

ALTERNATIVNE PROCEDURE I VAŽNI ASPEKTI MENADŽMENTA NABAVKE

ALTERNATIVE PROCEDURES AND IMPORTANT ASPECTS OF PROCUREMENT MANAGEMENT

VELJKO MIJUŠKOVIĆ,
Ekonomski fakultet u Beogradu

Apstrakt : *Moderni menadžment preduzeća mora uzeti u obzir sve relevantane aspekte poslovanja kako bi postigao i očuvao konkurentsku poziciju na turbulentnom tržištu. Jedan od ključnih elemenata uspeha je adekvatno i ravnomerno upravljanje različitim internim operacijama i poslovnim funkcijama preduzeća. Analiza u ovom radu fokusira se na utvrđivanju značaja funkcije nabavke u preduzeću. Budući da se radi o kompleksnoj problematici, pažnja je posvećena samo nekim relevantnim elementima. Rad ističe nekoliko važnih momenata. Prvenstveno se objašnjava značaj, karakter i efekti uspešnog menadžmenta nabavke. Zatim se detaljnije pravi distinkcija između tradicionalnih i modernih procedura nabavke. Konačno, ističe se bitnost nekih dodatnih aspekata nabavnog procesa, kao što su pravni i etički.*

Ključne reči: *nabavka, procedure, konkurentnost, pravni elementi nabavke, etički elementi nabavke*

Abstract : *Modern company management must take into account all relevant business aspects in order to achieve and preserve the competitive position on the turbulent market. One of the key elements of success is adequate and equal management of different internal operations and company business functions. The analysis of this paper is focused on the determination of the importance of the procurement function in a company. Since this analysis is a complex issue, the attention is dedicated only to certain relevant elements. The paper points out several important moments. Firstly, it explains the importance, character and effects of successful procurement management. Then it makes a clear distinction between traditional and modern procurement procedures. Finally, it points out the relevance of certain additional aspects of the procurement process, such as the legal and ethical procurement angle.*

Key words: *procurement, procedure, competitiveness, procurement legal aspects, procurement ethical aspects.*

JEL Classification: M 10;

Professional Article; Received: Februar 03, 2011

1. Uvod

Turbulentni uslovi poslovanja današnjice, zahtevaju od svih tržišnih učesnika konstantan oprez i predostrožnost prilikom donošenja poslovnih odluka. Važne poslovne odluke ne odnose se samo na sferu stratejskog nivoa planiranja, već moraju obuhvatiti i čitav set operativnih procesa i aktivnosti. Jasno je da postavljena strateška ravan preduzeća neće proizvesti željene poslovne rezultate ukoliko se ne prati i koordinira i njena operacionalizacija. Nažalost, ova spona često izostaje iz vidokrugla menadžmenta jedne kompanije, iz više razloga. Kao prvo, ne daje se dovoljan značaj konkretizaciji i doslovnosti u praćenju onog što je zacrtano kao poslovni cilj. Zatim, ne postoji svest da optimizacija poslovanja može da

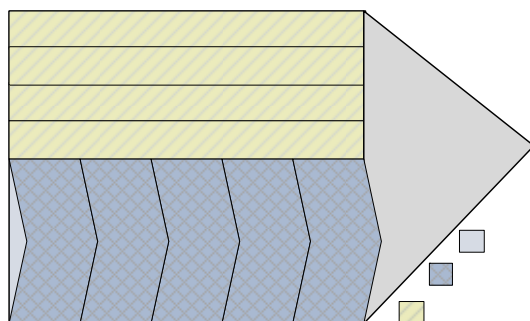
se podstakne u više različitih stadijuma, kako unutar poslovnih operacija preduzeća, tako i u ulaznim i izlaznim fazama poslovnih procesa. Možda najozbiljniji problem od svih predstavlja nedovoljno poznavanje toga koje sve operativne zone i funkcije mogu biti iskorišćene za sticanje konkurentske "oštrice". Upravljanje funkcijom nabavke u preduzeću samo je jedno od važnih operativnih područja, koje u većini kompanija, naročito domaćih i dalje nema adekvatno vrednovanje. Budući da proces nabavke predstavlja složenu sekvencu aktivnosti i poslovnih odluka, u radu će biti obrađeni samo određeni, specifični segmenti ove poslovne funkcije. Osnovni fokus rada je utvrđivanje distinkcije između tradicionalnih i savremenih procedura nabavke, kao i analiza važnih aspekata njenog upravljanja.

2. Značaj upravljanja nabavkom u preduzeću

Postoji više elemenata koje je važno definisati kada se govori o specifičnostima i značaju upravljanja nabavkom jedne kompanije. Među najvažnijima izdvajamo: *ulogu i funkciju nabavke u preduzeću, zatim definisanje njenog karaktera i konačno doprinos za poslovne performanse jedne kompanije*. Kompanijska nabavka potencijalno može predstavljati sve, a možda ništa. Postojanje ovakvih ekstremnih stavova uzrokovano je različitim tretmanom koji je nabavci pridodat od strane menadžmenta kompanije. Ukoliko je reč o manje proaktivno orijentisanim, tradicionalnim preduzećima koja ne prate principe savremenog tržišnog nastupa, nabavka je verovatno rascepkana, neintegrisana i podređena nekim drugim poslovnim funkcijama. Tada ona egzistira u formi *pojedinačnih, negrupisanih aktivnosti*, za koje su odgovorni različiti departmani preduzeća. U ovom slučaju, najviši stadijum jeste sporadično objedinjavanje u *nabavni proces*. Nažalost, čak i da do procesnog grupisanja aktivnosti dođe, u pitanju je najčešće nepotpun i izolovan izuzetak.

