

Globalni trendovi i mjerjenje uspješnosti u nabavi

18. konferencija o nabavi, HUND
26. listopada, 2023

Branko Žibret

KEARNEY



Konkurentski pritisci stvaraju potrebu za razvojem naprednih nabavnih vještina i teže širem stvaranju vrijednosti sa svojim dobavljačima.

Glavni izazovi

Trenutna situacija
Sve nepredvidljivije i složenije okruženje



Prebacivanje nabave s troška na strateški učinak

➤ **Utjecaj na dobit ili gubitak (P&L)**

Marža
Rezistentnost

➤ **Utjecaj na održivost**

Smanjenje emisijskog otiska iz opsega 3¹
Raznolikost, jednakost i uključenost

➤ **Hiper-učinkovitost**

Brži, povezaniji s više suradnje, vitkiji

1. Američka agencija za zaštitu okoliša definira emisije iz opsega 3. kao emisije koje proizlaze iz aktivnosti iz imovine koja nije u vlasništvu ili pod kontrolom organizacije koja izvješćuje, ali na koju organizacija neizravno utječe u svojem vrijednosnom lancu.
Izvor: Kearneyevl Godišnje izvješće o izvrsnosti pri kupnji (AEP) 2022/23, Kearney analiza

NAJVEĆA PRILIKA

Trošak vanjskih usluga najveći je trošak kao postotak prihoda za većinu tvrtki.

Prosjek u svim industrijama **55% +**

Potrošnja trećih strana ima značajan utjecaj na emisije CO2

Npr. % emisija stakleničkih plinova (kupljena roba i usluge) **40% +**

Optimizacija potrošnje važan je izvor konkurentске prednosti – to se naziva ekonomija treće strane (3rd Party Economics)

Uloga nabave i direktora nabave danas nadilazi tradicionalne okvire.

Tradicionalna uloga direktora nabave (1,2)



Nova uloga direktora nabave
(fokus današnje prezentacije)

Zaostajanje za trendovima i ograničena učinkovitost u upravljanju lancem opskrbe imaju financijske posljedice.

Prosječni financijski utjecaj na tvrtke Fortune 500 zbog poremećaja u lancu opskrbe



\$2.4 mrd.
po događaju

Prosječno smanjenje tržišne kapitalizacije

\$450 mil.
godišnje

Prosječni gubitak prihoda zbog poremećaja

\$75 mil.
godišnje

Prosječni višak izdataka za troškove prodanih proizvoda

Izvor: Kearneyjeva analiza financijskog učinka na lance opskrbe, 2023.

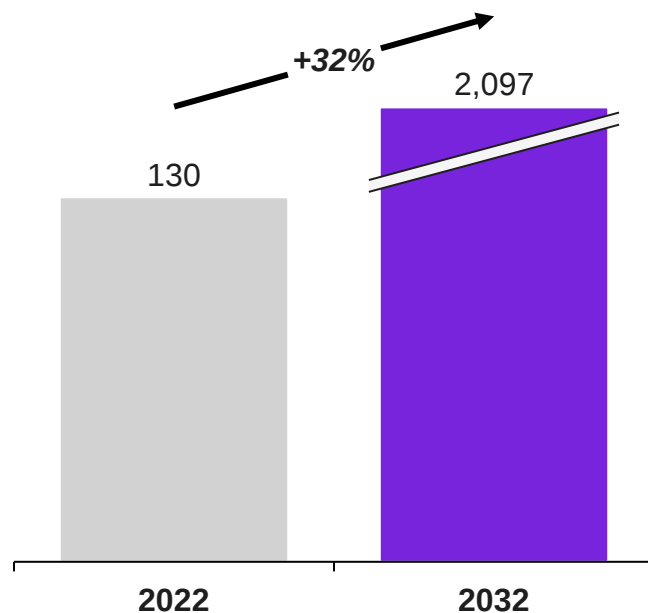
Generativna umjetna inteligencija brzo mijenja način poslovanja tvrtki.

GenAI

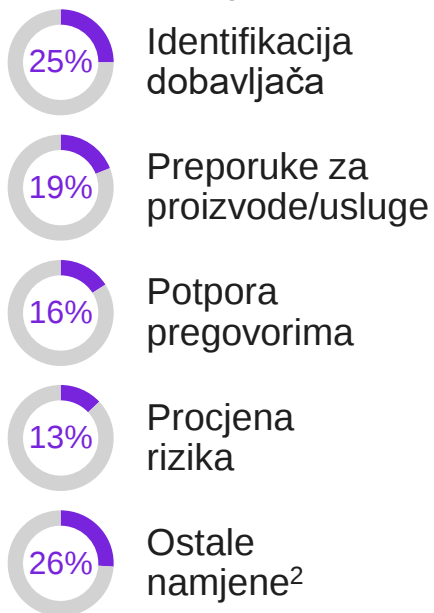


Ulaganje u umjetnu inteligenciju u javnoj nabavi

GenAI na tržištu nabave
US\$ Mil.

