

# nabavnik

e-časopis Združenja nabavnikov Slovenije

št. 2 / 2023

## 20-letnica delovanja Združenja nabavnikov Slovenije



[www.zns-zdruzenje.si](http://www.zns-zdruzenje.si)



Združenje  
Purchasing  
nabavnikov  
Association  
Slovenije  
of Slovenia

# KAZALO

## Sponsorji

gen-i



CINKARNA

Kovintrade

SLOPAK  
ZIVIMO Z OKOLJEM

B/S/H/  
BESKOVSKI ABRAZI & S. D. NISKOVA

CIRTUO

DSV  
Global Transport and Logistics

inpro

HERZ  
DOPOLNITELNA UNITAS

TINEX

PRVA

Danfoss

TRIGOVINSKA  
ZBORNIKA SLOVENIJE  
Trigovinska Zbornica Slovenije

GOSPODARSKA ZBORNIKA  
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

Gospodarska  
zbornica  
Slovenije

mediade

PLANETGV

Mintec

IFPSM

ADACI  
Asociacija za dobavo  
in Supply Management

hund

03  
Interview with prof.  
dr. Frank Rozenmeijer

06  
Jani LOČIČNIK

Nabavna konferenca 2023:  
prof. dr. Andrej Vizjak

09  
Mitja PUST

Vloga krožne nabavi pri  
spodbujanju trajnosti v  
verigah vrednosti

12  
Nataša KOŠNJEK JUG

Sedanost trga dela

14  
Tanja ZAKRAJŠEK PUCELJ

dr. Danijela Brečko:  
Goreti, toda ne izgoreti.

18  
Uroš ZUPANČIČ

PMI Slovenija

# Interview with prof. dr. Frank Rozenmeijer



## ■ In what ways has the coronavirus and the war in Ukraine made procurement more complex? Is efficient procurement more important now than ever?

The Corona virus and the War in Ukraine resulted in many Supply chain related challenges across many industries. Suppliers struggle to deliver their products at the right time at the agreed prices. Buyers struggle with limited availability and growing scarcity on several supply markets, and with unexpected supply chain disruptions (e.g. Suez Canal blockage, jammed harbours, trade wars, etc.). This means that it becomes increasingly difficult to keep their factories running. One response that we observe is that buyers invest more cash in safety stocks, most often against higher prices. We are confronted with price inflation in many supply markets, which potential-

ly harms profitability. So, no surprise that CEO's turn their heads to their Procurement teams and invite them to come up with some proper responses to these challenges. Procurement itself does not become more complex, but the challenges are complex. In order to survive, fire-fighting is needed, and Procurement is good at that! Procurement needs to come up with some pragmatic quick fixes and smart buying to keep the factory running. Next to that, Procurement has a unique opportunity to show it's strategic value to the business. What is necessary today is more than just price (re)negotiations or switching suppliers. In order to cope with the increasingly VUCA world around us, Procurement needs to conduct in-depth supply chain risk assessments and provide top-management with different scenario's on how to best deal with these supply chain risks.

## ■ What are some of the challenges facing procurement that we can expect more of in the future?

Like I said above, one important challenge facing procurement is the increasing attention for supply chain risks. We need to become better in identifying major supply threats that slowly approach us (often over many years), but that potentially have a big impact. We have to come up with answers how to deal with these supply chain threats and whether we are able to withstand them (supply chain robustness) and/or recover quickly (supply chain resilience) from them. The truth is that buyers often do not see these threats because they are too busy with other things, such as finding suppliers, contract negotiations and operational fire-fighting. They do not pay enough attention to long-term developments and too rarely scan the horizon for potential threats.

Next to that, we need to invest in category management and supplier relationship management (SRM). A more strategic approach towards Procurement will support companies in being

better prepared when the next crisis hits the fan and have the relationships that will help you out.

Finally, it's people that make-or-break procurement. We need good people to fill up the many vacancies in Procurement. They are hard to find, so we need to become more creative in recruiting from other functions, invest more in training and development and start with campus recruitment at Universities that teach procurement and supply chain management.

## ■ Why is Procurement a relevant field of study in today's world?

We need to develop the next generation of procurement professionals. As said before, we live in challenging world and we need new procurement talent that has the right skills and mindset to cope with all these challenges and bring the procurement function to the next level. The current generation students also brings with them a natural appetite for sustainability, they want to make the world a bit better, and they are digitally savvy. Both are needed to future proof Procurement.

## ■ How will the pending global recession impact procurement?

It is difficult to predict whether there will be a small or big recession, whether it will be short or long, and whether it will be the same for all countries, or not. What we learn from the past is that recessions, wars and crises most of the time had a positive impact on the professional development of Procurement. To give you an example, the term Supply Chain Management was not introduced until 1982 by consultant Keith Oliver. In an interview with the Financial Times, he spoke about a project he had conducted for Philips on how to control inventory in times of crisis and volatile demand (...). A few months later, Peter Kraljic introduced his famous portfolio model (1983), giving the procurement profession new impetus. So, there was a lot of attention for Procurement and SCM in the '80s... just like now a period of global crises. Time and again this proves to be a good breeding ground for innovations. So, whatever happens the coming months, let's at least not waste this crisis and do whatever we can to give our profession a new impetus







again and contribute to solving some of today's challenges. I'm hopeful!

### ■ How can AI technology be used in procurement?

With my team at Maastricht University, we conduct research on the transformational impact of digital procurement technology. So, we have a close eye on the current developments and I must admit I am quite impressed with the already existing AI supported procurement solutions. There are solutions that support advanced spend analysis, produce a short-list of new suppliers for you, conduct price negotiations with your long-tail suppliers, write a new contract for you in a few seconds, etc. etc. For almost any procurement activity you can imagine AI solutions that can augment and/or automate (parts of) the activity, or even enable autonomous procurement without buyer interference. Currently, ChatGPT provides a clear example of what value

AI can bring to Procurement in the future. You can ask questions (e.g. what can I do to best cope with price inflation in our supply market?) and chat about the answers and quickly come to some first ideas. You can even use it to conduct negotiations, as we are now testing for our research project. The current global challenges provide more work for procurement, at the same time we do not see more FTEs in Procurement (...). Digitalisation in general, and more specifically AI technology can be used to cope with the increasing job demands and increase productivity significantly.

### ■ Many European countries have experienced increasing food prices over the last year. This is due to various reasons such as the war in Ukraine, changing weather and Covid. Do you have any opinions on how procurement can alleviate the pressure?

