

LIDER

POSLOVNI
TJEDNIK

lider.media

PRESLAGIVANJE
PREUZIMAČI
MARKETINŠKOG TRŽIŠTA
KOJE JE IZGUBIO UNEX

Ingrid Vanderveldt,
američka promotorica:
DANAS JE NAJBOLJE
VRIJEME ZA PODUZETNICE

Specijal na 56 stranica
PREMIUM PROIZVODI I
USLUGE – PET ZVJEZDICA
NA VELIKOM FORMATU

PRIHODI NAJVEĆIH GRUPACIJA

TKO RASTE, TKO PADA

1. AGROKOR	46,2 mlrd. kn	-3,2%
2. INA	16,2 mlrd. kn	-18,7%
3. HEP GRUPA	14,6 mlrd. kn	0,0%
4. ORBICO	13,4 mlrd. kn	+39,3%
5. ZAGREBAČKA BANKA	8,4 mlrd. kn	-1,8%
6. HRVATSKI TELEKOM	7,2 mlrd. kn	+1,7%
7. ADRIS GRUPA	5,6 mlrd. kn	+9,8%
8. PBZ	5,4 mlrd. kn	+4,2%
9. ZAGREBAČKI HOLDING	5,3 mlrd. kn	-2,8%
10. ATLANTIC GRUPA	5,2 mlrd. kn	-5,8%



SAP Ariba

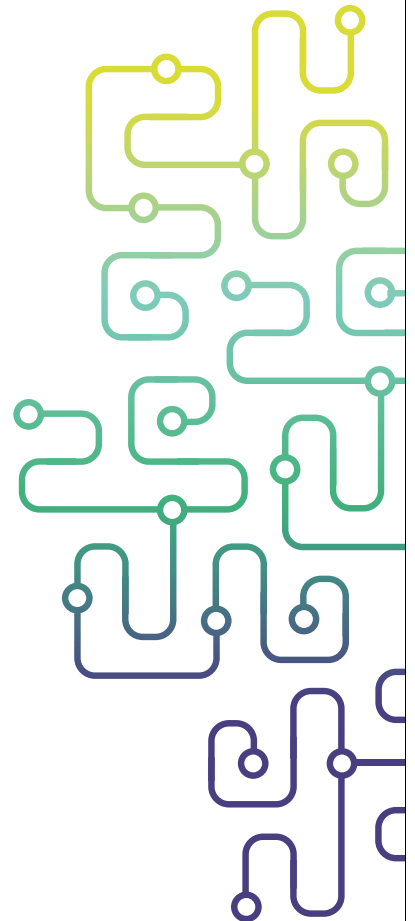
SAP d.o.o. | Hektorovićeva 2, 10 000 Zagreb, Croatia

www.sap.com/croatia/index.html | www.ariba.com | info.croatia@sap.com

 **ensolva**

B2B softver za
proces nabave

www.ensolva.com



Autor glasovite matrice nabave
Peter Kraljić u razgovoru s
Draškom Jelavićem



Foto: Ratko Mavar

NABAVA

Kraljić: Nabavom se može kontrolirati do 80% troškova

Budućnost kompanijske nabave leži u njezinoj digitalnoj transformaciji, a brojni aplikativni alati koji specijalistima za nabavu mogu pomoći u boljem donošenju odluka već su dostupni u svijetu i u Hrvatskoj ne treba čekati s početkom transformacije. To je glavna poruka izlagača s 12. konferencije o nabavi, koja se u organizaciji Hrvatske udruge nabavnih djelatnosti (HUND) i poslovnog tjednika Lidera održala prošlog četvrtka u hotelu Westin. Svi sudionici konferencije složili su se da je nabava budućnost poslovanja svake uspješne tvrtke te da joj se trenutačno ne pridaje dovoljno pozornosti, premda je to iznimno važna, stožerna funkcija svake kompanije. Pojedini alati za uspješnu nabavu uspjeli su pokazati dugotrajnost i otpornost na izazove i promjene koje donosi vrijeme, poput 'Kraljić Portfolio matrice nabave', stvorene prije 40-ak godina, a koja je i danas u stalnoj upotrebi.

