



NABAVNIK.SI

E.ČASOPIS ZDRUŽENJA NABAVNIKOV SLOVENIJE

ŠTEVILKA 4 / 2015

Urednik e.časopisa

Uroš Zupančič

Upravni odbor ZNS:

Marina Lindič,
predsednica
Srečko Bukovec
podpredsednik
Marko Lekše
Mojca Gostiša
Pavel Štaudohar

Strokovni svet ZNS:

Srečko Bukovec
predsednik
Melita Bračič
Matjaž Marovt
Valči Plut
Vlado Prosenik
Luka Rutar
Stojan Stegel
Anže Šinkovec
Alenka Valenčič
Butinar
Katja Nose Sabljak
Uroš Zupančič
Irena Pečnik
Zlatko Bazianec

Uvodnik

Spoštovane nabavnice in nabavniki!

Konec leta je pred nami. Bili smo uspešni in aktivni ter izvedli aktivnosti in dogodke, ki smo jih zadali za odhajajoče leto.

V tokratni izdaji Nabavnik.si smo naredili **intervju z dr. Petrom Kraljičem**, ki pravi:

»V nabavi morajo biti zato zaposleni najboljši ljudje, ki imajo tako managerske, kot tudi analitične sposobnosti. In seveda je potrebno tem ljudem zaupati, saj je zaupanje ključnega pomena za dosego uspeha. In če kdo tega še ni dojel, je to zelo žalostno in pomeni, da ne razume kompleksnosti nabavne funkcije in možnosti, ki tam obstajajo.«

V Nabavnem vrhu 2015 smo objavili rezultate ankete **Purchasing Managers Indexa (PMI Slovenija)**, katerega merimo že od meseca maja 2014. Veseli nas, da so rezultati, ki jih kaže izračunani PMI, v korelaciji z izračunanim indeksom industrijske proizvodnje, kar povečuje relevantnost in kredibilnost PMI za Slovenijo. Verjamemo, da bomo skupaj z vašo pomočjo in odgovori na preprosta vprašanja, ki jih zastavlja anketa PMI, dosegli, da bo vzorec še reprezentativnejši in s tem natančnejši in točnejši tudi PMI Slovenija.

Vabimo vas, da se nam ponovno pridružite na vseh strokovnih posvetih, delavnicah in ostalih dogodkih v letu 2016 in tudi e v mesecu maju na **General Management Program with Purchasing Specialization na IEDC—Poslovni šoli Bled**.



SREČNO IN USPEŠNO LETO 2016!



Kazalo

**Nagovor
predsednice ZNS**

**Napoved dogodkov
v letu 2016**

**Intervju
dr. Peter Kraljič**

**Strokovni posvet
»Kompetence
nabavnikov«**

**Upravljanje
nabavnih skupin
je prelomna
sprememba v
razumevanju in
vodenju nabave**

**General Management
Program
with Purchasing
Specialization**

PMI Slovenija

Drage kolegice in kolegi nabavniki ter ostali bralci Nabavnika.si.

Pred vami je letošnja zadnja številka Nabavnika.si, katerega izdajamo že dve leti. Namenjen je vsem nam, ki se ukvarjamo z nabavo. V času odkar e-časopis izhaja smo dobili v Združenju veliko pozitivnih odzivov na naša prizadevanja, da bi vam nudili čim večjo dodano vrednost in vam tudi s pomočjo tega časopisa pomagali pri vašem delu. Prizadevamo si biti čim bolj aktualni in vam približati novosti iz nabavnega področja in vam boljše predstaviti osebe, ki so tako ali drugače pomembno povezane z nabavno stroko, tako doma kot tudi v tujini.

Leto 2015 je bilo za Združenje nabavnikov Slovenije še posebej uspešno leto! Lahko se pohvalimo z povečanim številom dogodkov, katere smo izvedli. Zelo nas veseli povečan obisk na naših dogodkih, tako članov ZNS kot tudi nečlanov. V primerjavi z letom 2014 beležimo rast udeležencev na naših dogodkih za 12%.

V posebno zadovoljstvo nam je, da kljub krizi ZNS kot stanovsko združenje raste. Leto 2015 zaključimo z rekordnim številom članov ZNS. Naša ZNS družina šteje že preko 240 članov, kar je dokaz, da delamo prave stvari.

V letu 2015 smo izvedli naslednje aktivnosti:

PMI- Purchaser Manager Index- Slovenije

Proizvodni PMI izračunavamo v Sloveniji že od maja 2014. Do sedaj ga nismo javno objavljali, ker smo želeli preveriti kredibilnost našega PMI. Po testnem obdobju lahko z gotovostjo rečemo, da imamo res kredibilen indeks za proizvodni sektor Slovenije, ki omogoča tako analitikom, kot tudi prodajnikom in nabavnikom pravočasne, strokovne odločitve. Hvala vsem, ki vsak mesec izpolnjujete PMI anketo!

Povezovanje in krepitev sodelovanja tako v Sloveniji kot tudi mednarodno.

V Sloveniji smo v letu 2015 uspešno sodelovali z Gospodarsko zbornico, Trgovinsko zbornico, Združenjem Manager, Mediadami, Planetom GV, Forum Akademijo,...

V tujini smo bili aktivni član IFPSM- International Federation for Purchasing and Supply Management.

Z Adaci Treveneto- italijanskim nabavnim združenjem že nekaj let uspešno sodelujemo pri organizaciji našega nabavnega vrha, saj njihov član predava o elektronskih komponentah, predstavnik ZNS pa redno predava na njihovi jesenski konferenci.

