

KOMPARATIVNA ANALIZA PRIMJENE MENADŽERSKIH ALATA U PROCESU NABAVE U PODUZEĆIMA SJEVEROZAPADNE I SREDIŠNJE REGIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

COMPARATIVE ANALYSIS OF APPLICATION OF MANAGERIAL TOOLS IN THE PROCUREMENT PROCESS IN COMPANIES OF NORTHWESTERN AND CENTRAL REGION IN THE REPUBLIC OF CROATIA

Krešimir BUNTAK

Sveučilište Sjever
Trg dr. Žarka Dolinara 1
48000 Koprivnica

Primljeno / Received: 15. 9. 2019.

Prihvaćeno / Accepted: 15. 11. 2019.

Pregledni rad / Review

UDK / UDC: 658(497.5)“20”

656.073.7(497.5)

Daniel SAČER

Fanon d.o.o.
Ul. Vladimira Nazora 126.
42206 Petrijanec

Damira KEČEK

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 1, Varaždin

SAŽETAK

Uspješno upravljanje poduzećima temelji se na kvalitetnom odlučivanju primjenom menadžerskih alata. Jedna od glavnih funkcija u poduzeću je upravo funkcija nabave. Upravljanje nabavom korištenjem menadžerskih alata utječe na održivost poslovanja i osiguranje konkurentne prednosti. Cilj ovog rada bio je ispitati primjenu menadžerskih alata prilikom upravljanja procesom nabave i usporediti dobivene rezultate na odabranim županijama u Republici Hrvatskoj strukturiranih u dvije regije.

Ključne riječi: menadžerski alati, menadžment nabave, nabava, poslovno odlučivanje

Key words: managerial tools, procurement management, procurement, business decision-making

1. UVOD

Način života i poslovanja nikad nije zahtijevao više informacija koje predstavljaju podlogu za funkcioniranje organizacije i poslovanja. Mnogobrojne informacije, zamisli i ideje predstavljaju potencijalnu ogromnu konkurentnu prednost koja znači opstojanje na tržištu. Nabava kao funkcija i djelatnost postaje zvijezda vodilja koja izravno utječe na brojne strategije, taktike, operativne djelatnosti, financijske rezultate, organizaciju, vođenje i ostale međusobno povezane sektore organizacije.

Za dobar poslovni rezultat potrebno je provesti nabavu sirovina i usluga pod što povoljnijim uvjetima primjenom strategija koje kroje budućnost svakog poduzeća. Nadalje, poslovni rezultati nabavnog sektora često ovise o suradnji s dobavljačima koji predstavljaju jedan od ključnih čimbenika poslovanja. Dobavljači se posebno specijaliziraju za određene aktivnosti te o njima ovise razni projekti rasta i razvoja koji u konačnici utječu na zajednički razvoj kvalitete proizvoda, rješavanje tekućih i potencijalnih problema, osiguranje od raznih vrsta rizika i sl.

Općenito, cilj nabave je nabavnim aktivnostima osigurati sve potrebne ulazne komponente na što kvalitetniji način da se uspostavi kvalitetna relacija s dobavljačima te da se osiguraju najbolji mogući uvjeti što organizaciji nosi izrazitu važnost po pitanju svakodnevnog funkcioniranja. U širok spektar nabavnih aktivnosti spadaju i razna ugovaranja, potrebe za odlučnim i racionalnim donošenjem odluka te samim time osiguranje kontinuiteta proizvodnje uz stalno praćenje tržišta i cjeloživotno učenje.

Samo upravljanje u dinamičnom okruženju danas je bez primjene brojnih alata za odlučivanje nemoguće. Njihovo su poznavanje i primjena ključ u procesima planiranja, operativnog provođenja, kontrole, analize i provjere procesnih aktivnosti.

2. UTJECAJ NABAVE NA POSLOVANJE ORGANIZACIJE

Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća koja brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava (Ferišak, 2006). Žibret (2007) ističe kako nabavni troškovi roba često čine čak više od 70% svih troškova. Stoga je funkciji nabave potrebno posvetiti posebnu pozornost po pitanju njene funkcije u organizaciji, kao i odabiru visoko motiviranih zaposlenika koji će ju obnašati. U nabavi ulaznih sirovina menadžer mora voditi računa o metodi minimiziranja troškova. Način nabave u prvom redu ovisi o vrsti i karakteristikama inputa. Ukoliko menadžer u nabavi izabere kupnju na tržištu, kupnju ugovorom ili proizvodnju inputa u svojem poduzeću, on u mnogome ovisi o posebnim investicijama (Benić, 2009).

