

Optimizacija poslovnog procesa nabavke u preduzeću Rudnik i Termoelektrana Gacko korišćenjem ERP rješenja SAP

Gordana Antelj
student postdiplomskih studija
Fakultet za proizvodnju i menadžment
Trebinje, RS, BiH
Gordana.antelj@gmail.com

Ilinka Unković
Fakultet za proizvodnju i menadžment
Trebinje, RS, BiH
ilinkaunkovic@yahoo.com

Sadržaj— Upravljanje preduzećem kroz ERP sisteme je novost na tržištu Republike Srpske i vrlo aktuelna tema koja nije dovoljno istražena a u savremenom poslovanju se sve češće primjenjuju razni ERP sistemi. ERP je skraćenica od Enterprise Resource Planning— Planiranje resursa u korporacijama a najrasprostranjeniji ERP na svijetu je SAP— Sisteme Anwendungen und Produkte u prevodu Sistem, aplikacija i proizvodi. Činjenica je da 74% od 500 najboljih preduzeća na svijetu koristi SAP rješenje. Kroz ovaj rad su pojašnjeni efekti uvođenja ERP rješenja SAP u Rudnik i Termoelektranu Gacko i na praktičnom primjeru približena uloga i značaj samih ERP rješenja u poslovanju jedne firme. Studijom slučaja na RiTE Gacko su dobijeni rezultati koji su potvrdili da je uvođenje ovakvog načina poslovanja bio dobar poslovni potez jer su vidljivi pozitivni efekti.

Ključne riječi—ERP; SAP; RiTE Gacko; optimizacija; poslovni proces

I. UVOD

Poznato je da se Rudnik i Termoelektrana bave proizvodnjom električne energije i da su jedna od najvećih preduzeća regije. Iz Rudnika se lignit transportuje do Termoelektrane gdje se vrši proizvodnja električne energije i dalje tu energiju preuzima Elektroenergetski sistem Bosne i Hercegovine. Ono što ovo preduzeće nabavlja nije dakle osnovna sirovina ali zato jeste oprema, mašine, energenti te razne usluge i radovi. Pomenimo samo jednu bitnu činjenicu: Skladište RiTE Gacko broji preko 20 000 artikala. Godišnji remont ovog giganta koji se kao što i sama riječ kaže radi godišnje, kao i kapitalni (svakih 5 godina) zahtjeva ogroman broj rezervnih dijelova i materijala. Taj proces nabavke se vršio adekvatno i do sada, ali uz veliki angažman zaposlenih i rukovodstva. Ono što je ERP rješenje SAP donijelo je ekonomičnije korišćenje resursa, i finansijskih i ljudskih a posebno se ističe lakše upravljanje čitavim procesom nabavke.

ERP predstavlja niz aktivnosti, podržanih od višemodulskog aplikativnog [softvera](#), koji pomaže u upravljanju poslovnim, [finansijskim](#) aspektima poslovanja i [ljudskim resursima](#). [1]. Uvođenje sistema podrazumeva [analizu](#) poslovnih procesa, obuku zaposlenih i nove radne

procedure[2]. *Problem* od koga se polazi u ovom istraživanju je: Da li i na koji način uvođenje SAP-a utiče na poslovni proces RiTE Gacko? Posmatrajući predmet ovog istraživanja i njegove varijable na koje možemo uticati pokušaćemo se doći do *cilja* a to je optimizacija procesa nabavke ili još uže definisano: Kako uticati na varijable koje nam nudi SAP rješenje da bi dobili najbolje rezultate poslovanja?

SAP kao program se uvodi godinama i prilagođava preduzeću tako što se prilagođavaju njegove varijable ali takođe mijenjaju se uslovi u samom preduzeću, tačnije, mijenja se čitava filozofija poslovanja. I bez obzira što su postojali posebni programi za obradu podataka, ne znači da je postojao kvalitetan ERP, pa je SAP ono poslovno rješenje koje će „povezati“ sve dijelove jednog ovakvog giganta poštujući prednosti i starih sistema.