Savremeni poslovni koncepti organizacija kompanije daju znatno drugačije mišljenje o tome kako nabavka treba biti pozicionirana. U prvom redu, neophodno je kreiranje objedinjenih poslovnih procesa, koji su integralno dati u jednoj *poslovnoj funkciji*. Pored toga, značaj date poslove funkcije za uspeh preduzeća je prepoznat i nesporan. Najbolju potvrdu ovih konstatacija daju aktuelni poslovni modeli i koncepti organizovanja aktivnosti, gde u prvom redu ističemo *lanac vrednosti*, ključnog američkog autora u oblasti menadžmenta, Majkla Portera. Ilustracija njegovog koncepta data je na slici 1.

Slika 1. Lanac vrednosti Majkla Portera



Izvor: Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York, p. 5.

Prema konceptu Lanca vrednosti, Porter /8, s. 5/ definiše dve grupe aktivnosti, objedinjenih u poslovne funkcije: a) *primarne aktivnosti*. Ova grupa aktivnosti doprinosi nastanku vrednosti unutar poslovnih procesa i funkcija preduzeća. Njih treba konstantno unapređivati kako bi i novostvorena vrednost bila veća. Iz ilustracije se vidi da Porter u ovu grupu svrstava: ulaznu logistiku, operacije, izlaznu logistiku, marketing i usluge i b) *aktivnosti podrške*. Ova grupa aktivnosti direktno ne učestvuje u stvaranju vrednosti, ali praktično predstavlja preduslov njenog nastanka. Naime, kao što ljudski organizam ne bi mogao da egzistira i funkcioniše bez kičmene potpore, isto tako ni vrednost preduzeća ne bi mogla nastati bez aktivnosti podrške. U ovoj grupi identifikujemo: infrastrukturu firme, ljudske resurse, tehnološki razvoj i nabavku. Kratak konceptijski osvrt na Porterovu metodologiju ima za cilj da pokaže da nabavka preduzeća ne samo da značajno unapređuje svoj položaj u savremenom poslovanju, već dobija i jedno od centralnih mesta, kao infrastrukturna podrška nastanku vrednosti preduzeća. Brojni primeri iz prakse, gde se već kao knjiški navodi kompanija Dell Computers /10/, samo potvrđuju ispravnost rezonovanja predstavljenog koncepta. Analizirajući *karakter funkcije nabavke*, može se reći da je on višestruk. U prvom redu, strateško pozicioniranje i donošenje važnih odluka oko upravljanja nabavkom ističe značaj *marketinških elemenata*. Naime, u poslovanju se raniji fokus sa isključivog planiranja prodaje prebacuje i na teren nabavke, budući da se ona smatra predfazom i nerazdvojnim delom prodajnog procesa. Slikovito predstavljeno, radi se o dve strane jedne medalje. Stoga funkcija nabavke, kao i sve poslovne odluke sa njom povezane, moraju biti objedinjene pod marketinškom strategijom jednog preduzeća, bilo da se ono bavi proizvodnim ili prometnim aktivnostima. /7, str. 193-194/. Ipak, bez obzira na predominantan uticaj marketinških elemenata, naučni krugovi sve više vode polemiku i ističu i značaj *logističke komponente* nabavke. Konkretno, dok se na strateškom nivou definiše nabavni proces i faze, njena operacionalizacija podrazumeva adekvatnu logističku organizaciju. Praktično, ono što funkcija marketinga zacrta, to logistička podrška realizuje na delu. Data realizacija vrši se optimizacijom podsistema koji čine logistički menadžment: zalihe, skladištenje, transport i procesiranje nabavke. / 1, str. 36/ Bez pretenzije da se napravi precizan kvantitativan odnos logističke i marketinške dimenzije karaktera nabavke, možemo zaključiti da logistička komponenta na polju realizacije svakako ima primat.

Na kraju, definisanje *doprinosna funkcije nabavke* za konkretno preduzeće može se izvesti kao logičan zaključak prethodnih razmatranja. Naime, ukoliko se adekvatno organizaciono pozicionira i objedini, funkcija nabavke može biti upotrebljena kao alatka za minimizaciju ulaznih troškova preduzeća i postizanje konkurentne prednosti po tom osnovu. Zatim, značajna prednost dobre organizacije nabavke jeste jača pregovaračka pozicija i bolji strateški nastup prema poslovnim partnerima kao eksterni efekat primene. Konačno, potencijal nabavke ogleda se u formiranju baze za kreiranje interne vrednosti preduzeća, što je već objašeno na Porterovom modelu. Očigledno je da postoje višestruki potencijali koji se mogu realizovati, ukoliko se ovom funkcijom adekvatno upravlja. U tom kontekstu, naredni deo tretira tradicionalne nabavne procedure, kako sa aspekta osnovnih prednosti, tako i ključnih mana.

3. Tradicionalne procedure nabavke

Pod nabavnom procedurom podrazumevamo sistem sekvencijalnih koraka ili tehnika kojima se vrši pribavljanje određenih dobara ili usluga, potrebnih za osnovno poslovanje preduzeća. Faktički radi se o formalnim dogovorima putem kojih se povezuju i implementiraju nabavne strategije. /11/ Budući da se proces nabavke sastoji od većeg broja aktivnosti, u nastavku se definiše potencijalni način njihovog grupisanja.

