



This project is co-funded
by the Republic of Serbia



This project is funded
by the European Union

Projekat “Podrška daljem unapređenju sistema javnih nabavki u Republici Srbiji”, IPA 2013

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA U JAVNIM NABAVKAMA

Georghe Cazan, Ekspert za javne nabavke

“Envoy Conference”, Beograd, 25 Septembar 2018



Republic of Serbia
Public procurement office

Implemented
by

giz

International
Services

KPMG



EU Support for Further Improvement of
Public Procurement System
in Serbia

Javne nabavke – Potencijalni problemi

- Konkurentni proces gubi intenzitet dok se kompanije (posebno MSP) suočavaju sa poteškoćama prilikom pristupanja tržištu nabavki
- Uprkos obimnim pravilima u vezi sa objavljivanjem i najčešćem korišćenju otvorenih postupaka, zvanična statistika u Srbiji pokazuje da je:
 - prosečan broj podnetih ponuda u konkurentnim postupcima oko 3
 - u više od 40% postupaka dostavljena samo jedna ponuda

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

- Istraživanje tržišta se smatra korisnim sredstvom za podsticanje konkurencije
- Naručioci imaju priliku da:
 - Identifikuju glavne karakteristike ciljnog tržišnog sektora
 - Izbegnu nametanje veštačkih prepreka konkurenciji
 - Stimulišu učešće privrednih subjekata u postupcima nabavke



Istraživanje tržišta

- **Kad?**

Tokom faze planiranja postupka nabavke

- **Ko?**

Zaposleni u naručiocu ili eksterni eksperti u ime naručioca

- **S kojim ciljem?**

- Radi prikupljanja informacija o određenom sektoru na tržištu
- Radi procene reakcije potencijalnih ponuđača na predloženi pristup za nabavku



Istraživanje tržišta prema EU Direktivi 2014

- EU Direktive ne nameću istraživanje tržišta kao obavezu za naručioce
- EU Direktive su uglavnom fokusirane na slučajeve kada naručiocu ulaze u direktan kontakt/angažman sa privrednim subjektima, posebno u dva glavna aspekta:
 - o Prethodno istraživanje tržišta
 - o Prethodno učešće kandidata ili ponuđača
- Jedinствена pravila o tome kako organizovati različite oblike istraživanja tržišta ne postoje
- Član 64 (3) ZJN-a navodi da *“Procenjena vrednost javne nabavke mora biti zasnovana na sprovedenom ispitivanju, **istraživanju tržišta predmeta javne nabavke**, koje uključuje proveru cene, kvaliteta, perioda garancije, održavanja i sl. i mora biti validna u vreme pokretanja postupka.”*



Početak faza analize tržišta

- Dobro planiranje javnih nabavki zahteva dobro poznavanje karakteristika tržišta
- U prvoj fazi istraživanja tržišta posebna pažnja se obraća na:
 - Razumevanje strukture tržišta i vrste konkurencije
 - Razumevanje tržišta iz perspektive privrednih subjekata
 - Razjašnjenja koja su to mesta prednosti i mogućnosti koje postoje na tržištu
 - Sagledavanje tržišnih cena

Istraživanje tržišta

- **Izvori za analizu tržišne strukture, vrste konkurencije i tržišnih cena**
 - vlastito iskustvo zaposlenih u naručiocu koje se odnosi na prethodne postupke ili njihovo poznavanje tržišta kao potrošača
 - neformalne diskusije i razmena informacija sa drugim stručnjacima iz oblasti nabavki
 - veb stranice (uključujući portal JN), druge publikacije
 - trgovinska tela/privredne komore
 - marketinški materijali privrednih subjekata (brošure, katalogi/e-katalogi), koji mogu biti značajni izvori informacija u pogledu detaljnih opisa proizvoda, uslova poslovanja, cenovnika i sl.



Istraživanje tržišta

- **“Dobro tržište”** – veliki broj privrednih subjekata, obiluje velikim brojem proizvoda

Cene obično odražavaju ishod istinske konkurencije, te profit privrednih subjekata potpada pod regularan okvir. Naručilac može očekivati da će mnogi dobavljači odgovoriti na poziv za podnošenje ponuda i podneti odgovarajuće i konkurentne ponude.

- **“Loše tržište”** – nekoliko privrednih subjekata

Uvek postoji opasnost da naručilac dobije neproporcionalno visoke cene i dobije mali broj ponuda ili čak ni jednu.