Pomenućemo i neke od poteškoća prilikom uvođenja SAP-a kao što su: opor zaposlenih, neophodnu obuku za ne tako mali broj korisnika, reorganizaciju skladišnog poslovanja, uvođenje drugog vida kontrole i prijema robe itd. Uprkos svemu navedenom SAP je pokazao da je pravo rješenje i da sigurnim putem stremi ka Poslovnoj inteligenciji (Inteligenci Bisnis-IB) kao najvećem poznatom stepenu upravljanja jednim proizvodnim procesom.

Naučni cilj koji se pokušava ovim radom postići je mali doprinos pojašnjenju efekata uvođenja ERP rješenja SAP a društveni cilj je na praktičnom primjeru široj javnosti približiti ulogu i značaj samih ERP rješenja u poslovanju jedne firme.

Iz svega navedenog proizilazi i sama osnovna *hipoteza* ovog rada i to da je uvođenje ERP rješenja SAP u RiTE Gacko uticalo na poslovni proces nabavke i to u pozitivnom smislu, dakle, pomenuti poslovni proces je optimiziran u odnosu na predhodni.

Da bi smo postigli svoj cilj, dakle da bi smo opovrgli ili dokazali hipotezu od koje krećemo koristimo se *metodologijom ili kombinacijom metodologija* kao što su:

- Metoda promatranja gdje će se objektivno i realno sagledati činjenice vezane za ovaj problem
- Metodom deskripcije objektivno opisati bitne karakteristike problema

- Metodom analize poslovnog procesa i njegovog rasčlanjivanja na bitne korake doći ćemo do faktora koji utiču na proces i faktora na koje proces utiče
- Osnovna metoda koja se koristi u ovom slučaju biće komparativna metoda kojom je najjednostavnije dokazati hipotezu i to na način da poredimo poslovni proces prije i poslije uvođenja ERP rješenja SAP

Pomoću ovih metoda biće omogućena i obnovljivost istraživanja, u drugom vremenu što bi bilo idealno da bi se posmatrao puni efekat uvođenja SAP-a.

II. ŠTA JE ERP A ŠTA JE SAP

Da bi preduzeće uspješno poslovalo potrebno je uspješno planirati resurse. ERP je skraćenica od Enterprise Resource Planning – Planiranje resursa u korporacijama. Napredak svjetske ekonomije i informatičkih nauka je doveo do pojavljivanja raznih softvera koji olakšavaju poslovanje preduzeća. Jedan od njih je i SAP, najrasprostranjeniji ERP na svijetu i pravi se specijalno za određenu industrijsku oblast. Prilagodljiv je i praktično pokriva svaku oblast privrede. SAP je Njemačka tvorevina, firma koja djeluje globalno ali je urađena lokalizacija po zemljama gdje je korišćen. SAP je novost na ovim prostorima, a Elektroprivreda Republike Srpske je odlučila da uvede ovaj ERP radi lakšeg praćenja svih zavisnih preduzeća a u cilju što efikasnijeg upravljanja. Inače, SAP je skraćenica od Systeme Anwendungen und Produkte tj. u prevodu Sistem, aplikacija i proizvodi. Trenutno je najaktuelnija SAP verzija HANA koju koristi centralna banka Njemačke i koja daje potpuno novi pristup dosadašnjem poslovanju. Postoji i novija verzija, iako danas SAP S/4 HANA implementirana tek na pojedinim modulima, radi se na cijelom nizu novih rješenja, zapravo za sve industrije (vertikale i horizontale) u kojima je i do sada SAP imao dominantnu ulogu u upravljanju i kontroli poslovnih procesa i poslovnih mogućnosti. [3]

Top menadžeri kompanija koje su sprovele SAP rešenja, kao glavne razloge za investiranje u ovaj ERP navode: podršku za transformaciju kompanije, ubrzanje poslovnih procesa, optimizacija strukture sredstava i izvora finansiranja, čime se povećava kvalitet i dostupnost informacija, podrška odlučivanju.

III. SAP U POSLOVNOM SVIJETU

Sa sjedištem u Njemačkoj, u gradu Walldorf, SAP je osnovana 1972. godine, s pet bivših IBM inženjera. Danas SAP ima više od 53.000 zaposlenih u više od 50 zemalja širom svijeta.

