

ULOGA NABAVE U STRATEGIJI USMJERENOJ NA STVARANJE VRIJEDNOSTI – TEORIJSKI OKVIR

THE ROLE OF THE PROCUREMENT IN A STRATEGY ORIENTED TOWARDS VALUE CREATION – A THEORETICAL FRAMEWORK

Doc. dr. sc. Blaženka Knežević

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Republika Hrvatska
Telefon: +385 1 2383 333
Fax: +385 1 2335 633
E – mail: bknezevic@efzg.hr

Tajana Cikač Vinter, dipl. oec.

Sektor nabava, Podravka d.d.
Ante Starčevića 32, 48 000 Koprivnica, Republika Hrvatska
Telefon: +385 48 651 252
Fax: +385 48 622 421
E – mail: tajana.cikacvinter@podravka.hr

Sažetak

Pogled na značaj nabave u poslovnoj strategiji poduzeća mijenjao se kroz povijest od pogleda usmjerenog na administrativno-logističke procese povezane s organizacijom nabavljanja fizički opipljivih proizvoda do pogleda koji nabavu svrstava uz bok svim strateški važnim funkcijama poduzeća. Neki autori naglasit će kako je nabava kroz povijest promatrana kao pasivna poslovna funkcija koja je dužna isključivo izvršavati naloge dobivene na temelju planova generiranih na najvišoj razini poduzeća ili iz drugih poslovnih funkcija. U upravljanju usmjerenom na stvaranje vrijednosti pogled na nabavu bitno se mijenja; nabava postaje integralni dio poslovne strategije poduzeća. Strateški usmjerena nabava za cilj ima doprinijeti dodavanju vrijednosti proizvodima, uslugama i procesima. U ovome radu, na temelju sekundarnih izvora, sistematizirat će se načini na koje nabava može doprinijeti povećanju vrijednosti te će se obraditi nabavne strategije usmjerene na stvaranje vrijednosti.

Ključne riječi: nabava, stvaranje vrijednosti, dodana vrijednost, strategija nabave, strateška nabava.

Abstract

The approach to a position of the procurement in business strategy changed in history from the view focused to administrative-logistic processes connected to purchasing of physical products towards the view which puts procurement at the same level as other crucial business functions. Some authors stated that historically, procurement has been passive business function whose obligation was merely to fulfil orders gathered on the basis of business plans from the top-level management or from other business functions. In management oriented towards value creation, procurement becomes an integral part of the business strategy. The main goal of strategic procurement is contribution to value of products, services and processes. In this paper, ways of procurement contribution to value creation will be systemized and procurement strategies oriented towards value creation will be elaborated.

Keywords: procurement, value creation, added value, procurement strategy, strategic procurement.

1. UVOD

Očekivanja koja vrhovni menadžment ima od nabave danas rastu i u aspektu redukcije troškova i u aspektu stvaranja vrijednosti. Istraživanja pokazuju kako će percepcija značaja utjecaja nabave na rezultate cjelokupnog poslovanja poduzeća u budućnosti rasti i kako će se važnosti stvaranja vrijednosti u nabavi u budućnosti pridavati sve veća pozornost.

Temeljem provedenog empirijskog istraživanja Monczka (2010., str. 11) ukazuje da će se na razini vrhovnog menadžmenta pri razmatranju nabave u budućnosti puno više razgovarati o doprinosu vrijednosti nego o samoj redukciji troškova.

Istraživanje koje je proveo Dwyer (2010.) ukazuje kako poduzeća sve veći dio troškova alociraju na nabavnu funkciju. To znači da nabavna funkcija, osim materijala, sirovina i sredstava za održavanje, upravlja i sudjeluje u donošenju odluka o investicijskim dobrima poput strojeva, zgrada i opreme. Nadalje, iz istog istraživanja (Dwyer, 2010., str. 8) proizlazi kako kod najuspješnijih poduzeća menadžment nabave donosi konačnu odluku za preko 70% svih troškova (izuzev plaća), te da su najuspješnija poduzeća takvim pristupom ostvarila 10% uštede u troškovima. Za razliku od takvih poduzeća, kod poduzeća u kojima nabava kontrolira do 40% ukupnih troškova, ušteda u troškovima iznosi tek 1%.

Najuspješnija svjetska poduzeća već uključuju nabavu u diskusije o poslovnim planovima, te smatraju kako nabava može aktivno doprinijeti poslovnim strategijama drugih poslovnih jedinica (A.T.Kearney, 2008., str. 12).

S obzirom da je iz spomenutih istraživanja vidljivo kako nabava dobiva na važnosti u ostvarenju ukupnog poslovnog rezultata, u ovome radu odgovorit će se na pitanje: „Kakva nabava u suvremenom upravljanju usmjerenom na stvaranje vrijednosti treba biti?“. Ponajprije će se razmotriti povijesni pristup nabavi kao poslovnoj funkciji, zatim će se kratko obrazložiti stvaranje vrijednosti kako bi se u posljednja dva dijela rada obradili izvori vrijednosti u nabavi, te strategije nabave koje bitno mogu doprinijeti povećanju vrijednosti.

2. TRANSFORMACIJA POGLEDA NA NABAVU OD OPERATIVNE DO STRATEŠKE POSLOVNE FUNKCIJE

U poduzećima se na nabavu dugo vremena gledalo kao na funkciju koja ima za cilj prikupiti zahtjeve iz drugih poslovnih funkcija, sumirati zahtjeve, kontaktirati dobavljače te između nekoliko prikupljenih ponuda odabrati najpovoljniju. Razmatrajući razvoj nabave, mnogi autori su razvijali različite modele kojima su tumačili promjenu uloge nabave u poslovnoj strategiji kroz povijest. Među njima se izdvajaju dva modela kod kojih se razvoj nabave tumači kroz četiri faze, to su Reck/Longov model i Stannack/Jonesov model koje ćemo opisati u nastavku.

2.1. Model razvoja nabave prema Recku i Longu

Prema modelu Recka i Longa (1988.), u prvoj fazi razvoja nabava se usmjerava na rutinske operacije koje su povezane uz nabavljanje roba ili usluga. Nabava prikuplja zahtjeve iz drugih službi ili odjela te ih sistematizira, naručujući robe i usluge u planiranim razdobljima ili na zahtjev. Kao poslovna funkcija nabava svoj plan nabave prilagođava poslovnom planu u čijoj su izradi sudjelovale druge strateške poslovne funkcije kao što su prodaja i financije. U ovoj fazi kao glavni kriterij izbora dobavljača postavlja se ponuđena cijena i dostupnost proizvoda i usluga (u količinskom smislu).