Matrica za pozicioniranje ugovora

(Dve ose)

➤ **Važnost ugovora za naručioca**

- (i) daje značaj vrednosti ugovora, ili
- (ii) iako vrednost nije značajna, ugovor je ipak od velike vežnosti za delatnost naručioca i/ili za javni interes

➤ **Rizik snabdevanja/složenost tržišta**

Matrica za pozicioniranje ugovora

Matrica razdvaja percepcije o položaju ugovora u četiri kvadranta

Kvadrant I Nekritični ugovori

- obično, ugovori koji podrazumevaju rutinske nabavke, ali zbog njihovog velikog broja mogu zahtevati učešće mnogih resursa, kao i neproporcionalne troškove

Kvadrant II Leveridž ugovori

- takvi ugovori mogu se koristiti na način koji može iskoristiti kupovnu moć naručioca, kao i za promovisanje inovativnih nabavki, ekoloških i/ili društvenih ciljeva



Matrica za pozicioniranje ugovora

Kvadrant III Ograničavajući ugovori

- uprkos njihovoj niskoj vrednosti, kao rezultat strukture tržišta, ovi očigledno nebitni ugovori mogu negativno uticati na aktivnost naručioca u budućnosti

Kvadrant IV Strateški ugovori

- obično su ovde uključeni ugovori velike vrednosti ili veoma važni ugovori, a očekuje se da odgovor na tržištu neće biti zadovoljavajući kao rezultat njihove složenosti i/ili njihove vrlo visoke vrednosti

Matrica za pozicioniranje ugovora

- Glavni cilj javnih nabavki trebalo bi biti taj da se putem konkurencije dobiju najbolji rezultati:
 - Niže/fer cene/troškovi
 - Visok kvalitet robe/usluga/radova

U tom smislu, matrica pozicioniranja ugovora može se koristiti u zavisnosti od položaja ugovora unutar relevantnih kvadranata.

Matrica za pozicioniranje ugovora

Q1

- broj privrednih subjekata je visok ili veoma visok
- dobra/usluge/radovi dostupni na tržištu u bilo koje vreme
- ugovor nije kritičan za naručioca
- od ugovora se ne očekuje da izazove tehničke niti komercijalne probleme
 - Takve rutinske nabavke mogu potrošiti najveći deo vremena službe za nabavke, a često predstavljaju samo mali deo ukupne (godišnje) vrednosti nabavki
 - Nije neophodno sprovesti dodatno istraživanje tržišta

Cilj: smanjenje internih troškova

- korišćenje standardne dokumentacije za nabavke
- agregiranje potreba na nivou naručioca ili centralnog tela za nabavke

Matrica za pozicioniranje ugovora

Q2

- broj privrednih subjekata je visok ili veoma visok
- dobra/usluge/radovi su dostupni na tržištu u bilo koje vreme
- ugovor se može smatrati kritičnim zbog njegove vrednosti ili značaja za delatnost naručioca
- izbegavati dodelu ugovora samo na osnovu cene (kriterijum najniže cene)

Cilj: pokušati da se uvećaju prednosti postojeće situacije na tržištu koristeći različite podsticaje kako bi se dobio bolji kvalitet i smanjenje ukupne cene

Istraživanje tržišta se može izvoditi na detaljniji način fokusirajući se na aspekte kao što su:

- Inovativna rešenja, nove tehnologije
- Popusti na velike količine
- Ekonomska rešenja iz perspektive celokupnih životnih troškova
- Dodatne karakteristike
- Brža isporuka



Matrica za pozicioniranje ugovora

Q3

- broj privrednih subjekata je mali ili veoma mali
- malo dobavljača i/ili velika složenost otežavaju nabavku tih dobara/usluga/radova na tržištu ili troškovi mogu biti nesrazmerni (ograničenja tipa 'usko grlo')
- ugovor u datom trenutku nije kritičan za naručioce, ali se očekuje da će postati važan u bliskoj budućnosti
- Istraživanje tržišta može biti detaljnije izvedeno sa posebnom pažnjom na sledeće aspekte:
 - Komercijalni ciklus – četiri faze (svaka faza komercijalnog životnog ciklusa ima različite marketinške strategije)
 - a. Uvođenje
 - b. Rast
 - c. Dospelost
 - d. Opadanje
 - Identifikacija zamena na tržištu



