

# Utjecaj elektroničke nabave na odjevnu industriju

---

**Mihalac, Magdalena**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:497377>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-15**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

**UTJECAJ ELEKTRONIČKE NABAVE NA ODJEVNU INDUSTRIJU**

Završni rad

**Magdalena Mihalac**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

**UTJECAJ ELEKTRONIČKE NABAVE NA ODJEVNU INDUSTRIJU**

**THE IMPACT OF E-PROCUREMENT ON APPAREL INDUSTRY**

Završni rad

**Student: Magdalena Mihalac**

**JMBAG studenta: 0067608980**

**Mentor: Prof. Dr. Sc. Blaženka Knežević**

**Zagreb, rujan 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu,

Student/ica:

Magdalena Mihalac

## **SADRŽAJ:**

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1.</b>
1.1. PREDMET I CILJ RADA .....	2.
1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA .....	2
1.3. STRUKTURA I SADRŽAJ RADA .....	2
<b>2. POJAM I OBILJEŽJA ELEKTRONIČKE NABAVE</b> .....	<b>3.</b>
2.1. DEFINICIJA I SVRHA ELEKTRONIČKE NABAVE .....	3.
2.2. GLAVNE KARAKTERISTIKE .....	5.
2.3. NABAVNI CIKLUS.....	6.
2.4. NAČIN NA KOJI FUNKCIONIRA ELEKTRONIČKA NABAVA.....	8.
2.5. CILJEVI E NABAVE.....	10.
<b>3. OBILJEŽJA NABAVNOG PROCESA U ODJEVNOJ INDUSTRIJI.....</b>	<b>12.</b>
3.1. KARAKTERISTIKE ODJEVNE INDUSTRIJE.....	12.
3.2. VAŽNOST NABAVNOG PROCESA ODJEVNE INDUSTRIJE.....	13.
3. 3.PROMJENE KOJIMA TEŽI ODJEVNA INDUSTRIJA U NABAVNOM PROCESU.....	16.
<b>4. UČINCI ELEKTRONIČKE NABAVE U ODJEVNOJ INUSTRIJI.....</b>	<b>19.</b>
4.1. PROVEDBE ELEKTRONIČKE NABAVE U ODJEVNU INDUSTRIJU..	19.
4.2. POZITIVNI I NEGATIVNI UČINCI ELEKTRONIČKE NABAVE U ODJEVNOJ INDUSTRIJI.....	24.
4.3. BUDUĆU TRENDOVI I OČEKIVANJA OD NABAVE U ODJEVNOJ INUSTRIJI.....	27.
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>30</b>
<b>LITERATURA.</b>	

## **SAŽETAK**

Nabava igra veliku ulogu u lancu vrijednosti odjeće u određivanju cijene i kvalitete krajnjih proizvoda. Odjevna industrija jedan je od glavnih sektora u pokretu industrijalizacije zemalja u razvoju. Najveći izvoznici odjeće su Kina (161 milijarda\$), Bangladeš (28 milijardi\$), Vijetnam (25 milijardi\$), Indija (18 milijardi\$), Hong Kong (16 milijardi\$), Turska (15 milijardi\$) i Indonezija (7 milijardi\$). S razvojem i povećanjem uporabe tehnologije, prelazak na e-nabavu postao je vitalan u poslovnom svijetu uglavnom zbog koristi koje pruža organizaciji. Tako u završnom radu cilj je vidjeti učinak korištenja e-nabave na uspješnost lanca opskrbe odjećom i identificirati koje su koristi i prepreke od korištenja e-nabave. Završni rad je temeljen na prikupljanju informacija iz literature što stručnih časopisa, članaka i knjiga u kojima poduzeća planiraju uvesti e-nabavu ili ju već koriste te otkrivaju njene pozitivne i negativne učinke. Ključne riječi: e-nabava, odjevna industrija, lanac opskrbe, nabava

## **ABSTRACT**

Procurement plays a major role in the apparel value chain in determining the price and quality of the end products. The clothing industry is one of the main sectors in the industrialization movement of developing countries. The largest apparel exporters are China (\$161 billion), Bangladesh (\$28 billion), Vietnam (\$25 billion), India (\$18 billion), Hong Kong (\$16 billion), Turkey (\$15 billion) and Indonesia (\$7 billion). With the development and increase in the use of technology, the transition to e-procurement has become vital in the business world mainly because of the benefits it provides to the organization. Thus, in final paper, the aim is to see the effect of using e-procurement on the success of the clothing supply chain and identify the benefits and obstacles of using e-procurement. The final paper is based on the collection of information from the literature and professional magazines, articles and books in which companies plan to introduce e-procurement or already use it to discover its positive and negative effects. Keywords: e-procurement, clothing industry, supply chain, procurement

## 1.UVOD

U trenutno visoko konkurentnom okruženju, potrebno je za svaku organizaciju da održava učinkovit i djelotvoran proces nabave kako bi se smanjili administrativni troškovi i ostali u toku stanjem na tržištu, kako bi nabavili materijale i usluge po pravoj cijeni, kvaliteti, količini i vremenu. Poduzeća inače nabavu materijala i usluga izvršavaju putem telefona, kataloga dobavljača, administracijom ili e-mailovima. Tradicionalni proces nabave uključuje generiranje, kopiranje i prijenos mnogih papirnatih dokumenata. Nabava predstavlja jedan od temelja poslovanja svakog suvremenog poduzeća. Iako je pojam nabave teško svesti na teorijsku postavku, brojni su se autori bavili razradom istog te sukladno tome danas razlikujemo nabavu u užem i širem smislu. U tom pogledu razlikuje se operativni poslovi, koji se obavljaju na dnevnoj bazi te strateški poslovi, koji su izrazito važni, no za kojima se potreba javlja rjeđe.

Danas je svijet bez interneta nemoguće zamisliti stoga nije ni čudo kako se mijenja način poslovanja u svakoj industriji. Internet nam omogućuju izvore različitih informacija, roba i usluga s različitih dijelova svijeta. Uvođenje e-nabave pruža organizaciji brojne prednosti i poboljšanja performansi. Međutim, put uvođenja obiluje preprekama i izazovima koje treba prevladati za uspješnu upotrebu funkcija e-nabave u poduzećima. E-nabava se shvaća kao tehnologija osmišljena za olakšavanje nabave koristeći elektronička komunikacijska sredstva i iskorištava snagu grupne kupnje za sve nabavno odgovorne djelatnike poduzeća koji nabavljaju potrebne proizvode i usluge. Posebice se odnosi na odjevnu industriju kojoj bi se uvelike olakšala nabava potrebnih materijala, tkanina, boja potrebnih za izradu gotovih komada odjeće. Odjevna industrija dio je prerađivačke industrije koji se bavi proizvodnjom odjeće, a zasniva se na tekstilnoj tehnologiji. Kako se odjeća masovno proizvodila, potražnja širom svijeta naglo je porasla. To je dovelo do novih trgovačkih putova, kolonija, pa čak i ratova oko sirovina. Kako su se različite kulture miješale, moda i trendovi počeli su se miješati. Sve od oslobođenja žena do proizvodnje u zemljama u razvoju, sve je uključivalo industriju odjeće. Najveći broj izvoznika su u: Kini, Bangladešu, Vijetnamu, Indiji, Hong Kongu, Turskoj, Indoneziji te Šrilanci.

Industrija se nastavlja razvijati, potaknuta zahtjevima potrošača, inovacijama i globalnim trendovima. Dok gledamo u budućnost, ključno je uravnotežiti profitabilnost s etičkim praksama, održivošću i odazivom na promjene preferencija potrošača.

## **1.1.PREDMET I CILJ RADA**

Cilj završnog rada je otkriti kako će korištenje ili uvođenje elektroničke nabave utjecati na odjevnu industriju, odnosno može li zamijeniti tradicionalni rad nabave te koji su pozitivni, a koji negativni učinci elektroničke nabave. Na temelju istraživanja stručne literature i kvalitativnom metodom moći ćemo doći do traženog zaključka.

Predmet ovog završnog rada je elektronička ( odnosno e-nabava ) u općenitom smislu bez pretjeranog izdvajanja nekog određenog modela. Zato je potrebno upoznati na koji način elektronička nabava funkcionira, koje su njene prednosti, je li financijski uopće isplativo te koliko je znanja potrebno imati u industriji odjeće.

## **1.2.IZVOR PODATAKA I METODA PRIKUPLJANJA**

Prilikom izrade završnog rada korišteni su relevantni i pouzdani sekundarni izvori podataka na hrvatskom i engleskom jeziku koji proizlaze iz stručnih krugova. Korišteni su znanstveni radovi, stručne knjige i časopisi te razni pouzdani internetski izvori podataka, ali i osobno provedeno istraživanje od strane autora. Pri izradi završnog rada korištena je najviše kvalitativna metoda, studija slučaja te metoda analize koje se temelje na pregledavanju literature.

## **1.3.STRUKTURA I SADRŽAJ RADA**

Završni rad podjeljen je na četiri glavna poglavlja s petim zaključkom koji su detaljnije razrađeni podnaslovima koji prate temu rada i poglavlja. Prvo poglavlje je naime svojevrsan uvod u završni rad i njegovu temu, ciljeve, izvore podataka i metode prikupljanja istih kao i strukturu rada. Navedene teme su kronološki obrađene.

U drugom poglavlju određuje se pojam i obilježja elektroničke nabave. Navedena tema obrađena je definiranjem elektroničke nabave nakon čega je lagano odrediti koje su njene glavne karakteristike. Potom je potrebno saznati na koji način funkcionira elektronička nabava i opisati nabavni ciklus.

U trećem poglavlju fokus je na procesu elektroničke nabave u odjevnoj industriji. Prvo se opisuje sama odjevna industrija koje su njene karakteristike te koje su njene zadaće. Zatim nakon



detaljnog opisa potrebno je otkriti kako teče proces nabave u odjevnoj industriji i zašto je on važan. Na kraju poglavlja otkrit ćemo i promjene koje su ključne za što efikasniji proces nabave.

U četvrtom poglavlju ključni su učincima e-nabave u odjevnoj industriji. Njima se što preciznije obilježava koje su prednosti, a koji su nedostaci u uvođenju elektroničke nabave u odjevnoj industriji. Na kraju ovog poglavlja moći će se predstaviti budući trendovi i očekivanja od nabave u odjevnoj industriji.

U petom poglavlju razmatraju se svi argumenti iz prethodnih poglavlja i objedinjuju se u zaključku o postavljenoj temi rada.

## **2. POJAM I OBILJEŽJA ELEKTRONIČKE NABAVE**

### **2.1. DEFINICIJA I SVRHA ELEKTRONIČKE NABAVE**

Elektroničku nabavu može se definirati jednako i u širem i u užem smislu. Tako elektronička nabava (engl. eProcurement, e-nabava/kupnja, supplier exchange) u širem smislu označava kupnju i prodaju proizvoda ili usluga preko interneta. U užem smislu pojam označava specijalizirani poslovni softver, odnosno sveobuhvatno integrirano softversko rješenje koje automatizira procese nabave koristeći elektronička komunikacijska sredstva te potiče na „Nabavnu disciplinu” i iskorištava snagu grupne kupnje za sve nabavno odgovorne djelatnike tvrtke koji imaju potrebu za nabavom proizvoda i usluga (Baily, (2008)).

