

**Tema: I. Osnovne karakteristike efektivnog Programa usklađenosti**  
**II. Model Programa usklađenosti za srpska preduzeća**

**I. Uvod – opšti komentari**

1. Ova beleška se fokusira na dva pitanja:
  - a) Osnovne karakteristike efektivnog Programa usklađenosti i prednosti posedovanja Programa usklađenosti,<sup>1</sup> i
  - b) Model Programa usklađenosti

**DEO I. KREIRANJE PROGRAMA USKLAĐENOSTI**

**II. Programi usklađenosti uopšte**

**II.1. Osnovne karakteristike Programa usklađenosti**

2. Programi usklađenosti su instrumenti kojima se učenicima na tržištu omogućava da uvećaju mogućnost da izbegnu povrede raznih vrsta pravila primenljivih na njihovu delatnost, uključujući i pravila o zaštiti konkurencije.
3. Uspostavljanjem ovakvog programa učesnici na tržištu preuzimaju obavezu poštovanja određenih pravila, kao i vrednosti, odnosno ciljeva na kojima se ona zasnivaju. Da bi bio delotvoran, Program usklađenosti treba da obuhvati niz aktivnosti čija je svrha da se pomogne učesnicima na tržištu:
  - a) u izgradnji prave kulture usklađenosti sa navedenim pravilima, ali i
  - b) u otkrivanju mogućih povreda,
  - c) u njihovom otklanjanju,
  - d) u sprečavanju ponavljanja povreda.
4. Stoga se ovi programi ne mogu ograničiti na mere koje za cilj imaju podučavanje službenika, rukovodećih kadrova, nadzornih organa i ostalih zaposlenih i zastupnika učesnika na tržištu, o važećim pravilima, i podizanje njihovog nivoa svesti o potrebi usklađenosti sa pravilima, mada je – naravno - uspostavljanje i održavanje kulture usklađenosti osnovni deo programa usklađenosti. Skup konkretnih mera (npr. pravne provere za potrebno reagovanje) mora dopunjavati ovu dimenziju Programa usklađenosti kako bi određeni učesnik na tržištu mogao da prikaže da je efektivno posvećen, na svakom nivou, razvoju i održavanju kulture usklađenosti u skladu sa antimonopolskim pravilima. Bez ovih pravila, interni podsticaj za zaposlene učesnika na tržištu ostaje na niskom nivou i Program usklađenosti se stoga smatra nedelotvornim, ako

---

1 Na osnovu iskustava iz Engleske, Kanade i Francuske

ne i veštački stvorenim. Stoga, dodata vrednost Programa usklađenosti zavisi od kombinacije gorepomenutih preventivnih i korektivnih elemenata.

5. Ovi programi su ilustracija proaktivnih strategija u kojima učesnici na tržištu izražavaju rešenost da ne samo osiguraju da njihovo ponašanje bude u skladu sa primenjivim zakonskim propisima, već i da izbegnu rizike sa kojima bi mogli biti suočeni u slučaju neusklađenosti i da se bez ikakvog odlaganja reaguju na povrede koje otkriju.
6. Programi usklađenosti se mogu baviti mnogim pitanjima, poput korupcije, hartijama od vrednosti i poreskim zakonima, zdravljem i bezbednošću potrošača, zaštitom životne sredine ili zakonom o zaštiti konkurencije.
7. Definisane Programa usklađenosti nije obavezujuće, ali je preporučljivo, pošto su posledice neusklađenosti prilično ozbiljne.
8. Podrazumeva se da svaki učesnik na tržištu treba da poseduje sopstveni program usklađenosti sa konkretnom situacijom učesnika na tržištu u smislu rizika i pojedinačnih karakteristika, a u zavisnosti od raznih faktora, poput njegove:
  - a) veličine;
  - b) delatnosti i tržišta;
  - c) organizacije, upravljanja i kulture.

## II.2. Prednosti Programa usklađenosti

9. Definisane Programa usklađenosti može stvoriti poprilično finansijsko opterećenje za učesnika na tržištu, ali - sa druge strane, jasno je da prednosti ovakvog ulaganja daleko premašuju troškove.
10. Posedovanje Programa usklađenosti sa pravilima konkurencije pomaže učesniku na tržištu da izbegne nekoliko nepovoljnih posledica koje bi povrede Zakona o zaštiti konkurencije mogle da prouzrokuju, dok sa druge strane, može da dovede i do drugih potencijalnih prednosti.

Izbegavanje nepovoljnih posledica	Ostale potencijalne prednosti
Kaznene mere usled povrede zakona o zaštiti konkurencije u visini do 10% prometa učesnika na tržištu <sup>2</sup> (odnosno grupe preduzeća)	Rano otkrivanje i prekidanje bilo kakvih povreda koje je firma počinila a kojima se omogućava primenu imunitetnih programa u izricanju kazni kojima se potencijalno smanjuju, odnosno eliminišu, novčane kazne. <sup>3</sup>
Pravni troškovi u vezi sa postupkom povrede zakona.	Preduzimanje odgovarajućih koraka ka usklađenosti sa odredbama zakona o zaštiti konkurencije može dovesti do smanjenja do 10% <sup>4</sup> u visini iznosa novčane kazne.
Negativan publicitet za preduzeće i lica	Zaposleni su u mogućnosti da prepoznaju

2 Zakon o zaštiti konkurencije Republike Srbije, Član 68.

3 Zakon o zaštiti konkurencije Republike Srbije, Član 69.

4 Samo u nekim državama članicama.

umešana u povredu odredbi Zakona o zaštiti konkurencije.	potencijalne znake da drugo preduzeće čini povredu Zakona o zaštiti konkurencije, naročito u slučajevima kada njihovo sopstveno preduzeće može da postane žrtva takve povrede, i time odluče da preduzmu odgovarajuća delovanja.
Ugovorni rizik proglašenja ništavnosti postojećih sporazuma.	Zaposleni su samouvereni u pogledu „pravila igre“ i mogu svesrdno da se takmiče za proširenje poslovanja bez straha od povrede Zakona o zaštiti konkurencije, a mogu i da prepoznaju kada treba da zatraže pravni savet o potencijalnim problemima koji proističu iz povrede zakona.
Posledice u vidu krivičnog gonjenja i posledica po javne nabavke (moguće isključenje sa tendera).	Pomaže u uveravanju da je preduzeće svesno formalnih ovlašćenja koja su na raspolaganju nadležnom organu za zaštitu konkurencije.
Privatne tužbe za odštetu lica koja su pretrpela štetu nastalom usled povrede.	Efektivna kultura usklađenosti sa zakonom o zaštiti konkurencije je suštinski deo etičke kulture poslovanja koja može obezbediti i prednost u smislu dobre reputacije.

### II.3. Pravila uspostavljanja Programa usklađenosti

11. Pri uspostavljanju Programa usklađenosti generalno treba pratiti naredne korake:

- a) **Osnovni preduslov – posvećenost usklađenosti (od vrha naniže):** više rukovodstvo učesnika na tržištu mora da prikaže jasnu i nedvosmisleno posvećenost usklađenosti sa zakonom o zaštiti konkurencije. Bez ove vrste posvećenosti svaki trud ka usklađenosti sa zakonom o zaštiti konkurencije će najverovatnije biti neuspešan.
- b) **Korak 1 – Identifikacija rizika:** prvi korak je identifikacija ključnih rizika u smislu Zakona o zaštiti konkurencije sa kojima se učesnik na tržištu suočava, a zavisno od veličine, prirode posla koji učesnik na tržištu obavlja, kao i načina funkcionisanja samog učesnika na tržištu.
- c) **Korak 2 – Procena rizika:** nakon identifikacije rizika, učesnici na tržištu treba da procene ozbiljnost identifikovanih rizika (niska/srednja/visoka). Preduzeća bi naročito trebalo da razmotre koji od njihovih zaposlenih posluju u oblastima visokog rizika. U njih mogu spadati, na primer, zaposleni koji će verovatno stupiti u kontakt sa konkurentima, kao i zaposleni koji obavljaju poslove prodaje i marketinga.
- d) **Korak 3 – Ublažavanje rizika:** učesnici na tržištu treba da utemelje odgovarajuće politike, procedure i obuku u cilju izbegavanja identifikovanih rizika, koje sa druge strane omogućavaju učesniku na tržištu da ih otkrije i reaguje ukoliko se ipak pojave.

- e) **Korak 4 – Provera/evaluacija:** Program usklađenosti treba redovno revidirati kako bi se obezbedilo da učesnik na tržištu raspolaže delotvornom kulturom usklađenosti. Mogu se pojaviti prilike kada je potrebno izvršiti proveru van redovnog ciklusa – na primer, pri preuzimanju nekog preduzeća ili u slučaju sprovođenja istrage u skladu sa Zakonom o zaštiti konkurencije.

### **II.3.1. Osnovni preduslov – posvećenost usklađenosti**

1. Jasna i nedvosmislena posvećenost usklađenosti na svim nivoima organizacije predstavlja suštinski, odnosno osnovni preduslov delotvorne kulture usklađenosti. Više rukovodstvo treba kroz svoje postupke da jasno i nedvosmisleno demonstrira takvu posvećenost.

Posvećenost usklađenosti treba demonstrirati ne samo na višim nivoima već i na svim nivoima rukovodećeg lanca. Ukoliko postoje ikakve dvosmislenosti u pogledu posvećenosti rukovodstva usklađenosti na bilo kom nivou, zaposleni mogu pomisliti da povrede Zakona o zaštiti konkurencije vredi rizika da bi se, na primer, ostvarila veća prodaja ili dostigao neki interni cilj. Postoji mnogo načina na koje se ovakva posvećenost na svim nivoima može komunicirati i demonstrirati u okviru preduzeća, npr:

- a) rukovodstvo treba otvoreno da se obaveže na usklađenost, obezbedi uspostavljanje odgovarajućeg Programa usklađenosti, aktivno učestvuje u programima osmišljenim za edukaciju i podršku usklađenosti, kao i da obezbedi podsticaje koji promovišu pridržavanje Programa usklađenosti njihovog preduzeća;
- b) treba da se obezbedi da jedan posvećen i sposoban član rukovodstva bude postavljen na mesto službenika za kontrolu usklađenosti, Program usklađenosti učesnika na tržištu, kao i za rešavanje svih pitanja i situacija vezanih za usklađenosti sa zakonskim odredbama, a o čemu on/ona izveštava rukovodstvo.
- c) Jasno stavljanje zaposlenima na znanje da će se umešanost u povrede Zakona o zaštiti konkurencije i/ili povreda politike usklađenosti učesnika na tržištu sa Zakonom o zaštiti konkurencije smatrati kao teška povreda radne obaveze koja može dovesti do disciplinskog postupka sa posledicama koje mogu podrazumevati i otpuštanje;
- d) uspostavljanje sistema (uz saglasnost i odobrenje višeg rukovodstva) putem kog zaposleni mogu tajno i anonimno da skrenu pažnju višem rukovodstvu zaduženom za kontrolu usklađenosti u preduzeću na bilo koji problem u vezi sa usklađenosti sa zakonom koji može nastati.

### **II.3.2. Identifikovanje rizika**

2. Učesnici na tržištu treba da identifikuju ključne rizike u pogledu usklađenosti sa Zakonom o zaštiti konkurencije. Konkretni rizici će zavisiti od – između ostalog – veličine preduzeća, prirode privredne grane i interne kulture u preduzeću. Na primer, sva preduzeća, bez obzira na veličinu, treba da uključe mere koje se bave njihovom potencijalnom izloženošću odredbama Zakona o zaštiti konkurencije Republike Srbije, a u vezi sa nameštanjem ponuda, cena i ostalim kartelnim aktivnostima. Rizici u vezi sa ostalim odredbama Zakona o zaštiti konkurencije Republike Srbije, poput odredbi o zloupotrebi dominantnog položaja, zavise od prirode i veličine preduzeća. U novim, odnosno neuobičajenim okolnostima mogu se pojaviti i novi potencijalni

rizici, na primer kada preduzeće postane strana u predloženom spajanju, odnosno kada uvede novi proizvod ili uđe na novo geografsko tržište.

3. Međutim, glavne vrste rizika po konkurenciju su:

- a) restriktivni sporazumi,
- b) zloupotreba dominantnog položaja, i
- c) spajanja.

#### **A) Sporazumi – Zakon o zaštiti konkurencije Republike Srbije, član 10<sup>5</sup>**

4. Najopasniji restriktivni sporazumi su karteli, u okviru kojih se dva ili više preduzeća dogovore (u pisanom obliku ili drugačije) da se međusobno ne takmiče. Karteli uključuju i sporazume o:

- a) nameštanje cena,
- b) nameštanju ponuda (na primer, „pokrivanje cenom“),
- c) ograničavanje proizvodnje,
- d) podelu kupaca, odnosno tržišta.

5. Karteli takođe mogu i uključivati podelu, odnosno razmenu osetljivih poslovnih informacija sa konkurentima direktno ili indirektno preko trećeg lica (na primer, ako konkurenti koriste zajedničkog dobavljača kao kanal za razmenu informacija o cenama).

6. U cilju identifikacije mogućih rizika, naredni ilustrativni spisak prikazuje faktore koje učesnik na tržištu treba da uzme u razmatranje:

- a) da li zaposleni učestvuju u radu poslovnih udruženja zajedno sa svojim konkurentima;
- b) da li je uobičajena praksa da se poseduju, odnosno da li se lako mogu dobiti, obaveštajni podaci o konkurenciji u sektoru;
- c) da li su zajednička ulaganja među konkurentima uobičajena stvar;

---

5 Restriktivni sporazumi su sporazumi između učesnika na tržištu koji imaju za cilj ili posledicu značajno ograničavanje, narušavanje ili sprečavanje, konkurencije na teritoriji Republike Srbije.

Restriktivni sporazumi mogu biti ugovori, pojedine odredbe ugovora, izričiti ili prećutni dogovori, usaglašene prakse, kao i odluke oblika udruživanja učesnika na tržištu, a kojima se naročito:

- 1) neposredno ili posredno utvrđuju kupovne ili prodajne cene ili drugi uslovi trgovine;
- 2) ograničava i kontroliše proizvodnja, tržište, tehnički razvoj ili investicije;
- 3) primenjuju nejednaki uslovi poslovanja na iste poslove u odnosu na različite učesnike na tržištu, čime se učesnici na tržištu dovode u nepovoljniji položaj u odnosu na konkurente;
- 4) uslovljava zaključivanje ugovora ili sporazuma prihvatanjem dodatnih obaveza koje s obzirom na svoju prirodu i trgovačke običaje i praksu nisu u vezi sa predmetom sporazuma;
- 5) dele tržišta ili izvori nabavki.

