

OUTSOURCING U NABAVI

Ekonomska nužnost ili organizacijska iluzija?

Outsourcing oslobađa non-core troškove i non-core procese u nabavi, a poslovni savjetnici: rent-a-manager nabave, rent-a-manager controlling-a i rent-a-manager prodaje otkrivaju skrivene vrijednosti za kupca i dodatne uštede.

Autorica: Davorka Biondić Vince,
savjetnica za nabavnu djelatnost,
www.poslovno-pregovaranje.com



Dok se dio uprava naših trgovačkih tvrtki vrti u začaranom krugu neučinkovitosti i padu profitabilnosti, koristeći razne obrambene mehanizme i izgovore za nastalu situaciju, zaposlenici nabave im grčaju u kaos kompliciranih i nejasnih procesa, nejasnoj strategiji, neučinkovitom oglašavanju, nedostatnim vještinama, padu marži i prometa, povećanju otpisa, sniženja i inventurnih razlika... A sve je to umotano u atmosferu emotivne nabijenosti, straha, učestalih konflikata i frustracija.

Kod nas vlada još uvijek otpor i nepovjerenje prema outsourcing-u dijelova aktivnosti u strateškoj nabavi. Zašto? Prvi je razlog – nepostojanje jasne strategije i funkcija nabave kao administrativno-izvršne, a ne strateške funkcije tvrtke. Poznajem i tvrtke koje samo

deklarativno navode da njihova nabava ima stratešku funkciju, a ista se guši u sporednim djelatnostima koje ne stvaraju novac i dodatne vrijednosti za kupca. „Slijepoj“ upravi se prikazuju „lijepi“ podaci i kategorije samo sa pozitivnim trendovima, a stručne, neutralne controlling funkcije u nabavi (ili tvrtki) – nema. Takve uprave smatraju takvoga zaposlenika – troškom, ili i dalje (ne)svjesno ne žele „progledati“ i fokusirati se na izvore gdje novac „curi“ i gdje se novac može dodatno zaraditi.

No, ulaskom Hrvatske u EU i pritisnuti dodatnom stegom globalne konkurencije, ipak se u zadnje vrijeme događaju promjene i uprave tragaju za eksternim „infuzijama“ preko raznih stručnjaka: rent-a-manager nabave, rent-a-manager controlling-a, rent-a-manager prodaje. Oni osposobljavaju postojeće zaposlenike i dodaju vrijednost njihovom poslovanju, te razvijaju dodatno njihove kompetencije.

Ako je poznato i dokazano da bi teoretsko povećanje prodaje za 50% rezultiralo jednakim povećanjem profita kao kod samo 10%-tnog smanjenja troškova u nabavi (vrijednost robe i usluge), onda je jasno da fokus nabave mora biti samo na traganju za izvorima ušteda od dobavljača do police i da je nabava u 21. stoljeću pčela matica trgovačke tvrtke. No, isti kadar radi u našoj trgovini

već zadnjih 10, 15 ili 20 godina, ne ulaže dovoljno u nova znanja, ne poznaje se puls međunarodne konkurencije, a nekad uspješni alati iz 20. stoljeća su danas neefikasni.

Prednosti upotrebe outsourcing poslovnoga modela

U svojim počecima, outsourcing je bio uglavnom sredstvo kontrole troškova, ali se praksa outsourcing-a razvila tako da on predstavlja izbor menadžmenta koji otvara put povećanju učinkovitosti i kreiranja dodane vrijednosti. Prednosti upotrebe outsourcing poslovnoga modela su mnogostruke, a najznačajnije su:

- Ušteda resursa i niži operativni troškovi
- Fokusiranje na razvoj vlastitoga poslovanja
- Povećanje stupnja znanja i vještina (pristupom intelektualnom vlasništvu vanjskih izvršitelja)
- Unapređenje kapaciteta za inovacije – korištenjem vanjskih izvršilaca za nedostajuća znanja.

Outsourcing dijelova nabave je ključni način za rezanje troškova, dodavanje vrijednosti i povećanje efikasnosti vašega biznisa, bez dodatnih izdataka! Povrat investicije (ROI) je značajan.

A veću transparentnost troškova nabave je nemoguće postići bez adekvatnih podataka

i analitike koju danas pružaju profesionalci iz controlling-a.