Dobavljači su neizostavan faktor koji utječe na samo poslovanje organizacije. Oni se specificiraju i određuju vrijednosti koja se nabavlja na poslovnom tržištu. Dugoročni odnosi s dobavljačima vrlo su bitan faktor te se zato traži strateški pristup nabavi. Nastavno na poslovanje s dobavljačima, nabava se smatra funkcijom koja dodaje vrijednost te je u velikoj mjeri zaslužna za poslovnu uspješnost (Miočević, 2011).

Pojam lanca dobave rezultat je pokušaja pojednostavljenja problema upravljanja tokovima materijala, novca i informacija (Chopra i Meindl, 2010, s. 22). Upravo je lanac dobave ključan faktor bez kojeg nema realizacije proizvoda i usluge. Da bi se oni realizirali, potrebno je utrošiti energiju, materijal, rad, kapital i informacije koji se transformacijskim procesom i aktivnostima okrupnjuju i daju krajnji željeni output (Taylor i Russell, 2006, s. 3). Transformacijski proces zahtijeva dobru organizaciju, vođenje i strateški pristup. Lanac dobave kreće od dobavljača, koji opskrbljuje drugog dobavljača, koji robu prodaje proizvođaču. On svojom proizvodnjom ulazne sirovine pretvara u proizvod kojeg plasira direktnom kupcu, dok direktan kupac robu prodaje kupcu vlastitog kupca s ciljem stvaranja dodane vrijednosti i novca. Chopra i Meindl (2010, s. 22) te Webster (2008, s. 4) ukazuju kako najveći doprinos pri upravljanju lancem dobave ima operacijski menadžment, koji se bavi pitanjem proizvodnje proizvoda, marketing prodajom proizvoda, dok se financije bave naplatom proizvoda.

Odjel nabave, koji je vezan s lancem dobave, ima nekoliko zadaća: mora dobiti odgovarajuću kvalitetu sirovine, optimalne količine u pravo vrijeme s odgovarajućom cijenom i uz odabir kvalitetnog izvora (Van Weele, 2010, s. 8). Nastavno na ciljeve nabave, Lambert et al. (1998, s. 354) pojašnjavaju pet koraka procesa nabave. Prvi korak predstavlja preliminarnu fazu, čiji je cilj evidencija potrebe kupnje i formiranje tim po potrebi. Nakon toga dolazi faza identifikacije potencijalnih dobavljača, gdje se određuju kriteriji odabira dobavljača te se identificiraju potencijalni dobavljači. Treća faza obuhvaća pretraživanje i odabir, gdje se kontaktiraju, ocjenjuju i odabiru dobavljači, dok se u četvrtoj fazi započinje odnos, izrađuju se, potpisuju i daju povratne informacije. U posljednjoj se fazi radi kontrola, tj. ocjenjuje se odnos s dobavljačima kako bi se odlučilo o nastavku ili raskidanju daljnjeg odnosa.

Murphy i Wood (2008) te Waters (2003) ističu kako se u lancu dobave rade mnogobrojni poslovi, kao što su nabava i naručivanje, transport, zaprimanje robe, skladištenje, upravljanje zalihama, pripre-

manje isporuka, rukovanje ulaznim komponentama, pakiranje, upravljanje reklamacijama, zbrinjavanje škartnih dijelova, usluga kupcima, predviđanje daljnje potražnje, proizvodnja i ostale usluge koje su u visokoj korelaciji sa sektorom nabave, koji je povezan s svim poslovima u lancu dobave. Poslove nabave u lancu dobave na sličan način opisuju i Vogt et al. (2006, s. 10), koji ističu da je nabava glavna spona ulazne logistike te ju nazivaju i upravljanjem materijalima.

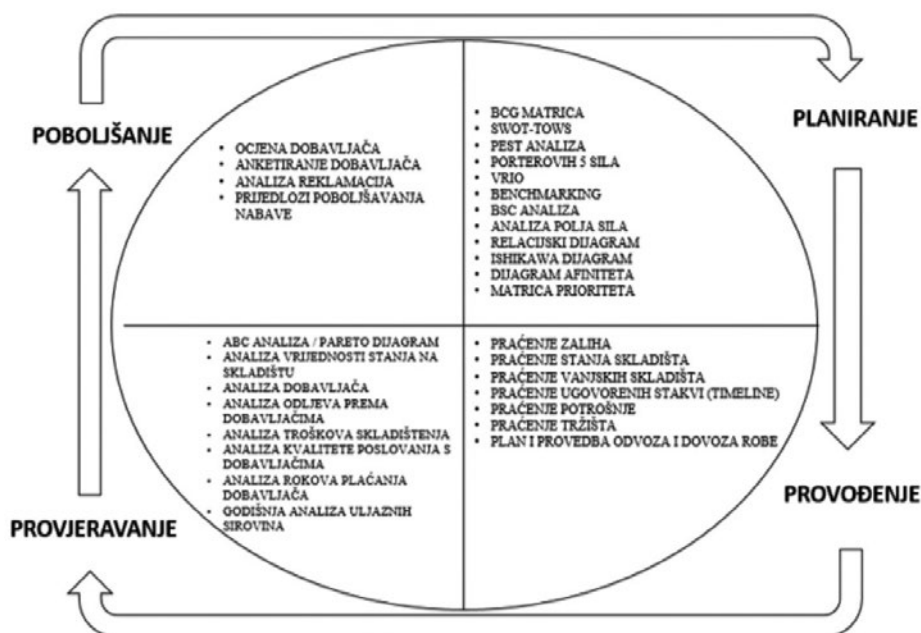
3. MENADŽERSKI ALATI ZA ODLUČIVANJE U NABAVI