Druga faza u navedenom modelu (vidjeti tablicu 1) nastaje onda kada se nabava počinje promatrati kao čimbenik profitabilnosti poduzeća. Nabava u ovoj fazi ima temeljni cilj, a to je snižavanje troškova nabavljanja roba i usluga te s time povezanih procesa. Niti u ovoj fazi nabava još uvijek ne sudjeluje u strateškom planiranju proizvodnje i prodaje, već se svojim neovisnim aktivnostima uklapa u unaprijed postavljeni strateški plan. Međutim, u poduzeću se počinje prepoznavati važnost profesionalnog razvoja zaposlenih u nabavi. Konačni rezultat nabave procjenjuje se njenim doprinosom ukupnoj profitabilnosti poduzeća.

Tablica 1. Model razvoja nabave prema Recku i Longu

Faza	Uloga nabavne funkcije u poduzeću
Nabava kao pasivna funkcija	Nabava je operativna funkcija koja rutinski reagira na zahtjeve drugih poslovnih funkcija.
Nabava kao neovisna funkcija	Nabava ima utjecaj na profitabilnost i njen je temeljni cilj sniziti troškove pri čemu ona neovisno o drugim poslovnim funkcijama, određuje i primjenjuje metodologiju prilagođenu unaprijed postavljenom strateškom planu.
Nabava kao funkcija podrške	Nabava poboljšava konkurentsku sposobnost poduzeća i sudjeluje u strateškom planiranju prodaje i/ili proizvodnje.
Nabava kao integrativna funkcija	Nabava je potpuno uključena u strateško planiranje te je značajan čimbenik pri formulaciji strateškog poslovnog plana.

Izvor: Prilagođeno prema Reck, R.F, Long, B.G (1988): Purchasing: a competitive weapon, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 24, (3), str. 2-8.

U trećoj fazi razvoja, nabava je kao poslovna funkcija uključena u planiranje prodaje ili proizvodnje te se planovi nabave, proizvodnje i prodaje sinkroniziraju. Na dobavljače se počinje gledati kao na strateški resurs te se kod odabira dobavljača, osim cijene i dostupnih količina, kao kriterij vrednovanja uzimaju u obzir i kvalitativne komponente kao što su prethodna suradnja, dostupni kapaciteti, motivacija, sposobnost i iskustvo. Osim toga, postojeći dobavljači se kontinuirano prate i analiziraju uzimajući u obzir i kvalitativne kriterije.

Posljednja faza razvoja nabave podrazumijeva ravnopravno sudjelovanje funkcije nabave u strateškom planiranju razvoja poduzeća. Na operativnoj i taktičkoj razini nabava je u stalnoj komunikaciji s ostalim poslovnim funkcijama. Profesionalni razvoj zaposlenih u nabavi usmjerava se na strateške elemente bitne za postizanje konkurentске prednosti, a doprinos nabave mjeri se njenim sudjelovanjem u ostvarenju općenitog poslovnog uspjeha poduzeća. Odnosi s dobavljačima u žarištu su pozornosti; dobavljači postaju aktivni čimbenik pri planiranju nabave i dizajnu procesa nabave.

2.2. Model razvoja nabave prema Stannacku i Jonesu

Stannack i Jones (1996.) analiziraju razvoj nabave također u četiri faze koje velikim dijelom korespondiraju modelu Recka i Longa (1988.). Prema Stannacku i Jonesu četiri faze razvoja nabave su:

1. nabava usmjerena na proizvode
2. nabava usmjerena na procese
3. nabava usmjerena na odnose
4. nabava usmjerena na učinak.

Prema ovome modelu prva faza nabave usmjerena je na nabavljanje fizički opipljivih proizvoda koje je potrebno po pravoj cijeni, po pravoj kvaliteti, u pravoj količini dostaviti na pravo mjesto u pravo vrijeme. Uspješnost nabave u ovoj fazi razvoja mjeri se pokazateljima proizvoda, najčešće količinama koja je nabavljena u određenom vremenskom razdoblju, te cijenama i ukupnim iznosima koji su za njih plaćeni. Ovi pokazatelji stavljaju se u odnos s planiranim budžetom nabave kako bi se utvrdila uspješnost nabave za određeno razdoblje. Potrebno je istaknuti kako u ovoj fazi razvoja najveći dio vremena u funkciji nabave biva utrošen na rutinske procese naručivanja proizvoda.

Druga faza razvoja usmjerena je na poboljšanje učinkovitosti procesa nabave. Proces se planiraju kako bi se ostvarili što niži logistički troškovi. Osim pokazatelja proizvoda i ukupnih troškova nabave, u žarište dolaze pokazatelji učinkovitosti procesa nabave kao što su dani vezivanja robe, vrijeme potrebno za dostavu, vrijeme provedeno na transportnim sredstvima, iskorištenost skladišnih i transportnih kapaciteta i slično.

U trećoj se fazi kao i u Reck/Longovom modelu, pozornost pridaje razvoju odnosa s dobavljačima. Odnosi s dobavljačima se kontinuirano preispituju u nastojanju razvoja dugoročne suradnje i partnerstva i povećanja učinkovitosti nabave.

U četvrtoj fazi nabavi se pristupa kao funkciji koja djeluje unutar većeg lanca opskrbe, te se nastoji uskladiti strateška pozicija koju poduzeće ima u odnosu s izravnim i neizravnim kupcima i dobavljačima kako bi se povećala učinkovitost cjelokupnog lanca od sirovine do krajnjeg potrošača. Time se nastoji osigurati dugoročni poslovni uspjeh s naglaskom na visoku vrijednost za kupca. U strateško planiranje uključuju se dobavljači i kupci koji imaju visok utjecaj na kvalitetu proizvoda, usluga i procesa nabave.

3. UPRAVLJANJE TEMELJENO NA STVARANJU VRIJEDNOSTI I POLOŽAJ NABAVE

Upravljanje temeljeno na stvaranju vrijednosti prvenstveno podrazumijeva stvaranje vrijednosti za vlasnike poduzeća, ali i druge zainteresirane strane kao što su zaposleni, država, poslovni partneri, banke itd.

Tri temeljna pojma vrijednosti odnose se na: (1) vrijednost proizvoda, (2) vrijednost poduzeća, i (3) dodanu ili novostvorenu vrijednost.

Vrijednost proizvoda je percepcija potrošača o odnosu korisnosti proizvoda i cijene proizvoda (Bahtijarević-Šiber & Sikavica, 2001.). Što je omjer korisnosti i cijene veći, veća je i vrijednost proizvoda. Pojam korisnosti proizvoda odnosi se na zadovoljenje, ili percepciju koristi koju potrošač ima konzumirajući neko dobro ili uslugu. Korisnost proizvoda utječe na način podjele ograničenih resursa potrošača između dostupnih roba i usluga koje im pružaju zadovoljstvo. Cijena koštanja proizvoda najčešće je određena zbrojem slijedećih elemenata: troškova materijala (materijal za izradu i opći troškovi materijala), troškova proizvodnje (osobni dohoci izrade, opći troškovi proizvodnje i posebni pojedinačni troškovi proizvodnje), troškova istraživanja i razvoja, troškova uprave i prodaje (opći troškovi uprave, opći troškovi prodaje, posebni pojedinačni troškovi prodaje) i iznosom željenog dobitka. Cijena utječe na potrošačevu percepciju vrijednosti proizvoda tako što predstavlja razinu percipirane žrtve (odricanja), koju on podnosi kupnjom određenog proizvoda.

