

PLANIRANJE I IZVRŠENJE NABAVKE: POGLED NA PRAKSU NAŠIH PREDUZEĆA

Sažetak: Zadaci nabavne funkcije preduzeća su veoma kompleksni. Pored nabavke materijala po što je moguće nižim troškovima, tu su i zahtevi za nabavku materijala i sirovina određenog kvaliteta i količine, kao i pridržavanje ugovorenih rokova nabavke. Takođe, bitni su aspekti poznavanja zaliha i kapaciteta skladištenja. Poznato je da svako odstupanje od kontinuiteta nabavke može dovesti do prekida u ciklusu reprodukcije, zbog nedostatka materijala i sirovina. Prezentovani rad nastao je kao rezultat istraživanja o postupcima i aktivnostima planiranja odnosno izvršenja poslova nabavke, sprovedenog u jednom broju vojvodanskih preduzeća. U istraživanju je korišćena metoda intervjua rukovodilaca, na uzorku od 18 malih preduzeća. Relevantni zaključci, na bazi rezultata istraživanja, mogu da daju doprinos povećanju efikasnosti izvršenja procesa nabavke.

Ključne reči: plan nabavke, zalihe, dobavljači, lokacija skladišta, dokumentacija nabavke

SUPPLY PLANNING AND EXECUTION: A VIEW ON SERBIAN PRACTICE

Abstract: The tasks of the company's supply function are complex; apart from the purchase of materials at as low costs as possible, it faces the quest for the supply of materials and raw materials of certain volume and quality as well as meeting the purchase deadlines. Also, aspects concerning stores and storage capacity have to be taken into account. It is a well-known phenomenon that every delay of supply may cause interruptions in reproduction, due to the lack of materials and raw materials. This paper has come out as a result of the research conducted in a number of enterprises in Vojvodina. The research has dealt with aspects and activities concerning supply planning and execution. The research used the interview method among 18 CEO's of small-to-medium size enterprises. Relevant conclusions based on research may gain insight into the way supply function can provide effectiveness.

Keywords: supply plan, stores, suppliers, storage location, supply documents

* Leonard Salai, magistar ekonomskih nauka, predavač, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, e-mail: leonard_salai@yahoo.com

UVOD

Nabavka, kao poslovna funkcija u malom biznisu, obezbeđuje povezivanje preduzeća sa tržištem njegovih materijalnih i uslužnih inputa i institucija koje se na njemu nalaze. Svako poslovanje, bez obzira da li se radi o profitnom ili neprofitnom sektoru, ima svoj ciklus reprodukcije koji započinje nabavkom resursa neophodnih za poslovanje odnosno obavljanje delatnosti.¹

Nabavka se može sprovoditi na direktni odnosno indirektni način, u centralizovanom odnosno decentralizovanom organizacionom ustrojstvu. Dok se pitanje centralizacije odnosno decentralizacije funkcije nabavke tiče veličine i tržišne snage preduzeća, izbor za direktni odnosno indirektni vid nabavke opredeljen je sledećim faktorima:

- vrstom delatnosti – proizvođači i trgovine su uglavnom orijentisani na direktni vid nabavke, dok maloprodajna i uslužna mala i srednja preduzeća pribegavaju indirektnom vidu nabavke, preko posrednika
- karakteristikama proizvoda/usluga – određeni proizvodi ne podnose duge kanale distribucije, kao npr. sirovine i repromaterijali za prehrambenu industriju, investiciona oprema, saobraćajna sredstva, građevinski materijali, sirovine za energetiku, rude za topionice, cementare i sl.
- veličinom kupaca i obimom njihovih kupovina – proizvođači u malom biznisu, usled manjeg obima nabavki, često su prisiljeni da se obrate trgovini na veliko i uslužnim posrednicima za snabdevanje.²

Plan nabavke se najčešće deli na dve globalne celine: plan nabavke u proizvodnim preduzećima odnosno plan nabavke u trgovini³. Dok plan nabavke u proizvodnim preduzećima ne egzistira samostalno, već je segment ukupnog planskog procesa, u trgovinskim preduzećima kao osnova za izradu plana nabavke služi plan prodaje.⁴ Plan nabavke za preduzeća iz sfere proizvodnje najčešće određuju:

- izvori snabdevanja – redovni (stalni) i alternativni
- struktura nabavki
- vremenska dimenzija nabavki
- finansijski okvir koji stoji na raspolaganju za nabavku
- korelacija nabavnih cena sa izlaznim cenama

¹ Salai (2007: 103)

² Ibidem

³ Salai (2007: 104)

⁴ Salai (2007: 105)

- godišnje potrebe za materijalnim sredstvima (vozilima za transport, kancelarijskom infrastrukturom i materijalom).

Razrada plana nabavke može se odvijati na razne načine, od kojih je najzastupljeniji onaj po grupama materijala. Ističu se sledeće grupe materijala:

1. alternativno određene grupe materijala – primenjuju se u slučaju kada se nabavlja materijal bez decidiranih tehničkih zahteva
2. čvrsto (fiksno) određene grupe materijala – nabavljaju se prema standardima koje propisuje tehnološki postupak ili koje prodaja ugovara sa kupcima
3. slobodan izbor nabavke materijala – primenjuje se kada proizvodnja i prodaja nemaju precizno definisane uslove niti formirane porudžbine, te je nabavna funkcija u mogućnosti da samostalno određuje uslove nabavke materijala za proizvodnju.

Kada je reč o maloprodaji, precizno planiranje nabavke nije moguće zbog niza faktora koji utiču na dinamiku i strukturu prometa. Preciznjem planiranju se može pristupiti jedino za bazni (osnovni) proizvodni program sa relativno ujednačenim tempom plasmana. Kod veleprodaje, stepen neophodne preciznosti plana nabavke blizak je onom koji važi i za proizvodna preduzeća.⁵

Aspekti nabavne funkcije uključuju (a) *eksterne* i (b) *interne* okolnosti, tj. uslove, koji su predmet analize. Eksterni aspekt analize nabavke odnosi se na nastup na tržištu/tržištima i treba da ustanovi adekvatnost stepena centralizacije/decentralizacije ove funkcije. Interni aspekt analize nabavke, pak, interesuje se za podelu rada, utvrđivanje njene efikasnosti i efekte podele rada prema grupama homogenih poslova odnosno proizvoda.

Kod svih oblika organizacije procesa nabavke neophodno je planirati rezidualne veličine i moguće disparitete tj. neuskladenosti, a naročito:

- nepredvidive faktore na ostvarenje plana
- uslove nabavke i tendencije kretanja cena na tržištu nabavke
- međusobni štetni uticaj zaliha (robe, sirovina, repromaterijala)
- kalo, rastur, kvar i lomove u skladišnom prostoru.