Matrica za pozicioniranje ugovora

Q4

- broj privrednih subjekata je mali ili veoma mali
- ugovor je kritičan za naručioca
- Osnovno pravilo privlačenja konkurencije jeste da se **tehnički zahtevi/specifikacije pripreme na generički način**, obraćajući pažnju više na ishod, a ne na opis određenih karakteristika na precizan način.
- **Podela ugovora na manje partije**, bilo geografski ili po svojoj prirodi

Prepoznavanje potencijalnih ograničenja konkurencije

- Kratak rok za pripremu ponuda
- Upotreba irelevantnih ili suvišnih kvalifikacionih kriterijuma
- Visoki troškovi pripreme ponude, previše administrativnih opterećenja
- Nejasne ili pristrasne tehničke specifikacije (neprecizne, nejasne, ili čak "prilagođene" u korist jednog privrednog subjekta i/ili jednog proizvoda)
- Ugovorne odredbe i uslovi nisu dobro izbalansirani
- Nepodsticajni kriterijumi za dodelu ugovora
- Obimni ugovori

Perspektiva potencijalnih ponuđača

- Naručilac može razviti matricu gde se klasifikacija ugovora vrši iz perspektive „prodavca“ a ne „kupca“
 1. **Kvadrant I Smetnja**
 2. **Kvadrant II Razvoj**
 3. **Kvadrant III Korisnost**
 4. **Kvadrant IV Osnovna delatnost**

Tržišna konsultacija

- Ona bi trebalo da se odvija kada nakon inicijalnih analiza i istraživanja tržišta, naručilac smatra da se dodatna vrednost može dobiti traženjem mišljenja privrednih subjekata u cilju pripreme nabavke na takav način da se privuče veći broj konkurentnih učesnika i obezbedi položaj naručioca kao klijenta.

Tržišna konsultacija

- Direktiva o nabavkama iz 2014. godine izričito dozvoljava prethodno ispitivanje tržišta pre samog postupka nabavke i definiše načela koja se moraju ispoštovati.
- Nekoliko primera regulisanja tržišnih konsultacija u zemljama članicama
 - Hrvatska
 - Poljska
 - Rumunija
 - Španija
 - Francuska

Tržišna konsultacija u Poljskoj

- pre početka postupka javne nabavke, naručilac može obavestiti privredne subjekte o planovima i očekivanjima vezanim za ugovor, a posebno:
 - voditi tehnički dijalog obraćanjem stručnjacima, javnim organima ili privrednim subjektima, tražeći savete ili informacije neophodne za pripremu opisa predmeta nabavke, tehničke specifikacije i uslova ugovora
- tehnički dijalog treba voditi na način koji obezbeđuje fer konkurenciju i jednak tretman potencijalnih privrednih subjekata i njihovih rešenja
- naručilac je dužan da objavi obaveštenje o nameri sprovođenja tehničkog dijaloga, kao i o njegovom predmetu na internet stranici
- naručilac je dužan da objavi informacije o sprovedenom tehničko dijalogu u pozivu na podnošenje ponuda za postupak javne nabavke na koji se tehnički dijalog odnosio
- ako postoji mogućnost da subjekt koji učestvuje u pripremi postupka javne nabavke učestvuje u tom postupku javne nabavke, naručilac će se pobrinuti za to da učešće tog subjekta u postupku ne narušava konkurenciju, a naročito je dužan da drugim privrednim subjektima pruži informacije, dobijene i prenesene tokom pripreme procedure i takođe je dužno da odredi odgovarajući rok za podnošenje ponuda
- u zapisniku o postupku, naručilac će navesti mere za sprečavanje narušavanja konkurencije