S druge strane, vrijednost poduzeća definira se ovisno o metodi procjene vrijednosti. Procjena vrijednosti poduzeća sastavni je dio poslovne prakse u strateškom upravljanju poduzećem. Cilj procjene vrijednosti poduzeća je utvrđivanje najvjerojatniju cijenu poduzeća koja može, ali i ne mora biti jednaka cijeni po kojoj će se poduzeće u konačnici prodati, tj. stvarnoj tržišnoj vrijednosti poduzeća. Prema nekim autorima postoji razlika između preferiranih metoda procjene vrijednosti poduzeća između zemalja s razvijenijim tržištem kapitala i zemalja u razvoju (Aralica, 2005.).

Dodana ili novostvorena vrijednost najkraće se definira kao vrijednost outputa umanjena za vrijednost svih inputa korištenih u proizvodnji ili pružanju usluge. Belak (2003.) ističe kako se

dodana vrijednost raspoređuje na različite zainteresirane grupacije, te se stoga ona mora razmatrati prema tom raspoređivanju, odnosno namjeni dodane vrijednosti. Ovdje se radi o slijedećim zainteresiranim grupacijama:

- o zaposlenima kojima se isplaćuju bruto plaće
- o vlasnicima kapitala kojima se plaćaju kamate i dividende na uloženi kapital
- o državi kojoj se plaća porez na dobit i
- o poduzeću koje putem amortizacije i zadržavanja dobiti povećava svoju aktivu.

Isto tako, Zavod za poslovna istraživanja koji provodi godišnje rangiranje hrvatskih poduzeća temeljem novostvorene vrijednosti (ZAPI, 2006), navodi kako se pojam novostvorena vrijednost (engl. *value added*) koristi umjesto pojma dodana vrijednost, zbog izbjegavanja poistovjećivanja s dodanom vrijednošću koja je osnovica za obračun PDV-a, a novostvorenu vrijednost definira zbrojem bruto plaća i bruto dobiti i tretira ju kao kvalitetniji pokazatelj poslovne uspješnosti negoli je to neto dobit.

Vrijednost koju poduzeće stvara izravno ovisi o iznosu financijskih sredstava, kojeg je kupac spreman platiti za gotov proizvod ili uslugu, dakle o vrijednosti proizvoda. Ukoliko je poduzeće sposobno stvoriti veću vrijednost od svojih konkurenata, ono ima konkurentsku prednost koja u konačnici dovodi do povećanja tržišne vrijednosti samog poduzeća.

Različiti su načini na koje se tumači strategija usmjerena na stvaranje vrijednosti. Ovdje ćemo spomenuti dva modela iz kojih je jasno vidljiv položaj nabave u stvaranju vrijednosti. To su: Porterov model i Hinesov model.

Porter tvrdi kako se poduzeća unutar određene industrije bave proizvodnjom proizvoda i usluga sličnih ili identičnih onima konkurencije. Stoga je potrebno osigurati troškovnu prednost ili diferencijaciju proizvoda, kako bi se osigurala konkurentnost poduzeća i opstanak na tržištu (vidjeti Porter, 1985. i Porter, 2008.). Isto tako, Porter tvrdi kako konkurentska sposobnost poduzeća raste ako je ono sposobno proizvesti vrijednost svojim kupcima, koja premašuje troškove stvaranja te vrijednosti.

Porterov lanac vrijednosti sastoji se od aktivnosti koje stvaraju vrijednost unutar organizacije i doprinose njegovoj konkurentskoj prednosti (Porter, 1985., str. 35-38). Svaka aktivnost vezana je za jedan ili više procesa. Izlaz jednog procesa predstavlja ulaz u drugi proces, a vrijednost izlaza uvijek premašuje vrijednost ulaza.

Porter (1985., str. 37) nabavu eksplicitno navodi kao jednu od četiri aktivnosti podrške lancu vrijednosti, dok neke aktivnosti koje su izravno povezane s nabavom (kao što su zaprimanje robe, skladištenje i manipulacija zalihama), svrstava u dvije od pet primarnih aktivnosti stvaranja vrijednosti (ulazna i izlazna logistika).

Hinesov model je usmjeren u suprotnom smjeru od Porterovog modela (Hines, 1994.) i dobavljačima posvećuje veliku pozornost. Cilj poslovanja je zadovoljiti potrebe kupaca, uz cijenu i potražnju unaprijed određenu prema mjeri kupca. Primarne aktivnosti u Hinesovom modelu snažnije su povezane, razbijen je tradicionalan pristup suradnje unutar poduzeća i naglasak se stavlja na suradnju među poslovnim funkcijama. Sekundarne aktivnosti povezane su sa suvremenim poslovnim praksama: troškove povezane s aktivnostima; upravljanje ljudskim potencijalima; upravljanje ukupnom kvalitetom; elektroničku obradu podataka te dobit koja treba biti podjednako raspodijeljena među članovima lanca vrijednosti.

Hines (1994., str. 49 - 50) sagledava mogućnost stvaranja vrijednosti kroz kompleksnost odnosa i suradnje, unutar mreže sudionika lanca vrijednosti, koja se sastoji od promatranog poduzeća, njegovih dobavljača i pod-dobavljača, distributera i kupaca, te banaka i vladinih mjera. Model mikro lanca vrijednosti proširuje s deset makro snaga, to su:

- kreativni raspon između suradnje i konkuriranja dobavljača (odnosi se na dobavljače-proizvođače originalne opreme, koji međusobno konkuriraju u nalaženju što boljih rješenja za zadovoljavanje potrošača);
- zajednički razvoj lanca opskrbe poduzeća i razvoj proizvođača originalne opreme;

- efekt stjecanja koristi kroz mrežu suradnje; razvoj internih poddobavljača;
- međusobno natjecanje dobavljača za postizanjem najbolje pozicije unutar mreže;
- promjenjivi ukusi i potrebe potrošača; prijetnja ulaska novih konkurenata poduzeća;
- prijetnja zamjenskih proizvoda;
- mogućnost stabilnog i povoljnog dugoročnog financiranja i utjecaj vladinih mjera na omogućavanje razvoja.

Dakle, u Hinesovom modelu nabava je također jedna od bitnih poslovnih funkcija koja doprinosi stvaranju vrijednosti, ali naglasak nije samo u odnosima unutar poduzeća, već se odnosi s dobavljačima promatraju kao velika snaga stvaranja vrijednosti.