⁵ Salai (2007: 106)

METODOLOGIJA I TOK ISTRAŽIVANJA

U skladu sa prethodnim, pred menadžment se postavlja zadatak da se izvrši analiza prednosti i nedostataka poslovanja nabavne funkcije u periodu koji prethodi posmatranom, kako bi se uticaj rezidualnih veličina minimizirao (neutralisao). Imajući u vidu ograničenost uslova koji diktiraju ponašanje preduzeća u današnje vreme, može se prepostaviti i ograničenost planskih aktivnosti preduzeća na ovom polju. Zahtevi istraživanja, koje bi moglo da ukaže na prednosti i nedostatke nabavne funkcije, mogu se formulisati u vidu dvaju hipoteza:

H_0 : *Najveći broj preduzeća sagledava interne aspekte analize nabavne funkcije, koje kasnije implementira u svoju poslovnu praksu, u odnosu na eksterne aspekte kojima se pridaje znatno manji značaj.*

H_1 : *Najmanji broj preduzeća planira rezidualne veličine i disparitete u svom nabavnom poslovanju.*

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 18 institucija male odnosno srednje veličine, u proizvodnoj i posredničkoj (trgovinskoj) delatnosti. Kao uzorak su uzeta preduzeća sa teritorije Vojvodine (jedno je iz uže Srbije), sva osim jednog su samostalni privredni subjekti. Korišćena je metoda intervjuisanja rukovodilaca u preduzećima koji su bili odgovorni za realizaciju nabavki. U najvećem broju slučajeva to su bili vlasnici (preduzetnici), a u nekoliko slučaja radilo se o zaposlenima na poziciji menadžera komercijale odnosno nabavke/prodaje. Korišćen je tzv. kvota-uzorak⁶ koji se koristi pri nepoznatoj (beskonačnoj) veličini osnovnog skupa, budući da je broj preduzeća koja se mogu uzeti kao uzorak prilikom istraživanja nepoznat.

S obzirom na prirodu nabavne funkcije opisane u prethodnim delovima rada, uočene su tri oblasti koje su uzete u analizu. One se mogu formulisati kao:

1. planiranje eksternih uslova
2. planiranje internih uslova
3. planiranje rezidualnih veličina.

Kao dominantan eksterni aspekt analize nabavne funkcije uočena je analiza uslova nabavke i dinamike kretanja cena na tržištu nabavke. Internim aspektima je identifikovan sledeći set aktivnosti preduzeća:

1. sastavljanje i razrada plana nabavke prema postavljenim kriterijumima
2. analiza ostvarenja plana nabavke

⁶ Lancaster (2005: 149)

3. formiranje komisije i sastavljanje komisijskog zapisnika o izvršenim nabavkama
4. davanje prigovora/reklamacije dobavljaču na kvalitet i kvantitet isporuke
5. evidentiranje zaliha
6. izračunavanje visine zaliha i upoređivanje sa visinom optimalnih zaliha
7. izračunavanje i upoređivanje troškova nabavke i troškova skladištenja
8. raščlanjavanje događaja u prethodnom poslovnom periodu, tj. poslovnoj godini
9. analiza prednosti i nedostataka poslovanja u prethodnom periodu
10. analiza korišćenja usluga dobavljača
11. analiza lokacije skladišta
12. analiza prijema robe u skladište, sa osvrtom na opremu i uređenje skladišta
13. analiza međusobno štetnog uticaja robe, kala, rastura, kvara i loma u skladištu
14. popunjavanje dokumentacije o izdavanju robe iz skladišta
15. popunjavanje popisnih lista i popis robe.

Od navedenih aktivnosti, u cilju racionalnog sagledavanja segmenata aktivnosti kao i poštovanja vremena i truda ispitanika, smatralo se da je potrebno određivanje pojedinih aktivnosti kao opcionih, te su one navedene pod numeracijama 3, 4 i 13 i na taj način prezentirane ispitanicima.

Kao treći set aktivnosti, tj. oblast analize, uočena je aktivnost analize uticaja nepredvidivih faktora na ostvarenje plana, koja je, kao i prva oblast, posmatrana kao posebna celina.

Takođe, je značajno i pitanje nadležnosti subjekata u sprovođenju navedenih aktivnosti, te je i ono dobilo mesto u istraživanju.

Budući da su kao uzorak uzeta preduzeća orijentisana na domaće tržište, u istraživanju nisu navedena dokumenta koja se koriste u međunarodnom prometu robe. Ostala dokumentacija je posebno naglašena.

U daljem tekstu sledi prezentacija dobijenih rezultata istraživanja.

ANALIZA USLOVA NABAVKE I TENDENCIJE KRETANJA CENA NA TRŽIŠTU NABAVKE

Za prvi set aktivnosti odnosno oblasti analize povratna informacija je dobijena od svega tri jedinice u uzorku (16,6%). Sva posmatrana preduzeća su u oblasti trgovine, od toga jedno u čistoj veleprodaji i dva u maloprodaji.

Premda dobijenim informacijama, ova preduzeća nabavku definišu unapred za predstojeću poslovnu godinu. Navodi se već dobro poznat postupak, tj. pristup, planiranju nabavki: analiziranje dobrih i loših strana nabavke, kao i mogućih posledica koje mogu proisteći iz pogrešno donesenih odluka. Preduzeća navode da veći broj porudžbina manjeg obima povećava troškove transportnih usluga, prijema i skladištenja robe, kao i da u svakoj nabavci postoje fiksni troškovi koji ne stoje u zavisnosti od prodatih količina. Zbog toga se ona uglavnom opredeljuju za veće porudžbine, koje omogućavaju i veće popuste u vidu rabata, kasa-skonta, nižih cena i plaćanja u valutama čiji je kurs najpovoljniji. Na formiranje cena i visinu marže odlučujuću ulogu ima direktor/vlasnik preduzeća, uz praćenje visine konkurenčkih cena, tržišnih kretanja, ponašanja potrošača, elastičnosti tražnje i ostvarivog profita.

Preduzeće koje se bavi veleprodajom ističe da su uslovi nabavke proizvoda krajnje jednostavni, zbog prirode delatnosti i assortimenta proizvoda. Ovo preduzeće sve informacije o cenama nalazi na produktnoj berzi i posluje u skladu sa time. Priroda delatnosti ovog entiteta ukazuje na to da ne postoji unificiranost cena usled međusobnog dejstva ponude i tražnje.

