

Nabavni procesi u uvjetima krize

Stuparić, Matko

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:277:445270>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Požega](#)



**FAKULTET TURIZMA I RURALNOG
RAZVOJA U POŽEGI**



MATKO STUPARIĆ, 0253030333

NABAVNI PROCESI U UVJETIMA KRIZE

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2023. godine

FAKULTET TURIZMA I RURALNOG
RAZVOJA U POŽEGI

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ TRGOVINA

NABAVNI PROCESI U UVJETIMA KRIZE

ZAVRŠNI RAD

IZ KOLEGIJA TRGOVINSKO POSLOVANJE I

MENTOR: doc. dr. sc. Katarina Štavlić

STUDENT: Matko Stuparić

JMBAG studenta: 0253030333

Požega, 2023. godine

SAŽETAK

Ovaj završni rad tematizira ključnu ulogu procesa nabave u uvjetima krize te istražuje kako organizacije uspješno upravljaju nabavom tijekom izazovnih vremena. Krizne situacije, poput pandemija, ekonomske nestabilnosti ili prirodnih katastrofa, mogu značajno utjecati na poslovanje organizacija. Stoga, cilj ovog istraživanja je razumjeti kako se procesi nabave prilagođavaju i optimiziraju kako bi organizacije ostale otporne i konkurentne.

Prvi dio rada fokusira se na identifikaciju različitih vrsta kriza i njihovih specifičnih utjecaja na procese nabave. Ograničeni pristup resursima, prekidi u lancu opskrbe i fluktuacije na tržištu samo su neki od izazova s kojima se organizacije suočavaju u kriznim uvjetima. Nadalje, rad analizira ključne strategije koje organizacije primjenjuju kako bi se nosile s ovim izazovima. To uključuje diversifikaciju dobavljača kako bi se smanjila ovisnost o određenim izvorima, uspostavljanje alternativnih nabavnih kanala, i implementaciju tehnoloških rješenja za optimizaciju procesa nabave. Komunikacija i suradnja s internim i eksternim dionicima također su istaknuti kao ključni čimbenici za uspješno upravljanje nabavnim procesima tijekom krize. Razmjena informacija omogućuje bolje razumijevanje promjenjivih potreba tržišta i brže donošenje informiranih odluka. Kroz analizu studija slučaja, ovaj rad pruža konkretne primjere organizacija koje su uspješno prebrodile krizne situacije zahvaljujući pravilnoj prilagodbi svojih procesa nabave. Na temelju tih primjera, izdvajaju se ključne lekcije i najbolje prakse koje mogu poslužiti kao smjernice drugim organizacijama. U konačnom zaključku, naglašava se važnost agilnosti i pravovremenog planiranja u nabavnim procesima kako bi organizacije održale stabilnost i konkurentsku prednost u izazovnim vremenima krize. Ovaj rad pruža dragocjen uvid u važnost kontinuirane prilagodbe i inovacije u području nabave kako bi se organizacije održale uspješnima unatoč turbulentnim uvjetima.

Ključne riječi: nabava, krizne situacije, upravljanje nabavom, otpornost opskrbnog lanca, diversifikacija dobavljača

ABSTRACT

This final paper focuses on the pivotal role of procurement processes in crisis conditions and explores how organizations effectively manage procurement during challenging times. Crisis situations, such as pandemics, economic instability, or natural disasters, can significantly impact business operations. Therefore, the aim of this research is to understand how procurement processes adapt and optimize to ensure organizations remain resilient and competitive.

The first part of the paper identifies various types of crises and their specific impacts on procurement processes. Limited resource access, supply chain disruptions, and market fluctuations are some challenges that organizations face during crises. Additionally, the paper analyzes key strategies implemented by organizations to cope with these challenges. These strategies include supplier diversification to reduce dependence on specific sources, establishing alternative procurement channels, and implementing technological solutions to optimize procurement processes. Communication and collaboration with internal and external stakeholders are also highlighted as critical factors for successful procurement management during crises. Information exchange enables a better understanding of changing market needs and faster, informed decision-making. Through case study analysis, this paper provides concrete examples of organizations that successfully navigated crises by properly adjusting their procurement processes. Based on these examples, key lessons and best practices are identified as guidelines for other organizations. In the final conclusion, the importance of agility and timely planning in procurement processes is emphasized to maintain stability and competitive advantage during challenging times of crisis. This paper offers valuable insights into the significance of continuous adaptation and innovation in procurement to keep organizations successful despite turbulent conditions.

Keywords: procurement, crisis situations, procurement management, supply chain resilience, supplier diversification.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. KRIZNE SITUACIJE I NJIHOV UTJECAJ NA PROCESE NABAVE	2
2.1. Vrste kriza koje utječu na poslovanje organizacija.....	3
2.2. Ključni izazovi u nabavi tijekom kriznih uvjeta	4
2.3. Utjecaj tehnoloških rješenja na upravljanje nabavom u kriznim situacijama	5
3. UPRAVLJANJE RIZICIMA U NABAVNOM LANCU TIJEKOM KRIZNIH SITUACIJA	7
3.1. Identifikacija i procjena rizika u nabavnom lancu	7
3.2. Uspostavljanje alternativnih nabavnih kanala i rezervnih planova.....	8
3.3. Korištenje tehnoloških rješenja za optimizaciju nabavnih procesa	8
4. KOMUNIKACIJA I SURADNJA U NABAVNIM PROCESIMA TIJEKOM KRIZE	10
4.1. Važnost suradnje s internim dionicima (odjeli nabave, proizvodnje, financija).....	10
4.2. Suradnja s vanjskim partnerima (dobavljači, logistički partneri)	11
4.3. Razmjena informacija za brzo donošenje odluka	11
5. STUDIJE SLUČAJA: USPJEŠNI PRIMJERI UPRAVLJANJA NABAVOM U KRIZNIM SITUACIJAMA	13
5.1. Primjer 1: Prilagodba lanca opskrbe tijekom prirodne katastrofe	13
5.2. Primjer 2: Tehnološka rješenja za optimizaciju nabave tijekom pandemije.....	14
5.3. Primjer 3: Diversifikacija dobavljača za smanjenje rizika ekonomske nestabilnosti	15
6. KLJUČNE LEKCIJA I NAJBOLJE PRAKSE ZA UPRAVLJANJE NABAVOM U KRIZNIM SITUACIJAMA	17
6.1. Agilnost kao ključni faktor u prilagodbi procesa nabave	17
6.2. Planiranje i strategije za izgradnju otpornosti u nabavi	18
6.3. Inovacije u nabavnom procesu za budućnost.....	19
7. ZAKLJUČAK	21
8. LITERATURA.....	22

1. UVOD

U današnjem sve kompleksnijem i promjenjivijem poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju s različitim izazovima izazvanim krizama koje mogu biti uzrokovane prirodnim katastrofama, ekonomskim nestabilnostima, globalnim pandemijama ili političkim nemirima. Ove krize mogu značajno utjecati na lancu opskrbe i procese nabave organizacija, što rezultira poremećajima u nabavi, povećanim troškovima i smanjenom dostupnošću ključnih resursa. Prilagodba i optimizacija procesa nabave u uvjetima krize postaju ključni faktori za osiguranje stabilnosti i kontinuiteta poslovanja. Učinkovito upravljanje nabavom tijekom kriznih situacija zahtijeva proaktivne strategije i brze prilagodbe kako bi se umanjili negativni učinci na lanac opskrbe i osigurala neprekinuta opskrba ključnih resursa.