Procurement can contribute by continue to build up deep knowledge about the underlying cost structures of the products they buy and based upon that knowledge negotiate fair prices with their suppliers. Next, they need to collaborate with their key suppliers (and their key suppliers) to innovate and find creative ways to reduce costs and/or increase value. Procurement is in the best position to fight inflation. However, in the end there is only so much you can do as a buyer. Many stakeholders (i.e. buyers, suppliers, NGO's, governments) influence what happens on a market. What we see today is that government policies and restrictions increasingly have a significant impact on how markets (can) function, this goes beyond Procurement's span of control. But, what we can do is making supply chains transparent, not only with regards to costs, prices, risks, sustainability, but also with regard to misbehavior and ethical breaches. I believe we have the professional responsibility to act as a strong force against all kinds of misbehavior of market parties. We need well-functioning markets, with fair prices, especially in Food markets.

# Nabavna konferenca 2023: Uporaba ERP, DMS in specializiranih sistemov za podporo nabave v Sloveniji

Andreja Vizjaka med nabavniki najbrž ni treba posebej predstavljati. Pa vseeno najprej nekaj besed o njem. Je ustanovitelj in direktor mednarodnega podjetja AV.consulting, ki nudi strankam spletno podporo pri uresničevanju vizije »(P)ostati prvi na svetu«. Na področju strateškega načrtovanja podjetij velja za enega največjih strokovnjakov na svetu.

Študiral je tudi na Harvard Business School in dosegel naslov profesorja na nemški ekonomski fakulteti Ingolstadt School of Management. Kot član uprave in dolgoletni svetovalec je pomagal Gorenju pri razvoju vizije postati najboljši na svetu v inovacijah, ki temeljijo na dizajnu.

Je avtor 25 knjig, objavljenih pri vodilnih svetovnih založbah in prevedenih v 12 jezikov. Leta 2013 je s svojo metodologijo formul uspeha zmagal na natečaju za najvplivnejši svetovni koncept na svetu.

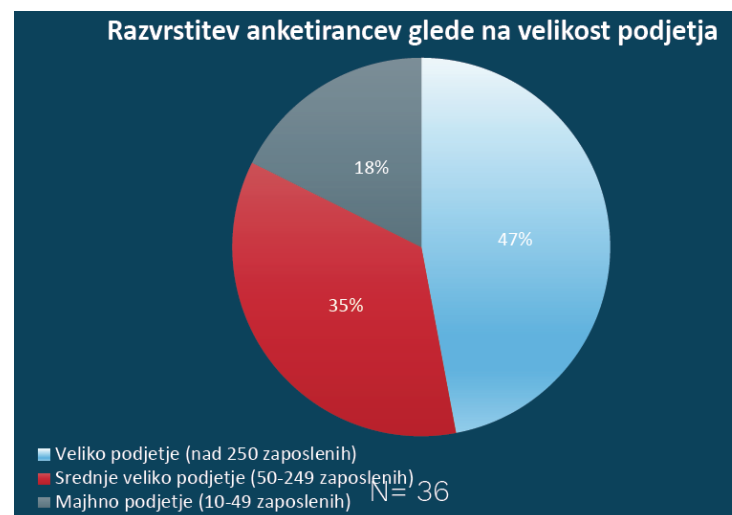
Prof. dr. Vizjak je eden redkih Slovencev, ki ima vodstvene izkušnje na najvišji vodstveni ravni multinacionalk z več kot 10 milijardami ameriških dolarjev letnih prihodkov.

Na nabavni konferenci nam je predstavil rezultate ankete o uporabi ERP, DMS in specializiranih sistemov za podporo nabave v Sloveniji, ki jo je izvedel v obdobju od februarja do aprila letos. V njej je sodelovalo 36 članov Združenja nabavnikov Slovenije, med njimi največja slovenska podjetja. Vzorec je reprezentativen, saj

vključuje zelo raznolika podjetja: 61 % anketiranih ima manj kot 5 zaposlenih, 17 % več kot 10 zaposlenih v organizacijski enoti nabave, 17 % manj kot 100 dobaviteljev in 14 % anketiranih več kot 1000 dobaviteljev.

Prof. dr. Vizjak ugotavlja, da relativno nizek odstotek anketiranih podjetij uporablja DMS in specializirani nabavni sistem.

100 % vseh podjetij uporablja splošni ERP sistem, večinoma tudi za posamezne procese nabave. Le 38 % anketiranih podjetij uporablja DMS sistem, 30 % le-teh še ne uporablja DMS za nabavo. Specializirani nabavni sistem pa uporablja le 35 % anketiranih podjetij.



Slika 1 Vir: Andrej Vizjak, Nabavna konferenca 2023, maj 2023

Anketa med podjetji je pokazala tudi relativno nizko stopnjo digitalizacije nabave.

Le 25 % podjetij ima več kot 60 % poslovanja z dobavitelji brezpapirno, kar 36 % jih ima manj kot 20 % brezpapirnega poslovanja, 42 % anketirancev pa dokumente še vedno hrani v fizični obliki kljub dokumentnemu sistemu, kar kaže na še kar precejšnjo konzervativnost.

Anketirani sicer vidijo pomembne koristi splošnih ERP sistemov tudi za nabavo. Najpomembnejše so:

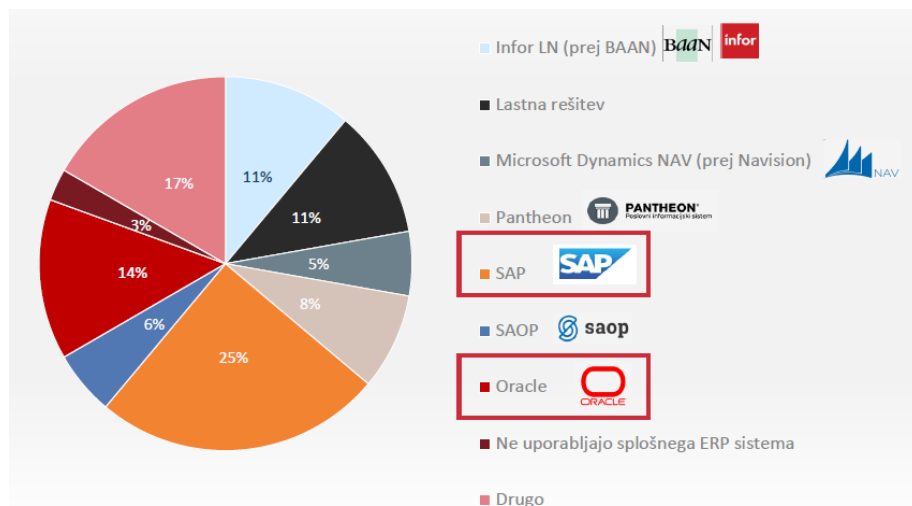
- | celovit sistem za upravljanje vseh poslovnih procesov,
- | centralizirano upravljanje podatkov in informacij,
- | učinkovitejše poslovanje in optimizacija procesov,
- | oljše upravljanje zalog in naročanja,
- | boljša sledljivost in preglednost poslovanja,
- | boljša poslovna analitika in poročanje.