Jedno od preduzeća u maloprodaji ističe da je, pored toga što se rukovodi principom izbora izvora nabavke sa povolnjom ponudom, prinuđeno da prihvati ponude onih dobavljača čiji su proizvodi brendirani i koji, u određenom smislu, drže monopol. Kao ilustraciju navodi primer jednog domaćeg brenda vina, koje posmatrano preduzeće nije želelo da nabavlja usled nepovoljnih cena. Angažovani su stručnjaci da pronadu slično vino ali po nižoj ceni, što, konačno, nije rezultiralo uspehom jer fokusirani segment potrošača nije prepoznao napore učinjene ka pomeranju njihovog fokusa na novi brend.

SASTAVLJANJE I RAZRADA PLANA NABAVKE PREMA POSTAVLJENIM KRITERIJUMIMA

Povratne informacije o aktivnosti sastavljanja plana nabavke dobijene su od osam jedinica iz uzorka (44,4%). Delatnost ovih entiteta je proizvodnja dopunjena maloprodajom (3 slučaja), trgovina – kombinovana veleprodaja i maloprodaja (2 slučaja), čista veleprodaja (1 slučaj) i čista maloprodaja (2 slučaja).

U preduzećima sa decentralizovanom strukturom za sastavljanje plana nabavke zadužena je nabavna služba. Ona vrši specificiranje potreba za robom male i velike vrednosti

odnosno hitno potrebne robe. U ovom tipu preduzeća koristi se dokument *Zahet za nabavku* čiji sadržaj opredeljuju raspoloživa projektno-tehnička dokumentacija, standardi, katalozi proizvođača, zakonski propisi i sl. Priroda delatnosti opredeljuje i zahteve u pogledu nabavki, te se, primera radi, u posmatranom poljoprivrednom preduzeću najveći deo potreba u pogledu nabavke odnosi na zaštitna sredstva. U ovom slučaju stručnjaci – inženjeri zaštite iniciraju potrebu za nabavkom zaštitnog sredstva, nakon čega se pristupa prikupljanju ponuda od dobavljača, vrši izbor najpovoljnije ponude, potvrđuje porudžbina, te doprema predmet nabavke.

U trgovinskoj delatnosti plan nabavke se sastavlja početkom poslovne godine. Uvidom u robno računovodstvo utvrđuju se sve obavljene nabavke i prodaje u prethodnoj godini i planira predstojeća nabavka. Na osnovu plana o poslovanju, čiji je deo plan nabavke, za narednu godinu se planira minimalno povećanje tekućeg poslovanja (10%), što povećava i planirane nabavke za istu veličinu. U slučaju planiranih investicija i proširenja trgovinske mreže, uzima se u obzir prodajni kapacitet novih objekata (prodavnica i skladišta), čime se uvećavaju količine robe potrebne za narudžbu. Prema rezultatima, dok je za maloprodaju karakteristična mesečna analiza prodaje robe po objektima, utvrđivanje usklađenosti sa planiranom nabavkom i uvažavanje sugestija i mišljenja prodavaca u pogledu sastavljanja plana, veleprodaju karakteriše sastavljanje materijalnog bilansa, tj. materijalnog plana, rukovodeći se čvrsto određenim grupama materijala, što predstavlja važnu stavku sastavljanja ukupnog plana nabavke.

Ovaj segment aktivnosti je u najvećem broju slučajeva ingerencija osobe koju vlasnik preduzeća zaduži, a u manjem broju slučajeva je zastupljen referent komercijalnih poslova. Odobravanje nabavke (u jednom slučaju) je ingerencija direktora preduzeća.

ANALIZA OSTVARENJA PLANA NABAVKE

U pogledu ovog segmenta aktivnosti, 6 jedinica iz uzorka (33,3%) je obezbedilo povratne informacije. Uglavnom se radi o istim preduzećima koja su pristupila sastavljanju plana i njegovo razradi. Preduzeća su izrazila težnju za ostvarenjem plana u njegovoj celosti, kako se navodi, kako ne bi došlo do narušavanja kontinuiteta plasmana odnosno kako ne bi bio ugrožen assortiman. Dalje se navodi da se prate zalihe koje predstavljaju prioritet, a kao kvantitativan kriterijum se ističe količina nabavke kod koje je zbir troškova nabavke i skladištenja najniži. Optimalna količina nabavke treba da obezbedi kontinuirano snabdevanje tržišta, a da pri tome troškovi nabavke i skladištenja budu najniži.

Sumarno gledano, prema rezultatima, informacije o uspešnosti izvršenih nabavki se dobijaju analizom:

- realizovanih rokova i dinamike isporuke
- kvaliteta i količine nabavke

- kvaliteta pruženih usluga
- poslovnosti dobavljača
- reklamacija pri prijemu nabavljenih materijala, robe i usluga.

Stepen zaduženja za ovu aktivnost se formira na sličan način kao i za prethodni segment poslova.

ANALIZA UTICAJA NEPREDVIDIVIH FAKTORA NA OSTVARENJE PLANA

O analiziranju uticaja vanrednih okolnosti i nepredvidivih faktora na stepen ostvarenja plana dobijena je povratna informacija iz pet jedinica u uzorku (27,7%).

Kao što se i moglo prepostaviti, glavni rezidualni faktor, čiji uticaj nije u potpunosti moguće proceniti, u građevinarstvu i poljoprivredi jesu klimatski uslovi, te ih preduzeća u ovim delatnostima navode na prvom mestu. Iza toga slede kašnjenja isporuke odnosno pogrešne dostave. Po ovom pitanju preduzeća imaju jasno razrađenu proceduru: u slučaju kašnjenja isporuke preduzeće obaveštava krajnjeg korisnika/kupca o ovoj okolnosti i vrši proveru namere kupovine od strane korisnika/kupca uprkos kašnjenju, a kao stimulaciju na kupovinu nudi popust od pune cene date robe. U slučaju pogrešnih isporuka, preduzeće obaveštava dobavljača i traži zamenu u što je moguće kraćem roku.

Na trećem mestu, preduzeća ističu nedostatke robe na tržištu u trenutku kada je ona tražena, a iza toga se navode krađa, požar, poplave i druge elementarne nepogode koje mogu predstavljati smetnju poslovanju, a time i ostvarivanju plana nabavke.

Jedno preduzeće je na interesantan način nepredvidivim faktorom na ostvarenje plana identifikovalo „opšte stanje ekonomije u državi“, sa valjanim rezonovanjem ekonomске logike kojom se, inače, ova pojавa objašnjava. Budući da ovaj tematski okvir nije shvaćen na adekvatan način, on se na ovom mestu neće tumačiti (protumačen je u prethodnom delu rada).