HUND - hrvaško nabavno združenje - sodelovanje z njimi se je v letošnjem letu poglobilo. Naši člani so predavali na njihovi jesenski konferenci

HALPIM - madžarsko združenje za nabavo in logistiko

DILF - dansko združenje za nabavo in logistiko

BME – nemško nabavno združenje

Področje komuniciranja z javnostmi:

- Prenovili smo celotno podobo združenja in našo internetno stran
- Oživili smo naš LinkedIn profil
- Povečali smo prisotnost v medijih

Področje izobraževanja in izmenjavanje dobrih poslovnih praks smo sodelovali s fakultetami in izobraževalnimi ustanovami:

IEDC Bled – skupaj z IEDC in EIPM smo pripravili GMP – General manager izobraževalni program s specializacijo za nabavne managerje. Izobraževanje se bo pričelo jeseni 2016 in bo potekalo v 2 modulih (jesenski in spodmaldanski). Vpišite se! Več podrobnosti na naši spletni strani.

Ekonomska fakulteta v Ljubljani - skupaj pripravljamo specializiran predmet za nabavo, kasneje je naš cilj izobraževalni program za poklic nabavnika

V 2015 smo izvedli naslednje strokovne posvete in delavnice:

19. novembra je potekal strokovni posvet »KOMPETENCE NABAVNIKOV«

1. oktobra je potekal odmevni »NABAVNI VRH LETA 2015 z dr. Janezom Potočnikom«. V drugem delu smo predstavili Makroekonomske razmere v letu 2015 in 2016 v Sloveniji in napovedi gibanja cen surovin in energentov v letu ki prihaja. S tem dogodkom želimo pomagati nabavnikom pri pripravi nabavnih planov za naslednje leto. Z gospodarskimi trendi in napovedmi gibanja cen smo začeli že oktobra 2008.

15. maja smo na 14. NABAVNI KONFERENCI, katero pripravljamo v so-organizaciji s Planetom GV, članici ZNS – Vesni Svenšek, Vodji sektorja nabave v družbi ARCONT, podelili priznanje NABAVNIK LETA.

16. aprila smo izvedli delavnico »PRENOVA PROCESOV IN ORGANIZACIJSKE OBLIKE NABAVE«

18. marca smo izvedli strokovni posvet »NABAVA C ELEMENTOV IN E-SOURCING ORODJA«

14. maja je potekala 13. REDNA SKUPŠČINA v okviru 14. NABAVNE KONFERENCE 2015 v Portorožu

Ustanovili smo študentsko sekcijo okviru ZNS, ki omogoča brezplačno članstvo za študente

Za leto 2016 smo za vas ponovno pripravili zanimive dogodke, katere najavljamo v današnjem Nabavniku.si. Rezervirajte si termine v vašem koledarju in se nam pridružite!

Dragi bralci in bralke Nabavnika.si. Želimo si vaše aktivne vloge in sodelovanja pri dvigovanju ugleda poklica nabavnika v Sloveniji. Dobrodošle so vaše pripombe in predlogi za nadaljnje delo, nove izobraževalne teme, katere bi želeli obravnavati na naših naslednjih dogodkih.

Naj ob tej priložnosti vam, vašim najbližjim ter vašim sodelavcem zaželim vesele Božične praznike in srečno ter uspešno leto 2016!

Veselim se srečanj z vami na naših dogodkih tudi v letu 2016! Naj nova znanja in informacije o nabavnem področju vplivajo na dvig dobičkonosnosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij doma in v svetu!

Marina Lindič

*Predsednica Združenja nabavnikov Slovenije,
Članica uprave IFPSM*

Napoved dogodkov v letu 2016



17. marec
2016

- Spomladanski strokovni posvet
- Vloga strateške nabave v slovenskih podjetjih



21. april
2016

- Strokovna delavnica
- Design to Cost



12.-13. maj
2016

- 15. Nabavna konferenca 2016 v Portorožu
- z Arjan J. van Weele



06. oktober
2016

- Nabavni vrh 2016
- Napoved gibanja cen surovin v letu 2016



17. november
2016

- Jesenski strokovni posvet
- Optimizacija oskrbnih verig



INTERVJU z dr. Peter Kraljič



Spoštovani dr. Kraljič,

Ste svetovni guru nabave in managementa. Celo svojo profesionalno kariero in znanje ste posvetili svetovanju podjetjem, vladam in institucijam, pretežno z namenom upravljanja nabavnih verig in operativne učinkovitosti, reorganizacije podjetij in upravljanju teh podjetij po reorganizaciji, kot tudi na področju kompetenc in človeških virov.

Že septembra 1983 ste v Harvard Business Review napisali članek »Purchasing Must Become Supply Management«, ki je aktualen še danes. Že takrat ste v članku govorili o nabavnih strategijah, kjer je potrebno jasno opredeliti ustrezne tveganja, stroške, donose, in predvideti strateške posledice; razviti želeno možnost s cilji, koraki, odgovornostmi in ukrepi. Končni produkt pa je niz sistematično dokumentiranih strategij za kritične/ključne nabavne materiale in blagovne skupine, ki določajo časovni okvir, odgovornosti in merila ter naloge za ustrezno ukrepanje.

Leta 2000 ste prejeli častni znak svobode Republike Slovenije z naslednjo utemeljitvijo: »za zasluge pri usposabljanju in izobraževanju slovenskih managerjev«. Na EIPM (European Institute for Purchasing Management) v Franciji podeljujejo tudi Kraljič Award za nabavne vodje, ki velja za najprestižnejšo nagrado, ki jo lahko nabavnik prejme. Lansko leto ste na Nabavnem vrhu 2015 prejeli tudi častno priznanje ZNS za velike zasluge in prispevek k prepoznavnosti in pomembnosti nabavne funkcije.

Zakaj podjetja v Sloveniji še danes niso v celoti dojela pomena zapisanih nabavnih strategij, ki bi morala biti usklajena z ostalimi poslovnimi funkcijami in strategijami v podjetju?

