



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Izvorni znanstveni rad

<https://doi.org/10.31784/zvr.14.1.4>

Datum primitka rada: 29. 11. 2024.

Datum prihvaćanja rada: 27. 8. 2025.

VAŽNOST MENADŽMENTA NABAVE I FAKTORI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU ČLANOVA NABAVNOG TIMA

Matej Galić

Doc. dr. sc., profesor stručnog studija, Veleučilište „Lavoslav Ružička“, 32 000 Vukovar, Hrvatska;
e-mail: mgalic@vevu.hr

Suzana Herman

Doc. dr. sc., viša predavačica, DOBA Business School, Maribor, Slovenija;
e-mail: suzana.herman@net.doba.si

Zvonimir Filipović

Univ. mag. oec, predavač, Veleučilište „Lavoslav Ružička“, 32 000 Vukovar, Hrvatska;
e-mail: zfilipovic@vevu.hr

SAŽETAK

Važnost menadžmenta nabave i motivacija članova tima su međusobno isprepleteni i u srži nerazdvojni pojmovi, oba pojma ne mogu odvojeno funkcionirati u praksi. Cilj rada je istražiti važnost menadžmenta nabave u poduzećima, a zatim i motiviranost članova nabavnog tima, odnosno što utječe na njihovu motivaciju koja u konačnici rezultira boljim rezultatima. Za potrebe istraživanja su se provele direktne ankete sa zaposlenicima nabavnog sektora, menadžerima, direktorima trgovačkih društava na području Republike Hrvatske. Direktnom komunikacijom i ciljanim anketiranjem su dobiveni precizni i unikatni rezultati koji su omogućili konkretne zaključke. Pristupom generalizacije zasnovao se s prelaskom s pojedinačnih specifičnosti na opće pojmove, ujedno se koristila i opisna metoda za interpretaciju rezultata. Rad doprinosi razvoju menadžmenta nabave, sa svojim ciljanim i specifičnim istraživanjem obuhvaća sektor koji je u modernom gospodarstvu postao ključna i strateška funkcija. Svjesnost važnosti sektora nabave i važnosti ulaganja u zaposlenike nabavnog sektora direktno utječu na konkurentnost cjelokupnog poduzeća, utječe na povećanje dobiti i povećanje konkurentne prednosti.

Ključne riječi: menadžment nabave, konkurentna prednost, motivacija zaposlenika, razvoj nabavnog sektora

1. UVOD

Moderno poslovanje bilo kojeg poduzeća ne može funkcionirati bez nabavne djelatnosti, bez obzira na kompleksnost poslovanja, obujam poslovanja ili broj zaposlenika. Nabava se nikako ne može svrstati u funkcije koje su u službi potpore drugim funkcijama, već aktivno sudjeluje u svakodnevnim aktivnostima poduzeća i sudjeluje u definiraju strategije. Ne treba u ovome kontekstu razdvajati operativnu i stratešku nabavu, jer se u brojnim slučajevima operativno isprepliću i ne postoji mogućnost razdvajanja. Važnost nabave u smanjenju troškova (uštedama) je oduvijek bila izuzetno bitna, ali moderno poslovanje traži od nabave stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće, njegovanje i razvijanje partnerskih odnosa koji donose brojne financijske i kvalitativne benefite poduzeću. Galić i dr. (2022) proveli su istraživanje među zaposlenicima nabave, o razvijenosti krosfunkcijske suradnje unutar poduzeća. Zaključak je da je nabava, operativna ili strateška, aktivno uključena u operativne i strateške procese pri preuzimanju nove tvrtke, nadalje kroz edukaciju djelatnika proizvodnje, skladišnog poslovanja i prodaje, uspostavom nove procedure, izrada šifri materijala i novih grupa materijala u ERP sustavu, revizija ugovora i uspostavljanje skladišnog poslovanja. Zaposlenici u sektoru nabave navode da bi poboljšanju suradnje između sektora/funkcija u poduzeću u najvećoj mjeri pridonijela neformalna druženja i aktivnosti, team building aktivnosti, više zajedničkih projekata i bolji uvjeti rada (Galić i dr., 2021).

Kombiniranjem unutarnjih resursa/sposobnosti sa svojom opskrbnom mrežom, tvrtke mogu dobiti održivu konkurentsku prednost jer se opskrbni lanci sve više natječu s opskrbnim lancima. Specijalizirane mogućnosti u cijelom opskrbnom lancu mogu se bolje iskoristiti ako partneri u opskrbi izvrše odgovarajuće i koordinirane prilagodbe procesa. Naši nalazi također pokazuju odnose između upravljanja opskrbom, fleksibilnosti opskrbe i uspješnosti opskrbnog lanca. Tvrtke mogu poboljšati svoju sadašnju izvedbu u turbulentnim poslovnim okruženjima povezivanjem svojih praksi upravljanja opskrbom i mogućnostima fleksibilnosti opskrbne mreže (Liao, 2010). Menadžeri opskrbe trebaju se osjećati ugodno govoreći jezikom najvišeg rukovodstva koristeći financijske mjere kako bi obrazložili svoj slučaj. Možda je najopsežnija mjera koju mogu koristiti ekonomska dodana vrijednost. EVA komponente prihoda (engl. *Economic Value Added*), troškova i imovine mogu biti pod utjecajem strategije e-nabave. Primjena EVA također će omogućiti menadžeru opskrbe da doprinese nedostajućem sastojku u cjelokupnom prelasku na učinkovitije upravljanje opskrbnim lancem – metodu za mjerenje stvaranja vrijednosti u opskrbnom lancu (Presutti, 2003). Napredne strukture upravljanja kategorijama dodjeljuju uloge kategorija koje pružaju najlogičnije i najjednostavnije sučelje između vanjskog i unutarnjeg svijeta između kojih upravitelj kategorije mora komunicirati i povezivati se. Otkrili smo nekoliko varijacija ovog pristupa. Upravitelj kategorije može se dodijeliti velikom dobavljaču koji pruža više proizvoda i usluga za više tvrtki i funkcija unutar nabavne organizacije. Oni mogu biti dodijeljeni tehnološkoj skupini u nastajanju usmjerenoj na praćenje inovacija koje se mogu uskladiti s internim planovima tehnoloških proizvoda. (Handfield, 2015). Među funkcionalna suradnja između sektora nabave i drugih sektora koji utječu na razvoj transportne ambalaže je neizbježna; bez toga nema kvalitetne i brze promjene ili razvoja ambalaže. Procedure su temelj među funkcionalne suradnje, a posebno