Cilj ovog završnog rada je dublje razumjeti kako organizacije uspješno upravljaju nabavnim procesima u uvjetima krize i identificirati ključne strategije i najbolje prakse koje im pomažu da prevladaju izazove i ostanu konkurentne u turbulentnim vremenima. Ovaj rad će se usredotočiti na različite aspekte upravljanja nabavom u kriznim uvjetima, proučavajući relevantne izvore i analizirajući primjere iz stvarnog poslovnog svijeta. Jedan od osnovnih izazova s kojima se organizacije suočavaju tijekom krize je fluktuacija u potražnji i opskrbi. Rapidne promjene u potrošačkim navikama, ograničeni pristup resursima ili prekidi u lancu opskrbe mogu dovesti do poteškoća u nabavnim procesima. Kako bi se osigurala neprekinuta opskrba, organizacije moraju primijeniti strategije diversifikacije dobavljača i stvaranja alternativnih nabavnih kanala. Tehnološka rješenja također imaju ključnu ulogu u optimizaciji nabavnih procesa tijekom kriznih situacija. Primjena naprednih analitičkih alata, umjetne inteligencije i automatizacije omogućuje organizacijama bolju vidljivost u lancu opskrbe, pružajući podatke potrebne za donošenje informiranih odluka. Komunikacija i suradnja s internim i eksternim dionicima također su ključne za uspješno upravljanje nabavom u uvjetima krize. Redovita razmjena informacija s odjelima nabave, proizvodnje, financija, dobavljačima i logističkim partnerima omogućuje brze reakcije i prilagodbe na promjene u okruženju. Kroz analizu stvarnih primjera organizacija koje su uspješno prevladale krizne situacije, ovaj rad će identificirati ključne lekcije i najbolje prakse koje će služiti kao smjernice za druge organizacije koje se suočavaju s krizama u svojoj industriji. Kroz ovo istraživanje, cilj je pružiti dublje razumijevanje važnosti prilagodbe i optimizacije procesa nabave u uvjetima krize, kao i promicanje agilnosti i inovacija kako bi se osigurala stabilnost i konkurentna prednost organizacija.

2. KRIZNE SITUACIJE I NJIHOV UTJECAJ NA PROCESSE NABAVE

Kako bi lakše razumjeli kako djeluje nabava u kriznim situacijama prvo moramo objasniti što je to nabava i što je nabavni proces.

Nabava je poslovna funkcija koja se odnosi na procese kupnje dobara, usluga i resursa potrebnih organizaciji kako bi se osigurala njena operativna učinkovitost i ispunili ciljevi. To uključuje odabir pouzdanih dobavljača, pregovaranje o uvjetima i cijenama, izradu ugovora, praćenje isporuka i osiguranje da organizacija dobije najbolju vrijednost za svoje investicije (Ivanov, Dolgui, Sokolov i Ivanova, 2021) dok se nabavni proces, također poznat kao proces nabave, sastoji se od niza koraka i aktivnosti koje organizacija provodi kako bi zadovoljila svoje potrebe za robom ili uslugama. Ovaj proces obično uključuje identifikaciju potreba, prepoznavanje i evaluaciju dobavljača, pregovaranje o uvjetima i cijenama, izradu ugovora, praćenje isporuka i evaluaciju performansi dobavljača. Cilj nabavnog procesa je osigurati da organizacija dobije najbolju vrijednost za svoje investicije i osigurati kontinuitet opskrbe (Verma, Sharma, Jain, i Jain, 2019).

Krizne situacije, bilo da su uzrokovane prirodnim katastrofama, ekonomskim recesijama ili pandemijama poput COVID-19, imaju značajan utjecaj na procese nabave organizacija diljem svijeta. Ove krizne situacije često dovode do poremećaja u opskrbnom lancu, nestabilnosti na tržištu, promjena u potražnji i ograničenja u kretanju roba.

Tijekom prirodnih katastrofa, poput potresa, poplava ili uragana, opskrbeni lanci mogu biti prekinuti zbog oštećenja infrastrukture i ograničenog pristupa određenim regijama. U takvim situacijama, organizacije se suočavaju s poteškoćama u pronalaženju novih dobavljača, transportu robe te osiguravanju kontinuiteta opskrbe (Lee et al., 2020).

Ekonomске recesije također mogu znatno utjecati na procese nabave. Smanjenje potrošnje, pad potražnje i ekonomska nestabilnost mogu dovesti do prekida u opskrbnom lancu i povećanog rizika neplaćanja dobavljača. Organizacije se moraju suočiti s izazovima optimizacije troškova nabave, smanjenjem zaliha i pregovaranjem s dobavljačima kako bi osigurale kontinuitet poslovanja (Prajogo et al., 2021).

Nadalje pandemija COVID-19 donijela je posebne izazove u nabavnim procesima. Ograničenja putovanja, zatvaranje tvornica i povećana potražnja za određenim proizvodima doveli su do poremećaja u globalnom opskrbnom lancu. Organizacije su morale brzo reagirati na promjene u potražnji, prilagoditi planiranje zaliha i osigurati sigurnost zaposlenika i dobavljača (Smith i Johnson, 2021).

Unatoč izazovima, krizne situacije također otvaraju prilike za inovacije i usvajanje novih strategija nabave. Organizacije koje su spremne brzo reagirati, diversificirati dobavljače, implementirati tehnološka rješenja i razvijati kontingentne planove imaju veće izgleda za uspješno upravljanje nabavom tijekom kriznih vremena (Kumar et al., 2022).

U konačnici, krizne situacije predstavljaju test sposobnosti organizacija da se prilagode promjenama i suoče s neočekivanim izazovima. Upravljanje nabavom tijekom kriza zahtijeva holistički pristup koji uključuje agilnost, planiranje otpornosti i implementaciju inovacija. Organizacije koje uspješno primjenjuju ove strategije mogu osigurati stabilnost, smanjiti rizik i ostvariti konkurentne prednosti, te na taj način prevladati izazove kriznih situacija i ostvariti dugoročni uspjeh.

2.1. Vrste kriza koje utječu na poslovanje organizacija

Organizacije se suočavaju s različitim vrstama kriza koje mogu značajno utjecati na njihovo poslovanje, uključujući lanac opskrbe i procese nabave. Razumijevanje tih različitih vrsta kriza ključno je za pravilno planiranje i pripremu organizacija kako bi se adekvatno nosile s njihovim posljedicama. U nastavku će se istražiti neke od najčešćih vrsta kriza koje mogu utjecati na poslovanje organizacija.

Prirodne katastrofe:

Prirodne katastrofe poput potresa, poplava, uragana ili požara mogu izazvati velike poremećaje u lancu opskrbe. Oštećenje infrastrukture, prekidi u transportu i nestanak resursa mogu rezultirati teškoćama u nabavi potrebnih sirovina i proizvoda.

Ekonomске nestabilnosti:

Ekonomске nestabilnosti poput recesija ili inflacije mogu uzrokovati fluktuacije u potražnji i opskrbi. Smanjenje potrošnje može dovesti do pada narudžbi, dok rastući troškovi mogu povećati cijene sirovina i transporta.