Glavno je razumevanje pomembnosti nabavne funkcije in potenciala te funkcije in to razumevanje se mora pričeti pri predsedniku uprave. Če predsednik uprave oziroma uprava ne razume pomembnosti in potencialov nabavne funkcije, potem bo težko samim nabavnikom, ki so pogosto še vedno na drugem ali tretjem nivoju, doseči tako zanimanje in interes, da jim dajo tudi ustrezne resurse, predvsem kar se tiče kvalitetnih in profesionalnih ljudi, ki morajo delati v nabavi. Zavedati se moramo, da nabava v večini podjetij predstavlja nekje med 30 in 70% celotnih stroškov. V nabavi morajo biti zato zaposleni najboljši ljudje, ki imajo tako managerske, kot tudi analitične sposobnosti. In seveda je potrebno tem ljudem zaupati, saj je zaupanje ključnega pomena za doseg uspeha. In če kdo tega še ni dojel, je to zelo žalostno in pomeni, da ne razume kompleksnosti nabavne funkcije in možnosti, ki tam obstajajo.

Kje pa je po vašem mnenju »ključ«, da bi pri predsednikih uprav dosegli razumevanje pomembnosti nabavne funkcije?

»Ključ« je vedno, ko vidite, kakšen je učinek boljše nabave na rezultate podjetja. Recimo, da izboljšate

rezultate v nabavi za 10%. To pomeni na koncu tudi za 3-7% boljši dobiček. Tukaj govorimo celo o dveh stvareh. Ena je direktni učinek na t.i. »bottom line«, se pravi učinek direktno na dobiček, druga komponenta pa je strateški vpliv, s katerim zagotovimo dolgoročno stabilnost nabave in s tem preprečimo nihanja in ozka grla ter tveganja (op. a. »Risk Management«).

Lep primer je podjetje iz Nemčije, kjer nas je predsednik uprave vprašal, kakšen potencial je v nabavi? In ko smo mu odgovorili, da lahko na področju nabave prihranimo oziroma zaslužimo za celotno dividendo naslednjega leta (cca. 300 mio EUR), je predsednik uprave seveda takoj odreagiralo. Rezultat smo na koncu tudi dosegli.

V Sloveniji na univerzitetni ravni še vedno nimamo katedre, ki bi pokrivala nabavno stroko in njen akademski razvoj. Posamezne fakultete sicer imajo predmete, kjer predavajo tudi predmet nabava oziroma oskrbne verige, vendar bi si nabava z vidika pomembnosti funkcije in vpliva na poslovanje podjetja prav gotovo zaslužila svojo znanstveno katedro tudi v Sloveniji. Zakaj po vašem mnenju v Sloveniji tega še nismo naredili?

(se nadaljuje na naslednji strani)

Slovenija v tem smislu ni izjema, saj je tudi v tujini katedra za nabavo bolj redkost kot pravilo. Nabava se sicer omenja in predava, vendar odvisno od vrste študija. V Nemčiji se predmet nabava pojavlja predvsem v t.i. »Betriebswirtschaft« (op.a. poslovnih šolah) na mikroekonomski in ne na makroekonomski ravni. Vem tudi, da so na Nizozemskem zelo aktivni na področju nabave tudi na akademski ravni, kjer se zelo veliko govori o nabavi. Torej, razlikuje se od države do države, predvsem glede na pomen, status in razumevanje, ki ga ima nabavna funkcija.

V Sloveniji bi bilo absolutno dobro, da bi se tovrstna katedra oziroma program izvajal v okviru študija ekonomije ali pa v okviru poslovni šol. Ena od njih je seveda Poslovna šola Bled (IEDC), kjer se tega že zavedajo. V Franciji obstaja taka šola, in sicer EIPM – European Institute for Purchasing Management, kjer izvajajo vrhunsko izobraževanje samo za nabavnike. S tem namenom sem EIPM povezal s Poslovno šolo Bled (IEDC). Če že nimamo lastne katedre, potem so povezave z eno tako eminentno in priznano šolo, kot je EIPM več kot dobrodošle tudi v našem okolju, ker morda si sami ne moremo privoščiti katedre ali celotne šole samo za nabavo.

Vsekakor je iniciativa Združenja nabavnikov Slovenije in Poslovne šole Bled, da se v Sloveniji naredi General Management Program z nabavno specializacijo več kot dobrodošla in srčno upam, da bo zanimanje za tovrsten program tudi v Sloveniji poželo veliko zanimanja in udeležbe. Tako nabavniki kot tudi vodstva podjetij morajo razumeti, da je tovrstno izobraževanje nujno za razvoj profesionalnih nabavnih kadrov in da se udeležba lahko zelo hitro obrestuje. Varčevanje pri izobraževanju ni prava pot. Potrebno je razumevanje, kje so resnični kritični vzvodi, ki jih lahko izkoristimo optimalno in s tem dvignemo konkurenčnost naših podjetij. Vsekakor je to eden od prelomnih trenutkov, ko nabavna stroka v Sloveniji dobiva svoj strateški in managerski pomen in temu primeren izobraževalni program.

Kje vidite potencial razvoja nabavne stroke v Sloveniji? Na kaj moramo biti v Sloveniji, podjetjih, državni upravi in ne nazadnje v akademski stroki pozorni, da ne bomo čez 10 let ponovno pisali o tem, kje je preostala EU in svet na nabavnem področju pred Slovenijo?

