

UDK 351.712.2

DOI: 10.7251/FIN1602030G

Mladen R. Gajić\*

PREGLEDNI RAD

# Centralizovane nabavke: ključni problemi u primjeni

## Centralized procurement: the key issues in implementation

### Rezime

U posljednje vrijeme sve češće se čuje da se centralizacija nabavke promovira kao idealno rješenje za antikoruptivnost, racionalizaciju korišćenja sredstava i sigurnost u plaćanju isporučene robe. Međutim, ne treba zanemariti činjenicu da centralizovane nabavke imaju svoje pozitivne i negativne strane, te ih je neophodno prepoznati i usmjeravati ka ostvarivanju politike nabavke.

Centralizacija kao postupak nabavke može se posmatrati i na nivou poslovnog sistema, kao i na nivou više poslovnih sistema, kada se uspostavlja centralni nabavni organ. U postupcima nabavke više poslovnih sistema pojedinačni poslovni sistemi prepuštaju dio svoje samostalnosti te se uključuju u nabavke koje im mogu donijeti benefite, koje kao pojedinac na tržištu ne mogu ostvariti.

U predmetnom radu se posmatra postupak nabavke na nivou poslovnog sistema kako bi se uočile relacije u tim postupcima. Na taj način utvrđeni odnosi se prenose na nivo nabavke više poslovnih sistema da bi se definisali i riješili ključni problemi ovakvog načina nabavke.

Sam postupak nabavke u pojedinačnim poslovnim sistemima i centralizaciji više poslovnih sistema, kao i njihove međusobne relacije, posmatraju se putem sistema 3P nabavke (planiranje, provođenje i praćenje).

**Ključne riječi:** funkcija nabavke, centralizacija, decentralizacija, sistem 3P nabavke.

### Abstract

Lately, it's more and more often heard that the centralization of procurement is promoted as the ideal solution for anti-corruption, rationalization of resources usage and security in the payment of the delivered goods. However, one should not ignore the fact that centralized procurement has its positive and negative sides, which are essential to be identified and directed towards the achievement of procurement policies.

Centralization as a procurement procedure can be seen at the level of the business system, as well as at the level of multiple business systems, when establishing a central purchasing body. In the procurement procedures of more business systems, individual business systems leave a part of their independence and are included in procurement that can bring benefits, which an individual in the market cannot achieve.

The present paper observes the action of procurement at the level of the business system in order to identify the relation in those procedures. In that way, established relations are transferred to the level of the procurement of more business systems in order to define and solve the key issues of this type of procurement.

The procedure of procurement in individual business systems and centralization of multiple business systems as well as their mutual relations are overseen through the PCM system (planning, conduct, monitoring).

**Keywords:** the function of procurement, centralization, decentralization, 3P procurement system.

## UVOD

U poslovnim sistemima, funkcija nabavke predstavlja jedan od osnovnih činilaca, te je treba posmatrati kao ravnopravnu s proizvodnjom, prodajom i finansijskom funkcijom. Ukoliko se posmatra obim nabavke na nivou poslovnog sistema ili grupe poslovnih sistema, uočava se da nabavka preuzima stratešku ulogu, jer se adekvatnom organizacijom postiže ekonomija obima i smanjenje troškova nabavke. Suprotno, svako neadekvatno postupanje u nabavkama koje se ogleda u nepovezivanju planova poslovnih područja, zanemarivanju sistema kao cjeline i neblagovremenoj isporuci od dobavljača dovodi do cijepanja nabavki na manje dijelove, čime se u principu poskupljuju inputi, što negativno utiče na finansijske performanse poslovanja.

Da bi se ostvarila ekonomija obima i smanjili troškovi poslovanja, neophodno je organizovati centralizovanu nabavku na način da zadovoljava ciljeve poslovnog sistema, ali i pojedinačnih entiteta kada se nabavka vrši za više poslovnih sistema. Pored toga, treba uzeti u obzir da nisu sve usluge, roba ili radovi pogodni za centralizaciju, ali ih treba pratiti i kontrolisati kako bi se na vrijeme uočili potencijalni uslovi centralizacije i smanjili troškovi nabavke.

Iz prethodno pomenutog može se zaključiti da se centralizacija nabavki može posmatrati na nivou jednog ili više poslovnih sistema kada se formira centralni nabavni organ ili kada jedan od poslovnih sistema preuzima ulogu centralnog organa. Predmetni rad koncipiran je na način da se metodom indukcije, tj. posmatranja nabavki na nivou jednog poslovnog sistema, dođe do opštih stavova koje treba da zadovolji centralizovana nabavka kada se provodi za više poslovnih sistema. Pored navedenog, funkcija nabavke u radu je posmatrana kao sistem 3P nabavki, koji se sastoji od: 1P – planiranja nabavki, 2P – provođenja nabavki i 3P – praćenja nabavki.

Definisanje problema istraživanja: Problem ovog istraživanja može se odrediti u okviru sljedećeg pitanja: Koji su ključni problemi u centralizovanim nabavkama koji utiču na cijepanje nabavki, kritične tačke provođenja, koje u konačnici dovodi do povećanja troškova nabavke? Naime, odgovor na prethodno pitanje treba nabavku da učini stvaraočem vrijednosti kako bi se pozitivno djelovalo na poboljšanje finansijskih performansi poslovnih sistema.

Definisanje predmeta istraživanja: Predmet, odnosno područje istraživanja u vezi je s menadžmentom nabavke. Pomenuta oblast treba da ponudi odgovore na funkcionisanje nabavke, kako u organizaciji tako i na globalnom tržištu, ukazujući na politike, ciljeve, principe, ali i procese i tokove koji se javljaju u poslovima nabavke inputa.

Cilj istraživanja: Predmetno istraživanje kao osnovni cilj treba da utvrdi postojanje uzročno-posljedične veze između sistema 3P na-

bavki (planiranje, provođenje i praćenje) i centralizovanih nabavki na nivou poslovnog sistema ili grupe poslovnih sistema.

Praktični cilj ovog istraživanja ogleda se u ukazivanju na činjenicu da opredijeljenost poslovnih sistema ka centralizaciji nabavki nije uvijek provodiva, da li iz objektivnih razloga, kao što su količina, prostorna udaljenost ili vrijeme nabavki poslovnih sistema, ali i subjektivnih razloga koji se ogledaju u sistemu 3P nabavke.

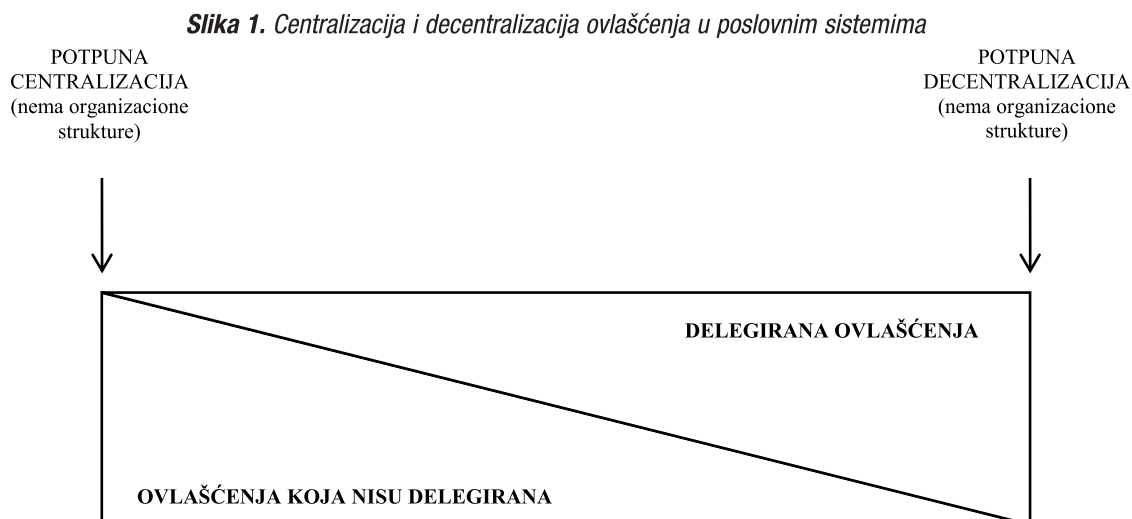
Glavna hipoteza: Efikasno provođenje sistema centralizovanih nabavki za više poslovnih sistema zahtijeva provođenje sistema 3P nabavke, koji čine planiranje, provođenje i praćenje procesa nabavke na nivou cjelokupnog sistema.