Tržišna konsultacija u Španiji

- naručiocu mogu sprovesti tržišne studije i direktne upite privrednim subjektima koji su aktivni na tom tržištu kako bi pravilno pripremili postupak javne nabavke i obavestili ih o svojim planovima i zahtevima
- Pre otpočinjanja konsultacija, naručiocu će na svom profilu objaviti svrhu konsultacija, kada će ista biti pokrenuta, imena trećih lica koja će učestvovati u konsultacijama, kao i razloge zbog kojih su izabrani
- Naručiocu će koristiti savet za planiranje postupka nabavke pod uslovom da to ne rezultira narušavanjem konkurencije ili kršenjem načela zabrane diskriminacije i transparentnosti
- Konsultacije koje se sprovode ne smeju da dovedu do specifičnog predmeta nabavke koji zadovoljava tehničke karakteristike samo jednog od ispitanika. Rezultati studija i konsultacija treba, gde je to prikladno, da budu definisani uvođenjem generičkih karakteristika, opštih uslova ili apstraktnih formulacija koje obezbeđuju veće zadovoljenje javnih interesa; oni ne donose posebne pogodnosti u pogledu dodele ugovora za privredne subjekte koji su učestvovali u studiji / konsultaciji
- Kada naručilac sprovede konsultacije, evidentiraće aktivnosti u izveštaj
- Naručiocu moraju uzeti u obzir rezultate sa konsultacija izvršenih prilikom sastavljanja specifikacija, u suprotnom moraju navesti razloge u izveštaju
- Učešće u procesu konsultacija ne sprečava naknadno učešće u postupku javne nabavke



Tržišna konsultacija u Francuskoj

- U cilju pripreme postupka javne nabavke i boljeg razumevanja strukture tržišta i praksi privrednih subjekata na tom polju, naručilac ima mogućnost obavljanja konsultacija ili istraživanja tržišta, da traži mišljenja ili da obavesti privredne subjekte o svom projektu i uslovima za isti
- Ovo istraživanje može se sastojati na primer od:
 - praćenja u datom ekonomskom sektoru,
 - organizacije ili učestvovanja na sajmovima kako bi kompanije bile svesne potreba naručilaca ili kako bi identifikovale nove potrebe, posebno u sektoru inovacija;
 - sastanaka, pre početka konsultacija, sa nekoliko privrednih subjekata radi dobijanja informacija o datom tržištu, akterima u tom sektoru, uslugama ili ponuđenim proizvodima itd.
 - slanje upitnika većem broju dobavljača ili pružalaca usluga
- Naručilac je dužan da preduzme odgovarajuće mere kako bi **obezbedio nenarušavanje konkurencije** učešćem privrednog subjekta u postupku nabavke koji je imao pristup informacijama koje drugi kandidati ili ponuđači imali
- Takav privredni subjekt će biti isključen iz postupka nabavke samo kada se takva situacija ne može rešiti drugim putem, kao što je na primer stavljanje na raspolaganje u okviru konkursne dokumentacije svih onih informacija koje je naručilac saopštio u toku tržišnih konsultacija



Tržišna konsultacija u Hrvatskoj

- Pre otpočinjanja postupka nabavke, naručilac u pravilu sprovodi analizu tržišta kako bi pripremio javnu nabavku i obavestio privredne subjekte o svojim planovima i zahtevima vezanim za tu nabavku
- Naručilac može ili zatražiti ili prihvatiti savete nezavisnih stručnjaka, nadležnih organa ili učesnika na tržištu koji se mogu koristiti u planiranju i pripremi postupka javne nabavke, kao i izrade konkursne dokumenatacije pod uslovom da takav savet ne dovodi do narušavanja konkurencije na tržištu, kao i da neće kršiti načelo zabrane diskriminacije i transparentnosti
- Pre pokretanja otvorenog ili restriktivnog postupka javnih nabavki za nabavku radova ili postupaka javnih nabavki velike vrednosti za nabavku dobra ili usluga, naručilac je dužan da privrednim subjektima stavi na raspolaganje na internet stranici (<https://eojn.nn.hr/Oglasnik>) opis predmeta nabavke, tehničke specifikacije, kriterijume za kvalitativni izbor privrednih subjekata, kriterijume za dodelu ugovora i posebne uslovi u vezi sa izvršenjem ugovora **u roku od najmanje 5 dana**
- Po završetku konsultacija, naručilac je dužan da razmotri sve predloge i sugestije zainteresovanih privrednih subjekata, izradi izvještaj o prihvaćenim i odbijenim predlozima i sugestijama i objavi sve na istoj internet stranici