Nujno potrebno je razumevanje celotnih nabavnih verig, celotnega »Supply Chain Management«-a. Pomeni, ne zgolj razumevanje naših dobaviteljev, temveč tudi dobavitelje naših dobaviteljev in na drugi strani ne samo naše kupce, temveč tudi kupce naših kupcev. Tu obstajajo neskončne možnosti nadaljnje optimizacije, tako v kontroli, v logistiki, v zalogah, v hitrosti dobave in poteh dobav, v sami hitrost nabave, itd. Če pogledamo vse v tej celovitosti verigi, se vprašam, koliko naših podjetij razume, obvlada in deluje v tej celotni nabavni verigi. Tu obstaja velik potencial, v kolikor hočemo nabavno verigo ustrezno razviti.

Drug potencial predstavlja t.i. kritična masa, saj je večina naših podjetij majhnih, predvsem v primerjavi z zahodnimi državami, kjer se velika podjetja začnejo pri cca. 5 milijardah EUR prometa. Lep primer je Gorenje, ki je za slovenske razmere veliko podjetje in so že pred leti izvedli projekt izboljšanja nabave, vendar še vedno kupujejo manj, kot primerljiva tuja podjetja. Tu se seveda postavi vprašanje, ali ne bi bilo smiselno, da bi se slovenska podjetja združila v smislu nekakšnih nabavniških grozdov in imela skupno nabavno centralo. V Nemčiji temu rečejo »Einkaufsring«. S tem bi manjša podjetja dosegla večjo kritično maso pri materialih, ki so podobni ali pa jih kupujejo pri enem in istem dobavitelju in s tem dosegla boljše pogoje.

Enako vlogo bi morala imeti naša državna uprava. Nisem prepričan, da se v naši državni upravi vse najbolj učinkovito nabavlja. Ker če pogledate, imajo veliko nabav, ki gredo v stotine milijonov EUR. Kako je ta nabava vodena?

Nizozemska in tudi angleška vlada lani, sta naredili specialni projekt, namenjen točno za državno nabavo. Torej, če Anglija in Nizozemska postavljata projekt za boljše državno nabavo, se sprašujem, zakaj naša državna uprava ali vlada ne bi naredili nekaj podobnega in s tem optimirala nabavne količine oziroma celotno javno-državno nabavo in s tem prihranila nekaj 100 mio EUR, seveda odvisno oz izdatkov in sedanje učinkovitosti nabavljanja. Če bomo še naprej kupovali razpršeno in decentralizirano, s favoriziranjem določenih podjetij in kartelnim dogovarjanjem, potem nam zagotovo ne bo uspelo.

(se nadaljuje na naslednji strani)

Z letom 2014 smo v Združenju nabavnikov Slovenije prevzeli pobudo izračunavanja PMI (Purchasing Managers Indexa) za Slovenijo, katerega relevantnost, kakor tudi izračune za Slovenijo, smo predstavili na letošnjem nabavnem vrhu 2015 v mesecu oktobru. Pomembnost indeksa in njegova sporočilnost sta ključnega pomena za poznavanje gibanja razmer v gospodarstvu in sprejemanja pravih odločitev. S tem smo se tudi kot država pridružili vsem gospodarstvom, ki ta indeks izračunavajo že 20 in več let. Kaj bi sporočili TOP managerjem in nabavnikom in vsem ostalim CxO-jem, da postavimo PMI na mesto, ki ga ima v ostalih državah?

Absolutno je pri PMI potrebno začeti čisto na vrhu podjetij. PMI je odlična metoda in odličen indikator poteka prihodnjih trendov oziroma konjunkturalnih gibanj. Z razumevanjem in poznavanjem PMI se lahko bolje pripraviš in morda celo preprečiš dogodke, ki se sicer pojavijo in nas presenetijo. Dejstvo je, da se o PMI pri nas še premalo govori

in s tem tudi premalo uporablja. Pri tem zopet poudarjam, da se ne zavedamo v kakšnem konkurenčnem globalnem okolju delujemo, tako država, kot tudi posamezna podjetja. Zato je tovrstne informacije, kot je PMI, potrebno razumeti in seveda koristiti. Pomembno se je zavedati in razumeti, da imajo s tem indeksom vsi predsedniki uprav in ostali direktorji v podjetjih v rokah dodatno informacijo, ki jim lahko koristi pri njihovih strateških, taktičnih in operativnih odločitvah. Gre za razumevanje pomembnosti informacij, ki obstajajo in njihovo koriščenje. Če se tega ne zavedamo in ne znamo izkoristiti, bomo vedno le hodili za ostalimi.

Po mojem mnenju bi bilo zelo dobro, če bi PMI koristili tudi drugi. Prvi primer je Ministrstvo za finance, saj gre za odličen indikator gibanja gospodarstva, in seveda UMAR kot sestavni del poročil, ki jih dela Urad za makroekonomske analize in razvoj. S tem bi se prav gotovo pokazala pomembnost tega indeksa.

Uroš Zupančič

NABAVNI MANAGER



Že osmi razpis za nabavnega managerja leta!

Naredimo skupaj korak naprej v razvoju nabavne stroke, izboljšajmo ugled nabavne funkcije in poskrbimo za večjo vplivnost nabavnih managerjev!
Vabimo vas, da se prijavite na razpis oz. predlagate vašega kandidata - nabavnega managerja, za pridobitev naziva »Nabavni manager 2016«.

Razpis je odprt do vključno **20. aprila 2016.**

"Nabavnega managerja 2016" pa bomo razglasili 12. maja 2016 na 15. Nabavni konferenci.

RAZPISNI POGOJI "NABAVNI MANAGER 2016"

PRIJAVNI OBRAZEC ZA IZBOR "NABAVNI MANAGER 2016"

Prijavo za izbor "Nabavni manager 2016" pričakujemo najkasneje **do 20. aprila 2016.** Prijavo oddate prek izpolnjenega spodnjega obrazca. Če boste prijavi priložili dodatne dokumente, vas prosimo, da jih shranite z imenom in priimkom kandidata. Ocenjevalna komisija lahko zaprosi za dodatne priloge, v kolikor bi jih potrebovala pri ocenjevanju.