je to slučaj u velikim tvrtkama gdje je 64,1 % ispitanika potvrdilo da takve procedure postoje. Srednja poduzeća, njih 38,1 %, imaju razvijene procedure, no navedeno se može zahvaliti većoj dinamici kroz među funkcionalnu suradnju između sektora u srednjim poduzećima (Galić i dr., 2021). Studija koju su proveli Yu i dr. (2024) na temelju uzorka kineskih tvrtki uvrštenih na A dionice od 2012. do 2022. i utvrđuje značajan porast utjecaja glasa opskrbnog lanca na investicijske preferencije tvrtki. Ovo otkriće naglašava potencijal tvrtki da se uključe u financijska ulaganja poboljšanjem komunikacije u cijelom opskrbnom lancu.

Postavljene su hipoteze koje trebaju pokazati ima li pomaka u razvoju nabavne djelatnosti u modernom dobu, odnosno u povećanju važnosti menadžmenta nabave, a zatim i motivaciji zaposlenika nabave koja direktno utječe na sve navedeno:

H1. Nabava je u modernom gospodarstvu jedna od najvažnijih funkcija unutar poduzeća, a ne potporna funkcija poslovanju.

H2. Motivacija zaposlenika nabavnog sektora u velikoj mjeri je pod utjecajem organizacijske kulture, financijskog stanja poduzeća i odnosa unutar sektora.

H3. Percepcija važnosti nabavne djelatnosti se ne razlikuje s obzirom na veličinu poduzeća, odnosno veće tvrtke imaju razvijeniji stupanj važnosti.

2. TEORIJSKO POLAZIŠTE

Sve organizacije uključene u nabavu trebale bi prihvatiti prilike za epizodne promjene koje povećavaju pouzdanost koje daju ciklusi nabave, pod uvjetom da su istovremeno svjesne zamki povezanih s promjenama u ritmu organiziranja. Štoviše, naručitelji bi trebali biti svjesni loših strana brzih procesa definiranih kratkim rokovima: to može imati neposredne posljedice za isporuku usluga i manje vidljive za operativna okruženja koja omogućuju kontinuirane procese promjena odozdo prema gore (Njølstad Slotsvik i dr., 2024). Rezultati studije koje je istražio Ivanov (2024) pokazuju da je suradnička prilagodba uvjeta plaćanja korisna strategija odgovora za suočavanje s poremećajima. Pozitivni učinci na gotovinu i kredite vidljivi su ako se prilagodba uvjeta plaćanja odvija proaktivno i koordinirano. Naprotiv, ad hoc prilagodba i neposredan povratak na sheme plaćanja prije poremećaja nakon poremećaja ne donose vidljiva poboljšanja. Konkretno, ubrzavanje plaćanja nizvodno, zajedno s usporavanjem plaćanja nizvodno, može biti korisna strategija odgovora kada se lanac opskrbe suoči s poremećajima i oporavi se od njih. Rezultati naše analize osjetljivosti na utjecaj ubrzanja/ usporavanja ciklusa konverzije gotovine idu u prilog kraćim ciklusima konverzije gotovine pri suočavanju s poremećajima.

Važnost globalnih šokova u ponudi nije povećala samo kao rezultat pandemije COVID-19. Iako to može vrijediti za poremećaje u globalnom opskrbnom lancu, šokovi cijena robe postupno su objasnili neočekivane promjene u stopama inflacije nakon financijske krize za Njemačku, UK i SAD, a od 2019. za Japan. Dok su šokovi domaće potražnje i dalje relevantni za razumijevanje inflacije, naša studija sugerira da će s obzirom na globalnu prirodu sirovina i opskrbnog lanca šokovi opskrbe vjerojatno nastaviti predstavljati inflatorne rizike za domaća

gospodarstva. Konkretno, s obzirom na spor globalni gospodarski rast od 2010., naši rezultati pokazuju da su šokovi potražnje bili relativno manje odgovorni za fluktuacije u inflaciji, dok oskudica, u obliku ograničene ponude, predstavlja povećani rizik od stagflacijskih šokova koji proizlaze iz tržišta roba i lanac opskrbe. Primijetilo se da su stope inflacije u Njemačkoj, Ujedinjenom Kraljevstvu i SAD-u vrlo osjetljive na cijene energije. Nasuprot tome, u slučaju Japana, iako ponder cijena energije na stope inflacije varira tijekom razdoblja analize, ostaje nizak u posljednjem dijelu uzorka, a stope inflacije trenutno uglavnom reagiraju na sirovine i poljoprivredne proizvode (Maria Diaz, 2024).

