ANALIZA PRIMJENE MENADŽERSKIH ALATA PRILIKOM ODLUČIVANJA O PLANIRANJU NABAVE

MANAGEMENT TOOL APPLICATION ANALYSIS
WHEN DECIDING ON PROCUREMENT PLANNING

Dr. sc. Davor Grgurević
Ministarstvo unutarnjih poslova RH
Zagreb, Croatia/Hrvatska
E-mail: davor.grgurevic@gmail.com

Dr. sc. Damira Keček

Daniel Sačer, bac. ing. logist.

Bojan Premužić, bac. ing. logist.
Sveučilište Sjever, Koprivnica, Croatia/Hrvatska
E-mail: bopremuzic@unin.hr

UDK/UDC: 005.336.3:005.932.2

JEL klasifikacija/JE:L classification: L15; H57

DOI: 10.30657/hdmk.2020.38

Pregledni članak/Review

Jezik/Language: Hrvatski/Croatian

SAŽETAK

Planiranjem, kao funkcijom menadžmenta, definirani su ciljevi organizacije, kao i način za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Prilikom planiranja u sustavu nabave, pored sustavnog planiranja, nužno je i koristiti menadžerske alate za planiranje: BCG matricu; PEST analizu; Porterovih 5 sila; VRIO okvir; SWOT-TOWS matricu; Benchmarking; Balanced scorecard (BSC); Analiza polja sila; Relacijski dijagram; Ishikawa dijagram; Dijagram afiniteta i Matrica prioriteta. Međutim, podatci iz prakse pokazuju da se u procesu donošenja odluka u planiranju nabave ne koriste uopće ili se ne koriste u dovoljnoj mjeri menadžerski alati za planiranje. Provedenim istraživanjem potvrđena je hipoteza da ne postoji sustavni pristup planiranju nabave u poduzećima u Republici Hrvatskoj, kao i hipoteza da menadžeri nabave ne koriste u dovoljnoj mjeri menadžerske alati prilikom planiranja nabave te je ostvaren cilj rada da se kroz znanstveno istraživanje odnosno kroz prikupljene i znanstveno obrađene podatke dokažu postavljene hipoteze.

Ključne riječi: *menadžerski alati, planiranje, sustav nabave.*

1. UVOD

U poslovnom svijetu planiranje je od presudne važnosti. Planiranje je funkcija menadžmenta, to jest prva funkcija s kojom počinje cijeli proces menadžmenta. Planiranjem se definira kuda organizacija u budućnosti želi ići, i predviđa se način koji će joj pomoći da

se njezini ciljevi ostvare. Sustav nabave prilično je složen i zahtijeva informacije u pravo vrijeme i na pravo mjestu. Posjedovanje certifikata 9001 između ostalog olakšava nabavno poslovanje kako u samom poduzeću tako i u poslovanju s drugim poduzećima koja isto tako posjeduju taj certifikat. Da bi poduzeće funkcioniralo na tržištu potrebno je sustavno planirati nabavu te koristiti menadžerske alate za planiranje: BCG matricu; PEST analizu; Porterovih 5 sila; VRIO okvir; SWOT-TOWS matricu; Benchmarking; Balanced scorecard (BSC); Analiza polja sila; Relacijski dijagram; Ishikawa dijagram; Dijagram afiniteta i Matrica prioriteta. Problem koji je obuhvaćen ovim radom je da se u procesu donošenja odluka u planiranju nabave ne koriste uopće ili se ne koriste u dovoljnoj mjeri menadžerski alati za planiranje. Cilj rada je istražiti da li postoji sustavan pristup planiranja nabave i u kojoj mjeri menadžeri nabave koriste menadžerske alate za donošenje odluka u poduzećima u Republici Hrvatskoj.