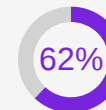


Tržišni udio prema
predviđenoj uporabi¹

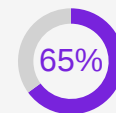


GenAI = generativna umjetna inteligencija
1. FY2022. 2. Ostale svrhe uključuju analizu ugovora, otkrivanje prijevара, prediktivno modeliranje itd.
Izvor: MarketResearch.biz, Ivalua, IBM, Icertis, Web search, Kearney

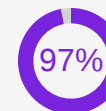
Prilagodba i budući rezultati



Direktori nabave vjeruju da će GenAI alati **pomoći u poboljšanju donošenja odluka.**



Direktori nabave očekuju da će **pomoć u pregovorima koje pruža umjetna inteligencija** biti najkorisnija tehnologija za automatizaciju procesa kupnje.



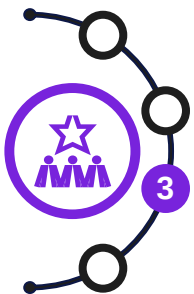
Korištenjem umjetne inteligencije uloga zaposlenika u nabavi **neće biti zamijenjena**, već će biti znatno **stručnije naglašena** – uspostaviti će se **produktivna suradnja.**



Umjetna inteligencija pomaže u uklanjanju kašnjenja u transparentnosti potrošnje i može dovesti do većih ušteda za nabavu.

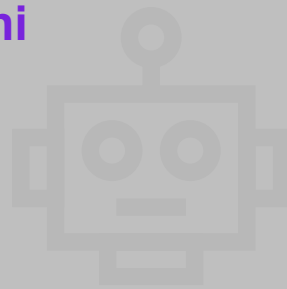
Novi postupak analize potrošnje pogonjen umjetnom inteligencijom

GenAI

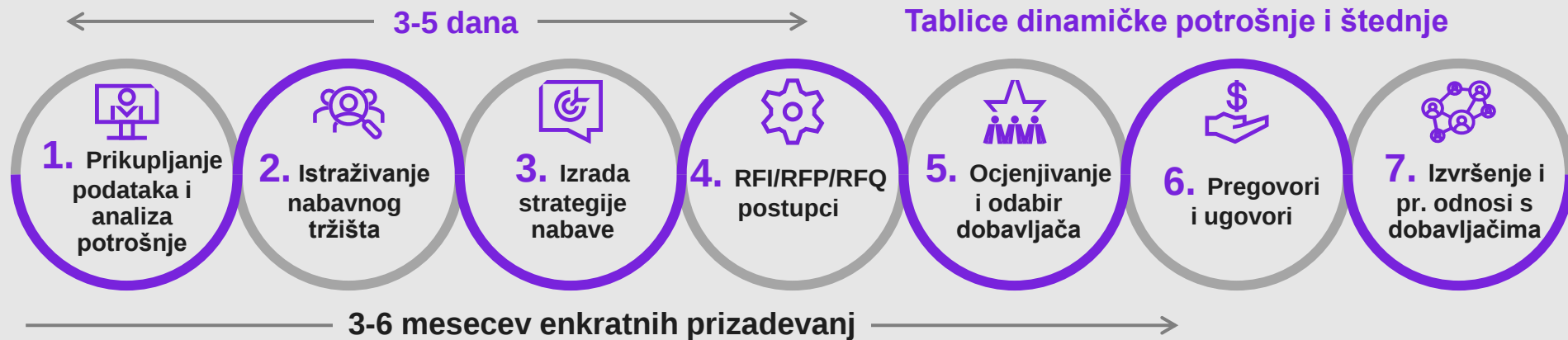


Preporučeni postupak

Korištenje umjetne inteligencije



- Promjene potrošnje u stvarnom vremenu
- Veći broj identificiranih prilika
- Veće uštede
- Učinkovitost alata s vremenom se poboljšava na temelju ljudskog unosa
- 3-5 dana



Trenutni postupak

Ručni i ponavljajući rad



- Propuštena ušteda od 10 % ili više zbog periodične transparentnosti potrošnje¹
- 3-6 mjeseci