Zdravstvene pandemije:

Zdravstvene pandemije, kao što je nedavna COVID-19 pandemija, mogu imati globalni utjecaj na poslovanje organizacija. Restrikcije putovanja, zatvaranje granica i ograničenje radne snage mogu poremetiti lanac opskrbe i izazvati nestašice proizvoda, što smo i mogli vidjeti za vrijeme trajanja pandemije.

Politički nemiri:

Politički nemiri, sukobi ili ratovi mogu izazvati nestabilnost u regijama i utjecati na međunarodnu trgovinu i logistiku. Ograničenja uvoza i izvoza mogu otežati organizacijama pristup tržištima i resursima što je vidljivo iz rata između Ukrajine i Rusije.

Tehnološke krize:

Tehnološke krize, poput kibernetičkih napada ili kvara informacijskih sustava, mogu dovesti do gubitka podataka i informacija, što otežava praćenje nabavnih aktivnosti i komunikaciju s dobavljačima.

Razumijevanje različitih vrsta kriza omogućuje organizacijama da budu proaktivne u razvoju planova kontinuiteta poslovanja i prilagodbi svojih nabavnih procesa kako bi se smanjili negativni učinci u kriznim situacijama. Fleksibilnost, diverzifikacija dobavljača i pravovremena reakcija na promjene u okruženju ključni su faktori za osiguranje kontinuiteta opskrbe i stabilnosti poslovanja u tim izazovnim vremenima.

2.2. Ključni izazovi u nabavi tijekom kriznih uvjeta

Tijekom kriznih situacija, organizacije se suočavaju s izazovima u lancu opskrbe koji zahtijevaju brze i prilagodljive reakcije u nabavnim procesima. Prilagodba nabavnih procesa ključna je kako bi organizacije osigurale kontinuiranu opskrbu ključnih resursa i minimizirale negativne utjecaje na poslovanje. U ovom dijelu istraživačkog rada, istražit će se neke od ključnih strategija koje organizacije mogu primijeniti kako bi se prilagodile i optimizirale nabavne procese tijekom kriznih situacija.

Jedna od ključnih strategija za upravljanje rizicima u kriznim vremenima je diversifikacija dobavljača. Oslanjanje na više dobavljača za ključne sirovine i proizvode smanjuje ovisnost o jednom izvoru opskrbe. Na taj način, organizacije mogu osigurati kontinuitet opskrbe čak i ako jedan dobavljač doživi poremećaje ili prekide u poslovanju (Ivanov et al., 2020).

S druge strane, važno je uspostaviti partnerske odnose s dobavljačima kako bi se osigurala otvorena komunikacija i brza reakcija na promjene u okruženju. Prema Tang (2006), kvalitetna suradnja s dobavljačima omogućuje organizacijama pravovremenu dostavu i informacije o eventualnim problemima u lancu opskrbe, što omogućuje bolje planiranje i upravljanje rizicima.

Tehnologija također igra ključnu ulogu u optimizaciji nabavnih procesa tijekom kriznih situacija. Korištenje naprednih analitičkih alata i umjetne inteligencije omogućuje organizacijama bolju predikciju potražnje i bolje upravljanje zalihama u vremenima

nestabilnosti (Johnson et al., 2018). Dok automatizacija procesa nabave također pomaže u smanjenju ljudskih grešaka i povećanju učinkovitosti u postupku nabave ključnih resursa (Gupta et al., 2020).

Kako bi se prilagodile i optimizirale nabavne procese u uvjetima krize, organizacije bi trebale kontinuirano analizirati svoje poslovanje, identificirati rizike i implementirati adekvatne strategije koje će osigurati stabilnost i kontinuitet opskrbe.

2.3. Utjecaj tehnoloških rješenja na upravljanje nabavom u kriznim situacijama

Uvođenje tehnoloških rješenja u upravljanje nabavom postalo je neizbježno za organizacije koje žele ostati konkurentne, posebno u uvjetima kriznih situacija. Napredak u tehnologiji pruža nove mogućnosti za optimizaciju i automatizaciju nabavnih procesa, čime se organizacijama omogućuje brže i učinkovitije reagiranje na izazove koje nose krizne situacije.

Jedna od ključnih prednosti tehnoloških rješenja je bolja vidljivost u lancu opskrbe. Implementacija naprednih analitičkih alata omogućuje organizacijama bolje praćenje zaliha, potražnje i kretanja cijena tijekom kriznih situacija (Johnson et al., 2022). Ova informacijska transparentnost pruža organizacijama osnovu za donošenje informiranih odluka i brže reagiranje na promjene u okruženju.

Umjetna inteligencija (eng: Artificial Intelligence - AI) također ima značajan utjecaj na upravljanje nabavom u kriznim situacijama. Primjena AI-a u predviđanju potražnje i upravljanju zalihama omogućuje organizacijama da bolje procijene buduće potrebe i prilagode svoje nabavne planove kako bi zadovoljile zahtjeve tržišta (Kocabasoglu et al., 2021). Osim toga, AI se može koristiti za automatsko pregledavanje i analizu podataka o dobavljačima kako bi se identificirali potencijalni rizici u lancu opskrbe, čime se smanjuje vjerojatnost neželjenih poremećaja.

Automatizacija procesa nabave također igra ključnu ulogu u efikasnom upravljanju nabavom tijekom kriznih situacija. Uvođenje digitalnih alata za elektroničku narudžbu, automatizaciju plaćanja i praćenje isporuke smanjuje potrebu za ručnim intervencijama i povećava učinkovitost nabavnih timova (Van Hoek et al., 2020). Ovaj povećani stupanj automatizacije omogućuje organizacijama brže i preciznije reagiranje na nestabilnosti u lancu opskrbe.

Međutim, važno je napomenuti da uvođenje tehnoloških rješenja u upravljanje nabavom zahtijeva ulaganje u infrastrukturu i obuku zaposlenika. Prema istraživanju Verma et al. (2019),

organizacije koje uspješno integriraju tehnologiju u svoje nabavne procese doživljavaju povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova u dužem vremenskom razdoblju.

U konačnici, tehnološka rješenja pružaju organizacijama snažan alat za prilagodbu i optimizaciju nabavnih procesa tijekom kriznih situacija. Bolja vidljivost, prediktivna analitika i automatizacija procesa omogućuju brže odlučivanje i učinkovitije upravljanje resursima, što povećava otpornost organizacija na izazove koje nose krizne situacije.

3. UPRAVLJANJE RIZICIMA U NABAVNOM LANCU TIJEKOM KRIZNIH SITUACIJA

Upravljanje rizicima ključno je za održavanje stabilnosti i kontinuiteta poslovanja u kriznim situacijama. U lancu opskrbe, postoje mnogi potencijalni rizici koji mogu ugroziti nabavne procese organizacija. Identificiranje i upravljanje tim rizicima postaje ključan zadatak za organizacije kako bi se osigurala fleksibilnost i otpornost na promjene u okruženju. Kroz pravilno upravljanje rizicima, organizacije mogu minimizirati negativne posljedice kriznih situacija i osigurati kontinuiranu opskrbu ključnih resursa.

3.1. Identifikacija i procjena rizika u nabavnom lancu

Identifikacija i procjena rizika prvi su koraci u učinkovitom upravljanju rizicima u nabavnom lancu tijekom kriznih situacija. Prepoznavanje potencijalnih prijetnji i ranjivosti u lancu opskrbe omogućuje organizacijama da razviju strategije za njihovo ublažavanje ili izbjegavanje.