Menadžerski alati za odlučivanje u nabavi važna su podloga za donošenje svakodnevnih odluka o kojima ovisi uspješnost poslovanja poduzeća. Alati se grupiraju prema svrsi i namjeni. U ovom radu podjela alata vezana je uz strukturu Demingovog kruga, odnosno aktivnosti planiranja, provođenja, provjere i poboljšanja (slika 1).

Alati vezani uz planiranje podloga su za određivanje strategija, taktika i operativnih ciljeva organizacije. SWOT analiza alat je koji prikuplja i prikazuje informacije o unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji imaju ili mogu imati utjecaj na poslovanje. Stacey (1993) opisuje SWOT analizu kao popis prednosti organizacije, slabosti na koje ukazuje analiza resursa i mogućnosti, kao i popis prijetnji i mogućnosti u okruženju organizacije. Strateško promišljanje podrazumijeva pomno planiranje budućih akcija koje treba poduzeti, a one trebaju odgovarati snagama i mogućnostima, uzimajući pritom u obzir prijetnje i slabosti.

PEST analiza promatra političke, ekonomske, socijalne i tehnološke čimbenike okruženja. Predstavlja alat koji služi kao podloga za učinkovito poslovno i strateško planiranje, marketinško planiranje, razvoj poslovanja i proizvoda te izvješća o istraživanju. PEST analiza utječe na uspješnost poduzeća tako da analizira brojne čimbenike koji utječu na poslovno okruženje (Porter, 1985). Kaplan i Norton (1992) bili su ključni u razvoju koncepta Balanced Scorecard analize. Premisa koncepta bila je rješavanje pitanja kako organizacija može pružiti i strateški i operativni uvid u njihovo poslovanje. Alat omogućuje mjerljivost i donošenje odluka kojim bi se osigurala sredstva za rad, kao i predviđanje temeljeno na ostvarenju ključnih čimbenika koji utjelovljuju poslovnu strategiju organizacije.

Benchmarking učinkovito je sredstvo i alat za kontinuirano poboljšanje temeljnih procesa koji su ključni za organizaciju (Bhutta i Huq, 1999; Prado, 2001; Simpson i Kondouli, 2000). Drugim riječima, alat predstavlja princip usporedbe s konkurentima kako bi određena organizacija preuzela metode i



Slika 1. Demingov krug u procesu upravljanja nabavom

Izvor: Sačer D. (2019) *diplomski rad; Primjena menadžerskih alata prilikom odlučivanja u nabavi*, str. 55.

procesni pristup koje koriste druge organizacije i tako unaprijedila vlastito poslovanje. BCG matrica poznata je i kao jednostavna matrica planiranja portfelja. Ona sugerira kako bi organizacije trebale imati zdravu ravnotežu proizvoda unutar njihovog portfelja. To pomaže organizaciji u postizanju ravnoteže između četiri kategorije proizvoda koje proizvodi. Smatra se jednim od najpoznatijih strateških alata u poslovanju (Ansoff, 1987; Ansoff i McDonnell, 1990).

Porterovih 5 sila naziv je poslovnog alata koji identificira četiri sile koje karakteriziraju natjecateljske ključne čimbenike unutar industrije: pregovaračku moć dobavljača, pregovaračku moć kupca, prijetnju supstitutima i prijetnju novih sudionika (Porter, 1979). Navedene sile uvelike utječu na stav i način poslovanja. Dijagram afiniteta tehnika je koja se koristi za eksternalizaciju i organiziranje velikih količina nestrukturiranih, dalekosežnih i naizgled različitih kvalitativnih podataka (Hartson i Pyla 2012). Japanski antropolog Jiro Kawakita (1991) osmislio je KJ metodu (na kojoj se temelji dijagram afiniteta) te ih kao alat koristi u antropologiji za sintetiziranje promatranja sirovih podataka dobivenih terenskim radom kako bi pronašao nove hipoteze.