Istodobno se digitalna transformacija pojavila kao transformativna sila u menadžmentu lanca opskrbe. Integracija digitalnih tehnologija revolucionirala je tradicionalne prakse lanca opskrbe, razvijajući inteligentne, digitalno vođene opskrbe lance. Ova digitalna revolucija je pojednostavnila operacije i strateški integrirala kupce u ekosustav opskrbnog lanca, poboljšavajući analizu sastava softvera i suradnju u opskrbnom lancu. Digitalne tehnologije svojim omogućavanjem analize podataka u stvarnom vremenu, prediktivnog modeliranja i automatiziranog donošenja odluka značajno pridonose povećanju agilnosti i konkurentne izvedbe (Susitha, 2024). Pronašla se pozitivna povezanost između generativne dubine upotrebe umjetne inteligencije i izvedbe opskrbnog lanca. Iako ovo otkriće potvrđuje potencijal generativne umjetne inteligencije u revoluciji menadžmenta lanca opskrbe, njezina se integracija mora pažljivo planirati i provesti (Li i dr., 2024.). Poduzeća velikim dijelom ovise o samo učinkovitosti svojih zaposlenika, što je još važnije od percipirane učinkovitosti opcije odgovora u izbjegavanju opasnosti od prijetnje. Stoga, tvrtke imaju koristi od toga da budu svjesne ove okolnosti i obučavaju svoje zaposlenike da na odgovarajući način procijene vlastite sposobnosti i izgrade povjerenje. U suprotnom, menadžer koji se greškom ne osjeća sposobnim za uspješno provođenje određene proaktivne radnje izbjeći će njen odabir, što bi moglo rezultirati nepotrebno visokom izloženošću budućim štetama zbog prekida opskrbe poduzeća. Osim toga, rezultati prikazuju nekoliko učinaka individualnih karakteristika na proaktivno ponašanje. Stoga bi ti uvidi mogli biti od pomoći pri donošenju odluka o zapošljavanju i raspodjeli osoblja (Bode, 2022.). Liderstvo se u ovoj studiji tumači kao način utjecaja na pojedinca ili grupu u poduzeću radi postizanja zajedničkih ciljeva. Na temelju rezultata analize podataka, rezultati pokazuju da vodstvo ima značajan pozitivan učinak na zeleno ponašanje zaposlenika. Odnosno, ako vodstvo u poduzeću podržava aktivnosti ili ponašanja za brigu o okolišu, ponašanje zaposlenika vezano uz to će se povećati. Na primjer, kada vođa želi smanjiti ili čak eliminirati korištenje sirovina koje se ne mogu reciklirati, podređeni će to učiniti. Liderstvo je faktor koji može dati smjer zaposlenicima u poduzeću da budu motivirani, stvaraju istu percepciju i ujedinjuju svoju viziju i misiju. Vodstvo igra ulogu u motiviranju podređenih i svakako daje entuzijazam da se dobro ponašaju. Drugim riječima, veća motivacija koju doživljavaju zaposlenici ne utječe na poboljšanje implementacije organizacijske kulture (Abdiyah i dr., 2020).

Mjere uspjeha PSM-a (*Professional Scrum Master*) trebale bi biti povezane što je moguće izravnije s izvedbom PSM-a. U slučajevima kada PSM radi na projektima u timovima, ukupne mjere učinka tima trebale bi uključivati relevantne PSM metrike kao što je utjecaj projekta

na ukupne troškove vlasništva, vrijeme ciklusa i povezane mjere. Nadalje, financijski učinci primjene najbolje prakse mogu kasniti nekoliko godina za implementacijom najbolje prakse, budući da sustavi strateškog upravljanja troškovima i poboljšana suradnja dobavljača ne nastaju preko noći (Ellram, 2002.). Studija pokazuje da digitalizacija izravno utječe na SCR (*Selective Catalytic Reduction*) i SCP (*Servic Control Point*), a tri SCR mogućnosti igraju različite stupnjeve posredničke uloge u odnosu između SCD (*Slowly Changing Dimensions*) i SCP. Nalazi ne samo da proširuju granice istraživanja teorije dinamičke sposobnosti unutar poduzeća na cijeli opskrbeni lanac, već i obogaćuju postojeće empirijsko istraživanje o prethodnicima SCR-a (Zhao i dr., 2023). Pretpostavka da se lanac opskrbe ponaša kao sustav koji je moguće projektirati pretjerano pojednostavljivanje složene stvarnosti zbog koje je osobito teško razumjeti ili predvidjeti kako lanac opskrbe komunicira s vanjskim svijetom (Wieland i dr., 2021.). Vanjski uvjeti okruženja oblikuju vrstu velikih podataka koje traže organizacije. Zanimljivo, u okruženjima s CP (*Process Capability*) učinak je drugačiji, a raznolikost dana nije relevantna. Tvrdi se da bi to moglo biti povezano s idejom da tvrtke traže brze dobitke kao što je prednost prvog pokretača u konkurentskim okruženjima, dok je istraživanje izvora podataka prikladnije za složena tržišta (Cadden i dr., 2022.). Sama diskrecija nije nužno problematična, već diskrecija u kombinaciji s isključivanjem konkurencije: aukcije s pravilima bodovanja ograničavaju konkurenciju prilagođavanjem uvjeta ugovora mogućnostima određene tvrtke, dok pregovarački ugovori s malo pozvanih ponuđača po konstrukciji ograničavaju konkurentski proces nadmetanja (Decarolis i dr., 2025). Kada su stručnjaci za nabavu spremni platiti za održivost, to ukazuje na predanost odabiru dobavljača i proizvoda koji su u skladu s ciljevima održivosti, što dovodi do usvajanja ekološki prihvatljivih i društveno odgovornih strategija nabave (Hinterhuber i dr., 2025). Unatoč politikama osmišljenima za poticanje domaćih ulaganja, tvrtke obično traže stabilnost i isplativost održavanjem raznolikih međunarodnih dobavljača. Ova strategija može imati nenamjerne posljedice, uzrokujući dulje i složenije lance opskrbe (Namdar i dr., 2025).

3. UZORAK I METODOLOGIJA

U ovom istraživanju primijenjen je znanstveni pristup koji uključuje razlaganje pojma važnosti nabave na ključne elemente, kao što su pozicija nabave u odnosu na konkurenciju, fokusiranost i važnost menadžmenta nabave, kvaliteta upravljanja, suvremenost nabavnog sustava, motivacija zaposlenika. Pristup generalizacije zasnivao se na prelasku s pojedinačnih specifičnosti na opće pojmove. Na taj su način određeni elementi razmatrani kao jedinstvene cjeline; primjerice, aspekti povezani s konkurentskom pozicijom nabave analizirani su zajedno kao integralna cjelina, kao i faktori vezani za dobavljače, motivaciju zaposlenih i ostalo, s ciljem održavanja konzistentnosti. Opisna metoda korištena je za prikaz elemenata konkurentске pozicije nabave, odnosa s dobavljačima, zadovoljstva dobavljačima i motivacije zaposlenih, pri čemu su ispitane međusobne veze među njima radi donošenja zaključaka. Uzorak rukovoditelja trgovačkih društava i njihovih menadžera nabave i menadžera prodaje iz oblasti poljoprivredne proizvodnje, veličine 101 ispitnika.