Dodatne informacije: Danica Bertonec, vodja projektov | T: 01 30 94 441

Strokovni posvet

»Kompetence nabavnikov«

Ljubljana, 20.11.2015



»Nabava je ena ključnih funkcij, ki vpliva na konkurenčnost vsakega podjetja. Nabava je ključna strateška funkcija, ki lahko v podjetje pripelje prave dobavitelje, nove inovacije in tehnološke rešitve, zagotavlja ustrezno oskrbo in kakovost, vpliva na vezavo sredstev, vse skupaj za konkurenčno ceno. Ključni v sodobni nabavi so motivirani zaposleni, ki so soodgovorni za rezultat podjetja, ki vodijo spremembe v podjetju (leadership in change management).«

Najpomembnejše kompetence za slovenska podjetja

Na jesenskem strokovnem posvetu Kompetence nabavnikov, ki se je v četrtek, 19. novembra, odvil na GZS v Ljubljani, je Aleš Lipnik iz Univerze na Primorskem predstavil rezultate raziskave projekta »House of Brain«, ki so pokazali, da so za slovenska podjetja najpomembnejše kompetence kreativno mišljenje, delo v skupini, prepoznavanje priložnosti in veščine poslovnega planiranja.

Ključne kompetence nabavnikov v zasebnem in javnem sektorju

Na osnovi raziskave CIPS-a, nabavni strokovnjaki pripisujejo pomembno vlogo na področju nabave čustveni inteligenci oziroma mehkim veščinam, kar je osnova za dobre odnose in postaja izjemnega pomena za našo profesionalnost. V raziskavi so vsi nabavni strokovnjaki izpostavili kot ključne kompe-

tence komunikacijo, odnose in pogajanja kot pogoj za dobro opravljanje svojega dela.

Rezultati raziskave pa ponazarjajo tudi razlike pri kompetencah nabavnikov med zasebnim in javnim sektorjem, najverjetneje zaradi različnih nabavnih praks:

V zasebnem sektorju strokovnjaki pripisujejo večji pomen pogajanju in sourcingu (virom)

V javnem sektorju strokovnjaki pripisujejo večji pomen tenderjem in pogodbenemu managementu.

Kompetenčni izzivi leadershipa:

Zasledovanje svojega cilja bo po besedah Slave Horvat kompetenčni izziv leadershipa. V nadaljevanju je usmerjanje v potencial ljudi pri premagovanju ovir. Izpostavila je tudi uporabo LRP-jev, ki se v nekaterih podjetjih šele uvajajo, v nekaterih multinacionalkah pa jih tudi že opuščajo in uporabljajo nova orodja, na primer BBSI (angl. Behavior based structured interview). Ena ključnih kompetenc, ki jo imajo uspešni vodje je »GRIT« (=courage and resolve, pogum in odločnost).

Zakaj se osebnostno razvijamo?

Zaradi avtentičnosti (pristnosti), je odgovor na vprašanje zakaj se osebnostno razvijamo, je dejal Luka Škrjanc. V nadaljevanju predavanja je izhajal iz piramide Roberta Dilts-a (eden od utemeljiteljev NLP), izpostavil je, da je osnova za osebnostni razvoj posameznika razvijanje identitete, vrednot in prepričanj. Poudaril je tudi pomen »kalibriranja« oziroma usklajenega razvoja vrednot in prepričanj in sposobnosti (znanje, izkušnje) in s tem celovitega spoznavanja samega sebe.

»Po čem želite, da si vas zapomnijo?« nas je Edita Kuhelj Krajnovič vprašala med predavanjem o osebni znamki (Personal Brand) nabavnika, in nas spodbudila, da sebe kot nabavnika izpostavimo in s tem naredimo prepoznavnega.

V nadaljevanju dogodka so bili predstavljeni paktični primeri zaposlovanja nabavnikov, kompetenc nabavnikov in kompetenčnih modelov v organizacijah.

Več informacij na www.zns-zdruzenje.si

Upravljanje nabavnih skupin je prelomna sprememba v razumevanju in vodenju nabave



Draško Jelavić



Matjaž Marovt

Vsak evro, ki ga preveč porabimo v nabavi, je evro manj dobička podjetja!

Anketa, objavljena v 2. letošnji številki Nabavnik.si, je jasno pokazala, da so glavni fokus funkcije nabave v podjetjih prihranki.



Pogosto se ob besedi "prihranki" pojavlja občutek, da se z omenjanjem prihrankov razvrednoti nabavna funkcija in njena kreativnost, da se jo s tem potiska izven strateških tem podjetja in s tem stran od ključnih dogajanj v podjetju. Je pa anketa pokazala, da funkcija nabave ni več, vsaj po dojemanju njenih učinkov, predvsem funkcija, katere ključna dejavnost so obdelava, pogosto tudi izračun potreb, priprava naročil, naročanje in spremljanje naročil, vključno s prepogostimi spremembami, preverjanje in potrjevanje računov.

V povezovanju funkcije nabave in prihranka pravzaprav ni nič narobe, še manj v izpostavljanju prihranka kot ključnega kazalnika uspešnosti, kajti

prihranek je denar in nabava je v svoji strateški vlogi "skrbnik nabavnega stroška". Sprememba paradigme in uspeh v vodenju nabave pa se zgodi, ko ne govorimo zgolj in samo o »prihrankih v nabavi«, temveč o funkciji nabave kot o upravljavcu denarja, ki ga podjetje troši v odnosih z dobavitelji blaga in storitev. Skrbništvo in upravljanje z denarjem spremeni vlogo »pasivnega« enkratnega prihranka v aktivnost, ki z zapisano in usklajeno strategijo na nivoju podjetja zagotavlja konstantnost naloge in vloge nabave. Besedi »prihranek« spremeni pomen iz kurativnega v preventivno. Pomeni zagotavljanje pravih cen, ne le zniževanje. In to ves čas, vsak dan.