Različiti stručnjaci u obzir uzimaju različite varijable pri definiranju pojma e-nabave. Primjerice, Van Weele (2010, prema Pop Sitar, 2011) definirao je e-nabavu kao proces koji uključuje kupovinu utemeljenu na Internetu zbog pojednostavljenja komercijalnih transakcija unutar i između poduzeća i informacijsko-tehnoloških rješenja za naručivanje, logistiku, sustave održavanja i sustave plaćanja.

De Boer, Harink i Heijboer (2002, prema Pop Sitar, 2011) e-nabavu su jednostavno definirali kao proces kupovine uz uporabu Interneta. Eliff (2001, prema Jooste i Van Schoor, 2003) e nabavu smatra svakom aktivnošću koja se odnosi na kupovinu posredstvom elektroničke komunikacije, poput Interneta ili odgovarajućeg softwarea, kako bi poduzeća postiglo dodanu

vrijednost. Od procesa naručivanja koji počinje po principu „odaberi i klikni“ koristeći internetske kataloge dobavljača na na jednom se mjestu okupljaju proizvodi ili usluge koje nudi više dobavljača za žive aukcije koje određuju ponuđača s najnižom cijenom (Jooste & Van Schoor, 2003).

Sukladno Odluci o donošenju Strategije razvoja elektroničke javne nabave u Republici Hrvatskoj 2013. – 2016. godine (NN 54/13) elektronička javna nabava, odnosno e-nabava predstavlja sveobuhvatni naziv za sustav javne nabave koji je utemeljen na primjeni elektroničkih sredstava komunikacije u postupcima javne nabave te uključuje implementaciju elektroničkih alata kao potpore različitim fazama procesa javne nabave. Odluka je u potpunosti usklađena sa Zakonom o javnoj nabavi i Uredbom o načinu i postupanju s dokumentacijom za nadmetanje i ponudama. U skladu s definicijom iz prethodnog paragrafa, jasno je da je e-nabava proces nabave utemeljen na korištenju Interneta u najširem smislu riječi. U proces e-nabave uključeni su (Meier & Teran, n.d.):

- traženje dobavljača,
- formuliranje ugovora,
- održavanje veza s dobavljačima,
- zadaci vezani uz nabavu,
- poslijeprodajne usluge.

Važno je imati na umu da je e-nabava prikladna samo za poslovne kupnje, što znači sektor Business to Business (B2B). Ne koristi se u sektoru Business to Customer (B2C), koji se odnosi samo na osobne kupnje.

## 2.2. GLAVNE KARAKTERISTIKE

Prema Ilhan i Rahim 2017 posljednjih godina mnogo je poduzeća širom svijeta pojednostavilo i automatiziralo svoj postupak ručne nabave koristeći softverska rješenja poznata kao sustavi enabave. Elektronička nabava je iz tog razloga korisna za racionalizaciju poslovanja budući da je potrebno poznavanje i korištenje interneta.

Budući da se proces nabave odvija online, nužno je osigurati primjerenu razinu autentikacije, a to osigurava primjena elektroničkog potpisa, odnosno e-potpisa koji se sastoji od elektroničkih podataka priloženih dokumentima s ciljem osiguravanja vjerodostojnosti. Poduzeća koja će koristiti napredan elektronički potpis u skladu s odrednicama zakona (NN 120/16).

Važno je spomenuti i potrebu za elektroničkim ekvivalentima certifikata i potvrda, odnosno dokaza da su ispunjeni određeni zahtjevi, a poduzeća ih podnose zajedno sa svojom ponudom. Treba istaknuti da problem nepostojanja velikog broja potvrda i certifikata u elektroničkoj formi pa je daljnji razvoj nabave fokusiran na fleksibilniji pristup pri dostavi dokumenata (Kumar, Peng, (2006)).

U tom smislu koriste se različita tehnička rješenja koja se pri tom reflektiraju na cjelokupnu automatizaciju procesa. Naime, svim je tehničkim rješenjima zajednički temelj autentikacija, a naročito uporaba naprednoga elektroničkog potpisa, koji se smatra ključnim faktorom osiguranja integriteta i povjerljivosti (Odluka o donošenju Strategije razvoja elektroničke nabave u Republici Hrvatskoj 2013. – 2016. godine, NN 54/13).

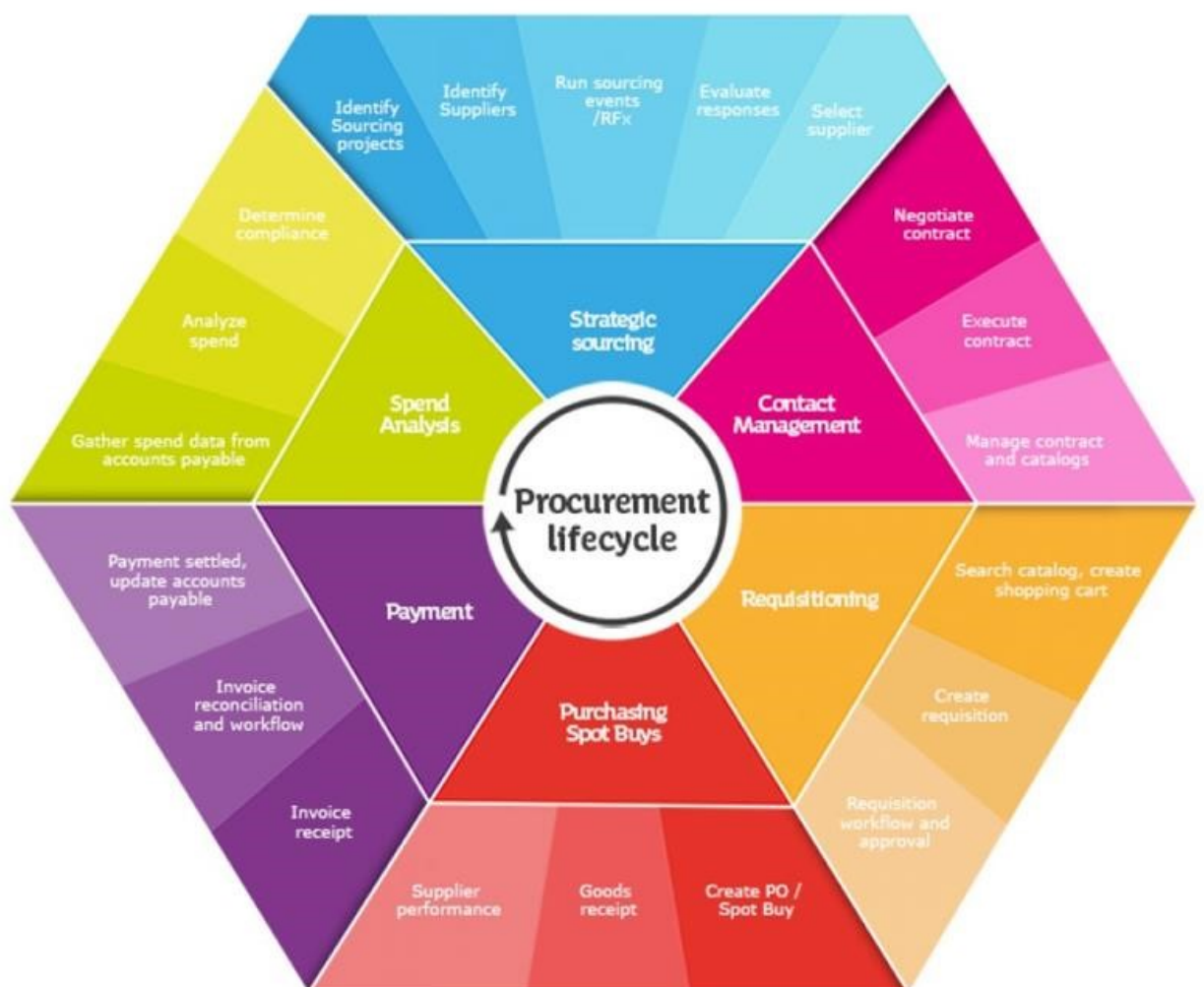
Povećana dostupnost i transparentnost kao prednost e-nabave očituje se u automatizacija i centralizacija informacija o planiranim ugovorima nabavi, što poduzećima olakšava pristup natjecanju i tako utječe na broj konkurenata na tržištu. Koristi kod pojedinačnih postupaka nabave također su višestruke. E-nabava smanjuje administrativne troškove i akcelerira pojedinačne postupke same nabave. Efikasno upravljanje nabavom još je jedna od prednosti. Naime, primjenom elektroničkih alata lakše se upravlja nabavnim kategorijama, ali se i sami postupak može povezati s drugim alatima, npr. kontrolom postupaka. I konačno, e-nabava smanjuje

prepreke zbog udaljenosti ili slabije informiranosti te potiče na veće sudjelovanje, a u konačnici povećava i tržište. Lakši pristup informacijama olakšava sudjelovanje ponuditeljima koji su udaljeni od sjedišta naručitelja (Mishra, Agarwal, (2005)).

### **2.3. NABAVNI CIKLUS**

Nabavni ciklus kružni je proces koji nam pobliže obješnjava koji su sve bitni koraci ključni za što efikasniji primitak naručene robe ili materijala. Sastoji se od šest glavnih koraka unutar kojih je potrebno odraditi sve poslove kako bi nabava materijala ili robe bila u pravo vrijeme i na pravom mjestu onako kako je poduzeće isplaniralo. Sve započinje strateškom nabavom koja se bavi identifikacijom izvornih projekata, nakon čega mora identificirati dobavljače od kojih će se roba i materijali dopremiti (Wu, Tunca, (2009)) . Zatim je potrebno održati događaje kako bi se procijenili odgovori i kako bi se mogli odabrati najpogodniji dobavljači. Druga bitna cijelina je odjel za upravljanje ugovorima. Ključni su za bilo kakvu vrstu pregovora unutar ugovora, zatim vode računa da se ugovor izvrši te vode brigu o katalozima dobavljača i ugovorima. Treća cijelina je sama narudžba obavlja sljedeće zadatke : 1. pretraživanje danog kataloga dobavljača, 2. stvaranje košarice za kupovinu, 3. stvaranje zahtjeva i 4. radni tijek zahtjeva i odobrenje. Nadalje bitna cijelina koncentrira se na nabavu na licu mjesta. Zadaci koji se obavljaju su stvaranje mjesta kupnje (PO), zatim prijem robe te pregledavanje karakteristika dobavljača. Pretposljednja cijelina odnosi se na plaćanje. Vodi računa da se na vrijeme izda potvrda o plaćanju. Sljedeći bitan korak je uskladiti fakture s radnim tijekom, zatim se moraju ispaltiti riješenja i ažurirati sva ostala plaćanja računa. Ciklus nabave završava korakom analize potrošnje u kojoj se prikupljaju podaci potrošnje s računa dobavljača te se analizira potrošnja koja na kraju utvrđuje sukladnost. Kompletan nabavni životni ciklus vidljiv je u slici niže. Poblje nam prikazuju od kuda počinje nabava te koji su pojedini zadaci koji moraju biti izvršeni unutar glavnog koraka nabavnog ciklusa.