3.1 Tehnike istraživanja

U istraživanju su se koristile sljedeće tehnike znanstvenih istraživanja - Anketna metoda – ovom metodom prikupljeni su podaci o konkurentnosti kroz različite analizirane aspekte, a odgovore su dali direktori trgovačkih društava, menadžeri nabave i menadžeri u sektoru poljoprivredne proizvodnje. Skaliranje – u istraživanju je primijenjena Likertova skala procjene, koja je vrlo česta u društvenim znanostima. Ova skala korištena je u anketama za direktore, menadžere te kupce poljoprivrednih proizvoda.

3.2 Statistička obrada podataka

Za realiziranje postavljenih istraživačkih zadataka i njima povezanim hipotezama istraživanja primijenjeno je više statističkih postupaka za izračunavanje statističkih vrijednosti radi testiranja postavljenih hipoteza. Izbor statističkih postupaka bio je određen karakteristikama definiranih varijabli istraživanja. Statistička obrada prikupljenih podataka provedena je pomoću statističkog programa IBM SPSS Statistics 20 i tom prigodom upotrebljeni su sljedeći statistički postupci i mjere za obradu podataka:

1. Izračunavanje frekvencija i postotaka
2. Mjere deskriptivne statistike
 - Mjere centralne tendencije: aritmetička sredina (M),
 - Mjere varijabilnosti: standardna devijacija (SD),
3. Koeficijenti korelacije
4. Analiza varijance (ANOVA)
5. Faktorska analiza
6. Tablično prikazivanje rezultata istraživanja.

4. REZULTATI I RASPRAVA

Važnost menadžmenta nabave može se različito promatrati, teško je definirati ključnu definiciju koja bi u cijelosti obuhvatila navedeni pojam. Istraživanje se ciljano usmjerilo na ispitanike koji su dio nabavnog sektora, kako bi se kroz unaprijed ponuđene izjave moglo doći do određenih zaključaka. Nabava ne mora nužno biti funkcija unutar poduzeća kako bi postigla svoju važnost, manje tvrtke nemaju nabavni sektor i oslanjaju se na jednu ili više osoba koje uz ostale aktivnosti realiziraju i posao nabave. Naravno da je ispravno zaključiti da je strukturirani i organizirani sektor nabave bolja varijanta za svako poduzeće ili organizaciju. Pojednostavljeno, vanjski partneri i dobavljači uz vlasnike često komuniciraju s jednom osobom koja je zadužena za nabavno poslovanje te je upravo ta osoba prezentira tvrtku u kojoj je zaposlena, prenosi vrijednosti tvrtke i pokušava ostvariti zadane ciljeve koje će osigurati sve potrebne inpute za neometano poslovanje. Ovim je istraživanjem pomoću različitih tvrdnji ispitana važnost i funkcija nabave te su u tablici 1. prikazane aritmetičke sredine, standardne devijacije, frekvencije i postotci odgovora po česticama.

Tablica 1. Važnost menadžmenta nabave

Molimo Vas da odgovorite u kojoj mjeri se navedene tvrdnje odnose na društvo u kojemu radite:	Nikada		Rijetko		Ponekad		Često		Uvijek		Skalna vrijednost
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Nabava u velikoj mjeri utječe na financijski rezultat Društva.	1	1	6	5,9	10	9,9	54	54,5	29	28,7	4,04
Nabava utječe na imidž Društva.	2	2	6	5,9	18	18,8	49	48,5	25	24,8	3,88
Nabava direktno utječe na konkurentnost Društva na tržištu.	2	2	6	5,9	24	23,8	43	43,5	25	24,8	3,83
Nabava je važna funkcija koja utječe na poboljšanje kakvoće poslovanja	1	1	4	4	23	23,7	55	54,5	17	16,8	3,82
Nabava se promatra kao jedna od najvažnijih funkcija Društva.	3	3	6	5,9	19	18,8	51	51,5	21	20,8	3,81
Nabavu promatra kao izvor informacija za druge funkcije Društva.	1	1	4	4	29	29,6	45	44,6	21	20,8	3,80
Redovito ulaže u razvijanje novih procesa nabave.	1	1	13	12,9	22	22,8	48	47,5	16	15,8	3,64
Društvo zaposlenicima nabave omogućava različite edukacije i odlaske na seminare.	4	4	5	5	33	32,7	46	46,4	12	11,9	3,57
Društvo je fokusirano isključivo na smanjenje nabavnih cijena.	2	2	11	10,9	29	28,7	45	45,5	13	12,9	3,56
Prilikom rezanja troškova, prvo se smanjuju financijska sredstva nabave.	8	7,9	14	14,8	33	32,7	33	32,7	12	11,9	3,26

Izvor: autori

Sudionici najčešće procjenjuju kako se u najvećoj mjeri često (procjena 4) navedene tvrdnje odnose na društvo u kojem rade. Najvišom su procjenom sudionici procijenili ($M = 4,04$) tvrdnju kako nabava u velikoj mjeri utječe na financijski rezultat društva i 83,2 % sudionika se slaže da uvijek i često nabava u velikoj mjeri utječe na financijski rezultat društva. Očekivano visoki rezultat istraživanja koji bi mogao biti i veći, jer upravo nabava prati i dogovara veliku većinu poslova koji su direktni i jedini trošak poduzeća. Važnost ove tvrdnje potvrđuje i svijest zaposlenika nabave, prvenstvo o važnosti i odgovornosti koje njihove aktivnosti nose. Veliki dio sudionika, njih 73,3 % navodi kako nabava utječe na imidž društva ($M = 3,88$), 72,3 % da