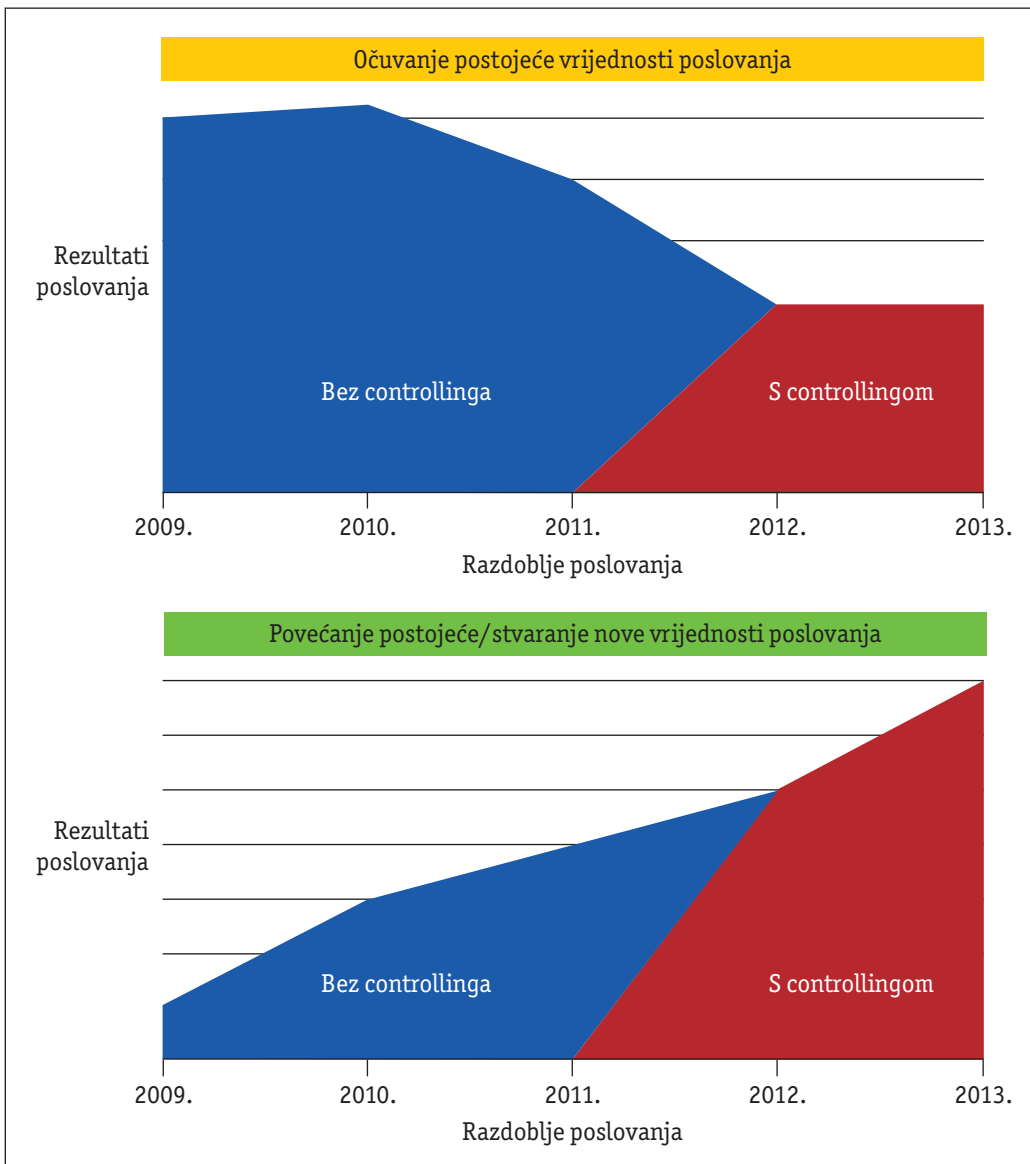
Autoritet iz područja hrvatskoga controlling-a, dr.sc. Mladen Meter iz Poslovne učinkovitosti d.o.o. za poslovno savjetovanje (www.poslovnaucinkovitost.eu) kaže o tome sljedeće:

Kako dobro upravljati poslovanjem tvrtki?

Da bi se moglo strateški i operativno upravljati poslovanjem, tj. upravljati tekućim poslovnim izazovima (veća prodaja, bolja naplata, manji udjel troškova u prihodima, veći koeficijent obrtaja zaliha, manja zaduženost i sl.) i osigurati budućnost poslovanja tvrtki (utvrditi što tržište treba (a ne što mi možemo ponuditi), kako postići dugoročno održivu povezanost s našim kupcima, odnosno dobavljačima, kako eliminirati ili barem umanjiti negativne posljedice krize i intencija konkurencije i sl.), potrebno je osigurati „transparentnost strategije, poslovnoga rezultata, financija i procesa“ (Misija „controller-a“ prema „International Group of Controlling“ (IGC).