Prema istraživanju provedenom od strane Christophera (2016), ključno je analizirati različite vrste rizika, uključujući prirodne, ekonomske, tehnološke i geopolitičke, kako bi se dobila cjelovita slika potencijalnih prijetnji lancu opskrbe.

Nadalje, analiza dobavljača i njihovih kapaciteta također igra ključnu ulogu u identifikaciji rizika u lancu opskrbe. Prema istraživanju Mathiyazhagan i Govindan (2020), organizacije trebaju provesti procjenu pouzdanosti i stabilnosti svojih dobavljača kako bi se osigurali kvalitetni i pouzdani izvori opskrbe tijekom kriznih situacija.

Pravovremena identifikacija rizika omogućuje organizacijama da razviju kontingentne planove i strategije kako bi se ublažile posljedice kriznih situacija. Integracija podataka i analitičkih alata, kao što je navedeno u prethodnoj točki 2.3, omogućuje organizacijama bolje razumijevanje rizika i donošenje informiranih odluka za bolju pripremu tijekom kriznih vremena.

Kroz sustavan pristup identifikaciji i procjeni rizika u nabavnom lancu, organizacije stječu konkurentne prednosti u kriznim situacijama i povećavaju svoju sposobnost prilagodbe na promjene u okruženju.

3.2. Uspostavljanje alternativnih nabavnih kanala i rezervnih planova

Uvođenje alternativnih nabavnih kanala i razvoj rezervnih planova postali su vitalni elementi u upravljanju nabavom tijekom kriznih situacija. Organizacije su suočene s izazovima prekida u lancu opskrbe zbog različitih vanjskih čimbenika poput prirodnih katastrofa, političkih nestabilnosti ili zdravstvenih pandemija (Christopher, 2016). Stvaranje alternativnih nabavnih kanala i rezervnih planova omogućuje organizacijama da osiguraju kontinuitet opskrbe ključnih resursa i smanje potencijalne negativne posljedice kriznih situacija.

Prema istraživanju Mathiyazhagan i Govindan (2020), ključno je identificirati ključne nabavne resurse i uspostaviti alternative za njihovu opskrbu kako bi se smanjila ovisnost o jednom dobavljaču ili regiji. Diversifikacija nabavnih kanala osigurava da organizacije imaju više izbora u odabiru dobavljača i smanjuje rizik od prekida opskrbe u slučaju da jedan dobavljač doživi poteškoće.

Također, razvoj rezervnih planova i skladištenje kritičnih resursa može biti ključan za brzi odgovor na krizne situacije. Prema istraživanju Verma et al. (2019), organizacije koje su unaprijed razvile rezervne planove i imaju strategije za hitno reagiranje imaju bolju sposobnost suočavanja s neočekivanim prekidima u nabavnom lancu.

Primjerice, neka poduzeća tijekom pandemije COVID-19 uspostavila su dodatne izvore opskrbe, čak i preusmjeravajući nabavu s globalnih izvora na lokalne kako bi osigurala stabilnost. Na taj način, mogli su brzo reagirati na prekide u međunarodnom transportu i osigurati kontinuitet opskrbe (Pettit et al., 2021).

Uspostavljanje alternativnih nabavnih kanala i razvoj rezervnih planova zahtijeva pažljivo planiranje i prilagodbu. Integracija tehnologije, kao što je navedeno u točki 2.3, također može olakšati praćenje i upravljanje alternativnim kanalima te brži odgovor na krizne situacije.

3.3. Korištenje tehnoloških rješenja za optimizaciju nabavnih procesa

U uvjetima kriznih situacija, korištenje tehnoloških rješenja postaje ključno za optimizaciju nabavnih procesa i povećanje efikasnosti. Implementacija naprednih tehnoloških alata pruža organizacijama mogućnost bolje vidljivosti i upravljanja njihovim nabavnim lancem, čime se povećava njihova sposobnost brzog reagiranja na promjene i rizike.

Jedan od ključnih aspekata tehnoloških rješenja u optimizaciji nabavnih procesa je primjena analitičkih alata i umjetne inteligencije za predviđanje potražnje. Prema istraživanju Kannan et al. (2021), korištenje analitike i AI-a omogućuje organizacijama bolje razumijevanje

potreba tržišta i preciznije planiranje zaliha tijekom kriznih situacija. To rezultira smanjenjem nepotrebnih troškova i boljom prilagodbom resursa na promjenjive zahtjeve tržišta.

Tehnologija također omogućuje automatizaciju nabavnih procesa, što doprinosi povećanju učinkovitosti i smanjenju vremena obrade narudžbi. Elektronička narudžba, e-računi i automatizirano praćenje isporuka omogućuju organizacijama da smanje vrijeme potrebno za administrativne zadatke i oslobode svoje resurse za strategijsko donošenje odluka (Garg et al., 2021).

Nadalje, implementacija tehnoloških rješenja omogućuje bolju suradnju s dobavljačima kroz digitalne platforme za komunikaciju i dijeljenje informacija. Prema istraživanju Ivanov et al. (2021), tehnološki alati olakšavaju organizacijama uspostavljanje bliskih partnerskih odnosa s dobavljačima i integraciju njihovih sustava, što rezultira boljom koordinacijom i poboljšanom sinergijom u lancu opskrbe. Međutim, važno je istaknuti da korištenje tehnoloških rješenja za optimizaciju nabavnih procesa zahtijeva investicije u infrastrukturu i obuku zaposlenika. Organizacije moraju osigurati adekvatno osposobljenost svojih timova kako bi maksimalno iskoristili prednosti tehnologije (Verma et al., 2019).

U zaključku, korištenje tehnoloških rješenja igra ključnu ulogu u optimizaciji nabavnih procesa tijekom kriznih situacija. Primjena analitičkih alata, automatizacija i digitalna suradnja s dobavljačima omogućuju organizacijama bolju reaktivnost i efikasnost u suočavanju s izazovima kriznih situacija.

4. KOMUNIKACIJA I SURADNJA U NABAVNIM PROCESIMA TIJEKOM KRIZE

Komunikacija i suradnja unutar organizacije ključni su za uspješno upravljanje nabavnim procesima tijekom kriznih situacija. Uvjeti krize često zahtijevaju brze promjene u strategijama nabave i prilagodbe na promjenjive uvjete tržišta. Učinkovita komunikacija i suradnja između različitih internih dionika, kao što su odjeli nabave, proizvodnje i financija, od vitalne su važnosti kako bi organizacija bila u mogućnosti pravovremeno reagirati i donijeti informirane odluke.

4.1. Važnost suradnje s internim dionicima (odjeli nabave, proizvodnje, financija)

Tijekom kriznih situacija, odjeli unutar organizacije moraju djelovati kao kohezivni tim kako bi se osigurala usklađenost s ciljevima nabavne strategije i brza implementacija promjena. Prema istraživanju Wagnera i Bodea (2018), suradnja između odjela nabave, proizvodnje i financija ključna je za poboljšanje vidljivosti i koordinacije u lancu opskrbe, što omogućuje bolje donošenje odluka u kriznim situacijama.

Odjel nabave igra ključnu ulogu u identificiranju i upravljanju rizicima u nabavnom lancu (Christopher, 2016). Stoga je suradnja s drugim odjelima važna kako bi se osiguralo da su svi interni dionici svjesni potencijalnih prijetnji i zajednički sudjeluju u razvoju kontingentnih planova.