Slika 1. Prikaz kružnog ciklusa nabave



Izvor; <https://www.manutan.com/>

## 2.5. NAČIN NA KOJI FUNKCIONIRA ELEKTRONIČKA NABAVA

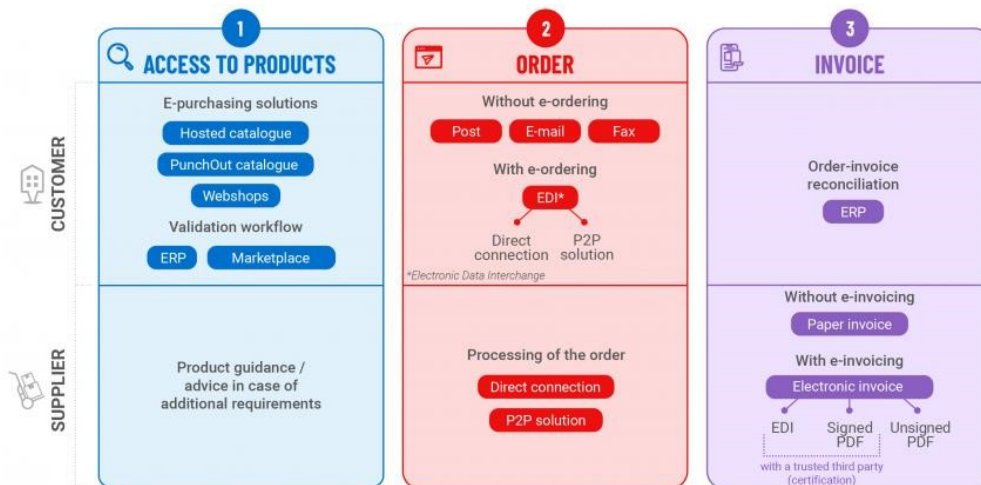
Elektronička nabava je mnogo više od online naručivnja, to su kompleksni sustavi i niz povezanih procedura koji povezuju tvrtke i njihove poslovne procese direktno s dobavljačima istovremeno upravljajući kompletnom interakcijom među njima. To uključuje upravljanje upitima, ponudama, praćenje povijesnih podataka o nabavi i predstavlja komunikacijsku platformu. Elektronička nabava djeluje kao centralizirani sustav tako da na jednom mjestu objedinjuje i upravlja svim fazama cjelokupne organizacije (Seidmann, Sundararajan, (1997)). E-nabava se može podijeliti u tri glavna koraka unutar kojeg postoji slijed zadataka koji su specifični za proces kako bi bio u potpunosti obavljen. Sami proces započinje pažljivom pripremom sve potrebne dokumentacije, nakon čega slijedi javna obavijest, a potom priprema i predaja ponude. Ponuda se otvara i evaluira te se sklapaju i potpisuju ugovori. Posljednja tri koraka su isporuka, prihvaćanje i plaćanje (Watuleke, 2017).

1. Kao prvi korak u procesu elektroničke nabave odabir robe poduzeća moraju odabrati odedenu platformu. Ona može biti online katalog, Punch out ili web stranica dobavljača B2B. Na taj način postiže se pristup cjelokupnoj ponudi dobavljača, uključujući i podatke o ugovornim uvjetima (odabrani proizvodi, troškovi, uštede itd.) (Subramaniam, Shaw, (2004)). Zatim odabiru svoje proizvode i šalju zahtjev za kupnju samo jednim klikom. Taj zahtjev potom ulazi u njihov sustav nabave i slijedi unaprijed određeni postupak odobravanja. Ovime se upravo postiglo skraćivanje vremena suradnji dvaju poduzeća koji svojim poslovanjem upravljaju u različitim zemljama pa čak i na različitim kontinentima.
2. Drugi korak bitan u procesu elektroničke nabave je slanje narudžbi. Bitno je napomenut kako zahtjev za kupnju postaje narudžba tek nakon što je on odobren. Potom se automatski se šalje dobavljaču u obliku elektroničkog dokumenta ili putem tržišta. Dobavljač nakon toga počinje pripremati proizvode za isporuku. Softver koji je ugrađen za ovakav način rada nabavnog procesa pospješuje bolju i bržu komunikaciju među poduzećima koja međusobno posluju. Ovime je izbjegnuto čekanje na odgovore i potvrde druge strane.

3. Zadnji korak u procesu elektroničke nabave je prijem fakture/ računa. također može biti bez papira: poduzeća primaju fakturu koju je ovjerila treća strana od povjerenja u obliku PDF datoteke ili elektroničkog dokumenta, koji se automatski usklađuje s narudžbom i pokreće plaćanje.

Prethodno opisani koraci u procesu elektroničke nabave pobliže opisuju pojednostavnjeni i brži proces nabave. Budući da je elektronička nabava moguća samo u slučaju B2B, a ne B2C upravo tako je opisano u slici broj 2. Iz toga jasno proizlazi da uvođenjem elektroničke nabave u poslovanje nekog poduzeća ono će biti jednostavnije, brže, inovativnije, ali i ekološki prikladnije budući da većina zagađenja proizlazi upravo iz tvornica i poslovnih objekata.

Slika 2. Elektronička nabava u tri glavna koraka



Izvor; E-procurement: definition, objectives and advantages (manutan.com)

Općenito govoreći, e-nabava može značajno utjecati na efikasnost pojedinačnih postupaka nabave, ali i čitavog sustava upravljanja nabavom i djelovanja tržišta nabave. U tom se smislu može ostvariti značajna korist uz ekonomičnost vremena i novca. To znači da može pojednostaviti i ubrzati nabavu u odjevnoj industriji na korist svih sudionika.

## 2.6.CILJEVI ELEKTRONIČKE NABAVE

Od 2011. godine neizravna potrošnja raste za oko 7 posto godišnje na globalnoj razini (Mc Kinsey 8. travnja 2019.članak). Stoga je potrebno otkriti koji su njeni opći ciljevi. E-nabava centralizira i automatizira interakcije između dionika (krajnjih korisnika, odjela nabave, dobavljača, itd.) kako bi se poboljšala učinkovitost procesa nabave, upravljanja i strategije. Četiri su glavna cilja e-nabave.

- I. Štednja je trošak standardne transakcije procjenjuje se prosječno na 80 funti, dok trošak 100% tne transakcije (od odabira proizvoda do plaćanja) na manje od 16 funti. Jedan od razloga je smanjenje troškova radne snage, jer je proces potpuno automatiziran. U odnosu na broj narudžbi, posebno kod neizravne kupnje, uštede su znatne (Benslimane, Iaisent, Bernard, (2005) .
- II. Eliminiranje procesa niske dodane vrijednosti je uklanjanje administrativnih i ručnih zadataka strateški je način za povećanje brzine i učinkovitosti timova uz istovremeno smanjenje stope za pogreške za prosječno 30-50%. Uz e-nabavu, slanje narudžbenice, traženje odobrenja, usklađivanje... sve je automatizirano. Timovima se na taj način omogućuje da usmjere svoju energiju na zadatke s većom dodanom vrijednošću (Kalwani, Narayandas, (1995)).
- III. Skraćivanje ukupnog vremenskog okvira bilo da se narudžba izdaje ili da se ona odobrava, proces je pojednostavljen i daje poduzećima veću transparentnost. To znači da nema više zastoja vremena, podsjetnika ili rukovanja i arhiviranja



administrativnih dokumenata, a samim time se znatno štedi vrijeme u procesu nabave. Nadalje, narudžbe se pretvaraju izravno u pripremni list za dobavljače, poduzeću se time omogućuje da svoju robu dobiju brže (Deeter-Schmelz, Bizzari, Graham, Howdyshell, (2001)) .

IV. Kontrolirana potrošnja elektroničke nabave pruža bolju vidljivost, s jasnim pogledom potrošnje u stvarnom vremenu (naručitelj, postupak nabave..) putem značajki izvješćivanja (Kauffman, Mohtadi, (2004)). To znači da poduzeća mogu:

- Bolje upravljati svojom potrošnjom;
- Točnije upravljati troškovima i proračunima;
- Prilagoditi strategiju identificiranjem područja za poboljšanje.

Osim prethodno navedenih ciljeva digitalna transformacija jedna je od najvećih prilika za nabavu danas. Sastoji se od tri glavna zahtjeva koji zajedno dovode do uspješne digitalne organizacije. Prvi je zahtjev razvoj alata kojima se podupiru sve glavne funkcije u cijelom okruženju digitalne nabave. Drugo, tvrtke moraju osigurati usvajanje stvaranjem visokokvalitetnog korisničkog iskustva. Treći i posljednji zahtjev je uključivanje današnjih i sutrašnjih tehnologija, uključujući automatizaciju, velike podatke i lanac blokova (Mc Kinsey, Digital, 21, studenog 2018.). Također valja napomenuti da projekti digitalizacije nabave traju predugo, koštaju previše i rezultiraju premalim učinkom. Glavni razlog je taj što se tvrtke previše usredotočuju na pronalaženje pravih rješenja za pojedinačne bolne točke. Paradoksalno, kako bi izvukli maksimum iz digitalizacije nabave, čelnici moraju podići svoje ambicije zajedno sa svojim vještinama. Najsnažniji način ostvarivanja punog potencijala digitalizirane nabave je kroz korisnički orijentiranu, cjelovitu transformaciju cjelokupnog procesa izvora do plaćanja (S2P).

### **3.OBILJEŽJA NABAVNOG PROCESA U ODJEVNOJ INDUSTRIJI**

#### **3.1.KARAKTERISTIKE ODJEVNE INDUSTRIJE**

Nakon jasnog definiranja e-nabave, otkrivanja njezinih glavnih karakteristika te način na koji ona radi, potrebno je upoznati odjevnu industriju i proces nabave u odjevnoj industriji kako bi lakše došli do zaključka na koji bi način e-nabava utjecala na samu odjevnu industriju i kako bi je sami proces nabave pospješio. No prije svega potrebno je otkriti karakteristike odjevne industrije. U početku odjeća je koristila za zaštitu ljudskog tijela od utjecaja okoline. Kasnije, kako su se vremena mijenjala, pojavili su se novi trendovi i zaživjela je proizvodnja modnih odjevnih predmeta. Industrija odjeće odnosno odjevna industrija proizvodi gotovu odjeću kao što su ženska, muška, dječja odjeća, ali tu spadaju isto donje rublje. Proizvodnja odjeće danas je jedan od najtraženijih poslova. Trendovi / hirovi dolaze i prolaze, osobito u svijetu mode. Kako bi se zadržala konkurentnost, proizvođači odjeće nastoje proširiti svoje poslovanje na razne načine. Čimbenici kao što su kratak životni ciklus proizvoda, zatim promjenjiva moda, nepredvidivi tržišni trendovi i impulzivna kupovna priroda kupaca; proizvođačima trebaju dati najveću važnost kako bi se održali u segmentu odjeće (Lancing, Smith, Shaun, (2003)) . Industrija odjeće igra ključnu ulogu u razvoju gospodarstva zemalja u smislu stvaranja prihoda te mogućnosti otvaranja radnih mjesta. Sama industrija prolazi kroz drastične promjene zbog globalne nabave i visoke razine cjenovne konkurencije. Povoljni demografski čimbenici, porast raspoloživog dohotka, promjena u ponašanju potrošača i značajan pomak prema markiranoj odjeći rezultirali su pozitivnim rastom na globalnom tržištu odjeće. Nadalje najveće zemlje zaslužne za proizvodnju i izvoz odjeće su Kina, Indija, Filipini, Meksiko, Bangladeš, Šri Lanka, Indonezija... Prema podacima Kina ima gotovo 50% tržišnog udjela u ukupnoj proizvodnji odjeće u globalnoj perspektivi, Sljedeća po tome je Indija. Proizvođači se danas više okreću marketingu i izradi robnih marki za brendiranje svojih proizvoda (Garcia-Dastugue, Lambert, (2003)) . Markirani proizvod se prodaje sam na tržištu. Razlog tomu je trend potrošača koji naginju kupovini robnih marki; stoga je potrebno manje uloženog truda u samo promoviranje robne marke. Neka poduzeća se žele spojiti s drugima kako bi ostala konkurentni na tržištu. Isto neke se tvrtke okreću i drugim funkcijama kao što su skladištenje, ulazak na maloprodajno tržište itd. Sustavi računalnog dizajna također pomažu u kruženju nove i održivije mode diljem svijeta.