V anketi je ugotovljeno, da večina anketiranih uporablja splošni ERP tudi za digitalizacijo nabave, najpogosteje za upravljanje s podatkovno bazo dobaviteljev, za nadzor izpolnjevanja dobav, za analizo nabavnih cen in analizo obstoječih dobaviteljev pa tudi za plačilo dobaviteljem.

Redkeje pa je splošni ERP v pomoč nabavi pri razpisih dobaviteljem in pri sklepanju pogodb.

Med anketiranimi obstaja visoka razpršenost dobaviteljev ERP.

Številni anketirani že uporabljajo specializirani nabavni sistem v posameznem delu nabavnega procesa, in sicer tudi tu najpogosteje pri



Slika 2 Vir: Andrej Vizjak, Nabavna konferenca 2023, maj 2023

analizi obstoječih dobaviteljev, pri upravljanju s podatkovno bazo dobaviteljev, pri analizi nabavnih cen, pri naročanju in nadzoru dobav.

Anketa je tudi pokazala, da so številni anketirani dosegli vidne prihranke ob uporabi specializiranega nabavnega sistema, pri čemer gre za:

- 1. izboljšano transparentnost nabavnega sistema (21–50 % izboljšanje)
- 2. prihranek stroškov dobaviteljev blaga, materiala in storitev (11–20 % izboljšanje)
- 3. prihranek delovnega časa nabavnikov (11–20% izboljšanje)
- 4. prihranek delovnega časa za iskanje aktualnih dokumentov (1–5 % izboljšanje)
- 5. prihranek delovnega časa za iskanje arhiviranih dokumentov (6–10 % izboljšanje)
- 6. skrajšanje časa internega usklajevanja (6–10 % izboljšanje)

Na vprašanje, kaj si anketirani želijo po uporabi specializiranega sistema oz. po digitalizaciji nabavnih procesov, je prof. dr. Vizjak ugotovil, da si največ anketiranih želi pomoč pri sklepanju pogodb (74 %), pri pogajanjih (71 %), pri merjenju prihrankov (71 %), pri razpisih dobaviteljem (71 %) in pri identifikaciji novih dobaviteljev (68 %).

Prof. dr. Vizjak nam je razložil tudi svoj pogled na prednosti DMS in specializiranih nabavnih

**Za investicijo v specializirani nabavni sistem v Sloveniji ni potrebno potrošiti veliko, tako da je sistem dostopen tudi manjšim in srednje-velikim podjetjem**

Nabavni sistem	Vrednost enkratne naložbe	Vrednost letnih stroškov v 2022
Lastna rešitev	Manj kot 5000€	Manj kot 2.000€
Lastna rešitev	25.001€ - 50.000€	Več kot 20.000€
GoSoft	10.001€ - 25.000€	2.000€ - 5.000€
ITS4P	Več kot 100.000€	Več kot 20.000€
BASS	10.001€ - 25.000€	Manj kot 2.000€
Jaeger, Celonis	Več kot 100.000€	Več kot 20.000€
Oracle	25.001€ - 50.000€	10.001€ - 15.000€
Cirtuo	25.001€ - 50.000€	15.001€ - 20.000€

Slika 3 Vir: Andrej Vizjak, Nabavna konferenca 2023, maj 2023

sistemov, ki po njegovem prepričanju prevladajo pomanjkljivosti in probleme. Glavne pomanjkljivosti so: povezava s prodajnimi orodji, warehouse management (izdaja blaga iz skladišča), boljši pregled zgodovine ter boljši pregled agregatnih podatkov. Glavne prednosti pa so: transparentnost, prihranek časa, poenostavljeni procesi in večja avtomatizacija procesov, analize, preglednost, hiter dostop do podatkov, uporaba za nasledstva – baza podatkov, naročanja vzorcev, orodij in modifikacij orodij in še kaj.

Seveda pa se kljub prednostim številni anketirani še niso odločili za investicijo v DMS ali v specializirani nabavni sistem, saj se jim zdijo predragi. Strategija podjetja nekje določa, da mora biti sistem enoten za celotno podjetje, drugje obseg poslovanja še ne presega praga specializiranega nabavnega sistema ali ker splošni ERP sistem, podatkovne baze in BI pokrijejo njihove potrebe. Nekateri pa so že v iskanju specializiranega nabavnega sistema.

Za investicijo bi moral DMS in/ali specializirani nabavni sistem izpolniti naslednje pričakovane zahteve:

| pospešen delovni proces – 25 %

| olajšan delovni proces – 28 %

| razbremenitev zaposlenih – 31 %

| večjo transparentnost – 19 %

19 % anketiranih podjetij pričakuje, da se jim bo investicija povrnila v 1 do 2 letih.

25 % anketiranih podjetij pa pričakuje, da se jim bo investicija povrnila v 3 do 5 letih.

Prof. dr. Vizjak je zaključil s predlogi ukrepov, ki so potrebni, če želimo izboljšati poslovanje. Ti so:

- 1. Postavite si cilje optimiranja posameznih nabavnih procesov s pomočjo digitalizacije.
- 2. Postavite si cilj brezpapirnega poslovanja z dobavitelji.
- 3. Analizirajte vaš obstoječi nabavni proces glede možnosti za digitalizacijo.
- 4. Uporabljajte vaš obstoječi splošni ERP sistem za nabavo.
- 5. Uporabljajte vaš obstoječi DMS sistem za nabavo oziroma investirajte v DMS sistem.
- 6. Uporabljajte vaš obstoječi specializirani nabavni sistem oziroma investirajte v specializirani nabavni sistem.
- 7. Zamenjajte vaš splošni ERP, DMS ali specializirani nabavni sistem, če vam ne omogoča optimalne digitalizacije nabave.



# Vloga krožne nabavi pri spodbujanju trajnosti v verigah vrednosti



V današnjem svetu, kjer trajnost in skrb za okolje prevzemata vodilno vlogo v globalnih razpravah, podjetja vse bolj spoznavajo pomembnost sprejemanja praks krožne nabave. Krožna nabava presega tradicionalne pristope in se osredotoča na zagotavljanje oskrbe, stabilnosti in dolgoročne donosnosti, hkrati pa zmanjšuje emisije in ohranja biotsko raznovrstnost. Z uvedbo načel okvirja 10R lahko podjetja preoblikujejo svoje nabavne procese in prispevajo k bolj trajnostni prihodnosti.