- d) da li preduzeće redovno zapošljava kadrove iz redova konkurencije (naročito rukovodioce, direktore marketinga i prodajne kadrove);
  - e) da li tržišta karakteriše mali broj konkurenata (npr. da li se često dešava da se isti ponuđači takmiče na tenderima);
  - f) da li su konkurenti preduzeća ujedno i njegovi klijenti;
7. Sledeće situacije treba pažljivo razmotriti pri stupanju u ostale vidove restriktivnih sporazuma:
- a) zaključivanje ugovora sa odredbama o ekskluzivnosti na duži vremenski period (na pet ili više godina);
  - b) zaključivanje ugovora sa klijentima o uslovima po kojima isti mogu preprodavati dobra i usluge, na primer u pogledu cena;
  - c) sporazume koji uključuju zajedničku prodaju ili kupovinu;
  - d) sporazume koji uključuju odredbe o saradnji sa konkurentima.

**B) Zloupotreba dominantnog položaja – Zakon o zaštiti konkurencije Republike Srbije, član 15<sup>6</sup>**

8. Učesnik na tržištu koji tokom određenog vremenskog perioda uživa znatnu tržišnu moć može biti u dominantnom položaju. Kako bi se procenilo da li postoji dominacija u obzir se moraju uzeti ne samo veličina i/ili udeo na tržištu predmetnog učesnika na tržištu već i drugi kriterijumi navedeni u Zakonu o zaštiti konkurencije Republike Srbije.
9. Iako je udeo na tržištu važan (nije verovatno da će preduzeće biti dominantno ako mu je tržišni udeo ispod 40 posto), on sam po sebi ne određuje da li je neko preduzeće dominantno ili ne. To mahom zavisi od raznih faktora i može zahtevati detaljnu zakonsku i ekonomsku procenu. Međutim, nizak udeo na tržištu je uglavnom dobar reper za odsustvo značajne tržišne moći.

---

<sup>6</sup> Dominantan položaj ima učesnik na tržištu koji, zbog svoje tržišne snage, može da posluje na relevantnom tržištu u značajnoj meri nezavisno u odnosu na stvarne ili potencijalne konkurente, kupce, dobavljače ili potrošače.

Tržišna snaga učesnika na tržištu se utvrđuje u odnosu na relevantne ekonomske i druge pokazatelje, a naročito:

- 1) strukturu relevantnog tržišta;
- 2) tržišni udeo učesnika na tržištu čiji se dominantni položaj utvrđuje, naročito ako je veći od 40% na utvrđenom relevantnom tržištu;
- 3) stvarne i potencijalne konkurente;
- 4) ekonomsku i finansijsku snagu;
- 5) stepen vertikalne integrisanosti;
- 6) prednosti u pristupu tržištima snabdevanja i distribucije;
- 7) pravne ili činjenične prepreke za pristup drugih učesnika tržištu;
- 8) snagu kupca;
- 9) tehnološke prednosti, prava intelektualne svojine.

Dva ili više pravno nezavisna učesnika na tržištu mogu da imaju dominantan položaj ako su povezani ekonomskim vezama tako da na relevantnom tržištu zajednički nastupaju ili deluju kao jedan učesnik (kolektivna dominacija).

10. Učesnik na tržištu može da zauzme dominantan položaj samo ako je u mogućnosti da se ponaša nezavisno od uobičajenih ograničenja koja mu nameću konkurenti, snabdevači i potrošači.
11. Učesnik na tržištu mora prvo da razmotri da li se nalazi u dominantnom položaju. Sledeće se mora uzeti u obzir:
- Koja su relevantna tržišta na kojima učesnik na tržištu posluje?
  - Da li preduzeće ima kontinuirano veliki udeo na tržištu, odnosno iznad, na primer, 40 posto, na relevantnom tržištu? Iskustvo potvrđuje da što je veći udeo na tržištu i što je duži vremenski period tokom koga se isti održava, utoliko je verovatnije da predstavlja važnu preliminarnu naznaku postojanja dominantnog položaja.
  - Da li postoje prepreke za ulazak, odnosno širenje, koje mogu da spreče potencijalne konkurente da uđu ili se prošire na tržištu?
  - Da li kupci imaju bilo kakvu vrstu kupovne moći?
12. U slučaju da neki učesnik na tržištu poseduje dominantan položaj, isti mora izbegavati da zloupotrebljava takav položaj. Moguće zloupotrebe mogu biti isključujuće ili eksploatacione. Naredna ponašanja treba izbegavati:
- bojkot snabdevanja postojećeg kupca bez objektivnog opravdanja;
  - ponuda različitih cena, odnosno uslova sličnim kupcima bez objektivnog opravdanja;
  - odobravanje neopravdanih abata ili popusta kupcima kojima se isti nagrađuju za konkretan oblik kupovnog ponašanja, odnosno nameću im se odredbe o ekskluzivnosti;
  - zahtevanje od kupaca koji kupuju jedan proizvod da kupe i drugi (vezivanje ili vezana prodaja);
  - naplaćivanje toliko niskih cena da se njima ne pokrivaju ni troškovi prodatog proizvoda, odnosno usluge;
  - odbijanje pristupa objektima koje preduzeće poseduje, a koji mogu biti od presudnog značaja za poslovanje drugih konkurenata na tržištu.

### **C) Spajanja – Zakon o zaštiti konkurencije Republike Srbije, član 17<sup>7</sup>**

---

7 Koncentracija učesnika na tržištu nastaje u slučaju:

- spajanja i drugih statusnih promena u kojima dolazi do pripajanja učesnika na tržištu u smislu zakona kojim se uređuje položaj privrednih društava;
- sticanja od strane jednog ili više učesnika na tržištu, neposredne ili posredne kontrole u smislu člana 5. stav 2. ovog zakona nad drugim učesnikom na tržištu ili više učesnika na tržištu, ili delom, odnosno delovima drugih učesnika na tržištu, koji mogu predstavljati samostalnu poslovnu celinu;

13. Pored restriktivnih sporazuma i zloupotrebe dominantnog položaja, učesnik na tržištu mora uzeti u obzir i da se neke od njegovih transakcija na tržištu mogu smatrati spajanjem/sticanjem koji se moraju prijaviti Komisiji za zaštitu konkurencije i za šta je potrebna dozvola. Takve transakcije mogu biti:

- a) spajanje sa drugim učesnikom na tržištu;
- b) sticanje neposredne ili posredne kontrole nad drugim učesnikom na tržištu ili više učesnika na tržištu, ili nad delom, odnosno delovima drugih učesnika na tržištu;
- c) zajedničko ulaganje.

14. Učesnik na tržištu mora da razmotri da li je predmetna transakcija spajanje, da li ispunjava zakonski obavezne pragove, a takođe mora i da pažljivo proceni koje nadležne organe za zaštitu konkurencije treba da obavesti.

### II.3.3. Procena rizika

15. Nakon identifikacije ključnih rizika prema Zakonu o zaštiti konkurencije, uputno je da učesnik na tržištu klasifikuje rizik i zaposlene izložene tom riziku u tri kategorije, naime nizak, srednji, odnosno visok.

16. Procena rizika za zaposlene je preporučljiva jer se faktori rizika odnose na zaposlene u mnogim slučajevima:

	Nizak	Srednji	Visok
<b>Zaposleni</b>	- kadrovska služba, - služba internog poslovanja, - fizička radna snaga.	- rukovodstvo koje nije u kontaktu sa konkurencijom, - zaposleni čije aktivnosti mogu biti upotrebene za podršku nezakonitom ponašanju.	- više rukovodstvo, - zaposleni u prodaji.

17. Bilo i mudro izraditi i matricu rizika konkurencije:

<b>Ozbiljnost ponašanja</b>	Veoma ozbiljno			
	Ozbiljno			
	Minorno			
		Niska	Srednja	Visoka
<b>Verovatnoća nastanka</b>				

3) zajedničkog ulaganja od strane dva ili više učesnika na tržištu u cilju stvaranja novog učesnika na tržištu ili sticanja zajedničke kontrole u smislu člana 5. stav 2. ovog zakona nad postojećim učesnikom na tržištu, koji posluje na dugoročnoj osnovi i ima sve funkcije nezavisnog učesnika na tržištu.

Smatraće se jednom koncentracijom dve ili više transakcija između istih učesnika na tržištu, izvršenih u vremenskom periodu kraćem od dve godine, pri čemu se kao vreme njenog nastanka uzima dan izvršenja poslednje transakcije.



### **II.3.4. Ublažavanje rizika**

18. Kada učesnik na tržištu identifikuje rizike, treba i da preduzme korake da navedene rizike izbegne, odnosno umanju. Mogući koraci su sledeći:

- a) obezbeđivanje obuke,
- b) uspostavljanje jasnih i pisanih procedura i politika.

#### **A) Obuka**

19. Cilj politike usklađenosti je da spreči povrede zakonskih odredbi. Obuka treba da pomogne zaposlenima da razumeju parametre prihvatljivog ponašanja i da time omoguće identifikaciju zabranjenog ponašanja. Obuka takođe treba da naznači moguće posledice povrede po učesnika na tržištu i samog pojedinca.

20. Intenzitet i nivo obuke treba da zavisi od rizika kome je dato lice izloženo. Obuku treba takođe obezbediti i licima koja su u položaju da identifikuju moguće povrede, kao i da li je predmetni učesnik na tržištu možda bio žrtva povrede propisa.

21. Način obuke može biti preko interneta ili licem u lice, a takođe može uključivati i proveru znanja zaposlenih. Učesnik na tržištu treba da odluči da li treba da se održi odvojena obuka o usklađenosti sa zakonom o zaštiti konkurencije, ili da ista bude deo opšte obuke o usklađenosti.

#### **B) Procedure**

22. Obuke su dobra polazna tačka delotvorne politike usklađenosti, ali da bi se postigli rezultati treba da postoje adekvatne dokumentovane politike i procedure sa ciljem umanjavanja rizika kršenja zakona. Ove politike i procedure treba staviti na uvid svim zaposlenima.

23. Politike i procedure treba ažurirati prema potrebi, kako bi odražavale promene unutar preduzeća ili privredne grane, zakona ili sudske prakse, kao i politika Komisije za zaštitu konkurencije identifikovanih u procesu procene rizika. Svi zaposleni treba u što kraćem roku da budu obavešteni o promenama u programu, a politike i procedure treba staviti na uvid svim zaposlenima i rukovodiocima u lako dostupnom i razumljivom obliku.

24. Naredni predlozi mogu biti od pomoći u ispunjavanju ove obaveze:

- a) uspostavljanje jasnih, pisanih politika i procedura usklađenosti i njihova distribucija svim relevantnim zaposlenima;
- b) obaveštavanje zaposlenih o promenama u politici usklađenosti koje uslede zbog promena profila rizika usklađenosti preduzeća a zbog promena u poslovnim aktivnostima, privrednoj grani, zakonu i sudskoj praksi, odnosno praksi primene zakona kod nadležnih organa;
- c) osmišljavanje politika i procedura za različite poslovne jedinice na osnovu rizika u pogledu usklađenosti koji mogu nastati, i pomoći u identifikaciji ovih rizika, npr:

- kodeks ponašanja zaposlenih (šta „treba“ a šta „ne treba“ činiti),
- omogućavanje pravnom zastupniku učesnika na tržištu da pregleda bitne pregloge ugovora (i standardne komercijalne ugovore),
- zahtevanje od zaposlenih da dobiju saglasnost pre pristupanja poslovnom udruženju, i zahtevanje da upozore nadređene pre prisustvovanja sastacima datog udruženja, kao i da obezbede dnevni red i materijale na odobrenje,
- stvaranje sistema prema kom zaposleni moraju da prijave određene kontakte sa konkurentima,
- pomoć (npr. otvaranjem anonimne telefonske linije) i nagrada zaposlenima koji prijave određene zabrinutosti u pogledu usklađenosti,
- obezbeđivanje efektivne procedure praćenja i revizije koja se bavi prijavljenim zabrinutostima i automatski identifikuje moguće probleme,
- pojašnjavanje zaposlenima da je kršenje politike usklađenosti težak prekršaj radne obaveze koji može za posledicu imati disciplinske mere,

i

- d) zahtevanje od zaposlenih da potpišu dokument kojim se potvrđuje da su pročitali i razumeli kodeks ponašanja učesnika na tržištu i primenjive politike usklađenosti.

### II.3.5. Provera

25. Kao poslednji korak učesnicima na tržištu su na raspolaganju redovna provera i evaluacija programa usklađenosti. Proveru treba da vrši imenovani službenik za kontrolu usklađenosti ili, ukoliko takva osoba ne postoji, jedan od rukovodilaca.
26. Pregled treba da se koncentriše na dva pitanja:
- a) Da li program usklađenosti ima efekta?
  - b) Da li postoji potreba za izmenom programa?
27. Što se tiče efektivnosti, pregledom treba da se otkrije da li obuke imaju efekta, da li su pisani materijali i procedure razumljivi zaposlenima, da li sistem prijavljivanja dobro funkcioniše itd.
28. Što se tiče potrebe za izmenama programa, treba da postoje redovni i *ad hoc* pregledi. Ad hoc pregled bi bio neophodan u situacijama u kojima je promena programa izvesno potrebna, poput
- a) u slučajevima kada preduzeće dođe u posed dokaza da su njegovi zaposleni mogli da budu izloženi ili umešani u povredu zakona o zaštiti konkurencije,
  - b) kada preduzeće postane predmet istrage zbog povrede zakona o zaštiti konkurencije,
  - c) kada ulazi u novu ili različitu oblast poslovanja, odnosno
  - d) nakon sticanja (akvizicije) drugog preduzeća.

## II. DEO - MODEL PROGRAMA USKLAĐENOSTI

29. Drugi deo ovog zapisa je model programa usklađenosti koji pomaže preduzećima iz Srbije da kreiraju sopstvene programe usklađenosti. Model programa treba da se prilagodi datom učesniku na tržištu, uzimajući u obzir njegove specifične aktivnosti i specifične potrebe.