## 1. CENTRALIZACIJA NASPRAM DECENTRALIZACIJE OVLAŠĆENJA U PROCESU NABAVKE

Centralizacija i decentralizacija u poslovnom sistemu može se posmatrati kao disperzija ovlaštenja u organizaciji. Naime, svaki poslovni sistem sastavljen od poslovnih funkcija ima centralizovanih i decentralizovanih ovlaštenja u organizaciji.

Decentralizacija predstavlja tendenciju da se ovlaštenja o odlučivanju rasprše u okviru organizacione strukture poslovnog sistema na način da se ovlaštenja o odlučivanju delegiraju u okviru organizacione strukture, a ovlaštenja koja nisu delegirana smatraju se centralizovanim. Suprotno, za centralizaciju se može reći da ima više značenja. Prvo, ona se može posmatrati kao centralizacija poslovanja, pri čemu se podrazumijeva teritorijalna koncentracija i vođenje poslovnog sistema na jednome mjestu. Drugo, može se posmatrati i kao odjeljenska centralizacija. Ovaj izraz podrazumijeva da se koncentracija poslova vrši putem specijalizacije aktivnosti. Na ovaj način vrši se centralizacija srodnih poslova za koje se specijalizuje određeno odjeljenje te svoje specijalizovane usluge pruža ostalim odjeljenjima u poslovnom sistemu. Ovaj vid centralizacije mogao bi se nazvati i funkcionalna centralizacija, jer se u njoj vrši specijalizacija srodnih poslova. I na kraju, može se posmatrati kroz centralizaciju kao aspekt menadžmenta. Pod ovim izrazom podrazumijeva se usmjerenje na ograničenje delegiranja donošenja odluka, a najveći broj odluka donose menadžment ili vrh poslovnog sistema (Wehrich i Koontz, 1998).

Centralizacija i decentralizacija ovlaštenja mogu se prikazati na sljedeći način:



Izvor: Wehrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment – deveto izdanje*. Zagreb: „Mate“, d.o.o., str. 300–301.

Prethodna slika ukazuje na to da nema organizacione strukture kada je izvršena potpuna centralizacija ovlaštenja, niti postoji organizacija kada je izvršena potpuna decentralizacija. Naime, kod potpune centralizacije sve odluke donosi jedan organ, što dovodi do zaključka da nema podređenih menadžera, dok su kod potpune decentralizacije sva ovlaštenja delegirana, pa se dovodi u pitanje postojanje mjesta menadžera.

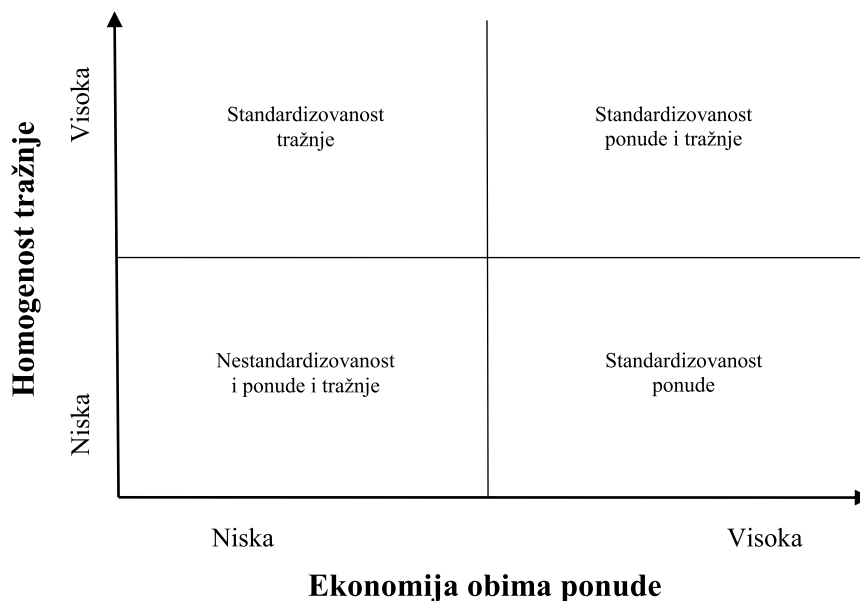
Primjena navedenih stavova na funkciju nabavke dovodi do zaključaka da se menadžment poslovnog sistema treba odlučiti da li funkciju nabavke sprovoditi na jednome mjestu za cjelokupan poslovni sistem, što bi predstavljalo centralizaciju funkcije nabavke, ili nabavku prepustiti svim poslovnim funkcijama, pogonima ili drugim organizacionim jedinicama, što bi predstavljalo decentralizaciju funkcije nabavke. Takva odluka donosi se i pri odlučivanju o centralizaciji ili decentralizaciji funkcije nabavke, kada postoji više pravno, ekonomski ili na drugi način povezanih poslovnih sistema da bi se ostvarile prednosti centralizovanih nabavki, ali i suočili sa svim njenim negativnim stranama.

Naime, pri donošenju odluke o decentralizaciji ili centralizaciji nabavki treba imati na umu da oba modela imaju svoje prednosti, ali i nedostatke. Opštepoznato je da prednost decentralizacije nabavke ujedno predstavlja nedostatke centralizacije, i obrnuto, sve prednosti centralizacije u suštini su mane decentralizacije nabavke. Stoga

se kao prednosti decentralizacije navode da neposredni korisnik na najbolji način poznaje potrebne inpute, da se ostvaruje bolja povezanost sa dobavljačima i da se decentralizacijom pruža veća prilika razvoju lokalnih tržišta. S druge strane, kao prednosti centralizacije mogu se navesti stavovi o postizanju ekonomije obima, dovođenje poslovnih sistema u bolju pregovaračku poziciju kod dobavljača, dosljednije provođenje politike nabavke, bolje praćenje tržišta nabavke, racionalnije i ekonomičnije upravljanje zalihama, produktivnost rada zaposlenih u nabavkama, manji broj potrebnih izvršilaca, standardizacija materijala i slično. Odluka o centralizaciji ili decentralizaciji funkcije nabavke, bez obzira na to da li se radi o nabavkama za jedan ili veći broj poslovnih sistema, zavisi od više faktora, a to su prije svega veličina, djelatnost, prostorna udaljenost i stepen podudaranja djelatnosti organizacionih dijelova ili poslovnih sistema, kao i potrebne vrste i količine predmeta rada (Ferišak, 2006).

Međutim, kada se posmatraju nabavke za više poslovnih sistema, kod kojih treba odrediti robu, usluge ili radove koji nisu podložni centralizaciji (ali i onih koji su podložni), neophodno je prvo sagledati odnos ponude i tražnje za inputima. Pri ovom definisanju mogu se koristiti stavovi Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD), koji su prezentovani u prikazu odnosa homogenosti tražnje i ekonomije obima ponude:

**Slika 2. Međusobni odnosi homogenosti tražnje i ekonomija obima ponude**



Izvor: Jovanović, P., Benković, S. (2012). Unapređenje organizacije javnih nabavki na nivou lokalnih samouprava u Srbiji. *Internacionalni časopis „Management“, časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 64 (2012), str. 26.

Opravljanost ili neopravljanost provođenja centralizovanih nabavki za više poslovnih sistema, prikazanih na slici 2, ukazuje na sljedeće:

- Kvadrant 1 (homogenost tražnje niska/ ekonomija obima ponude niska) pokazuje da nema ni jedinstvene tražnje niti se nabavke provode u većem obimu, pa ne postoji opravdanost za objedinjavanjem nabavki, već svaki ugovorni organ treba da provodi pojedinačne nabavke.
- Kvadrant 2 (homogenost tražnje niska/ ekonomija obima ponude visoka) ukazuje na to da su zahtjevi na strani naručilaca heterogeni u pogledu svojstava, kvaliteta ili uslova nabavke, tj. vrše se nestandardizovane nabavke. U ovom slučaju, i pored postojanja ekonomija obima, nije opravdano objedinjavanje nabavki.
- Kvadrant 3 (homogenost tražnje visoka/ ekonomija obima ponude niska) govori da su nabavke specifične u ograničenom

broju serija i nema ekonomije obima, te ne postoji opravdanost za njihovo objedinjavanje.

- Kvadrant 4 (homogenost tražnje visoka/ ekonomija obima ponude visoka) pokazuje da postoji visoka homogenost tražnje, što podrazumijeva slične potrebe u pogledu karakteristika, kvaliteta i ostalih uslova nabavki, te izražena visoka ekonomija obima na strani ponude, opravdano je objedinjavanje nabavki za više naručilaca.