## Okvir 10R: Pot h krožni nabavi

Okvir 10R zagotavlja celovito pot za podjetja, ki želijo preiti na krožno nabavo, in sicer:

- **Refuse:** Opuščanje izdelkov, ki nimajo trajnostne funkcije, ali zamenjava le-teh z bolj ekološkimi alternativami.
- **Rethink:** Podjetja morajo izzvati konvencionalno razmišljanje in raziskovati inovativne rešitve, ki ponujajo enako funkcionalnost z izboljšano trajnostjo.
- **Reduce:** Zmanjšanje porabe virov in materialov med proizvodnjo in uporabo omogoča zmanjšanje negativnega vpliva na okolje.
- **Reuse:** Po prenehanje uporabe izdelkov se le ti predajo v uporabo drugim uporabnikom, s čimer se podaljša življenjska doba teh izdelkov.
- **Repair:** Spodbujanje popravila okvarjenih izdelkov omogoča njihovo nadaljnjo uporabo, zmanjšuje odpadke in spodbuja trajnost.
- **Refurbish:** Obnova starih izdelkov na raven, primerljivo z novimi, zagotavlja podaljšanje



njihove uporabnosti ter zmanjšuje potrebo po novi proizvodnji.

- **Remanufacture:** Z uporabo zavrženih izdelkov ali njihovih komponent v novih izdelkih z isto funkcijo podjetja spodbujajo ustvarjalne in trajnostne rešitve.

- **Repurpose:** Z uporabo zavrženih izdelkov ali njihovih komponent v novih izdelkih z drugačno funkcijo podjetja spodbujajo ustvarjalne in trajnostne rešitve.
- **Recycle:** Obdelava materialov za pridobitev visokokakovostnih ali nizkokakovostnih recikliranih materialov pomaga ohraniti vire in zmanjšuje odvisnost od neobnovljivih materialov.
- **Recover:** Sežiganje odpadnih materialov na način, ki omogoča, da se energija, ustvarjena v procesu zgorevanja, izkoristi za ponovno uporabo in na ta način zmanjšuje negativen vpliv na okolje.

### Odkrivanje potenciala krožne nabave

Krožna nabava nosi ogromen potencial za podjetja, vendar se sooča tudi z izzivi. Pogosto na trgu primanjkuje krožnih rešitev, kar zahteva razvoj novih poslovnih modelov za izboljšanje konkurenčnosti. Zakonodajni okviri ter razpoložljiva tehnična in logistična infrastruktura morajo biti usklajeni s krožnimi načeli. Poleg tega je ključno za uspeh tudi spreminjanje organizacijske kulture, usklajevanje ključnih kazalnikov uspešnosti in virov ter učinkovito upravljanje tveganj.

Pri izkoriščanju koristi krožne nabave igrajo ključno vlogo nabavni oddelki. V povpraševa-

**Procurement to Lead Innovation and Value Capture while coping with inflation, shortages and geopolitical instability**

**IFPSM WORLD SUMMIT**  
FLORENCE  
22-23 SEPTEMBER 2023  
ITALY

- The most exclusive forum on the hot topics of procurement and supply management.
- Over 40 outstanding Italian and foreign speakers.
- More than 500 operators are expected. Delegations from 30 countries.
- Networking and best practices exchange. Welcome and Gala Dinner.
- Reduced price for registrations before 30-6-2023

Enter ADACi website and download the Brochure of the Summit.  
For further information send an e-mail to: [worldsummit.florence2023@adaci.it](mailto:worldsummit.florence2023@adaci.it)



# 20-letnica delovanja Združenja nabavnikov Slovenije

4. oktobra 2023 ob 13.30  
Four Points by Sheraton Ljubljana Mons



njih morajo vključevati merila trajnosti, spodbujati inovacije skozi sodelovanje in raziskovanje trga, dajati prednost izdelkom z dolgo življenjsko dobo ter spodbujati najem ali nakup rabljenih izdelkov. Nabavni oddelki lahko poudarjajo tudi pomembnost popravljivosti in razmislijo o uporabi 3D-tiska kot sredstva za trajnostno proizvodnjo.

## Primeri iz prakse

ÖBB Nabavni oddelki aktivno sodelujejo v mrežah, kot so BMO, Railsponsible in ERPC. Uvedli so strategije krožne nabave, kot je razpis za trajnostna delovna oblačila iz recikliranih materialov in prednostno obravnavanje reciklažne embalaže.

Lep primer prakse krožnih načel je med drugim načrtovanje mestne hiše v Brummenu na Nizozemskem. Stavba z lego-podobno struktu-

ro že vnaprej predvideva prihodnje spremembe v okrožju in omogoča, da se 90 % njenih materialov po 20 letih razstavi in ponovno uporabi.

## Zaključek

Krožna nabava predstavlja spremembo paradigme v pristopu podjetji k pridobivanju virov in trajnosti. S sprejemanjem načel okvirja 10R ter s premagovanjem izzivov, povezanih z uvedbo, lahko podjetja dosežejo zmanjšan vpliv na okolje, izboljšano donosnost in bolj trajnostno prihodnost. S povezovanjem nabavnih praks z načeli krožnega gospodarstva podjetja prispevajo h globalnemu gibanju, ki daje prednost varčevanju z viri in spodbuja pozitivne spremembe za prihajajoče generacije.

# Sedanjest trga dela

Od leta 2020 dalje smo v Sloveniji ter v državah Srednje in Vzhodne Evrope pričali izredni situaciji na trgu dela. Imamo nizko stopnjo brezposelnosti in hkrati povečane potrebe po delovni sili (predvsem po fizični delovni sili na področju gradbeništva, logistike in proizvodnje). Delovno silo s teh področij smo tudi v Sloveniji pričeli uvažati iz tujine, a ni še pričakovati, da bi se ta trend obrnil.

V nabavni verigi je v središču potreba po znanjih strokovnjakov s področja nabave, logistike in upravljanja dobavne verige. Po podatkih Urada za statistiko dela se bo zaposlenost kandidatov na področju nabave in logistike v 10 letih (od 2020–2030) povečala za 30 %, kar je nad povprečjem ostalih poklicev.

Ključna znanja, na katera se moramo osredotočiti v nabavni panogi, so: IT in tehnično znanje, razumevanje ekonomije in tržne dinamike, prilagodljivost, upravljanje projektov in pogajanja.

Po raziskavi Addecca je trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu v sektorju nabavne verige in logistike. 47 % zaposlenih meni, da njihovo podjetje redno ocenjuje njihovo znanje in spretnosti ter jim pomaga pripraviti razvojni načrt; 45 % zaposlenih s tega področja pa pravi, da njihovo podjetje učinkovito vplaga v razvoj njihovih znanj in spretnosti.

V tej raziskavi je bila opravljena tudi analiza plač v nabavni verigi in za delovno mesto strokovnjak za oskrbovalno verigo so podatki o bruto plači prikazani v spodnji tabeli.