### PROGRAM USKLAĐENOSTI SA PRAVILIMA KONKURENCIJE [UČESNIKA NA TRŽIŠTU X]

#### Sadržaj

I. Poruka zaposlenima.....	13
II. Osnovna načela .....	13
II.1. Uvod .....	13
II.2. Primenjivost Programa .....	13
II.3. Značaj Programa .....	14
II.4. Prihvatanje.....	14
III. Imenovani službenik za kontrolu usklađenosti .....	14
IV. Osnovna pravila.....	15
IV.1. Sporazumi sa konkurentima („horizontalni” sporazumi).....	15
IV.1.1. Sporazumi o nameštanju cena.....	16
IV.1.2. Sporazumi o podeli tržišta .....	16
IV.1.3. Teritorijalna ograničenja.....	17
IV.1.4. Podela ili ograničavanje kupaca.....	17
IV.2. Sporazumi sa kupcima („vertikalni sporazumi”).....	17
IV.2.1. Sporazumi o preprodajnoj ceni .....	18
IV.2.2. Sporazumi o preprodajnim teritorijama .....	18
IV.2.3. Sporazumi o ekskluzivnoj distribuciji.....	19
IV.3. Razmene informacija.....	20
IV.4. Zloupotreba dominantnog položaja .....	21
IV.5. Spajanja .....	24
IV.5.1. Regulatorna odobrenja od strane antimonopolskih nadležnih organa u slučaju koncentracija .....	24
IV.5.2. Proces odlučivanja u slučaju kooperativnih zajedničkih ulaganja ili proizvodnih konzorcijuma .....	25
IV.5.3. Spajanja, sticanja ili zajednička ulaganja sa konkurentima .....	25
IV.6. Sastanci Udruženja .....	26
IV.7. Komunikacija .....	27
IV.8. Ponašanje tokom pretresa ili bilo kakvog drugog upita.....	29

IV.8.1. Zahtevi za informacijama uopšte .....	30
IV.8.2. Kontrola – prijem istražitelja .....	30
IV.8.3. Tok ispitnog postupka .....	32
IV.8.4. Kontrolisani dokumenti.....	32
IV.8.5. Zatvaranje ispitnog postupka .....	33
IV.9. Rukovanje dokumentima .....	33
V. Sprovođenje .....	35
V.1. Obuka.....	35
V.2. Evaluacija.....	35
ANEKS 1 Lična potvrda .....	37
ANEKS 2 Obrazac o kontaktiranju konkurenta .....	38
ANEKS 3 Kviz o usklađenosti sa pravilima konkurencije .....	39

## **I. Poruka zaposlenima**

30. [Program usklađenosti treba započeti ličnom izjavom generalnog direktora ili predsedavajućeg učesnika na tržištu, upućenom svim zaposlenima, a u kojoj se ističe važnost programa usklađenosti i lična posvećenost rukovodstva programu. Izjava treba da objasni šta je cilj programa i da uputi zaposlene da se pridržavaju programa.]

## **II. Osnovna načela**

### **II.1. Uvod**

31. Žestoka konkurencija među firmama je osnovni element za postizanje ekonomske efikasnosti. To je i jedan od suštinskih preduslova za tržišnu ekonomiju koja maksimalno uvećava blagostanje.[Učesnik na tržištu X] je posvećen očuvanju konkurencije i usklađenosti sa zakonskim okvirom Republike Srbije na polju konkurencije, i to se primenjuje na sva fizička i pravna lica koja, neposredno ili posredno, stalno, privremeno ili jednokratno učestvuju u trgovini i prometu robe i usluga, bez obzira na njihov pravni status, vlasništvo, državljanstvo ili pripadnost određenoj državi.
32. [Učesnik na tržištu X] je posvećen poštovanju zakona i papirološki i duhom. Može biti slučajeva u kojima ovaj Program postavlja standarde koji su viši od onih koje propisuje zakon. Međutim, imperativ je da naše preduzeće doslovce poštuje pravila ponašanja koja su ustanovljena ovim Programom.
33. Svrha ovog Programa usklađenosti je da iznese kratak pregled ključnih načela pravila konkurencije koja se primenjuju u Srbiji kao i velikom broju drugih zemalja. Namera nije da ovaj pregled bude konačan, i trebalo bi ga čitati i tumačiti u skladu sa važećim zakonskim propisima u Srbiji. Za detaljnija pojašnjenja konsultujte [Pravnu službu].

### **II.2. Primenjivost Programa**

34. Ovaj Program se primenjuje na [Učesnika na tržištu X] i na sve učesnike na tržištu koji su sa njim povezani.
35. Ovaj Program moraju poštovati
- a) relevantni zaposleni koji su posredno ili neposredno uključeni u poslovne aktivnosti i/ili koji dolaze u kontakt sa kupcima, dobavljačima ili konkurentima, i
  - b) relevantni poslovni partneri (npr. dobavljači, konsultanti, savetnici ili bilo koji vid pružalaca usluga)
- [Učesnika na tržištu X] i svi učesnici na tržištu koji su sa njim povezani.
36. Usklađenost sa ovim Programom je preduslov za zasnivanje radnog odnosa, a povrede istog se neće tolerisati. Niko ko je zaposlen kod [Učesnika na tržištu X] nema ovlašćenje da se upusti u bilo kakvo ponašanje, ili svesno dopusti podređenima da se upuste u bilo kakvo ponašanje, koje je suprotno zakonu ili ovom Programu. Bilo koji rukovodilac ili nadređeni koji ne preduzme

razumne korake u cilju sprečavanja ili otkrivanja povrede će takođe biti predmet disciplinskog postupka.

37. Bilo kakva povreda ovog Programa može za posledicu imati kažnjavanje odgovornih zaposlenih, u skladu sa važećim zakonom o radu.

### II.3. Značaj Programa

38. Važno je da svi zaposleni shvate ozbiljnost rizika koji mogu da proisteknu iz povrede zakonskih propisa o zaštiti konkurencije. Ovi rizici obuhvataju:

- a) Novčane kazne: Povreda Zakona o zaštiti konkurencije Republike Srbije može imati za posledicu pozamašne novčane kazne. Komisija za zaštitu konkurencije može izreći kazne u iznosu do 10% od konsolidovanog ukupnog prometa učesnika na tržištu. U cilju povećanja efekta odvratanja kod izricanja novčanih kazni, u obzir se uzimaju faktori kao što su veličina počinioaca prekršaja, ozbiljnost nezakonitih poslovnih praksi (odnosno, tzv. „*hard core*“ kartel sporazumi), vremensko trajanje nezakonitih praksi i postojanje ponovljenih prekršaja pri izračunavanju novčanih kazni.
- b) Ugovorni rizik: Svaka odredba ugovora koja vrši povredu pravila konkurencije se generalno smatra „*ništavnom*“ i ne može biti izvršena od strane sudskih organa. Osim toga, celokupan ugovor se takođe može proglasiti nevažećim u određenim okolnostima.
- c) Rizik od krivičnog gonjenja: Budući da Krivični zakonik Republike Srbije zloupotrebu monopolskog položaja smatra krivičnim delom, prisutan je rizik od pokretanja krivičnog postupka, kao i izricanja krivičnih kazni. U nekoliko drugih država, ograničenja *hard core* dogovora smatraju se krivičnom presudom.
- d) Rizik privatne tužbe za pretrpljenu štetu: Kao dodatna posledica može se očekivati i podnošenje privatne tužbe za pretrpljenu štetu od strane onih koji su oštećeni usled povrede zakonskih propisa o zaštiti konkurencije.
- e) Reputacioni rizik: Kršenje pravila konkurencije uključene zainteresovane strane (kupci, kreatori politika, međunarodni investitori, itd.) sve više smatraju neetičkim ponašanjem koje u ozbiljnoj meri može da naruši imidž i reputaciju učesnika na tržištu.

### II.4. Prihvatanje

39. Svaki zaposleni je obavezan da zvanično izjavi da je pročitao/la i da razume ovaj Program i da uviđa koje obaveze preuzima u skladu sa njim. Ovakva izjava bi trebalo da bude tražena i u slučaju da dođe do značajnih izmena Programa. (v. Aneks I).

### III. Imenovani službenik za kontrolu usklađenosti

40. Naše rukovodstvo je imenovalo višeg službenika u firmi koji je odgovoran za izradu, sprovođenje i vođenje Programa usklađenosti sa pravilima konkurencije. [Službenika za kontrolu usklađenosti ili pozicija nekog drugog odgovarajućeg naziva] možete kontaktirati na: [Kontakt informacije].

#### IV. Osnovna pravila

41. Ove smernice predstavljaju osnovna pravila Zakona o zaštiti konkurencije koja se moraju poštovati. U slučaju bilo kakve dileme, zaposleni treba da kontaktiraju [Pravnu službu] za dodatne pojedinosti.
42. Izuzetno je važno skrenuti pažnju da preko 100 država ima zakon o zaštiti konkurencije, i većina njih se može primeniti na aktivnosti koje se sprovode u potpunosti van date zemlje, ukoliko takve aktivnosti imaju direktan, značajan i osnovano predvidiv uticaj na domaću trgovinu. Iz ovog razloga, učesnici na tržištu ne bi trebalo da budu upoznati isključivo sa srpskim Zakonom o zaštiti konkurencije, već takođe i sa pravilima konkurencije drugih zemalja. U slučaju bilo kakve dileme, kontaktirajte [Pravnu službu].

##### IV.1. Sporazumi sa konkurentima („horizontalni” sporazumi)

43. Za svrhe zakona o zaštiti konkurencije, termin „sporazum” ima prilično široko značenje i obuhvata aranžmane i sporazume između dva (ili više) konkurenta. Ulaskom u ovakve dogovorne aranžmane, nezavisni konkurenti<sup>8</sup> pokušavaju da zaobiđu probleme i nesigurnost konkurentnog tržišta. Ovakve vrste sporazuma su strogo zabranjene.
44. Ovakvi dogovoreni sporazumi mogu biti formalni ili prećutni, pisani ili usmeni, potpisani ili nepotpisani, pravno obavezujući ili ne, primenjeni ili ne. „Usaglašene prakse” se takođe smatraju „sporazumima” naročito na koncentrisanim tržištima. Nadležni organi za zaštitu konkurencije mogu naslutiti postojanje nezakonitih sporazuma uz minimalnu količinu posrednih dokaza. Načelno, teret dokazivanja leži na nadležnim organima za zaštitu konkurencije.
45. Međutim, nisu svi sporazumi sa konkurentima nezakoniti. Sporazumi sa konkurentima koji ne ograničavaju konkurenciju su legalni (tj. grupe za istraživanje i razvoj, „zamene”, određeni konzorcijumi, zajedničke otvorene ponude, itd.). Međutim, u nekim slučajevima ih je potrebno prijaviti Komisiji za zaštitu konkurencije, u zavisnosti od prirode planiranog sporazuma i tržišnog položaja strana.

Uradite	Nemojte uraditi
Donosite poslovne odluke na osnovu nezavisnih procena.	Nemojte donositi odluke na osnovu neposrednih ili posrednih sporazuma sa konkurentima.
Pribavite pravni savet pre nego zaključite sporazum sa nekim od svojih konkurenata, kako biste potvrdili da je takav predviđeni sporazum zakonit i kako biste dobili adekvatan savet o primenjivosti zakonskih propisa o zaštiti konkurencije (uključujući obaveštavanje Komisije za zaštitu konkurencije o takvom sporazumu, ukoliko je to neophodno, ili preduzeli mere predostrožnosti ili zaštite kako biste ispunili	Nemojte zaboraviti da sporazum može biti formalan ili prećutan, pisani ili usmeni, potpisani ili nepotpisani, pravno obavezujući ili ne, primenjen ili ne.

<sup>8</sup> Dve podružnice koje kontroliše i kojima upravlja ista kompanija se ne smatraju nezavisnim konkurentima.

uslove zakonitosti).	
Potražite savet pre nego se sastanete sa konkurentima u situaciji u kojoj se možete naći u dilemi da li su planirani ugovori legalni.	Nemojte „pretpostavljati“ šta je zakonito u sumnjivoj situaciji.

#### IV.1.1. Sporazumi o nameštanju cena

46. Svi sporazumi koji utiču na cene (tj. povećanje, smanjenje ili održavanje cena, definisanje maksimalnih ili minimalnih cena, popusta, rabata, garancija, uslova prodaje, naknada za prevoz, uslova kreditiranja, profitnih marži) su nelegalni.
47. Takođe se i jednostavna razmena informacija u ovoj oblasti može smatrati povredom Zakona o zaštiti konkurencije. Ukoliko je razmena informacija povezana sa budućom cenom, povreda se smatra ozbiljnom. Razmena informacija koja se odnosi na cenu koja je data na tržištu može stvoriti pretpostavku o kartel sporazumima, u zavisnosti od nekoliko faktora (pogođeni deo tržišta, starost informacija o ceni, javna priroda informacija o ceni, itd.). (v. deo ovog Programa “Razmena informacija”)

Uradite	Nemojte raditi
Izbegavajte bilo kakve dogovore/diskusije u vezi sa cenama ili politikama formulisanja cena sa konkurentima.	Nemojte slati najave o povećanju cena konkurentima i nemojte prihvatati povećanje cena konkurenata od konkurencije.
Odmah okončajte bilo kakav razgovor/diskusiju sa konkurentima (na primer tokom sastanaka poslovnog udruženja) ukoliko počnu da pričaju o cenama.	Nemojte davati naznake našim konkurentima da ćete ih pratiti ukoliko povećaju cene.
Izbegavajte bilo kakvu razmenu cenovnika sa konkurentima.	Nemojte se dogovarati o cenama ili popustima sa konkurentima.

#### IV.1.2. Sporazumi o podeli tržišta

48. Podela tržišta predstavlja veoma ozbiljnu povredu zakona o zaštiti konkurencije koju bi po svaku cenu trebalo izbegavati.
49. Nemojte se dogovarati sa našim konkurentima
- a) o obimu prodaje ili bilo kakvom procentu podele tržišta, ili
  - b) o ograničavanju ponude sa ciljem povećanja cena ili stabilizacije tržišta.



### **IV.1.3. Teritorijalna ograničenja**

50. Bilo kakva raspodela prodajnih teritorija između konkurenata je nelegalna. Podlezanje bilo kakvom zakonitom preduzeću *“koje ne želi da se takmiči”*, sporazumima o prodaji, ili uzdržavanju od prodaje, ili o ograničavanju prodaje na datom geografskom tržištu ili teritoriji, nije dozvoljeno.
51. Nemojte pristajati na izbegavanje takmičenja na datom geografskom tržištu, osim ukoliko ne postoji zvanični/ važeći sporazum o nenadmetanju.