Ovakav napredak u tehnologiji i fleksibilnoj strategiji odjeće omogućuju im da se suoče s rastućom konkurencijom i ponude modernu odjeću po prihvatljivoj cijeni.( Global apparel market size 2012-2025.)

Slika 3. Radnici u konfekcijskoj tvornici u Bangladešu



Izvor; [Helping Khaleda, one of the survivors of Rana Plaza \(14008308964\) - Clothing industry - Wikipedia](#)

### **3.2.VAŽNOST NABAVNOG PROCESA ODJEVNE INDUSTRIJE**

Nabava je aktivnost koja objedinjuje stratešku i operativnu razinu poslovanja. Brine o tome što treba nabaviti , zašto, gdje i kada. Uključuje aktivnosti procesa planiranja, odabira dobavljača, utvrđivanje uvjeta plaćanja, strateške provjere i odabira, pregovaranja ugovora o uslugama i stvarne kupnje robe. Također je poznato da pomaže organizaciji da uštedi velik dio novca potrošenog pri kupnji dobara i usluga izvana. (Jayawardhena, & Jayaratne, 2018).

Sam proces nabave u odjevnoj industriji je kompleksan nabava je spojnica koja povezuje sourcing i kupnju, a surađuje s prodajom, marketingom i financijama kako bi mogla naručiti i osigurati zalihu materijala potrebnih za proizvodnju. Proces započinje sourcingom koji je ključan za odluku od kojih će se dobavljača naručivati materijali te kakve su ti isti materijali kvalitete (DeeterSchmelz, Bizzari, Graham, Howdyshele, (2001)) . Kada je to odlučeno nabavi i kupnji se

šalje troškovnik materijala (Bill of materials) za određeni stil. Na temelju toga odgovorna osoba će sastaviti obračun troškova u koji su usključeni interna cijena, troškovi proizvodnje, cijene po jedinici kako bi proizvodnja dobila jasan plan. Na temelju troškovnika izdaje se narudžba koju kupac potvrđuje. Nakon što je narudžba potvrđena prodavač (merchandiser) zajedno s ostalim relevantnim odjelima dogovara točnu potrebnu količinu ukrasa i dodataka s obzirom na odgovarajuću veličinu boju, itd. trgovac će je dati kupnji u obliku lista. Nabavni odjel prima obavijest o naručenoj robi te traži pravog dobavljača, za pravi proizvod u pravo vrijeme. Odabranom dobavljaču se šalje narudžbenica za odgovarajuću tkaninu, pređu, dodatke i ukrase koji su potrebni. Budući da je riječ o odjevnoj industriji dobavljači šalju uzorke naručenih materijala kako bi se provelo laboratorijsko istraživanje o izdržljivosti materijala za boje i sl. Time se odobrava narudžba. Zatim prema tome dobavljač predaje predračun (PI) odjelu nabave koja s računovodstvom i odjelom za financije odobrava PI i završava sve povezane poslove. Predanim PI-em i ostalim potrebnim dokumentima kako bi se mogao otvoriti račun za prijenos iznosa koji je dogovoren (Griffiths, Payab, (2010)) . Obično je riječ o akreditivu (LC) ili telegrafskom transferu (TT). Nakon toga odjel nabave obaviještava dobavljače o odluci te LC ili TT prikupljaju od svoje banke. Dobavljač isporučuje robu u pravo vrijeme, na odgovarajuće mjesto s odgovarajućim inventarom. Nakon primitka robe, robu je potrebno ponovno provjeriti prema kriterijima koje je kupac odredio ( npr. ispravne količine...) te ako jedna od stavki ne odgovara kriterijima potrebno je robu zamijeniti. Odjel nabave je također bitan za upravljenje evidencijama o količinama koje su zaprimljene u tvrtku. Zatim dobavljači dostavljaju svoj nalog i dokument o plaćanju nabavi koja ga u svojem sustavu označi kao izvršeno kako bi ga dobavljač mogao preuzeti i odneti u svoju banku za isplatu. Svaka roba koja se dostavlja prima se u grupama prema preporuci prodavača po zahtjevima danim od proizvodnje i poslovnog planiranja. Svaka primljena grupa robe ima svoju određenu količinu i datum, a u slučaju da grupa robe nije označena znači da je narudžba bila dostavljena dobavljaču nekoliko puta za male količine te je potrebno narudžbenice slati cijelo vrijeme kako bi pošiljka bila isporučena. Nabava mora pratiti dobavljača za isporuke, isto tako mora voditi birgu i o računima i čuvati dokumente o inspekcijama koje provode za odgovarajuće materijala čime smo došli do kraja nabavnog procesa i ponavljamo ga opet kada ponestane zaliha u skladištu i u proizvodnji. (Jayawardhena & Jayaratne, 2018).

Sva veća upraba strateških praksi, pronalaženja izvora, kupnje i nabave dramatično mijenja način proizvodnje, ali i distribucije. Ove stavke rade značajne promjene u industriji čineći ju učinkovitom za ispunjavanje zahtjeva kupaca u određenom vremenu ciklusa i uz usporedne troškove. Strategija nabave sirovina za proizvodnju odjeće ovisi o parametrima kao što su vrijeme isporuke, trošak i kvaliteta. Međunarodni zakoni o carinama i trgovini snažno utječe na te strategije. Osim ovih uvjeta odluke se odnose i na temelju domaćeg tržišta, troškovne koristi, situacije na međunarodnom tržištu, no daleko bitnija je odnos između dviju zemalja koje međusobno trguju te političke stabilnosti zemlje (Eng T-Y., (2004)). Dobro vođena nabava osigurava zalihe potrebne kvalitete dostupan u pravo vrijeme, na pravom mjestu i po pravoj cijeni. Među ovim podacima uočavamo važnost nabavnog procesa bez kojeg ne samo da nebi bilo osiguranih zaliha već nebi bilo materijala za proizvodnju te bi cjelokupno poslovanje propalo. Osim toga odabirom odgovarajućeg, odnosno pravog dobavljača generira se manje otpada te potražnjom upravljati niže troškove. Na primjer kroz opskrbu točno na vrijeme (just-in-time). Sve to sudjeluje u smanjenju otpada.

Slika 4. Biranje tkanine za odjeću



Izvor [Best Fabrics for Fashionable Women's Clothing | Fashion Gone Rogue](#)

### 3.3. PROMJENE KOJIMA ODJEVNA INDUSTRIJA TEŽI U NABAVNOM PROCESU

Budući da smo spoznali kolika je važnost nabavnog procesa ne samo za odjevnu industriju već za svako poduzeće koje želi biti konkurentno i uspješno; potrebno je otkriti i moguće promjene kako bi taj aspekt bio još učinkovitiji i napredniji. U vremenu kada je tehnologija sve naprednija i zastupljenija u raznim poslovnim aktivnostima, ne čudi zašto bi bila zastupljena i u odjevnoj industriji. Odjevna industrija već koristi neke od tehnoloških promjena u svojoj proizvodnji kako bi automatizirala taj proces i mogla veliku količinu robe proizvesti u kraćem roku. Razlog tomu je veliki val trendova i pojava brze mode. Osim što velike globalne kompanije proizvodnju sele u nerazvijene zemlje kako bi imali manje troškove proizvodnje, zaposlenici su žene, djeca koja zarađuju po komadu koji su proizveli nedovoljno da prehrane svoju obitelj, a odjeća je nekvalitetna, budući da nije uloženo u zaposlenike koji znaju šivati i koji su educirani u tom području. Tehnologija zato u tom segmentu uvelike pomaže odjevnoj industriji i kontrolira koliko je moguće proizvodnju. (McKinsey, 2020). Neke od tehnoloških promjena u odjevnoj industriji su:

Inteligentna proizvodnja je riječ o RFID oznaci koja je postavljena na odjeću i sadrži informacije na koji način ju treba napraviti, ispeglati, zakopčati, oprati i spakirati. Metoda je to za automatsko prepoznavanje pojedinačnih objekata pomoću radiofrekvencija. Zatim RFID čitači koji su postavljeni u svakoj proizvodnoj stanici su integrirani sa sustavom. Njihovim očitavanjem dobivamo informacije o tome gdje će se postaviti gumbi ili o vrsti gumbakoj je zaprimljena te kojom se operacijom kojom se izvodi postavljanje gumba. Isto tako očitavanjem RFID oznake na odjeći, dobivaju se informacije o temperaturi vode za procese pranja te optimalna temperatura prema kojoj se odvija proces glačanja. Sve to bez ikakve interakcije stroja i čovjeka (Wang i Yangu. 2010) .

Osim RFID potrebno je naglasiti i robotsku kontrolu kvalitete kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca, konačni proizvod mora zadovoljiti određene kriterije kvalitete koji su unaprijed određeni prije isporuke kupcu. Ovi standardi kvalitete uključuju kriterije kao što su točnost tjelesnih mjera proizvoda, kvaliteta tkanina i proizvodne operacije. Danas kontrolu kvalitete rade ljudi, no ponekad to uzrokuje netočne rezultate. Kako bi se to ipravelo računalno

potpomognuta kontrola kvalitete uspostavlja sustave za ubrzavanje kontrole kvalitete procesa, povećava njihov uspjeh i prikuplja podatke vezane uz redovitu proizvodnju.

Pakiranje sa Internet fizičkim sustavom postupak je to pakiranja koji se odvija prema informacijama sadržanim u RFID naljepnici, tako da nema ljudske interakcije. RFID naljepnice se stavljaju na proizvode kako bi informacije o proizvodnji bile što pristupačnije kupcu, a time se povećava transparentnost.

Zadnja bitna tehnološka promjena koju ćemo spomenuti je 3D dizajn proizvoda omogućava pregled odjevnih predmeta u 3D u s virtualnom stvarnošću tehnologije. Može se dobiti preliminarni prototip proizvoda u virtualnom okruženju, a kupac može primiti i ispisati model uz pomoć 3D pisača. Sukladno tome, stopa ljudske pogreške se smanjuje u fazi pripreme proizvodnje, a rok odobrenja kupca je skraćen (Yin, 2003) .