Nasveti za boljše ustvarjanje prihodnosti tako podjetij kot zaposlenih lahko strnemo v tri točke, in sicer:

- 1. Vse dokumentirajte! V članku iz leta 2009 je Theresa Skraptis (direktorica Remedy Health Line Media) zapisala: »Spremljajte, kaj je delovalo in kaj ne ... V petih letih sem 'našla' več kot milijon dolarjev prihrankov samo s tem, da sem stvari delala bolje.«
- 2. Zaposlujte in razvijajte sodelavce, ki bodo vsestranski! Zaposeliti in razviti morate zaposlene z znanjem za upravljanje več procesov v organizaciji. To bo prihranilo čas in denar.
- 3. Vlagajte v novo tehnologijo! Če zaposleni zlahka komunicirajo, hitro dostopajo do podatkov in je manj verjetno, da bo prišlo do okvar v procesih; ko pa se bo to zgodilo, je napake možno hitreje odpraviti.

## Analiza plač v nabavni verigi

Delovno mesto	Opis delovnega mesta	Najnižja bruto plača	Povprečna bruto plača	Najvišja bruto plača
<b>Strokovnjak za oskrbovalno verigo in nabavo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocenjevanje in upravljanje zaloga za zagotavljanje neprekinjene oskrbe.</li> <li>• Vzdrževanje in posodabljanje sistema ERP.</li> <li>• Obdelava naročil, registracija in potrditve.</li> <li>• Proaktivno in retroaktivno pospeševanje procesa oskrbe z materialom.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pospeševanje potrjevanja naročil.</li> </ul> </li> <li>• Zagotavljanje pravočasne in pravilne izdaje naročil.</li> <li>• Predlaganje izboljšav za zagotavljanje učinkovitosti.</li> <li>• Ustvarjanje in upravljanje podrobne dokumentacije o postopkih.</li> <li>• Priprava, izvajanje in ocenjevanje zahtevkov za ponudbe.</li> <li>• Komunikacija z dobavitelji.</li> </ul>	<b>1074,43€ /bruto</b>	<b>1739,43 €/bruto</b>	<b>3232,39€ /bruto</b>

**Analizirali smo podatke o bruto plačah v osrednjeslovenski regiji.**

V analizo smo vključili 1091 primerljivih podjetij. Prikazani so rezultati bruto plače za delovno mesto strokovnjaka za oskrbovalno verigo in nabavo.



## IZKORISTIMO MOČ NABAVE ZA RAST, INOVACIJE IN ESG



Četrtek, 5. oktobra 2023, Four Points by Sheraton Ljubljana Mons  
(alternativno preko platforme ZOOM)

### Program:

8.30-9.00 Sprejem in registracija udeležencev

9.00-9.15 **Srečko Bukovec, ZNS:** Otvoritev dogodka in uvodni nagovor

9.15-10.00 **Branko Žibret, MBA, Kearney:** Kako se nabavniki soočajo s tektonskimi spremembami v okolju?

10.00-10.45 **mag. Maja Bednaš, UMAR:** Slovensko gospodarstvo v letu 2024 - smo pripravljeni na izzive?

10.45- 11.25 **dr. Aleš Kuhar, BTF UL:** Oskrbne verige s hrano: aktualna dogajanja in napovedi

11.25-12.05 **dr. Dejan Paravan, GEN energija:** Je energetska kriza mimo?

12.05-12.50 Odmor za druženje s prigrizkom

### Napovedi gibanj nabavnih cen na izbranih surovinskih trgih v 2024

12.50-13.20 **Marjana Drolc Kaluža, SIJ:** Trg jekla in jeklarskih surovin

13.20-13.50 **Claudio Bruggi, Procure4you:** Trg plastičnih materialov\*

13.50-14.20 **Gabriele Braga, ANIE Electronic:** Trg elektronskih komponent\*

14.20-14.45 Odmor za kavo

14.45-15.15 **Mateja Romih, Miha Kožuh, DSV:** Trg transportno-logističnih storitev

15.15-15.45 **Stefanie Koberl, Saubermacher:** Trg odpadnih surovin

15.45-16.15 **Marko Černigoj, NLB:** Valutni trgi

16.15-16.45 **Popotnica: ključni poudarki Nabavnega vrha 2023**

Posvet bo vodil in povezoval  
**Srečko Bukovec**, predsednik strokovnega sveta ZNS

\*Predavanje bo potekalo v angleškem jeziku preko aplikacije ZOOM.  
Organizator si pridružuje pravico do spremembe dnevnega reda dogodka.

### Prišli. Slišali. Zmagali.

Vabljeni, da skupaj z uveljavljenimi domačimi in tujimi strokovnjaki izmenjate stališča o razmerah na izbranih surovinskih trgih, ocenite vpliv številnih dejavnikov na vaše oskrbne verige in oblikujete ustrezne nabavne strategije za leto, ki prihaja.

# dr. Danijela Brečko: Goreti, toda ne izgoreti.



Ključno vprašanje, ki se odpira, je, kako (p) ostati zavzet, a ne izgoreti. V tem duhu je prisotne na Nabavni konferenci dr. Brečko nagovorila k razmišljanju – kje so zdrave meje, da ostanemo trajnostno zavzeti ves čas našega dela?

Izgorelost se lahko zgodi vsakomur, in da lahko izgoriš, moraš najprej goreti. Zavedati se je potrebno, da se poklicna izgorelost lahko zgodi vsakomur, ki se na delovnem mestu znajde v stresnih okoliščinah in nima zadostne podpore vodstva in sodelavcev.

Ko so podjetja v obsegu rasti, je nevarno kolektivno izgorevanje. Tudi v času krize so ljudje bolj motivirani, bolj zavzeti.

Živimo v VUCA svetu in negotovost je največji problem. Ljudje želimo imeti vsaj minimalen nadzor nad življenjem in to nas spravlja v stres. Pomembna je varnost delovnega mesta. Preveč informacij imamo, ki nam komplicirajo življenje, prav tako preveč izbire, preveč obilja in zato se še težje odločamo, še sploh, če ne vidimo smisla.

Stres je razkorak med našim zaznavanjem zahtev/pričakovanj na eni strani in med našim zaznavanjem sposobnosti obvladovanja teh zahtev/pričakovanj na drugi strani, je poudarila dr. Brečko.

Če poznamo definicijo stresa, imamo dva izhoda: zmanjšajmo pričakovanja ali pa se

umaknemo. Naši predniki so reagirali tako, da so se pognali v boj (ko so bili lovci in je bil plen prevelik). Najslabši možen odziv je, če otrpnemo.

Stres ni problematičen oz. ni nič narobe, če zvečer čutimo zdravo utrujenost in se zjutraj zbudimo sveži, polni energije. Narobe je, ko ta utrujenost zjutraj ne izgine; takrat smo že na drugi strani in takrat je čas, da odreagiramo in naredimo nekaj zase.

Po definiciji Svetovne zdravstvene organizacije je poklicna izgorelost sindrom, ki nastane kot posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ga ni mogoče uspešno obvladati.