### **IV.1.4. Podela ili ograničavanje kupaca**

52. Bilo kakva podela kupaca ili određenih kategorija kupaca između konkurenata je nezakonita. Preuzimanje obaveza između konkurenata da prodaju ili se uzdrže od prodaje kupcima (naročito na javnim tenderima) ili određenoj kategoriji kupaca takođe je zabranjeno.
53. Nemojte se dogovarati sa našim konkurentima
- a) o sledećem: *“Neću isporučiti proizvod A vašim kupcima i vi nećete isporučiti proizvod B našim kupcima”*,
  - b) da bojkotujete (tj. odbijete da prodate) ili da prema određenom kupcu postupate nepovoljno.
  - c) da se uzdržite od reklamiranja ili prodaje naših proizvoda određenim kategorijama kupaca.

### **IV.1.5. Sporazumi o ograničavanju proizvodnje**

54. Bilo kakav sporazum između konkurenata koji ograničava proizvodnju, kapacitet ili rezultat je nezakonit. Preuzimanje obaveza o poštovanju nivoa proizvodnje ili kapaciteta je takođe zabranjeno.
55. Nemojte se dogovarati sa našim konkurentima
- a) o maksimalnom dozvoljenom obimu proizvodnje svakog od vas,
  - b) da nećete otvarati nove proizvodne pogone ili da ćete ograničiti naše proizvodne kapacitete,
  - c) da nećete razvijati naše sopstvene proizvode, već koristiti proizvod konkurenata umesto toga.

### **IV.2. Sporazumi sa kupcima („vertikalni sporazumi”)**

56. Za razliku od sporazuma sa konkurentima, većina sporazuma sa kupcima/ dobavljačima su neophodni i u potpunosti adekvatni u toku svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Navedene vrste

vertikalnih sporazuma sa nezavisnim kupcima<sup>9</sup> zahtevaju da budu poštovana sledeća pravila kao preduslov za njihovu pravosnažnost.

#### IV.2.1. Sporazumi o preprodajnoj ceni

57. Sporazumi koji ograničavaju slobodu partnera u određivanju cene se takođe tretiraju kao ozbiljna povreda zakona o zaštiti konkurencije.
58. Održavanje preprodajne cene se takođe može ostvariti i indirektnim sredstvima, kao što je nameštanje distributivne marže, nameštanje maksimalnog nivoa popusta koji partner može da odobri u odnosu na predloženi nivo cene, odobravanje rabata ili nadoknade promotivnih troškova od strane dobavljača pod uslovom da se poštuje dogovoreni nivo cena, povezivanje predložene preprodajne cene sa preprodajnim cenama konkurenata, pretnjama, zastrašivanjem, upozorenjima, kaznama, odlaganjem ili obustavom isporuka ili raskidima ugovora u zavisnosti sa poštovanjem datog nivoa cena.

Uradite	Nemojte raditi
Nemojte dozvoliti našim kupcima da odlučuju o ceni koju primenjuju prema svojim partnerima i sopstvenim kupcima.	Nemojte nameštati preprodajne cene za naše kupce/ distributere.
Razmotrite davanje preporuke o preprodajnoj ceni (trebalo da bude jednostrano predložena bez uticaja na definisanu ili minimalnu cenu kao rezultat pritiska ili podsticaja).	Nemojte definisati minimalnu preprodajnu cenu za naše kupce/ distributere.
	Nemojte definisati rabate ili podelu promotivnih troškova pod uslovom pridržavanja datoj preprodajnoj ceni.
	Nemojte povezivati preprodajnu cenu naših kupaca/ distributera sa preprodajnom cenom naših konkurenata.
	Nemojte koristiti pretnje, upozorenja, kazne, odlaganja ili obustave isporuka kao sredstvo za nameštanje ili održavanje preprodajne cene.

#### IV.2.2. Sporazumi o preprodajnim teritorijama

<sup>9</sup> Posrednici koji rade za račun kompanije i sami ne snose nikakav rizik ne smatraju se nezavisnim stranama prema zakonu o zaštiti konkurencije.

59. Ograničenja koja se odnose na teritoriju na kojoj ili krajnje kupce kojima naš kupac ili njegovi kupci mogu prodati robu ili usluge koji su predmet ugovora takođe mogu predstavljati ozbiljnu povredu Zakona o zaštiti konkurencije. To može biti rezultat preuzimanja neposrednih obaveza, kao što je obaveza da se ne prodaje određenim kupcima ili kupcima na određenim teritorijama ili obaveza preusmeravanja porudžbina ovih kupaca drugim distributerima. Takođe može prosteći iz posrednih mera sa ciljem navođenja distributera da ne realizuje prodaju takvim kupcima, kao što je odbijanje ili smanjenje bonusa ili popusta, okončanje isporuke, smanjenje obima isporuke ili ograničavanje isporučenih obima na tražnju u okviru dodeljene teritorije ili grupe kupaca, pretnju raskidom ugovora, traženjem više cene za proizvode koji se izvoze, ograničavanje odnosa prodaje koji se može izvoziti ili prepuštanje profita na osnovu prenesenih obaveza.

<b>Uradite</b>	<b>Nemojte raditi</b>
Nemojte zahtevati od našeg distributera (u slučaju distributivne mreže) da aktivno ne promoviše prodaju sa svoje dodeljene teritorije (distributer ne bi trebalo da sprečava „pasivnu“ prodaju).	Nemojte terati naše kupce da preprodaju naš proizvod na datoj teritoriji.
Nemojte dopustiti našim distributerima da prodaju preko interneta.	Nemojte sprečavati naše kupce da preprodaju naš proizvod na datoj teritoriji.

### IV.2.3. Sporazumi o ekskluzivnoj distribuciji

60. Sporazumi o ekskluzivnoj distribuciji sami po sebi nisu nezakoniti, već će Komisija za zaštitu konkurencije proceniti okolnosti (tržišne udele, konkurente, itd.) kako bi donela odluku o zakonitosti takvog sporazuma.

<b>Uradite</b>	<b>Nemojte uraditi</b>
Opravdajte objektivnu svrhu zbog koje ste odabrali ekskluzivnu distribuciju (kupac će promovisati naše proizvode, vi ćete investirati u obuku kupca....) kao naš način prodaje.	Nemojte zabranjivati neuslovljenu/pasivnu prodaju od strane ekskluzivnog distributera van njegove dodeljene teritorije.
Nemojte dozvoliti našim distributerima prodaju preko interneta.	Nemojte zaključivati ekskluzivne ugovore (o kupovini, prodaji ili ograničavanju teritorije) na dug period (utvrđuje se na osnovu primenjivog lokalnog zakonodavstva ili na osnovu analize okolnosti) u slučaju kada posedujemo relativno veliki udeo na tržištu (npr. 30% ili više) jer bi se to moglo protumačiti kao ograničavanje konkurencije na relevantnom tržištu. U slučaju bilo kakve dileme zatražite pravni savet.

### IV.3. Razmene informacija

61. Pre ulaska u bilo kakvu razmenu informacija u bilo kom obliku (npr. nezavisno, putem udruženja, ili tokom sastanka udruženja), neophodno je sprovesti pažljivu individualnu procenu na osnovu sledećih smernica (pribavljanje eksternog pravnog mišljenja se savetuje u osetljivim slučajevima).
62. Korisno je obavestiti Komisiju za zaštitu konkurencije o sistemu razmene informacija u cilju dobijanja saglasnosti.
63. Da li je razmena informacija nezakonita zavisiće od ekonomskog konteksta i vrsta informacija koje se razmenjuju. Međutim, opšte pravilo je da ne bi trebalo da pružate niti razmenjujete sa konkurentima strateške informacije, naročito u pogledu sledećeg:
- a) formulisanja cena, uključujući popuste, naknade, rabate ili uslove kreditiranja,
  - b) obima prodaje ili proizvodnje, prihoda od prodaje ili proizvodnih kapaciteta,
  - c) troškova, isporuka ili profitnih marži,
  - d) načina postupanja sa određenim kupcima ili dobavljačima,
  - e) budućih prodajnih planova, i
  - f) bilo kojih drugih informacija koje biste uobičajeno smatrali poverljivim.
64. Sledeće je generalno dozvoljeno:
- a) dobijanje informacija o konkurentima iz zakonitih ili javnih izvora, kao na primer od kupaca (u kontekstu pregovora),
  - b) nezavisnih organizacija za istraživanje tržišta ili javne statistike o grani privrede, i
  - c) učešće u statističkim studijama o privrednoj grani ili *benchmarkingu* pod uslovom da su dobili odobrenje od [Pravne službe].
65. Istorijske i istinski javne informacije se mogu zakonito razmenjivati.
66. Time što informacije mogu biti dobijene iz drugih izvora ne znači da je dozvoljeno razmenjivati informacije direktno sa konkurentima. Da bi se izbegla sumnja trebalo bi da pribeležite koji je to legitiman izvor (na primer, kupac) na dokumentima koji sadrže informacije o konkurentima.
67. Razmene informacija se često dešavaju u okviru poslovnih udruženja ili drugim telima u okviru privredne grane koja prikupljaju statističke podatke ili sprovode *benchmarking* na osnovu podataka kompanija članica. Usled toga što su, po pravilu, privredna udruženja sastavljena od grupe konkurenata, donosioci propisa o zaštiti konkurencije na njih gledaju s podozrenjem.
68. Iz tog razloga, pre razmene bilo kakvih cenovnih osetljivih ili poverljivih informacija sa konkurentima, bilo u kontekstu privrednog tela ili na neki drugi način, morate zatražiti dozvolu od [Pravne službe]. U velikom broju zemalja, jednostavno prisustvo na nezakonitom sastanku je

dovoljno da učini vas i/ili vašu kompaniju odgovornim pred zakonom, čak iako niste aktivno učestvovali.

69. Budući da vam zakon o zaštiti konkurencije ne daje pravo na sumnju, morate aktivno da se isključite iz takvih razgovora i zabeležite tu činjenicu:

- a) ukoliko konkurent stupi u kontakt s vama da bi razgovarao o cenama, drugim poverljivim informacijama ili mogućnosti uključivanja u prakse koje ograničavaju konkurenciju, treba bez odlaganja da prekinete razgovor, i stavite im do znanja da o takvim stvarima ne možete da razgovarate;
- b) ukoliko se dogodi da se na nekom sastanku razgovara o stvarima koje potencijalno mogu ograničavati konkurenciju, trebalo bi da jasno stavite do znanja da ne možete da učestvujete u takvoj diskusiji i napustite sastanak ukoliko takav razgovor bude nastavljen, i naznačite da želite da vaš odlazak bude unesen u zapisnik; i
- c) u svakom od slučajeva, stvar treba da prijavite [Pravnoj službi]. Na osnovu saveta [Pravne službe], trebalo bi sačiniti detaljan pisani izveštaj o datom incidentu, uključujući i vašu reakciju.

Uradite	Nemojte uraditi
Izričito naglasite da učesnik na tržištu ne želi da prima nikakve komercijalno osetljive informacije i uložite protest u pisanom obliku u slučaju da ih dobijete.	Nemojte razmenjivati niti prihvatati da dobijete komercijalno osetljive informacije, osim ukoliko nisu istorijske.
Zahtevajte da se sistem razmene informacija odnosi isključivo na zbirne podatke.	Nemojte razmenjivati individualne, komercijalno osetljive podatke.
Obezbedite da su statistički podaci raspoloživi svim članovima i nečlanovima (u slučaju razmene preko Udruženja).	
Zahtevajte potpisivanje ugovora o poverljivosti informacija i informacije dajte isključivo nezavisnoj trećoj strani koja radi sa sistemom prikupljanja poverljivih podataka.	

#### IV.4. Zloupotreba dominantnog položaja

70. Učesnik na tržištu ima dominantan položaj ukoliko se nalazi na položaju ekonomske snage (i tržišne moći) koji mu omogućava da spreči efektivnu konkurenciju i da se ponaša nezavisno od svojih konkurenata, kupaca i krajnjih kupaca u određenoj meri. Položaj se procenjuje uzimajući u obzir tržišni udeo učesnika na tržištu. Veoma veliki udeli na tržištu, koji se održavaju stabilnim duže vremena mogu se smatrati dokazom o postojanju dominantnog položaja. U praksi, učesnik na tržištu nema mnogo izgleda da bude pojedinačno dominantan ukoliko je tržišni udeo

ispod određenog procenta (25%), dok se tržišni udeo iznad 40% smatra oznakom dominacije prema Zakonu o zaštiti konkurencije Republike Srbije.

71. Dominantan položaj sam po sebi nije nezakonit. Međutim, dominantne kompanije u Srbiji i Evropskoj uniji snose posebnu odgovornost da ne naruše konkurenciju na osnovu svoje dominacije. Moraju poštovati određena pravila osmišljena u cilju zaštite konkurenata, kupaca i strukture tržišta od zloupotrebljivog ponašanja od strane dominantnih firmi. Stoga, većina komercijalnih politika i alata koji su zakoniti za nedominantnog učesnika na tržištu mogu se smatrati povredom pravila konkurencije ukoliko ih sprovodi učesnik na tržištu koji je na dominantnom položaju. Iz tog razloga bi kompanije trebalo da deluju veoma pažljivo kada se nađu na dominantnom položaju (pojedinačno ili zajedno) kako bi izbegli bilo kakvu zloupotrebu takvog položaja.

72. Postoje dve vrste zloupotrebe:

- a) Isključujuće zloupotrebe, gde dominantne firme iskorišćavaju svoj položaj da u značajnoj meri iskrive proces konkurentnog nadmetanja, na primer uskraćivanjem pristupa osnovnoj mreži ili naplaćivanjem predatorskih (grabljivih) cena, i
- b) Eksploatacijske zloupotrebe, gde se eksploatišu klijenti i kupci, na primer naplaćivanjem preterano visokih cena ili naplaćivanjem diskriminatornih cena.