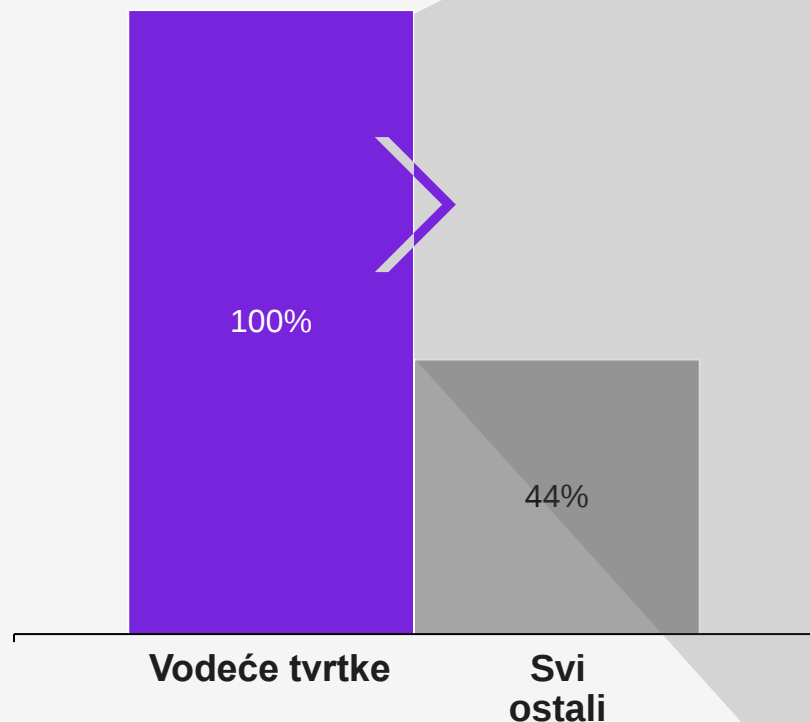
GenAI = Generativna umjetna inteligencija; 1. Prethodno Kearneyjevo iskustvo
Izvor: Kearney

Direktori nabave mogu brzo i izravno dati značajan doprinos obvezama održivosti tvrtki u kojima rade.

Održivi razvoj



Vodeće tvrtke usredotočuju se na ciljeve održivosti ...
(%, koji ukazuje na srednji i veliki utjecaj)



... I imaju uspostavljene kriterije za praćenje utjecaja.
(% koji ukazuje na srednji i visoki utjecaj)

	Vodeće tvrtke	Svi ostali
 Otisak emisija opsega 3 ¹	83%	34%
 Ostali utjecaji na okoliš ²	83%	49%
 Radnička prava, zdravlje i sigurnost dobavljača te drugi socioekonomski učinci	83%	64%

Među poduzećima koja primjenjuju najbolje prakse, **83%** smatra da pojedinačni kriteriji praćenja učinka imaju srednji do visoki učinak. U ostalim tvrtkama svijest je znatno niža.

1. Američka agencija za zaštitu okoliša definira emisije iz opsega 3. kao emisije koje proizlaze iz imovine koja nije u vlasništvu ili pod kontrolom organizacije koja izvješćuje, ali na koju organizacija neizravno utječe u svojem vrijednosnom lancu. 2. Na primjer, potrošnja vode, gospodarenje otpadom, potrošnja energije, održiva ambalaža.
Izvor: Kearneyevo Godišnje izvješće o izvrsnosti u kupnji (AEP) 2021/22.

Geopolitičke napetosti bit će raširenije jer se zemlje natječu kako bi osigurale snažan gospodarski rast i monetarnu stabilnost (1/2).

Geostrateški rizici

Industrijska politika potiče geopolitičke napetosti

Industrijska politika ili naponi za **jačanje** određenih **industrija** koje su ključne za **nacionalnu sigurnost** ili **gospodarsku konkurentnost** i dalje će poticati napetosti, ponekad među saveznicima, često zbog potrebe za:



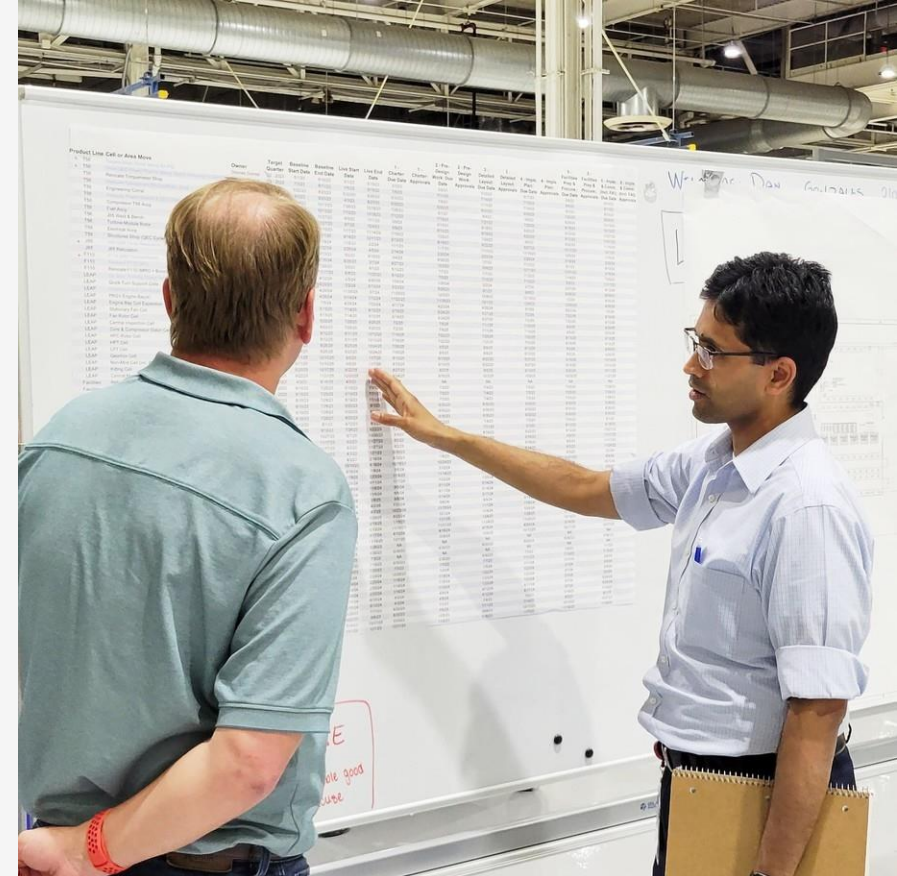
povećanjem otpornosti i ublažavanjem geopolitičkih **rizika** u globalnim lancima opskrbe



povećane **potražnje** za **čistom energijom**



utrke za **razvoj** i **upravljanje naprednih tehnologija** kao što je umjetna inteligencija



SAD

Industrijska politika koja se usredotočuje na kritično naprednu tehnologiju i nastoji vratiti proizvodnju u zemlju



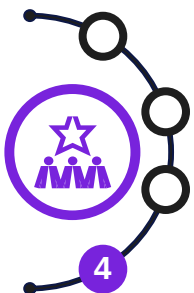
EU

Namjensko financiranje u vezi s pandemijom bolesti COVID-19 za digitalne inovacije i zajedničko ulaganje u politike vezane uz zelenu energiju



Kina

Velika ulaganja u proizvodnju i industriju u državnom vlasništvu kako bi se ubrzao razvoj
U ind. vjetroelektrana Kina je ograničila sudjelovanje multinac. kompanija, što je pridonijelo usponu Kine kao proizvodne elektrane



Bit će potrebna
veća
prekogranična
koordinacija kako
bi se ublažio
rastući
geopolitički rizik,
smanjila
neučinkovitost i
potaknule
inovacije.

Geostrateški rizici



Utjecaj na poslovanje



Pratite rizike nepoštivanja novih carinskih
regulativa i drugih trgovinskih ograničenja
povezanih s industrijskom politikom



Iskoristite prilike povezane s izravnim
potporama, poreznim olakšicama i državnim
subvencijama