Pomembno je prepoznati akutne znake izgorelosti, ki so:

- občutek izčrpnosti
- pomanjkanje energije
- povečana duševna distanca do službe ali občutki negativizma ali cinizma, povezani z delom
- zmanjšana poklicna učinkovitost

Večje tveganje je pri ljudeh, ki so res zavzeti in želijo prispevati, in pri tistih, ki opravljajo monotona dela in jih ne znajo osmisliti, prav tako pri tistih, ki delajo z drugimi ljudmi. Pogosteje zbolevajo ženske.

Simptomi izgorelosti, ki jih ne smemo zanemariti:

## Dejavniki izgorelosti ...

### ... povezani z delom

Občutek, da nimamo nadzora in vpliva nad našim delom  
 Ne dobivamo dovolj pozitivnih potrditev o dobro opravljenem delu  
 Nejasne ali prevelike zahteve na delovnem mestu  
 Opravljanje monotonega in nespodbudnega dela  
 Kaotično delovno okolje  
 Močni pritiski

### ... povezani z življenjskim slogom

Preveč dela in pre malo počitka ter družjenja  
 Biti na razpolago vsem, kadarkoli in kjerkoli  
 Prevzemanje prevelikega števila odgovornosti  
 Premalo spanja  
 Biti brez pomoči in podpornih partnerstev  
 Slabi medosebni odnosi

### ... povezani z osebnostnimi lastnostmi

Perfekcionizem  
 Storitnostno naravnana samopodoba - iskanje zunanjih potrditev  
 Pesimističen pogled na svet  
 Močna potreba po nadzoru  
 Nesposobnost delegiranja  
 Slab notranji lok nadzora

Pri vsem tem pa je pomembno vprašanje, kaj lahko posameznik naredi sam zase. Vsak dan lahko naredi nekaj, in sicer:

- da si postavi dnevne cilje – realne in izvedljive
- da si vzame redne in aktivne odmore (to je pomembno ozaveščati)
- če česa ne zna, poišče pomoč sodelavcev – delati je potrebno tisto, kar dovaja energijo, in ne tistega, kar jo odnaša
- da je pomembna skrb za higieno medosebnih odnosov na delovnem mestu
- da razmisli o vrednotah in poslanstvu – pomembno je, kam vlagamo čas in energijo
- da se obremeni s pravimi dejavnostmi oz. se skuša nepravilno razbremeniti
- da se nauči, kdaj je treba reči ne (razvije asertivnost in optimističen pojasnjevalni slog)
- da prepozna svoje dosežke, se pohvali in jih nagradi
- da ne pozabi na stalno skrb za telesno, umsko, čustveno in psihično energijo

## Simptomi in znaki izgorelosti

<p><b>Telo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• glavoboli</li> <li>• slabost</li> <li>• omotičnost</li> <li>• pogoste infekcije</li> <li>• bolečine v mišicah</li> <li>• utrujenost</li> <li>• občutljiva koža</li> <li>• motnje spanja</li> <li>• težave z dihanjem</li> </ul>		<p><b>Čustva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izguba samozavesti</li> <li>• nadražjenost</li> <li>• jokavost</li> <li>• občutki tesnobe</li> <li>• izguba smisla za humor</li> <li>• apatičnost</li> <li>• depresivno razpoloženje</li> <li>• odsujenost</li> <li>• prestrašenost</li> </ul>
<p><b>Mišljenje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kronična zaskrbljenost</li> <li>• zmedene misli</li> <li>• pozabljivost</li> <li>• težave pri presojanju</li> <li>• nezmožnost koncentracije</li> <li>• neodločnost</li> <li>• negativno razmišljanje</li> <li>• nizko samopoštovanje</li> </ul>		<p><b>Motivacija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izguba vneme za delo</li> <li>• ravnodušnost</li> <li>• vdarnost v usodo</li> <li>• razočaranje</li> <li>• dolgočasje</li> </ul>

Pomembno je prepoznati dejavnike izgorelosti.

Naša higiena misli je zelo pomembna pri obvladovanju stanja. Če razmišljamo za nazaj, kaj smo narobe naredili, in v tem smislu razmišljamo še naprej, se sekiramo na zalogo, bomo pod stalnim stresom. Živeti je treba tukaj in zdaj. To je koncept čuječnosti, je poudarila dr. Brečko.

Živeti je treba po modelu 123 za preprečevanje izgorelosti: zvečer razmisliš, kaj se je doga-



# Teden nabavnega managementa

IEDC

Poslovna šola Bled

Šola z vizijo



Izboljšajte svoje nabavne prakse

1. DAN: Razumevanje okolja za transformacijo nabavne funkcije
2. DAN: Upravljanje kategorij
3. DAN: Upravljanje odnosov z dobavitelji
4. DAN: 'Nabava pete generacije' in inovacije
5. DAN: Vodenje nabave

13. - 17. november 2023

IEDC-Poslovna šola Bled





# Model 123 za preprečevanje izgorelosti



jalo čez dan, in si hvaležen za dogodke; za preteklost si odpustiš, za jutri pa si optimističen.

Ključno pa je tudi, kaj lahko naredi podjetje za posameznika:

- spremlja kazalnike zdravega in varnega dela
- zaznava krize prihodnosti
- spremlja stanje organizacijske energije in preprečuje kolektivno pregorevanje
- spremlja organizacijsko vedenje in odstranjuje disfunkcionalnost

■ spremlja procese dela in tehnološkega napredka

■ pravočasno usposablja sodelavce za zdravo in varno delo

■ skrbi za re(humanizacijo) dela

■ skrbi za redno povratno informacijo

S prepoznavanjem in obvladovanjem bomo ta naš VUCA svet spremenili in negotovost spremenili v razumevanje, kaj se dogaja, je zaključila dr. Danijela Brečko.

## Problemi in izzivi

- Težave z **odnosi**?
- Spopadanje s **stresom**?
- Izgubljanje **koncentracije**?
- Upad **motivacije**?
- Pomanjkanje **samozavesti**?



## Rešitev

**Delavnica uporabne samoobrambe:**

- Izvedena v celoti **praktično**
- Povezava **fizičnega in mentalnega** počutja
- **Taktično** dihanje
- Strategija »**FIT & SAFE**«

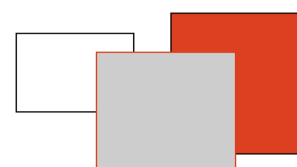
## DELAVNICA UPORABNE SAMOOBRAMBE za ZAPOSLENE

### Izvajalec

- **predavatelj** borilnih veščin
- več kot 20 let **inštruktor samoobrambe**
- več kot **35 let izkušenj** iz borilnih veščin
- **svetovni prvak** v Ju-Jitsu

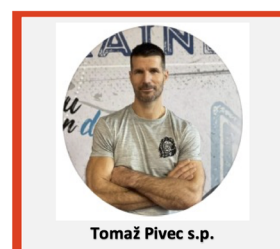


**Več informacij:**  
**041 434-096**  
**tpivec@gmail.com**



### Prednosti delavnice

- **dvig** samozavesti
- boljša in hitrejša **umirjenost**
- izboljšana **samokontrola**
- močnejša notranja **stabilnost**
- povečana **osredotočenost**
- višja **samopodoba**
- **večji občutek** za prostor in gibanje



Tomaž Pivec s.p.