Upravljanje nabavnih skupin (Category Management in Purchasing) temelji ravno na vzgibu, da je funkcija nabave osrednja funkcija podjetja, ki skrbi za nabavni strošek in v tej svoji vlogi povezuje vse funkcije podjetja v enoten način dela pri nabavljanju blaga in storitev. Upravljanje nabavnih skupin omogoča nove perspektive v iskanju optimuma s povezovanjem specifičnih potreb posla in najboljšimi nabavnimi praksami v cilju doseganja nižjih nivojev nabavnega stroška, z minimiziranjem nabavnega rizika in generiranjem nove dodane vrednosti.

Nabava se ne postavlja v ospredje zato, ker predstavlja največji strošek podjetja, ampak zato, ker je ta strošek tako pomemben, da ga je potrebno upravljati na kar najbolj strokoven in sistematičen način.

Takšne vloge funkcije nabave še ne pozna veliko slovenskih podjetij in to ne le zato, ker ne želijo funkciji nabave dati vloge, ki bi ji v takšnem sistemu morala pripadati, ampak tudi zato, ker v samih funkcijah nabave primanjkuje ustreznih metodologij, sposobnosti, orodij in veščin za takšen način dela. Pravzaprav je največji vzrok v nezmožnosti, da bi mobilizirala vse interne deležnike, da bi skupaj kreirali in validirali strategije posameznih nabavnih kategorij na medfunkcijskem nivoju.



Cirtuo ponuja izviran, inovativen pristop za doseg prejšnjega višjega nivoja dela nabave v podjetjih. Ker vemo, da do kreativnega upravljanja nabavnih skupin ni bližnjic, je Cirtuo pristop, ki funkcijo nabave s pomočjo treninga (coachinga), upravljanja vodenja (leadership managementa), Upravljanja sprememb (change managementa) in upravljanja s kompetencami (competence managementa) ter preskušeni orodij korakoma preoblikuje v neustavljivi stroj za doseg nabavnega optimuma.



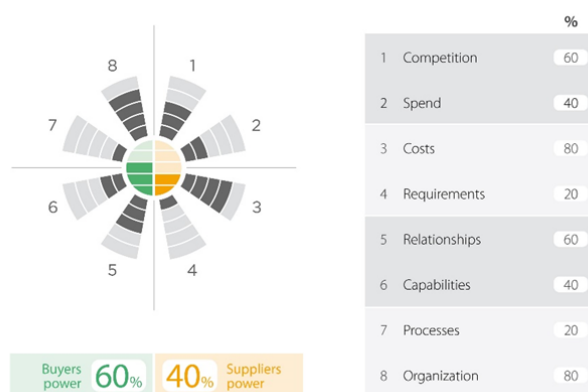
Cirtuo sistematično pristopa k vodenju nabave in njenem spreminjanju.

V prvem, analitičnem koraku se s pomočjo praktičnega niza orodij usmerja posamezno kategorijo v pripravo strategije, ki sledi v naslednjem koraku.

Kreiranje strategije je ključen korak za doseg optimalnega nabavnega stroška. Cirtuo z vnaprej pripravljenimi 8 skupinami vzvodov in z več kot 100 vzvodi ključno pripomore, da se podjetju odpro novi potenciali. Strategije se ne kreirajo vsak dan, ustvarjena strategija je smernica za nabavljanje za posamezno nabavno kategorijo za leto ali celo več.

Po postavljeni strategiji za posamezno kategorijo postane Cirtuo prijazno orodje za definiranje in spremljanje konkretnih nalog (iniciativ), ki se praktično dnevno izvajajo v podjetju. Ne le v nabavi, ampak v vseh funkcijah, ki vplivajo na nabavni strošek.

Učinki nalog se v Cirtuu merijo v denarju. Cirtuo ponuja spremljanje rezultatov na več načinov in omogoča hitro kreiranje različnih poročil. S Cirtuom postane poročanje o prihrankih sistematično in pregledno.



Slika: Cirtuo strateški okvir za upravljanje nabavnih skupin

Strateške prakse pri nabavljanju je možno transformirati, vendar je razvoj takšnega sistema brez jasne in razvite metode misija nemogoče!

Zaradi tega je Cirtuo razvil pristop, ki vodi uporabnika skozi spreminjanje načina dela do odličnosti nabavne funkcije; je strukturiran, na dejstvih temelječ sistem, ki usmerja nabavo vse od zahtev poslovanja podjetja do optimalnih rezultatov v praksi. Pravilno izpeljana uvedba Upravljanja nabavnih skupin (Category Management-a) se dokaj hitro izkaže z visokimi, pogosto nepričakovanimi rezultati, obenem pa vzpostavi pristno povezavo in zaupanje med nabavo in ostalimi funkcijami podjetja. Cirtuo postavlja vodjo nabave v ključen položaj upravljanja nabavnega stroška in mu omogoča vpliv na strategijo podjetja ter prepoznavnost preko vidnih, transparentnih rezultatov.



General Management Program with Purchasing Specialization



Spoštovani,

IEDC-Poslovna šola Bled, Združenje nabavnikov Slovenije in EIPM (European Institute for Purchasing Management) Vas vabijo, da se udeležite novega programa Vodenja poslovnih procesov s specializacijo iz nabave (GMP with Purchasing specialization), ki se bo odvijal na IEDC-Poslovni šoli Bled v maju 2016 (1.modul) in v novembru 2016 (2. modul). Program je zasnovan v skupni dolžini štirih tednov, a prinaša zanimivo novost: en teden v programu je zasnovan tako, da se lahko udeleženci odločijo, da ga spremljajo v on-line obliki. Program povezuje projektno delo, kjer morajo udeleženci dokazati sposobnost implementacije orodij in metodologij, ki so jim bili predstavljeni med programom.