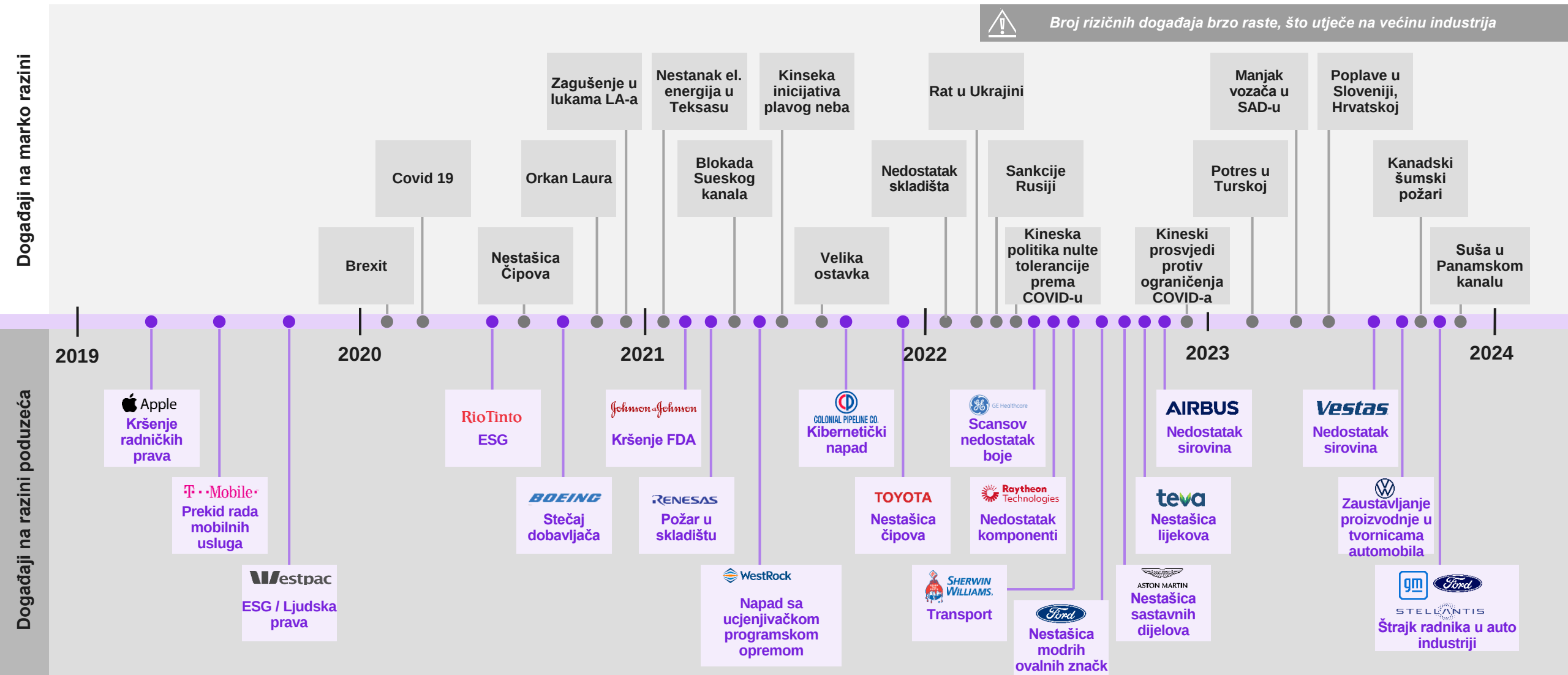


Odredite područja koordinacije kao što su
zajedničko istraživanje i razvoj, potrošnja ili
kooperativno utvrđivanje standarda.

Posljednjih godina svjedoci smo tektonskih promjena u globalnom okruženju, što dovodi do oskudice materijala i promjene odnosa u lancima opskrbe.

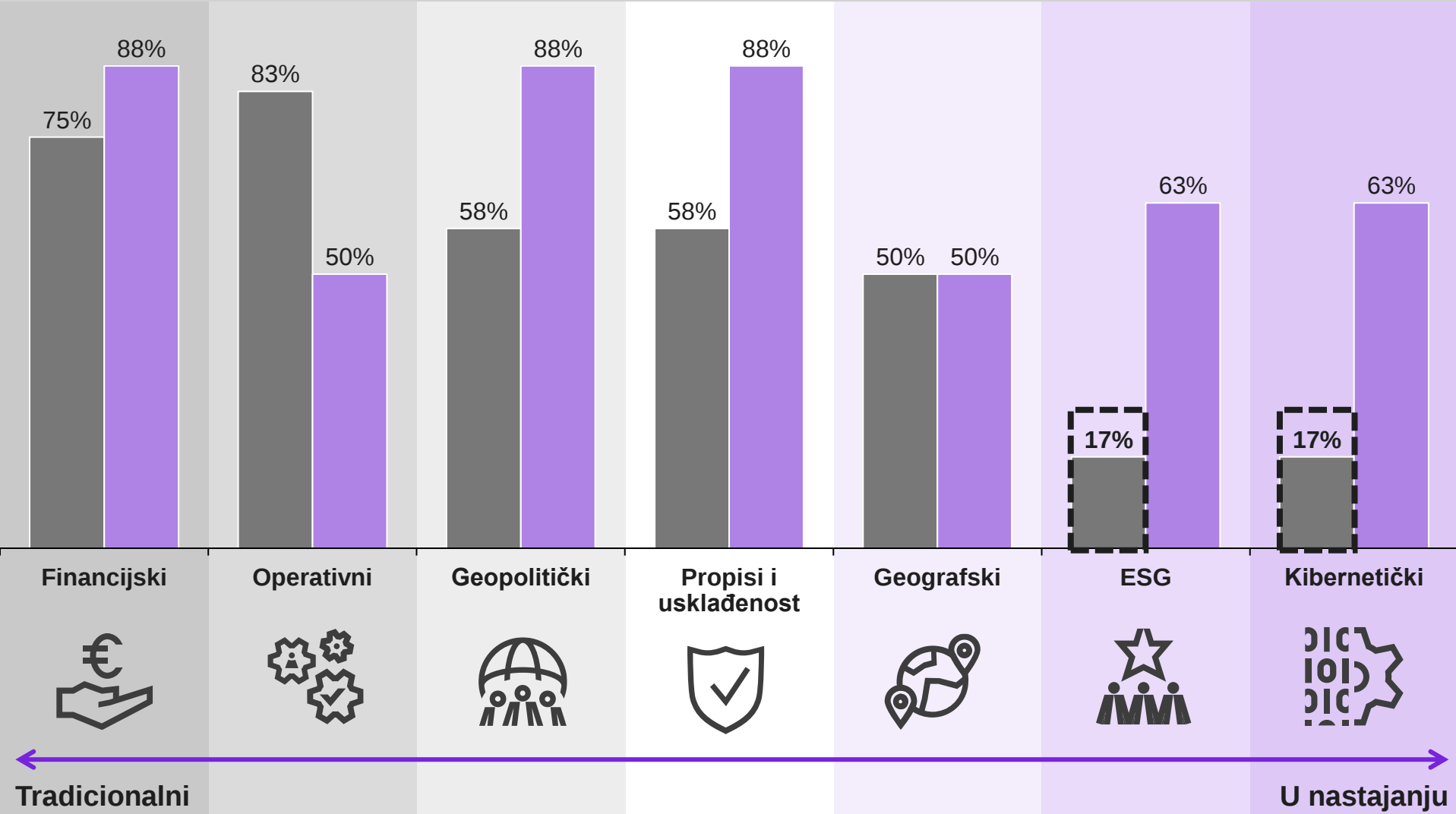
Kronologija odabranih nedavnih vanjskih poremećaja u lancu opskrbe