Relacijski dijagram koristi se za opis relacija: glavni su faktori klase i njihovi odnosi (Rumbaugh et al., 1999). Klasa je opis koncepta koji može imati atribute i operacije povezane s njim. Klase su predstavljene kao pravokutnici, a odnos između dvije klase kao crta. Dijagram riblje kosti (također poznat kao Ishikawa dijagram ili dijagram uzroka i posljedice) ima široku primjenu kod procjene uzroka i posljedica vezanih uz nepovoljne događaje ili neželjene rezultate (Reason, 1997).

Menadžerski alati, odnosno analize, za provođenje interno su osmišljeni alati koji olakšavaju operativno upravljanje nabavom. Interni alat za praćenje zaliha omogućava stalni pregled zaliha sirovina kako bi se osigurala stalna dostupnost informacija vezana uz stanje zaliha i samim time osiguranje kontinuiteta proizvodnje. Interni alat za praćenje stanja skladišta omogućava optimizaciju skladišnog prostora i daje uvid u stanje skladišta kako bi se što kvalitetnije proveli procesi skladišnog poslovanja. Menadžerski alat za praćenje ugovornih stavaka (Timeline) vrlo je koristan alat koji na slikovit način pruža informacije oko stanja ugovorenih stavaka kako bi se što kvalitetnije planirale, provodile i poduzele potrebne aktivnosti (npr. ugovaranje novih količina sirovina.). Interni alat za praćenje potrošnje neizostavan je alat o kojem ovisi dinamika dobave. Omogućava planiranje i provođenje kontinuiranog procesa proizvodnje. Interni alat za praćenje tržišta služi kao podloga za provođenje nabavnih tržišta tako da daje uvid u stanje na tržištu prema kojem se kroje daljnji nabavni postupci. Interni alat za plan i provedbu odvoza i dovoza robe omogućava kvalitetno planiranje, organizaciju i operativnu provedbu odvoza i dovoza robe. Faza provjere neizostavan je dio procesa nabave i omogućava stalnu sigurnost i provjeru nabavnih aktivnosti.

ABC analiza vrlo je koristan alat za vrednovanje sirovina na skladištu. Dizajnirana je u tri razreda: A, B i C. Metoda se lako može proširiti na više razreda jednostavnim dijeljenjem rangiranih razreda na više skupina, no broj razreda obično je ograničen na najviše šest (Graham, 1987; Silver et al., 1998).

Analiza vrijednosti stanja na zalihima daje uvid u vrijednosno stanje sirovina na zalihima te time omogućava provjeru likvidnosti, solventnosti i drugih povezanih segmenata poslovanja. Analiza dobavljača menadžerski je alat kojim se ispituje i analizira kvaliteta, obujam poslovanja i snagu pojedinog dobavljača. Analiza odljeva prema dobavljačima predstavlja alat koji služi za prikaz ustaljenosti i jačine utjecaja dobavljača s aspekta financijskog odljeva. Analiza troškova skladištenja daje uvid u troškove koji se odnose na skladištenje. Analiza rokova plaćanja dobavljača menadžerski je alat kojim se provjerava stanje vezano uz odgodu plaćanja koja često igra veliku ulogu u funkcioniranju organizacije. Godišnja analiza cijena ulaznih sirovina podloga je za usporedbu i analizu nabavnih cijena koja prikazuje stanje starih i aktualnih cijena sirovina u istom periodu godine. Poboljšanje procesa jedini je način za postizanje rasta i razvoja. Menadžerski alati poboljšanja procesa upravo to i omogućuju.

Prilikom donošenja odluke o odabiru dobavljača potrebno je identificirati određene čimbenike koji utječu na donošenje odluke. Tako su autori Liao i Kao (2011, s. 10804) u svom radu identificirali 29 različitih čimbenika koji utječu na odabir dobavljača navodeći ranija istraživanja. Aguezzoul (2012, s. 19) identificirao je 36 čimbenika, od kojih se 13 čimbenika pojavljuje nakon 1990. godine. Prilikom analize potrebno je koristiti i ocjenjivati dobavljače te time vrednovati njihov rad.

Ocjena dobavljača menadžerski je alat kojim se ocjenjuju segmenti međusobnog poslovanja te se daje krajnja ocjena cjelokupne kvalitete poslovanja. Anketiranje dobavljača osigurava poboljšanje procesa kroz anketne upitnike poslane dobavljaču kojim se dolazi do ciljano traženih odgovora koji su vrlo bitni za daljnju suradnju. Analiza reklamacija veoma je koristan alat za uvid u količinu i kvalitetu rješavanja reklamiranih entiteta.