3.1. Fazni nabavni postupak

Pored osnovnih aktivnosti nabavke, kao što je priprema specifikacija ili budžetiranje, nabavni proces se tradicionalno sastoji od tri glavne faze, od kojih svaka zahteva specifična dokumenta i značajne transakcione aktivnosti. U osnovne faze tradicionalne nabavke ubrajamo: /5, ss. 183-4/: *fazu identifikacije, fazu naručivanja i post-narudžbenu fazu*. Prva faza podrazumeva utvrđivanje potrebe da se izvrši nabavka (kupovina) bilo na osnovu zahteva koji stiže od strane prodajnih objekata, menadžera zaliha ili potencijalnih korisnika. Potrebu da se izvrši nabavka može identifikovati i proizvodno odeljenje kompanije koje potrebnu robu koristi kao input u procesu dalje proizvodnje. *Druga faza* kao ključnu aktiv-

nost identifikuje proveru prilikom sastavljanja narudžbenice, iz ugla usklađenosti sa specifikacijom i istorijatom prethodno učinjenih kupovina. Ova provera ima za cilj diferenciranje dve potencijalne situacije- *a) ponovna kupovina ili b) zahtev za novom kupovinom*. Ukoliko je u pitanju zahtev za standardnu ponovljenu kupovinu robe koja je nabavljena od prihvatljivog dobavljača, po razumnoj ceni, pristupa se izdavanju rutinski ponovljene narudžbenice. Ukoliko je pak u pitanju nova kupovina, onda se moraju preduzeti sledeći koraci:

- ❑ Upiti o ponudi šalju se potencijalnim dobavljačima, praćeni dodatnim dokumentima, kao što su nacrti, specifikacije itd, što treba da olakša odaslanje ponude.
- ❑ Stižu ponude kao odgovor na upite, praćene detaljima o ceni, kvalitetu, isporuci, kao i ostalim tehničkim elementima u pogledu poslovne saradnje.
- ❑ U slučaju potrebnih većih količina robe, ili kada je kvalitet isporuke jako važan, vrše se dalji pregovori sa dobavljačima-uključujući i procenu da li su oni sposobni da isporuče učinjenu porudžbinu.
- ❑ Sastavljena narudžbenica šalje se prodavcu koji je ispostavio najbolju ponudu, a koja je opet eventualno modifikovana daljim pregovorima. Kopiju narudžbenice najčešće zadržava i odeljenje nabavke.
- ❑ Potvrda o prihvatanju narudžbenice mora se tražiti od prodavca-dobavljača. Njom se još jednom ustanovljava da je dobavljač prihvatio uslove iz porudžbenice.

Treća faza podrazumeva preduzimanje koraka kako bi se obezbedilo da roba stigne prema uslovima definisanim u narudžbenici. Dobavljač šalje obaveštenje da je roba poslata ili spremna za preuzimanje. Kopije obaveštenja mogu biti poslate relevantnim odeljenjima, kao što su prodaja i distribucija. Jednom pošto roba stigne, vrši se prvo kvantitativni, a zatim i kvalitativni prijem. Ukoliko je roba zadovoljavajućeg kvaliteta sastavlja se prijemnica, čije se kopije šalju referentnim odeljenjima. Ukoliko to pak nije slučaj, šalje se žalba dobavljaču. Uz robu stiže i faktura dobavljača. Detalje fakture pregleda nabavno odeljenje, naročito obraćajući pažnju na cenovne elemente. Ukoliko je ispravna, faktura se dalje prosleđuje računovodstvu na isplatu. Isplaćena faktura, na kraju se arhivira.

3.2. Specifičnosti upravljanja nabavkom male vrednosti

Posebno područje u tradicionalnoj sferi upravljanja nabavkom predstavljaju porudžbine male vrednosti. Rezultati koji dolaze iz prakse pokazuju paradoksalnu situaciju vezanu za ove nabavke. Naime, troškovi vezani za realizaciju nabavke robe male vrednosti, višestruko prevazilaze jediničnu vrednost date robe. Stoga uobičajena procedura nabavke se u ovom slučaju menja, tj. definiše na nekoliko načina da se ona učini jeftinijom: /5, str. 205-206/: a) *Delegiranje naručivanja na korisnike*. Ovaj metod podrazumeva da korisnici određene robe u kompaniji, prateći specifična ograničenja i kontaktirajući listu odobrenih dobavljača vrše naručivanje robe i b) *Korišćenje kartica za kupovinu*. Slične kreditnim karticama, kartice za kupovinu uključuju postojanje provajdera, kao što je American Express i banka emitent. Kada se koriste za kupovine male vrednosti, omogućuju bilo kom korisniku (npr. predradnik na gradilištu) da izvrši nabavku i plati dobavljačima. Ričardson identifikuje sledeće prednosti korišćenja kupovnih kartica: /9, str. 7/

- postiže se viši nivo usklađenosti, budući da se veći broj porudžbina procesira putem istih, odobrenih dobavljača, što može dovesti do značajnijih količinskih rabata.
- dramatično opadaju vreme prosečne transakcije i troškovi procesiranja porudžbine
- dobavljači se isplaćuju brže, čime im se omogućava da ulažu u sopstveni biznis i unapređenje servisa potrošača
- unapređuje se kvalitet dokumentacije o računima, dobavljačima i porezima
- manje vremena se troši na papirologiju i administrativne aktivnosti. Iz navednih ideja vezanih za kupovne kartice, jasno je da one moraju biti pažljivo kontrolisane. Imalac kupovne kartice odgovoran je za njenu zaštitu i posredovanje, kao i za sve kupovine koje se učine koristeći taj naročit kupovni broj. Posledično, jasno je da karticu ne treba deliti ili prenositi na bilo koju drugu osobu. U cilju obezbeđenja mera predostrožnosti periodično je neophodno sprovesti internu kompanijsku kontrolu, kako bi se utvrdilo da se kartica ispravno koristi kao i da je upotreba

u skladu sa usvojenim procedurama kupovine.c) *U okviru ostalih modela za upravljanje nabavkama male vrednosti identifikujemo:*