2. NABAVA

Nabava, kao odrednica poslovanja, dijeli se na operativne, taktičke i mnoge strategijske zadatke. Operativni zadaci jesu zaprimanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu, upiti dobavljačima, prijem i vrednovanje ponuda, vođenje pregovora, izbor dobavljača, naručivanje, praćenje rokova isporuke, prijem i ispitivanje pošiljki robe i pratećih dokumenata, reklamacije, vođenje evidencija nabave, kontrola zaliha, suradnja s drugim sektorima poduzeća, izvještavanje, prodaja otpadaka i viškova i sl. Strategijski zadaci obuhvaćaju determinističke i stohastičke potrebe, planiranje nabave, primjenu ABC-XYZ analize, izbor sustava nabavljanja, benchmarking, kontroling, izračunavanje ekonomičnih količina nabave i normativa zaliha, istraživanje tržišta, analize, optimiranje procesa i učinaka nabave, odnose s dobavljačima, suradnju, pripremu i sklapanje ugovora o nabavi, kooperaciju, analize troškova i sl. Sam sustav nabave prilično je složen i zahtijeva informaciju u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Ulazne varijable sustava nabave obuhvaćaju predmete rada, sredstva za rad, usluge, energiju, radnu snagu, financijska sredstva i informacije uložene u proces koji čine zaposlenici, oprema i prostor, dok je krajnji input sustava nabave proizvod, usluga, otpadci i krajnja informacija. Uz to valja napomenuti da su ciljevi, strategije, tehnike i metode odvijanja procesa glavni činitelji ulazno izlazne transformacije, o kojima ovisi cjelokupno poslovanje. Ferišak¹ opisuje nabavu kao funkciju i djelatnost poduzeća, kao i drugih poslovnih sustava, koja brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava. Nabava je kao djelatnost izuzetno kompleksna i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća. Pretpostavke za kvalitetno obavljanje te djelatnosti su raznovrsna ekonomska i tehnička znanja te poznavanje psihologije. Nadalje, spomenuti autor opisuje kako fluktuirajuće tržište iziskuje poznavanje informacijskih tehnologija, stranih jezika te osobitosti kulture i običaja zemalja dobavljača – partnera u poslovanju. Nabava se često poistovjećuje s kupnjom. Danas se često s pojmom nabave zamjenjuju pojmovi materijalno poslovanje i logistika. Uz to, sve se više koristi pojam marketing nabave. Kao inačica pojmu nabava koristi se i pojam opskrba. Žibret² pojašnjava kako se nabava povijesno promatrala kao statična i operativna poslovna funkcija koja odgovara na zahtjeve drugih poslovnih funkcija. U posljednje se vrijeme mijenja položaj i značenje nabave u poduzeću, a istraživanja pokazuju i kako će utjecaj nabave na rezultate cjelokupnog poslovanja poduzeća u budućnosti rasti i zato se nabavi pridaje sve veća važnost. Nabavni troškovi roba često čine čak više od 70% svih troškova i

¹ Vilim Ferišak, *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*, vlast. nakl., Zagreb, 2006, str. 1.

² Branko Žibret, *Strateška nabava*, Mate, Zagreb, 2007, str. 13.

zato je funkciji nabave potrebno posvetiti posebnu pozornost u segmentu njene funkcije u organizaciji, kao i odabiru visoko motiviranih zaposlenika koji će ju obnašati. Funkcije nabave podrazumijevaju postavljanje ciljeva te utvrđivanje metoda, sredstava i postupaka za njihovu realizaciju. Postavljene ciljeve treba realizirati, odnosno odrediti kriterije ponašanja za sve sudionike. Kriteriji se odnose na kombiniranje poslovnih odluka, izbora dobavljača, smanjenje ovisnosti i rizika. Nadalje, Žibret opisuje da kvalitetan rad u nabavi podrazumijeva poznavanje managementa, robe, tehnologije, naprednih tehnika vođenja pregovora, asertivne komunikacije, javnog govorništva, psihologije prodaje, marketinga, kontrole kvalitete i osnova prehrambene tehnologije, informatike, gospodarskog rada, ekonomike poslovanja, svjetskog tržišta robama i trendova. U zadnjih deset godina nabava prestaje biti samo operativna i administrativna funkcija, već postaje strateška funkcija poduzeća.

2.1 . Zahtjevi norme ISO 9001:2015

Za potrebe ovoga rada najvažnije je 8. poglavlje, naslova: Radni proces odnosno potpoglavlje 8.4. naslova: Nadzor nad procesima, proizvodima i uslugama pribavljenim od vanjskih dobavljača. Glavni cilj ovog djela je osigurati da će nabavljeni procesi, proizvodi i usluge koji su potrebni organizaciji (dijelovi proizvoda koji se proizvodi), osigurati ispunjenje zahtjeva korisnika, što se vidi iz niže navedenih točaka:

8.4.1. Općenito

Organizacija mora osigurati da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ispunjavaju zahtjeve. Organizacija mora odrediti postupke nadzora koji se primjenjuju na procese, proizvode i usluge pribavljene od vanjskih dobavljača kada:

- a) su proizvodi i usluge od vanjskih dobavljača namijenjeni za ugradnju u vlastite proizvode i usluge organizacije;
- b) vanjski dobavljači isporučuju proizvode i pružaju usluge izravno kupcima u ime organizacije;
- c) vanjski dobavljač provodi proces ili dio procesa na temelju odluke organizacije.