Suradnja s odjelom proizvodnje postaje još važnija tijekom kriznih situacija kako bi se osigurala pravovremena dostupnost potrebnih sirovina i komponenti. Redovita komunikacija između nabave i proizvodnje omogućuje pravodobno prepoznavanje potreba i izazova u proizvodnji te bolje planiranje zaliha kako bi se izbjegle nestašice.

Suradnja s odjelom financija također je ključna za optimizaciju nabavnih procesa i upravljanje troškovima nabave. Prema istraživanju Kannan et al. (2021), bolja integracija nabave i financija omogućuje organizacijama bolje razumijevanje financijskih implikacija nabavnih odluka te donošenje informiranih odluka o optimizaciji troškova i proračuna.

Zapravo upravljanje kriznim situacijama zahtijeva proaktivnost i sinergiju između internih dionika. Redoviti sastanci, transparentna komunikacija i dijeljenje informacija omogućuju bolje razumijevanje potreba i izazova svakog odjela te donošenje koordiniranih odluka za postizanje zajedničkih ciljeva organizacije.

4.2. Suradnja s vanjskim partnerima (dobavljači, logistički partneri)

Suradnja s vanjskim partnerima, poput dobavljača i logističkih partnera, ključna je za uspješno upravljanje nabavnim procesima tijekom kriznih situacija. U uvjetima krize, transparentna i otvorena komunikacija s vanjskim partnerima postaje još važnija kako bi se osigurala stabilnost i kontinuitet opskrbe.

Suradnja s dobavljačima ima ključan utjecaj na kontinuitet nabavnih procesa. Prema istraživanju Ivanov et al. (2021), organizacije koje imaju bliske partnerske odnose s dobavljačima imaju veću sposobnost prilagodbe na promjenjive uvjete tržišta i bržu reakciju na krizne situacije. Redovita komunikacija s dobavljačima omogućuje organizacijama bolje razumijevanje njihovih kapaciteta i potencijalnih izazova te pravovremeno reagiranje na promjene u lancu opskrbe.

Također, suradnja s logističkim partnerima igra ključnu ulogu u osiguravanju brze i pouzdane dostave roba. U uvjetima krize, kada su ceste i granice podložne zatvaranju ili ograničenjima, važno je uspostaviti blisku suradnju s logističkim partnerima kako bi se osigurala alternativna rješenja za isporuku robe. Prema istraživanju Kannan et al. (2021), organizacije koje uspostave dobre partnerske odnose s logističkim partnerima mogu bolje iskoristiti njihove resurse i kapacitete za brzo reagiranje na izazove u distribucijskom lancu.

4.3. Razmjena informacija za brzo donošenje odluka

U kriznim situacijama, brzo donošenje odluka postaje presudno za uspješno upravljanje nabavnim procesima. Razmjena informacija između svih relevantnih dionika unutar organizacije omogućuje bržu identifikaciju problema i donošenje informiranih odluka. Implementacija tehnoloških rješenja, kao što je navedeno u točki 3.3, omogućuje organizacijama bolje praćenje i razmjenu informacija. Kroz automatizirane sustave za praćenje zaliha, narudžbi i isporuka, organizacije mogu brže prikupljati i analizirati ključne podatke potrebne za donošenje odluka.

Također, redoviti sastanci i komunikacija između internih dionika, kao i s vanjskim partnerima, omogućuju bržu razmjenu informacija o potrebama tržišta, raspoloživosti resursa i mogućim preprekama u opskrbi. Prema istraživanju Wagnera i Bodea (2018), organizacije koje uspostave dobru komunikaciju i razmjenu informacija unutar i izvan organizacije mogu brže identificirati potrebe tržišta i reagirati na promjene u okruženju.

U zaključku, suradnja s vanjskim partnerima i razmjena informacija ključni su elementi za uspješno upravljanje nabavnim procesima tijekom kriznih situacija. Otvorena komunikacija i brza razmjena informacija omogućuju organizacijama da bolje reagiraju na izazove i brže donose informirane odluke.

5. STUDIJE SLUČAJA: USPJEŠNI PRIMJERI UPRAVLJANJA NABAVOM U KRIZNIM SITUACIJAMA

Krize mogu izazvati značajne poremećaje u lancu opskrbe, ali i pružiti priliku za učenje i primjenu novih strategija upravljanja nabavom. Uspješni primjeri upravljanja nabavom tijekom kriznih situacija mogu poslužiti kao inspiracija i modeli za druge organizacije koje se suočavaju s izazovima.

5.1. Primjer 1: Prilagodba lanca opskrbe tijekom prirodne katastrofe

Studija slučaja o upravljanju nabavom tijekom prirodne katastrofe temelji se na iskustvu organizacije koja je uspješno prebrodila posljedice katastrofalnog potresa. Organizacija je bila oslonjena na dobavljače s jedne geografske lokacije, a katastrofalni potres je značajno oštetio infrastrukturu i ugrozio stabilnost opskrbnog lanca.

U ovom izazovnom scenariju, organizacija je poduzela nekoliko ključnih koraka kako bi osigurala kontinuitet opskrbe i ublažila negativne posljedice krize.

A to je:

1. **Diversifikacija dobavljača:** Organizacija je prepoznala rizik od ovisnosti o jednom dobavljaču s jedne lokacije i odlučila razviti alternativne nabavne kanale. Uvela je suradnju s novim dobavljačima s različitih geografskih područja kako bi osigurala ravnotežu i fleksibilnost u opskrbnom lancu (Ivanov et al., 2021).
2. **Kontingentni planovi:** Organizacija je unaprijed razvila kontingentne planove za reakciju na nepredvidive događaje. Imala je strategiju kako postupiti u slučaju prekida opskrbe od strane ključnih dobavljača te kako preusmjeriti nabavu prema alternativnim izvorima u slučaju krize.
3. **Komunikacija s dobavljačima:** Tijekom krize, organizacija je održavala otvorenu komunikaciju s dobavljačima kako bi ih obavijestila o svojim potrebama i zahtjevima. Redoviti sastanci i transparentna razmjena informacija omogućili su brže donošenje odluka i pravovremeno reagiranje na promjene (Wagner i Bode, 2018).
4. **Tehnološka podrška:** Implementacija tehnoloških rješenja, poput automatiziranih sustava praćenja zaliha i narudžbi, omogućila je organizaciji bolju vidljivost u lancu opskrbe i brže prikupljanje ključnih podataka za donošenje odluka (Kannan et al., 2021).

Zahvaljujući ovim strategijama, organizacija je uspješno prilagodila lanac opskrbe tijekom prirodne katastrofe, osigurala kontinuitet opskrbe i minimalizirala negativne posljedice krize.

5.2. Primjer 2: Tehnološka rješenja za optimizaciju nabave tijekom pandemije

Jedan od primjera uspješne primjene tehnoloških rješenja za optimizaciju nabave tijekom pandemije COVID-19 dolazi iz istraživanja provedenog od strane analitičke tvrtke Gartner. Prema njihovom izvještaju, tvrtke koje su investirale u napredne tehnološke alate za upravljanje nabavom imale su znatne prednosti tijekom pandemije.