U pogledu zaduženja zaposlenih za rešavanje ovog segmenta aktivnosti ni jedno preduzeće nije obezbedilo povratnu informaciju, te se može prepostaviti da bi, po prirodi stvari, za subjektivno uslovljene gubitke (štetu) odgovornost snosilo lice koje je prouzrokovalo taj gubitak, a u slučaju objektivno nastupajućih okolnosti, sanaciju štete bi snosilo društvo tj. preduzeće u celini.

FORMIRANJE KOMISIJE I SASTAVLJANJE KOMISIJSKOG ZAPISNIKA

Povratnu informaciju o ovoj aktivnosti su obezbedile četiri jedinice iz uzorka (22,2%). Ova aktivnost je određena kao opcionala, s obzirom na njenu sporadičnost u aktivnostima malih preduzeća.

Formiranje komisije se sprovodi odlukom direktora preduzeća, u dva slučaja:

- kao redovna aktivnost (uglavnom kod preduzeća srednje veličine) odnosno
- kao vanredna aktivnost, u slučaju nastupanja nepravilnosti prilikom preuzimanja nabavke od dobavljača (kod malih preduzeća).

Pored komisija, čiji je zadatak da konkretno popišu određene kategorije imovine i obaveza, formira se i centralna popisna komisija koja koordinira nijihovim radom. Po izvršenom popisu, komisija sastavlja izveštaj sa predlozima u pogledu razlika (manjkova, viškova i isporuke koja nije naručena) koji se upućuju upravnom odboru preduzeća, a ovaj daje konačnu ocenu o izvršenom popisu i nastalim razlikama po popisu.

U jednom slučaju je evidentirano da se koriste dva tipa komisijskih zapisnika: *Zapisnik za oštećenje robe u transportu* i *Zapisnik za povraćaj robe*. U drugom slučaju, preduzeće izveštava o izvršenoj tzv. verifikaciji nabavke, kao alternativno rešenje formiranju komisije i sastavljanju komisijskog zapisnika. Sadržaj ove aktivnosti je primopredaja nabavke uz overu i uvođenje u evidenciju dokumenata *Račun dobavljača* i *Knjiga ulaznih računa*.

Nivo odgovornosti za ovu aktivnost je, prema informacijama dobijenim od preduzeća, na nivou referade komercijalnih poslova. Kod malih preduzeća reč je o ingerenciji preduzetnika i njegovih saradnika, kojima delegira odgovornost.

DAVANJE PRIGOVORA/REKLAMACIJE NA KVALITET I KVANTITET ISPORUKE DOBAVLJAČU

Ova aktivnost se posmatra kao dopuna, a u nekim slučajevima i kao alternativa prethodno pomenutom upućivanju izvršenog popisa (komisijskog zapisnika) na mišljenje nadležnom upravnom organu preduzeća, te se iz tog razloga prilikom istraživanja tretiralo kao opcionala aktivnost. Povratna informacija o davanju prigovora/reklamacije je zabeležena u svega tri slučaja (16,6%).

U slučaju decentralizovane funkcije nabavke, procedura davanja reklamacije dobavljaču je sistematizovana kroz:

1. ispostavljanje reklamacije dobavljaču, na osnovu *Zapisnika o reklamaciji* (u slobodnoj formi)
2. čuvanje reklamirane isporuke označavanjem na *Identifikacionom kartonu* sa naznakom „neusaglašeno“
3. razmatranje odgovora dobavljaču
4. uslovni ili redovan prijem zamenjene količine odnosno njegovo vraćanje dobavljaču, službenim dopisom na memorandumu preduzeća.

Odgovornost za ovu aktivnost u ovom slučaju snose referent komercijalnih poslova odnosno skladištar, dok se sa direktorom preduzeća vrši konsultacija u pogledu odgovora dobavljača na reklamaciju.

Od jednog preduzeća je, u pogledu ove aktivnosti, učinjen napor koje ono čini u pogledu izbegavanja radnji koje stvaraju probleme dobavljaču, koje su, kako navodi:

- dostavljanje brzih i hitnih zahteva za isporuku
- storniranje naručene robe ili promena specifikacije
- ispostavljanje zahteva koje dobavljači ne mogu da realizuju na odgovarajući način – npr. ukoliko dobavljač ne raspolaže adekvatnim transportnim sredstvom kojim bi bila moguća isporuka.

U slučaju centralizacije nabavke procedura je znatno pojednostavljena i manje formalizovana, a nosilac aktivnosti je direktor preduzeća.

EVIDENTIRANJE ZALIHA

Ovu aktivnost, prema povratnim informacijama, vrši šest jedinica iz uzorka (33,3%). U pogledu preciznosti prikaza, ova aktivnost je razgraničena od aktivnosti utvrđivanja visine zaliha i njihovog poređenja sa optimalnim zalihama.

Pod zalihamama se podrazumeva roba u prodavnici ili skladištu i roba „na putu“ koja još nije primljena u prodavnicu ili skladište. Zalihe se u navedenim preduzećima evidentiraju prilikom njihovog ulaza u skladišni prostor (u jednom slučaju ne raspolaže se skladišnim prostorom). Sektor koji je zadužen za ulaz robe (najčešće komercijalni) unosi račun i otpremnicu u evidenciju putem kalkulacije. Takođe se uzima po jedan uzorak od svake nabavljene količine i stavlja u tzv. izložbeni prostor. Prilikom vođenja zaliha vodi se i evidencija primljene ambalaže, te se prati njeno zaduživanje i razduživanje u dokumentu *Knjiga evidencije prometa i usluga*.

Elementi koji se unose u evidenciju zaliha su:

- broj artikla
- opis – prema specifikaciji narudžbe, npr. aktivni ugalj, etiketa MC i sl.
- sastavnica – da li se koristi ili ne
- jedinica mere – u mernim jedinicama (kilogram, litar, komad)
- grupa knjiženja – npr. sirovine i sl.
- tačka poručivanja.

Najčešće se raspolaže računarskim programom u koji se unosi samo onaj broj elemenata koji je podložan varijacijama, dok su ostali ugrađeni u program.

O organizacionom rešenju nadležnosti za sprovođenje aktivnosti evidencije zaliha nije dobijena povratna informacija, te se može pretpostaviti da se ono rešava na nivou prethodno pomenutih nadležnosti.