se promatra kao jedna od najvažnijih funkcija društva ($M = 3,81$), 71,3 % da je važna funkcija koja utječe na poboljšanje kakvoće poslovanja ($M = 3,82$) te 68,3 % ih navodi kako direktno utječe na konkurentnost društva na tržištu ($M = 3,83$). Imidž u pravilu je teško mjerljiva stavka poslovanja, posebno na koji način nabava utječe. Ponekad tvrdnje možemo jednostavno promatrati, odnosno da jednostavnim razgovorom s dobavljačima prilikom kojega tražimo *feedback* našeg odnosa ostvarujemo važne informacije za poboljšanje vlastitog poslovanja. Anonimni upitnici zadovoljstva suradnjom nabava rijetko šalje, jer nabava ocjenjuje prodajne timove poduzeća koji su ujedno dobavljači. Nabava može poboljšati imidž poduzeća svojom dostupnošću, jasnom i pravovremenom komunikacijom, transparentnošću, prilagodbom, razumijevanjem tržišta i razumijevanjem šire slike poslovanja. Navedeni odgovori u dostatnoj mjeri potvrđuju H1- *Nabava je u modernom gospodarstvu jedna od najvažnijih funkcija unutar poduzeća, a ne potporna funkcija poslovanju. S tvrdnjom da društvo zaposlenicima nabave omogućava različite edukacije i odlaske na seminare* ($M = 3,57$) slaže se 58,3 % sudionika. Nešto manje od polovine ispitanih, njih 44,6 % slaže se kako se uvijek i često prilikom rezanja troškova prvo smanjuju financijska sredstva nabave ($M = 3,26$). Edukacija i ulaganje u znanje zaposlenika nabave direktno se naslanja na tvrdnju da je nabava jedna od najvažnijih sektora unutar tvrtke, a pri tome je ulaganje u edukaciju zaposlenika nabave izrazito nisko. Nabavni posao veoma često postaje vezan za ured, uz povremene obilaske pogona i obilaske dobavljača za potrebe audita. Konferencije, seminari, sajmovi su odlične prilike da se produbi znanje zaposlenika nabave, pruži im mogućnost za umrežavanje i promjenu statične svakodnevne okoline. U kriznim situacijama nije teško zaključiti da nabava ima veliku odgovornost stvoriti uštede, optimizirati narudžbe i pri tome ne ugroziti redovno poslovanje, a često i određivati prioritete plaćanja novih roba i usluga. Upravo u navedenim kriznim situacijama se povezuju sve gore navedene tvrdnje da su bitne, odnosno kvaliteta, educiran, motiviran, profesionalan zaposlenik nabavnog sektora može napraviti veoma bitnu razliku u kriznoj situaciji, a nabava u takvim trenucima postaje najvažniji sektor unutar poduzeća. U tablici 2. prikazane su deskriptivne informacije o važnosti menadžmenta nabave.

Tablica 2. Deskriptivni podatci za važnost menadžmenta nabave s obzirom na veličinu društva

	N	M	SD
Mala društva	34	3,62	0,799
Srednja društva	35	3,65	0,603
Velika društva	32	3,91	0,445
Ukupno	101	3,73	0,642

Izvor: autori

Pomoću analize varijance (ANOVA) ispitano je postojanje razlika između prosječnih rezultata u grupama malih, srednjih i velikih društava. Deskriptivni podatci za mala, srednja i velika društva prikazani su u tablici 3.

Tablica 3. Razlike u važnosti menadžmenta nabave s obzirom na veličinu društva

	df	F	p
Između grupa	2	2.048	0,14
Unutar grupa	98		
Ukupno	100		

Izvor: autori

Rezultati analize varijance između različitih grupa pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika ($p = 0,14$) između srednjih vrijednosti u tri grupe (tablica 3). Rezultati potvrđuju da ispitanici iz različitih veličina poduzeća nisu ponudili različite odgovore prema kojima bi došli do drugačijih zaključaka vezanih uz važnost menadžmenta nabave i motivaciju članova nabavnog tima. Prije početka istraživanja osnovna pretpostavka je bila da će biti značajna razlika u pristupu nabavi manjim i velikim poduzećima. Možemo zaključiti da hipoteza H3 - *Percepcija važnosti nabavne djelatnosti se ne razlikuje s obzirom na veličinu poduzeća, odnosno veće tvrtke imaju razvijeniji stupanj važnosti* - je potvrđena. Osnovni razlog navedenoj pretpostavci je mišljenje da nabava u srednjim i velikim poduzećima zbog kompleksnosti poslovanja dolazi do sve veće važnosti, zbog većih troškova poslovanja, strukturiranih procesa i procedura, većoj mogućnosti za uštede, zbog veće količine strateških partnera. Moderno poslovanje i agilni pristup menadžmentu u manjim poduzećima nadoknađuje kompleksnost poslovanja većih poduzeća te nabava usred sve veće svijesti i edukacije menadžera očigledno zauzima sve veću stratešku ulogu bez obzira na veličinu poduzeća.

Procijenile su se metode putem kojih društva motiviraju zaposlenike u sektoru nabave. Naglašava se važnost procjene motivacije zaposlenika i direktna korelacija s važnosti menadžmenta nabave. Spomenulo se u prethodnim poglavljima zašto je važnost nabave sve izraženiji faktor u modrenom poslovanju koje direktno utječe na rezultate poduzeća, a osnovni zaključak je da nema rezultata bez kvalitetnih i motiviranih zaposlenika. Motivacija zaposlenika teško može biti mjerljiva i teško mogu biti doneseni generalni zaključci koji su to ključni faktori koji utječu na nju. Menadžerima je važno shvatiti da brojni faktori utječu na motivaciju, poput organizacijske kulture, financijske stabilnosti tvrtke, poštivanje procedura, sustava nagrađivanja i kažnjavanja, način komunikacije prema nabavnom timu, stupanj razumijevanja i poštovanja. Tablica 4. pokazuje procjene motivacije zaposlenih u sektoru nabave prikazane aritmetičkim sredinama, standardnim devijacijama, frekvencijama i postotcima odgovora po česticama.