- *Telefonske narudžbine*. Zahtevi se šalju putem telefona dobavljaču koji kompaniji dodeljuje narudžbeni broj. Ugovorena cena se beleži na narudžbenu ali ona se ne šalje dobavljaču. Na osnovu narudžbenog broja dobavljač ispostavlja fakturu.
- *Kupovine za manji novčani iznos*. Roba se direktno dobija od dobavljača ispostavom pisanog zahteva-formulara i za nju se odmah plaća. Najveći problem sa ovim modalitetom jeste kontrola broja i veličine ovakvih nabavki. Ovo se postiže određivanjem jasnog, ograničenog budžeta iz koga se mogu načiniti kupovine.
- *Narudžbenice putem blanko čekova*. Sistem koji je razvijen u SAD. Forma čeka sa ograničenom odgovornošću pridružuje se narudžbenici. Po odašiljanju robe, dobavljač ispunjava ček, koji prilaže u svoju banku. Ček se samo može priložiti, ali ne i naplatiti sve dok kupac ne da odobrenje. Na taj način se potreba za slanjem profakture i prosleđivanjem isplate izbegava.

Iz prikaza ovih varijanti, očigledno je da one u sistemu tradicionalne nabavke, u kome postoji veći broj manjkavosti nisu razvijene do kraja, tj. u potpunosti. Primena savremenih informacionih tehnologija, u prvom redu bežične komunikacije i e-biznisa znatno unapređuje sam sistem nabavke, pa tako i upravljanje nabavkom manje vrednosti. O savremenim procedurama nabavke biće više reči u narednom delu rada, dok ovu celinu zaokružujemo uvidom u ključne nedostatke tradicionalnih nabavnih metoda.

3.3. Nedostaci tradicionalnih procedura

Analizom tradicionalnih procedura nabavke može se identifikovati veći broj ozbiljnih nedostataka. U ključne nedostatke ubrajamo: /2, ss. 17-18/: a) *postojanje velikog broja administrativnih, repetitivnih aktivnosti* koje ne učestvuju niti u stvaranju vrednosti niti pružaju podršku za njen nastanak, b) *generisanje velike količine dokumentacije* - u slučaju nove kupovine potreban je minimum od sedam različitih dokumenata (neformalan i formalan upit, ponuda, potvrda o prispeću porudžbine, kvantitativna i kvalitativna prijemnica, profaktura).

Pored ovoga javljaju se visoki troškovi umnožavanja podataka prodajnog odeljenja kao i odašiljanja ovih podataka drugim odeljenjima, c) *prekomerno vreme koje se troši na procesiranje porudžbine*, kako interno, tako i eksterno i d) *previsoki troškovi čisto transakcionih aktivnosti*. Jasno je da se čin vršenja tradicionalne porudžbine razlikuje od preduzeća do preduzeća, međutim isto je tako jasno da su prateći, transakcioni troškovi (rada, poručivanja, slanja) često prohibitivno visoki. Iz svega navedenog, organizacije se sve više nužno okreću stratejskim implikacijama informacionih tehnologija i e-nabavke. O primeni ovih tehnologija više reči u narednom delu rada.

4. Savremene procedure nabavke

Neki autori koriste generički termin "strategija e-snadbevanja" kada se odnose na bilo koju inicijativu putem koje kompanija usvaja na korišćenje neku internet programsku aplikaciju koja pomaže u menadžmentu nabavke, logističkim ili aktivnostima lanca snabdevanja. Ipak, najveći fokus naučne i stručne javnosti pri analizi savremenih procedura nabavke jeste na određenim, najčešćim pojavnim oblicima ove strategije. U njih ubrajamo: e-nabavku, e-portale i tržišta, e-kataloge i e-aukcije. Svaka od ovih varijanti detaljnije se analizira u nastavku teksta.

4.1. E-nabavka

Prema Ovlašćenom Institutu za nabavku i snabdevanje (CIPS), referentnom telom u ovoj oblasti, e-nabavka se definiše kao "upotreba interneta u upravljanju transakcionim aspektima pribavljanja informacija, ovlašćivanju naručivanja, prihvatanju pošiljki kao i aktivnostima plaćanja za tražene proizvode ili usluge." /12/. Važna implikacija ove definicije jeste ukazivanje da je e-nabavka tipično fokus lokalnih poslovnih administratora. (jedan od ključnih ciljeva e-nabavke jeste razvoj poslovnih odnosa sa lokalnim korisnicima). E-nabavka u okviru sebe inkorporira sledeće celine procesa kupovine: pribavljanje informacija, ovlašćivanje kupovine, naručivanje, prijem porudžbine i plaćanje porudžbine

Glavni pokretač svih pobrojanih aktivnosti jeste mogućnost sistema da komunicira izvan granica pojedinačne organizacije. Dok tehnologija e-trgovine obezbeđuje osnovu, glavne prednosti nastaju iz rezultujućih promena poslovnih procedura, procesa i perspektiva. E-trgovina je opet moguća, zahvaljujući primeni strukturiranog računarskog programa XML, koji kreira komunikaciju između najrazličitijih standardnih internet tehnologija. /13/. Razvoj e-nabavke doprineo je da ona evoluiru u veći broj trgovinskih modela. Autori Kalakota i Robinson identifikuju čak sedam osnovnih tipova trgovinskih modela e-nabavke. /3, str.310/ Ovi modeli sumarno sa njihovim ključnim razlikama dati su u tabeli 1.