Drugim riječima, da bi se moglo dobro upravljati poslovanjem tvrtki, potrebno je osigurati minimalno dva osnovna preduvjeta:

1. **imati (osigurati) i koristiti „transparentne“ podatke o poslovanju** – intuicija



trolling-a u tvrtki. Uz angažman vanjskoga controller-a veže se puno veća vjerojatnost uspjeha projekta s obzirom na njegovo kumulirano iskustvo u drugim tvrtkama, odnosno raznim projektima. Dodatne moguće koristi mogu se očitovati u rasterećenju postojećih organizacijskih resursa i inicijalno boljem prihvaćanju pothvata uvođenja funkcije controlling-a u tvrtku od strane menadžera, odnosno zaposlenika u tvrtki. Isto tako, njegova nevezanost za postojeću organizacijsku strukturu trebala bi osigurati nužno potrebnu nepristranost, odnosno profesionalizam u projektu. Naravno, da je pri angažiranju vanjskoga controller-a potrebno uzeti u obzir njegovo dosadašnje iskustvo u poslovnoj praksi (stručne kompetencije) kao i ostale kompetencije (psihološke, sociološke i posebne kompetencije) nužne za projekt uspješnoga uvođenja, odnosno unapređenja controlling-a u tvrtki.

Tipičan stav uspješne tvrtke, koje nema funkciju controlling-a je:

“Što će nam controlling, dobro nam ide.”,

dok je tipičan stav neuspješne tvrtke, koje nema funkciju controlling-a:

“Što će nam controlling, prekasno je.”

Međutim, uvijek je dobro vrijeme za uvođenje, odnosno unapređenje funkcije controlling-a jer je moguće **očuvanje postojeće vrijednosti poslovanja...**

odnosno **povećanje postojeće/stvaranje nove vrijednosti poslovanja...**

Korištenjem controlling znanja, odnosno strateških i operativnih instrumenata controlling-a, moguće je sačuvati i/ili povećati postojeću vrijednost, odnosno stvoriti novu vrijednost poslovanja. Želimo Vam da hrabro zakoračite u svijet controlling-a te se nakon toga prepustite užitku dobrih rezultata poslovanja! ■

je dobrodošla u poslovanju, ali je nužno također koristiti brojčane i nebrojčane podatke iz tvrtke i okoline da bi se na cjelovit način upravljalo tvrtkom,

2. imati kompetentne savjetnike u tvrtki – takve stručnjake često nazivamo controller-ima.

Misija controller-a određuje ulogu controller-a na sljedeći način:

Controller-i kao partneri menadžmenta pružaju bitan doprinos održivom uspjehu organizacije.

Controller-i ...

1.oblikuju i prate menadžerski proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja, tako da svaki donositelj odluke može djelovati u skladu s usvojenim ciljevima.

- 2.brinu za savjestan odnos prema budućnosti čime se omogućava iskorištavanje prilika i upravljanje rizicima.
- 3.integriraju pojedinačne organizacijske ciljeve i planove u odgovarajuću cjelinu.
- 4.razvijaju i održavaju controlling sustave. Controller-i osiguravaju kvalitetu podataka i informacije koje su relevantne za odlučivanje.
- 5.su obvezni djelovati kao ekonomska savjest za dobrobit cijele organizacije.

Koja je korist od controlling-a i zašto angažirati vanjskog controller-a (rent-a-controller)?

Projekt uvođenja ili poboljšanja

funkcije controlling-a predstavlja „vrlo osjetljiv projekt“, čiji su temeljni ciljevi: osigurati transparentnost poslovanja, alocirati i disperzirati odgovornost za donošenje poslovnih odluka te samim time i (re)definirati sustav (ne) nagrađivanja, a koji možda i neće naići na odobravanje i potporu svih ključnih osoba u tvrtki.

Ako ste svjesni da nemate dovoljno iskustva u tom području, uputno je razmisliti o privremenom angažmanu vanjskoga controller-a u tvrtki (Rent-a-Controller usluga poslovnoga savjetovanja). Na taj način ćete premostiti jaz između trenutačnih mogućnosti i dostupnoga znanja te ciljeva koje želite postići uvođenjem, odnosno unapređenjem con-