Organizacija mora odrediti i primijeniti kriterije za vrednovanje, odabir, praćenje provedbe i ponovno vrednovanje vanjskih dobavljača na temelju njihovih sposobnosti da isporučuju procese ili proizvode ili pružaju usluge u skladu sa zahtjevima. Organizacija mora sačuvati dokumentirane informacije o osvim aktivnostima i svim potrebnim mjerama koje proizlaze iz tih vrednovanja.

8.4.2. Vrste i opseg nadzora.

Organizacija mora osigurati da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ne utječu nepovoljno na sposobnost organizacije da dosljedno isporučuje sukladne proizvode i usluge svojim kupcima.

Organizacija mora:

- a) osigurati da procesi pribavljeni od vanjskih dobavljača budu pod nadzorom u okviru njezina sustava upravljanja kvalitetom;
- b) odrediti koje mjere nadzora namjerava primijeniti na vanjske dobavljače i one koje namjerava primijeniti na konačne rezultate;
- c) uzeti u obzir;
 - mogući utjecaj procesa, proizvoda i usluga pribavljenih od vanjskih dobavljača na sposobnost organizacije da dosljedno ispunjava zahtjeve kupaca i primjenjive zahtjeve zakona i propisa;
 - djelotvornost postupaka nadzora koje primjenjuje vanjski dobavljač;

- a) odrediti verifikacijske ili druge radnje potrebne za osiguranje da procesi, proizvodi i usluge pribavljeni od vanjskih dobavljača ispunjavaju zahtjeve.

8.4.3. Informacije za vanjske dobavljače

Organizacija mora osigurati prikladnost zahtjeva prije njihova priopćavanja vanjskim dobavljačima.

Organizacija mora priopćiti vanjskom dobavljaču svoje zahtjeve za:

- a) procese, proizvode i usluge koje treba isporučiti odnosno pružiti;
- b) odobrenje:
 - proizvoda i usluga;
 - metoda, procesa i opreme;
 - za puštanje proizvod i usluga u promet;
- b) osposobljenost uključujući sve potrebne kvalifikacije osoba;
- c) međusobno djelovanje vanjskog dobavljača i organizacije;
- d) nadzor i praćenje mjerljivih rezultata vanjskog dobavljača koje će organizacija provoditi;
- e) aktivnosti verifikacije ili validacije koje organizacija ili njezin kupac namjeravaju izvršiti u prostorima vanjskog dobavljača.

3. MEDŽERSKI ALATI ZA ODLUČIVANJE U NABAVI PO NAČELU DEMINGOVOG KRUGA

Vođenje, organizacija i samo upravljanje sustavom zahtjeva mnogo znanja, talenta i brojnih alata kako bi se što kvalitetnije provodio željeni proces. Planiranje, provedba, provjera i potreba za poboljšanjem od ključne su važnosti za odvijanje nabavnih procesa.

3.1. Demingov krug (PDCA krug)

Piškor, Kondić i Mađerić³ objašnjavaju kako Demingov krug potječe od engleskih riječi „Plan – Do – Check – Act“ što u prijevodu znači „Planirati – provesti – provjeriti – poboljšati.“ Primjenom navedenog načela poduzeća mogu osmisliti i provoditi efikasnu strategiju uz konstantna poboljšanja procesa, ali i sustav upravljanja kvalitetom u cjelini. Istoznačnica pod kojim se u literaturi PDCA krug spominje je pojam „Demingov ciklus“ prema Williamu Edwardsu Demingu, pioniru upravljanja kvalitetom koji je djelovao sredinom prošloga stoljeća. PDCA krug predstavlja proces planiranja, provedbe, provjere ili proučavanja i poboljšavanja pojedinih procesnih koraka. Sastoji se od sljedećih faza:

- **Planiranje** – faza u kojoj se utvrđuju ciljevi sustava, sredstva za ostvarivanje zadanih ciljeva i strategije kojima se određuje u kojem smjeru ići. Planiranje ovisi o: kupcu i njegovim zahtjevima; potrebnim resursima; dokumentiranosti; strategijama; ciljevima; efikasnosti procesa ili sustava.
- **Provedba** – faza realizacije planiranih aktivnosti. Provodi se nakon analize i odluke prethodne faze. Radi se o probnoj implementaciji planiranog pristupa, promjene ili poboljšanja. Provedba ovisi o: resursima; složenosti procesa; mnogo uključenih subjekata poslovanja i organiziranosti svih kritičnih točaka organizacije.