Što se tiče promjena u nabavnom procesu i tu se vodi briga o inovacijama, ali i održivosti kako bi proces bio prihvatljiv za okoliš ali i uspješniji.

Jedna od promjena za proces nabave je cirkularna nabava. Cirkularna nabava predstavlja način ozelenjivanja nabave za proširenje njezine izgradnje i sustavnu promjenu u načelima proizvodnje i potrošnje koju su odredili gospodarska načela. Glavne prepreke u provedbi cirkularne nabave su nedostatak znanja i stručnosti naručitelja proceduralne i pravne prepreke te predrasude ponuditelja u korištenju recikliranih materijala. Tu se javlja izazov kako uključiti načela cirkularnog gospodarstva i kriterija cirkularne nabave u instrumente regionalne politike koji je glavni ekonomski kriterij u odabiru najpovoljnije ponude. Nabava više nije samo administrativni postupak u dobavljanju robe, usluga ili rasdove već je starteška komponenta poduzeća. Cilj je cirkularne nabave doista zatvoriti krug i tako postići održivu ravnotežu između gospodarskih, socijalnih i ekoloških aspekata. Da bi se to ostvarilo javni naručitelji trebaju uzeti u obzir da ne postoji jedno univerzalno rješenje za provedbu cirkularne nabave te da provedba cirkularne nabave na kraju zahtijeva izvorno razumijevanje postojećih pravila i originalnu kombinaciju postojećih instrumenata (Yu i Ramanathan. 2015) . Ideja o zelenom gospodarstvu i cirkularnom gospodarstvu potpuno je ista, pod pretpostavkom da okoliš ima prirodna ograničenja u smislu količine koju može osigurati i apsorbirati, no uz jednu temeljnu razliku: umjesto prihvaćanja linearnog modela kakav jest i

pokušaja zamjene onečišćujućih elemenata zelenijima, cirkularno gospodarstvo u svojem razvoju traga za inovativnim modelima proizvodnje i potrošnje. Tako naprimjer u odjevnoj industriji u svijetu Šri Lanka je jedna od zemalja koja je uvela cirkularnu nabavu što ne samo da pomaže okolišu u smanjivanju emisija stakleničkih plinova već im pomaže u uspješnosti odrađivanja poslovanja. Šri Lankina odjevna industrija jedna je od najvećih industrija u svijetu s čak 44% ukupnog izvoza.

Jačanje otpornosti lanca opskrbe isto je način promjene u nabavi. Kako lanci opskrbe postaju sve globalniji i međusobno povezani, suočavaju se s nizom izazova uključujući klimatske promjene, uspon multipolarnog ekonomskog sustava, dodatne geopolitičke rizike i rizik masovnih zdravstvenih događanja (Barratt, Choi, i Li. 2011). U posljednjih nekoliko godina barem jedna od dvadeset kompanija pretrpjela je prekid opskrbnog lanca koji je koštao najmanje 100 milijuna dolara. Tvrtke sa složenim mrežama opskrbnog lanca posebno su ranjive. Mogu stvoriti bolju transparentnost radeći s dobavljačima kako bi dobile informacije o njihovim uzvodnim lancima vrijednosti. Planiranje kontinuiteta poslovanja poprimilo je novo značenje, osmišljavajući nepredviđene slučajeve ne samo za jedno postrojenje već i za čitave zemlje da budu nedostupne. Simulacije mogućih poremećaja u opskrbnom lacu poput ratne igre mogu otkriti skrivene ranjivosti.

Ulaganje u partnerstva i inovacije pomaže tvrtkama da traže prilike za stvaranje konkurentskih prednosti za sebe kako bi se suprotstavila npr. krizama, uključujući se kroz partnerstva i zajedničke inovacije. Povezivanje s partnerima koji imaju postojeću infrastrukturu ili komplementarnu uslugu može ubrzati i olakšati prilagodbu u promjenjivom okruženju. Također strateška ulaganja mogu biti atraktivna opcija za jer pokazuju ulaganja u digitalne platforme, financijske usluge, industrijsku opremu i maloprodaju (Hübner, Kuhn. 2012). Partnerstva ove vrste vjerojatno će se nastaviti jer oni koji imaju bolje rezultate žele stvoriti konkurentske prednosti udruživanjem s dobavljačima za nove proizvode ili usluge.

Ubrzavanja usvajanja tehnologije i analitike – svatko tko se odlučuje za promjene u svom načinu poslovanja kako bi bio napredniji nerijetko se odlučuje za uvođenje digitalne tehnologije, četo taj napredak bude spor. Razlog tomu je što mnogi završe u probnom procesu i ne miču se odande zbog premalih ulaganja u odabrane slučajeve upotrebe koji se



nikada ne povećavaju da bi se postigao pravi poslovni učinak. Čimbenici koji ubrzavaju taj prelazak i adaptaciju na novu digitalnu tehnologiju je kriza npr. dolazak pandemija i lockdown naveo je mnoge da se brzo prebace digitalno. Isto tako neki Azijski proizvođači poboljšali su suradnju u nabavi usvajanjem platforme za pregovore s dobavljačima što im daje dobre rezultate. Takve platforme uvelike bi pomogle nabavi, raznim procesima i pravnom osoblju na način da se prijave na njih i pregledaju predložene ugovorne uvjete (Waller i Fawcett. 2013) .

Time se ubrzavaju pregovori s dobavljačima, a ujedno se postižu bolji rezultati. Jedna od tehnologija da digitalizaciju procesa nabave je i elektronička nabava, no o njenom uvođenju i implementaciji i koristi za odjevnu industriju proučavat će se u sljedećem poglavlju.

Rješenja za uspješnije i jednostavnije poslovanje u odjevnoj industriji i procesu nabave je adekvatno procjeniti što je od navedenih stavki najkorisnije za poduzeće. (McKinsey, 2020)

## **4.UČINCI ELEKTRONIČKE NABAVE U ODJEVNOJ INDUSTRIJI**

### **4.1.PROVEDBA ELEKTRONIČKE NABAVE U ODJEVNOJ INDUSTRIJI**

E-nabava oslobađa vrijeme kupaca za provođenje strateških inicijativa, poput ukupnog smanjenja troškova i kontinuiranog poboljšanja te izgradnje odnosa suradnje s dobavljačima. Pruža sredstava za učinkovito upravljanje ovim novim odnosima i olakšava sintezu dobavljača u lanac opskrbe organizacije. To dovodi do sve veće brzine u opskrbnom lancu, što dovodi do vodstva tvrtke na tržištu. Provedba tehnologije povrh postojećih poslovnih sustava koja će raditi na spajanju različitih sustava i novog softvera za nabavu radi poboljšanja poslovanja u odjevnoj industriji. Budući da se većina odjevnih industrija nalazi u nerazvijenim zemljama poput Kenije, Šri Lanke, Bangladeša... suočene su s krizom zbog jeftinog uvoza i ukidanja kvota kao rezultat isteka Sporazuma o tekstilu i odjeće (ATC), izlažući se oštroj konkurenciji trećeg tržišta iz etabiliranih proizvodnih gospodarstava kao

što je Kina. Slijedom toga mnoge tvrtke su prijavile otpuštanja i zatvaranja u zemljama odjevne industrije (ARASA, Robert M.;

2015.). To je natjeralo vladu da prijeđe na strategiju vanjskog razvoja koja je dovela do pojave Izvoznih proizvodnih zona (EPZ), čime im je omogućeno da uživaju u kvotnim prednostima koje je dodjelio Zakon o mogućnosti rasta. Tržištima odjevne industrije daje nadu u održivi rast. Kako bi se provela e-nabava u odjevnoj industriji potrebno ju je provoditi prema čimbenicima koji na nju utječu koji bi pobliže otkrili isplati li se ili ne kupnja. (Dooley, (2006)). Tri su glavna čimbenika ključna za provedbu e-nabave, a to su:

1. Organizacijski,
2. Okolišni i
3. Tehnološki čimbenici.

Organizacijski čimbenici i provedba e-nabave karakteristike u organizacijskom kontekstu primarni su fokus mnogih istraživanja neke poslovne organizacije. Podrška top menadžmenta, veličina poduzeća, vještine i znanje te organizacijska politika smatraju se čimbenicima koji utječu na spremnost tvrtke u usvajanju e-nabave. Pojedina istraživanja su pokazala kako top menadžment jedna od najboljih predviđanja organizacijskog usvajanja inovacija. Razlog tomu je taj da top menadžment može potaknuti promjene u komunikaciji i jačanju vrijednosti kroz artikuliranu viziju organizacija (Lancing, Smith, Shaun, (2003)). Nadalje podrška top menadžmenta ključna je za stvaranje poticajne klime za usvajanje novih tehnologija. Isto tako proračunska izdvajanja definirana su kao „potrebna raspoloživa sredstva za usvajanje e-nabave“. To i nije tako neistinito jer ekonomski troškovi, nedostatak tehničkog znanja i politika organizacije percipiraju se kao važni čimbenici koji ometaju rast informacijskog sustava (IS) u mnogim organizacijama. Veličina organizacije identificirana je kao jedna od najboljih prediktora organizacijskog usvajanja IS inovacije. Jedno istraživanje pokazalo je da veličina poduzeća je najbolji pokazatelj usvajanja tehnologije, no on nije bio povezan s inovacijama IS-a. Međutim da se zaključiti da veća poduzeća imaju veće potrebe, potrebni su im i veći resursi, vještine i

iskustvo, ali i sposobnost preživljavanja neuspjeha u donosu na manja poduzeća. Stoga se možemo uvrstiti da će veća poduzeća vjerojatnije bolje usvojiti sustav e-nabave (EPS), nego manja poduzeća.