4. REZULTATI PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

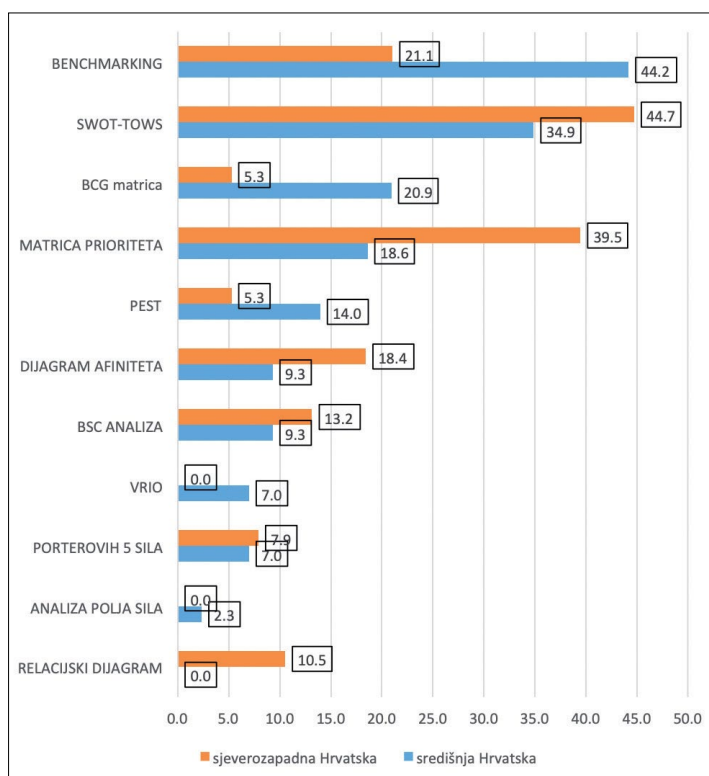
Cilj ovog istraživanja bio je ispitati važnosti strateškog, taktičkog i operativnog upravljanja nabavom korištenjem menadžerskih alata kako bi se postigli bolji, ekonomičniji i financijski što uspješniji poslovni rezultati koji određuju konkurentnost i budućnost svakog poduzeća. Također, željelo se ispitati postoje li statistički značajne razlike u stavovima poduzeća o važnosti korištenja menadžerskih alata. Podaci za analizu prikupljeni su putem ankete koju je Hrvatska gospodarska komora prosljedila svim poduzećima u svojoj bazi podataka.

U analizi podataka korištene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Za opis osnovnih značajki podataka u istraživanju izračunati su osnovni deskriptivni statistički pokazatelji. Kolmogorov-Smirnovljevim testom ispitana je distribucija podataka dobivenih istraživanjem. Uočeno je da distribucija podataka statistički značajno odstupa od normalne razdiobe. Iz tog je razloga za ispitivanje statističkih značajnosti razlika između uzoraka korišten Mann-Whitneyev test. Statistički značajnima smatrane su razlike potvrđene na razini $p < 0.05$.

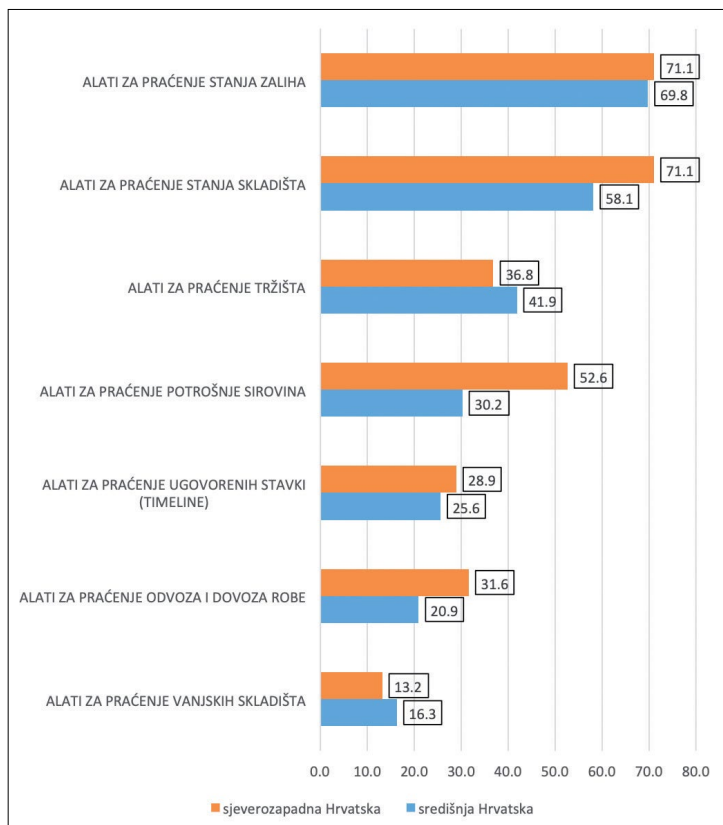
U ovom istraživanju sudjelovalo je 81 poduzeće dviju regija Republike Hrvatske (RH): sjeverozapadne RH i središnje RH. Sjeverozapadnu regiju obuhvaćale su Krapinsko-zagorska, Varaždinska, Međimurska i Koprivničko-križevačka županija, dok su u središnju regiju bila uključena poduzeća Bjelovarsko-bilogorske, Karlovačke i Zagrebačke županije.