Iz prethodnog se može zaključiti da ne postoji opravdanost centralizacije nabavki u svim slučajevima, te da odluka o njihovoj centralizaciji treba da se zasniva na analizi poslovanja zainteresovanih strana, a ne na volji ili htijenju nekog od menadžera. Samim tim, provođenjem centralizacije u slučajevima kada ona nije pogodna (kvadranti 1, 2 i 3) stvara se usko grlo poslovanja u svim poslovnim

sistemima. S tim u vezi, najbolji način da se sagleda kako funkcioniše nabavka jeste sagledavanje njenih tokova u pojedinačnim poslovnim sistemima kako bi se postavili ciljevi i zadaci centralizacije za više njih.

## 2. OSNOVNE ODREDNICE SISTEMA 3P NABAVKI U POSLOVNIM SISTEMIMA

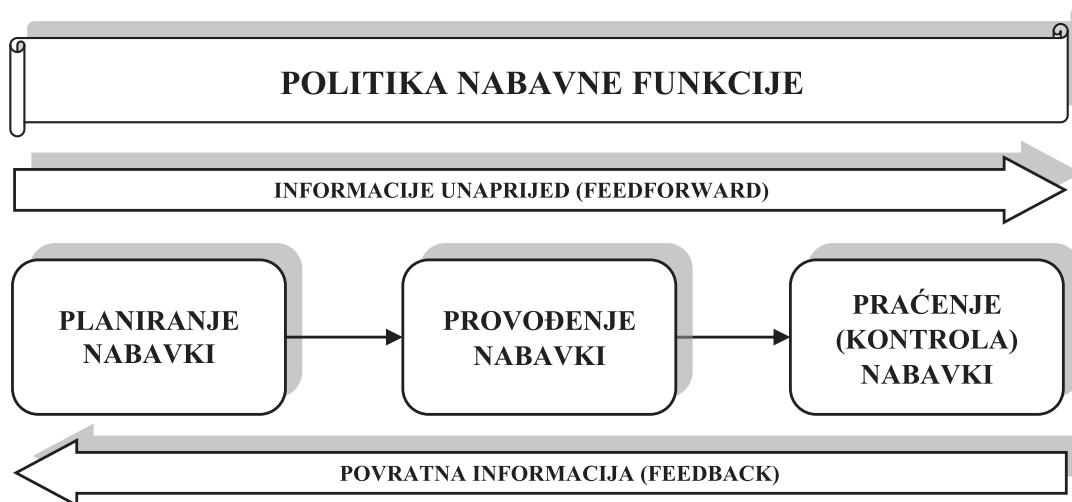
Funkcija nabavke predstavlja ključnu kariku između poslovnog sistema i njegovog okruženja, čime doprinosi performansama preduzeća obezbjeđujući odgovarajuće proizvode u potrebnim količinama, željeni nivo kvaliteta tih proizvoda i najniže ukupne troškove snabdijevanja (Gligorijević, 2007). Iz prethodnog se uočava da cilj nabavke nije pojedinačno sagledavanje količine, kvaliteta ili cijene, već naprotiv, predstavlja kompilaciju postavljenih ciljeva, jer se u tom slučaju nabavljaju potrebni inputi u pravo vrijeme uz najniže cijene u momentu nabavke. Treba pritom imati na umu da poslovni sistem prema postavljenim politikama može dati prednost nekom od definisanih ciljeva, tako da u jednom momentu kvalitet može da ima veću ulogu od cijene, ili obrnuto, zatim da količina ima prednost nad kvalitetom i tome slično. Pored toga, za provođenje funkcije nabavke neophodna su ekonomska, ali i tehnička znanja, te iz razloga sve prisutnije globalizacije poslovanja neophodno je posjedovanje predznanja iz informacionih tehnologija, stranih jezika, kao i kulture i običaja zemlje iz koje se dobavljaju inputi.

Međutim, funkcija nabavke u poslovnom sistemu može se posmatrati u užem i širem smislu, a kao kriterijum za podjelu uzimaju se poslovi koji se odvijaju unutar nje (Krpan, Varga i Maršanić, 2015). Nabavka se u užem smislu poistovjećuje s kupovinom kao činom kupoprodajnog ugovora. Posmatrajući iz ugla kupca, takva nabavka podrazumijeva kupovinu sredstava za proizvodnju ili kupovinu usluga po određenoj cijeni, a obuhvata zaključivanje kupoprodajnog ugovora, naručivanje i izvršenje kupoprodajnog ugovora isporukom sredstava za proizvodnju i izvršenjem usluga, kao i plaćanjem računa za isporučena sredstva za proizvodnju ili izvršene usluge. Za razliku od užeg gledanja, u ovom radu se nabavka posmatra iz šireg ugla, te se cjelokupan proces nabavke u poslovnim sistemima posmatra kao sistem 3P nabavke, a sve aktivnosti ove funkcije grupišu se u tri potprocesa:

- 1P – planiranje nabavki,
- 2P – provođenje nabavki,
- 3P – praćenje (kontrola) nabavki.

Svaki od navedenih potprocesa ima svoju ulogu u procesu nabavke, kao i u ostvarivanju politike nabavke. Naime, kod navedenih potprocesa nabavke može se posmatrati horizontalna i vertikalna povezanost. Horizontalna povezanost potprocesa ogleda se u činjenici da izvršenje zadataka jednog potprocesa predstavlja sredstvo za efikasno i efektivno ostvarivanje zadataka drugog. Pored navedenog, vertikalna povezanost navedenih potprocesa ogleda se u činjenici da su svi oni okrenuti ka ostvarivanju politike, ciljeva i zadataka nabavne funkcije. Stoga se prikaz sistema 3P nabavke može izvršiti na osnovu naredne slike:

Slika 3. Tok sistema 3P nabavke u poslovnim sistemima



Izvor: Autorov prikaz sistema 3P nabavke u poslovnim sistemima.

Slika 3. ukazuje na to da se u poslovnom sistemu cijelim tokom nabavke vrši razmjena informacija putem feedforward i feedback informacija. Naime, feedforward informacije doprinose ostvarenju budućeg očekivanog stanja u okviru prognoziranja budućih događaja. Za razliku od navedenog, feedback informacije su date u sadašnjosti, a odnose se na analizu prethodnog poslovanja, a sve s ciljem unapređenja budućnosti i neponavljanja istih grešaka. Svaki od navedenih potprocesa ima i svoje specifičnosti, koje ne smiju biti u suprotnosti s politikom nabavne funkcije.

### 2.1. Planiranje nabavke kao potproces sistema 3P nabavke

Planiranje predstavlja polaznu tačku rada svakog poslovnog sistema, a samim tim i svake poslovne funkcije. Naime, kada se neko odluči da osnuje poslovni sistem, on vrši planiranje, koje se ogleda u planiranju ciljeva poslovanja, koji se postavljaju pred novoosnovani poslovni sistem, te planiranju potreba za ostvarivanje definisanih ciljeva.

Ako se planiranje posmatra kao funkcija menadžmenta, može se uvidjeti mogućnost definisanja širokog spektra njegovih ciljeva, a mogu se grupisati u četiri kategorije: ciljevi za usmjeravanje poslovnog sistema, redukovanje neizvjesnosti, minimiziranje neplaniranih i nekorisnih aktivnosti i definisanje standarda koji se koriste za kontrolisanje (Lončarević, 2006). Prema tome, suština planiranja ogleda se u prepoznavanju i prognoziranju budućih događaja te određivanju aktivnosti kojima će se uticati na nastale promjene i usmjeravanje poslovnog sistema u željenom pravcu. Iz prethodnog proizlaze i dvije važne karakteristike planiranja: integralnost i kontinuelnost, bez obzira na to koji se poslovni sistem ili koja se poslovna funkcija u okviru poslovnog sistema posmatra (Milisavljević, Maričić i Gligorijević, 2005).

Integralnost planiranja ogleda se u činjenici da svi planovi poslovnih funkcija treba da su usaglašeni. Prikazano na primjeru, ako se u planu nabavki povećava vrijednost neke nabavke količinski i vrijed-

nosno, to bi trebalo da izazove povećanje troškova u finansijskom planu kao posljedica povećanja troškova proizvodnje i angažovane radne snage, ali i povećanje prihoda, kao posljedica povećanja prihoda od prodaje dodatno izrađenih proizvoda ili pruženih usluga. Pored navedenog, svi planovi poslovnih funkcija treba da budu podređeni ostvarivanju vrhunskih ciljeva iskazanih u planu poslovnog sistema.