Pet inžinejra IBM su uvidjeli potrebe menadžmenta, zaposlenih i partnera i ponudili softver rješenja. Od tada pa do danas postao je vodeće ERP softversko preduzeće, s više od 100.000 instalacija SAP rješenja u više od 30.000 firmi, u više od 120 zemalja širom svijeta. SAP ima preko 11.000

programera a sam SAP provodi i održava tim 35000 SAP profesionalaca koji garantuju pouzdanu i prvoklasnu podršku, bilo kada, bilo gdje. Ono što SAP nudi je poslovna platforma koja omogućuje optimalno korištenje informacijskih resursa preduzeća i poboljšanje učinkovitosti u poslovanju. Tokom svog četrdesetogodišnjeg rada, SAP je uvijek imao značajnu ulogu u provođenju najnovijih rješenja u području informacijske tehnologije.

SAP rješenja su otvorena, prilagodljiva i podržavaju baze podataka, aplikacije, operativne sisteme od skoro svih proizvođača. Kako bi se zadovoljili specifične zahtjevi različitih industrija i tržišta na kojima postojeće firme posluju, SAP je razvio 24 konkretnih rješenja za razne djelatnosti. Oni su prilagođeni standardima, najboljim praksama, procesima i izazovima 24 različite industrije. 74% od 500 najvećih svjetskih tvrtki su SAP korisnici! [4]

SAP je inače preveden na više od 30 jezika, uključujući srpski. Sastoji se od više modula. SAP koji se primjenjuje u RiTE Gacko ima sledeće module: modul MM (modul za upravljanje materijalima), FI modul (modul za upravljanje finansijama), CO Modul kontrolinga, Modul BI (izveštavanje kroz poslovnu inteligenciju) i Modul održavanja. Pomenuti moduli su povezani i nadopunjuju se.

Posebno ćemo obraditi proces nabavke kao jedan od poslovnih procesa u RiTE Gacko te sagledati kakva je to poboljšanja donijelo uvođenje ERP rješenja SAP. Proces nabavke se vrši kroz modul MM (modul za upravljanje materijalima– Materials Menagement).

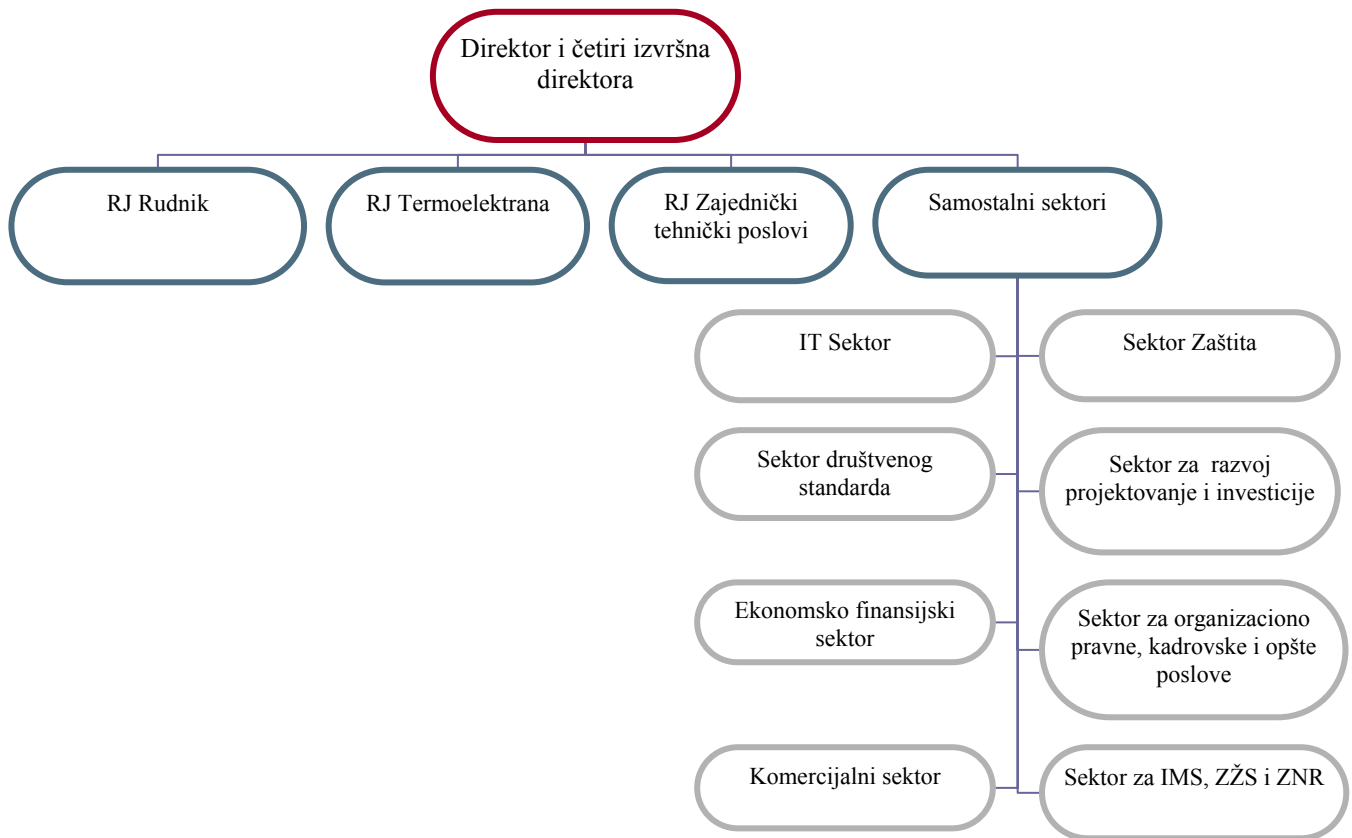
IV. PRIMJENA ERP RJEŠENJA SAP U RiTE GACKO