Od ukupnog broja anketiranih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, 47% anketiranih poduzeća činila su poduzeća sjeverozapadne RH, a 53% središnje RH. Sjedište najvećeg broja anketiranih poduzeća središnje RH bila je Zagrebačka županija (40.7%), dok je najveći broj anketiranih poduzeća sjeverozapadne RH imao sjedište u Varaždinskoj županiji (33.3%). Na slici 2 prikazan je postotak anketiranih poduzeća sjeverozapadne i središnje RH koji koriste određeni alat za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave.

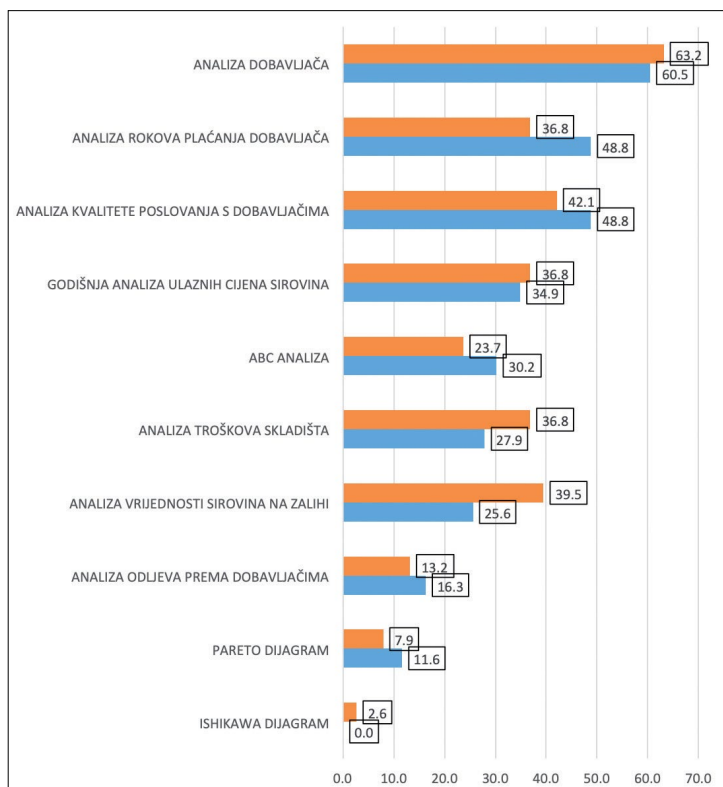
Gotovo polovica anketiranih poduzeća u središnjoj RH prilikom planiranja nabave koristi BENCHMARKING, dok su sljedeći najčešće korišteni alati u planiranju nabave SWOT-TOWS i BCG matrica. U sjeverozapadnoj RH gotovo polovica anketiranih poduzeća u planiranju nabave primjenjuje SWOT-TOWS alat, kojeg slijede matrica prioriteta i BENCHMARKING. Alat relacijski dijagram se ne koristi u poduzećima središnje RH, dok u sjeveroza-



Slika 2. Primjena alata za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave po regijama (Izvor: autori)



Slika 3. Primjena alata za poslovno odlučivanje prilikom operativnog provođenja i praćenja nabave po regijama (Izvor: autori)



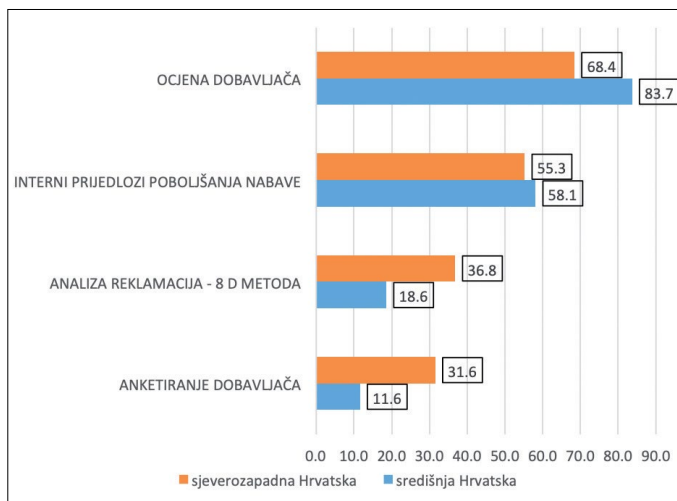
Slika 4. Primjena alata za poslovno odlučivanje prilikom kontrole procesa nabave po regijama (Izvor: autori)

padnoj RH nije zabilježena uporaba alata analiza polja sila i VRIO.