Da bi se moglo pristupiti stvaranju vrijednosti, potrebno je razumjeti značenje pokretača, odnosno izvora vrijednosti (engl. *value driver*). Pokretač vrijednosti je aktivnost ili odluka kojom se utječe na poslovanje poduzeća na način koji omogućava stvaranje vrijednosti. Stoga će se u nastavku razmotriti izvori stvaranja vrijednosti u nabavi.

4. IZVORI STVARANJA VRIJEDNOSTI U NABAVI

Vrijednost u nabavi moguće je ostvariti na dva osnovna načina: smanjenjem troškova prvenstveno pomoću snižavanja troškova objekata nabave, te dodatnim poslovnim aktivnostima koje povećavaju učinkovitost organizacije i procesa stvarajući tako dodanu vrijednost.

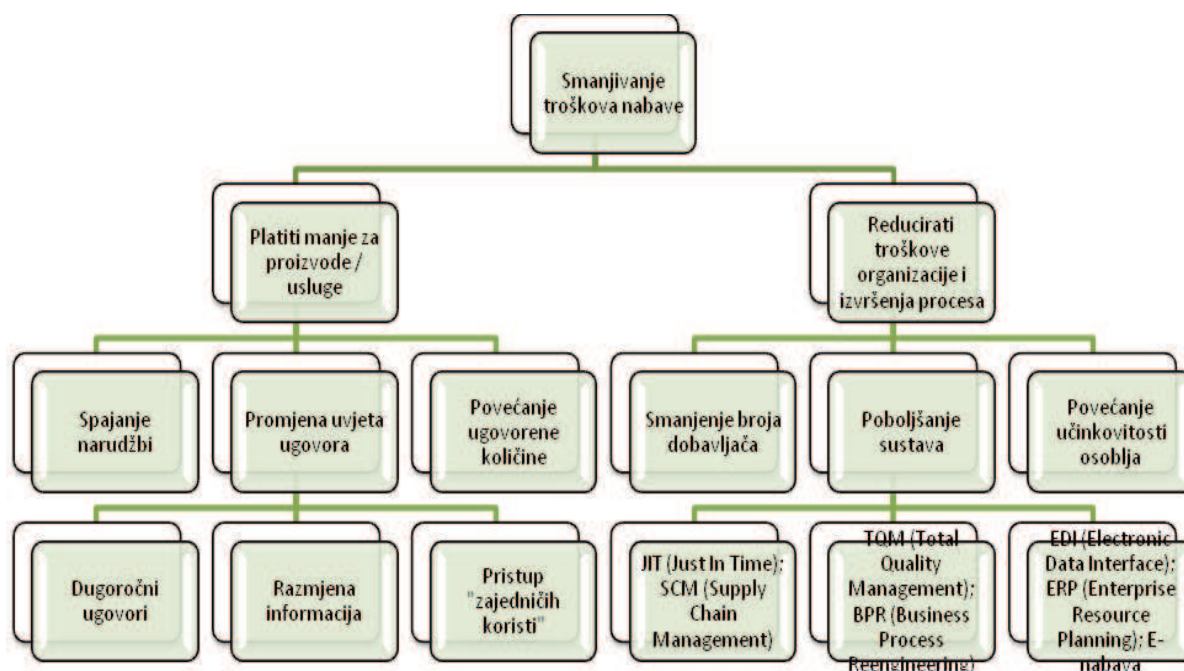
Grafikon 1 prikazuje izvore sniženja troškova u nabavi pod uvjetom da se želi nabaviti isti proizvod ili usluga, dakle pod uvjetom kada se na kvalitetu objekta nabave ne utječe. U navedenom slučaju trošak nabave može se smanjiti: povećanjem količine pojedine narudžbe (spajanjem narudžbi), promjenom ugovorenih uvjeta kroz pregovore s dobavljačima, povećanjem ugovorene količine, te smanjenjem broja dobavljača. Kod reduciranja broja dobavljača, ne samo da će se izravno utjecati na snižavanje cijene proizvoda/usluga, već će se utjecati i na snižavanje troškova organizacije i izvršenja procesa nabave. S druge strane, povećanje učinkovitosti zaposlenih u nabavi te poboljšanje sustava poslovanja implementacijom tehnoloških rješenja i suvremenih menadžerskih koncepata utjecat će na promjenu ukupnih troškova nabave, mimo troškova izravno vezanih uz objekte nabave.

Nabava može utjecati na poboljšanje stope povrata na ukupni kapital (ROIC) poduzimanjem dvije vrste aktivnosti:

- 1.aktivnosti kojima se povećava profitna marža i
- 2.aktivnosti kojima se poboljšava iskorištenje imovine.

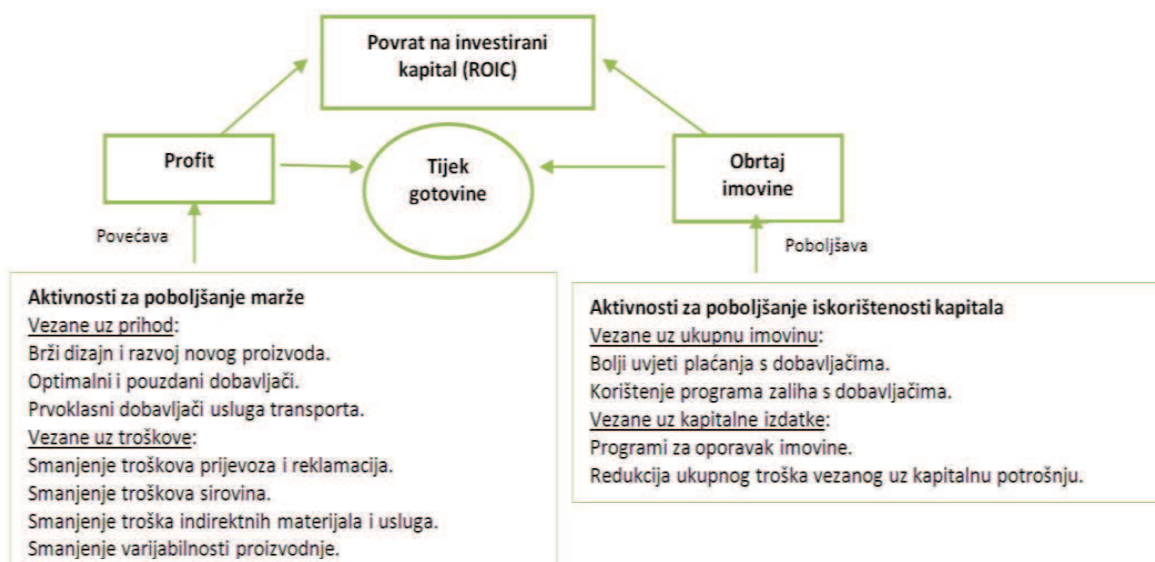
Profitna marža povećava se ili snižavanjem troškova ili utjecanjem na povećanje prihoda. S druge strane, aktivnosti kojima se utječe na iskorištavanje kapitala mogu biti povezane s ukupnom imovinom (ponajprije zalihama), te s izdacima vezanim uz imovinu. Na grafikonu 2 s lijeve strane navedene su aktivnosti nabave kojima se može povećati profitna marža, dok su aktivnosti kojima se poboljšava iskorištavanje imovine prikazane s desne strane.