Tabela 1. Alternativni modeli e-nabavke /3, s. 310/

<i>Trgovinski model</i>	<i>karakteristike</i>
<i>EDI mreže</i>	- manji broj trgovinskih partnera i klijenata - jednostavne mogućnosti transakcije - Procesiranja po pojedinačnoj isporuci
<i>B2E zahtevi za informacijama</i>	- brze kupovine i bez opterećenja zaposlenih - automatska odobravanja rutiniranja standardizacije kupovnih procedura
<i>torporativni nabavni portali</i>	- standardne, dogovorene cene poslate u katalogima većem broju dobavljača - analiza trošenja i menadžment većeg broja dobavljača
<i>trgovinske operacije prve generacije</i>	- industrijski sadržaj, otvaranje novih poslova, vesti - sadržaj proizvoda i usluge agregiranja kataloga
<i>trgovinske operacije druge generacije</i>	- automatizovan proces dobijanja informacija i kupovnih transakcija - menadžment kataloga i kreditiranja
<i>trgovinske operacije treće generacije</i>	- zamena informacija za inventar - blisko sinhronizovanje operacija
<i>industrijska udruženja vodena od strane dobavljača i kupaca</i>	- naredni korak u evoluciji portala korporativne nabavke

4.2. E-portali i tržišta

Poput klasičnog, fizičkog tržišta, e-portali i tržišta predstavljaju internet stranice koje omogućuju kupovine od velikog broja dobavljača. Na e-tržištima kupac kontrolise situaciju dok mu otvorena tržišta omogućuju da proceni sve potencijalne dobavljače određene kategorije proizvoda ili usluge i donese odluke potkrepljene informacijama vezano za to šta i gde kupuje. Menadžment nabavke korišćenjem E-portala i tržišta ima naročitu primenu kada:

- ❑ su tržišta velika a troškovi pronalaženja dobavljača visoki, budući da postoji njihov potencijalno veliki broj.
- ❑ su informacije i specifikacije u vezi proizvoda podložne brzim promenama
- ❑ kupci imaju poteškoće u poređenju sličnih proizvoda različitih prodavaca usled brojnosti karakteristika koje nije lako razgraničiti
- ❑ su interni troškovi procesa kao što su lociranje, procena i evaluacija performansi dobavljača visoki

3.3. E-katalozi

Klasični katalozi proizvoda pružaju specifikacije, cene i često ilustracije proizvoda u ponudi dobavljača. Nedostaci štampanih kataloga ogledaju se u potencijalnom zastarevanju, pa čak i pre nego budu odštampani. Na taj način ova forma je suviše spora za savremeno, dinamično tržište. Dajući onda jednostavnu definiciju e-kataloga, kažemo da se radi o internet katalogima. Oni se definišu kao: *Internet stranica koja pruža informacije o proizvodima i uslugama koje nude prodavci i koja podržava proces elektronskog poručivanja i plaćanja porudžbine /14/*. Obavljanje procesa nabavke putem e-kataloga ima prednosti i za kupce i za dobavljače. One se ogledaju prvenstveno u olakšavanju realnih dvosmernih komunikacija, zatim omogućavanju razvoja bliskih veza između dobavljača i kupca. Dalje, upotreba e-kataloga omogućuje dobavljačima da brzo odgovore na uslove tržišta i zahteve u pogledu prilagođavanja cena i ponovnog pakovanja kao i da se virtuelno eliminiše vremenski jaz između momenta poručivanja i momenta odašiljanja robe. Osnovni pojavni oblici e-kataloga koji

se mogu koristiti u procesu nabavke su: *katalozi na strani prodaje, katalozi na strani kupovine i katalozi trećih lica*.

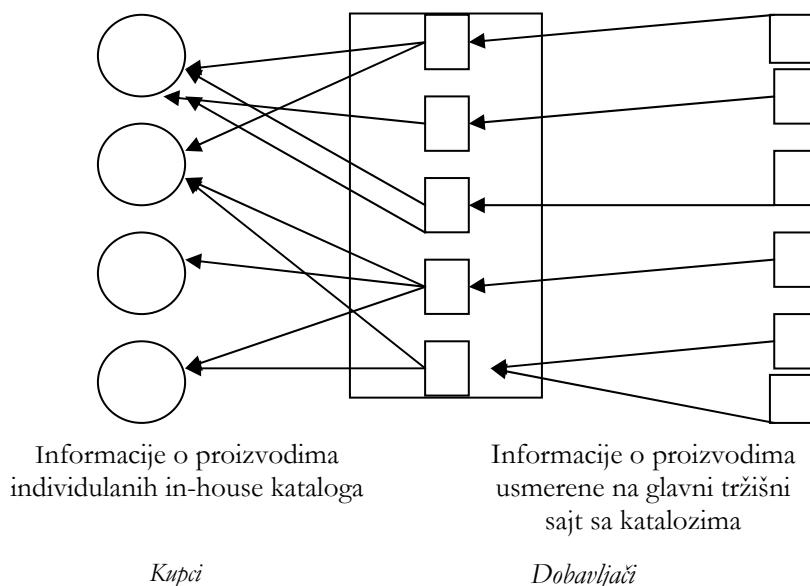
Prva vrsta kataloga pruža potencijalnim kupcima pristup internet katalogima određenog dobavljača koji izlaže on-line svoju ponudu. Ovi katalozi pružaju brojne prednosti dobavljačima uključujući olakšano osvežavanje podataka, uštede na troškovima oglašavanja i procesiranja prodaje. Sa aspeta kupaca, prednosti se ogledaju u dvadesetčetvoročasovnom pristupu informacijama i lakoći poručivanja. Ipak, ova vrsta kataloga ima i određene nedostatke. U najvažnije ubrajamo:

- ❑ kupci imaju nedovoljno vreme da pretraže sve dostupne sajtove dobavljača
- ❑ potencijalna prekomerna zavisnost od određenih dobavljača, uzrokovana potrebom da se ovlada novim softverom u slučaju promene
- ❑ u slučaju razlikovanja cene proizvoda među prodavcima, neophodna upotreba personalizovanih, restriktivnih ili kodiranih kataloga.

Drugu vrstu kataloga kreiraju kupovne organizacije. U normalnim okolnostima, takvi katalozi ograničeni su na dobra sa unapred dogovorenim cenom, specifikacijama i uslovima. Oni se pokreću od strane programa koji su integrisani u intranet kupovne organizacije. Osnovne prednosti kataloga na strani kupovine ogledaju se u smanjenim komunikacionim troškovima, povećanom nivou bezbednosti i mogućnosti pristupa putem iste intranet aplikacije. Negativne strane upotrebe ovih kataloga odnose se na visok nivo investicija u administrativne resurse koje nisu isplative osim u slučaju najvećih organizacija. Dobavljači koji žele da budu uključeni u katalog dužni su da dostave sadržaj svoje ponude u standardizovanom formatu. Za dobavljače je pak jako teška koordinacija sa velikim brojem aplikacija, tj. veliki je teret prilagoditi ponudu velikom broju različitih formata prezentovanja.

Treća vrsta kataloga minimizira nedostatke prve dve grupe. To se čini izmeštanjem procesa na elektronsko tržište ili kupovni konzorcijum. Operacionalizacija ove ideje postiže se povezivanjem in-house kataloga za e-nabavku sa glavnim (master) katalogom, koji je administriran na tržištu. Šematski prikaz ove ideje dat je na slici 2.

Slika 2. Katalozi trećih lica /5, s. 197/



44 E-aukcije

E-aukcije praktično predstavljaju napredniju varijantu e-kataloga. One se mogu definisati kao *elektronsko tržište koje egzistira i u kontekstu business-to business i business-to-consumer. Prodavci nude robu i usluge kupcima putem internet sajtova sa strukturisanim procesom određivanja cene i isporuke /15/*. U široj literaturi identifikuje se nekoliko osnovnih varijanti e-aukcija. U četiri osnovne varijante ubrajamo:

- ❑ *Proces nadmetanja na engleski ili klasičan način.* Kod ove varijante ponude se nadglasavaju višim ponudama, kako bi se postigla najviša cena za određeni predmet.
- ❑ *Proces nadmetanja na holandski način.* Engleski proces nije adekvatan za prodaju ogromnog broja stvari velikom broju kupaca. Usled toga, uveden je *holandski način nadmetanja*. On je razvijen u sedamnaestom veku u Amsterdamu i služio je za prodaju cveća. U ovoj varijanti aukcije, aukcionar započinje sa visokom cenom a onda je postepeno spušta dok se za datu cenu ne dobije ponuda. Uspešni ponuđač onda donosi odluku da li da kupi ceo paket ponude ili samo deo stvari koje se nude po toj ceni. Za preostali deo stvari, aukcionar podiže cenu, a zatim je ponovo postepeno spušta, dok se ne postigne nova ponuda. I tako dok se ne proda cela skupina stvari. /16/

- ❑ *Proces nadmetanja sa zatvorenom ponudom.* Sistem sličan tenderu. Potencijalni kupac izdaje zahtev za davanje ponude do određenog datuma i vremena u zatvorenoj formi. U određeno vreme i mesto predstavnici kupca procenjuju i porede pristigle ponude prema utvrđenim kriterijumima. Pobednička ponuda je ona koja postigne najvišu ocenu, prema datim kriterijumima. Ukoliko više ponuda postigne isti rezultat, ponuda koja ima najbolju cenu određuje pobjednika. Jasno je iz ove analize da je ukupnost ponude važna, a tek sekundarno se gleda cenovni element.
- ❑ *Proces inverzne ponude.* U ovoj varijanti e-aukcije kupovne organizacije određuju uslove. Naime one postavljaju željenu vrstu proizvoda i cenu po kojoj bi taj proizvod kupile, a onda se ponuđači nadmeću u pogledu najbolje cene, tj. uslova, tokom određenog vremenskog perioda. /17/

5. Značajni aspekti procesa nabavke

Pored analize koji metod, tj. proceduru nabavke odabrati, menadžment kompanije mora imati uvid i u još neka relevantna i za odlučivanje neizbežna područja. To je važno jer specifična područja mogu, ukoliko se njima dobro vlada, olakšati i pojednostaviti napore kompanije, ali isto tako i kreirati dodatne probleme i troškove, ukoliko smo sa njima nedovoljno upoznati. Ovim samo potvrđujemo da upravljanje procesom nabavke

predstavlja kompleksnu problematiku. Iako postoji veći broj dodatnih, specifičnih aspekata nabavke, usled ograničenosti prostora za analizu, ovde obrađujemo dva, po oceni autora, najrelevantnija- pravni i etički ugao procesa. U nastavku će, u osnovnim crtama, biti reči o svakom od njih.