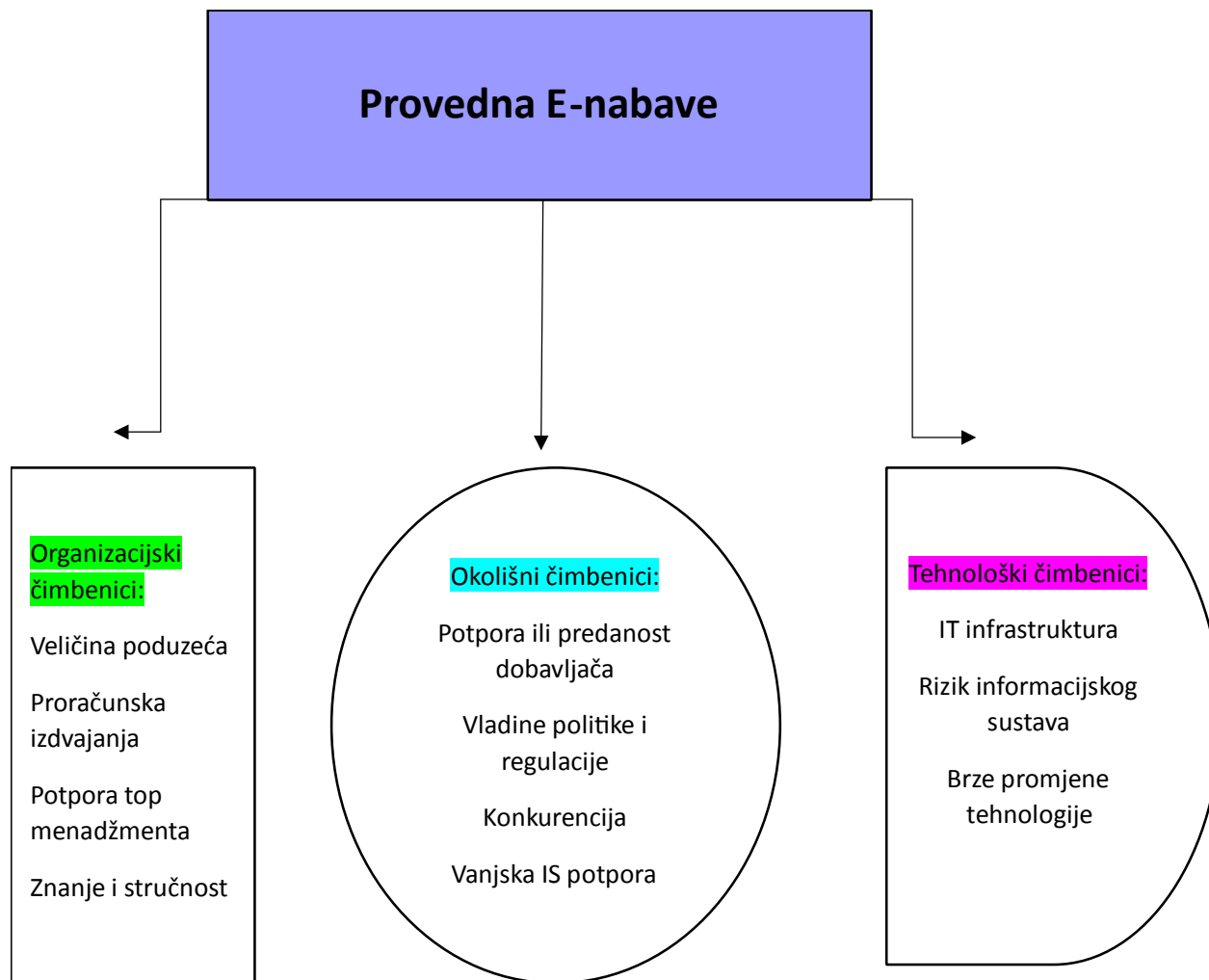
Okolišni čimbenici i provedba e-nabave podrška, odnosno predanost dobavljača, vladina politika i propisi, pritisak konkurencije i vanjska podrška IS-a smatraju se čimbenicima koji utječu na spremnost poduzeća da usvoji sustav e-nabave (EPS). Tvrdi se da pritisak konkurencije utječu na usvajanje IS inovacija. Poduzeća koja se suočavaju sa strogim cjenovnim konkurencijama, veličini tržišta i tržišnom vodstvu vjerojatno će se okrenuti automatizaciji kao načinu postizanja konkurentne prednosti u pogledu vodstvenih cijena, opsega tržišta te fleksibilnosti poslovnih procesa (Baker, 2012). Tako i konkurentski pritisak identificiran je također kao jedan od najboljih predikatora za usvajanje IS inovacije. Podrška za vanjski IS odnosi se na dostupnost podrške za provedbu i korištenje IS inovacija. Vanjski IS nije samo važna komponenta uspjeha IS-a, također se smatra da je pozitivno povezana s usvajanjem inovacija IS-a. Popularnost outsourcinga te rast treće strane, dokaz su da su poduzeća spremnija usvojiti IS inovacije ako smatraju da postoji odgovarajući dobavljač ili treći član koji se podržava. Na odluku poduzeća o usvajanju sustava e-nabave također može utjecati koliko su njegovi trgovinski partneri spremni prihvatiti lanac vrijednosti e-nabave, budući da je neophodna za usvajanje kompatibilnog sustava elektroničkog trgovanja i omogućiti internet usluge. Nadalje sustavi e-nabave su prikladniji kada postoji uska veza između sustava dobavljača koja nadilazi individualne organizacije. Suprotno tome, nedostatak trgovačkih partnera može biti jedna od ključnih stavki koja spriječava usvajanje sustava e-nabave. Na kraju sve to vladina politika i propisi pomažu u usvajanju e-nabave kroz razne subvencije i trgovinu politike. (ARASA, Robert M.; 2015.).

Sljedeće je potrebno istražiti tehnološke čimbenike i način na koji pospješuju provednu elektroničke nabave. Upravo su tehnološki resursi zaslužno važni čimbenici za uspješnu provedbu i usvajanje bilokojih vrsta informacijskih sustava. Tehnologija prema raznim literaturama je pokretač usvajanja koji šifrira IT infrastrukturu, smanjuje rizike informacijske sigurnosti i brzo se prilagođava na tehnološke promjene. Isto tako razne literature pokazuju da postoji vrlo malo izučavanja koje ispituju utjecaj tehnoloških karakteristika u kontekstu proizvodnih poslova. IT infrastruktura je zapravo harver, softver i ostale povezane mreže koje zajedno omogućuju kretanje veza naprijed i nazad IT sustava. Usvajanje novih tehnologija

zacijelo mogu značajno doprinjeti promjene u praksi rad nekog poduzeća te otpor promjenama normalana je organizacijska reakcija (Davila, Gupta, Palmer, (2003)). Iz tog razloga je vrlo važno da poduzeće prilagodi promjene svjppj infrastrukturi, vrijednostima i uvjerenjima. Rizici informacijske sigurnosti se definiraju kao svaki mogući oblik prijetnje koji koristi ranjivost u sustavu organizacijske rutine i procesu u jednom ili drugom obliku. Rizici informacijske sigurnosti također se mogu klasificirati kao prijetnje bilo kojeg oblika za pojedinca ili osobu organizacija.

Upravo ti gubici mogu uključivati gubitke privatnosti, krađe identiteta, zatim financijske gubitke; što negativno utječe na klijente, a može rezultirati gubitkom odnosa partnera, oštećenjem povjerljivih podataka ili informacija koje nerijetko dovode do gubitke profitabilnosti (Kumar, Maher, (2008)) . Zato je to veliki izazov za svako poduzeće ili organizaciju koja se bavi trajnim ili privremenim prijenosom ili srhiviranjem informacija. Upravo zbog velike složenosti upravljanja rizicima informacijskog sustava; poduzećima stavraju veću sumnju za provedbu enabave. Zbog toga je on negativan faktor za usvajanje IS inovacije. Pojavom brzih i revolucionarnih tehnologija koje su stvorile informacije globalno dostupnima, učinile su da je znanje ključni čimbenik konkurentnosti. Tu su ključne brze promjne tehnologije koje označuju sve promjen koje se iznenada događaju i zbog kojih je teško predvidjeti koja bi nova tehnologija pomogla u upravljanju njima. Is inovacije su se pokazale kao dobro rješenje koje može izdržati takav utjecaj brzih promjena u tehnologiji mnogih industrija u kojima poduzeća posluju gdje je sve izgjednije da će ih se sve više kroz budućnost provoditi i koristiti (Klein, Teubner, (2000)) .

Prikaz 1. Čimbenici koji utječu na provedbu E-nabave



Vlastita izrada

## **4.2. POZITIVNI I NEGATIVNI UČINCI ELEKTRONIČKE NABAVE U ODJEVNOJ INDUSTRIJI**

Pozitivni i negativni učinci značajno djeluju na provedbu elektroničke nabave, ali i njen utjecaj.

Njihove karakteristike služe kao dobra podloga poduzeću da precizno otkriju na koji način bi im to donijelo uspjeh ili pospješilo njihovo poslovanje. Mislim da nas to ne treba čuditi jer je elektronička nabava vrsta nove tehnologije. Sukladno tim čimbenicima javljaju se pozitivne strane i negativne barijere koje se nadovezuju na čimbenike, no zanima nas kako je to korisno za odjevnu industriju i što ona dobiva time (Angeles, Nath, (2007)).

U odjevnoj industriji nabava i kupnja prolazile su kroz razne promjene. Od transakcijskom pristupu pronalaženja partnera, preko prebacivanja uski tip poduzeća i trenutnog stadija u kojem se seli prema mrežnom izvoru svjetske klase. Učinkovita nabava je ključna u industriji odjeće jer je potražnja i cijena odjevnog proizvoda ovisne uglavnom o vremenu. Prema tome nabava je bitna svima, poduzećima, sektorima, vrsti industrije bez obzira radi li se o poslovnom odnosu partnera ili su poduzeća okrenuta prema potrošačima. Izrada funkcionalne nabave koja je učinkovita i isplativija zasigurno je svima u cilju (Grover, Goslar. 1993). Međutim, postizanje tog cilja nije prijedlog koji svima odgovara. prepoznavanje svih prednosti koje elektronička nabava nudi jednaka je razumjevanju i prepreki, koje provedbom takvog sustava zacrtavaju smjer za njihovo prevladavanje ili izbjegavanje.

Bez obzira na veličinu, industriju ili dob, poduzeća koja žele pojednostaviti i optimizirati svoju funkciju nabave mogu pronaći značajne prednosti u mogućnostima koje nudi sustav e-nabave.

Elektronička nabava poduzećima omogućuje veću kontrolu procesa i učinkovitosti, poboljšanu komunikaciju i organizaciju, značajne uštede troškova, i mnoge druge.

Veća kontrola procesa u učinkovitost funkcionira na način da se koristi umjetna inteligencija i strojno učenje kao glavni alati za automatizaciju procesa. Nije potrebna prisutnost čovjeka. Ova prednost omogućuje stvaranje pristupa zajedničkim podacima bez obzira tko ju koristi. Zatim omogućuje izradu procesa koji djeluju na kritične dijelove rada bez ručnog rada (Ji-fan Ren, Fosso Wamba, Akter, Dubey i Childe). Izrađuje kataloge dobavljača koji su povezani s

upravljanjem ugovora; tako da svaka narudžba za robu i usluge je napravljen kod pravog dobavljača, po najboljoj cijeni, uz najbolje moguće uvjete i poticaje bez pretjeranog rizika od trošenja ili prijevara faktura. Povezivanje nabave s postojećim softverskim okruženjem dovodi do dodatnog povećanja učinkovitosti poduzeća.

Poboljšanje komunikacije i organizacije bazirana je na centralizirano upravljanje podacima temeljen na oblaku (eng.cloud). To znači da su svi podaci na istoj stranici / sustavu bez obzira jeli prijenos iz ureda ili tisuću milja daleko, a za cijeli posao potrebno je koristiti laptop, tablet ili čak samo pametni telefon. Automatizacija i integracija uklanjaju prigušne točke, prepreke i nepotrebne ljudske pogreške, poboljšavajući ukupnu učinkovitost uz smanjnje troškova i otpada. Zato korištenjem centralizirane i sveobuhvatne pohrane podataka također olakšava korištenje važnih alata za analizu podataka za izvlačenje korisnih uvida i korisnih predviđanja koja je izgrađena na potpunim, pouzdanim informacijama.