A. Tokovi dokumentacije u preduzeću

Osnovni preduslov za obavljanje gore pomenutih procesa je precizno i tačno definisana organizaciona struktura, kako u okviru MM modula tako i u poslovnim sistemima svih zavisnih preduzeća u okviru MH ERS. Ključno je i definisanje cjelovitih i održivih matičnih podataka[5]

U jednom preduzeću postoji jasno definisan tok dokumentacije ili šema kretanja dokumenta. Većinom je taj tok definisan raznim dokumentima unutar preduzeća, npr. standardima, procedurama, pravilnicima itd. Dokumentacija u ovom našem slučaju podrazumjeva sve dokumente vezane za nabavku, tačnije sve dokumente od zahtjeva za nabavku pa do analize te nabavke i planiranja nove. Ovaj tok dokumentacije je dosta grubo prikazan, bez ulaska u detalje kao što su način transporta pisane dokumentacije, pristup dokumentaciji, javnost ili tajnost podataka.

Da bi se što bolje razumjela problematika potrebno je pogledati organizacionu strukturu RiTE Gacko koja je preuzeta sa zvaničnog sajta ovoga preduzeća [6]



Slika 1. Organizaciona struktura RiTE Gacko

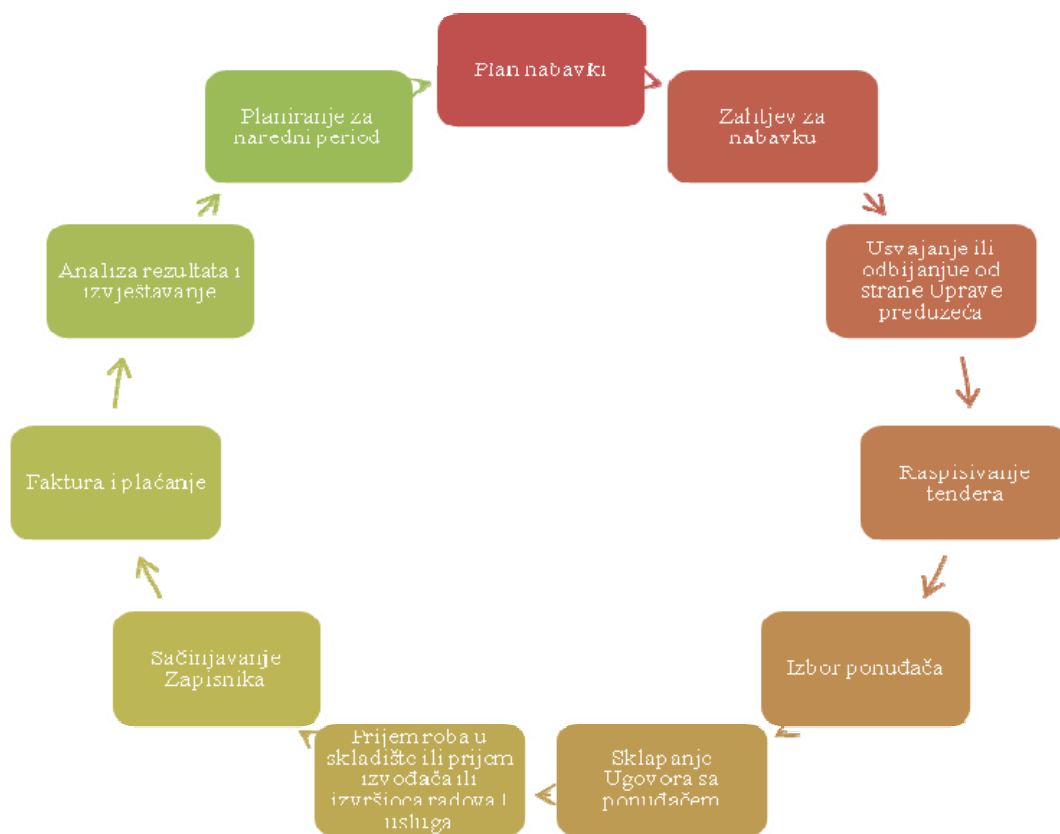
Bez neke velike analize, jasno se vidi da Upravu preduzeća čini direktor i četiri izvršna direktora, da preduzeće ima tri Radne jedinice i osam Samostalnih sektora. Šema kretanja dokumentacije u ovolikom preduzeću je složena, postoji kurirska služba i jasno definisane procedure kretanja tih dokumenata. Postojali su i ranije razni program koji su olakšavali poslovanje ali ni jedan nije objedinio čitav poslovni proces kao SAP.