Vodenja poslovnih procesov s specializacijo iz nabave se tako osredotoča na managerske in voditeljske sposobnosti kot tudi na organizacijske aspekte nabavne funkcije in je namenjen nabavnim strokovnjakom in managerjem, ki želijo izboljšati strateške in voditeljske sposobnosti.

Modul I: 8. – 21. maj 2016

- Vodenje ljudi
- Klienti in trgi
- Ocenjevanje učinkovitosti organizacije (tudi v on-line obliki)
- Razvijanje konkurenčne prednosti (tudi v on-line obliki)

Modul II: 7. – 18. november, 2016

- Vodenje sprememb
- Nabavni management: strateški in organizacijski aspekti
- Nabavni management: veščine in pokazatelji uspeha
- Razvijanje veščine komuniciranja
- Management optimiziranja nabavne verige
- Predstavitev projektov in podelitev certifikatov

V otvoritvenem delu program bo sodeloval tudi dr. **Peter Kraljič**, dolgoletni direktor svetovalne družbe McKinsey, odličen poznavalec tega področja, katerega ime nosi tudi »Letna EIPM nagrada« za odličnost v nabavi (Annual EIPM Peter Kraljič Award).

Pogoji udeležbe so znanje angleškega jezika, uspešno opravljen telefonski intervju, najmanj tri leta delovnih izkušenj in izpolnjena prijavnica. Cena programa je 7.900 EUR (in DDV). Podjetje, ki je član ZNS in ki pošlje kandidata na ta program, pa ima možnost izkoristiti tudi eno brezplačno udeležbo na odprtem dvodnevem seminarju IEDC v letu 2016.

Program bo izveden v kolikor bo zagotovljeno minimalno število desetih udeležencev, zato Vas prosimo za Vašo čimprejšnjo odločitev in potrditev udeležbe z izpolnjeno prijavnico, ki jo prosimo pošljite na ime ga Tadeja Omovšek (tadeja.omovsek@iedc.si, tel: 04 5792 500) **najkasneje do 31. januarja 2016.**

Barbara Vilfan, IEDC-Poslovna šola Bled

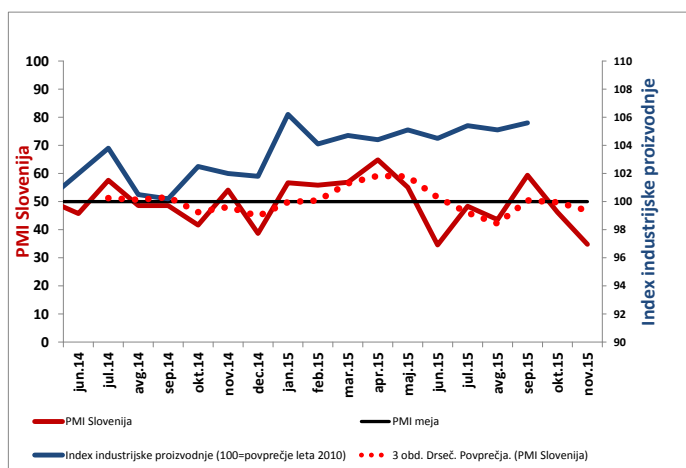
PMI Slovenija

Ponovno ohlajanje proizvodnega sektorja v zadnjem četrtletju 2015

Ključni podatki:

- **PMI november 2015 = 34,8**
(oktober 2015 = 45,7)
- Ponoven padec novih naročil
- Krajšanje dobavnih rokov
- Zmanjševanje zaposlovanja

Zgodovinski pregled



Povzetek

Proizvodni PMI je meseca novembra ponovno padel pod nivo 50 in znaša 34,8 in je skoraj na enakem nivoju kot meseca junija. Glavni vzrok je v poročanju podjetij, ki so meseca novembra zaznala velik padec novih naročil glede na mesec oktober, ki pa je bil tudi nižji, kot meseca septembra. Podjetja z izjemo meseca septembra že od junija

2015, ko se je zgodil velik padec PMI, ne zaznavajo rasti naročil.

Posledično je tudi proizvodna aktivnost manjša. Trend krajšanja dobavnih rokov se kaže že od meseca junija. Meseca novembra so podjetja zaznala tudi spremembe na področju zaposlovanja, ki je bilo z razliko od ostalih kazalcev v preteklem obdobju, v trendu rasti. Zaloge repromateriala ostajajo na istem nivoju, kot v preteklih mesecih.

Tri mesečno drseče povprečje nam pokaže, da se je gibanje PMI za območje Slovenije po obetavnem septembru in še zmernem oktobru ponovno prevesilo v smer ohlajanja, čeprav smo pričakovali ravno nasprotno.

Komentar

Če se je proizvodni PMI Eurozone meseca oktobra nahajal na 5 mesečnem »dnu«, se trenutni proizvodni PMI Eurozone nahaja na 19 mesečnem vrhu in znaša 52,8 (oktober 52,3).

Očitno je gospodarstvo v EU trenutno v boljši kondiciji, kot je gospodarstvo v Sloveniji. V EU se je za razliko od Slovenije povečalo tudi zaposlovanje, ki s tem sledi rasti naročil in proizvodnje.

Glede na pretekla slaba meseca lahko pričakujemo, da se bo del trenda povečane rasti v EU prenesel tudi v Slovenijo in tako decembra dvignil PMI na višjo raven, glede na izvozno usmerjenost slovenskega gospodarstva.