Grafikon 1. Mogućnosti za snižavanje troškova u nabavi



Izvor: Prilagođeno prema Baily, P. et al. (2008): *Procurement Principles and Management*, Tenth Edition, Pearson Education Limited, Essex, str. 52.

Grafikon 2. Utjecaj upravljanja nabavom na poboljšanje stope povrata



Izvor: Rudzki, R. A., et al. (2006): *Straight to the Bottom Line, An Executive Roadmap to World Class Supply Management*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale, str. 4.

Sve aktivnosti nabrojane na grafikonima 1 i 2 mogu se smatrati izvorima vrijednosti u nabavi. Osim nabrojanih, Van Weele (2009., str 67-85) dodaje još neke aktivnosti funkcije nabave koje će doprinijeti vrijednosti, to su:

- rano uključivanje dobavljača u razvoj novog proizvoda
- uvođenje jedinstvene ambalaže
- sustavno upravljanje odnosima s dobavljačima
- povećanje znanja i ekspertize osoblja
- intenzivna komunikacija među odjelima unutar poduzeća i među članovima lanca opskrbe
- upravljanje rizikom nabave.

5. NABAVNE STRATEGIJE USMJERENE NA STVARANJE VRIJEDNOSTI

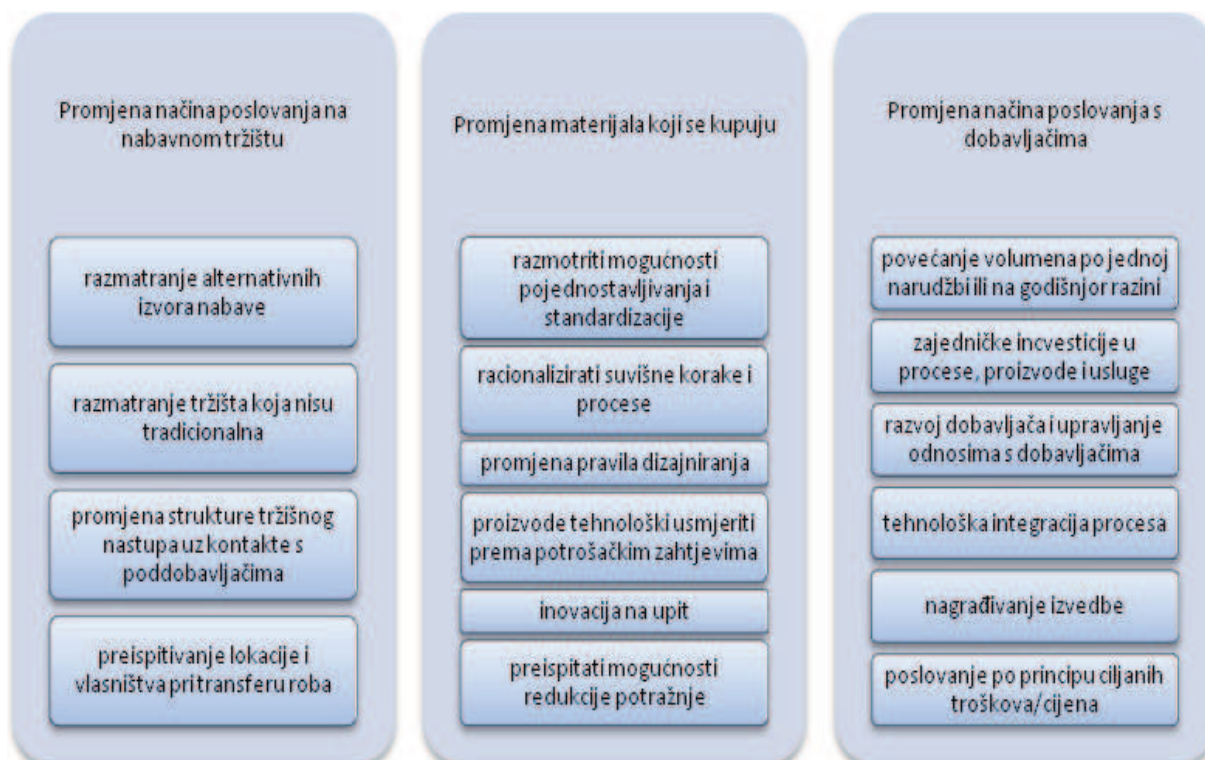
Carter i dr (2007.) ističu kako poslovno okruženje u kojem je istaknuta sve veća globalna konkurencija, okrupnjavanje na tržištu nabave, intenzivan tehnološki razvoj, te povećana osjetljivost po pitanju zaštite okoliša i društvene odgovornosti, prisiljava poduzeća da u poslovnim strategijama odstupe od tradicionalnog (pasivnog) prema strateškom (aktivnom) pristupu nabavi. Osim toga, i nametnuta pravna regulativa, posebice na području Europske unije, prisiljava na drugačiji pristup strategiji nabave.

U ovakvom okruženju pozornost nabave potrebno je usmjeriti na izvore vrijednosti koji nisu izravno vezani uz troškove objekata nabave, već na one koji su usmjereni na organizaciju i izvršenje procesa, te odnose u lancu opskrbe.

Monczka i dr (2010.) sugeriraju kako promjenu iz tradicionalne u vrijednosno usmjerenu nabavu treba provesti u tri smjera (vidjeti grafikon 3):

- promjenom načina poslovanja na nabavnom tržištu
- promjenom materijala koji se nabavljaju
- promjenom poslovanja s dobavljačima.

Grafikon 3. Aktivnosti kojima se modificira tradicionalna nabava



Izvor: Prilagođeno prema Monczka, R.M. et al. (2010): *Value Focused Supply: Linking Supply to Competitive Business Strategies*, Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University, str. 35.

U svjetlu istupa iz tradicionalnog okvira načina poslovanja u nabavi, pred menadžment se postavljaju novi i specifični ciljevi nabave. Oni se prvenstveno odnose na slijedeća područja nabave: inovaciju, prihode, rizik i troškove (vidjeti tablicu 2).