73. Sledeće prakse bi trebalo izbegavati:

- a) Formulisanje previsokih cena: ustanovljavanje da li je cena previsoka zahteva da Komisija za zaštitu konkurencije može da utvrdi koji su inicijalni troškovi firme sa dominantnim položajem. Pristup takvim informacijama može biti teško ostvariti, naročito kada firme proizvode nekoliko proizvoda.
- b) Cenovna diskriminacija: kada dobavljač prodaje isti proizvod po različitim cenama kupcima na osnovu njihove spremnosti da takve cene plate. Kada razlike u cenama oslikavaju različite troškove isporuke proizvoda, ne može se reći da postoji cenovna diskriminacija.
- c) Bojkot poslovanja bez objektivnog opravdanja.
- d) Popusti za lojalnost ukoliko ih koriste dominantne firme kako bi isključile rivale sa tržišta ili sprečile ulazak novih firmi na tržište. Međutim, prihvatljivo je ponuditi popust ili rabat kupcu kada je umanjenje opravdano na osnovu stvarne uštede troškova ili oslikava vrednost drugih prednosti za dobavljača. Jednostavni rabati na količinu su dozvoljeni pod uslovom da ogledaju uštedu troškova, ekonomiju obima ili druge prednosti za dobavljača, i ukoliko su na raspolaganju svim kupcima.
- e) Predatorske (grabljive) cene: niske cene učesnika na tržištu koji poseduje tržišnu moć su zabranjene kao predatorske u skladu sa srpskim i većinom režima zakonskih propisa za zaštitu konkurencije, ukoliko su niže od troškova i njihova svrha je da eliminišu konkurenta sa tržišta ili otežaju novom konkurentu da uđe na tržište.

- f) Vezivanje: kompanije sa tržišnom moći generalno ne bi trebalo da uslovljavaju kupovinu proizvoda u vezi sa kojim poseduju tržišnu moć (vezujući proizvod) kao uslov za kupovinu drugih proizvoda (uvezani proizvodi).

<b>Uradite</b>	<b>Nemojte uraditi</b>
Poslujte sa poslovnim partnerima na osnovu objektivnih i transparentnih kriterijuma.	Nemojte smanjivati cene ispod varijabilnih troškova da biste isključili konkurente sa tržišta ili sprečili njihov ulazak. U određenim slučajevima se i cene ispod ukupnih troškova mogu smatrati predatorskim ukoliko su deo plana za eliminaciju konkurenata.
Odobravajte popuste jednostavno po osnovu količine.	Nemojte od kupca zahtevati da proizvode kupuje isključivo od nas na dug vremenski period (koji se utvrđuje u skladu sa primenjivim zakonskim propisima) bez objektivnog i pravičnog opravdanja.
Prodajte pojedinačne proizvode.	Nemojte zahtevati od naših kupaca da kupe jedan (manje poželjan) proizvod kako bi dobili drugi (poželjniji) proizvod.

## IV.5. Spajanja

### IV.5.1. Regulatorna odobrenja od strane antimonopolskih nadležnih organa u slučaju koncentracija

74. U Srbiji i velikoj većini država, spajanja, sticanja (akvizicije) ili zajednička ulaganja smatraju se „full-function (ili „koncentrativnim“) zajedničkim ulaganjima“<sup>10</sup> kao koncentracijama koje podležu kontroli Komisije za zaštitu konkurencije ili drugih antimonopolskih organa.
75. Često je neophodno pribaviti odobrenje pre okončanja nameravane koncentracije, koja se pre primene mora prijaviti.
76. Svrha kontrole spajanja generalno leži u proceni potencijalnog slabljenja konkurencije kao rezultata koncentracije na relevantnim tržištima, putem kreiranja ili jačanja tržišne moći od strane firmi kojima se druga pripaja. Tržišni udeli ne predstavljaju jedini pokretač ekonomske analize: nadležni organi za zaštitu konkurencije takođe istražuju bilo koju vrstu štetnog uticaja na konkurenciju kako smatraju neophodnim (npr. vertikalno isključivanje, jednostrani uticaji, koordinirani efekti, efekti na portfolio, itd.)
77. Koncentracija koja ima potencijal da najverovatnije naruši efektivnu konkurenciju na relevantnom geografskom tržištu (lokalnom, regionalnom ili nacionalnom, u zavisnosti od proizvoda) može biti zabranjena ili suštinski preispitana na zahtev nadležnih organa za kontrolu spajanja.
78. Spajanja koja imaju potencijal da generišu značajne efikasnosti (niže cene, unapređenje kvaliteta, poboljšanje usluga, razvoj novog proizvoda, itd.) Komisija za zaštitu konkurencije ili drugi nadležni organ za zaštitu konkurencije tretira povoljno. U svakoj državi neophodno je u veoma ranoj fazi procesa analizirati složena pitanja kako bi se obezbedilo da koncentracija poštuje zahteve odgovarajućih zakonskih propisa, kao što su:
- a) kriterijumi za prijavu;
  - b) jurisdikcioni pragovi;
  - c) definicija relevantnog tržišta;
  - d) broj uključenih nadležnosti;
  - e) materijalna procena u pogledu uticaja na relevantna tržišta;
  - f) proceduralni i vremenski aspekti;
  - g) dodatna ograničenja (npr. odredbe o ekskluzivnosti);
  - h) Potencijalne strukturne mere (npr. divestment market participants).

---

<sup>10</sup> Zajednička ulaganja predstavljaju koncentracije kada su nezavisni privredni subjekti koji za posledicu imaju stalnu strukturnu promenu tržišta, bez obzira na posledičnu koordinaciju konkurentnog ponašanja matičnih kompanija.



79. U svim okolnostima neophodno je proceniti aspekte konkurencije za svaku potencijalnu koncentraciju sa [Pravnom službom] dovoljno vremena pre bilo kakvih pregovora kako bi se maksimalno uvećale šanse za dobijanje blagovremenog odobrenja.

#### **IV.5.2. Proces odlučivanja u slučaju kooperativnih zajedničkih ulaganja ili proizvodnih konzorcijuma**

80. U određenim okolnostima, savetuje se sa poslovne tačke gledišta, da se uđe u „non full-function“ ili „kooperativna“ zajednička preduzeća, npr. da se realizuju određeni ograničeni zadaci u pogledu istraživanja i razvoja kako bi se zadovoljio specifični zahtev nabavke gde je grupisanje kompanija u najboljem interesu kupaca („konzorcijumi“), ili slično. Kooperativna zajednika ulaganja nisu u potpunosti funkcionalna i stoga podležu antimonopolskim pravilima pre nego propisima o kontroli spajanja.

81. Posebne smernice daju se za svaku od država u cilju definisanja uslova pod kojima se mogu formirati namenski proizvodni konzorcijumi sa konkurentima. U tom pogledu, primenjuju se sledeća načela:

- a) konzorcijum sa konkurentom treba da bude vremenski ograničen i isključivo posvećen realizaciji određenog projekta;
- b) njegov cilj bi trebalo da bude ograničeno na zadovoljavanje potreba kupaca i isključivo ukoliko je grupisanje sa konkurentom efikasnije u ovom pogledu;
- c) ne bi trebalo da dovede do nameštanja ponuda;
- d) ne bi trebalo da dovede do neopravdanog povećanja cena koje se prezentiraju kupcu;
- e) ne bi trebalo da dovede do podele tržišta;
- f) ne bi trebalo da dovede do razmene osetljivih trgovinskih informacija (trebalo bi razmotriti odgovarajuće „Kineske zidove“ svaki put kada je to potrebno).

82. Razgraničavanje između koncentrativnih i kooperativnih zajedničkih ulaganja nije uvek jasno. Neophodno je zatražiti pravni savet u veoma ranoj fazi pregovora o formiranju zajedničkog ulaganja.

#### **IV.5.3. Spajanja, sticanja ili zajednička ulaganja sa konkurentima**

83. U slučaju da se planira spajanje, sticanje ili zajedničko ulaganje (bilo zbog formiranja koncentracija ili saradnje) sa konkurentom, neophodno je preduzeti posebne mere predostrožnosti u prvoj fazi pregovora u pogledu strogog ograničavanja sadržaja informacija koje se razmenjuju, npr. kroz otkrivanje bilo kakvih osetljivih poslovnih informacija.

84. Načelno, nijedno zajedničko ulaganje kao učesnik na tržištu ne može biti osnovano sa konkurentom ukoliko se može protumačiti kao potencijalno sredstvo za koordinaciju konkurentnog ponašanja matičnih kompanija na relevantnom tržištu ili organizovanje nelegalnih sistema za razmenu osetljivih informacija (npr. u slučaju da matične kompanije postanu partneri

i konkurenti na istom tržištu kao posledica formiranja učesnika na tržištu u vidu zajedničkog ulaganja). Potrebno je bez odlaganja skrenuti pažnju [Pravne službe] o bilo kakvih pregovorima te vrste kako bi se osiguralo da se tokom takvih pregovora u potpunosti primenjuju antimonopolska pravila u svakom trenutku. U slučaju formiranja zajedničkog ulaganja učesnika na tržištu sa konkurentom, odredbe ugovora o osnivanju zajedničkog ulaganja (npr. sporazum među akcionarima) moraju biti osmišljene na način koji obezbeđuje da se važeća antimonopolska pravila poštuju u potpunosti u svakom trenutku (npr. ekskluzivnost, rezervisana pitanja, rukovodeća struktura, itd.).

85. U ovom pogledu, od ključnog je značaja ograničiti obim potencijalne razmene informacija na najstroži neophodni minimum kako bi se zadovoljila svrha učesnika na tržištu u vidu zajedničkog ulaganja.

#### **IV.6. Sastanci Udruženja**

86. Poslovna udruženja pružaju dragocene usluge svojim članovima. Na primer, mogu da sprovedu programe istraživanja tržišta, prate trenutne probleme u određenim privrednim sektorima, realizuju aktivnosti u oblasti odnosa sa javnošću i prikupljaju i distribuiraju statistiku o industriji.

87. Međutim, svakako bi trebalo da imate na umu da su poslovna udruženja sastavljena od grupe konkurenata i stoga je neophodno posebno voditi računa da se osigura da ne dođe do sugestija o uključivanju poslovnog udruženja u bilo kakav vid ponašanja koje škodi konkurenciji, i naročito, u aktivnosti kartela.

88. Poslovno udruženje može predstavljati mnoge rizike:

- a) tema razgovora može dovesti do pitanja za koja se od konkurenata očekuje da ih drže tajnim- na primer, o nivoima cena;
- b) Sud ili regulator može da iskoristi sastanke konkurenata u kontekstu poslovnog udruženja kao dokaz, zajedno sa ostalim faktorima koji navode na sklapanje dogovora, iz koga se može nagovestiti postojanje kartela u okviru privredne grane;
- i
- c) pravila poslovnog udruženja mogu određene konkurente staviti u nepovoljniji položaj.

89. Kada prisustvujete sastancima poslovnog udruženja, imajte na umu sledeće:

- a) obaveštavajte [Pravnu službu] o članstvima u poslovnim udruženjima, uključujući i o uslovima za članstvo;
- b) pregledajte unapred dnevni red sastanaka zbog mogućih problema, i potražite savet [Pravne službe] ukoliko je to potrebno;
- c) osigurajte da vodite ili dobijete, tačne zapisnike sa sastanaka;
- d) budno pratite o čemu se razgovara, i

- e) neodložno proverite zapisnik sa sastanka zbog utvrđivanja tačnosti. Ukoliko ne budete brzo uložili svoj prigovor, kasnije će biti teško ubediti regulatora da je zapisnik netačan.
90. Ukoliko prisustvujete sastanku poslovnog udruženja ili bilo kakvom sastanku sa predstavnicima konkurentskih kompanija, bilo da je formalne ili neformalne prirode, i razgovor skrene na neprimerene teme, kao što formulisanje cena ili antikonkurentske prakse, treba da:
- a) jasno stavite do znanja da ne možete da razgovarate o takvim stvarima i zatražite da se odmah promeni tema;
  - b) ukoliko se to ne dogodi, treba bez odlaganja da napustite sastanak na način na koji svima prisutnima jasno stavljate do znanja iz kog razloga odlazite, i obezbedite da se vaš odlazak zabeleži u zvaničnom zapisniku, ili ukoliko takav zapisnik ne postoji, u vašim sopstvenim beleškama sa sastanka; i
  - c) prijavite slučaj [Pravnoj službi].
91. Samo prisustvo nelegalnim razgovorima može biti dovoljno da vi i/ili učesnik na tržištu budete uključeni u istragu koju će pokrenuti regulatori, čak iako niste učestvovali u razgovorima. Ukoliko imate bilo kakvu dilemu o zakonitosti pitanja o kojima se razgovara, zatražite da ta stavka ili pitanje na dnevnom redu budu odloženi dok ne budete u prilici da porazgovarate sa [Pravnom službom].
92. Da bi bila u skladu sa zakonom o zaštiti konkurencije, pravila za članstvo u poslovnom udruženju ne smeju stavljati u nepovoljniji položaj ili isključivati određene konkurente. Proverite da li:
- a) su kriterijumi za članstvo objektivne prirode, definisani jednobrazno za sve potencijalne članove i ne primenjuju se na diskriminatorni način;
  - b) ukoliko je prijem u članstvo odbijeno, postoji interna procedura za podnošenje žalbi u okviru udruženja, i
  - c) je udruženje upoznato sa svojim obavezama u skladu sa zakonom o zaštiti konkurencije i poseduje politiku usklađenosti ili smernice za svoje članove.