Značajna uštede troškova ogranzicija procesa generira trenutačne i dugoročne uštede kroz početna i stalna poboljšanja u učinkovitosti. Time se rasterećuje osoblje jer može prestati posvećivati vrijeme i resurse niskim vrijednostima zadataka te preusmjeruju fokus na one s visokom vrijednošću. Ova stavka korisna je jer vodi do veće uštede kroz smanjenu potrebu za režijskim troškovima, brojem zaposlenih ili ulaganje u hardver, softver, pa čak i uredske potrepštine (automatizirani digitalni procesi koriste daleko manje papira i materijala nego tradicionalni ručni tijek rada). Nadalje, brz i moćan softver za elektroničku nabavu s malim IT otiskom ne štedi samo novac poduzeću uz poboljšanja procesa, zapravo može izgraditi doista isplativo rješenje ulaganjem u prilagođeno, namjensko softversko rješenje za nabavu (Benslimane , Iaisent , Bernard , (2005)) . Specijalizirana softverska rješenja uključuju sve značajke koje su potrebne za poslovanje koje je potrebno poduzeću, ostavljajući im prostora za besprijeckornu, neometanu skalabilnost i linijsko širenje.

Još neke prednosti koje pogodno utječu na provedu elektroničke nabave u odjevnu industriju su prijelazak na zelenu kupnju; zatim učinkovita kupnja, bolja iskorišenost ljudskih resursa, učinkovitost u opskrbnom lancu, poboljšanje korisničke usluge i poboljšanje odnosa s dobavljačima, zadovoljstvo kupaca te samnjenje razine zaliha (Johnson, 1999) .

S druge strane tu su i neke prepreke, odnosno negativne strane elektroničke nabave. Teško je dodijeliti prave nedostatke elektroničkoj nabavi, to su više izazovi koji su kao problem koji dolaze s provođenjem elektroničke nabave (Angeles, Nath, (2007)). Nedostaci se dijele u dvije glavne skupine:

- a) Kulturalni šok u središte stavlja poteškoće vezane uz dobivanje i doslovnog, ali i figurativno ulaganje u digitalnu transformaciju zbog nedostatka informacij; uočenja ograničenja samog softvera ili poduzeća kultura koja su nesklona ići dalje od tradicionalnih modela nabave obrada.
- b) Pitanja integracije specifična za određenu situaciju, obično su povezana s manjkom planiranja, loše ili nepotpuno razumijevanje ciljeva kojima se teži kroz provedbu ili zbunjenost i neznanje u vezi s mogućnostima i funkcionalnošću koju donosi odabrani softver elektroničke nabave.

Osim ovih glavnih nedostataka koji su opisani potrebno je naglasiti i još neke nedostatke. Jedan od nedostataka je taj da dobavljači nisu voljni prihvatiti elektroničke platforme te nedostatak novih tehnoloških implikacija u organizacijama. Zatim moguća je nemotiviranost zaposlenika zbog potrebnog znanja i vještina kako bi se koristili novim načinom poslovanja. Nedostatak podrške najvišeg rukovodstva, sve to stvara i trošak provođenja što je isto jedan od važnijih nedostatak.

Kao i uvijek kada se odlučuje na provođenje inovacija u svakidašnji način poslovanja to obično izaziva otpor i strah od promjena novih tehnologija (Dubey, Gunasekaran. 2015). Moguće je da provođenjem nastaju zapravo poteškoće u integraciji organizacije informacijskih sustava s informacijama o dobavljačima te da se javljaju pitanja o sigurnosti internetske transakcije. Također kompatibilnost s postojećim sustavima organizacije je teška. Organizacijske politike i nacionalne politike su isto prepreke u implementaciji elektroničke nabave.



### 4.3. BUDUĆI TRENDOVI I OČEKIVANJA OD NABAVE U ODJEVNOJ INDUSTRIJI

Više nego ikada prije, budućnost kompanijama donosi nove izazove, ali i prilike. Digitalna transformacija pomaže da se redefiniiraju poslovni modeli, operativni procesi i način rada te je za očekivati kako će se sljedeći trendovi nastaviti ubrzavati. Iako se nabava sve do sada rijetko spominjala u ovom kontekstu, to se mijenja. To je pogotovo uočeno u odjevnoj industriji, no kada pomislimo samo na bilokaju vrstu poslovanja vezano za tekstil, modu ili odjeću zamislimo na nešto veliko, globalno i kao da se ne može naći ništa autentično. Upravo zbog toga smatra se da bi nove tehnologije nabave i sama elektronička nabava bila odlična budućnost poslovanja u odjevnoj industriji. No, prije bilo kakvih uranjenih zaključaka potrebno je naglasiti trendove i očekivanja (Robey, Im G., Wareham (2008)).

Buduća očekivanja nabave su da uloga nabave i realizacija zadanih ciljeva budu što efikasnija, a poslovanje profitabilnije.

Neki od trendova za nabavu su digitalna transformacija, ljudski resursi, dobavljač = partner, nabava kao dio lanca opskrbe, upravljanje rizicima u nabavi, kontinuirana poboljšanja. Ono što se dobiva uvođenjem i korištenjem tih trendova su:

- Nabava će pokretati inovacije i pomagati u ostvarenju korporativnih ciljeva. Inteligentni poslovni sustavi sami će učiti te omogućiti personalizirano korisničko iskustvo, odnosno kupnju i nabavu proizvoda i usluga.
- Automatizacija, strojno učenje i prediktivna analitika, blockchain i Internet stvari, revolucionizirat će kako se proizvodi i usluge nabavljaju, prate i dostavljaju.
- Reputacija brenda i kompanije će ovisiti o nabavi, a naglasak će biti na održivosti u lancu opskrbe jer kupci u različitim sferama poslovanja žele znati odakle dolaze proizvodi i usluge koje nabavljaju.
- Poslovne mreže predstavljaju B2B tržište budućnosti, a omogućit će kupcima, dobavljačima i partnerima da surađuju s lakoćom (Azadegan, Teich, (2010)) .

- Hiper-povezani ekosustavi bit će novi standard u nabavi i od iznimne važnosti za poslovnu agilnost te za uspjeh nabave u budućnosti (Barrett, Konsynski, (1982)).
- Tradicionalne vještine kod nabavnih profesionalaca sve više će ustupiti mjesto analitičkim vještinama, umijeću upravljanja odnosima s dobavljačima te procjeni rizika.

Tvrtke će u idućim godinama automatizirati većinu transakcijskih aktivnosti, pri čemu IDC-jeva studija bilježi rast svjetskog tržišta softvera za nabavu od 9.9% u odnosu na ranije godine. U konačnici to za odjevenu industriju, ali i ostale kompanije znači da će se trošak vođenja nabave smanjiti, dok će vrijednost koju dobivaju biti veća (Benslimane, Iaisent, Bernard, (2005)). Iako će ušteda i dalje biti jedan od njezinih ciljeva, od nabave se u budućnosti očekuje da doprinosi zadovoljstvu kupaca, inovaciji dobavljača, novčanom toku, usklađenosti s ciljevima tvrtke i drugo (Smeltzer, Carr, (2003)). Njena uloga bit će strateška i orijentirana na stvaranje dodatne vrijednosti.

Iako usvajaju nove pristupe, poduzeća bi također trebala ostati usredotočena na tradicionalne pristupe postizanju izvrsnosti u upravljanju kategorijama:

Hvatanje vrijednosti je najbolja praksa koja uključuje zahtijevanje čestih i detaljnijih RFP-ova. Čisti listovi procjene odozdo prema gore troškova dobavljača za određene dijelove i usluge posebno su vrijedne analize. Povremeno traženje novih dobavljača važno je kako bi se izbjegli visoki troškovi koji proizlaze iz određenog dobavljača. Tvrtka može zatražiti podršku stručnjaka iz industrije za pregovaranje o nižim cijenama od dobavljača. Osim toga, upotreba tehnologije e-nabave izvan police jeftin je način za potporu hvatanju vrijednosti.

Mjerenje uspješnost nabave može se mjeriti pomoću tablica rezultata povezanih s godišnjom uštedom troškova po stopi rada. Tablice rezultata, kao i sustav praćenja, također se mogu koristiti za mjerenje performansi dobavljača.

Upravljanje promjenama je funkcija koja vodi napore za promjenu praksi nabave u cijeloj organizaciji. Članovi poslovnih jedinica i drugih funkcija mogu naučiti kako poboljšati pristupe javnoj nabavi "zasjeniti" iskusne analitičare nabave. Važno je povezati procese s istekom

ugovora i razviti kalendar koji određuje rasporede i rokove za akcije. Tvrtka bi trebala koristiti povijesne performanse kao mjerilo za postavljanje težnji. Uspostavljanjem zajedničkih ciljeva s funkcionalnim vršnjacima, stručnjaci za nabavu mogu osigurati da ti vršnjaci imaju kožu u igri kada je u pitanju postizanje izvrsnosti u upravljanju kategorijama.

## 5.ZAKLJUČAK

Sva poduzeća koja obavljaju djelatnost prodaje ili proizvodnje, bilo na nacionalnom tržištu ili inozemnom, zahtijevaju nabavu materijala, odnosno robe kako bi se te djelatnosti mogle realizirati. Uslijed razvoja tehnologije uvelike se olakšao proces nabave, a implementacija različitih informatičkih rješenja uvjetovala je pojavu elektroničke nabave. E-nabava se najjednostavnije može odrediti kao proces kupovine uz uporabu Interneta. Drugim riječima, kupuje se preko Interneta ili odgovarajućeg softwera da bi poduzeća postigla dodanu vrijednost. U tom se smislu elektroničkim putem vrši dostava ponuda, zahtjeva za sudjelovanje, zahtjeva za kvalifikaciju te planova i projekata. Cilj rada je odrediti na koji način će korištenje/uvođenje elektroničke nabave utjecati na poslovanje odjevne industrije. Ono što se može primjetiti i što se provlači kroz svako poglavlje rada jest da će se e-nabava moći ukomponirati u poslovanje. Razlog tomu je jedinstvena nova tehnologija koja proces nabave automatizira, ubrzava i ono što je najvažnije nepogriješiva je. S nekog održivog, odnosno ekološkog aspekta vidljivo je da će se uštediti na papirologiji što će očuvati šume, a samim time pomoći i cijelom planetu na recikliranju. Isto tako pregovaranje dobavljača te procesi u kojima je potrebno pregledavati njihove profile kako bi tkanine i materijali potrebni za odjeću bili bi znatno brži i puno više vremena bi se uštedilo što automatski ubrzava svaki sljedeći korak u poslovanju odjevne industrije. Kao što postoje pozitivni tako postoje i negativni učinci koji usporavaju naše odluke. Na njih bi zapravo trebali gledati kao izazove na koje moramo donijeti sukladna rješenja kako bi e-nabava bila moguća. Ako je uočeno da je nedostatak na organizacijskoj razini i da ju je teško spojiti sa strategijama procesa nabave, rješenja moraju odgovarati upravo tome. To znači da će se ponovno napraviti detaljno istraživanje i planiranje. Potrebno je napraviti istraživanje dostupnih značajki, nadograđivanja i ukupne cijene za rješenja koja se razmatraju. Posebno je važno razumijeti stvarne potrebe koje će spriječiti da se troši više, ostavljajući prostora za rast u budućnosti. Kada se prepoznaju potrebe, kolika je sposobnost industrije te koliko se spremno uložiti za takvu promjenu, zadržat će se trošak, a pogreške i neuspjeh su minimalne. Neki od nedostataka su na razini ne dovoljnog znanja tehnologija što izaziva strah i nemotiviranost zaposlenika. U tom slučaju rješenje je vrlo jednostavno edukacije i vježbe. Takva vrsta dodatnog programa pomoći će učiniti da se upravo ti nedostaci izbjegnu. Upravo korištenje softvera za enabavu uključuje obuku, informativne sastanke i ostavljuje napredak u njegovoj implementaciji.