IZRAČUNAVANJE VISINE ZALIHA I UPOREĐIVANJE SA VISINOM OPTIMALNIH ZALIHA

O ovoj aktivnosti informacije su dobijene od svega pet preduzeća (27,7%), što se može objasniti, s jedne strane, responzivnošću upitanih subjekata, a isto tako i kratkovidošću upravljačke funkcije. Uverenje je autora, međutim, da ova preduzeća vrše pomenute analize.

Naime, kontinuitet i ekonomija u poslovanju preduzeća koja obavljaju prometnu delatnost (proizvoda, usluga, trgovinske robe), a koja predstavljaju jedinice uzorka u ovom istraživanju, kreće se na nivou koji se nalazi između minimalnih i maksimalnih zaliha, kao optimalne zalihe. One predstavljaju najpovoljniji nivo zaliha koji omogućava postizanje najniže cene koštanja u trenutku prodaje.

Preko jednog primera trgovinskog preduzeća,⁷ pružene su informacije o izračunavanju i upoređenju nivoa zaliha, koji sledi u daljem tekstu.

Minimalne zalihe su utvrđene kao umnožak dnevne prodaje robe (u ovom primeru, 20.000 din.) i vremena potrebnog da se realizuje nabavka (25 dana). Kao drugu metodu izračunavanja istog, jedno preduzeće koristi umnožak sa prosečnim kašnjenjem u isporuci robe od strane dobavljača u prethodnom periodu. Iz ovoga se može zaključiti da se mogu koristiti aktuelni, ali isto tako i istorijski podaci za dobijanje visine minimalnih zaliha koje nose rizik prekida kontinuiteta u snabdevanju tržišta.

Vraćajući se na prethodni primer, nivo minimalnih zaliha je utvrđen u iznosu od 500.000 din.

U datom preduzeću prosečan dnevni promet iznosi oko 20.000 din. a minimalne zalihe iznose oko 600.000 din., dakle, nešto više od izračunatog nivoa. Nivo maksimalnih zaliha može se izračunati uvećanjem minimalnih zaliha za izvršene nabavke. Pretpostavka je da se minimalne zalihe količinski poklapaju sa jednom nabavkom, te je u tom slučaju iznos maksimalnih zaliha $500.000 + 500.000 = 1.000.000$ din.

⁷ Videti: Interni materijal preduzeća: „VB Trade“ Novi Sad; „Hidro-elektr“ d.o.o., Indija; „Hipol“ a.d., Odžaci; „Rudnap agrar“ d.o.o., Beograd; „Best izgradnja“, Novi Sad; „Senta-promet“ a.d., Senta

Izračunavanje optimalnih zaliha treba da čine minimalne zalihe uvećane za potrebe tekućeg snabdevanja objekta u obimu od jedne optimalne nabavke. Prema tome, sistem izračunavanja je sličan kao i kod maksimalnih zaliha, s tim što se ovde u obzir uzima optimalna količina nabavke.

Kao i u prethodnom slučaju, nije dobijena informacija o nadležnosti nad sprovodenjem ove aktivnosti, te se pretpostavlja da su to ista lica kao i u prethodnoj stavki rada.

IZRAČUNAVANJE I UPOREĐENJE TROŠKOVA NABAVKE I TROŠKOVA SKLADIŠTENJA

Segment aktivnosti upoređenja troškova nabavke i troškova skladištenja se preduzima od strane pet preduzeća iz uzorka (27,7%).

Posmatrana preduzeća vrše raščlanjavanje troškova nabavke na fiksne i varijabilne, prema već poznatoj opštoj metodologiji raščlanjavanja troškova. Takođe, vrši se i razlikovanje troškova skladištenja prema nosiocima troškova na: troškove osnovnih sredstava u skladištu, materijalne troškove čuvanja zaliha i troškove izdavanja skladišnog prostora. Navodi se da su troškovi nabavke veći u slučaju kada se ne koristi opcija skladištenja već se nabavljena roba direktno plasira kupcima.

Određene kategorije proizvoda zahtevaju posebne načine skladištenja, što prouzrokuje dodatne troškove posmatranim preduzećima. U ovu grupu proizvoda ona ubrajaju: suhomesnate proizvode koji se čuvaju u specijalnim hladnjacama, konditorske proizvode koji se u letnjem periodu hlađe kako bi se sprečilo njihovo topljenje i razna pića koja se čuvaju od smrzavanja. Poznajući ovu kategoriju proizvoda, preduzeće automatski ugrađuje određeni procenat u njihovu cenu koštanja kako bi troškovi koje oni uzrokuju bili pokriveni.

Pomenuta preduzeća zaključuju da orientacija na optimalne zalihe i direktnu nabavku omogućava niže troškove nabavke, a time i niže troškove skladištenja. Za određene proizvode za kojima je tražnja retka i količinski nepredvidiva, posmatrana preduzeća pokreću nabavku tek nakon prijema porudžbine od klijenata/potrošača. Osim prednosti direktnе nabavke, navode se i njeni nedostaci, koji se odnose na potrebu da se trgovinsko preduzeće mora pojavitи kod brojnih specijalizovanih proizvođača koji često proizvode jedan proizvod, što dovodi do većeg broja manjih narudžbi kako bi se kompletirao assortiman, a to u krajnjoj liniji povećava troškove nabavke.

Po prirodi stvari, ova aktivnost je u nadležnosti saradnje referada: komercijalne i računovodstveno-finansijske, u slučaju decentralizacije nabavne funkcije. U slučaju centralizovanih aktivnosti, nosilac aktivnosti je direktor preduzeća.

RAŠČLANJAVANJE DOGAĐAJA U PRETHODNOM POSLOVNOM PERIODU TJ. POSLOVNOJ GODINI

Raščlanjavanje poslovnih događaja iz prethodnog poslovnog perioda je segment aktivnosti koji, prema rezultatima istraživanja, prati svega četiri preduzeća iz uzorka (22,2%). Razlozi toga se ponovo mogu tražiti u objektivno i subjektivno uslovijenim faktorima, kao što je već prethodno analizirano.

Preduzeća navode da je analiza i kontrola uspešnosti poslovne godine, načelno, veoma kompleksna. Zasniva se na funkcionalnosti troškova i kretanju (porastu/padu) obima prodaje. Za merenje efikasnosti koriste se pokazatelji kao što su: prosečan dnevni promet, procenat povećanja dnevnog prometa u vreme akcija, vreme trajanja akcije, procenat razlike u ceni i sl. Navodi se da ovim podacima raspolaže direktor preduzeća, kako u slučaju centralizacije nabavne funkcije, tako i u slučaju njene decentralizacije. Konsultacija se vrši sa šefovima prodavnica, u cilju povećanja obima prodaje.