5.1 Pravni aspekti nabavke

U prethodnom delu rada ukazano je na neke trendove koji se dešavaju prelaskom sa tradicionalnih na savremene procedure i načine nabavke. Bez obzira na obuhvatnost i neminovnost datih promena, sve komercijalne transakcije moraju poštovati obavezne pravne procedure i elemente. U najvažnije pravne aspekte ubrajamo: /7, ss. 213-214/: *dobro strukturiran komercijalni ugovor i adekvatnu interpretaciju i efektuiranje ugovora*. Dobro sačinjen komercijalni ugovor mora da ispoštuje nekoliko značajnih elemenata. U prvom redu neophodno je *jasno definisati ugovorne strane*. Ukoliko je reč o standardnim ugovorima neophodno je promeniti samo imena i konkretne specifične detalje. Ukoliko se strane potpisuju na prednjoj strani, ovim se izbegava parafiranje svake pojedinačne strane. Međutim, svakako mora postojati izjava da su strane pročitale i razumele sve uslove sadržane u ugovoru.

Naredni važan element ugovora o nabavci jesu *uslovi sklapanja posla*. Ovi uslovi sastoje se od *definicija*, kojima se izbegava ponavljanje i dvosmislenost. (kada se u tekstu reč obeležava velikim slovom, to znači da je reč definisana na kraju, u zasebnoj sekciji); *opštih odredbi*, kojima se bliže određuje u skladu sa kojim dokumentom ili metodom će predmet ugovora biti realizovan; *komercijalnih prava i obaveza*, kojima se detaljnije razgraničavaju prava i obaveze dobavljača i kupaca, kao i određuju uslovi plaćanja; *sekundarnih komercijalnih prava i obaveza* koje tretiraju garancije, poverljivost, intelektualnu svojinu, kao i uslove raskida.

Na kraju, neophodno je istaći značaj i tzv. *opštenamenskih klauzula*. To su standardne kluzule koje se pojavljuju u skoro svim ugovorima. Pod njima podrazumevamo: *kontrolu pojedinih stavki*, kao da ukloni određenu klauzulu koja je nevažeća ili neispunjiva u odnosu na ostatak ugovora; *odricanje*, pod kojim

podrazumevamo da ako se određena obaveza ne izvrši trenutno, ne dolazi do prestanka važenja date obaveze; *višu silu*, kao događaj koji odlaže ili sprečava realizaciju ugovora; i konačno, *nadležnost suda i utvrđivanje prava koje će se koristiti*. Svi analizirani delovi ugovora nemaju nikakvu pravnu snagu, dok ugovorne strane na njih ne pristanu. Tek tada, elementi ugovora postaju pravno obavezujući.

Koliko je važna dobra konceptualizacija određenog ugovora, toliko je važna i njegova *adekvatna interpretacija i primena*. Ovde je važno napomenuti da je neophodno da menadžment nabavke poznaje bar opšte principe interpretacije pravnih normi, uključujući i to kako sudovi tumače tekst ugovora i trgovinske termine, rešavaju nedoumice i popunjavaju pravne praznine u pogledu problema koji nisu pokriveni ugovorom.

5.2 Etički aspekti nabavke

Upravljanje nabavkom jedne kompanije pobuđuje brojna pitanja i dileme etičkog karaktera. Poslovanje sa velikim brojem dobavljača, stavlja zaposlene koji donose odluke o nabavci u nelagodnu poziciju. Najčešća etička pitanja odnose se na: /6, ss. 470-472/. primanje poklona ili mita i zaračunavanje ulaznih nadoknada za nove proizvode (tzv. *slotting fee*). *Prvi problem* inherentan je procesu trgovine još od njenih iskona. Naime, ukoliko dobavljač daruje određeni poklon donosiocu odluka o pojedinim kupovinama, uvek se postavlja dilema da li je u pitanju svojevrsni mito. Svakako, ovo pitanje nije jednostranog karaktera, budući da pored ekonomskih sadrži i određene socijalne i kulturološke dimenzije. Naime, opšte je poznata stvar u međunarodnom biznisu da npr. japanska poslovna kultura visoko vrednuje poklone, koji se najčešće razmenjuju na početku poslovne saradnje, kao znak dobre volje i spremnosti na dugoročne odnose. S druge strane, germanske kulture nemaju izraženu ovu crtu u poslovanju. Ipak, i pored kulturoloških razlika, budući da trendovi globalizacije dobijaju sve više na značaju, mora se uspostaviti jasna i uniformna kompanijska procedura u pogledu vrste i vrednosti poklona. Ovde se mora izbeći i paradoks dvostrukih standarda. On se ogleda u tome da kompanije zabranjuju svojim zaposlenima da primaju poklone, ali su poslovne politike tih firmi u pogledu darovanja drugih u cilju postizanja svojih interesa veoma labilne. Prevazilaženje etičkih problema ove vrste podstiče se specijalnim *etičkim kursovima* organizovanim na nivou kompanije /4, ss. 37-41/.