Tablica 2. Specifični ciljevi nabave usmjerene na stvaranje vrijednosti

Područje	Specifični ciljevi nabave
Inovacija	Integracija dobavljača u proces razvoja novog proizvoda/usluge. Identifikacija i kupovina nove tehnologije koja dodaje vrijednost i inovacija s nabavnog tržišta.
Prihod	Podrška poduzeću kod prodora na nova tržišta. Dizajn i upravljanje lancem opskrbe s ciljem ostvarenja prohtjeva specifičnih kupaca/segmenta tržišta. Stvaranje novih poslovnih prilika i tijekova prihoda, u suradnji s dobavljačima.
Rizik	Osiguravanje kontinuiteta nabave. Definiranje i upravljanje strateškim profilom rizika i nagrađivanja u nabavi.
Troškovi	Povećanje odnosa između ukupne vrijednosti i ukupnog troška vlasništva za pojedine kupovine. Poticanje standardizacije. Postizanje uzastopnih godišnjih smanjivanja cijena dobavljača. Poboljšanje iskorištenja kapitala poduzeća. Povećanje produktivnosti/smanjenje troška funkcije upravljanja nabavom. Aktivna suradnja s neposrednim dobavljačima („tier-two“, „tier-three“ suppliers) zbog poboljšavanja izvedbe cjelokupnog lanca opskrbe.
Ostalo	Poboljšavanje svih aspekata izvedbe dobavljača, na uzastopnoj godišnjoj razini. Povezivanje dugoročnog poslovnog planiranja s ključnim dobavljačima. Uključivanje dobavljača u poslovne i operativne procese poduzeća.

Izvor: Prilagođeno prema Carter, P.L. et al. (2007): *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*, Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University, str. 33.

Opsežni ciljevi i visoka očekivanja pred nabavu postavljaju zadatak kreiranja nabavnih strategija, za koje se smatra kako će u budućnosti biti značajne za uspjeh menadžmenta nabave. Postoji niz sugestija o nabavnim strategijama koje su usmjerene prema stvaranju vrijednosti. Temeljem analizirane literature (Baily, 2008.; Carter, 2010.; Dwyer, 2010.; Van Weele, A. 2009.; Monczka et al, 2010.) može se sažeti njih pet za kojima svi navedeni autori pridaju veliku pozornost, to su:

- jače usmjeravanje na pojedine kategorije nabave
- upravljanje odnosima s dobavljačima
- upravljanje u mreži opskrbe koja često ima globalno obilježje
- upravljanje znanjem (tehnologija, ljudi, odnosi, talenti, vještine, inovacije).

Osim navedenih strateških usmjerenja nabave, potrebno je još jednom istaknuti nužnost integracije nabave u cjelokupnu poslovnu strategiju kako bi se stvorili najbolji efekti. U nastavku će se opisati četiri navedena strateška usmjerenja nabave.

5.1. Strategija 1: Jače usmjeravanje na pojedine kategorije nabave

Kategorije se formiraju primjenom analitičkih metoda kao što su ABC, XYZ analiza ili primjenom Kraljićevog modela kako bi se utvrdile skupine objekata nabave s obzirom na doprinos stvaranju ukupne vrijednosti.

Za svaku pojedinu skupinu, tj. kategoriju analizira se tržište nabave, procjenjuju troškovi te mogućnosti poboljšanja unutar kategorije. Za najvažnije kategorije razvijaju se strateški dugoročni odnosi s dobavljačima, te se planira intenzivnija komunikacijska strategija u procesu nabavljanja.

Za manje važne objekte nabave, primjenjuju se procedure koje zahtijevaju manje resursa u operativnoj nabavi.

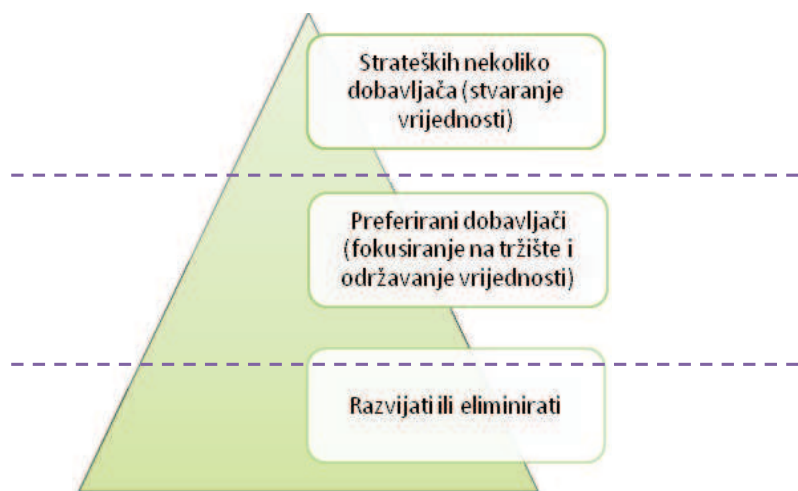
5.2. Strategija 2: Upravljanje odnosima s dobavljačima

Dobavljači se trebaju promatrati kao partneri, a baza dobavljača kao strateški resurs poduzeća. Baza dobavljača kontinuirano se preispituje i modificira te se nastoji doći do optimalnog broja dobavljača s kojima će se razvijati dulja poslovna suradnja. Za strateške kategorije objekata nabave baza dobavljača maksimalno se reducira nastojeći pronaći strateškog partnera s kojim će se zajednički razvijati objekti i procesi nabave.

Kod analize dobavljača implementiraju se kvantitativni i kvalitativni kriteriji ocjenjivanja. Osim cijena, količina i dana isporuke, preispituje se i ocjenjuje iskustvo, motivacija, prethodna suradnja itd.

Carter (2007.) sugerira podjelu (segmentaciju) baze dobavljača u tri skupine prema strateškoj važnosti dobavljača kojom se identificiraju dobavljači s kojima je potrebno razvijati odnose radi ostvarivanja buduće suradnje (vidjeti grafikon 4).

Grafikon 4. Model tipične segmentacije dobavljača



Izvor: Carter, P.L. et al. (2007): *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*, Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University, str. 59.

Stvaranju vrijednosti najviše doprinose strateški dobavljači jer se od njih naručuju veći volumeni proizvoda te im se zato pomaže u razvijanju novih sposobnosti koje utječu na izvršenje narudžbi. S njima se zajednički definira podjela rizika i ušteda u procesima. Često im se omogućuje utjecaj u odlučivanju o troškovima nabave te se potiče njihovo sudjelovanje u ocjeni međusobne suradnje. Ponekada se sa strateškim dobavljačem ulazi u zajedničke investicije u dugotrajnu imovinu kao što su distribucijski centri i skladišta.

5.3. Strategija 3: Upravljanje mrežama opskrbe

Inovacija lanca opskrbe i korištenje višestrukih lanaca opskrbe, povezanih u mreže lanaca opskrbe, bit će važni za rast budućih prihoda i tržišnog udjela poduzeća (Carter, 2007., str. 62). Različiti lanci opskrbe poduzeća formirat će se temeljem različitih karakteristika gotovih proizvoda poduzeća, odnosno temeljem zahtjeva krajnjih potrošača ili zahtjeva ciljanih tržišnih niša. Poduzeća će za svaki lanac opskrbe u mreži određivati njegov primarni cilj i fokus, te njegov doprinos održivoj konkurentskoj prednosti poduzeća. Optimalan dizajn mreže lanaca opskrbe doprinosi boljoj kontroli kapitalnih i operativnih troškova poduzeća (Seghal, 2009., str. 26).