Kontinuelnost planiranja znači da planiranje nema tačno definisan kraj u poslovnom sistemu, izuzev ako se ovaj ne osniva na određeni vremenski period. Planiranje kao primarna funkcija menadžmenta je kontinuiran posao koji se ponavlja iz godine u godinu, a prema potrebi i u zavisnosti od uslova u kojima posluje poslovni sistem planovi se mogu definisati na mjesečnom, kvartalnom ili polugodišnjem nivou. Naime, u pogledu podjele planova poslovnog sistema i poslovnih funkcija s vremenske distance na koju se oni donose, najčešće se vrši podjela na kratkoročne (operativne), srednjoročne i dugoročne (strategijske) planove. Karakteristično za navedene planove je da su podložni promjenama u zavisnosti od internih i eksternih faktora koji utiču na poslovni sistem. Prema stepenu učestalosti promjena, najčešće se mijenja kratkoročni (operativni), a najrjeđe dugoročni (strategijski) plan.

Plan nabavke, kao sastavni dio plana poslovnog sistema, treba, dakle, predstavljati zbir neophodne robe, usluga ili radova, podijeljenih po vrstama koje će se nabavljati, količinama, projektovanim vrijednostima, definisanom kvalitetu i utvrđenim tržištima sa kojih će se vršiti nabavka. Ovdje je važno naglasiti da se planom nabavki određuje i dinamika izvršenja, koja je uslovljena vrstom nabavke (sezonska roba) i dinamikom proizvodnje i prodaje. Međutim, osnovni problem izrade plana nabavki, koji nabavna funkcija ne može sama riješiti, predstavljaju količine i tehničke karakteristike robe, usluga i radova, jer su za njihovo određivanje potrebna specifična tehnička znanja. Zbog toga se i navodi da plan nabavke predstavlja numerički određene zadatke, koje na sebe preuzima nabavna služba, ali da su ti zadaci inicirani od ostalih službi poslovnog sistema, prije svega od proizvodnje ili prodaje. Ovaj plan sublimira planove ostalih poslovnih funkcija u poslovnom sistemu. Naime, povećanje plana izrade proizvoda ili pružanja usluga takođe utiče na povećanje plana nabavke materijala da bi se predmetni plan izvršio, a svaka promjena u planu nabavki ima konačni odraz u finansijskom planu.

Dakle, u izmjenama plana nabavke aktivnu ulogu treba da ima i finansijska funkcija, jer je neophodno da ona pronađe nove izvore finansiranja ili da u saradnji sa ostalim funkcijama predlaže realokaciju u okviru postojećeg finansijskog plana. Međutim, u slučaju realokacije sredstava između planskih pozicija treba imati na umu da odobravanje prava jednoj poslovnoj funkciji ili korisniku dovodi do ograničenja prava drugoj poslovnoj funkciji ili korisniku, što upućuje na potrebu da menadžment dobro procijeni potrebe poslovnog sistema.

Pored navedenih aktivnosti kojima se vrši planiranje nabavki iniciranih od drugih službi, neophodno je uvrstiti i potrebe koje nastaju radom funkcije nabavke, među kojima su najznačajniji troškovi rada zaposlenih u nabavnom odjeljenju, sredstava za rad u nabavnoj službi, istraživanja tržišta nabavke, službenih putovanja, tuđih usluga, ugovaranja, izrade ugovora i troškovi raskida ugovora, kontrole i ispitivanja ugovora (provjera aktivnosti dobavljača), reprezentacije i ostali troškovi (Jakovčević, 2008).

Razlog planiranja ovih potreba ogleda se u činjenici da one iniciraju nabavke. Tako, recimo, troškovi reprezentacije mogu da podrazumijevaju usluge izrade letaka, plakata i organizovanje poslovnih ručkova. Isto tako, službena putovanja mogu da dovedu do nabavki hotelskih usluga i usluga prevoza, a troškovi sredstava za rad mogu da dovedu do nabavke raznog kancelarijskog namještaja, računara i drugih potrepština.

Iz prethodno navedenog se uočava važnost planiranja u nabavnoj funkciji, jer plan se ne izrađuje da bi postojao, već da bi dao okvir budućeg poslovanja, a svaki dobro postavljen plan predstavlja osnovu za efikasno i efektivno provođenje nabavki.

## 2.2. Provođenje nabavke kao potproces sistema 3P nabavke

Provođenje postupka nabavke podrazumijeva sve aktivnosti koje su u vezi s pripremom i izvršenjem kupovine, kao i isporukom, dopremom, prijemom i skladištenjem predmeta inputa, te njihovo disponiranje u skladu sa zahtjevima korisnika (Ferišak, 2006). Iz navedenog je uočljivo da se provođenje procesa nabavke posmatra kao nabavka u užem smislu, jer se pod tim procesom podrazumijevaju svakodnevni poslovi na snabdijevanju planski definisanih potreba, te drugih potreba iskazanih u zahtjevima ostalih poslovnih funkcija, a proces provođenja postupaka nabavke posmatra se kao sam čin kupovine.

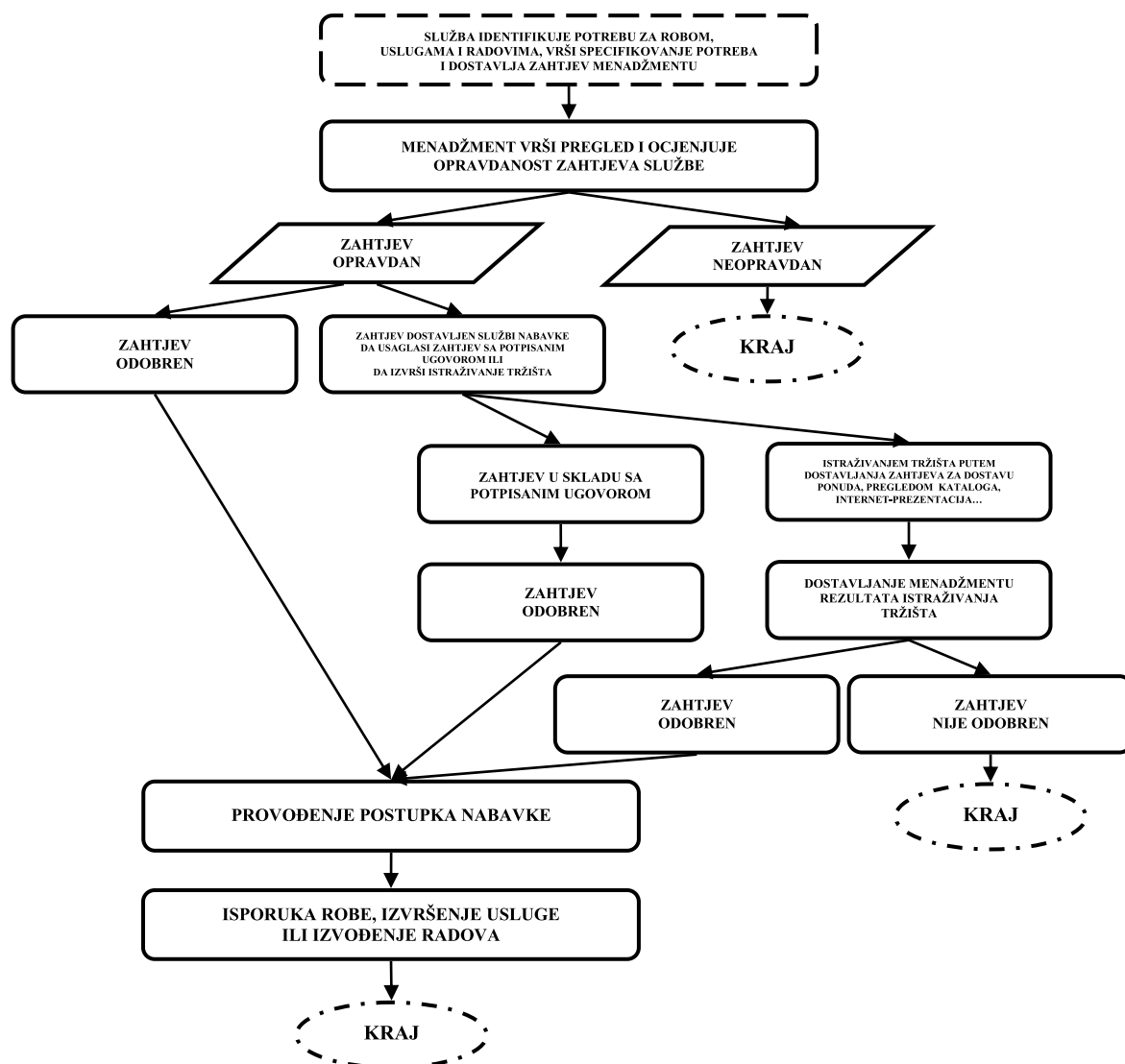
Provođenje postupaka nabavke može se posmatrati kao proces izvršenja plana nabavki, tj. proces kojim se vrši konkretizacija planskih zadataka nabavne funkcije, i drugih zahtjeva poslovnih funkcija koje u momentu pravljenja plana nije bilo moguće predvidjeti. Dakle, provođenje postupka nabavke može da bude inicirano prema planski definisanim količinama ili na osnovu zahtjeva poslovne funkcije koja ima potrebu za nabavkom a nije planski definisana.