Neiscrpnna lista



Regionalne
tvrtke tek
počinju pratiti
novoidentifici-
rane rizike.

Raspon vektora rizika kojima tvrtke daju prioritet
% tvrtki koje su odgovorile



Vodeće tvrtke upravljaju rizikom lanca opskrbe u 5 dimenzija.

Strategije vodećih praksi:

- 68% se fokusira na **planiranje scenarija**
- 64 % dizajnira proizvodne i opskrbe lance s većom otpornošću
- 60% njih **pojednostavljuje** portfelje proizvoda

1 Strategija

Pametno donošenje odluka na temelju procjene rizika

- **Upravljanje rizicima trećih strana** sa strategijama kategorija i lanca opskrbe
- **Razumijevanje** područja visokog rizika **za daljnje donošenje odluka**

2 Procesi

Dobro definirani procesi

- **Praćenje u stvarnom vremenu** s upozorenjima, strategijama odgovora i planovima za utvrđivanje točaka neuspjeha

3 Upravljanje

Snažno upravljanje i organizacija

- **Jasna prava na donošenje odluka** i smjernice za eskalaciju
- **Resursi** za procjenu rizika i ključni pokazatelji uspješnosti

4 Tehnologija

Jednostavna platforma za otkrivanje rizika trećih strana

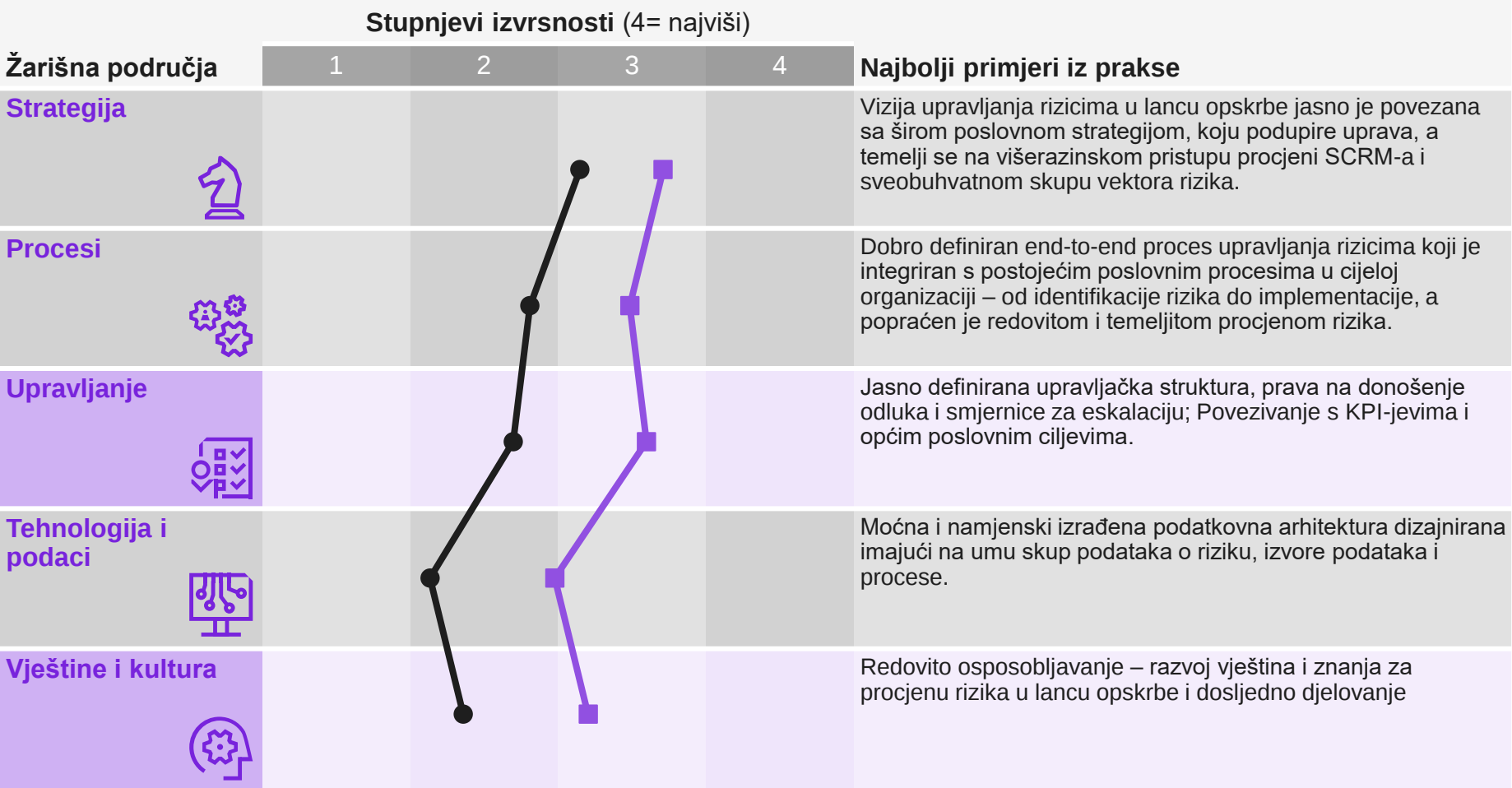
- **Arhitektura podataka** koja se sastoji od podataka o riziku, različitih izvora podataka i procesa
- **Sveobuhvatan snop tehnologija** koji obuhvaća otkrivanje rizika, određivanje prioriteta i upravljanje njima