Identificirana su četiri osnovna elementa strategije formiranja i vođenja višestrukih lanaca opskrbe, koji imaju najveći utjecaj na napredak poduzeća i stvaranje veće vrijednosti za krajnjeg potrošača, to su (Carter, 2007., str. 64):

- standardizacija poslovnih procesa kroz sva poduzeća koja sudjeluju u lancu opskrbe.
- identifikacija i upravljanje rokovima kroz cjelokupan lanac opskrbe.
- uspostava procesa implementacije i upravljanja outsourciranim aktivnostima.
- kreiranje i vođenje globalnih lanaca opskrbe.

U formiranju višestrukih lanaca opskrbe poduzeća preporučuje se pristup u četiri koraka, a to su (Carter, 2007., str. 65-66):

- ustanovljavanje koji su zahtjevi kupaca i tržišne niše,
- konstrukcija različitih lanaca opskrbe,
- usklađivanje poslovnih modela i strategije s višestrukim lancima opskrbe,
- definiranje plana za provedbu koncepta višestrukih lanaca opskrbe.

5.4. Strategija 4: Upravljanje znanjem

Znanje poduzeća možemo promatrati kao splet (vidjeti Knežević, 2007., str. 202):

- implementirane tehnologije
- suradnje unutar poduzeća i suradnje s okolinom
- znanja i vještina pojedinaca i skupina.

5.4.1. Tehnologija u nabavi

Korištenjem tehnologije upravljanje nabavom postalo je olakšano i učinkovitije. U budućnosti će se menadžment nabave usredotočiti na modele suradnje i integracije; stoga će i tehnologija biti vezana uz povezivanje s dobavljačima, uz dijeljenje informacija unutar organizacije, te uz sigurnost i povjerljivost razmijenjenih podataka.

Carter (2007., str. 71-73) ukazuje na nekoliko bitnih smjerova razvoja tehnologije u nabavi: definicija tijeka procesa usmjerena na potrebe korisnika, integracija podataka kroz različite funkcije i aplikacije, jačanje sustava upravljanja ovlastima za pristup internim i eksternim podacima, te veća prilagodba sučelja korisnicima informacijskog sustava, integracija elektroničke nabave u informacijski sustav poduzeća.

I drugi autori ukazuju na slične pravce razvoja tehnologije usmjerene na stvaranje vrijednosti u nabavi:

- korištenje zajedničke baze podataka o dobavljačima i objektima nabave, na razini cijelog poduzeća
- upotpunjavanje podataka o vrijednostima nabave uvođenjem automatiziranog sustava analize vrijednosti nabave.
- korištenje integrirane ERP aplikacije (engl. *enterprise resource planning*) za upravljanje nabavom
- pružanje uvida u informacije vezane uz operativne aktivnosti cjelokupnog lanca opskrbe zainteresiranim sudionicima lanca

5.4.2. Suradnja kao kapital poduzeća

Jedan od čestih vidova jačanja suradnje unutar poduzeća jest formiranje multifunkcionalnih timova. Multifunkcionalni timovi u najvećoj se mjeri odnose na suradnju nabave sa slijedećim funkcijama poduzeća: proizvodnjom, informatikom, logistikom i razvojem proizvoda i usluga. Poduzeća lideri češće i intenzivnije potiču suradnju nabave s ostalim funkcijama poduzeća, nego

što to čine poduzeća sljedbenici. U rezultatima istraživanja A.T. Kearney-a (2008., str. 13) može se uočiti kako najbolja poduzeća na svijetu (industrijski lideri) u znatno većoj mjeri potiču rad multifunkcionalnih timova, u svrhu donošenja poslovnih odluka i provođenja nabavnih procesa, u odnosu na poduzeća sljedbenike. Svi industrijski lideri uključuju multifunkcionalne timove u donošenje odluka, dok kod sljedbenika to čini njih 62%. S druge strane, 88% lidera uključuje multifunkcionalne timove u provođenje nabavnih procesa, dok to čini tek 59% sljedbenika.

Suradnja i izgradnja odnosa s neposrednim poslovnim partnerima u lancu opskrbe također postaje jedan od ključnih poslovnih resursa. U nabavi se ovo posebice odnosi na odnose s dobavljačima. Neki autori zagovaraju model prakse multifunkcionalnih timova za upravljanje kategorijama nabave kojeg sačinjavaju interni i eksterni sudionici lanca. Najznačajniji preduvjet ovakvog pristupa poslovanju je otvorenost i povjerenje između dobavljača i menadžmenta nabave. Znanje u ovakvome okruženju dijeli se između poslovnih partnera kako bi se zajednički stvorila veća vrijednost za krajnjeg potrošača.

Odnosi se izgrađuju na temelju više vrsta aktivnosti kao što su (Carter 2007., str. 76): formuliranje zajedničkih ciljeva unutar poduzeća i s poslovnim partnerima, pružanjem uvida u troškove kategorija od zajedničkog interesa, podjelom podataka s tržišta nabave, ranim uključivanjem dobavljača u razvoj novih procesa, proizvoda i usluga itd.

U rezultatima istraživanja A.T. Kearney-a (2008., str. 18) može se uočiti kako poslovne prakse podrazumijevaju i jaču eksternu suradnju s dobavljačima jer poduzeća lideri prepoznaju i ostvaruju koristi, temeljene na doprinosu dobavljača inovaciji svojih proizvoda i usluga i brzini razvoja i lansiranja novih proizvoda na tržište. U usporedbi sa poduzećima sljedbenicima, lideri ove koristi ostvaruju u značajnijoj mjeri (razlika u implementaciji jest više od 30% u korist lidera).

5.4.3. Ključna znanja u nabavi

Kako bi se nagomilano znanje, prikupljeno iz poslovnih transakcija i iz odnosa s dobavljačima, moglo učinkovito primijeniti, u budućnosti će biti nužno razmotriti kompetencije i vještine koje trebaju imati menadžeri nabave. Općenito, poduzeća će se u budućnosti sve više suočavati s istovrsnim informacijama s nabavnog tržišta, istim dobavljačima, sličnim uvjetima te podjednakim najboljim poslovnim praksama i alatima. Stoga upravljanje talentom i znanjem pojedinaca postaje značajan distinktivni faktor među konkurentima. Poduzeća će se nastojati razlikovati u kreativnosti i vještini svojih zaposlenika.