³ Mario Piškor, Veljko Kondić i Damir Mađerić, „Proces implementacije LEAN-a u malim organizacijama“, *Tehnički glasnik*, Vol. 5, No. 1, 2011, str. 105.

- **Provjera** – faza koja služi za praćenje i mjerljivost procesa kako bi se ispunili ciljevi i zahtjevi organizacije. U ovoj je fazi od ključne važnosti da se raznim izvještajima, analizama i menadžmentskim alatima pomno analiziraju i izvještavaju rezultati pojedinog podprocesa.

Slika 1: Demingov krug u procesu upravljanja nabavom

Izvor: Daniel Sačer, *Primjena menadžerskih alata prilikom odlučivanja o nabavi*, diplomski rad, Sveučilište Sjever – Centar Varaždin, 2019, str. 54.

- **Poboljšanje** – faza koja dolazi nakon svih spomenutih aktivnosti u Demingovom krugu. Cilj spomenute faze jest da se nakon svih činjenica, rezultata i ostvarenja uzima u obzir svaki pojedini segment zasebno te da se radi na poboljšanju kako bi se u budućnosti kvaliteta poslovanja podigla na višu razinu te kako bi se time još više zadovoljio kupac, kao i sve ostale zainteresirane strane procesa. Kontinuirano poboljšanje već je ustaljena praksa bez koje nema napredovanja.

3.2. Planiranje (PDCA – Plan)

Kako bi se pobliže objasnila primjena planiranja kao menadžerskog alata u nabavi, uz teorijski je dio provedena anketa koja daje odgovore koji dokazuju hipoteze rada. Menadžerski alati za planiranje prije svega predstavljaju podlogu za odlučivanje te omogućuju odabir pravih strategija i taktika u skladu s ciljevima, vizijama i misijama poduzeća. Najznačajniji menadžerski alati za planiranje su: BCG matrica; PEST analiza;

Porterovih 5 sila; VRIO okvir; SWOT-TOWS matrica; Benchmarking; Balanced scorecard (BSC); Analiza polja sila; Relacijski dijagram; Ishikawa dijagram; Dijagram afiniteta i Matrica prioriteta.

4. ISTRAŽIVANJE

Proučavajući i istražujući sekundarne izvore podataka autori su došli do zaključka da u proteklom razdoblju istraživanja vezano za primjenu menadžerskih alata prilikom planiranja nabave praktično nije niti bilo. Istraživanje u sklopu ovog rada provodi se s ciljem dokazivanje sljedećih hipoteza:

HIPOTEZA 1: Sustavni pristup planiranju nabave se rijetko upotrebljava u poduzećima u Republici Hrvatskoj.

HIPOTEZA 2: Menadžeri nabave ne koriste u dovoljnoj mjeri menadžerske alati prilikom planiranja nabave.

Istraživanje je provedeno na 104 ispitanika koji rade u nabavi privatnih i javnih poduzeća na prostoru Republike Hrvatske. Kvalitetno i mjerljivo ispitivanje omogućila je Hrvatska gospodarska komora time što je ankete prosljedila svim poduzećima u bazi podataka. On-line anketa provodila se preko Google-ovog alata „Google Forms“ u periodu od 19. 2. do 8. 3. 2019. Anketa se sastojala od 19 anketnih pitanja koja su bila u obliku Likertove skale, nadopunjavanja i odabira navedenih odgovora. Anketnom ispitivanju pristupila su 104 zaposlenika nabave raznih poduzeća. Veličina poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni, definirana je na sljedeći način. Mikro poduzeće obuhvaća poduzeća u kojem je zaposleno manje od 10 zaposlenika i ima godišnji promet do 2.000.000,00 EUR. Malo poduzeće obuhvaća poduzeća u kojem je zaposleno manje od 50 zaposlenika s godišnjim prometom do 10.000.000,00 EUR. Srednje poduzeće obuhvaća poduzeća u kojem je zaposleno manje od 250 zaposlenih s godišnjim prometom do 50.000.000,00 EUR. Veliko poduzeće obuhvaća poduzeća s više od 250 zaposlenih s godišnjim prometom većim od 50.000.000,00 EUR. Od ukupnog broja ispitanika, 28,4% zaposleno je u mikropoduzeću, 24,5% u malom poduzeću, 24,5% u srednjem poduzeću, a njih 22,5% radi u velikom poduzeću, kao što je vidljivo na sljedećem grafikonu (Grafikon 1).