Tržišna konsultacija u Rumuniji

- Pre početka nabavke, naručilac može organizovati tržišne konsultacije kako bi pripremio javnu nabavku i obavestio privredne subjekte o svojim planovima nabavke, naročito u slučaju dobara/usluga/radova koji imaju visoku tehničku ili finansijsku složenost, ili tamo gde se odvija brz tehnološki razvoj
- Naručilac obaveštava privredne subjekte o tržišnim konsultacijama davanjem obaveštenja u vezi navedenog u sistemu elektronske javne nabavke (EPPS)
<http://www.elicitatie.ro/Public/MarketConsulting/MarketConsultingList.aspx>
- Obaveštenje mora sadržati najmanje sledeće:
 - a) ime naručioca i kontakt podatke
 - b) internet adresu na kojoj se objavljuju informacije o procesu tržišne konsultacije
 - v) opis tehničkih, finansijskih i/ili ugovornih potreba i ograničenja koja se odnose na ugovor
 - g) pitanja i teme koje su predmet konsultacija
 - d) rok za proces konsultacija
 - đ) opis načina sprovođenja konsultacija i interakcije sa privrednim subjektima
- Konsultacije mogu da se bave potencijalnim tehničkim, finansijskim ili ugovornim rešenjima, kao i aspektima strategije ugovaranja, uključujući podelu ugovora na partije ili mogućnost traženja alternativnih ponuda
- Svako zainteresovano lice/organizacija može pružiti naručiocu mišljenja, sugestije ili preporuke koristeći obrazce i sredstva komunikacije navedena u obaveštenju o konsultacijama
- Naručilac može održavati sastanke sa zainteresovanom osobom/ organizacijom kako bi se diskutovalo o stavovima, sugestijama ili preporukama koje su poslate
- Naručilac može razmatrati mišljenja, sugestije ili preporuke primljene tokom konsultacija ako ih smatra relevantnim i pod uslovom da njihova upotreba ne služi za narušavanje konkurencije i kršenje načela zabrane diskriminacije i transparentnosti

Naručilaca je dužan da u EPPS-u objavi ishod procesa tržišne konsultacije pre početka postupka javne nabavke



Tržišna konsultacija

Upitnici

- **Upitnici** – osmišljeni tako da se dobiju neophodne informacije koje se zahtevaju za efikasnu analizu tržišta
- Ciljne grupe
 - odabrana grupa privrednih subjekata, za koje se može očekivati da daju odgovor u smislu preciznih povratnih informacija
 - poznati privredni subjekti
 - trgovinska(e) organizacija(e)
 - široka objava mogućnosti učešća u tržišnom angažmanu, ali uz ograničenje maksimalnog broja odabranih privrednih subjekata nasumičnim odabirom
 - otvoreno objavljivanje upitnika, tako da ga može popuniti bilo koji zainteresovani privredni subject



Tržišna konsultacija

- Upitnik
 - Uopštenog tipa, sa glavnom ulogom prikupljanja informacija o trenutnim kapacitetima, iskustvu i geografskoj pokrivenosti privrednih subjekata
 - Sa ciljem da se identifikuju veštačke barijere i prepreke konkurentnosti i mogućnosti koje stimulišu učešće privrednih subjekata u postupku nabavke
- Naručilac mora biti u stanju da navede minimalni broj zahteva za željeni proizvod/ uslugu/rad
- Naručilac može podstaći privredne subjekte da pruže neophodnu prateću dokumentaciju (detalje o proizvodima uslugama/ radovima koje oni pružaju, korišćene metodologije, cenovnik, etc.)

Tržišna konsultacija

- Teme
 - Vreme za izradu ponuda
 - Kriterijumi u vezi sa kvalifikacijom
 - Troškovi u vezi sa izradom ponuda, administrativna opterećenja
 - Tehničke specifikacije
 - Uslovi ugovora
 - Kriterijumi za dodelu ugovora
 - Ostali problemi

Tržišna konsultacija

Sastanci sa privrednim subjektima

- **Sastanci sa privrednim subjektima**

 - „Saznajte više o kupcu“

 - „Otvoreni dani“

- Događaj treba oglašavati
- Sa jedinim ciljem da se informišu privredni subjekti o predloženom projektu (viziji, ciljevima i ograničenjima, specifikaciji učinka i fleksibilnosti u vezi vremenskih okvira)
- Učesnici imaju mogućnost podnošenja pisane povratne informacije nakon događaja, ukoliko nisu želeli da diskutuju o nekim pitanjima u prisustvu njihovih konkurenata
- Sastanci sa privrednim subjektima mogu se takođe organizovati u vidu završne faze konsultacija na tržištu nakon dobijanja odgovora na upitnik/anketu (kako bi se razjasnila osetljiva pitanja koja su navedena od strane privrednih subjekata koji su odgovorili na upitnik/anketu i kako bi se bolje razumelo zašto nisu spremni za učestvovanje u postupku nabavke)
- **Sve informacije koje se pružaju privrednim subjektima na ovim sastancima takođe moraju biti dostupne kandidatima i ponuđačima u postupku javne nabavke koji sledi, kao deo konkursne dokumentacije**