Autor te matrice **Peter Kraljić**, član McKinsey Advisory Councila, na konferenciji je gostovao kao jedan od najiskusnijih svjetskih konzultanata na području strategije, organizacije poslovanja i nabave. Upozorio je da je nabava ključni segment poslovanja za buduću konkurentnost kompanije te da se njome može kontrolirati čak 50-80% troškova s kojima se suočava, pri čemu je posebno istaknuo da je potrebno shvatiti potrebe svojih dobavljača i konkurenata te time izbjeći 'uska grla' u nabavi. **Nataša Cikač** iz Cronate konstatala je da promjene u nabavi mogu donijeti veće profite i uštede. No 'za to treba provesti nužne promjene, kojih se ne treba bojati', potvrdila je.

Kako (ne)izgubiti milijarde Da s nabavom kao segmentom poslovanja tvrtke treba biti oprezan, potvrdio je **Draško Jelavić** iz tvrtke Cirtuo. Upozorio je da su avioprijevoznici, ne obraćajući pozornost na nabavu, izgubili 20 milijardi dolara dobiti, a njihovi su dobavljači istodobno 'punili džepove' sve većim profitima. ➔

pišu **SERGEJ ABRAMOV** i
TIRENA LEINERT NOVOSSEL
lider@lider.media

Digitalizacija je bila središnja tema ovogodišnje konferencije o nabavi, a najveću pozornost sudionika izazvao je Peter Kraljić, autor 'Kraljićeve matrice nabave'

GOVORNICI



MIRELA SENICA,
UDRUGA NABAVNE DJELATNOSTI



PETER KRALJIĆ,
MCKINSEY ADVISORY COUNCIL



VELIMIR SRIĆA,
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB



MARCELL VOLLMER,
SAP ARIBA



HARI ZAMLIĆ,
ENSOLVA



CHRISTOPHER GAME,
STADA

➔ Drugo istraživanje na koje se pozvao pokazuje da je autoindustrija u razdoblju od 10 godina generirala manje profite u odnosu na sto najvećih dobavljača. Draško Jelavić fokusirao se na hrvatsku perspektivu nabave i upozorio da je kod nas nabava uglavnom svedena na njezin pravni aspekt i daleko je od toga da bude strateška funkcija kompanije. Zato je, smatra, potrebna transformacija nabave na onu temeljenu na principu stvaranja vrijednosti.

Probudite se! Profesor **Velimir Srića** sa zagrebačkog Ekonomskog fakulteta objasnio je da je digitalizacija nabave izvor konkurentne prednosti te da se njome može uvesti lakši menadžment lanca vrijednosti i smanjiti inventar nabave. Srićina kratica 'BASICS' slikovito prikazuje šest praktičnih elemenata digitalne transformacije, a odnosi se na 'Big Data', 'AI', 'Social Networks', 'IoT', 'Cloud' i 'Smart Concepts'. Menadžeri koji provode tu transformaciju, ustvrdio je Srića, nalaze se u 'VUCA' vremenima, što označava 'Volatility' (promjenjivost), 'Uncertainty' (nesigurnost), 'Complexity' (složenost) i 'Ambiguity' (nejasnoća). Srića je to povezao s rječju 'vuca', koja na zulu jeziku igrom slučaja znači 'probuditi se', čime je želio pokazati koliko je današnjim kompanijama važno uhvatiti korak s vremenom i modernizirati svoje poslovanje, posebice proces nabave. 'Neizbježno je da će se strojevi i ljudi sve više približavati i svakodnevno zajednički funkcionirati', rekao je

Marcell Vollmer iz tvrtke SAP Ariba. Posljednje McKinseyevo izvješće pokazalo je da će 51% poslova u budućnosti biti automatizirano, čime bi mogli i nestati, a još je utvrdilo da je oko pet posto današnjih poslova u potpunosti zamjenjivo strojevima. Na kraju, zaključak je da će 100% ljudskih poslova zasigurno doživjeti promjene, a nabava ih već doživljava. Vollmer također smatra da će poziciju 'Chief Executive Officer' u nabavi vrlo brzo zamijeniti 'Chief Value Officer', koji će biti spreman mijenjati vrijednosti, raditi na komunikaciji i odnosima između zainteresiranih strana u procesu nabave.