Grafikon 1. Udio zaposlenika s obzirom na veličinu poduzeća u kojem su zaposleni

Izvor: autori temeljem provedenog istraživanja.

Izvršenom analizom je utvrđeno da mikro poduzeća prilikom planiranja nabave podjednako koriste Matricu Prioriteta (26,6%) i SWOT-TOWS matricu (26,6%), nakon toga BCG matricu (23,3%), a najmanje Benchmarking (13,3%) i Dijagram afiniteta (10%), dok u malim poduzećima Matricu prioriteta (19,23%) koristi najviše poduzeće, zatim Dijagram afiniteta (15,3%), te BCG matricu (11,54%) zatim SWOT-TOWS (7,69%), a druge alate koriste znatno manje što je i vidljivo na sljedećem grafikonu (Grafikon 2).

Grafikon 2. Prikaz alata za poslovno odlučivanje koji se koriste prilikom planiranja nabave u mikro i malom poduzeću

Izvor: autori temeljem provedenog istraživanja.

Izvršenom analizom je utvrđeno da srednja poduzeća prilikom planiranja nabave najviše koriste Matricu Prioriteta (20,83%) zatim u jednakoj mjeri SWOT-TOWS matricu (12,50%) i BCA analizu (12,50%), nakon toga SWOT TOWS – Benchmarking i Benchmarking (8,33%), dok u velikim poduzećima Matricu prioriteta (20,83%) koristi najviše poduzeće, zatim SWOT-TOWS i BSC analizu (12,50%), nakon toga SWOT TOWS – Benchmarking i Benchmarking (8,33%), dok druge alate koriste znatno manje.

Nadalje su istaknute županije u kojima su prikupljeni značajniji podaci vezano za korištenje menadžerskih alata prilikom planiranja nabave te se došlo do slijedećih podataka. Izvršenom analizom je utvrđeno da se u Bjelovarsko Bilogorskoj županiji za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave najviše koristi SWOT-TOWS, Benchmarking (40%), a nakon toga se koriste BCG matrica (20%), Matrica prioriteta (20%) te Benchmarking (20%), dok se u Istarskoj županiji za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave u istoj mjeri koristi se BCG matrica, Benchmarking (20%), Matrica prioriteta (20%), SWOT-TOWS, PEST, Porterovih 5 sila, Benchmarking (20%), Benchmarking (20%) i SWOT-TOWS, BSC analiza, Matrica prioriteta (20%).

U Karlovačkoj županiji za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave u istoj mjeri se koristi BCG matrica (25%), Matrica prioriteta (25%), SWOT-TOWS, Matrica prioriteta (25%), i SWOT-TOWS (25%), dok se u Koprivničko Križevačkoj županiji za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave u istoj mjeri koristi BCG matrica (25%), SWOT-TOWS, Porterovih 5 sila, Benchmarking (25%), Dijagram afiniteta (25%), SWOT-TOWS, Porterovih 5 sila (25%).

U Splitsko Dalmatinskoj županiji za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave koristi se u istoj mjeri Dijagram afiniteta (25%), SWOT-TOWS (25%), Matrica prioriteta (25%) i Benchmarking (25%) dok se u Varaždinskoj županiji za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave koristi uglavnom Matrica prioriteta (29,63%), nakon toga SWOT-TOWS, Matrica prioriteta (11,11%) i SWOT TOWS (11,11%), a ostali se alati koriste u manjoj mjeri.

U Virovitičkoj županiji za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave koristi se u uglavnom BCG matrica (40%), nakon toga u jednakoj mjeri SWOT-TOWS, Matrica

prioriteta (20,00%), SWOT TOWS, Analiza polja sila, Dijagram afiniteta (20,00%) i Matrica prioriteta (20%).