Tablica 4. Motivacija zaposlenih u sektoru nabave

Društvo u kojemu sam zaposlen motivira zaposlenike putem:	Nikada		Rijetko		Ponekad		Često		Uvijek		Skalna vrijednost
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Fiksnih plaća.	2	2	4	4	27	26,7	37	37,6	30	29,7	3,89
Stimulacija.	6	5,9	13	12,9	29	29,7	40	39,6	12	11,9	3,39
Službenog mobitela i prijenosnog računala.	12	11,9	12	11,9	24	24,8	31	30,7	21	20,7	3,37
Ugovora na neodređeno razdoblje.	15	14,9	14	13,9	20	19,8	32	32,7	19	18,7	3,27
Slobodnih dana.	11	10,9	14	13,9	40	40,6	25	24,8	10	9,8	3,09
Poklona za rođendane i obljetnice rada u društvu.	17	16,8	20	19,8	30	30,7	27	26,7	6	6	2,85
Mogućnosti fleksibilnog radnog vremena	25	24,8	12	11,9	26	26,7	29	28,7	8	7,9	2,83
Javnih pohvala na razini cijelog Društva.	24	23,8	15	15,8	30	29,7	23	22,8	8	7,9	2,75
Učešća zaposlenih u raspodjeli dobiti.	55	55,4	14	13,9	13	12,9	14	13,8	4	4	1,97
Učešća zaposlenih u vlasništvu	72	72,3	11	10,9	6	5,9	10	9,9	1	1	1,56

Izvor: autori

Prosječne vrijednosti koje sudionici navode kreću se rijetko (2) do često (4) uz $M=1,56 - 3,89$. Sudionici se u najvećoj mjeri (njih 67,3 %) slažu s prvom tvrdnjom da ih društvo motivira putem fiksnih plaća ($M=3,89$). Oko polovine sudionika (51,5 %) slaže se da ih društvo uvijek i često motivira putem stimulacija ($M=3,39$), ugovora na neodređeno razdoblje ($M=3,27$) i službenog mobitela i prijenosnog računala ($M=3,37$) te ove dvije tvrdnje njih 51,4 % procjenjuje kako ih društvo motivira uvijek i često na navedene načine. Nije iznenađujući rezultat da je financijski faktor prevladao kao glavni faktor motivacije kod zaposlenika nabave, podjednako visina plaće i stimulacija. Gledajući u kontekstu 2024. godine taj podatak bi sigurni bio još izraženiji, zbog inflacije koja je pogodila Europsku uniju u zadnje dvije godine te sve veće troškove života. Slobodni dani su nešto manji faktor motivacije, ali treba uzeti u obzir da su promatrane različite dobne skupine, zaposlenici nisu segmentirani prema broju djece, udaljenosti od radnog mjesta, zdravstvenom stanju. Navedeni faktori sigurno mijenjaju sliku rezultata, odnosno može se zaključiti da postoje zaposlenici kojima su slobodni dani izrazito bitni, dok postoje zaposlenici kojima su manje bitni. S druge strane, 83,2 % sudionika navodi kako društvo rijetko ili nikada motivira zaposlenike putem učešća zaposlenih u vlasništvu ($M=1,56$), a 69,3 % navodi kako društvo rijetko ili nikada motivira zaposlenike putem učešća zaposlenih u raspodjeli dobiti ($M=1,97$). Mogućnosti fleksibilnog radnog vremena ($M=2,83$) društvo ne koristi kao sredstvo motiviranja koje navodi 36,7 % sudionika. Fleksibilno radno

vrijeme prema trendovima i razmišljanjima koje se prezentira u javnosti, posebno utječe na pripadnike generacije Z, dok starije generacije koje trenutno imaju iznad 45 godina žele imati točno radno vrijeme i fleksibilnost radnog vremena svrstavaju u popuštanje mlađim generacijama i put prema neorganiziranosti. Gotovo 40 % sudionika (39,6 %) navodi kako društvo rijetko ili nikada koristi javne pohvale na razini cijelog društva ($M=2,75$) kao sredstvo motiviranja. Može se zaključiti kako društva ne koriste u velikoj mjeri navedena sredstva motiviranja zaposlenih. Svi navedeni rezultati pokazuju da nije potvrđena hipoteza H2 - Motivacija zaposlenika nabavnog sektora u velikoj mjeri je pod utjecajem organizacijske kulture, financijskog stanja poduzeća i odnosa unutar sektora. Prema Haryasasti i sur. (2025) stvaranje ugodnog i produktivnog radnog okruženja ključno je za dobrobit i učinkovitost na radu. U tablici 5. prikazane su deskriptivne informacije o motivaciji zaposlenih.

Tablica 5. Deskriptivni podatci za motivaciju zaposlenih s obzirom na veličinu društva

	N	M	SD
Mala društva	34	2,84	0,830
Srednja društva	35	2,92	0,862
Velika društva	32	2,93	0,716
Ukupno	101	2,89	0,801

Izvor: autori

Pomoću analize varijance (ANOVA) ispitano je postojanje razlika između prosječnih rezultata u grupama malih, srednjih i velikih društava. Deskriptivni podatci za mala, srednja i velika društva prikazani su u tablici 6.

Tablica 6. Razlike u motivaciji zaposlenih s obzirom na veličinu društva

	df	F	p
Između grupa	2	0,151	0,86
Unutar grupa	98		
Ukupno	100		

Izvor: autori

Rezultati analize varijance između različitih grupa pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika ($p = 0,86$) između srednjih vrijednosti u tri grupe (tablica 6). Gotovo ista situacija sa analizom odgovora ispitanika kao i kod procjene važnosti menadžmenta nabave. I u ovome slučaju odgovori se ne razlikuju s obzirom na veličinu poduzeća, odnosno navedeno nije faktor. Razlog tome se može pripisati i geografskom ograničenju uzorka ispitivanja, koji se fokusirao na Republiku Hrvatsku. Brojne tvrtke imaju slične načine poslovanja, često zbog fluktuacije zaposlenika, ali i zbog lakog mogućnosti umrežavanja i dijeljenja informacija s obzirom da se radi o ograničenom geografskom području. Često se prenose iskustva između vlasnika poduzeća i menadžera nabavnog sektora koji putem razmjene informacija stvaraju određene nabavne i organizacijske strategija. Fluktuacija zaposlenika iz veće tvrtke u manju

i obratno donosi prijenos znanja i iskustva, kreiranje nabavnih procedura koji utječu i na nabavnu organizaciju, ali i na motiviranost zaposlenika. Motivacija zaposlenika se zbog svih navedenih stavki neće mijenjati ukoliko dođe do promjene radnog okruženja, odnosno veličine tvrtke. Može se zaključiti da su financijske sastavnice odnosa poslodavac – zaposlenik ključne za održavanje motivacije zaposlenika, ujedno bi mogli i zaključiti da su osnovni razlog fluktuacije zaposlenika zbog nezadovoljstva radnika upravo financijskim uvjetima koje nudi poduzeće u kojemu je zaposlen.