Ono što je bitno za ovo istraživanje je dokazati hipotezu da je uvođenje ERP rješenja SAP u RiTE Gacko uticalo na poslovni proces nabavke i to u pozitivnom smislu, dakle, pomenuti poslovni proces je optimiziran u odnosu na predhodni. Kroz studiju slučaja treba obraditi nabavku u ovoj firmi i to posmatrajući upravo tok dokumentacije potrebne za tu nabavku. Na isti način se mogu analizirati i drugi moduli koji se primjenjuju. Takođe, testiranje i ponovno istraživanje je moguće, čak i poželjno obnoviti na isti način kroz određeni period i opet analizirati rezultate i na taj način dati jasnu sliku promjene poslovnog procesa koja se desila upravo uvođenjem ERP rješenja SAP.

B. Poslovni proces nabavke u RiTE Gacko

Poslovni proces nabavke prikazujemo kroz par koraka:

1. Prvi korak u nabavci u RiTE Gacko je Plan nabavki roba, radova, usluga i investicija usvojen od strane Elektroprivrede Republike Srpske;
2. Zatim slijedi Zahtjev za nabavku pokrenut od strane Radne jedinice ili Samostalnog sektora (pogledati šemu organizacione strukture, tri Radne jedinice i osam samostalnih sektora, svi iskazuju svoje zahtjeve, naravno u skladu sa Planom nabavke);
3. Analiza zahtjeva i usvajanje ili odbijanje od strane Uprave preduzeća (Upravu preduzeća čine direktor i četiri izvršna direktora);
4. Komercijalni Sektor raspisuje tender ili vrši direktnu nabavku (za iznose manje od 6 000 KM) u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama;
5. Poslije prijema tenderske dokumentacije i analize ponuđača, komisija koju imenuje Uprava preduzeća bira najpovoljnijeg ponuđača a Uprava taj Izvještaj usvaja ili odbacuje;
6. Sklapanje Ugovora sa izabranim ponuđačem;



Slika 2. Šema procesa nabavke u RiTE Gacko

7. Nabavka roba u skladište ili prijem izvođača ili izvršioca radova ili usluga, prilikom prijema robe u skladište pavi se prijemnica a prilikom izdavanja te robe Izdatnica;

8. Sačinjavanje Zapisnika o izvršenoj nabavci roba (prijemnica), radova ili usluga (klasični zapisnik, slobodna forma);

9. Plaćanje na osnovu Zapisnika o izvršenoj nabavci roba, radova ili usluga i na osnovu Fature koju izdaje druga ugovorna strana;