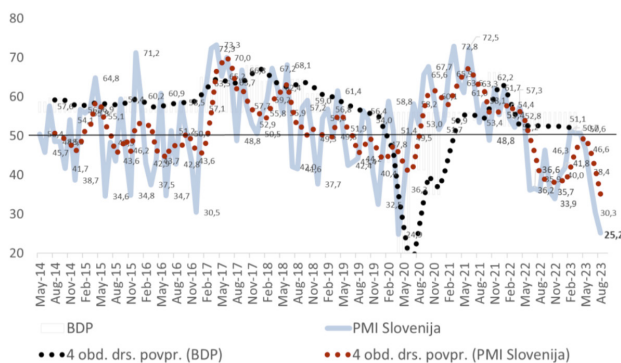
# PMI Slovenija

## PMI kazalniki na najnižjih ravneh

### Ključni podatki:

- **PMI avgust 2023 = 25,2**  
(julij 2023 = 30,3)
- Najvišji padec novih naročil
- Veliko zmanjšanje proizvodnih aktivnosti
- Zmanjšanje števila zaposlenih
- Zmanjševanje zalog končnih produktov

### Zgodovinski pregled



### Povzetek

Proizvodni PMI znaša avgusta le 25,2 točke (jul. 30,3) in je na najnižji točki v zadnjih 39 mesecih oz. vse od začetka pandemije Covid-19 in hkrati s to vrednostjo na drugi najnižji vrednosti, odkar merimo PMI Slovenija (od maja 2014). Indeks proizvodnih aktivnosti znaša zgolj 17,0 točke (jul. 39,8), kar je druga najnižja vrednost v obdobju merjenja PMI, indeks novih naročil pa le 15,8 točke (jul. 19,6), kar je najnižja vrednost, odkar merimo PMI. Podjetja ponovno

beležijo velik padec števila zaposlenih, saj znaša indeks 28,3 točke (jul. 34,5).

Že 17 mesecev zapored se skrajšujejo dobavni roki, katerih indeks znaša avgusta 37,8 točke (jul. 40,1). Že četrti mesec zapored je pod vrednostjo 50 točk indeks zalog končnih produktov s še vedno zelo nizko vrednostjo 28,1 točke (jul. 21,5). Nabavne cene se z indeksom v vrednosti 41,6 točke (jul. 26,9) že enajsti mesec zapored gibajo pod mejo 50 točk s povprečjem 36,4 točke. Indeks novih nabavnih nakupov znaša 35,1 točke (jul. 36,8). Pod mejo 50 točk je ponovno padel tudi indeks rasti zalog repromateriala in znaša 48,6 točke (jul. 54,6).

### Komentar

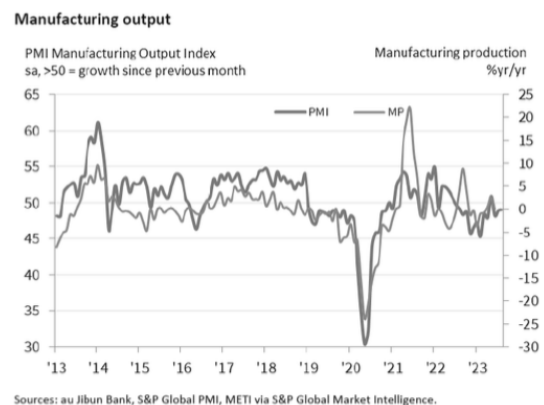
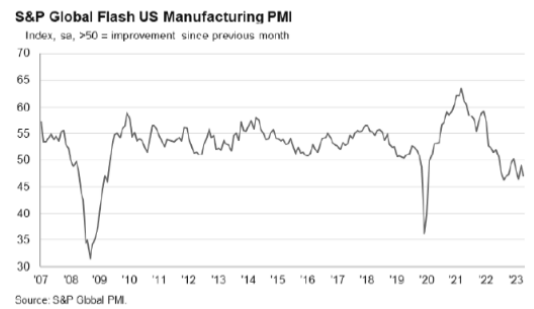
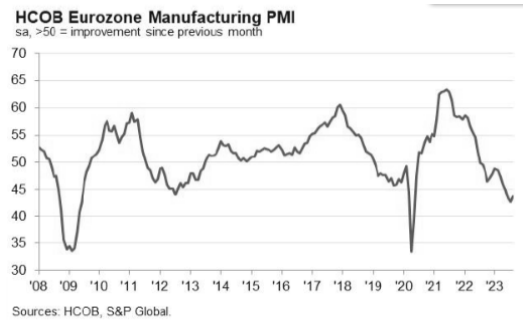
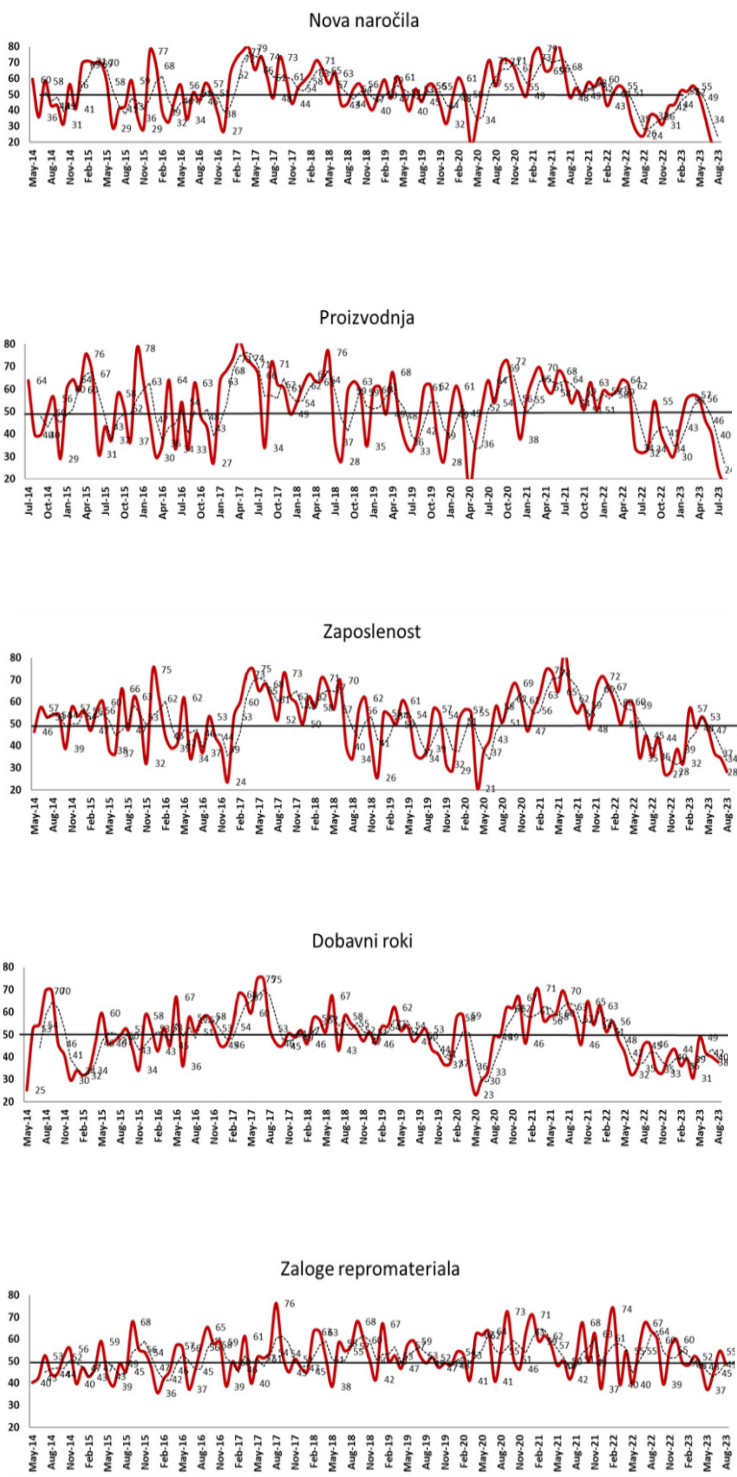
Proizvodni PMI Eurozone znaša avgusta 43,7 točke (jul. 42,7) in je s tem že štirinajsti mesec pod mejo 50 točk. Tudi kompozitni PMI je ponovno pod mejo 50 točk – znaša 47,0 točke (jul. 48,6), kar kaže tudi na stagnacijo in padec v storitvenih dejavnostih, kjer je indeks tudi pod mejo 50 točk in znaša le še 48,3 točke (jul. 50,9). Vse kaže na verjetnost, da se bodo kazalci v tretji četrtini leta še poslabšali, predvsem zaradi padca naročil ter zmanjšanja števila zaposlenih.