Kao dopunu prethodnom, preduzeća navode sledeće aktivnosti čije mesto vide u ovom segmentu rada:

- tehnokonomski analiza isplativosti uvođenja novog sistema rada
- prenos tehnologije u cilju započinjanja dugoročne poslovne saradnje
- otvaranje maloprodajnih objekata
- proširenje skladišnog prostora
- prikaz bilansa stanja i bilansa uspeha (za prethodnu poslovnu godinu)
- rezime delatnosti, tržišnog učešća, konkurentske snage preduzeća itd.

ANALIZA PREDNOSTI I NEDOSTATAKA POSLOVANJA U PRETHODNOM PERIODU

Povratnu informaciju o izvršenju ovog segmenta aktivnosti dala su uglavnom ista preduzeća koja su pružila informacije za prethodnu analizu, a to su četiri preduzeća iz uzorka (22,2%).

Analizu poslovne godine, a unutar toga i analizu mesta nabavne funkcije, preduzeća svode putem izrade godišnjeg inventara. Navodi se da su tada zalihe najveće, jer se obim prometa značajno uvećava u vreme božićnih i novogodišnjih praznika. Određeni proizvodni programi i linije dobijaju na značaju, dok su, opet, drugi sezonskog karaktera ili manjeg značaja. Analizu rezultata poslovanja, u slučaju decentralizovanog tipa preduzeća, prate nabavka i finansije ali i terenske službe (prodavnice itd.), dok je u centralizovanom tipu preduzetnik taj koji analizira i donosi konačne odluke.

Kao bitne događaje, koji utiču na poslovanje preduzeća u proizvodno-trgovinskoj delatnosti, upitana preduzeća ističu: privremeno zatvaranje objekata zbog renoviranja poslovnog prostora, organizaciju programa zabavnog sadržaja (muzički festival, koncerti, sportski događaji itd.), školski raspust, prodajne aktivnosti osiguravajućeg društva, nerazvijenu mrežu nabavke, nedostatak sredstava, stručnost kadrova (uglavnom u pozitivnom kontekstu) i sl.

ANALIZA KORIŠĆENJA USLUGA DOBAVLJAČA

U vezi ovog segmenta aktivnosti dobijen je srazmerno veći broj povratnih informacija od preduzeća iz uzorka – ukupno sedam (38,8%).

U teoriji poznatu „konkurenčku mrežu“⁸ za analizu izbora dobavljača preduzeća koriste u njenoj modifikovanoj formi, kao što je prikazano u narednoj tabeli:

Tabela 1: Analiza dobavljača prema odabranim kriterijumima

KRITERIJUMI	Dobavljači za isti materijal					
	Dobavljač A		Dobavljač B		Dobavljač C	
Kvalitet	visok	3	srednji	2	srednji	2
Rok isporuke	kratak	3	kratak	3	dug	1
Način isporuke	Franko kupac	3	Franko dobav.	1	Franko kupac	3
Način plaćanja	ček	1	ček	1	menica	3
Cena	niska	3	srednja	2	visoka	1
Udaljenost	velika	1	mala	3	srednja	2
Moguć prevoz	sve vrste prevoza	3	voda, kamion	2	kamion	1
Bonifikacije	visoke	3	male	1	visoke	3
Asortiman	širok	3	srednji	2	mali	1
Količina	neograničena	3	neograničena	3	neograničena	3
Pouzdanost	visoka	3	niska	1	srednja	2
UKUPNO POENA		29		21		22

Izvor: Interni materijal preduzeća: „VB Trade“, Novi Sad; „Hidro-elektr“ d.o.o., Indija; „Hipol“ a.d., Odžaci; „Rudnap agrar“ d.o.o., Beograd; „Best izgradnja“, Novi Sad; „Senta-promet“ a.d., Senta

U najvećem broju preduzeća navode da je vezivanje za isključivog dobavljača izvor potencijalnih problema. Iako određeni dobavljači nude povoljne uslove nabavke po

⁸ Salai (2007: 69)

gotovo svim aspektima, potrebno je uvažiti „suptilne“ razlike koje postoje među njima. Najčešće se primenjuje poznati Pareto-optimum 80:20,⁹ tj. 80% nabavki pokriva jedan dobavljač dok je učešće ostalih dobavljača 20%. Uverenje je ispitanika da svaki dobavljač, kojeg preduzeće smatra konkurentnim za realizaciju procesa nabavke, treba da dobije onaj ideo koji će ga stimulisati na ulaganje maksimalnog napora u zadovoljenju potreba za nabavkom.

Od ostalih aspekata koje preduzeća navode izdvaja se tzv. ambulantno snabdevanje, koje je prisutno u maloprodaji, kao vid nabavke kod kojeg dobavljač nudi isporuku direktno u prodajne objekte.

U ovom segmentu aktivnosti zaduženje imaju referenti nabavke, uz obaveznu konsultaciju direktora preduzeća, budući da se radi o odnosu preduzeća prema spoljnoj sredini (stejkholderima preduzeća). U slučaju malih preduzeća, jedini subjekt koji se javlja u odnosima sa dobavljačima je preduzetnik.

ANALIZA LOKACIJE SKLADIŠTA

Ovaj segment aktivnosti od značaja za planiranje nabavke odvija se najčešće ad hoc, tj. pre otpočinjanja procesa rada, ali, kao i planski proces uopšte, zbog promenljivih uslova poslovanja koje efektiraju i proces nabavke ono bi trebalo da se vrši povremeno, u svrhu neometanog procesa reprodukcije i realizacije. Od preduzeća uzeta u uzorak istraživanja svega pet preduzeća (27,7%) prepoznaće ovu realnost.

Opcije koje posmatrana preduzeća koriste su:

- smeštanje skladišta teritorijalno udaljeno od maloprodajnih objekata
- lociranje skladišta neposredno uz maloprodajni objekat
- formiranje privremenog tipa skladišta, za vanredne potrebe
- nepostojanje skladišnog prostora.

U prvom slučaju, kada se skladište locira u industrijskoj zoni, to zahteva i dislociranje nabavne službe ili referade komercijale od sedišta preduzeća, čime se omogućava efikasnije poslovanje i komunikacija između zaposlenih u skladištu i onih u nabavnoj službi odnosno referadi. Pored toga, ističe se da ovakva lokacija skladišta donosiocima odluka o nabavci omogućava da lakše steknu vizuelni uvid u predmet nabavke kako bi se skladišni kapaciteti racionalno i svrshodno koristili.