Provođenje nabavke planski definisanih količina ne znači automatsko provođenje postupka nabavke, već je prije postupka neophodno usaglasiti količine s poslovnom funkcijom koja je inicijator nabavke, te izvršiti provjeru uslova na tržištu u momentu provođenja nabavke. Usaglašavanje potreba sa ostalim funkcijama neophodno je iz razloga što se planovi prave prije početka poslovne godine, a provođenje postupaka nabavke obavlja se tokom cijele poslovne godine. To znači da postoji vremenska razlika između iskazanih planskih potreba i provođenja postupaka nabavke. U navedenoj vremenskoj razlici može doći do promjena u planu izrade proizvoda ili pružanja usluga, što zahtijeva promjene u planu nabavke. Isto tako, neophodno je prije provođenja postupaka nabavki preispitati uslove na tržištu, jer tržište ne miruje i u konstantnoj je promjenljivosti. Ove promjene mogu biti značajne ako se uzme u obzir pomenuta vremenska razlika između plana i provođenja postupaka nabavke.

Kao osnov za provođenje postupaka nabavke najčešće se koriste zahtjevi u pisanoj formi, koji se dostavljaju menadžmentu poslovnog sistema ili drugom organu koji menadžment odredi. Ovaj zahtjev menadžmentu upućuje funkcija nabavke kada su u pitanju planski definisane količine, te ostale funkcije kada se nabavka vrši za potrebe koje nisu precizno definisane planom nabavki ili nisu uopšte predviđene u tom planu.

Provođenje postupka nabavke i postupanje menadžmenta može se ilustrovati na sljedeći način:

Slika 4. Provođenje postupka nabavke u poslovnom sistemu



Izvor: Gajić, M. (2015). *Međuslovljenost efikasnosti nabavne funkcije i finansijskih performansi poslovanja zdravstva Republike Srpske*. Magistarski rad. Banja Luka: Ekonomski fakultet, str. 94.

Analizom prethodne slike mogu se uočiti načini postupanja menadžmenta nakon iniciranja nabavke:

1. Na osnovu iskazanih potreba menadžment ocjenjuje opravdanost zahtjeva. Menadžment poslovnog sistema može smatrati da je zahtjev opravdan i da ga daje u dalju proceduru, ili da se smatra neopravdanim te se kao takav odbija. Ne treba zemariti činjenicu da se u nekim slučajevima i zahtjevi koji su u skladu s potpisanim ugovorima mogu smatrati neopravdanim, naročito ako menadžment ocijeni da bi se nabavkom stvorile prekomjerne zalihe koje bi dovodile do finansijskog opterećenja poslovnog sistema.
2. Sa opravdanim zahtjevima za nabavku menadžment postupa na jedan od sljedeća tri načina:
  - Prvo, menadžment može odmah da odobri postupak nabavke iskazanih potreba u zahtjevu. Na osnovu toga provodi se postupak nabavke i time se ona realizuje.
  - Drugo, menadžment može da delegira zahtjeve funkciji nabavke kako bi odredili da li se nabavke vrše po već potpisanim postupcima nabavke ili se radi o novom postupku. U slučaju da se nabavka vrši u skladu sa već potpisanim ugovorima, dostavlja se informacija menadžmentu koji

odobrava nabavku i na osnovu toga se provodi postupak i realizacija nabavke.

- Treće, u slučaju da funkcija nabavke utvrdi da za iskazane potrebe poslovni sistem nema potpisane ugovore za nabavku, vrši se istraživanje tržišta, te se informacije istraživanja dostavljaju menadžmentu. Na osnovu informacija menadžment poslovnog sistema može da odobri nabavku i da se na osnovu toga provodi postupak nabavke i izvrši njena realizacija. U suprotnom, menadžment nakon dobijanja informacija može smatrati da nabavku ne treba realizovati. U tom slučaju menadžment je uporedio iskazane potrebe sa uslovima na tržištu, utvrdio da nije potrebno ili nije moguće provesti postupak nabavke, te odbio zahtjev i time se postupak završava.

Slika 4. ukazuje i na to da menadžment ne odobrava zahtjeve po inerciji njihovog nastajanja, već da cijelim tokom prati na koji način će nabavka uticati na troškove. Moguće je da menadžment kod malih vrijednosti nabavki, kod nabavki koje su učestalog karaktera i za koje ima dovoljan broj informacija odmah odobri nabavku, ali u većini slučajeva on od nabavne službe zahtjeva dodatne informacije te na tom osnovu odlučuje da li će odobriti ili odbiti provođenje postupka nabavke.

Na kraju, potpisan ugovor sa dobavljačima ne podrazumijeva da će se oni po automatizmu izvršavati, te je u tom smislu potrebno stalno praćenje. Ovo praćenje ili kontrola u nabavkama počinje od plana, preko provođenja postupaka, pa sve do konačnog izvršenja nabavki, putem kojih se dobijaju korisne informacije za poslovni sistem.

### 2.3. Praćenje (kontrola) nabavki kao potproces sistema 3P nabavke

Kontrola izvršenja plana nabavki ne može se posmatrati odvojeno od kontrole izvršenja zaključenih ugovora ili narudžbi robe, usluga ili radova. Naime, plan predstavlja okvir nabavki, a provođenjem postupaka nabavki vrši se konkretizacija planiranih aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi nabavne funkcije, a samim tim i ciljeva poslovnog sistema.

Stoga pojam kontrola podrazumijeva „proces potvrđivanja da aktivnosti koje se sprovode odgovaraju aktivnostima koje su planirane“ (Mićović, 2008, str. 86). Ovo znači da je u poslovnom sistemu potrebno izvršiti upoređivanje stvarnog stanja provedenih i realizovanih postupaka nabavki sa planom nabavki. Ovakav način kontrole podrazumijeva da je interno obavljaju lica zaposlena u poslovnom sistemu.

Naime, interna kontrola predstavlja sistem koji uspostavljaju i na koji utiču lica u poslovnom sistemu koja su odgovorna za upravljanje i rukovođenje, kao i druga zaposlena lica. Aktivnosti koje čine internu kontrolu spovode svi zaposleni u okviru svojih redovnih poslova i zadataka radi obezbjeđenja i pružanja uvjerenja o ostvarivanju ciljeva u vezi sa:

1. efektivnošću i efikasnošću poslovanja,
2. poštovanjem primjenljivih zakona i popisa,
3. pouzdanošću finansijskog izvještavanja (Božić i Kondić, 2007).

Kontrola izvršenja i praćenja izvršenja nabavki podrazumijeva poslove koje preuzima funkcija nabavke od trenutka zaključenja ugovora o kupoprodaji, odnosno od slanja narudžbe dobavljaču, pa do isporuke robe, pri čemu se vrši kontrola kupoprodajnog ugovora, odnosno narudžbe. Na taj način se utvrđuje faktičko stanje realizovanih nabavki, prikupljaju neophodni podaci na osnovu kojih se vrši kontrola izvršenja plana. Pod kontrolom kupoprodajnih ugovora i narudžbi podrazumijeva se kontrola utvrđenih količina i kontrola kvaliteta isporučene robe (Ferišak i Stihović, 1989).