#### **IV.7. Komunikacija**

93. Tokom bilo koje vrste komunikacije (pisane, usmene) mora se imati na umu da zaposleni ne samo da moraju poštovati zakon o zaštiti konkurencije, već se mora videti da to i rade.
94. Zaposleni ne bi trebalo da koriste reči/termine koji se pogrešno mogu protumačiti kao indicija namere koja narušava konkurenciju. Komisija za zaštitu konkurencije može da zapleni sve dokumente, i kasnije bi moglo biti teško ubediti Komisiju da je data fraza predstavljala samo preterivanje ili šalu.
95. Trebalo bi da izbegavate korišćenje pojedinih reči u svom pisanom vokabularu:
- a) *Reči koje upućuju na nedozvoljenu radnju*- fraze poput “molim uništiti nakon čitanja”, “dogovoreno je da se neće voditi beleške” i “ne praviti kopije” upućuju na mogućnost

nedozvoljene radnje čak kada je cilj kojem se teži upotrebom takvih reči jednostavno da se očuva poverljivost dokumenta. Preferiraju se sintagme poput “strogo poverljivo” ili “tajna učesnika na tržištu – ograničena razmena”;

- b) *Reči koje upućuju na upotrebu tržišne moći* – reči poput “dominira”, “olakšava”, “isteruje” ili “uništava konkurenciju” mogu upućivati na upotrebu tržišne moći sa ciljem isključivanja konkurenata. Umesto njih, upućivanje na našeg učesnika na tržištu kao nekog ko je na “značajnom” položaju ili jedna od “vodećih” kompanija na tržištu. Izjava da je naš učesnik na tržištu odlučan u tome da se “agresivno takmiči” je prihvatljivo;
- c) *Reči koje podrazumevaju planiranje ili nameru* – na primer, kada razmišljate o spajanju, “ovo bi mogao da bude način za dostizanje dominantnog položaja”, “ovaj posao nam omogućava da eliminišemo pritisak koji nam nameće ciljana vrednost” ili “posao nam omogućava da povećamo marže za 20%”. Ovakve izjave su obično preterane i ne uspevaju da se fokusiraju na legitimne konkurentne prednosti transakcije. Umesto toga razgovarajte o spajanju koje vodi ka efikasnostima, inovacijama, uštedi troškova, povećanju ekonomije obima ili atraktivnijoj ponudi proizvoda za kupca;
- d) *Reči koje definišu tržišta ili tržišne udele* – na primer, “Učesnik na tržištu X ima tržišni udeo od \_\_\_% na Y tržištu”. Definicija tržišta u pravne svrhe se u velikoj meri razlikuje od načina na koji poslovni ljudi ili ljudi koji rade u marketing definišu tržišta. Međutim, Komisija za zaštitu konkurencije ili drugi nadležni organi za zaštitu konkurencije mogu svejedno iskoristiti takve izjave kao dokaz. Umesto upućivanja na tržište ili tržišni udeo, bolje je upućivati na “proizvodni segment”, “liniju poslovanja” ili “oblast proizvoda”. Na primer, “Učesnik na tržištu X ima udeo od \_\_\_% segmenta proizvoda Y”;
- e) *Neodređene reči o konkurenciji i cenama* – neodređene formulacije u vezi sa problematičnim antimonopolskim oblastima kao što su cene konkurenata ili distributera, mogu biti opasne. Komisija za zaštitu konkurencije će pokušati da protumači takvo izražavanje protiv učesnika na tržištu. Budite jasni o tome šta govorite. Na primer, “u okviru privrednog sektora postoji konsenzus da mora doći do povećanja cena” nagoveštava nezakoniti sporazum dok u stvari može jednostavno da znači da razvoji u okviru privrednog sektora (povećanje tražnje, manjak ponude) sugerišu da je povećanje cena vrlo verovatno. Bolje je da budete određeni “Manjak ponude podrazumeva najverovatnije povećanje cena”. Isto tako, reći distributeri da će doći do promene cena ukoliko “upravlja brendom” ili “pokrene adekvatan marketing” može nagovestiti nezakoniti pritisak za održavanje cena. Opet, bolje je biti određen “informisali distributera o našoj preporučenoj ceni” ili “nagoveštava da je istraživanje tržišta pokazao da je preporučena cena konkurentna za ove vrste proizvoda”.
- f) *Jasno navedite izvor informacija o konkurentu* – ukoliko ste informacije o konkurentu dobili iz legitimnih izvora (na primer od kupaca ili iz trgovinskih žurnala), ukoliko izvor nije jasan i očigledan, zapišite izvor na dokumentu kako biste osigurali da ne odaje lažni utisak da su podaci dobijeni od konkurenta.
- g) *Spekulacije o pravnoj prirodi ili posledicama ponašanja*- na primer, “ovi aranžmani mogu dovesti do povrede zakona o zaštiti konkurencije te je neophodna diskrecija”. Takav jezik navodi regulatora na nezakonito ponašanje tamo gde ne postoji.

96. Osnovno pravilo koje treba poštovati je da zaposleni treba da se oseća bezbedno i prijatno ukoliko pomenuta komunikacija dopadne ruku Komisiji za zaštitu konkurencije ili Sudu, ali isto tako i medijima.

Uradite	Nemojte uraditi
<p>Jasno naznačite izvor bilo kakvih osetljivih informacija, kao što su tržišni udeli, cene, proizvodni kapaciteti. Takvi izvori mogu na primer podrazumevati javnu statistiku, obaveštajne tržišne podatke ili interne procene. Zabranjeno je prikupljati, zadržavati ili objavljivati osetljive informacije o našim konkurentima do kojih se došlo na nelegalan način.</p>	<p>Nemojte koristiti izraze koji imaju dvosmisleno ili kontraverzno značenje, naročito kada se odnose na bilo koju vrstu ponašanja naših konkurenata ili naše konkurentsko ponašanje.</p>
<p>Pažljivo i jasno pišite u memorandumima, pismima i imejlovima pretpostavljajući da sve što je napisano može biti otkriveno javno u istražnom postupku.</p>	<p>Nemojte predlagati da naše marketinške ili odluke o cenama (koje uzimaju u obzir status na tržištu, ponašanje konkurenata, pretnje kupcima, itd.) budu zasnovane na blo kom drugom osnovu osim onog koji proističe isključivo iz pojedinačne strategije učesnika na tržištu.</p>
<p>Imajte na umu da se antimonopolska pravila prmenjuju i u društvenim okolnostima i tokom sastanaka poslovnog udruženja.</p>	<p>Nemojte koristiti agresivne reči ili planiranu strategiju protiv naših konkurenata.</p>

#### IV.8. Ponašanje tokom pretresa ili bilo kakvog drugog upita

97. Da bi potvrdila usklađenost sa Zakonom o zaštiti konkurencije, Komisija za zaštitu konkurencije i drugi nadležni organi za zaštitu konkurencije mogu dokaze prikupiti
- a) traženjem informacija: usmeno ili u pisanoj formi, ili
  - b) sprovođenjem istrage u prostorijama učesnika na tržištu bilo uz njihov pristanak ili ne.
98. Mogu sprovesti “pretrese” – tj. nenajavljene posete sa ciljem vršenja pregleda prostorija učesnika na tržištu, zaplene dokumenata ili intervjuisanja zaposlenih. Kontrola na licu mesta ne znači da je učesnik na tržištu prekršio zakon.
99. Odbijanje da se postupi u skladu sa odlukom/naredbom odaje nepovoljan utisak i najverovatnije upućuje na to da ičesnik na tržištu nešto krije. Učesniku na tržištu i/ili odgovornom zaposlenom takođe može biti izrečena kazna. Skrećemo vam pažnju da većina zakona o zaštiti konkurencije

dozvoljava pretres prebivališta zaposlenog (i praćenje telefonskih poziva) kao i prostorija učesnika na tržištu, u slučaju kada postoji osnovana sumnja da se tamo čuvaju poslovne evidencije.

100. Po pravilu, [Pravna služba] ili [generalni direktor] bi trebalo da budu odgovorni za održavanje kontakta sa nadležnim organom za zaštitu konkurencije na prvom mestu.
101. Niko od zaposlenih, rukovodilaca, itd. ne bi trebalo da pokuša da upozori konkurente (niti kupce/udruženje) da je u toku pretres ili terenska kontrola.
102. Ne bi trebalo davati nikave izjave ili saopštenja za štampu pre koordinacije sa rukovodstvom i/ili grupom za komunikacije.

#### **IV.8.1. Zahtevi za informacijama uopšte**

103. U slučaju da regulator u oblasti zaštite konkurencije kontakt ostvari telefonom i počne da postavlja pitanja, osoba koja je primila poziv bi ljubazno trebalo da navede pozivaocu da on/ona nije u poziciji da odgovara na takva pitanja, i
  - a) prosledi poziv [Pravnoj službi],
  - b) ukoliko niste u mogućnosti da prebacite poziv [Pravnoj službi], trebalo bi da zapišete ime i telefonski broj pozivaoca, kažete im da će im se uskoro neko javiti, i obavestite [Pravnu službu] o pozivu bez odlaganja.
104. Ukoliko je to zgodnije za pozivaoca, ponudite im mogućnost da svoja pitanja postave u pisanoj formi i pošalju vam ih faksom.
105. U slučaju da upit stigne u pisanom obliku, prosledite ili pošaljite faksom upit [Pravnoj službi] bez odlaganja.

#### **IV.8.2. Kontrola – prijem istražitelja**

106. Svi zaposleni koji se mogu suočiti sa pretresom treba da budu dobro obučeni da bi usvojili odgovarajuće ponašanje. Treba da budu učtivi i profesionalni. Nema potrebe za panikom. U najboljem je interesu učesnika na tržištu da uspostavi dobre odnose sa nadležnim organom.
107. Onaj ko primi istražitelje bi trebalo da:
  - a) registruje dolazak agenata kao i bilo kog drugog posetioca;
  - b) kao stvar prioriteta kontaktira [generalnog direktora ili nekoga iz višeg rukovodstva ko je dostupan] [Pravnu službu];
  - c) odmah agentima predloži da sačekaju u čekaonici;
  - d) ostane sa agentima do dolaska [generalnog direktora ili nekoga iz višeg rukovodstva ko je dostupan].

108. Recepcionar NE SME prihvatiti da bude obavešten o upitu ili povezanim dosijeima. Samo [generalni direktor ili neko iz višeg rukovodstva ko je dostupan] ili pravnik to može uraditi.

109. [Generalni direktor] mora da:

- a) proveriti identitet agenata i rešenje o ovlašćenju;
- b) postupati prema agentima s poštovanjem i ponuditi punu saradnju;
- c) pokušati da zamoli inspektore da sačekaju koliko je god potrebno dok advokati (interni ili eksterni) ne pristignu;
- d) pokušati da sazna svrhu istrage i procenjeno vremensko trajanje;
- e) formira tim koji će postupati po zahtevima inspektora, IT stručnjaka koji će nadgledati bilo kakvo elektronsko kopiranje ili pretrage, asistenta koji će pružiti pomoć sa dokumentacijom i kopijama koje istražitelji budu tražili, ukoliko je to moguće, zaposlene koji će pratiti svakog od istražitelja, ili postaviti jednog zaposlenog u svaku od kancelarija u kojima se vrši pretraga, čija je dužnost da posmatraju i pomognu istražiteljima i beleže radnje koje sprovode;
- f) imenuje jednu ili više sekretarica da vode kompletan zapisnik o svim postavljenim pitanjima i datim odgovorima, i da naprave kopiju za učesnika na tržištu svih dokumenata i evidencija koje je nadležni organ zaplenio ili kopirao;
- g) obavesti bez odlaganja [Pravnu službu i Službu za komunikacije].

110. [Pravna služba] treba da:

- a) kao stvar prioriteta, stupi u kontakt sa [pravnikom koji je stručnjak za Zakon o zaštiti konkurencije];
- b) obezbedi da je sala za sastanke predviđena za tu namenu slobodna, sređena i adekvatno opremljena (telefon, fotokopir mašina) i da su imenovane sekretarice na raspolaganju;
- c) pažljivo preispita uslove i uslove i obim rešenja ili ovlašćenja, razloge za njegovo donošenje i postavi relevantna pitanja;
- d) proveriti da li datumi na datom dokumentu sa ovlašćenjima obuhvataju relevantne dane;
- e) proveriti precizan naziv učesnika na tržištu (i predmetnih odeljenja) koji su predmet posete: inspektori ne mogu imati pristup bilo kojim prostorijama, odeljenjima ili dokumentaciji čiji nazivi nisu navedeni na rešenju ili ovlašćenju;
- f) proveriti navedena mesta koja su cilj posete (odeljenja, kancelarije, sef, vozila) kao i obim dokumentacije/informacija koja može biti zaplenjena: inspektori ne mogu imati pristup mestima ili informacijama koje nisu navedene na rešenju ili ovlašćenju (npr. kancelarijama koje se nalaze na drugoj lokaciji).

### **IV.8.3. Tok ispitnog postupka**

111. Inspektori će objasniti kako žele da nastave sa radom i postavljaju pitanja o organizaciju učesnika na tržištu, ko je odgovoran za različite oblasti i gde se nalazi dokumentacija koju žele da provere.
112. Inspektori mogu:
- a) sprovesti pretragu svih relevantnih dokumenata u svim oblastima koje su navedene u rešenju/ovlašćenju, uključujući i vozila bez obzira na to ko su njihovi vlasnici;
  - b) pregledati i zapleniti svu dokumentaciju, imejlove, fajlove na kompjuteru, kako je navedeno u ovlašćenju;
  - c) zapečatiti sve poslovne prostorije, podršku za čuvanje dokumentacije i informacija (server) tokom trajanja posete prostorijama.
113. Inspektori mogu tražiti usmena objašnjenja. Samo imenovana lica i pravnici treba da odgovaraju na pitanja nakon što provere tačnost odgovora kako bi obezbedili da je dat najtačniji i najpotpuniji odgovor. Za davanje odgovora na pitanja može da se zakaže sastanak. Sekretarica bi trebalo da vodi kompletan zapisnik o svim postavljenim pitanjima i datim objašnjenjima.

### **IV.8.4. Kontrolisani dokumenti**

114. Svi dokumenti koji se nalaze u prostorijama učesnika na tržištu, uključujući kompjutere, lična dokumenta, dnevne redove, laptopove, mobilne telefone, CD, DVD, fleš memorije, itd. smatraju se poslovnim. Ukoliko su povezani sa obimom istrage i navedeni u ovlašćenju, mogu biti pregledani i zaplenjeni.
115. Inspektori mogu da pregledaju i zaplene dokumente u papirnom formatu koji su od značaja za predmet istrage. Dokumenta u elektronskom formatu (hard diskovi i imejlovi) ne treba da budu u celosti kopirani. Inspektori treba da odaberu relevantne dokumente i odštampaju ih.
116. Nijedan dokument (bilo u papirnoj ili elektronskoj formi) ne treba da bude sakriven, uništen, izmenjen ili šifrovan od strane bilo kog zaposlenog koji je uključen u istragu. Imajte na umu da obrisani dokumenti (fajlovi ili imejlovi) u većini slučajeva mogu da se povrate.
117. Pravno privilegovana dokumentacija (komunikacija između eksternog advokata i njegovog/njenog klijenta) koja je označena sa „Važno i poverljivo- pravno zaštićena komunikacija“ sačinjena za svrhu odbrane zaštićena je u većini zemalja i ne može biti predmet pregleda ili zaplene. Trebalo bi je čuvati u zasebnim registratorima, a čuva je pravnik preduzeća.
118. Pravni zastupnik bi inspektorima trebalo da obezbedi kratak sažetak i opis dokumenta. Poverljiva poslovna dokumentacija nije pod zaštitom. Inspektori imaju prava da vide poslovne tajne, ali su u obavezi da takve informacije ne otkrivaju. Neophodno je napraviti kopije svih dokumenata (u papirnoj ili elektronskoj formi) koje inspektori pregledaju/fotokopiraju, kopije



treba da budu numerisane na isti način na koji su to uradili inspektori i sačuvaju se za evidenciju učesnika na tržištu.