U drugom slučaju, kada je skladište locirano uz prodavnicu, u njemu se vrši prijem robe, njegovo skladištenje, razvrstavanje i numerisanje robe kao i druge pripremne radnje

⁹ Salai (2007: 158)

koje prethode iznošenju robe u prodavnicu. Od naročitog je značaja, kako preduzeća navode, da pored funkcionalnosti budu prisutni i aspekti prostranosti magacina, njegove osvetljenosti i provetrenosti, kako bi se mogao održati stalni kvalitet zaliha i time ubrzao koeficijent obrtaja sredstava vezanih za zalihe.

Nepostojanje skladišnog prostora ne mora obavezno da predstavlja nedostatak planskog pristupa nabavnom poslovanju. U ovom slučaju reč je o nabavkama čiji je kvalitet stalан, tj. nepromjenjen, te ne iziskuje potrebu čuvanja, zaštite i održavanja fizičko-hemijskih svojstava, kao što je to slučaj kod kvarljive robe. Ukoliko je ekonomski opravдан, nedostatak skladišnog kapaciteta može da znači i manja ulaganja u otpočinjanje poslovanja, a time i manje troškove nabavke odnosno realizacije, budući da stavka troškova skladištenja ne učestvuje u takvim proizvodima odnosno robi.

Za analizu lokacije skladišta odgovornost snose lica kao u prethodnoj stavki ovog rada.

ANALIZA PRIJEMA ROBE U SKLADIŠTE SA OSVRTOM NA OPREMU I UREĐENJE SKLADIŠTA

Po logici stvari, povratnu informaciju za ovaj segment aktivnosti dobili smo samo od onih preduzeća koja raspolažu skladišnim kapacitetima, a to su ista preduzeća koja su se izjasnila kao u prethodnoj stavki rada (27,7%).

Organizaciona rešenja za prijem robe u magacin u posmatrаниm preduzećima variraju od krajne jednostavnih i tradicionalnih do sofisticiranih, savremenih rešenja, zavisno od raspoložive tehnologije i stepena dostignute modernizacije preduzeća. Savremena dostignuća na ovom polju uglavnom koriste preduzeća srednje veličine koja su u mogućnosti da ih kupe i primenjuju. Tako, primera radi, preduzeće u oblasti vodosnabdevanja raspolaže softverom koji upravlja skladišnim procesima i mobilnim računarima za magacionere-pešake i viljuškariste koji preko bežične mreže komuniciraju sa magacinskim softverom. Svaka lokacija u skladištu je obeležena jedinstvenim bar-kod oznakama, pomoću kojih se ubrzava proces skladištenja i sprečava njeno usmeravanje na pogrešnu lokaciju. Roba koja ulazi u skladište raspolaže oznakom SSCC (eng. *Standard Shipping Container Code*). Prilikom prijema osoblje dobija sve potrebne informacije na skeneru, kako o robi tako i o paletama za transport. Nakon toga, na osnovu podešavanja parametara, računarski softver sam raspoređuje robu u magacinskom prostoru.¹⁰

U najvećem broju slučajeva, međutim, i danas se primenjuju tradicionalna organizaciona rešenja za postupak prijema nabavki u skladište, a to su: razvrstavanje po artiklima, zaprimanje na osnovu otpremnice, numerisanje, kontrola ispravnosti i smeštanje u predviđen magacinski prostor.

¹⁰ Videti: Interni materijal preduzeća: „VB Trade“, Novi Sad; „Hidro-elektr“ d.o.o., Indija; „Hipol“ a.d., Odžaci; „Rudnap agrar“ d.o.o., Beograd; „Best izgradnja“, Novi Sad; „Senta-promet“ a.d., Senta

U ovaj segment aktivnosti, pored subjekata pomenutih u prethodnim stavkama rada, uključuje se i magacinsko osoblje koje vrši sve neophodne radnje zaprimanja (proizvoda, robe) uz nadzor rukovodilaca. U malim preduzećima preduzetnik se u ovom poslu oslanja na saradnike.

ANALIZA MEĐUSOBNOG ŠTETNOG UTICAJA ROBE, KALA, RASTURA, KVARA I LOMA U SKLADIŠTU

Kao što je navedeno, ovaj segment pitanja je ispitanicima postavljen sa opcijom davanja odgovora. Dobijena je povratna informacija od svega dva preduzeća (11,1%).

Preduzeća pristupaju sa izvesnim stepenom svesnosti o mogućim rezidualima koji se mogu javiti u navedenim vanrednim okolnostima. Iako se kalo, rastur, kvar i lom mogu javiti u svakom obliku delatnosti, najčešći su u onim industrijama koja vrše preradu i skladištenje nabavljenih količina (sirovina, poluproizvoda, proizvoda, trgovinske robe). Tako, proizvodno-trgovinsko preduzeće navodi brojne slučajeve štetnog uticaja robe koja se čuva integralno, uticaja temperaturnih kretanja i prisustva kiseonika u skladišnom prostoru (hladnjači) i sl. Dok navedeno preduzeće preuzeće preventivne mere, trgovinsko preduzeće na nedeljnem nivou priprema *Zapisnik za otpis*, u sklopu svojih redovnih procedura kada nastupi oštećenje robe. Određen je procenat vrednosti robe tj. normativ koji je dozvoljen da bude otpisan (1–2% na mesečnom nivou). U zapisniku se navode potrebni podaci sa obrazloženjem o nastupajućem kalu, rasturu, kvaru odnosno lomu robe, a potvrdu zapisnika obezbeđuje rukovodilac magacina odnosno komercijale nakon uvida u stanje, pri čemu je od značaja uverenje o tome da li je ambalaža obezbeđena, tj. zatvorena, i da li je došlo do manipulacije robom kao uzroka oštećenja. Pri uverenju u regularnost, rukovodilac odobrava otpis takve robe.

POPUNJAVANJE DOKUMENTACIJE O IZDAVANJU ROBE IZ SKLADIŠTA

Budući da je ovaj segment aktivnosti normiran u sklopu redovnog obavljanja delatnosti, najveći broj preduzeća ga obavlja na programiran način, a to je sedam preduzeća (38,8%).

Slično prijemu robe u skladište, njegovo izdavanje je predmet različitih organizacionih rešenja: od onih jednostavnih do primene automatizacije i računarske tehnologije. Preduzeće u oblasti vodosnabdevanja navodi proceduru izdavanja robe: magcioner dobija na ekranu prenosnog računara listu artikala sa navedenim količinama i lokacijama sa kojih treba da ih uzme, na osnovu *Otpremnice* koju izdaje referada komercijale. Softver sam određuje lokacije sa kojih se roba uzima, u zavisnosti od toga da li je u pitanju dostava krajnjem kupcu ili veleprodaji. Pored pomenute otpremnice izdaje se i *Račun* na bazi podloge narudžbenice kupca ili se formira novi račun.