Tudi nemški proizvodni PMI je ponovno na zelo nizki točki v zadnjih treh letih in pol in znaša le 39,1 točke (jul. 38,8); s tem je prav tako kot EU indeks že 14 mesecev zapored pod mejo 50 točk. Prav tako se je storitveni PMI pomaknil pod mejo 50 točk in znaša 47,3 točke (jul. 52,3). Tako je tudi kompozitni PMI na vrednosti le 44,7 točke (jul. 48,5) in je s tem celo na 39. mesečnem dnu.

Ameriški proizvodni PMI je tudi že četrti mesec zapored pod mejo 50 točk in znaša 47,0 točke (jul. 49,0). Je pa v ZDA še vedno nad mejo kompozitni PMI in znaša 50,4 točke (jul. 52,0). Pod mejo 50 točk se je ponovno znašel tudi japonski PMI in znaša 49,0 točke (jul. 48,9).

Gibanje proizvodnih indeksov PMI kaže, da se gospodarske aktivnosti še vedno vztrajno ohlajajo, predvsem na račun pomanjkanja novih naročil in posledično zaradi zmanjševanja števila zaposlenih tako v predelovalni kot v storitveni dejavnosti - kljub daljšemu obdobju padanja nabavnih cen in zelo skrajšanim dobavnim rokom. PMI in vsi njegovi podindeksi tako že dlje časa kažejo zelo jasne znake recesije, ki se v tretjem četrtletju dodatno pogloblja.

**Gibanje posameznih ključnih kazalcev za izračun vrednosti PMI in gibanje PMI v ostalih velikih svetovnih ekonomijah in državah sveta**





# Ali smo pripravljeni na spremembe v nabavnem managementu?

**V** čem se zmagovalci razlikujejo od tistih, ki obupajo in jim spodleti? Odgovor je v sposobnosti prilagajanja in spreminjanja ter sprejemanja pravih rešitev ob pravem času. Nabavna funkcija, ki je jedro poslovanja velikih in majhnih podjetij, je eno od tistih področij, kjer imajo nenehne izboljšave velik vpliv na celotno poslovanje podjetja. Spremljanje tržnih trendov, optimizacija stroškov, odnosi z dobavitelji, zmanjševanje tveganja ter inovativnost in učinkovitost so le nekatera področja, na katera morajo biti strokovnjaki za nabavo nenehno pozorni.

*Teden nabavnega managementa je bil zame dobra učna izkušnja, saj mi je dal pregled nad trenutnimi trendi v dobavni verigi + kaj bi lahko ali bo potencialno izgledala dobavna veriga v prihodnosti. Andrej Kovač, vodja nabave in logistike, Adria Tehnika, d.o.o.*

Da bi nabavni strokovnjaki lahko sledili spremembam, izvaja IEDC-Poslovna šola Bled **Teden nabavnega managementa**. Intenziven 5-dnevni program zajema bistvene teme, kot so upravljanje kategorij, upravljanje odnosov z dobavitelji, 'nabava pete generacije' in inovacije, vodenje nabave, ter pregled sodobnih trendov, ki oblikujejo področje nabave.

Program, ki ga poučuje François Dousset z Evropskega inštituta za nabavni management (EIPM, Francija), je idealna izbira za nabavne menedžerje in vodstvene delavce, ki želijo okrepiti svojo strateško in vodstveno znanje in veščine, ter biti korak naprej pred vsemi. Letos bo program potekal **od 13. do 17. novembra 2023 na Bledu**. Obstaja pa tudi možnost nadgradnje s štiritredenskim programom splošnega vodenja (General Management Program) za dodatno izboljšanje splošnega managerskega znanja.

Več informacij na: [www.iedc.si](http://www.iedc.si)



Zlati sponzor

---

gen-i

Bronasti sponzor

---



**CINKARNA**



**Kovintrade**



Sponzorji

---



Global Transport and Logistics



Partnerji

---



GOSPODARSKA ZBORNICA  
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE



Partnerska združenja

---





Zdrúženje  
Purchasing  
nabavnikov  
Association  
Slovenije  
of Slovenia

---

*Nabava bo postala strateška funkcija v vsakem slovenskem podjetju, v okviru katere nabavniki s svojim strokovnim in etičnim delovanjem ključno pripomorejo k uspešnosti poslovanja podjetja in njegovem razvoju.*

Zdrúženje nabavnikov Slovenije  
Purchasing Association of Slovenia  
Dunajska cesta 167  
SI-1000 Ljubljana

☎ 01 786 14 62  
📠 01 589 82 19  
✉ info@zns-zdrúzenje.si

[www.zns-zdrúzenje.si](http://www.zns-zdrúzenje.si)