10. Analiza rezultata i izvještavanje zainteresovanih strana (Matično preduzeće, Uprava društva, treća lica...);

11. Planiranje za naredni period (godišnje plan nabavki, a plan investicija za naredne tri godine).

V. EFEKTI KOJE JE SAP PROIZVEO NA POSLOVANJE RiTE GACKO

Primjena ERP rješenja SAP je krenula od Konceptualnog dizajna u kome su pojašnjeni svi koraci neophodni za implementaciju ovoga sistema. Potom je slijedio period nomenklature materijala i osnovnih sredstava pa obuka zaposlenih koji će biti tzv. krajnji korisnici, tačnije zaposleni kojima će preduzeće obezbjediti licencu. Sa primjenom SAP-a se krenulo 01.januara 2014 godine.

Bitna karakteristika SAP-a je da potpuno i precizno definiše pojmove SAP šifrom koja je jedinstvena a svi drugi podaci su samo pojašnjenje te SAP šifre. Ne smije se desiti da postoje dva proizvoda pod istom SAP šifrom pa čak iako imaju isti nomenklaturni broj.

Kao što je naglašeno u samom uvodu u ovu problematiku, do nekog konkretnog zaključka najlakše se može doći metodom komparacije kojom se treba realno, objektivno i pošteno sagledati šta to pozitivno a šta negativno donosi uvođenje ERP rješenja SAP.

Možda je najjednostavnije pojasniti efekte SAP-a kroz primjer jednog inženjera Termoelektrane zaduženog za rad postrojenja, tačnije održavanje postrojenja. S obzirom da je remont obavezno preventivno održavanje koje se radi jednom godišnje, planira se i adekvatan je primjer za sagledavanje rezultata primjene SAP.

Prije uvođenja SAP-a

Prije uvođenja SAP-a, inženjer je morao pozvati skladište pa provjeriti stanje svojih rezervnih dijelova, tražiti ih po raznim magazinima i nikada nije bio siguran da neka druga služba nije uzela pomenute dijelove. Sa SAP-om je taj problem riješen jer je moguće pregledati skladište sa par koraka na računaru, čak i rezervirati dijelove. Poslije analize količine kreće se u narudžbu ako postoji potreba. Ako pogledamo organizaciju preduzeća pomenutu na početku ovog istraživanja, vidjećemo i tok dokumentacije koja je prije SAP-a imala sledeću putanju: nedovoljno definisan zahtjev (potrebni su dijelovi za postrojenje...), definisanje je

ostavljeno za period raspisivanja tenderske dokumentacije, dolazilo je do neslaganja u vrijednostima itd. Poseban problem bi nastao prilikom preuzimanja poručene robe jer roba ulazi u krug preduzeća bez obzira na zadovoljenje kvaliteta ili kvantiteta koje nije moglo biti jasno i precizno definisano kao i sa SAP-om. Dalji problemi nastaju prilikom plaćanja, tačnije slaganja fakture sa poručenom robom pa tako ima i slučaj da se kupuju vijci a plaćaju šarafi.

Šta je to drugačije sa SAP-om?

Poručivanje robe ide po sledećoj šemi: Poslije provjere stanja i provjere da li pomenuti dio postoji registrovan u bazi podataka SAP-a, vrši se naručivanje po SAP šifri koja precizno definiše predmet narudžbe. SAP u narudži odmah traži da se definiše količina, jedinica mjere, cijena po jedinice mjere, skladište pa čak i policu gdje će ta roba biti primljena. Prilikom izrade tenderske dokumentacije, ti isti podaci se "povlače" u tender, zatim u nalog za plaćanje a uz dogovor sa isporučiocem robe tako definisani podaci će se naći i na fakturi. Prilikom prijema robe, ulazna kontrola po tim definisanim SAP šiframa može tačno i precizno pregledati robu koja je pristigla te je uputiti na precizno određeno skladište. Prilikom knjiženja, mogućnost greške je smanjena na minimum a vrijeme koje je nekada odvajano za tu namjenu je znatno kraće.