#### **IV.8.5. Zatvaranje ispitnog postupka**

119. Na kraju ispitnog postupka, učesnik na tržištu bi trebalo da:
- a) zatraži primerak zapisnika o sprovedenoj istrazi potpisan od strane inspektora;
  - b) zapiše na zapisniku sve rezervacije, koje bi se mogle iskoristiti za dokazivanje;
  - c) notira svaki incident ili zloupotrebu službenog položaja od strane inspektora;
  - d) zatraži potpisanu popisnu listu svih kopija i izvoda koje su inspektori napravili tokom istrage;
  - e) osigura da su svi zaplenjeni dokumenti identifikovani i navedeni u zapisniku;
  - f) kontaktira [xx] za uputstva pre potpisivanja zapisnikau slulaju bilo kakvih incidenata; i
  - g) prosledi bez odlaganja zapisnik o izvršenoj istrazi [xx] čim bude potpisan.

#### **IV.9. Rukovanje dokumentima**

120. Dokumenti učesnika na tržištu obuhvataju sve evidencije koje su izradili zaposleni, bilo u papirnoj ili elektronskoj formi. To mogu biti memorandumi, imejlovi, ugovori, studije slučajeva, kalendari, evidencije o zakazivanju sastanaka, evidencije o troškovima, pisane zabeleške sa sastanaka, itd.
121. Različite organizacione jedinice bi trebalo da imaju jednobraznu politiku čuvanja dokumentacije koja ima legitimno poslovno obrazloženje. Trebalo bi primenjivati opšte pravilo za sistematsko uništavanje nakon jednako definisanog vremena za sve, imajući u vidu propise koji se primenjuju na čuvanje dokumentacije određeni vremenski period (v. nastavak).
122. Međutim, mudro je uvek čuvati oslobađajuće dokumente koji bi mogli biti od koristi u bilo kakvoj istrazi o povredi zakonskih propisa o zaštiti konkurencije u budućnosti (npr. najava povećanja cena konkurenata koju ste dobili od kupaca, izvori informacija o konkurentima, komercijalne i objašnjavajuće polazne osnove za sklapanje određenih sporazuma).
123. Imajte na umu da imejlove koje bi trebalo sačuvati treba ili odštampati u papirnoj formi ili čuvati u odgovarajućim datotekama ili preuzeti u kompjutersku datoteku i čuvati u elektronskom obliku ili na disku kao posebnu datoteku.
124. Neki zakoni od učesnika na tržištu zahtevaju da čuvaju određene vrste dokumenata, obično tokom određenog vremenskog perioda. Poreski i računovodstveni zakoni često propisuju obaveze o čuvanju dokumentacije koje mogu biti prilično stroge prirode. Dokumenti u vezi sa tekućim ili potencijalnim parnicama treba da se čuvaju onoliko dugo koliko je to propisano u važećem nacionalnom zakonodavstvu. Neki zakonski propisi takođe predviđaju

čuvanje poslovnih ugovora, nacрта i potpisanih ugovora, marketinških dokumenata, evidencije o zapošljavanju/ zaposlenima, materijale Upravnog odbora, dokumenta u vezi sa pravima intelektualne svojine i poslovnim tajnama, itd.

125. Potrebno je konsultovati [Pravnu službu] da bi se utvrdilo koliko dugo je potrebno čuvati određenu dokumentaciju. Zakon o zaštiti konkurencije Republike Srbije i drugi zakoni o zaštiti konkurencije zahtevaju od kompanija da sarađuju sa Komisijom za zaštitu konkurencije i nadležnim organima za zaštitu konkurencije, što podrazumeva da kompanije koje su predmet istrage moraju nadležnom organu za zaštitu konkurencije staviti na raspolaganje sve informacije u vezi sa predmetom date istrage. Od ključnog je značaja da se interni i ostali dokumenti u vezi sa bilo kakvom istragom/parničom o povredi prava konkurencije čuvaju tokom celokupnog trajanja istrage/parničnog postupka. Dokumenti, u slučaju da je pokrenut istražni postupak, će odigrati ključnu ulogu kao oslobađajući dokaz (za podizanje optužnice ili odbranu) ili kao alat za pregovore ukoliko su okolnosti takve da je potrebno podneti zahtev za učešće u imunitetnom programu/smanjenju novčanih kazni/postizanju nagodbi.
126. Ciljano uništavanje osetljivih informacija o konkurenciji može biti kritikovano, bez obzira na to da li je istraga u toku. Zapravo, uništavanje osetljivih dokumenata (čak i u skladu sa opštom politikom čuvanja/uništavanja dokumentacije) ili pojava zataškivanja u kontekstu istrage ili parničnog postupka moglo bi da dovede do izricanja veoma visokih novčanih kazni, u zavisnosti od važećeg zakona, krivičnih kazni (moglo bi da se protumači kao opiranje antimonopolskoj istrazi). Takođe bi se moglo smatrati i nekompletnim otkrivanjem za svrhe građanske parnice. Isto tako je jako važno shvatiti da je uništavanje osetljivih dokumenata, ukoliko su zaplenjena od strane nadležnih organa za zaštitu konkurencije tokom istrage sprovedene u prostorijama trećeg lica (npr. jednog od naših konkurenata), može se smatrati otežavajućim faktorom za učesnika na tržištu.
127. Stoga, ukoliko dođe do pokretanja istrage/parničnog postupka, učesnik na tržištu mora da sačuva sve dokumente bilo koje vrste koji su posredno ili neposredno u vezi sa predmetom postupka, a ne da ih uništi ili sakrije. Ukoliko tokom proveru, revizija, stvarnih ili potencijalnih istraga/parničnih postupaka (ili drugih okolnosti) dođe do otkrivanja dokumenata koji pokreću pitanja o povredi pravila konkurencije, takve dokumente treba sakupiti, čuvati na centralnoj lokaciji [u kancelariji Pravne službe ili eksternog advokata] i propratiti kratkom beleškom u kojoj se objašnjava dato pitanje i radnje preduzete u tom smeru.
128. Od ključnog je značaja da bude ustanovljena procedura pravnog pregleda pre finalizacije dokumenata koji će najverovatnije prouzrokovati probleme u smislu zaštite konkurencije. Posebnu pažnju treba obratiti pri izradi dokumenata o spajanju, godišnjih izveštaja učesnika na tržištu, dnevnog reda i izveštaja poslovnog udruženja, dokumenata o utvrđivanju cena i zapisnika preduzeća.
129. Komunikacije koje sadrže pravni savet su obično „pravno privilegovane“, što podrazumeva da ne moraju biti dostavljene službenicima nadležnog organa za zaštitu konkurencije. Iz ovog razloga, celokupnu pravnu korespondenciju trebalo bi da čuvate u zasebnom registratoru i ograničite pristup istoj. Za dodatne informacije o pravnoj privilegiji, kontaktirajte [Pravnu službu].

## V. Sprovođenje

### V.1. Obuka

130. Svrha obuke o usklađenosti je da:
- a) osigura svest i razumevanje zakonskih propisa o zaštiti konkurencije i Programu usklađenosti sa pravilima konkurencije;
  - b) demonstrira posvećenost našeg učesnika na tržištu strogom poštovanju Programa usklađenosti;
  - c) pruži pomoć svakom relevantnom zaposlenom da razume na koji način može na najbolji način da izvrši svoju ulogu i aktivnosti na tržištu u skladu sa Programom i važećim propisima;
  - d) razvoje primere i scenarija "iz stvarnog života" kako bi se zaposlenima pomoglo da dobiju odgovarajuće smernice o tome kako treba da se ponašaju u uobičajenim poslovnim situacijama;
  - e) osigura da su relevantni zaposleni svesni ozbiljnih posledica za kompaniju i njih same koje mogu proisteci iz povrede pravila konkurencije.
131. U svakom slučaju, obuka o usklađenosti sa zakonom o zaštiti konkurencije predstavlja deo procesa uvođenja u poslovanje za nove zaposlene i nakon toga bi ga trebalo organizovati na kontinuiranoj bazi u cilju osnaživanja poruke o usklađenosti i ažuriranja znanja zaposlenih o izmenama zakona.
132. Obuka se može realizovati na najrazličitije načine uključujući seminare, video prezentacije, vežbe sa ulogama i korporativni internet. Moguće je razviti i kontrolne liste, smernice i standarde za rad u konkretnim opasnim oblastima. Potrebno je voditi evidenciju o svim obukama koje budu održane.
133. [Službenik za kontrolu usklađenosti ili druga pozicija adekvatnog naziva] odgovoran je za organizaciju i osmišljavanje obuke, i o razvojinama u toj oblasti izveštaj podnosi [generalnom direktoru].

### V.2. Evaluacija

134. [Službenik za kontrolu usklađenosti ili druga pozicija adekvatnog naziva] treba da na redovnoj bazi vrši evaluaciju Programa usklađenosti kako bi program bio delotvoran. Evaluacija je od ključnog značaja ne samo kao sredstvo za obezbeđivanje adekvatne primene programa, već takođe u cilju identifikovanja i pravilnog postupanja u rizičnim oblastima.
135. Element evaluacije obuhvata neke ili sve od sledećih stavki:
- a) testiranje znanja zaposlenih o zakonu, politici i procedurama;

- b) mehanizme izveštavanja o stvarnim ili potencijalnim povredama višem rukovodstvu, i preduzimanje koraka za eliminisanje problema i ograničavanje rizika od ponovne povrede; i
- c) zvanične revizije procesa prodaje i nabavke, zakazane ili nenajavljene, u svrhu utvrđivanja stvarnih ili potencijalnih povreda.

## **ANEKS 1 Lična potvrda**

### **Program usklađivanja sa pravilima konkurencije**

#### **Lična potvrda**

- a) Pohađao/la sam obuku o podizanju svesti o Zakonu o zaštiti konkurencije/ Programu usklađenosti i dobio/la sam svoj primerak Programa usklađenosti sa pravilima konkurencije;
- b) U potpunosti ću poštovati odredbe Programa usklađenosti sa pravilima konkurencije;
- c) Svestan/sna sam činjenice da svaka ozbiljna povreda Zakona o zaštiti konkurencije ili Programa usklađenosti sa pravilima konkurencije može proizvesti ličnu odgovornost i pokretanje disciplinskog postupka.

Ime i prezime štampanim slovima: .....

Pozicija: .....

Datum: .....

Komentari: .....

.....

.....

Potpis: .....

## **ANEKS 2 Obrazac o kontaktiranju konkurenta**

### **Program usklađenosti**

### **Obrazac o kontaktiranju konkurenta**

**Naziv sastanka:**

**Održan u kancelarijama:**

**Zapisnik vodio/la:**

**Vreme/datum:**

Ovaj dokument potvrđuje da se neće razgovarati o temama koje su zabranjene u skladu sa politikom zaštite konkurencije/ Programom usklađenosti sa pravilima konkurencije. Posebno se na sastanku neće razgovarati o temama koje se tiču cena ili tržišnih udela ili bilo kojim drugim stvarima koje su prema našim saznanjima zabranjene u skladu sa politikom zaštite konkurencije/ Programom usklađenosti sa pravilima konkurencije.

## ANEKS 3 Kviz o usklađenosti sa pravilima konkurencije<sup>11</sup>

### 1. Zakon o zaštiti konkurencije generalno zabranjuje

(Štiklirajte jedan odgovor)

- A. Nameštanje cena.
- B. Podelu ili raspodelu kupaca ili prodajnih teritorija od strane konkurentskih proizvođača
- C. Oba iznad.**

### 2. Zakon o zaštiti konkurencije generalno ne zabranjuje

(Štiklirajte dva odgovora)

- A. Raskid ugovora sa distributerom zbog neplaćanja isporučenih proizvoda.**
- B. Raskid ugovora sa distributerom zbog agresivnih popusta.
- C. Sugestije ili preporuke kupcima u pogledu njihovih preprodajnih cena.**
- D. Pokušaje kompanije da održi položaj tržišne moći na konkretnom tržištu putem prodaje ispod troškova.

### 3. Prisustvujete sastanku poslovnog udruženja iz vaše privredne grane. Kasnije uz piće u baru predstavnik jednog od vaših konkurenata počinje da govori o planovima njegove kompanije da prestane da nudi popuste koji su poslednjih meseci dostigli preterani nivo.

Navedite šta je od sledećeg tačno (štiklirajte jedan odgovor):

- A. Ovo je dozvoljeno ako je i advokat prisutan u baru.
- B. Ovo je dozvoljeno ako se ništa ne stavlja na papir.
- C. Ne bi trebalo da kažete ništa što navodi na vaše slaganje.
- D. Trebalo bi da ustanete i napustite bar.
- E. Trebalo bi da izjavite da ne možete da učestvujete u bilo kakvoj diskusiji te vrste, i ukoliko bude nastavljena, napustite bar.** <sup>12</sup>
- F. Trebalo bi da ustanete, odbijete da učestvujete, i onda udarite predstavnika konkurenta kako biste naglasili svoju poentu.
- G. Trebalo bi da izjavite da je protivno politici vaše kompanije da razgovarate o cenama sa konkurentima, ali takođe i da ćete informacije proslediti svojim nadležnima.

### 4. Tokom razgovora sa kupcem – kada pokušavate da opravdate potrebu za povećanjem velikoprodajnih cena koje taj kupac treba da plati – dobijate primerak cenovnika vašeg konkurenta. Šta bi trebalo da uradite?

Naznačite koji od ponuđenih odgovora je tačan. (Štiklirajte jedan odgovor):

- A. Pročitajte ga, potom ga isečete ili spalite.
- B. Date kupcu cenovnik vaše kompanije i zamolite ga da se pobrine da bude dostavljen vašim konkurentima.
- C. Pozovete predstavnika prodaje konkurenta da biste proverili da li je cenovnik tačan.
- D. Morate ga vratiti nazad kupcu i reći mu da niste zainteresovani.

<sup>11</sup> The Baker & McKenzie Global Competition Compliance Toolkit.