Uberiranje i kodakiranje Vollmer je dao primjer tvrtke koja se uspješno 'uhvatila ukoštac' s izazovima digitalizacije i one koja, nažalost, to nije uspjela učiniti. Riječ je o Uberu, koji je danas poznat kao kompanija s kojom je prijevoz siguran te ima imidž one koja uspješno i brzo povezuje potražnje s ponudom. S druge strane, Kodak se, premda je davne 1975. izumio digitalni fotoaparati, oglašivao na velike promjene koje su se zbivale na tržištu fotografije, a posljedično je bio primoran ugasiti svoje pogone i tržišnu utakmicu 'predati' kamerama pametnih telefona. 'Zato se trebate uberirati da se ne biste morali kodakirati!', poručio je Vollmer. Sličnu sudbinu ima i 'Enciklopedija Britannica', koja je izgubila u srazu s Wikipedijom, napomenuo je Srića. Unatoč tome što je 'Bri-

VELIMIR SRIĆA: Digitalizacijom nabave može se uvesti lakši menadžment lanca vrijednosti i smanjiti inventar nabave. Menadžeri koji provode tu transformaciju nalaze se u 'VUCA' vremenima: 'Volatility' (promjenjivost), 'Uncertainty' (nesigurnost), 'Complexity' (složenost) i 'Ambiguity' (nejasnoća)



Okrugli stol 'Transformacija CPO u CVO': Tin Bašić, Christopher Game, Vesna Trnokop-Tanta, Marcell Vollmer i Danijel Banek

tannica' točnija i detaljnija, činjenica da nije bila besplatna i dovoljno proširena dovela ju je do 'pada s litice'. To je bilo čak i važnije od proširenog saznanja da je Wikipedija često netočna te da njezine podatke može uređivati bilo tko. "Tom problemu u njoj pristupili su otvaranjem mogućnosti ispravaka u realnom vremenu", rekao je Srića. To je samo još jedan u nizu dokaza koliko je digitalizacija važna.

Južnoafrički stručnjak za nabavu s iskustvom u autoindustriji i farmaciji **Christopher Game** predstavio je prednosti u pristupu nabavi kao suradnji, umjesto uvriježenoj metodi suparničkog pregovaranja. Istaknuo je da je potrebno poticati inovacije kod dobavljača, cijenom ili obujmom kupnje, jer dodana vrijednost koju stvara bit će ugrađena u vlastiti proizvod kompanije.

Rješenja za unaprjeđenje U pogledu konkurentnosti, Europa zaostaje za SAD-om i Kinom, a Hrvatska se nalazi na začelju Europe. Dakle, vijesti očekivano nisu dobre. Kraljič je ustvrdio da je 'jedino Bugarska u Europi manje konkurentna od Hrvatske. Češka napreduje i uspjela je nadoknaditi izgubljeno za vrijeme komunizma'. Posljedica jugoslavenske ekonomije su u tranziciji uništene uspješne kompanije i 'sad se mora graditi na pijesku, umjesto na velikim stijenama', uzrujano je rekao Kraljič. Nacionalni interesi za koje se bore države Srednje i

Istočne Europe onemogućavaju im porast konkurentnosti. A što se tiče spremnosti za digitalizaciju, Hrvatska također ne stoji bajno. Srića je upozorio da je 'prema Global IT Reportu u 2016. godini, Hrvatska bila na 54. mjestu od 139 obuhvaćenih zemalja u istraživanju spremnosti za digitalizaciju, a u ovom dijelu Europe lošije od nje bile su samo Srbija na 75. i Bosna i Hercegovina na 97. mjestu'.