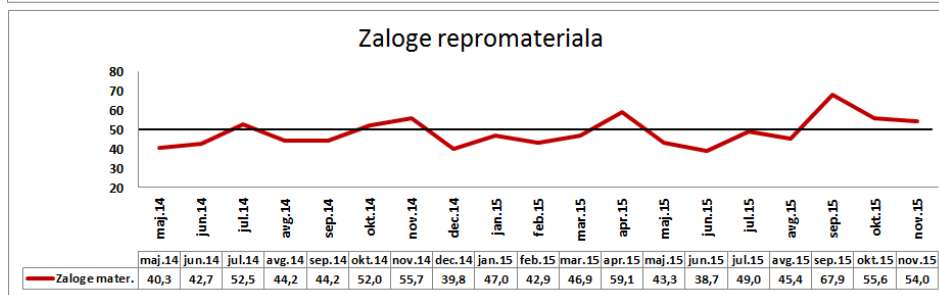
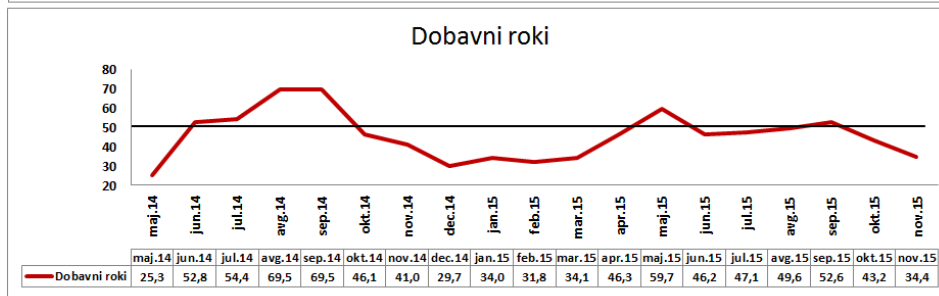
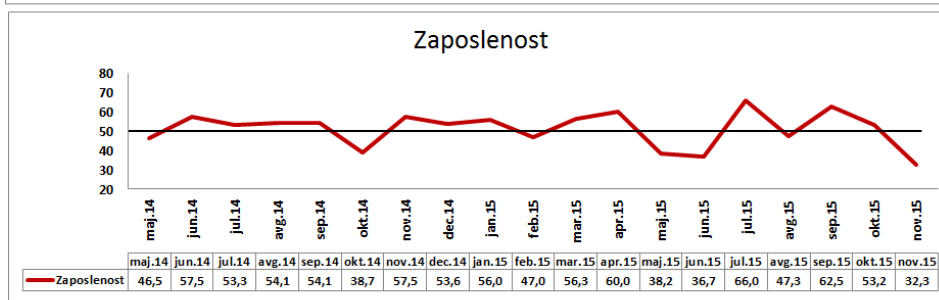
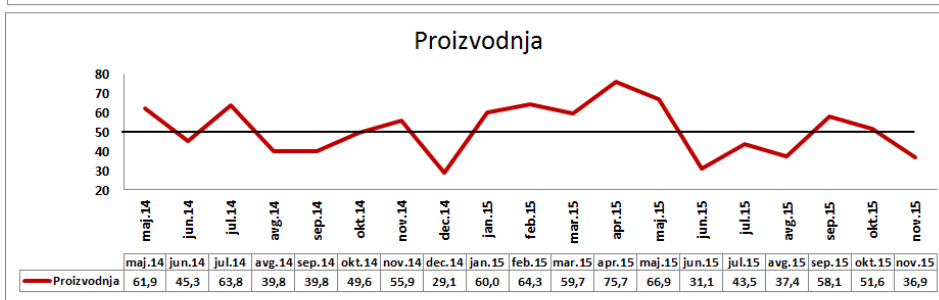
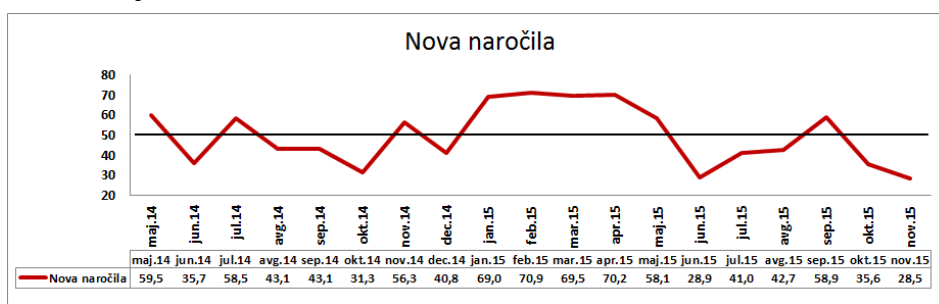
Zdrúženje nabavnikov Slovenije

Purchasing Managers Index®

Objava: december 2015

PMI Slovenija

Gibanje posameznih ključnih kazalcev za izračun vrednosti PMI





Svojo prihodnost določaš danes!

ŠTUDENTI! BREZPLAČNO članstvo!

Postani član

Zdrúženja nabavnikov Slovenije
in izkoristi možnosti za izobraževanje ter
povečanje tvoje vrednosti!

PREDNOSTI in PRILOŽNOSTI:

- Imej moč in boljše pogoje za zaposlitev od tvojih konkurentov
- Pridobi reference z nabavnega področja
- Razvij svoje poslovno omrežje

Možnosti za včlanitev so: 1. Po pošti na: ZNS, Dimičeva 13, 1000 Ljubljana, 2. Preko e-mail naslova: info@zns-zdruzenje.si,
3. Preko internetne prijave: <http://www.zns-zdruzenje.si/clanske-strani2/spletna-prijavnica/>

Zlati sponzorji



Srebrni sponzor



Bronasti sponzor



Hvala in nasvidenje do naslednje številke!