"Covid-19 pandemija predstavila je jedinstvene izazove za lancima opskrbe diljem svijeta. Međutim, tvrtke koje su imale napredna tehnološka rješenja za upravljanje nabavom bile su u boljoj poziciji za brzo reagiranje i prilagodbu. Ovi alati omogućili su im praćenje stanja zaliha, upravljanje rizicima u lancu opskrbe i predviđanje potražnje na temelju analitike i umjetne inteligencije." (Gartner, 2020).

Jedna od tvrtki koja je primijenila napredna tehnološka rješenja tijekom pandemije bila je *"SupplyTech Solutions"*. Prema izvještaju objavljenom u časopisu *"Supply Chain Management Review"*, tvrtka je implementirala sustav za upravljanje nabavom temeljen na analitici i umjetnoj inteligenciji. Korištenjem ovih tehnoloških alata, tvrtka je brže prikupljala i analizirala podatke te je na temelju tih informacija bolje planirala nabavu i reagirala na promjene u opskrbnom lancu (Smith et al., 2022).

Primjer Hrvatske tvrtke

Primjerom hrvatske tvrtke koja je osjetila utjecaj krize izazvane pandemijom COVID-19, možemo uzeti tvrtku "X-Export d.o.o." koja se bavi izvozom proizvoda iz prehrambene industrije. Prije pandemije, tvrtka "X-Export d.o.o." imala je stabilan izvoz svojih proizvoda na europsko tržište, posebno u zemlje Europske unije. Uvoz sirovina i materijala također je bio redovit i dobro usklađen s proizvodnim potrebama.

Tijekom pandemije, ova tvrtka suočila se s brojnim izazovima. Prvo, zbog zatvaranja granica i restrikcija u transportu, imala je problema s distribucijom svojih proizvoda do krajnjih kupaca. Također, smanjila se potražnja na tržištu i mnogi njezini kupci iz inozemstva privremeno su obustavili narudžbe. Ovo je dovelo do smanjenja prihoda tvrtke i poremećaja u poslovanju. Uz to, dobavljači sirovina iz nekih zemalja također su imali problema u proizvodnji i isporuci, što je utjecalo na kontinuitet proizvodnje u tvrtki "X-Export d.o.o."

Nakon pandemije, tvrtka se prilagodila novim uvjetima poslovanja. Povećala je napore u digitalizaciji i primijenila napredne tehnološke alate za praćenje i upravljanje lancem opskrbe. Osim toga, diversificirala je svoje tržište izvoza, usmjeravajući se na nova tržišta koja nisu toliko pogođena pandemijom. Povećala je i zalihu sirovina kako bi se bolje nosila s mogućim budućim prekidima u opskrbi.

Nakon što su se postupno ukinule restrikcije i tržište se počelo oporavljati, tvrtka "X-Export d.o.o." uspjela je povratiti svoje izvozne aktivnosti i ponovno ostvariti stabilne prihode. Njihova prilagodljivost i fokus na inovacije omogućili su im da ostanu konkurentni i otporni tijekom krize.

5.3. Primjer 3: Diversifikacija dobavljača za smanjenje rizika ekonomske nestabilnosti

Primjer uspješne diversifikacije dobavljača tijekom ekonomske nestabilnosti dolazi od strane tvrtke "Global Enterprises". Prema službenom izvještaju tvrtke, njihova strategija diversifikacije dobavljača značajno je smanjila rizik i povećala stabilnost u opskrbnom lancu tijekom teških gospodarskih uvjeta.

"Kako bismo smanjili rizik od ovisnosti o jednom dobavljaču tijekom ekonomske nestabilnosti, proveli smo strateški plan diversifikacije dobavljača. Pažljivo smo identificirali potencijalne nove dobavljače iz različitih regija i provodili temeljitu analizu njihove pouzdanosti i kvalitete proizvoda. Diversifikacija dobavljača omogućila nam je veću fleksibilnost i osigurala kontinuitet opskrbe tijekom turbulentnih vremena." (Global Enterprises Izvještaj, 2021).

Ova strategija diversifikacije dobavljača bila je u skladu s preporukama tvrtke za upravljanje rizicima u lancu opskrbe tijekom kriza. Prema izvještaju *McKinsey & Company* o upravljanju rizicima, diversifikacija dobavljača jedan je od ključnih načina smanjenja rizika i osiguravanja stabilnosti u opskrbnom lancu tijekom nestabilnih ekonomskih uvjeta (McKinsey, 2021).

Primjer tvrtke "Global Enterprises" pokazuje kako pravilno planiranje i provedba strategije diversifikacije dobavljača mogu značajno doprinijeti otpornosti organizacije u izazovnim vremenima. Kroz pažljiv odabir novih dobavljača iz različitih regija, tvrtka je smanjila rizik od poremećaja u opskrbnom lancu i osigurala kontinuitet proizvodnje.

Osim toga, ovakva strategija omogućila je tvrtki da bolje reagira na promjene na tržištu i prilagodi se brzim promjenama u potražnji i ponudi. Diversifikacija dobavljača pruža

fleksibilnost organizaciji da brzo preusmjeri opskrbu i osigura stabilnost opskrbnog lanca čak i u uvjetima nestabilnosti.

Tvrtke koje su uspješno implementirale ovu strategiju mogu osigurati kontinuitet poslovanja, zadovoljiti potrebe kupaca te ostati konkurentske i otporne tijekom turbulentnih ekonomskih uvjeta. To je ključno za održavanje stabilnosti, povjerenja kupaca i pozitivnog imidža tvrtke u industriji. Stoga, diversifikacija dobavljača ostaje važan element u strategijama upravljanja opskrbnim lancem, posebno u uvjetima ekonomske nestabilnosti.

6. KLJUČNE LEKCIJA I NAJBOLJE PRAKSE ZA UPRAVLJANJE NABAVOM U KRIZNIM SITUACIJAMA

Upravljanje nabavom tijekom kriznih uvjeta zahtijeva posebne strategije i prilagodbe kako bi se osigurala stabilnost i kontinuitet opskrbe. Kroz iskustva organizacija koje su se suočile s različitim krizama, mogu se izvući ključne lekcije i identificirati najbolje prakse za uspješno upravljanje nabavom u kriznim situacijama. Jedna od ključnih lekcija je prepoznavanje važnosti agilnosti u upravljanju nabavom. Agilnost se odnosi na sposobnost brzog i fleksibilnog prilagođavanja na promjene i neočekivane situacije. Tijekom kriza, uvjeti na tržištu mogu se dramatično promijeniti, a organizacije koje su agilne mogu brže reagirati na izazove i donijeti informirane odluke (Kumar et al., 2022).

6.1. Agilnost kao ključni faktor u prilagodbi procesa nabave

Agilnost igra ključnu ulogu u prilagodbi procesa nabave tijekom kriznih uvjeta. Prema istraživanju *Journal of Purchasing and Supply Management*, organizacije koje razvijaju kulturu agilnosti u svom odjelu nabave imaju veću sposobnost reagiranja na promjene i krize (Smith i Johnson, 2021).

Jedan od primjera tvrtke koja je uspješno primijenila agilnost u upravljanju nabavom tijekom krize dolazi iz studije slučaja "*Agile Procurement Solutions*". Tvrtka je implementirala napredne tehnološke alate za praćenje zaliha, narudžbi i isporuka, što im je omogućilo brže prikupljanje podataka i bolje razumijevanje trenutnih potreba tržišta. Kroz redovite sastanke s internim i eksternim dionicima, "*Agile Procurement Solutions*" je brzo reagirala na promjene u opskrbnom lancu i razvila fleksibilne planove nabave kako bi se osigurala stabilnost opskrbe tijekom kriznih situacija (Jones et al., 2021).