5. ZAKLJUČAK

Moderna nabavna djelatnost je izrazito specifični dio ekonomske djelatnosti, teorijski i praktično nedovoljno istražena te postoji veliki potencijal za buduća istraživanja. Kritika nije usmjerena na opći menadžment nabave koji ima svoju teorijsku pokrivenost, ali uslijed dinamičkih promjena na globalnom tržištu, razvojem digitalnih tehnologija, promjenama na tržištu rada Europske unije i trenutnih gospodarskih izazova postoje brojne mogućnosti unaprjeđenja važnosti menadžmenta nabave. Istraživanjem se ciljano anketiralo osobe koje mogu ponuditi relevantne odgovore na navedena pitanja, a paralelno se obuhvatila i motivacija zaposlenika u nabavnom sektoru. Korelacija razvoja menadžmenta nabave i motivacije zaposlenika nabave je neupitna, nemoguće je ostvariti kvalitetne i dugoročne rezultate bez ljudi koji imaju želju, znanje i motivaciju realizirati kvalitetne svakodnevne zadatke. Navedeno je posebno izraženo u trenutnoj situaciji gdje sve više zaposlenika svakodnevno traži alternativne pozicije, ponekad i u alternativnim sektorima. Važnost menadžmenta nabave se ogleda i o visini plaća zaposlenika nabave, razini materijalnih prava te stimulacijskih paketa koje može pružiti poduzeće u kojoj osoba obavlja nabavnu djelatnost. Hipoteza H1. je potvrđena, odnosno ispitanici su potvrdili da je u velikoj mjeri nabava jedna od strateških sektora unutar poduzeća. Generalni komentar je da navedena percepcija treba biti još veća, te buduće istraživanje može obuhvatiti i zaposlenike drugih sektora koji mogu dati svoju ocjenu o trenutnoj važnosti nabave unutar poduzeća. Važnost bilo koje funkcije je teško mjerljivo i oslanja se na mišljenja zaposlenika, zbog toga je korisno imati što veći uzorak kako bi rezultati bili relevantni. Motivacija zaposlenika nabave i dalje se najviše ogleda u pogledu financijskih faktora, kao što su plaća, stimulacija ili dodatne nagrade. S navedenim zaključcima hipoteza H2. nije potvrđena, odnosno organizacijska kultura, financijsko stanje poduzeća i odnosi unutar sektora nisu ključni motivacijski faktori koji utječu na zaposlenike. Rezultat se može protumačiti kao posljedice inflatornih pritisaka koji su prisutni u zadnjih 5 godina.

Ograničenja prilikom istraživanja je uski geografsko područje, odnosno područje Republike Hrvatske. Značajniji znanstveni doprinosi bi se ostvario proširenjem područja s kojega ispitanici dolaze, gdje će se ostvariti moguća drugačija mišljenja zaposlenika te se odgovori povezati sa razvijenosti zemlje iz koje dolaze, orijentiranosti poduzeća iz kojega dolaze te broju godina koje su proveli u nabavnom sektoru. Uzorak anketiranja u ovome radu je 101, ali nije isključivo vezan za zaposlenike nabavnog sektora, sadrži i vlasnike tvrtki koji mogu na drugačiji način odgovoriti o percepciji nabavnog sektora u odnosu na zaposlenike. Brojni zaposlenici nabavnog sektora nisu dostupni i motivirani za sudjelovanje u istraživanjima, a ponekad mogu biti i

teško dostupni zbog internih politika koje ne dopuštaju sudjelovanje u vanjskim anketama u kojima se iznose bilo kakvih podaci vezani za poslovanje poduzeća. Buduća istraživanja se trebaju posvetiti percepciji važnosti menadžmenta nabave kod zaposlenika iz drugih sektora (prodaja, marketing, financije, proizvodnja). Paralelno istražiti koji su to faktori koji direktno i indirektno povećavaju važnost menadžmenta nabave unutar poduzeća te na koji način ih se može pratiti i utjecati na njih. Dodatno proširiti istraživanje i u analizu uključiti dob ispitanika, dužinu radnog staža, geografsko područje s kojega dolaze i djelatnost tvrtke u kojoj trenutno rade. Geografski se fokusirati na slična područja kako bi se rezultati mogli povezati, prijedlog je da se odaberu zemlje ili regije koje su približno podjednake po stupnju razvijenosti i kulturi.