Kontrola utvrđenih količina obavlja se prilikom primopredaje robe, te nakon izvršenja usluge i izvođenja radova. Mjesto isporuke ili primopredaje robe, izvršenja usluge i izvođenja radova definiše se ugovorom. Kontrola količine isporučene robe zavisi od robe za koju se utvrđuje količina, a neki od načina kontrole su vaganje, mjerenje, prebrojavanje i slično.

Složenije sprovođenje kontrole u poslovnom sistemu je kontrolisanje kvaliteta isporučene robe, jer se u nekim slučajevima za sprovođenje kontrole zahtijevaju specifična znanja i oprema. Pojam kvalitet je vrlo kompleksan, a predstavlja mjerilo zadovoljavanja potreba pojedinca ili grupe ljudi. Stoga, ako se kvalitet posmatra iz ugla poslovnog sistema, može se reći da on predstavlja zadovoljavanje potreba sistema. Ovaj termin se često koristi s pridjevima dobar, loš, nedovoljan, izvrstan, koji se odnose na stepen do koga su postavljeni zahtjevi zadovoljeni, a ne standardi ili luksuz (Kilibarda i Zečević, 2008).

Ukoliko se to primijeni na nabavku, pri određivanju kvaliteta isporučene robe, izvršene usluge ili izvedene radove, ocjenjuje se koliko je stepen zadovoljavanja kvaliteta u skladu sa postavljenim zahtjevom poslovnog sistema, a ne u skladu s nekim od standarda.

Svaki poslovni sistem sâm određuje koji kvalitet robe, usluga ili radova zadovoljava njegove potrebe i on se određuje pri postavljanju predmeta i uslova nabavke. Kontrola kvaliteta u poslovnom sistemu može se povjeriti magacioneru ili komisiji za prijem robe, stručnom licu koje je angažovao poslovni sistem, te raznim laboratorijama i institucijama osposobljenim za vršenje kontrole kvaliteta. Troškovi kontrole kvaliteta zavise od načina kontrole koju odredi poslovni sistem, a ukoliko se primjenjuju složenije procedure, utoliko se povećavaju i troškovi kontrole.

Pored navedenih dviju kontrola, moraju se vršiti i kontrole ugovorenih cijena, roka plaćanja, te roka isporuke robe, roka izvršenja usluga ili roka izvođenja radova. Navedene kontrole ne vrše se prilikom prijema robe, izvršenja usluga ili izvođenja radova, ali predstavljaju uslov za kontrolu plana nabavki. Kontrola ugovorenih cijena neophodna je iz razloga što dobavljači mogu na dokumentaciji koja prati robu, izvršene usluge ili izvedene radove dostaviti cijene koje su više od ugovorenih, čime se krše ugovoreni uslovi nabavki i poskupljuje nabavka. Rokove plaćanja je neophodno kontrolisati, jer ugovoreni period plaćanja predstavlja besplatno kreditiranje poslovnog sistema, te je poslovnom sistemu u interesu da ovi rokovi budu što duži. Nepoštovanjem ugovorenih odredbi kod roka isporuke robe dovodi do prekida u snabdijevanju, čime nabavna funkcija ne ispunjava ciljeve poslovanja, a samim tim dovodi i do neispunjavanja ciljeva ostalih poslovnih funkcija.

Nakon utvrđivanja činjeničnog stanja o količini, kvalitetu, cijeni, roku plaćanja, roku isporuke i drugim elementima koji se odrede u planu nabavki, vrši se upoređivanje ostvarenih nabavki i plana nabavki, tj. vrši se kontrola plana nabavki. Suština te kontrole je uočavanje odstupanja koja dolaze do izražaja pri provođenju postupka nabavke, a koja mogu da budu od koristi za izvršenje tekućeg plana, ali i za planiranje u narednim godinama. Kontrolom izvršenja plana nabavki ukazuje se i na realnost postavljenih planova. Dakle, kontrola plana ne predstavlja jednostavno poređenje ostvarenog sa planiranim, već zahtijeva i analizu ostvarenih nabavki i plana nabavki, koja obuhvata utvrđivanje odstupanja između planskog i ostvarenog kvaliteta, količina i cijena materijala, odnosno robe, kao i uzroka njihovog nastajanja. Osim toga, vrši se utvrđivanje odstupanja u planiranoj dinamici nabavke, uzroka njihovog nastajanja, kao i intenziteta njihovog pozitivnog ili negativnog dejstva na snabdijevanje, kao i analiza stanja i obrta zaliha u poslovnom sistemu. Na osnovu izvršene analize dobija se kompletna slika kontrole plana nabavki, koja predstavlja povratne informacije ili smjernicu menadžmenta u buduće planiranje. Na ovakav način utvrđene analize i relacije dovode do boljeg razumijevanja rada nabavne funkcije i očekivanja od nje, koje se mogu koristiti kada se definišu poslovi i očekivanja od centralizacije nabavne funkcije više poslovnih sistema.

## 3. CENTRALIZOVANE NABAVKE VIŠE POSLOVNIH SISTEMA

Da bi se shvatilo opredjeljenje poslovnih sistema da centralizuju nabavku, neophodno je postaviti pitanje zašto bi više njih centralizovalo svoje nabavke. Naime, odgovor na ovo pitanje može se naći u dva ključna pokretačka faktora: ostvarivanju ekonomije obima i koncentrisanju pregovaračke snage na tržištu. Drugim riječima, glavni pokretači provođenja centralizacije nabavke su smanjenje vrijednosti inputa kod svih učesnika ovih nabavki, kao i manja zavisnost i bolja pregovaračka pozicija prema dobavljačima. Ako posmatramo centralizovane nabavke u zdravstvu Republike Srpske kroz planirane nabavke potrošnog medicinskog materijala, doći ćemo do podatka da je planom za 2016. godinu predviđena

vrijednost nabavki u iznosu od 8.000.000,00 konvertibilnih maraka bez uračunatog PDV-a, a da dobojska bolnica u ovim nabavkama učestvuje sa iznosom od 640.000,00 KM bez PDV-a.<sup>1</sup> Ovdje je uočljivo da Bolnica Doboju u ukupnim nabavkama potrošnog materijala koje se sprovode za javne zdravstvene ustanove učestvuje sa osam posto, te da uključivanjem u centralizovane nabavke može očekivati bolje efekte ekonomije obima i povoljniju pregovaračku poziciju.

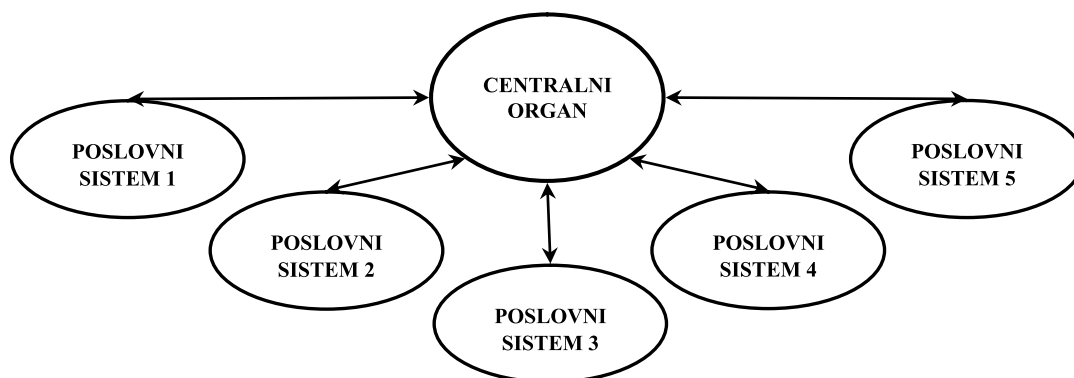
Pored pomenutih faktora, mogli bi se definisati i ostali pokretači, koji u suštini predstavljaju i prednosti centralizacije na nivou pojedinačnih poslovnih sistema. U njih se ubraja veća produktivnost nabavnog osoblja i manji broj angažovane radne snage, a u slučaju povezanih pravnih lica kao faktori se mogu navesti bolja kontrola zaliha i dosljednije provođenje politike nabavke.