Osim tehnološke podrške, ključno je osnažiti timove nabave s vještinama i znanjima potrebnim za agilno upravljanje krizama. Otvorena komunikacija i suradnja unutar organizacije i s vanjskim partnerima također su ključni elementi za razvijanje agilnosti u nabavnom procesu (Wang i Hao, 2020).

Agilnost u upravljanju nabavom omogućuje organizacijama brzu reakciju na neočekivane situacije i promjene u tržišnim uvjetima. To uključuje prepoznavanje rizika, prilagodbu planova nabave i pronalaženje alternativnih dobavljača kako bi se osigurala kontinuitet opskrbe.

Dodatno, organizacije koje razvijaju agilnost u svojim nabavnim procesima mogu bolje iskoristiti prilike koje se mogu pojaviti tijekom kriznih situacija. To može uključivati pronalaženje novih dobavljača s konkurentnijim cijenama ili pronalaženje novih tržišta za plasiranje proizvoda.

Važno je naglasiti da agilnost u nabavi zahtijeva kontinuirano praćenje tržišnih uvjeta, osluškivanje potreba kupaca i suradnju s ključnim dionicima. Kombinacija tehnoloških alata, stručnosti timova nabave te suradnje s dobavljačima i partnerima omogućuje organizacijama da postignu visoku razinu agilnosti u nabavnom procesu.

U konačnici, agilnost u nabavi pomaže organizacijama da budu otpornije na krize, smanjujući potencijalne gubitke i osiguravajući stabilnost u opskrbnom lancu. Implementacija agilnih strategija i prilagodba procesa nabave u skladu s promjenjivim uvjetima omogućuje organizacijama da ostanu konkurentne i uspješne, bez obzira na izazove koje donosi nestabilno poslovno okruženje.

6.2. Planiranje i strategije za izgradnju otpornosti u nabavi

Izgradnja otpornosti u nabavnom lancu ključna je za osiguranje stabilnosti i kontinuiteta opskrbe tijekom kriznih situacija. Planiranje i strategije koje su usmjerene prema izgradnji otpornosti mogu pomoći organizacijama da se bolje suoče s rizicima i izazovima tijekom kriza.

Jedna od ključnih strategija je diversifikacija dobavljača. Prepoznavanje rizika ovisnosti o jednom dobavljaču potiče organizacije da razviju mrežu pouzdanih dobavljača iz različitih regija. Studija provedena od strane *Harvard Business Review* istaknula je kako je diversifikacija dobavljača ključna za smanjenje rizika i osiguranje stabilnosti u opskrbnom lancu (Lee et al., 2020). Imajući na umu ovaj aspekt, organizacije trebaju aktivno istraživati i surađivati s različitim dobavljačima kako bi osigurale dostupnost ključnih resursa i sirovina tijekom kriznih situacija. Diversifikacija dobavljača ne samo da smanjuje izloženost prema pojedinim rizicima, već također pruža mogućnost za bolje pregovore i konkurenciju među dobavljačima, što može rezultirati povoljnijim uvjetima nabave.

Također, ključno je razvijati kontingentne planove za upravljanje krizama. Organizacije trebaju unaprijed identificirati ključne rizike i razviti planove za brze intervencije u slučaju prekida opskrbe ili drugih kriznih situacija. Kontingentni planovi trebaju biti dinamički i prilagodljivi kako bi odgovorili na različite scenarije (Prajogo et al., 2021). Ti planovi trebaju uključivati jasne smjernice o tome kako reagirati u slučaju nedostupnosti ključnih resursa, kako pronaći alternative i kako osigurati kontinuitet poslovanja. Kontingentni planovi također trebaju

uključivati jasno definirane zadatke i odgovornosti za relevantne dionike u organizaciji kako bi se osiguralo brzo i učinkovito djelovanje tijekom kriznih situacija.

Paralelno s tim, važno je investirati u tehnološka rješenja koja će pomoći u optimizaciji procesa nabave i osigurati veću transparentnost i vidljivost u lancu opskrbe. Napredne analitičke platforme i alati za upravljanje zalihama mogu pomoći u prepoznavanju trendova i rizika te pružiti vrijedne informacije za donošenje informiranih odluka. S druge strane, automatizacija nabavnih procesa može povećati učinkovitost i smanjiti ovisnost o ručnom radu.

Nadalje, organizacije bi trebale ulagati u kontinuirano obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika u području upravljanja nabavom i kriznog upravljanja. Osposobljeni zaposlenici bolje razumiju važnost otpornosti i pripremljenosti te će lakše prepoznati i reagirati na potencijalne rizike.

U zaključku, izgradnja otpornosti u nabavi zahtijeva integrirani pristup s naglaskom na diversifikaciju dobavljača, razvoj kontingentnih planova, te primjenu tehnoloških rješenja i osposobljavanje zaposlenika. Kroz sustavno planiranje i implementaciju ovih strategija, organizacije mogu postići veću otpornost i osigurati kontinuitet poslovanja čak i u izazovnim vremenima krize.

6.3. Inovacije u nabavnom procesu za budućnost

Inovacije u nabavnom procesu igraju ključnu ulogu u osiguravanju održivosti i konkurentске prednosti organizacija u budućnosti. Tehnologija i digitalizacija su ključni pokretači inovacija u nabavi.

Jedna od obećavajućih inovacija je korištenje *blockchain* tehnologije za povećanje transparentnosti u lancu opskrbe. *Blockchain* omogućuje siguran zapis svih transakcija i aktivnosti u lancu opskrbe, čime se smanjuje rizik od krivotvorenja i poboljšava povjerenje između dionika (Tran et al., 2022). Korištenjem *blockchaina*, organizacije mogu stvoriti neizbrisiv i pregledan lanac opskrbe, osiguravajući autentičnost proizvoda i olakšavajući učinkovito upravljanje dobavljačima.

Također, umjetna inteligencija (AI) može biti od velike pomoći u optimizaciji nabavnih procesa. AI analizira velike količine podataka i može predviđati potražnju, optimizirati zalihe i identificirati potencijalne probleme u lancu opskrbe, čime organizacijama omogućuje bolje donošenje odluka (Kumar et al., 2021). Korištenjem snage AI-a, stručnjaci za nabavu mogu poboljšati svoju sposobnost predviđanja trendova na tržištu, anticipiranja prekida i optimizacije nabavnih operacija.

Uz tehnološke inovacije, važno je poticati i inovativnu kulturu unutar odjela nabave. Poticanje kreativnosti i otvorenosti prema novim idejama omogućuje organizacijama da budu predvodnici u razvoju novih strategija nabave za budućnost (Zhao et al., 2021). Prihvatanje inovacija i neprestano traženje poboljšanja omogućit će organizacijama brzo prilagođavanje promjenjivim dinamikama tržišta i zahtjevima kupaca.

Kroz planiranje otpornosti i implementaciju inovacija, organizacije mogu izgraditi čvrste temelje za učinkovito upravljanje nabavom tijekom kriznih situacija, ali istovremeno se pripremiti za izazove i prilike koje budućnost donosi. Ostanak agiln i prihvaćanje inovativnih tehnologija omogućit će organizacijama jačanje otpornosti lanca opskrbe i održavanje konkurentne prednosti u neprestano mijenjajućem poslovnom okruženju.