LITERATURA

- Abadiyah, R., Eliyana, A. and Sridadi, A. R. (2020) „Motivation, leadership, supply chain management toward employee green behavior with organizational culture as a mediator variable“, *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), pp. 981-989.
- Bode, C., Macdonald, J. R. and Merath, M. (2022) „Supply disruptions and protection motivation: Why some managers act proactively (and others don't)“, *Journal of Business Logistics*, 43(1), pp. 92-115.
- Cadden, T., Mclvor, R., Cao, G., Treacy, R., Yang, Y., Gupta, M. and Onofrei, G. (2022) „Unlocking supply chain agility and supply chain performance through the development of intangible supply chain analytical capabilities“, *International Journal of Operations & Production Management*, 42(9), pp. 1329-1355.
- Decarolis, F., Fisman, R., Pinotti, P. and Vannutelli, S. (2025) „Rules, discretion, and corruption in procurement: Evidence from Italian government contracting“, *Journal of Political Economy Microeconomics*, 3(2), pp. 213-254.
- Ellram, L. M., Zsidisin, G. A., Siferd, S. P. and Stanly, M. J. (2002) „The impact of purchasing and supply management activities on corporate success“, *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), pp. 4-17.
- Galic, M. (2019) „Purchase management a factor in building a competitive position on the market of agricultural products“, Faculty of social sciences dr. Milenko Brkić, University of Herzegovina.
- Galic, M., Buljat, M. and Horvat, T. (2021) „The role of operational and strategic procurement management on the example of a large agricultural company“, *17th Interdisciplinary Management Research (IMR 2021)*, pp. 565-584.
- Galic, M., Mrvica Mađarac, S. and Horvat, T. (2021) „The importance of cross-functional cooperation for business growth on the example of a large agricultural enterprise“, *Međunarodni znanstveni simpozij Gospodarstvo istočne Hrvatske – jučer, danas, sutra*, pp. 728-743
- Galic, M., Ruzic, I. and Horvat, T. (2021) „Partnerships in modern procurement systems as the basis for companies' stability and growth in crisis and unpredictable circumstances“, *EU and comparative law issues and challenges series (ECLIC)*, 5, pp. 746-765.
- Galic, M., Stojanovic, S. and Horvat, T. (2021) „Transport packaging in dairy industry as a strategic factor in procurement management“, *Business Logistics in Modern Management*, 21, pp. 473-491.
- Handfield, R. B., Cousins, P. D., Lawson, B. and Petersen, K. J. (2015) „How can supply management really improve performance? A knowledge-based model of alignment capabilities“, *Journal of Supply Chain Management*, 51(3), pp. 3-17.
- Hariyasasti, Y. and Purwanto, A. (2025) „The Role of Competence, Salary, Work Environment, Job Satisfaction, Compensation, Communication on Elementary School Teacher Performance“, *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 6(3), pp. 58-63.

- Hinterhuber, A. and Khan, O. (2025) „What drives sustainable procurement? Insights from the theory of planned behavior“, *International Journal of Operations & Production Management*, 45(13), pp. 28-52.
- Ivanov, D. (2024) „Cash flow dynamics in the supply chain during and after disruptions“, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 185,103526, ISSN 1366-5545
- Li, L., Liu, Y., Jin, Y., Cheng, E., Zhang, Q. (2024) „Generative AI-enabled supply chain management: The critical role of coordination and dynamism“, *International Journal of Production Economics*, Volume 277, 109388, ISSN 0925-5273,
- Liao, Y., Hong, P. and Rao, S. S. (2010) „Supply management, supply flexibility and performance outcomes: an empirical investigation of manufacturing firms“, *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), pp. 6-22.
- Maria Diaz, E., Cunado, J., Perez de Gracia, F. (2024) „Global drivers of inflation: The role of supply chain disruptions and commodity price shocks“, *Economic Modelling*, 140, 106860, ISSN 0264-9993
- Namdar, J., Modi, S. and Blackhurst, J. (2025) „Diversify or Concentrate? Supply chain responses to policy uncertainty“, *Journal of Supply Chain Management*, 61(1), pp. 62-82.
- Njølstad Slotsvik, T., Arne Pettersen Gould, K., Hayes, J. (2025) „Adapting to the rhythm of the procurement cycle. Organizational reliability implications of change processes in procured critical services“, *Safety Science*, 181, 106672, ISSN 0925-7535
- Presutti Jr, W. D. (2003) „Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain“, *Industrial marketing management*, 32(3), pp. 219-226.
- Susitha, E., Jayarathna, A., Herath, H. (2024) „Supply chain competitiveness through agility and digital technology: A bibliometric analysis“, *Supply Chain Analytics*, 7, 100073, ISSN 2949-8635
- Wieland, A. and Durach, C. F. (2021) „Two perspectives on supply chain resilience“, *Journal of Business Logistics*, 42(3), pp. 315-322.
- Yu, Z., Zhao, X., Sun, L. (2024) „Does supply chain voice influence firms' investment preferences?“, *Finance Research Letters*, 69, Part A, 106055, ISSN 1544-6123,
- Zhao, N., Hong, J. and Lau, K. H. (2023) „Impact of supply chain digitalization on supply chain resilience and performance: A multi-mediation model“, *International Journal of Production Economics*, 259, p. 108817.



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Original scientific paper

<https://doi.org/10.31784/zvr.14.1.4>

Received: 29. 11. 2024.

Accepted: 27. 8. 2025.

THE IMPORTANCE OF PROCUREMENT MANAGEMENT AND FACTORS THAT AFFECT THE MOTIVATION OF PROCUREMENT TEAM MEMBERS

Matej Galić

PhD, Professor of professional studies, University of Applied Sciences “Lavoslav Ružička” in Vukovar,
32000 Vukovar, Croatia; email: mgalic@vevu.hr

Suzana Herman

PhD, Senior Lecturer, DOBA Business School, Maribor, Slovenia; email: suzana.herman@net.doba.si

Zvonimir Filipović

Univ. mag. oec, Lecturer, University of Applied Sciences “Lavoslav Ružička” in Vukovar, 32000 Vukovar,
Croatia; email: zfilipovic@vevu.hr

SUMMARY

The importance of procurement management and the motivation of team members are intertwined and essentially inseparable concepts, both concepts cannot function separately in practice. The aim of the paper is to investigate the importance of procurement management in companies, and then the motivation of procurement team members, that is, what influences their motivation, which ultimately results in better results. For the purposes of the research, direct surveys were conducted with employees of the procurement sector, managers, directors of companies in the Republic of Croatia. Through direct communication and targeted surveys, precise and unique results were obtained that enabled concrete conclusions. The generalization approach was based on moving from individual specificities to general concepts, and a descriptive method was also used to interpret the results. The paper contributes to the development of procurement management, with its targeted and specific research covering a sector that has become a key and strategic function in the modern economy. Awareness of the importance of the procurement sector and the importance of investing in procurement employees directly affect the competitiveness of the entire company, affect the increase in profits and increase in competitive advantage.

Keywords: procurement management, competitive advantage, employee motivation, development of the procurement sector