Carter (2007., str. 82) sugerira splet znanja koje bi trebao imati profesionalni menadžer nabave. On razlikuje četiri razine znanja, to su:

- trenutna i buduća znanja o nabavnom tržištu i nabavnim procesima
- multifunkcionalne vještine gdje se traži multidisciplinarno iskustvo i širina znanja o cjelokupnom poslovanju
- multikulturalne vještine kao što su međunarodno iskustvo i poznavanje stranih jezika
- soft-side vještine ili meka (intrinzična) znanja kao što su sposobnost suradnje, inovativnost te sposobnost vođenja.

Poznavanje tržišta odnosi se na razumijevanje i praćenje konkurenata, pokretače ponude i potražnje, te modele određivanja cijena i strukturu troškova. Poznavanje procesa odnosi se na razvijanje naprednih strategija, vještinu pregovaranja i sklapanje ugovora i provedbu programa razvoja odnosa s dobavljačima.

Poznavanje različitih poslovnih disciplina podrazumijeva znanje iz računovodstva i financija, prava i projektnog menadžmenta. Iskustvo u proizvodnji, razvoju proizvoda i usluga, marketingu, prodaji i planiranju pomoći će zaposlenima u nabavi djelovati izvan granica pojedine funkcije ili poduzeća. Razumijevanje načina rada i natjecanja poduzeća na tržištu ključno je za ostvarivanje novih poslovnih mogućnosti u nabavi koje donose vrijednost.

Premošćivanje kulturalnih razlika i poznavanje jezika, neophodni su za uspješan rad u suvremenim uvjetima ekspanzija poduzeća, offshore aktivnosti, rada s dobavljačima iz država s niskim troškovima i globalne konkurencije.

Snaga takozvanih mekih vještina (engl. soft-side skills) uključuje njegovanje i provođenje stila suradnje u poslovanju, inovativnog pristupa problemima kroz potragu za novim rješenjima i sposobnost učinkovitog vođenja.

Znanja i vještine koje poduzeće traži potrebno je sročiti u formalan model zahtijevanih kompetencija za menadžment nabave, koji će sadržavati kritičan miks traženih znanja i sposobnosti za pojedine funkcije u nabavi. Nadalje, potrebno je, uz pomoć funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, izgraditi sustav unapređivanja znanja pojedinaca kroz treninge, seminare, te različite oblike formalnog obrazovanja. Osim toga, potrebno je osmisliti način nagrađivanja kojim će se zaposlenici poticati na veći angažman, te zadržati najtalentiraniji kadrovi.

6. ZAKLJUČAK

Dok je ranije nabava bila razmatrana kao pasivna operativna poslovna funkcija koja je orijentirana na izvršenje zadataka uz minimalne troškove, ona danas sve više postaje strateška poslovna funkcija koja je usmjerena na stvaranje vrijednosti.

Promjene kojima se nabava transformira iz operativne u stratešku poslovnu funkciju su mnogobrojne, a mogu se promatrati u tri smjera: mijenja se način poslovanja na nabavnom tržištu, mijenjaju se vrste materijala koje se nabavljaju, a poslovanje s dobavljačima promatra se na drugačiji način. Dobavljači se više ne gledaju kao izvor ušteda, već kao ravnopravni partneri u donošenju važnih odluka u nabavi.

Pokazuje se kako već danas poduzeća lideri prednjače u implementaciji novih pogleda na nabavu, te preko uključivanja nabave u razvoj poslovne strategije postižu još veću konkurentsku prednost pred poduzećima sljedbenicima.

Na temelju analize dostupne literature, u ovome radu izdvojene su četiri strategije daljnje razvoja nabave. One nisu isključive, već se isprepliću i nadopunjuju. Prva sugerirana strategija nabave jest jače usmjeravanje na pojedine kategorije nabave, druga je upravljanje odnosima s dobavljačima, treća je upravljanje u mreži opskrbe, dok je četvrta upravljanje znanjem u nabavi.

Sve četiri strategije traže od poduzeća da snage i resurse usmjeri na bitno (npr. ključnu kategoriju ili ključnog dobavljača ili talentiranog zaposlenog), te da se pogled s kratkoročnih efekata usmjeri na dugoročne. Tako, pri implementaciji bilo koje od predloženih strategija, u središtu pozornosti više nisu, primjerice, troškovi po jednoj nabavki, već razvoj partnerskog odnosa s dobavljačem ili u središtu pozornosti više nije obrada transakcija, već analiza i predviđanje te integracija cjelokupnog informacijskog sustava.

Ovaj rad može poslužiti kao temelj za pripremu empirijskog istraživanja na uzorku poduzeća u regiji s ciljem utvrđivanja postojećeg položaja nabave u poslovnim strategijama poduzeća u regiji.

LITERATURA

A.T.Kearney (2008): *2008 Assesment of Excellence in Procurement*.

Aralica, Z. (2005): „Povezanost vrijednosti kapitala i odabranih pokazatelja u proizvodnim poduzećima“, *Ekonomski pregled*, 56 (12), str. 1190-1216 .

Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (2001): *Leksikon menadžmenta*, Masmedia d.o.o., Zagreb.

Baily, P. et al. (2008), *Procurement Principles and Management*, Tenth Edition, Pearson Education Limited, Essex..

Belak, V. (2003): „Računovodstvo dodane vrijednosti“, *Računovodstvo, revizija i financije*, 2003, (12), str. 18-25.

- Carter, P.L. et al. (2007): *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*, Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University.
- Dwyer, C. J. (2010): *Strategic Sourcing: The 2010 Guide to Driving Savings and Procurement Performance*, Aberdeen Group.
- Hines, P. (1994): *Creating World Class Suppliers*, London, Pitman Publishing .
- Knežević, B. (2007): *Utjecaj znanja na stvaranje vrijednosti u trgovini*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb.
- Monczka, R.M. et al. (2010): *Value Focused Supply: Linking Supply to Competitive Business Strategies*, Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University.
- Porter, M. (1985): *Competitive advantage*, The Free Press.
- Porter, M. (2008): *On Competition, Updated and Expanded Edition*, Harward Business School Publishing Corporation.
- Reck, R.F, Long, B.G (1988): „Purchasing: a competitive weapon“, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 24, (3), str. 2-8.
- Rudzki, R. A., et al. (2006): *Straight to the Bottom Line, An Executive Roadmap to World Class Supply Management*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale, str. 4.
- Seghal, V. (2009): *Enterprise Supply Chain Management: Integrating Best in Class Processes*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
- Stannack, P., Jones, M.E., (1996): „The death of Purchasing“, *IPSERA Conference Papers*, April, Eindhoven University of Technology, dostupno na: http://www.ipsera.com/assets/documents/654_P.%20Stannack%20&%20M.%20Jones%20-%20The%20death%20of%20purchasing.pdf (pristup 12.07.2011.).
- Van Weele, A. (2009): *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning Business Press.
- ZAPI, Zavod za poslovna istraživanja (2006): *500 najboljih*