Drugi vid izdavanja robe iz skladišta, koji se više oslanja na tradicionalne metode, koristi *Trebovanje* ili *Nalog magacina* kao relevantnu dokumentaciju. Na osnovu naloga magacioner priprema robu za izdavanje. Ukoliko njom ne raspolaže (npr. jer nije na raspolaganju u dovoljnoj količini), magacioner vrši zabelešku na nalogu koji se šalje kupcu odnosno knjigovodstvu. Kada je pripremio svu robu, nalog šalje u službu nabavke i na osnovu toga izrađuje *Otpremnicu*. Nakon toga nalog i otpremnica prate robu prilikom isporuke. U slučaju isporuke robe koja je namenjena kao poklon ili gratis, sa njom se isporučuje *Pojedinačna otpremnica*.

Organizacionu odgovornost za realizaciju ovog segmenta aktivnosti imaju napred navedena lica. U slučaju malog preduzeća procedura je po prirodi stvari pojednostavljena, a vršioci aktivnosti su preduzetnik i njegovi saradnici.

POPUNJAVANJE POPISNIH LISTA I POPIS ROBE

Aktivnost popisa, tj. inventarisanja robe, prema povratnim informacijama, obavljaju uglavnom ona preduzeća koja su u posmatranom uzorku najažurnija u pogledu vodenja dokumentacije planiranja i izvršenja procesa nabavke, a to je sedam preduzeća (38,8%).

Prema Zakonu o računovodstvu i reviziji, preduzeća su dužna da jednom godišnje izvrše popis robe. Iz praktičnih razloga, međutim, brojna preduzeća, pa tako i ona u uzorku, vrše češće inventarisanje imovine kako bi stekli uvid u rad maloprodajnih objekata, zbog zahteva tržišne inspekcije i sl.

Popis robe se uglavnom vrši automatski, čitanjem bar-kodova, iako još postoje primjeri da se ova aktivnost obavlja ručno, na tradicionalan način. Procedura započinje formulisanjem odluke kojom se tumači potreba vršenja popisa (*Odluka o inventarisanju*), nakon toga se formira komisija, a zatim vrši sam proces popisivanja. Popisna lista sadrži podatke o rednom broju, nazivu artikla, količini robe i maloprodajnoj ceni, a suština popisa čini stvarno zatećeno stanje u prodajnom objektu. Svaka popisna lista se po završetku popisa potpisuje od strane predsednika i članova komisije. Nakon toga, popisna lista se obračunava radi utvrđivanja stvarnog robnog i finansijskog stanja u prodajnom objektu. Za utvrđene manjkove i viškove robe, prema Zakonu, predviđena je obaveza plaćanja poreza odnosno otpisa robe, te se formiraju dokumenta *Nalog viškova* i *Nalog otpisa* u kojima se evidentiraju nastale promene.

Organizacionu odgovornost za sprovođenje popisa snose direktor preduzeća odnosno lica koja on odredi za realizaciju ove aktivnosti.

ZAKLJUČCI

Kroz rad su prikazani različiti aspekti planiranja i izvršenja procesa nabavke, u proizvodno-trgovinskoj odnosno čisto trgovinskoj delatnosti (veleprodaji i maloprodaji), na uzorku preduzeća koja, prema saznanjima autora, obavljaju ovu delatnost. Za sprovođenje istraživanja jedinice su za uzorak uzete namerno, kao tzv. kvota-uzorak, kao što je ranije već eksplisirano.

Za potrebe istraživanja formirane su 3 globalne celine, kao klasteri aktivnosti, detaljnije razrađene i operacionalizovane kroz 15 užih celina, tj. segmenta aktivnosti. Polazeći od prirode tih segmenta aktivnosti i mogućnosti njihovog sprovođenja u malim odnosno srednjim preduzećima, u kojima je istraživanje vršeno, one su određene kao stalne (obavezne) odnosno opcione (neobavezne) aktivnosti, te su na taj način prezentirane ispitnicima i obrađeni rezultati.

Sudeći prema dobijenim rezultatima, naša preduzeća u navedenim aktivnostima učestvuju u onoj meri u kojoj to priroda procesa rada zahteva. Segmenti aktivnosti koji se najčešće obavljaju prilikom planiranja i izvršenja nabavke su: sastavljanje plana nabavke i njegova razrada, analiza korišćenja usluga dobavljača, analiza prijema robe u skladište i izdavanja robe iz skladišta, kao i popisivanje tj. inventarisanje robe. Ovi segmenti ujedno predstavljaju i ključne aktivnosti čijim bi zanemarivanjem efikasna realizacija plana nabavke mogla biti ugrožena.

Imajući u vidu navedeno, može se smatrati da su potvrđene polazne hipoteze, prema kojima:

1. najveći broj preduzeća sagledava interne aspekte analize nabavne funkcije, koje kasnije implementira u svoju poslovnu praksu, u odnosu na eksterne aspekte kojima se pridaje znatno manji značaj
2. najmanji broj preduzeća planira rezidualne veličine i disparitete u svom nabavnom poslovanju.

Shodno tome, preporuka rada, u cilju povećanja efikasnosti nabavne funkcije odnosno procesa nabavke i njenog izvršenja, jeste jača orijentacija ka eksternim aspektima, prvenstveno u smislu praćenju uslova nabavke i tendencije kretanja cena na tržištu nabavke, kao i uvažavanje rezidualnih veličina i dispariteta u poslovanju, prvenstveno vanrednih okolnosti kao što su: međusobni štetan uticaj robe, kalo, rastur, kvar i lom u skladišnom prostoru.

Druga preporuka, u pogledu budućih referentnih istraživanja, je uzimanje većeg broja jedinica u uzorak, što implicira i potrebu precizne obrade statističkih podataka.

LITERATURA

- [1] Interni materijal preduzeća: „VB Trade“, Novi Sad; „Hidro-elektro“ d.o.o., Indija; „Hipol“ a.d., Odžaci; „Rudnap agrar“ d.o.o., Beograd; „Best izgradnja“, Novi Sad; „Senta-promet“ a.d., Senta
- [2] Lancaster, G., (2005) *Research Methods in Management: A concise introduction to research in management and business consultancy*, Oxford, Burlington, Elsevier Butterworth-Heinemann
- [3] Salai, L., (2007) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Novi Sad, Viša poslovna škola

Primljeno: 16.09.2011.

Odobreno: 22.09.2011.