U Zagrebačkoj županiji za poslovno odlučivanje prilikom planiranja nabave koristi se Benchmarking (18,18%), Dijagram afiniteta (12,12%), SWOT TOWS, Benchmarking (9,09%), SWOT TOWS (9,09%), BCG matrica (9,09%), Matrica Prioriteta (6,06%), BSC analiza (6,06%) i Benchmarking, Matrica prioriteta (6,06%).

Provedenim istraživanjem utvrđeno je da poduzeća u kojima rade ispitanici najčešće posjeduju ISO 9001 sustav upravljanja kvalitetom.

Grafikon 3. Prikaz certifikata koja posjeduju se koriste prilikom planiranja nabave

Izvor: autori temeljem provedenog istraživanja.

Njih 67,6%, 27,5% posjeduje sustav upravljanja okolišem ISO 14001, 6,9% njih posjeduje 18001 (ISO 45001) sustav zaštite na radu i sigurnosti, 7,8% ISO 2200 sustav upravljanja sigurnošću hrane, 0,1% ISO 26000 sustav upravljanja društvenom odgovornošću i ISO 27001 sustav upravljanja informacijskom sigurnošću, a ostalih 2,9% posjeduje ISO 50001 sustav upravljanja energijom, što je vidljivo iz grafikona (Grafikon 3).

5. ZAKLJUČAK

Provedenim znanstvenim istraživanjem potvrđena je prva hipoteza da se sustavni pristup planiranju nabave rijetko upotrebljava u poduzećima u Republici Hrvatskoj. Menadžeri i djelatnici koji se bave nabavom prilikom planiranja nabave nemaju jedinstveni stav prema korištenju menadžerskih alata koji im pomažu u planiranju. Tako da se za Matricu prioriteta odlučio najveći broj menadžera (19,23%), onda za SWOT-TOWS (12,50%), pa BCG matricu (9,62%), Benchmarking (8,65%), Dijagram afiniteta (7,69%), SWOT-TOWS, Matrica prioriteta (4,81%) i BSC analiza (4,81%), dok se čak 32,69% menadžera koristi nekim drugim alatima ili nekim drugim načinima prilikom planiranja nabave. Tom činjenicom je potvrđena i druga Hipoteza da se Menadžeri nabave ne koriste u dovoljnoj mjeri menadžerskim alatima prilikom planiranja nabave. Unatoč činjenici da skoro 70% poduzeća koja su bila predmet ovog istraživanja posjeduje certifikat ISO 9001 u istima ne postoji svijest za potrebom korištenja menadžerskih alata prilikom planiranja nabave, te autori ovog rada smatraju da bi se ovo istraživanje trebalo nastaviti poradi poboljšanja trenutne situacije.

Abstract:

Planning, as a function of management, defines the goals of the organization, as well as ways to achieve the set goals. When planning in the procurement system, in addition to systematic planning, it is also necessary to use managerial planning tools: BCG matrix; PEST analysis; Porter's 5 forces; VRIO frame; SWOT-TOWS matrix; Benchmarking; Balanced Scorecard (BSC); Force field analysis; Relational diagram; Ishikawa diagram; Affinity Diagram and Priority Matrix. However, data from business practice are showing that managerial planning tools are not used at all or are not used sufficiently in the procurement planning process. The conducted research confirmed the hypothesis that there is no systematic approach to procurement planning in companies in the Republic of Croatia, as well as the hypothesis that procurement managers do not use management tools sufficiently in procurement planning. The goal of this paper is achieved through scientific research and respectively through collected and scientifically processed the data prove the hypotheses.

Key words: managerial tools, planning, procurement system.

6. LITERATURA

1. Buntak, K., Droždek, Ivana i Vesna Sesar, *Poslovno upravljanje: zbirka zadataka*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, 2013.
2. Ferišak, V., *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*, vlast. nakl., Zagreb, 2006.
3. HRVATSKA NORMA / HRN EN ISO 9001.
4. Piškor, M., Kondić, V. i D. Mađerić, „Proces implementacije LEAN-a u malim organizacijama“, *Tehnički glasnik*, 2011.
5. Sačer, D., *Primjena menadžerskih alata prilikom odlučivanja o nabavi*, diplomski rad, Svučilište Sjever – Centar Varaždin, 2019.
6. Thompson, A., Strickland, A. J. i J. E. Gamble, *Strateški menadžment* Mate, Zagreb, 2008.
7. Žibret, B., *Strateška nabava*, Zagreb, Mate, 2007.