Na konferenciji su bila ponuđena brojna rješenja i savjeti kako se suočiti s nužnim promjenama i unapređenjem procesa nabave: počevši od primjene Kraljičeve široko poznate matrice nabave, pa do programa koji je razvila tvrtka SAP Ariba ili Cronatinoga koncepta kontinuiranih poboljšanja u procesu nabave. Platformu koja omogućava efikasniju nabavu nudi i SAP Ariba. Njezin program nudi funkciju izravnog chata putem kojega se odmah mogu dobiti tražene informacije, ali i brže povezati stranu potražnje sa stranom ponude. Također razvija personalizirane strategije i savjete za tvrtke. **Hari Zamlić** iz tvrtke Ris Software predstavio je aplikaciju Ensolva, koja korisnicima omogućava računalnu kontrolu nabave, uz ad-hoc analize i in-memory bazu podataka. Za primjer uspješnog modela nabave u Hrvatskoj, predstavljen je model tvrtke Fleet rent-a-car, koji slovi kao alternativa kupnji poslovnih vozila ili leasingu, a prednosti su mu mogućnost ugovaranja na fleksibilno razdoblje te preuzimanje rizika od korisnika. ■

GOVORNICI



DRAŠKO JELAVIĆ,
CIRTUO



NATAŠA CIKAČ,
CRONATA



DARKO URUKALOVIĆ,
FLEET RENT-A-CAR

FLEET
rent a car



AKO

- trebate vozila na neodređeni period: od 30 dana do više godina
- želite vratiti ili mijenjati vozila po potrebi bez dodatnih troškova
- želite jednostavnost i brzinu ugovaranja
- želite najam bez učešća i početnih troškova
- ne želite kreditno opteretiti tvrtku
- nemate uvjete za leasing/kredit
- obavljate sezonsku djelatnost ili ste projektno organizirani

RJEŠENJE JE
DUGOROČNI
RENT A CAR

Kontakt:

099 4464 007; 099 4464 041; 01 5532 222; prodaja@fleet-rent.hr

www.fleet-rent.com

KRONIKA



1.



2.

1. Zoran Zorić, Mirela Senica, Draško Jelavić, Marcell Vollmer, Christopher Game, Vesna Jungić, Biserka Orešković; 2. Mirela Senica i Goran Popović; 3. Daniel Banek, Biserka Orešković, Mirela Senica, Cmilja Tucaković i Željko Dudić; 4. Biserka Orešković, Christopher Game i Vesna Jungić; 5. Mirela Senica, Željko Vuketić i Daniel Banek; 6. Željko Dudić, Cmilja Tucaković i Peter Kraljić; 7. Vesna Trnokop-Tanta i Mladen Vedriš; 8. Sudionici konferencije s velikom pozornošću prate izlaganja



3.



4.



5.



6.



7.



8.

KLUB OBITELJSKIH TVRTKI

LIDER

KLUB **OBITELJSKIH TVRTKI** dobrovoljna je asocijacija koja promiče biznis zasnovan na obiteljskom vođenju. Klub svojim članicama pomaže da edukacijom, zajedničkom razmjenom znanja i iskustva unapređuju svoje poslovanje te lakše svladaju specifične teškoće u upravljanju svojim tvrtkama



Za više informacija o uvjetima članstva i pogodnostima koje vam donosi obratite se na e-adresu: manuela.tasler@lider.media

Partneri:



Maksimirska 120, 10 000 Zagreb
Tel.: 01 233 63 44, Fax: 01 230 33 74
www.ecs.hr

ICT RJEŠENJA ZA VAŠE POSLOVNE SUSTAVE

- ECS je jedan od vodećih sistemskih integratora u Hrvatskoj.
- Potpuna, integrirana i pouzdana ICT rješenja, informacijskih i komunikacijskih sustava.
- Pružamo usluge konzaltinga, projektiranja, inženjeringa, izgradnje, održavanja IT sustava, školovanja i edukacija.
- Usluge za performanse omogućuju maksimalan povrat sredstava uloženi u vašu informatičku opremu.

Obratite nam se s povjerenjem!

RJEŠENJA ZA AMBALAŽU

ROTOPLAST

FLEKSIBILNA AMBALAŽA • ETIKETE • SHRINK SLEEVE

PRAKTIČNA. INOVATIVNA. EFIKASNA. MY ALD APLIKACIJA



**PODRŠKA U SVAKOM TRENUTKU,
BILO KADA I BEZ OBZIRA GDJE SE NALAZITE**
MY ALD ŠTEDI VAŠE VRIJEME I OMOGUĆAVA VAM BRZ
PRISTUP PODACIMA O VAŠEM VOZILU ILI VOZNOJ PARKU.

MYALD.HR

ALD
Automotive