5 Vještine

Kultura svjesna rizika

- **Proaktivno i prioritetno upravljanje rizicima** i način razmišljanja odozgo prema dolje koje uzima u obzir u strategiju i vrijednosti tvrtke

Usporediva analiza pokazuje da regionalni prosjek zaostaje za vodećim praksama, posebno u području kriterijima uspješnosti upravljanjem rizicima i razvoja vještina.



Regionalni prosjek Prosjek vodećih praksi

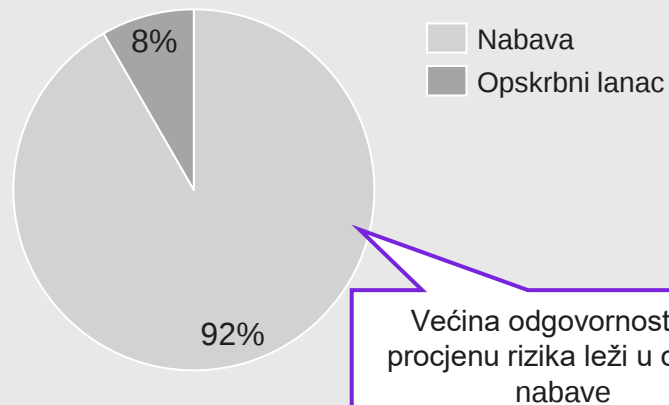
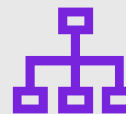
Najveća odstupanja



- Nedostatak pokazatelja i kriterija uspješnosti za upravljanje rizicima – ne postoje pokazatelji i referentne vrijednosti ili se ključni pokazatelji uspješnosti izračunavaju ručno
- Nedostatak konkretnih koraka za razvoj znanja i vještina za procjenu rizika u lancu opskrbe
- Razmišljanje o rizicima nije ugrađeno u org. odozdo na dole – npr. kultura upravljanja rizikom lanca opskrbe usvojena je u nabavi s raspršenim usvajanjem u drugim funkcijama

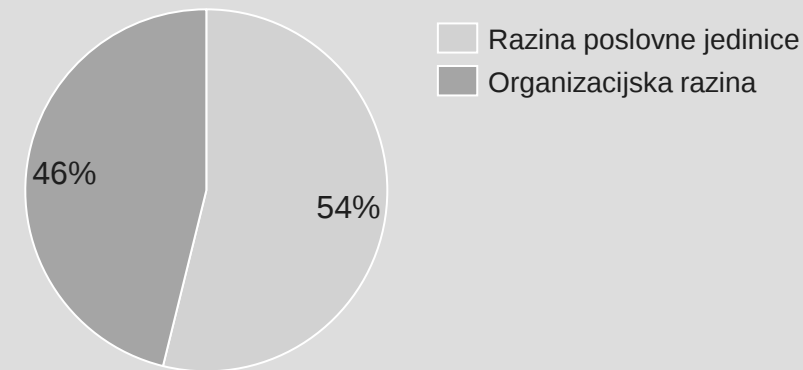
Upravljanje rizicima u lancu opskrbe ključni je pokretač donošenja odluka. ~70% poduzeća redovito prijavljuje rizike za upravljanje, a nabava je odgovorna za procjenu rizika.