Najčešći alati za poslovno odlučivanje koje analizirana poduzeća obje regije koriste prilikom operativnog provođenja i praćenja nabave jesu alati za praćenje stanja zaliha te alati za praćenje stanja skladišta (slika 3). Alati za praćenje vanjskih skladišta najmanje su korišteni alati prilikom operativnog provođenja i praćenja nabave po analiziranim regijama.

Na temelju podataka prikazanih na slici 4 može se zaključiti da više od 60% poduzeća i središnje i sjeverozapadne RH prilikom kontrole procesa nabave koristi alat analizu dobavljača, koji je po učestalosti korištenja praćen analizom rokova plaćanja dobavljača te analizom kvalitete poslovanja s dobavljačima. Za kontrolu procesa nabave najmanje se primjenjuju Ishikawa i Pareto dijagram.

Postotak anketiranih poduzeća središnje i sjeverozapadne RH koji koriste alate za poslovno odlučivanje za poboljšanje procesa nabave prikazan je na slici 5. Čak 83.7% poduzeća središnje RH za poboljšanje procesa nabave koristi ocjenu dobavljača. S nešto nižim postotkom, isti je alat najčešće korišteni alat za poboljšanje procesa nabave i u sjeverozapadnoj RH. Alat anketiranje dobavljača za poboljšanje procesa nabave primjenjuje svega 11.6% poduzeća u sjeverozapadnoj RH te 31.6% u središnjoj RH. Provedenom anketom nastojalo se, između ostalog, utvrditi kakvi su stavovi anketiranih poduzeća o korištenju alata za poslovno odlučivanje u nabavi. S tom su intencijom u anketi postavljena sljedeća pitanja:



Slika 5. Primjena alata za poslovno odlučivanje za poboljšanje procesa nabave po regijama (Izvor: autori)

padne RH pozitivnije vrednovala postavljena pitanja. Poduzeća i središnje i sjeverozapadne RH najviši stupanj slaganja iskazala su ocjenom utjecaja korištenja menadžmentskih alata na poslovni rezultat kompanije. Za tu je varijablu u slučaju obje skupine poduzeća aritmetička sredina imala vrijednost veću od 3.5, a medijan vrijednost 4 za obje promatrane skupne poduzeća. Najmanjim prosječnim ocjenama poduzeća i središnje i sjeverozapadne RH vrednovala su poznavanja i primjene alata za poslovno odlučivanje. Prema rezultatima Mann-Whitneyevog testa statistički je značajna jedino razlika između poduzeća središnje i sjeverozapadne RH u poznavanju i primjeni alata za poslovno odlučivanje ($p=0.007$).

Tablica 1. Izabrani deskriptivni statistički pokazatelji koji se odnose na stavove poduzeća o korištenju alata za poslovno odlučivanje u nabavi prema regiji s rezultatima Mann-Whitneyevog testa

Ocjena	Regija				Mann-Whitneyev test	
	središnja		sjeverozapadna			
	Aritmetička sredina	Medijan	Aritmetička sredina	Medijan	Z	p
Važnosti korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi	3.42	4.00	3.71	4.00	-1.303	0.193
Utjecaja korištenja menadžmentskih alata na poslovni rezultat kompanije	3.58	4.00	3.84	4.00	-0.803	0.422
Poznavanja i primjene alata za poslovno odlučivanje	2.44	3.00	2.95	3.00	-2.714	0.007

Izvor: autori

5. ZAKLJUČAK

Nabava je djelatnost od ključne važnosti za svaku organizaciju. Ona često diktira i smjer i strategiju poduzeća te na razne načine utječe na samu profitabilnost i uspješnost poduzeća. Upravljanje nabavom postaje vrlo složen proces koja zahtjeva primjenu brojnih menadžerskih alata koji predstavljaju podlogu za brojne važne odluke pruživši menadžeru sliku stanja koja smanjuje mogućnost pogreške.

- Ocjena važnost korištenja alata za poslovno odlučivanje u nabavi
 - Ocjena utjecaja korištenja menadžmentskih alata na poslovni rezultat kompanije
 - Ocjena koliko menadžeri u RH znaju koristiti i primjenjuju li alate za poslovno odlučivanje
- Poduzeća su prilikom ocjenjivanja koristila Likertovu skalu koja se sastojala od pet stupnjeva (1 - najmanja ocjena do 5 - najveća ocjena). Tablica 1 sadrži izabrane pokazatelje deskriptivne statistike te rezultate Mann-Whitneyevog testa za tri analizirane varijable.

Na temelju pokazatelja iz tablice 1 razvidno je da su poduzeća sjeverozapadne RH pozitivnije vrednovala postavljena pitanja.