<sup>12</sup> Pasivnost ne predstavlja odbranu od povrede zakona o zaštiti konkurencije u većini zemalja. Samo vase prisustvo, čak i bez iskazanog učešća, može biti dovoljno da umeša kompaniju. Iz tog razloga, ostanak u baru bez komentara (C) ili odlazak bez iskazivanja neslaganja (D) su pogrešni odgovori.

E. Kažete kupcu da ne bi bilo adekvatno da pogledate, ili ponesete sa sobom, primerak cenovnika. Zabeležite vreme i datum dešavanja ovog incidenta i o njemu obavestite pravnu službu.

**F. Možete ga pročitati, a potom položiti u svoju dokumentaciju kao referencu.<sup>13</sup>**

**5. Nedugo nakon što je vaša kompanija najavila povećanje cena, naletite na jednog od vaših konkurenata na večeri koju je organizovalo poslovno udruženje. Zakon o zaštiti konkurencije vam dozvoljava da:**

*(Štiklirajte sve pimenjive odgovore)*

A. Konkurentu date kopiju najave cena i pitate ga da li će njegova kompanija pratiti ovaj trend.

B. Date konkurentu kopiju najave cena bez komentara.

C. Ispričate mu o povećanju cena pošto je to sada opštepoznata stvar.

**D. Kažete zdravo, razgovarate o vremenu i nedavnom odmoru na koji ste išli, bez pominjanja povećanja cena.<sup>14</sup>**

E. Razgovarate uopšteno o cenama u okviru vaše privredne grane, ali ne i o konkretnoj najavi vaše firme.

**6. Jedan od vaših nadređenih naredio vam je da pribavite informacije o cenama konkurenata iz tržišnih izvora. Koji od sledećih bi bio legitiman metod za pribavljanje pomenutih informacija?**

*(Štiklirajte sve pimenjive odgovore)*

A. Stupite u kontakt sa svim vašim konkurentima i pitate ih za informacije o njihovim cenama.

B. Stupite u kontakt samo sa onim predstavnicima konkurenata koje poznajete iz društvenih krugova kako biste od njih pribavili informacije.

C. Dobijete informacije o cenama od kupaca i onda ih potvrdite tako što ćete pozvati pomenute konkurente.

D. Pitate svog prijatelja, "koji se malo razume u kompjutere" da hakuje kompjuterske sisteme vaših konkurenata kako biste otkrili njihovu strategiju utvrđivanja cena.

**E. Zatražite zbirne nesegregisane informacije o cenama od vašeg poslovnog udruženja.**

**F. Kupite informacije od kompanije koja se bavi istraživanjem tržišta.<sup>15</sup>**

**7. Viši rukovodilac otkrije dokument koji navodi na zaključak da je jedan ili više zaposlenih u kompaniji bilo uključeno u razgovore o ceni ili dogovore sa konkurentima. Šta bi trebalo da uradi?**

*(Štiklirajte jedan odgovor)*

A. Priđe zaposlenima o kojima je reč, pohvali ih zbog njihove inicijative i poveća im plate.

B. Iseče ili spali dokument.

---

<sup>13</sup> Ali isključivo ako na svojim dokumentima naznačite kontekst u kome su dobijene (npr. netraženo; poslato od strane kupca u kontekstu pregovora o ceni).

<sup>14</sup> Napomena: to što je povećanje cena dostupno iz javnih izvora (na primer iz poslovne štampe) ne znači da je zakonito da sa konkurentima direktno razgovarate o ceni. C je stoga pogrešan odgovor.

<sup>15</sup> Napomena:

(1) kupci su legitiman izvor informacija o cenama konkurenata, ali se takve informacije ne smeju potvrđivati sa konkurentima. C je stoga pogrešan odgovor.

(2) kada dobijete informacije o konkurentima, čiji izvor nije naočigled jasan (na primer, kada vam kupac prosledi cenovnik konkurenta tokom pregovora o ceni) zapišite na dokumentu izvor informacija, tako da kasnije bude lakše dokazati da su informacije dobijene na legitiman način.



C. Ništa.

**D. Prijavi incident pravnoj službi.**

E. Pozove konkurente sa kojima ste razgovarali ili sklopili dogovor o ceni kako bi utvrdio šta se u stvari dogodilo.

**8. X Co. dobija saznanja o cenama koje njegovi konkurenti naplaćuju za njihove proizvode, nakon što su videli cenovnike objavljenje na njihovim veb-sajtovima. Koje od navedenog neće potencijalno prouzrokovati problem u skladu sa zakonom o zaštiti konkurencije?**

*(Štiklirajte dva odgovora)*

**A. X Co. odlučuje da svoje cene definiše na istom nivou kao konkurenti.**

**B. X Co. odlučuje da svoje cene definiše na nešto nižem nivou od konkurenata.**

C. X Co. objavljuje svoje cene na svom veb-sajtu nakon dogovora među svim konkurentima da tako urade kako bi nivoi cena bili transparentniji.

D. Umesto da o cenama konkurenata sazna sa interneta, X Co. ih je saznao na sastanku poslovnog udruženja na kome je jedna od tema o kojima se razgovaralo bilo formulisanje cena.

**9. Na sajmu vašeg privrednog sektora, grupa vaših vodećih distributera zatraži privatni sastanak sa vama. Na tom sastanku, požalili su se da drugi vaš sprovodi politiku agresivnih popusta koja stvara haos na tržištu. Od vas traže da raskinete ugovor sa ovim distributerom. Trebalo bi da:**

*(Štiklirajte jedan odgovor)*

A. Kažete distributerima koji su uložili žalbu da sa njima ne možete da razgovarate o potencijalnom raskidu ugovora sa drugim distributerom.

B. Saglasite se da raskinete ugovor sa distributerom koji smanjuje cene ukoliko nađete dobar izgovor.

**C. Kažete distributerima koji su uložili žalbu da ne možete sa njima da razgovarate o cenama ili raskidu ugovora sa drugim distributerom, a potom prijavite incident pravnoj službi.**

D. Ne kažete ništa distributerima koji su uložili žalbu, ali kasnije kažete distributeru koji smanjuje cene da ćete sa njim raskinuti ugovor ukoliko ne usaglasi cene.

E. Nemojte davati omentare ili obećanja distributerima koji su uložili žalbu, već istog trenutka raskinite ugovor sa distributerom koji je u prekršaju.

**10. Diler za kog znate da često daje popuste vas pozove i zatraži dozvolu da formira cenu ispod vaše preporučene preprodajne cene. Šta vam je dozvoljeno da kažete u svom odgovoru?**

*(Štiklirajte sve pimenjive odgovore)*

A. Ne odbijete davanje dozvole, ali date ponudu da uključite posrednika u novu promociju ukoliko zadrži preporučenu preprodajnu cenu.

B. Date mu dozvolu, ali skrenete pažnju posredniku da je reč o izuzetku.

C. Date mu dozvolu.

**D. Kažete posredniku da je formiranje cena pitanje o kome on treba da odluči a ne nešto što zahteva vašu dozvolu.**<sup>16</sup>

**11. Vodeći konkurent na međunarodnoj sceni stupio je u kontakt sa vašom kompanijom kako bi zajedno sa vama i drugima formirao distributivni konzorcijum u Velikoj Britaniji.**

---

<sup>16</sup> Važno je da naglasite posredniku da dozvola nije potrebna, stoga su B i C netačni odgovori, iako je data dozvola. Sam čin davanja dozvole podrazumeva da je postojao načelni dogovor sa posrednikom da ne daje popust.

- a) Sedam ili osam vodećih dobavljača planira da formira zajedničku distributivnu organizaciju u cilju smanjenja troškova distribucije i time uvećanja konkurentnosti učesnika.
- b) Od postojećih dobavljača se traži da učestvuju u novoj organizaciji, i time će izgubiti kontrolu nad svojim postojećim kanalima snabdevanja. Za uzvrat, za kupce će biti atraktivnije što mogu da objedine porudžbine za isporuku od jedinstvenog izvora snabdevanja.
- c) Kupci bi poručivali od same organizacije, ali bi im fakture ispostavljali pojedinačni dobavljači. Svi pregovori o porudžbinama bi bili realizovani između individualnih dobavljača i kupaca.
- d) Sve uključene kompanije su velike kompanije, Pojedinačno imaju velike udele na tržištu u određenim oblastima svojih tržišta, usko definisanih. Zajedno imaju pozamašne tržišne udele u manje usko definisanim tržištima.

Koje vrste zabrinutosti bi ovakav aranžman inicirao prema zakonu o zaštiti konkurencije?

***Mogući problemi: razmena informacija; formiranje zajedničkog ulaganja; opasnost da određeni broj veoma velikih međunarodnih kompanija formira bilo koju vrstu organizacije može se posmatrati sa sumnjom o stvaranju kartela.***

**12. Nadležni organi su došli u vašu kancelariju i obavestili vas da su došli da sprovedu istragu na licu mesta o poslovanju kompanije kao deo njihove istrage u aktivnostima koje štete konkurenciji u okviru vaše privredne grane. Šta treba da uradite?**

Identifikujte koje od navedenih koraka bi trebalo da preduzmete (Štiklirajte četiri odgovora):

**A. Okupite tim svojih zaposlenih, uključujući i više službenike, administrativne kadrove i zaposlene u pravnoj službi, koji će pratiti nadležne organe u sprovođenju istrage.**

B. Zamolite osoblje sa prijavnice da pozovu obezbeđenje koje će nadležne organe ispratiti van vaših prostorija.

**C. Obavezno proverite legitimacije svakog od predstavnika nadležnog organa.**

D. Dopustite nadležnom organu da uđe u vaše prostorije i recite im "da mogu da uzmu šta god požele". Potom pozovite više rukovodstvo kompanije da napusti kompaniju na partiju golfa.

**E. Pozovite spoljnog pravnog savetnika vaše kompanije i zamolite ih da nadziru istragu. Ukoliko im je potrebno određeno vreme da bi stigli, zatražite od nadležnog organa da sačeka dok pravni savetnik ne pristigne.**

**F. Tražite da vidite ovlašćenje i ostalu povezanu dokumentaciju koju nadležni organi imaju a koja služi kao osnov za sprovođenje istrage.**

G. Tiho recite kolegi da kaže ostalim zaposlenima da se reše problematičnih dokumenata dok vi zagovarate istražitelje.

Pošto se identifikovali tačne korake, za dva dodatna poena, poređajte ih po redosledu po kom bi ste ih sprovedi počevši od trenutka dolaska istražitelja.

***Tačan redosled je C,F,E,A.***

**13. Nakon dosta razmišljanja odlučili ste da dopustite zvaničnim organima da uđu u vaše prostorije i u sred su sprovođenja istrage. Šta bi od navedenog bio najbolji način nošenja sa situacijom?**

*(Štiklirajte dva odgovora)*

**A. Pažljivo identifikujte korespodenciju sa vašim advokatima i osigurajte da je nadležni organi ne pregledaju i ne kopiraju.**

B. Nemojte praviti dodatne kopije dokumenata koje nadležni organi nose sa sobom- poslaće vam kasnije ceo spisak.

C. Odgovorite na sva usmena pitanja na licu mesta, bez obzira na temu ili da li imate osećaj da posedujete dovoljno znanja o datom pitanju.

D. Predajte sve originalne dokumente za koje smatrate da su relevantni za istragu i zamolite nadležne organe da vam ih pošalju nazad poštom kada završe svoj posao s njima.

**E. Obezbedite IT stručnjaka koji će blisko nadgledati rad nadležnih organa u slučaju da zatraže pristup kompjuterskom sistemu kompanije. Identifikujte sve dokumente koja mogu biti pravno poverljiva što je pre moguće i osigurajte da ste napravili kopiju svih dokumenata koje će poneti sa sobom.**

**14. Kada se utvrdi da je kompanija izvršila povredu pravila konkurencije, koje od sledećih kaznenih mera se primenjuju?**

*(Štiklirajte sve pimenjive odgovore)*

A. Novčana kazna.

B. Periodična plaćanja na ime kazne kako bi se kompanija primorala da okonča aktivnosti kojima vrši povredu.

C. Novčane kazne mogu biti izrečene pojedinačnim službenicima kompanije ukoliko su imali saznanja ili ukoliko su učestvovali u povredi.

D. Izvršni direktor i ostali rukovodioci kompanije mogu biti poslani u zatvor ukoliko su imali saznanja ili namerno zanemarili povredu.

**E. Sve navedeno iznad.**

**15. Ukoliko se za preduzeće utvrdi povreda zakona o zaštiti konkurencije i izrekne mu se novčana kazna, isto preduzeće ne može dodatno biti novčano kažnjeno u skladu sa nekim drugim zakonskim režimom o zaštiti konkurencije. Tačno ili netačno?**

**Netačno.**

**16. Koje od sledećih izjava su istinite kada je reč o vrstama faktora koje će donosilac propisa u oblasti zaštite konkurencije uzeti u obzir pri izračunavanju iznosa novčane kazne koja se izriče preduzeću?**

*(Štiklirajte sve pimenjive odgovore)*

**A. Pri utvrđivanju ozbiljnosti određene povrede, regulator će često povećati iznos novčane kazne u slučajevima u kojima je bilo uključeno najviše rukovodstvo kako bi obezbedio efekat odvraćanja od ponavljanja povrede.**

B. Regulatori su generalno popustljivi prema "ponovnim počiniocima prekršaja" i takve kompanije neće strože tretirati.

**C. Generalno, kompanija koja obavesti regulatora o tajnom kartelu pre početka istrage biće blaže tretirana (imunitetni programi).**

D. Sve navedeno iznad.

**17. Koje od sledećih izjava o zakonu o zaštiti konkurencije u globalnom kontekstu, su istinite?**  
(Štiklirajte sve pimenjive odgovore)

- A. Mali je i sporadičan broj zemalja koje su uspostavile zakonske sisteme za zaštitu konkurencije.
- B. Glavni sistemi zakona o zaštiti konkurencije koji postoje se u radikalnoj meri razlikuju jedan od drugog, što otežava da se predvidi koje vrste ponašanja su zabranjene u različitim nadležnostima.
- C. Preko 100 zemalja trenutno ima ustanovljene režime zakona o zaštiti konkurencije i njihov broj stalno raste.**
- D. Većina stranih zakona o zaštiti konkurencije su relativno slični u pogledu načina na koji tretiraju restriktivne aranžmane sa konkurentima.**