Konačna analiza prikupljenih podataka

- Na osnovu konačnih rezultata tržišne konsultacije, odluke naručioca mogu biti sledeće:
 - (ponovna) procena cene nabavke i procena budžeta na što precizniji način
 - (re)definisanje trajanja ugovora
 - prilagođavanje kriterijuma u vezi kvalifikacije na odgovarajući nivo, u skladu sa stvarnim kapacitetima privrednih subjekata na tržištu
 - dorada tehničkih specifikacija
 - identifikovanje ugovornih rizika - podela ugovora na partije
 - utvrđivanje ostalih kriterijuma za dodelu ugovora, a ne samo najniže cene
 - korišćenje alata za nabavke ili (čak i) biranje druge vrste postupka nabavke



Konačna analiza prikupljenih podataka

- Naručilac nije dužan da uzme u obzir sve podnete predloge
- Odluka o tome šta treba razmotriti i uključiti u konkursnu dokumentaciju treba da bude opravdana ciljevima koje je odredio naručilac od samog početka:
 - u cilju povećanja stepena učešća u postupku javne nabavke
 - radi identifikacije najpogodnijeg rešenja za postizanje svojih potreba na efikasan i efektivan način
- **Istraživanje tržišta ne predstavlja deo/fazu postupka nabavke!**



Evidencija procesa istraživanja tržišta

- **Na početku:** Naručilac treba da pripremi dokument u vezi sa istraživanjem tržišta
 - ciljevi istraživanja tržišta
 - pitanja koja treba razmotriti
 - proces koji će se pratiti kako bi se prikupile relevantne informacije
 - izvori informacija
 - personal koji je bio uključen
- **Na kraju:** Naručilac treba da pripremi izveštaj
 - opis glavnih tema gde je traženo mišljenje privrednih subjekata
 - opis predloga i komentara poslatih /razmatranih sa poslovnom zajednicom
 - objašnjenje za prihvatanje onih predloga i komentara koji su bili uključeni u konkursnu dokumentaciju
 - objašnjenje za ne prihvatanje onih predloga i komentara koji nisu bili uključeni u konkursnu dokumentaciju

Deo dosijea javnih nabavki!

ZAKLJUČCI

- Istraživanje tržišta može značajno doprineti efikasnom upravljanju procesom nabavke
- Ne postoje jedinstvena pravila o tome kako organizovati istraživanje tržišta, tako da naručioci treba da prilagode metode istraživanja određenim ciljevima
- Kao generalni pristup, opšti ciljevi naručioca treba da se usredsrede na to kako:
 - Obezbediti visok nivo konkurentnosti:
 - Uzimajući u obzir tržišnu strukturu i perspektivu privrednih subjekata u vezi sa ugovorom koji će biti dodeljen
 - Identifikovanje i uklanjanje veštačkih ograničenja u okviru procesa nabavke
 - Identifikovanje podsticaja za privlačenje više privrednih subjekata
- Ostvariti najbolju vrednost za novac postizanjem boljeg kvaliteta roba, usluga i radova i smanjiti globalne cene
- Koristiti javne nabavke kao polugu za bolje ispunjavanje ciljeva, kao što su zaštita životne sredine, inovacije, otvaranje novih radnih mesta i razvoj malih i srednjih preduzeća
- Osnovni zahtev u slučaju direktnog kontakta/angažovanja privrednih subjekata je taj da takav postupak ne naruši konkurenciju, već da se uvek poštuju načela nediskriminacije i transparentnosti
- Evidenciju procesa istraživanja tržišta treba da pripremi naručilac i isti treba da bude uključen u dosije nabavke
- Kratak pregled rezultata istraživanja tržišta treba objaviti na veb stranici ugovaračkog tela/subjekta i/ili na portalu

JN



Republic of Serbia
Public procurement office

Implemented
by

giz

International
Services

KPMG



EU Support for Further Improvement of
Public Procurement System
in Serbia

PITANJA, KOMENTARI?...



Republic of Serbia
Public procurement office

Implemented
by



EU Support for Further Improvement of
Public Procurement System
in Serbia