Drugi problem posebno postaje izražen sa jačanjem maloprodajnih formata u kanalima marketinga, koji tretiraju maloprodajni izložbeni prostor kao posebnu konkurentsku alatku. Upravo da bi se pristupilo saradnji sa ovim formatima, dobavljači pored brojnih uslova moraju da plaćaju i tkzv. provizije za punjenje. Visina tih provizija varira, u zavisnosti od poznatosti brenda i dobavljača. Pa tako, sa jedne strane, veliki i poznati dobavljači sa moćnim portfoliom brendova često odbijaju ili ne moraju da plate bilo kakve ulazne nadoknade. Sa druge strane, manji i neafirmisani dobavljači plaćaju paprene iznose za istu stvar. To je samo jedan etički aspekt ove priče. Drugi se odnosi na samu suštinu tih nadoknada. Naime, sve veći broj stručnjaka smatra da svaka nadoknada koja nema direktnu troškovnu osnovu, ne treba i ne sme da bude zaračunata. Naravno, situacija na tržištu, ipak još nije dostigla ovako pravičan i ekonomskoracionalan odnos. Da li će ikada, veliko je pitanje.

6. Zaključak

Analiza u ovom radu imala je za cilj da ukaže na nekoliko važnih momenata kada se tretira proces nabavke. U prvom redu, definisan je značaj same funkcije nabavke u jednom preduzeću, prikazujući nabavni karakter i doprinos realizaciji poslovnih ciljeva.

Centralni deo rada bio je posvećen uspostavljanju relacije između tradicionalnih i savremenih metoda nabavke. Najpre je uočeno da tradicionalni metodi i uprkos brojnim prednostima, polako postaju neefikasni i ostaju stvar prošlosti. Ovakva situacija uzrokovana je većim brojem faktora, pre svega, gomi-lanjem nepotrebnih administrativnih aktivnosti i procesa, što posledično kreira viši nivo troškova i manju efikasnost poslovanja. Drugi, još značajniji nedostatak, ogleda se u uspore-nosti tradicionalnih metoda, koja ne odgovara savremenom tempu vršenja poslovnih operacija. Upravo bazirajući se na osnovnim nedostacima, ali i na sveopštem trendu kompjuterizacije i afirmacije informatičkog društva, neophodna je implementacija savremenih procedura i varijanti nabavke. Svaka od analiziranih opcija- e-nabavka, katalogi, portali i aukcije, zasniva se na radu i prezentovanju putem interneta.

Brzina, personalizovan kontakt i lakoća vršenja operacija ključne su prednosti ovih metoda.

Bez obzira za koji modalitet nabavnog procesa se odlučili, mora se voditi računa o još nekim značajnim aspektima nabavke. Primarno tu se misli na pravna i etička ograničenja koja moraju biti poznata, kako bi realizacija celog procesa i njegovih pratećih aktivnosti tekla bez većih zastoja i neočekivanih preokreta. Ukazujući na ključne elemente ovih uglova posmatranja, menadžment dobija uvid u ceo proces i može njime efikasnije upravljati.

LITERATURA

1. Božić, V., Aćimović, S. (2010), *Marketing logistika*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
2. Killen, K., Kamauff, J. (1995), *Managing Purchasing*, Irwin, Toronto
3. Kalakota, R., Robinson, M. (2001), *E-business 2.0, 2nd edn*, Wesley
4. Karp, H., Abramms, B. (1992), *Doing the right thing, Training and Development*
5. Lysons, K., Farrington, B. (2006), *Purchasing and supply chain management*, VII edition, Pearson Education Limited, Harlow
6. Lovreta, S. (2009), *Trgovinski menadžment*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
7. Lovreta, S., Petković, G. (2010), *Trgovinski marketing*, CID Ekonomskog Fakulteta u Beogradu
8. Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York
9. Richardson, T. (2003) *Guide to purchasing cards*, Purchasing and supply chain management
10. http://www.inventorymanagementreview.org/2005/09/dell_computers_.html, pristupljeno 26/3/2011
11. <http://sbinfocanada.about.com/od/management/g/procurement.htm>, pristupljeno 26/3/2011
12. <http://www.cips.org/en/definitions/>, pristupljeno 29/3/2011
13. http://www.w3schools.com/xml/xml_what.asp, pristupljeno 29/3/2011
14. <http://www.answers.com/topic/on-line-catalog>, pristupljeno 29/3/2010
15. <http://www.maersk.com/Procurement/ProcurementForSuppliers/e-Sourcing/Pages/What%20is%20e-Auction.aspx>, pristupljeno 30/3/2011
16. http://www.advfn.com/moneywords_term_1603_Dutch_auction.html, pristupljeno 31/3/2011
17. http://www.epiqtech.com/reverse_auctions.htm, pristupljeno 31/3/2011

Conclusion: *The analysis in this paper aimed to deal with several important moments when it comes to the process of procurement. Firstly, it defined the importance of the very function of procurement in an enterprise, depicting its character and contribution to the achievement of business goals.*

The central part of the paper refers to relationship establishment between traditional and modern procurement methods. Despite numerous benefits, traditional methods are becoming inefficient and obsolete. This situation is caused by a great number of factors, primarily by multiplication of unnecessary administrative activities and processes, which consequently creates higher level of costs and lower business efficiency. Second, even more important shortcoming, is seen in the slowness of traditional methods which is not compatible with the modern speed of business operations.

Based on the main shortcomings, but also on the omnipresent trend of computerization and affirmation of information society, the implementation of modern procedures and procurement options is needed. Every analyzed option: e-procurement, catalogues, portals and auctions is based on work and presentation via internet. Speed, personalized contact and ease of operation management are the key advantages of this method.

Regardless of the procedure mode that the company opts for, It must bare in mind some other important procurement aspects. These aspects mostly concern legal and ethical limitations which must be familiar, in order for the entire process and the following activities to go on without halt and unexpected turn-over. Indicating the key angles of analysis, the company management gets an insight of the entire process and can therefore manage it more easily.