Na kraju iako je potrebne literature za ovaj rad za odjevnu industriju bilo malo u odnosu na veliki broj one za e-nabavu, povezivanjem raznih literatura i sastavljanja u tekst zaključno je da e-nabavu čeka svijetla budućnost te je pitanje vremena kada će se sve više poduzeće, ali industrija svakodnevno baviti njome. Isto tako jedan od razloga zašto je manje članaka na temu odjevne industrije koja koristi sustav e-nabave je taj što su mnoge u nedovoljno razvijenim zemljama u kojima ne rade educirane osobe već djeca, žene koje zarađuju premalo da prehrane svoju obitelj stoga se može zaključiti da je za pojedine ovo preskupa varijanta poslovanja. No Šri Lanka i Bangladeš su jedne od zemalja u kojima je odjevna industrija izrazitno bitna za gospodarstvo te čini 44% ukupnog BDP-a te se odlučuju za uvođenje i provedbu e-nabave.

## Literatura

1. Baily, P. J. H. (2008). Procurement principles and management. Harlow, England: Prentice Hall Financial Times. p. 394
2. Pop Sitar, C. (2011). The role of the E-procurement in the purchasing process. Annals of Faculty of Economics, Issue 1, str. 687-691.
3. Jooste, M. V. & Van Schoor, C. W. (2003). A framework for the implementation of E-procurement. SA Journal of Industrial Engineering, 14(2), str. 1-2
4. Ilhan, N. & Rahim, M. (2017). Benefits of E-Procurement Systems Implementation: Experience of an Australian Municipal Council. U: Shakya, R. K., ur. Digital Governance and E-Government Principles Applied to Public Procurement. Hershey: IGI Global, str. 277- 294.
5. Mishra, Agarwal, (2005) Tehnološki okviri, organizacijske mogućnosti i istraživanje *informatijskih sustava IT koriste* svezak
6. Tunay I. Tunca, Qiong Wu, (2009) Višestruki odabir procesa nabave i nabave s događajima nadmetanja. Znanost o upravljanju 55(5):763-780
7. Seidmann A., Sundararajan A., (1997). Izgradnja i održavanje međuorganizacijskih odnosa razmjene informacija: konkurentski učinak povezivanja poslovanja lanca opskrbe s marketinškom strategijom. In Kumar K., DeGross J. I., (Eds.) *Zbornik radova Međunarodne konferencije informatijskog sustava*, Atlanta, str.
8. Subramaniam C., Shaw M. J., (2004). Učinci karakteristika procesa na vrijednost B2B enabave. *Informatijska tehnologija i upravljanje*, svezak 5, br. (1-2), str.
9. Pored Pierre de la Boulaye, Mauro Erriquez, Manuel Gener Bago, Patricio Ibáñez, Raul Santos i Alfredo Vaghi; *Revolucioniranje neizravne nabave za 2020-e*; 8. travnja 2019.; Članak, Mc Kinsey
10. Benslimane Y., Iaisent M. P., Bernard P., (2005). Istraživanje troškova pretraživanja i troškova koordinacije na elektroničkim tržištima: perspektiva ekonomije transakcijskih troškova. *Elektronička tržišta*, svezak 15, br.
11. Deeter-Schmelz D. R., Bizzari A., Graham R., Howdysshell C., (2001). Kupnja među poduzećima putem interneta: utjecaj dobavljača na prihvaćanje i namjeru korištenja kupaca". *Časopis za upravljanje lancem opskrbe*, svezak 37, br.

12. Kalwani M., Narayandas N., (1995). Dugoročni odnosi proizvodnje i dobavljača: Isplaćuju li se tvrtkama dobavljačima? *Časopis za marketing* svezak 59, br.
  
13. Amine Abidi, Fabio Russo, Marc Sommerer i Alexander Streif, 10. studenog 2018; Digitalna nabava: proširiti i produbiti prostor za trajnu vrijednost, Članak McKinsey
  
14. Lancing R. A., Smith M. F., Shaun H. J., (2003b). Strateški trendovi primjene interneta u upravljanju lancem opskrbe, *upravljanje industrijskim marketingom*, svezak
  
15. Garcia-Dastugue S. J., Lambert D. M., (2003). Koordinacija omogućena internetom u lancu opskrbe, *Upravljanje industrijskim marketingom*, svezak
  
16. Global apparel market size 2012-2025 | Statista" Statista. Retrieved 2018-02-19.
  
17. Jayawardhena, M., & Jayaratne, P. (2018). Evaluation of e-procurement adoption and its impact on apparel supply chain performance [Extended Abstract]. In T.L. Gunaruwan (Ed.), Proceedings of 3rd International Conference on Research for Transport and Logistics Industry 2018 (pp. 21-25)
  
18. Griffiths G., Payab H., (2010). Ponuda na petama potražnje: izdanja e-nabave, Journal of Global Business Issues, svezak 4, br.
  
19. By Tarandeep Singh Ahuja, Yen Ngai, Sukrut Kharia, and Harkanwal Singh Sidhu, August 26, 2020; Reimagining procurement for the next normal; Article McKinsey
  
20. Wang, Y.M., Y.S. Wang i Y. F. U Yangu. 2010. "Razumijevanje odrednica usvajanja RFID-a u prerađivačkoj industriji." Tehnološko predviđanje i društvene promjene 77: 803–815. 10.1016/j.techfore.2010.03.006
  
21. Yin, R. K. 2003. Istraživanje studije slučaja: dizajn i metode. 3. izdanje. Tisuću hrastova, CA: kadulja.
  
22. Yu, W.i R. Ramanathan. 2015. "Empirijsko ispitivanje pritisaka dionika, praksi zelenog poslovanja i ekološke učinkovitosti." International Journal of Production Research 53 (21): 6390–6407
  
23. Barratt, M., T.Y. Choi, i M. Li. 2011. "Kvalitativne studije slučaja u upravljanju operacijama: trendovi, ishodi istraživanja i buduće implikacije istraživanja." *Časopis za upravljanje operacijama* 29 (4): 329–342. 10.1016/j.jom.2010.06.002

24. Hübner, A.H., i H. Kuhn. 2012. "Upravljanje maloprodajnim kategorijama: najsvremeniji pregled kvantitativnih istraživanja i softverskih aplikacija u upravljanju asortimanom i prostorom na policama." *Omega* 40 (2): 199–209. 10.1016/j.omega.2011.05.008
25. Waller, M.A., i S.E. Fawcett. 2013. "Znanost o podacima, prediktivna analitika i veliki podaci: revolucija koja će transformirati dizajn i upravljanje lancem opskrbe." *Journal of Business Logistics* 34 (2): 77–84. 10.1111/jbl.12010
26. ARASA, Robert M. Antecedents to successful adoption of e-procurement in textile and apparel firms in Kenya. 2015.
27. Dooley K., (2006). Čimbenici koji utječu na korištenje e-nabave. *Časopis za javnu nabavu*, svezak 6, br. (1-2), 28–45
28. Baker, J. 2012. "Okvir tehnologije i organizacije-okoliša." U *teoriji informacijskih sustava: Objašnjavanje i predviđanje našeg digitalnog društva*, uredio Y. K. Dwivedi, M. R. Wade i S.L. Schneberger, 231-245. New York: Springer. 10.1007/978-1-4419-6108-2
29. Davila A., Gupta M., Palmer R., (2003). Premještanje sustava javne nabave na internet: usvajanje i upotreba tehnoloških modela e-nabave, *European Management Journal*. Svezak 21, br.
30. Kumar S., Maher M., (2008), Jesu li iskušenja internetskih obratnih dražbi prikladna za vaše poslovanje? *Upravljanje lancem opskrbe: Međunarodni časopis*, svezak 13, str.
31. Klein S., Teubner R. A., (2000). Nabava na internetu nove uloge za posrednike, *Granice informacijskih sustava*, svezak 2., br.
32. Angeles R., Nath R., (2007). E-nabava među poduzećima: čimbenici uspjeha i izazovi u provedbi, *Upravljanje lancem opskrbe - međunarodni časopis*, svezak 12, br.
33. Grover, V. i M.D. Goslar. 1993. "Inicijacija, usvajanje i implementacija telekomunikacijskih tehnologija u američkim organizacijama." *Časopis za informacijske sustave upravljanja* 10 (1): 141–164. 10.1080/07421222.1993.11517994
34. Ji-fan Ren, S., S. Fosso Wamba, S. Akter, R. Dubey i S. J. Childe. Uskoro. "Modeliranje dinamike kvalitete, poslovne vrijednosti i uspješnosti tvrtke u okruženju analitike velikih podataka." *Međunarodni časopis za produkcijska istraživanja* 1–16. doi:10.1080/00207543.2016.1154209.



35. Johnson, J. 1999. "Strateška integracija u industrijske distribucijske kanale: upravljanje međukompanijskim odnosom kao strateškom imovinom." *Časopis Akademije marketinških znanosti* 27: 4–18. 10.1177/0092070399271001
36. Dubey, R. i A. Gunasekaran. 2015. "Obrazovanje i obuka za uspješnu karijeru u velikim podacima i poslovnoj analitici." *Industrijsko i komercijalno osposobljavanje* 47 (4): 174–181. 10.1108/ICT-08-2014-0059
37. Robey D., Im G., Wareham J. D. (2008), Teorijski temelji empirijskih istraživanja međuorganizacijskih sustava: procjena prošlih doprinosa i usmjeravanje budućih smjerova, *Journal of the Association for Information Systems*, svezak 9, br
38. Azadegan A., Jeffrey Teich, (2010). Učinkovito uspoređivanje usvajanja inovacija, *Benchmarking: An International Journal*, svezak 17, br.
39. Barrett S., Konsynski B. R., (1982). Međuorganizacijski informacijski sustavi. *MIS tromjesečni svezak* 6, br.
40. Eng T-Y., (2004). Uloga e-tržišta u upravljanju lancem opskrbe", *Upravljanje industrijskim marketingom*, svezak 33., br.

Slika 1., Životni „, ciklus nabave; [E-procurement: definition, objectives and advantages \(manutan.com\)](#)  
.....9.

Slika 2. E-nabava u tri glavna koraka; [E-procurement: definition, objectives and advantages \(manutan.com\)](#)  
..... 10.

Slika 3. Radnici u konfekcijskoj tvornici u Bangladešu, 2013.; [Helping Khaleda, one of the survivors of Rana Plaza \(14008308964\) - Clothing industry - Wikipedia](#)..... 12.

Slika 4. Biranje tkanine za odjeću; [Best Fabrics for Fashionable Women’s Clothing | Fashion Gone Rogue](#)..... 15.

Ostalo : Prikaz 1. Čimbenici koji utječu na provedbu E-nabave.....23.