I pored postojanja navedenih pokretačkih faktora, koji predstavljaju jaku argumentaciju centralizacije nabavke, neophodno je provesti analizu nabavki potencijalnih učesnika i utvrditi da li postoje uslovi za centralizaciju sa stanovišta odnosa ponude i tražnje za inputima. Naime, iz prikaza slike 2. ovoga rada uočava se da centralizacija ima opravdanost samo u slučaju da postoji visoka homogenost

tražnje i visoka ekonomija obima. Riječju, moraju da postoje dva ili više poslovnih sistema koji u svom poslovanju koriste iste inpute u znatnom obimu. Nepostojanje uslova za centralizaciju u jednom periodu ne znači da se oni neće stvoriti u drugom, te je neophodno stalno praćenje i analiza poslovanja potencijalnih učesnika kako bi se pravovremeno djelovalo i optimalno iskoristio faktor ekonomije obima i pregovaračka pozicija na tržištu. Nakon toga, ako postoje uslovi za centralizaciju i opredijeljenost za njeno provođenje, neophodno je utvrditi model kojim će se realizovati ove nabavke. U praksi su najčešća dva modela provođenja: centralizovana nabavka putem formiranja posebnog centralnog organa i centralizovana nabavka prepuštanjem uloge centralnog organa jednom od poslovnih sistema.

Formiranjem zasebnog centralnog organa ne vrši se dodatno opterećenje nijednog od učesnika u ovim nabavkama, te se ostvaruju preduslovi da centralni organ stekne bolju specijalizaciju ovih poslova. Međutim, ovakav vid nabavke zahtijeva dodatne troškove koji se pojavljuju formiranjem ovog organa. Centralizovane nabavke putem formiranja posebnog centralnog organa mogu se prikazati na sljedeći način:

**Slika 5.** Centralizovana nabavka putem formiranja posebnog centralnog organa

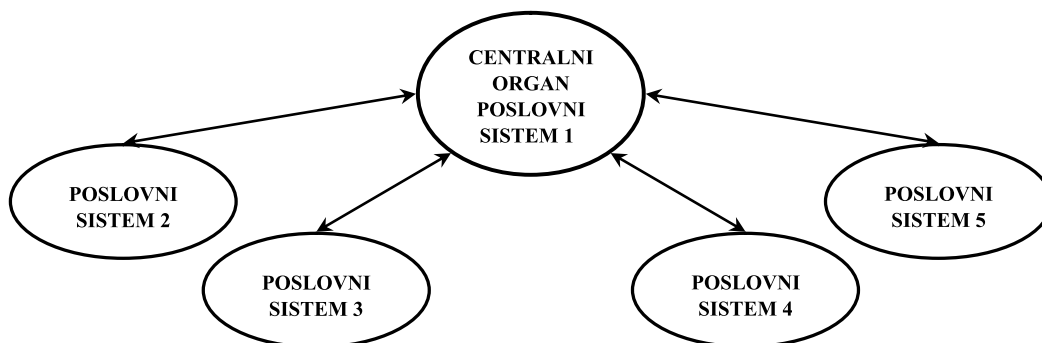


Izvor: autorov prikaz centralizovane nabavke putem formiranja posebnog centralnog organa

Za razliku od prethodno navedenog, model kojim se prepušta uloga centralnog organa jednom od poslovnih sistema najčešće se primjenjuje kada matični poslovni sistem ima namjeru da vrši bolju kontrolu nabavki kod zavisnih poslovnih sistema, te u slučaju

kada se ne žele izdvajati dodatna sredstva za formiranje centralnog organa, već se ovi poslovi obavljaju u okviru redovnih poslova jednog od učesnika centralizacije. Ovaj model može se predstaviti na sljedeći način:

**Slika 6.** Centralizovana nabavka prepuštanjem uloge centralnog organa jednom od poslovnih sistema



Izvor: autorov prikaz centralizovane nabavke prepuštanjem uloge centralnog organa jednom od poslovnih sistema

Koji od modela će se u praksi primjenjivati, zavisi od niza internih i eksternih faktora učesnika u centralizovanim nabavkama. Međutim, prikaz slika 4. i 5. nedvosmisleno ukazuje na to da odnos centralnog organa i ostalih učesnika u centralizaciji nije jednosmjerni sistem komunikacije, već mora da ima razvijen sistem feedforward i feedback informacija.

Uključivanje pojedinačnih poslovnih sistema u postupke centralizovanih nabavki nije samo izraz volje ili htijenja, već podrazumijeva da se pojedinačni sistemi 3P nabavke prilagode sistemu 3P nabavke na nivou centralizovanih nabavki. U tom slučaju ne postoji planiranje, provođenje i praćenje nabavki samo na nivou poslovnih sistema, već se ovi podsistemi nabavke moraju posmatrati u određenoj

<sup>1</sup> Navedeni podaci su preuzeti iz javno dostupnih planova nabavki Fonda zdravstvenog osiguranja Republike Srpske i JZU Bolnice „Sveti apostol Luka“ Doboju, koji se nalaze na njihovim zvaničnim web-prezentacijama ([www.zdravstvo-srpske.org](http://www.zdravstvo-srpske.org); [www.bolnicadoboj.org](http://www.bolnicadoboj.org)).



celini na nivou centralnog organa. Naime, podsistem planiranja pojedinačnih poslovnih sistema u tom slučaju više nije stvar samo tog sistema, već se mora izvršiti usaglašavanje s planom nabavki centralnog organa. Ovo usaglašavanje se posebno odnosi na tehničke karakteristike centralizovanih nabavki, gdje se očekuje njihova standardizacija za sve poslovne sisteme, kao i usaglašavanje termina planova nabavki. Stoga ni podsistem provođenja nabavki više ne predstavlja samo stvar pojedinačnih poslovnih sistema, već se i on mora posmatrati na nivou centralnog organa. Međutim, ovaj podsistem neposredno je uslovljen preciznošću izrade plana, tj. planiranih vrsta i količina robe, ali i termina provođenja postupaka. Ovaj podsistem se posmatra iz dva ugla: od pripreme postupka nabavke do potpisa ugovora i od potpisa ugovora do izvršenja ugovorenih poslova. Naime, prvi dio poslova uglavnom se ubraja u poslove centralnog organa, dok se u drugom dijelu, koji se odnosi na realizaciju ugovora, poslovi spuštaju na pojedinačne poslovne sisteme. Na kraju, neophodno je uspostaviti sistem praćenja nabavki na nivou poslovnih sistema, ali i na nivou centralnog organa kako bi se ubuduće spriječili uočeni nedostaci ovog načina nabavki.

Iz navedenog se može konstatovati da poslovni sistem pristupanjem sistemu centralizovane nabavke više poslovnih sistema gubi dio sopstvene samostalnosti, ali može da očekuje benefite, kao što su ostvarivanje ekonomije obima, bolja pregovaračka pozicija na tržištu, smanjenje broja angažovanih radnika u nabavkama i slično. Ovakav način rada susreće se i s problemima koji dovode do prekida u snabdijevanju i cijepanju nabavki na manje dijelove, čime se smanjuju pozitivni efekti ekonomije obima, a u krajnjem slučaju mogu da dovedu do zastoja u radu poslovnih sistema.

#### 4. KLJUČNI PROBLEMI PROVOĐENJA CENTRALIZOVANIH NABAVKI

Problemi koji se pojavljuju u provođenju centralizovanih nabavki proizlaze iz usaglašavanja podsistema 3P nabavke na nivou pojedinačnih poslovnih sistema i na nivou centralnog organa. Dakle, ovi problemi nastaju iz subjektivnih razloga svakog od učesnika u centralizovanim nabavkama, ali i u neusaglašenosti ovih podsistema između pojedinačnih poslovnih sistema i centralnog organa. Zato se postupak usaglašavanja podsistema 3P nabavke može uporediti sa čuvenom dilemom zatvorenika, gdje se kao glavna poenta navodi da „individualna racionalnost ne dovodi do grupe racionalnosti“ (Gilboa, 2013, str. 97). To znači da individualni učesnici u postupcima centralizovanih nabavki ne mogu očekivati postizanje Pareto optimuma samo za sebe, već se postizanje najboljih rezultata postiže ostvarivanjem pomenutog optimuma na nivou grupe. Ako se na ovakav način postavi centralizacija, mogu se uočiti i ključni problemi koji se u njoj javljaju.