Org. model za procjenu rizika
% tvrtki koje su odgovorile

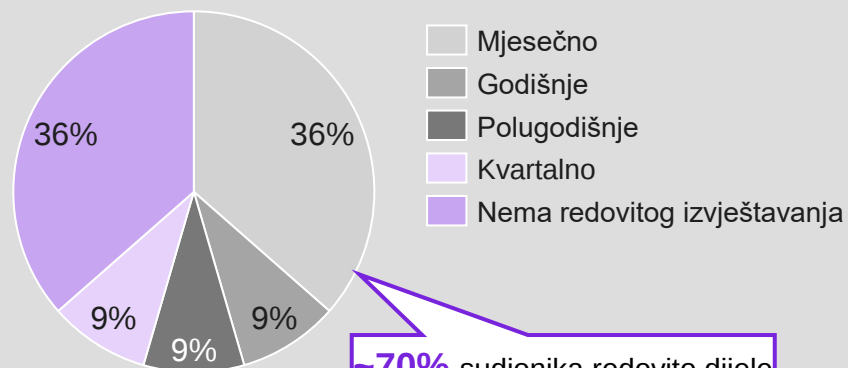


Većina odgovornosti za procjenu rizika leži u okviru nabave

Odgovornost za analizu rizika lanca opskrbe
% tvrtki koje su odgovorile

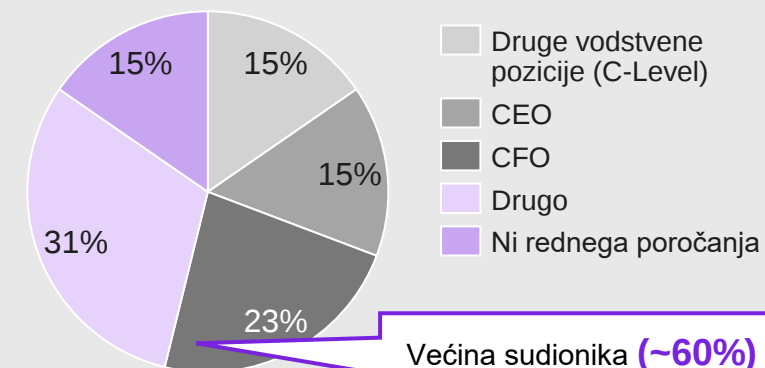


Učestalost izvješćivanja uprave o rizicima
% tvrtki koje su odgovorile



~70% sudionika redovito dijele svoj trenutni položaj rizika s upravom

Najviše tijelo koje prima izvješće o riziku
% tvrtki koje su odgovorile



Većina sudionika (~60%) prijavljuje rizike najvišem menadžmentu (C-Level)

Regionalni rezultati



**Kako bi moderni
direktor nabave trebao
učinkovito upravljati
novom ulogom?**

Uloga nabave u budućnosti je redefinirana tako da direktori nabave postaju organizatori cjelokupnog lanca vrijednosti.

	Nabava DANAS		Nabava SUTRA
<i>Uloga</i>	Kupci		Kreatori zajedničke vrijednosti
<i>Pokrivenost kategorija</i>	Stručnjaci za kategorije nabave		Programeri rješenja za više kategorija
<i>Analitika</i>	Analitičari s trenutnim reaktivnim vještinama		Stratezi koji upravljaju uvidima u stvarnom vremenu
<i>Interakcija s dobavljačima</i>	Upravljanje dobavljača		Organizatori lanca vrijednosti
<i>Ciljevi</i>	Vodeće načelo je ušteda		Upravljanje uravnoteženim pokazateljima
<i>Interakcija s dionicima</i>	Transakcijski odnosi		Partnerstvo



Kako bi se omogućio i održao razvoj vještina, ključno je transformirati kulturu koja će težiti novim naprecima u nabavi.

Hvala vam!

Branko Žibret

Partner

Branko.zibret@kearney.com

Kearney is a leading global management consulting firm. For nearly 100 years, we have been the trusted advisor to C-suites, government bodies, and nonprofit organizations. Our people make us who we are. Driven to be the difference between a big idea and making it happen, we help our clients break through.

www.kearney.com

Ostanite povezani s Kearneyjem



This document is exclusively intended for selected client employees. Distribution, quotations and duplications – even in the form of extracts – for third parties is only permitted upon prior written consent of KEARNEY.

KEARNEY used the text and charts compiled in this report in a presentation; they do not represent a complete documentation of the presentation.

KEARNEY