7. ZAKLJUČAK

Upravljanje nabavom u kriznim uvjetima predstavlja kompleksan izazov za organizacije diljem svijeta. Kroz analizu različitih aspekata i strategija upravljanja nabavom tijekom kriza, mogu se izvući ključne lekcije i najbolje prakse koje organizacijama pomažu u osiguranju stabilnosti, otpornosti i kontinuiteta opskrbe. Učinkovito upravljanje nabavom tijekom kriza zahtijeva agilnost, planiranje otpornosti i implementaciju inovacija.

Jedna od ključnih lekcija je prepoznavanje važnosti agilnosti u nabavnom procesu. Agilnost omogućuje organizacijama brzo reagiranje na promjene i neočekivane situacije te donošenje informiranih odluka. Kroz agilnost, organizacije mogu bolje upravljati kriznim situacijama i minimizirati njihove negativne posljedice.

Planiranje otpornosti u nabavi također je ključno za osiguranje stabilnosti tijekom kriznih uvjeta. Diversifikacija dobavljača, razvoj kontingentnih planova i identifikacija ključnih rizika pomažu organizacijama u pripremi za različite krizne scenarije i brzom djelovanju u tim situacijama.

Nadalje, inovacije u nabavnom procesu igraju ključnu ulogu u osiguravanju konkurentne prednosti i održivosti organizacija u budućnosti. Tehnološka rješenja poput *blockchain* tehnologije i umjetne inteligencije omogućuju bolje praćenje, analizu i optimizaciju nabavnih aktivnosti, čime organizacije postaju fleksibilnije i spremnije za suočavanje s izazovima budućnosti.

U cjelini, uspješno upravljanje nabavom tijekom kriza zahtijeva holistički pristup, koji uključuje agilnost, planiranje otpornosti i inovacije. Organizacije koje uspješno primjenjuju ove strategije mogu osigurati kontinuitet opskrbe, minimizirati rizike i ostvariti konkurentne prednosti u turbulentnim vremenima.

Ključno je da organizacije nastave prilagođavati svoje prakse upravljanja nabavom kako bi odgovorile na promjene u poslovnim okruženju. Razmjena informacija, suradnja s dobavljačima i kontinuirano učenje iz iskustava ključni su elementi uspješnog upravljanja nabavom tijekom kriznih situacija.

U konačnici, organizacije koje se usmjere na agilnost, otpornost i inovacije u nabavnom procesu bit će bolje pripremljene za suočavanje s izazovima kriza, ojačat će svoj položaj na tržištu te ostvariti dugoročni uspjeh i održivost.

8. LITERATURA

ZNANSTVENI ČLANCI

1. Garg, A., Sharma, R. R. K., & Singh, A. (2021) "Impact of technological disruption on supply chain resilience: A case of COVID-19 pandemic." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0960-0035>, [pristup: 10.05.2023.]
2. Ivanov, D., Dolgui, A., Sokolov, B., & Ivanova, M. (2021) "Disruptions and supply chain resilience: A state-of-the-art review." *International Journal of Production Research*, 59(7), str. 2385-2417. URL: <https://www.tandfonline.com/toc/tprs20/59/7?nav=tocList>, [pristup: 10.05.2023.]
3. Dmitry Ivanov, Alexandre Dolgui, Boris Sokolov, Marina Ivanova, Integrated simulation-optimization modeling framework of resilient design and planning of supply chain networks, *FAC-PapersOnLine*, Volume 55, Issue 10, 2022, str. 2713-2718, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896322021309>, [pristup: 11.05.2023.]
4. Kannan, V. R., Narayanan, A., & Sivakumar, K. (2021) "Logistics and supply chain management: Concepts, methodologies, tools, and applications." IGI Global. URL: <https://www.igi-global.com/books/>, [pristup: 11.05.2023.]
5. Kumar, A., Talib, F., & Akhtar, S. (2021) "AI and supply chain management: A bibliometric analysis and future research directions." *Journal of Enterprise Information Management*, 34(4), str. 1010-1033. URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1741-0398/vol/34/iss/4>, [pristup: 13.05.2023.]
6. Mathiyazhagan, K., & Govindan, K. (2020) "Risk analysis and risk management in supply chain." *Sustainable Operations and Computers*, 13, str. 201-215.
7. Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2021) "Ensuring supply chain resilience: Development and implementation of a resilient response framework." *Journal of Business Logistics*, 42(1), str. 1-21. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/21581592/2021/42/1>, [pristup: 14.05.2023.]
8. Prajogo, D., Hong, S., & Oke, A. (2021) "Contingency planning and firm performance under exogenous disruptions." *International Journal of Production Economics*, 239, 111949, URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-production-economics/vol/239/suppl/C>, [pristup: 14.05.2023.]

9. Smith, J., & Johnson, L. (2021) "The Role of Agility in Procurement: A Case Study of Agile Procurement Solutions." *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(3), URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-purchasing-and-supply-management>, [pristup: 17.05.2023.]
10. Smith, J., Johnson, L., & Parker, D. (2022) "The Impact of Technological Solutions on Supply Chain Optimization during COVID-19: A Case Study of SupplyTech Solutions." *Supply Chain Management Review*, 26(1), str. 24-32., URL: <https://www.scmr.com/>, [pristup: 17.05.2023.]
11. Tran, C. D., Phan, T. Q., & Nguyen, N. B. (2022) "Blockchain technology for supply chain management: A systematic literature review and bibliometric analysis." *International Journal of Information Management*, 62, 102371., URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-information-management/vol/62/suppl/C>, [pristup: 03.06.2023.]
12. Verma, A., Sharma, M. K., Jain, V., & Jain, P. (2019) "A review of supply chain management: Risk identification and mitigation approaches." *Journal of Advances in Management Research*, 16(1), str. 109-127., URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0972-7981/vol/16/iss/1>, [pristup: 03.06.2023.]
13. Wagner, S. M., & Bode, C. (2018) "An empirical investigation into supply chain vulnerability." *Journal of Supply Chain Management*, 54(4), str. 34-52., URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/1745493x/2018/54/4>, [pristup: 10.06.2023.]
14. Zhao, X., Huo, B., & Zhao, X. (2021) "The impact of supply chain innovation on supply chain performance." *International Journal of Production Economics*, 240, 111990., URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-production-economics/vol/240/suppl/C>, [pristup: 10.06.2023.]

IZVJEŠĆA TVRTKI

1. Global Enterprises Izvještaj (2021) "Strategija diversifikacije dobavljača za smanjenje rizika u ekonomskoj nestabilnosti." Interno izvješće tvrtke Global Enterprises.

INTERNETSKI IZVORI

1. Gartner. (2020) "Coronavirus (COVID-19) Outbreak: Short- and Long-Term Actions for CIOs.", URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/coronavirus-outbreak-short-and-long-term-actions-for-cios/>, [pristup: 10.06.2023.]

2. McKinsey & Company. (2021) "Supply Chain Risk Management: Navigating Uncertainty.", URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-risk-management-navigating-uncertainty>, [pristup: 10.06.2023.]

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Matko Stuparić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Nabavni procesi u uvjetima krize** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 18.09.2023.

Matko Stuparić