Dakle, sa stanovišta srednjeg menadžment nivoa u RiTE Gacko, situacija je bolja. Daleko najveće efekte vidi top menadžmet preduzeća. Pomoću ovakvo jasno definisanih stavki, olakšano je upravljanje čitavim procesom. Posebno se ističe bitnost izvještavanja koje je uz ovaj softverski paket modularno, dakle može se nadograđivati, sužavati i prilagođavati korisniku. Npr. Finansijskog izvršnog direktora neće interesovati veličina glave vijaka potrebnih za održavanje jedne mašine ali će ga interesovati cjenovna komponenta, dakle, da li je ispoštovan Poslovni plan i da li je postignuta najniža moguća cijena za zadovoljavajući kvalitet, Sa druge strane, Rukovodioca Radne jedinice Termoelektrana neće toliko interesovati skladišna lokacija vijaka ali će ga interesovati da li je narudžba pokrenuta, da li je u skladu sa termin i finansijskim planovima i sl. S obzirom da BI izvještavanje još nije pokazalo svoje efekte, u ovom stepenu uvođenja SAP-a u RiTE Gacko, mogla bi da se istakne i jedna manjkavost koja bi trebala da se riješi u skorije vrijeme a to je nepreglednost izvještaja. Ipak je to veliki skup podataka, teško je pregledati tolike tabele. Zato se i pored tako modernog ERP rješenja, još uvijek izvještaj prevodi u excel i "ručno" se skraćuju podaci. Pod "skraćivanjem" se misli sledeće: SAP ne prepoznaje narudžbu :Vijci za potrebe Termoelektrane već je neophodno unijeti šifre svakog vijka koji je potreban za recimo redovan godišnji remont. Tako bi jedan takav izvještaj mogao da sadrži i više stranica (vijak, M4, vijak M6, vijak M8 itd) umjesto jedne kolone- Nabavka vijaka.

Na osnovu ovoga primjera i na osnovu cjelokupnog istraživanja poslovnog procesa možemo zaključiti:

A. Nedostaci i mane prije i poslije uvođenja ERP rješenja SAP

Ovaj poslovni proces nabavke *prije uvođenja ERP rješenja SAP* je funkcionisao po dogovorenim procedurama vezanim za tok dokumentacije ali je imao sledeće manjkavosti:

- a) Spor tok dokumentacije pravilnom procedurom;
- b) Zahtjev za nabavku je opisnog karaktera, koristi različitu terminologiju (npr. šaraf ili vijak);
- c) Relativno teško praćenje procesa nabavke po svim komponentama (količina, cijena...);
- d) Relativno komplikovano praćenje stanja zaliha a samim tim i planiranja nove nabavke;
- e) Ne postoji u svakom momentu povratna informacija da li je nabavka realizovana a ako nije na kom mjestu je "zastoj";
- f) Veliki broj dokumentacije u papirnoj formi koju je teško sortirati i analizirati;
- g) Nemogućnost manipulisanja podacima i pravljenja Izvještaja po potrebi u kratkom vremenskom roku;

Problemi i mane koje postoje i *poslije uvođenja ERP rješenja SAP* su:

- a) Prevelika baza podataka;
- b) Potrebna reorganizacija poslovanja u skoro svim organizacionim dijelovima preduzeća;
- c) Sistem nije dovoljno fleksibilan;
- d) Potrebna promjene sistematizacije radnih mjesta, opisa poslova i standardizovanih procedura;
- e) Cijena programa, licenci i održavanja;
- f) Nepreglednost izvještaja;
- g) Nepostojanje investicionog skladišta koje je neophodno da bi se finansijski a i fizički razdvojila osnovna sredstva od materijala.

B. Prednosti poslovnog sistema prije i poslije uvođenja ERP rješenja SAP

Poznato je da je RiTE Gacko preduzeće u vlasništvu države, sa velikim brojem zaposlenih, koji su starije dobi i informatički neobučeni. Prije uvođenja SAP-a ti radnici su se bavili više "svojim" poslom a manje poslovima vezanim za izvještaje, planove i nabavke a kojima sad direktno ili indirektno moraju da se bave. Sistem je funkcionisao sasvim uspješno, a u prilog tome govori i činjenica da je 2013 godina rekordna godina proizvodnje električne energije u njenom tridesetogodišnjem poslovanju. Objektivno je ovo pomenuti kao *prednost starog sistema poslovanja u odnosu na ERP rješenja SAP* dok se ne sačekaju i poslovni rezultati 2015 i 2016 godine što bi kao uzorak za posmatranje procesa bilo relevantno.