Prvi problem koji utiče na centralizovane nabavke javlja se kod pojedinačnih poslovnih sistema, a odnosi se na nepoznavanje vlastitog poslovnog procesa i normativa utroška na planirani obim proizvodnje kao osnove za plan nabavki. Poznavanje poslovnog procesa i normativa utroška predstavlja osnovu preciznog planiranja, jer sve stavke iz plana nabavki ujedno su i predmeti nabavki. Dalja razrada stavki iz ovog plana podrazumijeva izradu specifikacija kao detaljnog opisa nabavki po karakteristikama, količinama i planiranim vrijednostima. Stoga ne treba zanemariti, već razmotriti uticaj neadekvatnog planiranja na nivou pojedinačnih poslovnih sistema na centralni organ. Ovaj uticaj može se posmatrati kao potcijenjenost i precijenjenost količina u pojedinačnim planovima nabavki. Ako

se, recimo, u planu nabavki poslovnog sistema izvrši planiranje manjih količina nekog materijala, za posljedicu će imati cijepanje nabavki na manje dijelove, i to iz razloga što ugovor za nabavku ne mora vremenski isteći, a neke od stavki mogu da budu povučene u potpunosti, dok druge ostaju neiskorištene. Iz tog razloga će pojedinačni poslovni sistemi biti u situaciji da moraju nabaviti manje količine materijala kako bi obezbijedili kontinuitet proizvodnje. Pored navedenih činjenica, treba uzeti u obzir i vrijeme nabavke, jer se one u nekim slučajevima mogu vršiti i sa udaljenih tržišta. S druge strane, i planiranje većih količina predstavlja problem poslovnim sistemima, jer ako se planiraju veće količine od potrebnih, doći će do provođenja postupaka nabavki sa uvećanim količinama, ali i rezervisanje sredstava u finansijskom planu i potpisanim ugovorima za nepotrebne nabavke. Dakle, neophodna je razrađenost planova rada i poslovanja, a samim tim i plana nabavki kako bi se ostvarila ekonomija obima i smanjilo cijepanje nabavki, bez obzira na to da li se postupci nabavke provode centralizovano, na nivou jednog poslovnog sistema ili više njih.

Drugi problem centralizovanih nabavki javlja se u radu centralnog organa, a odnosi se na uspostavljanje kontinuiteta potpisivanja ugovora sa dobavljačima. Naime, da bi se uspostavio kontinuitet snabdijevanja pojedinačnih poslovnih sistema, neophodno je uspostaviti kontinuitet potpisivanja ugovora po centralnim postupcima nabavki. U suprotnom, svako odstupanje između vremenskog perioda potpisivanja dvaju ugovora dovodi do cijepanja nabavki na manje dijelove, jer u tim slučajevima pojedinačni poslovni sistemi moraju vršiti nabavku svojih potreba da bi bezbjedili kontinuitet proizvodnje. Ovaj problem može se javiti kao posljedica neadekvatnog planiranja, koji je prethodno objašnjen, ali i iz razloga neadekvatnog obavljanja funkcije centralnog organa. Iz tog razloga je neophodno razmotriti rad ovog organa, koji u tom slučaju predstavlja usko grlo nabavke.

Važan segment nabavke počinje i od potpisivanja ugovora do isporuke ugovorenih količina, što ujedno predstavlja treći ključni problem provođenja centralizovanih nabavki. Naime, centralizovana nabavka ne ispunjava svoju svrhu ako ostvari niže cijene inputa, duže rokove plaćanja i kraće rokove isporuke u slučaju da dobavljač ne ispunjava svoje obaveze. U toj situaciji, pojedinačni poslovni sistemi moraju samostalno vršiti snabdijevanje, čime se nabavke cijepaju na manje dijelove i negativno se utiče na ekonomiju obima. Da bi se riješio ovaj problem, potrebno je u postupcima nabavki definisati mjere obezbjeđenja i sankcionisanja takvih dobavljača, to jest tražiti dobavljače koji mogu odgovoriti potrebama grupe.

I kao posljednji, četvrti ključni problem centralizovanih nabavki javlja se u smislu slabosti protoka informacija između učesnika u ovim nabavkama, pogotovo kada se korespondencija birokratizuje i ne postoji adekvatna informatička podrška. Stoga je neophodno definisati načine razmjene svih feedforward i feedback informacija. Naime, ova razmjena informacija se kreće od planiranja, preko provođenja i praćenja nabavki, te povratno, kako bi se u budućnosti otklonili uočeni problemi u centralizovanim nabavkama.

Uzimajući u obzir navedeno, ne treba zanemariti činjenicu da svaki od navedenih problema neposredno utiče na sve učesnike centralizovanih nabavki. Da bi se u tom pravcu ostvarila ekonomija obima i postigli ostali pozitivni efekti centralizacije, neophodno je uspostaviti centralizovani sistem na način da oponaša nabavku pojedinačnog poslovnog sistema opisan u tački 3. ovoga rada kako bi se uspostavilo centralizovano planiranje, provođenje i praćenje nabavki.

## ZAKLJUČAK

Provođenje centralizacije podrazumijeva stalno usaglašavanje i analizu rada na nivou poslovnih sistema, kao preduslov za centralizaciju nabavke više poslovnih sistema. Predmetnim radom se ne osporava postojanje pozitivnih strana centralizacije, ali ukazuje na to da ona ne treba biti nečija iskazana volja i htijenje, već da njeno provođenje zahtijeva ozbiljno shvatanje i analiziranje rada svih njenih učesnika.

Pored navedenog, u radu je funkcija nabavke posmatrana kao sistem 3P nabavke, koji ukazuje na podjelu nabavke na podsisteme planiranja, provođenja i praćenja kako bi se lakše razumio proces nabavke. Iz rada je uočljivo da se on može posmatrati na nivou pojedinačnih poslovnih sistema, ali i više njih, kada centralizuju svoje nabavke. Ovakvo posmatranje nabavke je ukazalo na to da se prvi problemi u centralizovanim nabavkama kreću od pojedinačnih poslovnih sistema, koji prvenstveno moraju poznavati svoje poslovanje i normative kako bi bili spremni za udruživanje u veće sisteme nabavki. Naime, adekvatno planiranje predstavlja temelj uspjeha provođenja nabavki i praćenja njihovog izvršenja.

Ovdje treba obratiti pažnju na to da centralizacija nabavki za više poslovnih sistema nije uvijek pogodna za provođenje, jer se svaki put pri donošenju odluke o centralizaciji mora uzeti u obzir odnos ponude i tražnje za inputima na nivou više poslovnih sistema. U tom slučaju ne treba zanemariti činjenicu da se uključivanjem u centralizovane nabavke od pojedinačnih poslovnih sistema zahtijeva da prilagode svoje zahtjeve, tj. centralizacijom se vrši standardizacija robe, usluga i radova da bi se ostvario Pareto optimum grupe kroz ekonomiju obima i koncentrisanje pregovaračke snage na tržištu.

I na kraju, može se zaključiti da uspjeh centralizacije na nivou grupe zavisi od mogućnosti uspostavljanja njegovog rada na takav način da oponaša poslovanje pojedinačnog poslovnog sistema kako bi se na najbolji način zadovoljile njihove potrebe.

## IZVORI

- Božić, R., Kondić, N. (2007). *Revizija finansijskih izvještaja* – drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Banja Luka: Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka: Ekonomski fakultet, Istočno Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Ferišak, V. (2006). *Nabava: politika, strategija, organizacija, management* – drugo, aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb: vlastita naklada.
- Ferišak, V., Stihović, L. (1989). *Nabava i materijalno poslovanje*. Zagreb: „Informator“.
- Gajić, M. (2015). *Međuslovljenost efikasnosti nabavne funkcije i finansijskih performansi poslovanja zdravstva Republike Srpske*. Magistarski rad. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- Gilboa, I. (2013). *Racionalni izbor*. Zagreb: „Mate“, d.o.o.
- Gligorijević, M. (2007). *Poslovni marketing* – prvo izdanje. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Jakovčević, K. (2008). *Upravljanje troškovima* – četvrto, izmenjeno i dopunjeno izdanje. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu – Ekonomski fakultet.
- Jovanović, P., Benković, S. (2012). *Unapređenje organizacije javnih nabavki na nivou lokalnih samouprava u Srbiji*. Internacionalni časopis „Management“, časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 64(2012), 25–32.
- Kilibarda, M., Zečević, S. (2008). *Upravljanje kvalitetom u logistici*. Beograd: Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R. (2015). *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, „Tehnički glasnik“ Sveučilište Sjever – Sveučilišni centar Varaždin, 9(3), 327–336.
- Lončarević, R. (2006). *Menadžment* – drugo izdanje. Beograd: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- Mićović, P. (2008). *Zdravstveni menadžment, menadžment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova*. Beograd: Komora zdravstvenih ustanova Srbije.
- Milislavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2005). *Osnovi marketinga* – drugo izdanje. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Wehrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment* – deveto izdanje. Zagreb: „Mate“, d.o.o.