Uzevši u obzir važnost primjene menadžerskih alata, provedeno je istraživanje o primjeni korištenja menadžerskih alata u procesu nabave u poduzećima sjeverozapadne i središnje regije RH. Rezultat istraživanja ukazuju da prilikom planiranja nabave poduzeća sjeverozapadne i središnje regije RH najčešće koriste alate BENCHMARKING i SWOT-TOWS, dok prilikom operativnog provođenja i praćenja nabave najčešće primjenjuju alate za praćenje stanja zaliha te alate za praćenje stanja skladišta. Prilikom kontrole procesa nabave najviše se koristi alat analiza dobavljača, dok je najčešće korišteni alat za poboljšanje procesa nabave ocjena dobavljača.

Ono što treba još svakako istaknuti, a vezano je uz rezultate istraživanja, je premalo korištenje alata prilikom upravljanja i donošenja odluka u procesu nabave osobito u dijelu vezanom uz planiranje nabave što bi za konkurentnost gospodarstva promatranih regija trebao biti izvor mogućih poboljšanja poslovanja.

LITERATURA

1. Aguezoul, A. (2012) Overview on Supplier Selection of Goods versus 3PL Selection. *Journal of Logistics Management*, 1 (3), str. 18–23.
2. Ansoff, I. H. i McDonnell, E. J. (1990) *Implanting Strategic Management*. 2. izd. Cambridge: Prentice Hall International (UK) Ltd.
3. Benić, Đ. (2009) *Problem racionalne odluke o izvornom efikasnom miks u inputa u proizvodnji*. Znanstveni rad. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku
4. Bhutta, K.S. i Huq, F. (1999) Benchmarking best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An international Journal*, 6 (3), str. 254-68.
5. Chopra S. i Meindl, P. (2010) *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations 4e*. New Jersey: Pearson Education
6. Ferišak, V. (2006) *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: vlast. nakl.
7. Graham, G. (1987) *Distribution Inventory Management for the 1990s*. Richardson, TX: Inventory Management Press.
8. Hartson, R. i Pyla, P.S. (2012) *The UX Book: Process and Guidelines for Ensuring a Quality User Experience*. Amsterdam: Morgan Kaufmann
9. Kaplan, R.S. i Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), str. 71 –79.
10. Kawakita, J. (1991) *The original KJ method*. Tokyo: Kawakita Research Institute
11. Lambert, D.M., Stock, J.R. i Ellram, L. M. (1998) *Fundamentals of Logistics Management*. Singapore: McGraw-Hill
12. Liao, C-N. i Kao, H-P. (2011) An Integrated Fuzzy TOPSIS and MCGP Approach to Supplier Selection in Supply Chain Management. *Expert Systems with Applications*, 38, str. 10803–10811.
13. Miočević, D. (2011) Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća. *Market-Tržište*, 23 (1), str. 27-44. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/74450>
14. Murphy, P. R. i Wood, D. F. (2008) *Contemporary logistics 9e*. New Jersey: Prentice Hall.
15. Porter, M. E. (1979) How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), str. 167-145.
16. Porter, M.E. (1985) *Konkurentna prednost: stvaranje i održavanje superiornih performansi*. New York: Slobodni tisak.
17. Reason J. (1997) *Managing the Risks of Organisational Accidents*. Aldershot: Ashgate Publishing.
18. Rumbaugh, J. Jacobson, I. i Booch, G. (1999) *The Unified Modeling Language Reference Manual*. Reading, MA: Addison Wesley
19. Sačer, D. (2019) *diplomski rad; Primjena menadžerskih alata prilikom odlučivanja u nabavi*, str. 55.
20. Simpson, M. i Kondouli, D. (2000) A practical approach to benchmarking in three service industries. *Total Quality Management*, 11 (4-6), str. 623-630.
21. Stacey, R. (1993) *Strategic Management and Organisational Dynamics*. London: Pitman
22. Taylor, B. W. i Russell, R. S. (2006) *Operations management: Quality and Competitiveness in a Global Environment*. New York: Wiley
23. Van Weele, A. (2010) *Purchasing and Supply Chain Management*. Hampshire: Cengage Learning.

24. Vogt, J. J., Pienaar, W.J. i de Wit, P.W.C. (2006) *Business Logistics Management: Theory and Practice*. South Africa: Oxford University Press
25. Webster, S. (2008) *Principles and Tools for Supply chain Management*. New York: Mc-Graw-Hill/Irwin
26. Žibret, B. (2007) *Strateška nabava*. Zagreb: Mate

SUMMARY

Successful management of companies is based on quality decision-making process based on application of managerial tools. One of the main functions in the company is the function of procurement. Procurement management by means of using managerial tools influences sustainability of business activity and ensures competitive advantage. The objective of this paper was to research application of managerial tools in managing procurement process and compare obtained results on selected counties in the Republic of Croatia structured in two regions.