Daleko više prednosti u poslovanju ima uvođenje *ERP rješenja SAP* u preduzeće:

a) Zahtjev za nabavku koji se pokreće iz Radne jedinice ili Samostalnog Sektora sadrži tačno definisane stavke sa izraženim karakteristikama predmeta nabavke kao što su šifra materijala, jedinična cijena, jedinica mjere, količina, grupa materijala...

b) Tok dokumentacije je elektronskim putem ali postoji i pisana forma;

c) Proces nabavke se prati po svim komponentama;

d) Poboljšano praćenje stanja zaliha;

e) Mogućnost izvještaja po svim parametrima nabavke u svakom momentu nabavke;

f) Sortiranje dokumentacije u elektronskom obliku je dosta brže i jednostavnije;

g) Potpuno praćenje nabavke u svakom njenom koraku, od planiranja do analize;

poslovni proces je optimiziran u odnosu na predhodni. Cilj nije da ovo istraživanje hvali, kudi ili mijenja program SAP-a već da doprinese što boljem prilagođavanju RiTE Gacko te da se i samo preduzeće adekvatno postavi prema ERP upravljanju uopšte.

LITERATURA

- [1] <http://www.webportal.rs/web-dizajn/razvoj/erp-resenja>
- [2] <http://poslovnifakultetvaljevo.edu.rs/demo/wp-content/uploads/Zbornik-Konferencija-Mreza-2015.pdf>
- [3] <http://www.ictbusiness.info/poslovna-rjesenja/nova-generacija-sap-s-4-hana>
- [4] <http://www.mksolutions.co.rs/sr/sap.html>
- [5] Dokument konceptualnog dizajna izraden za Elektroprivredu Republike Srpske Verzija 1.0/ 25. Jun 2013 Atos
- [6] <http://www.ritegacko-rs.ba/o-nama/organizaciona-struktura/organizaciona-sema/>

VI. REZULTATI

Dobitak od uvođenja SAP-a se u velikoj meri ogleda u efektima koje je teško kvantifikovati. Ono što je jasno iz ovoga istraživanja je da je omogućena mnogo efikasnija kontrola cjelokupnog procesa rada od strane menadžmenta, kao i optimizacija proizvodnih i kadrovskih resursa. Takođe, optimalnije je i planiranje proizvodnje koje utiče na ogromnu uštedu u vremenu i u sredstvima.

Rezultate dobijene ovim istraživanjem možemo posmatrati kao i pragmatični i teorijski pristup konkretnoj temi. Pragmatičan zato što daje konkretne smjernice koje treba preduzeti za dodatno prilagođavanje ERP rješenja SAP, koji kao što je pomenuto predstavlja proces koji traje i potrebno ga je modelirati dok se teorijski dio ogleda kroz prosto upoznavanje jednog ovakvog sistema i njegove primjene. Podsjetićemo se da je upravljanje preduzećem kroz ERP sisteme novost na našem tržištu, da je aktuelna tema i da nije dovoljno istražena, a sa pogledom na ekonomiju u BiH, ne čudi što je jedan veliki gigant kao Elektroprivreda Republike Srpske među prvima uvela ovaj sistem poslovanja. Na osnovu studije slučaja dokazana je postavljena hipoteza da je uvođenje ERP rješenja SAP u RiTE Gacko uticalo na poslovni proces nabavke i to u pozitivnom smislu, dakle, pomenuti

ABSTRACT

A company management through the ERP system is a novelty in market Republika Srpska and very topical issue unexplored in modern business is increasingly implemented various ERP systems. ERP-Enterprise Resource Planning or Planning resources in corporations and the most widespread in the world of ERP is SAP Systems, Anwendungen und Produkte or system, applications and products. The fact is that 74% of the top 500 companies in the world use SAP software. Through this work are explained the effects of the introduction of ERP SAP in RiTE Gacko and a practical example approximated the role and significance of the actual ERP solutions in the business of a company. Case study on the RiTE Gacko obtained results confirmed the the introduction of this type of business was a good business decision because they are visible positive effects.

OPTIMIZATION OF THE BUSINESS PROCESSES OF PROCUREMENT IN THE COMPANY MINE AND POWER PLANT GACKO USING SAP ERP SOLUTION

Gordana Antelj, Ilinka Unković