nabavnik

e-časopis Združenja nabavnikov Slovenije

št. 2 / 2024

www.zns-zdruzenje.si

Združenje Purchasing nabavnikov Association Slovenije of Slovenia

kazalo

03 Skupina SIJ je osvojila priznanje Nabavna praksa leta 2024

06 Anže ŠINKOVEC
Zakaj je Kraljičeva matrika tudi po 40 letih še vedno aktualna?

09 Marko BUDLER, Elena LUNDER
S skrbnim pregledom do "trajnosti"

11 Mitja MEDVEŠČEK
Nabavna funkcija v javnem in zasebnem sektorju

14 Jani LOČIČNIK
prof. dr. Maja Zalaznik

19 Mitja PUST
dr. Arjana Brezigar Masten, Banka Slovenije

22 Nataša KOŠNJEK JUG
Od delovne sile do veselja pri delu

24 Nataša KOŠNJEK JUG
Od pripovedovanja do pripovedi: Izkušnja Illy caffee

26 Vlado PROSENIK
Kako izkoristiti generativno umetno inteligenco pri plemenitenju organizacijskega znanja

27 Vlado PROSENIK
PREVARE

34 Mitja PUST
Smernice razvoja logistike v prihodnjih letih

37 Uroš ZUPANČIČ
PMI SLOVENIJA

Sponzorji

Skupina SIJ je osvojila priznanje Nabavna praksa leta 2024!

Podjetje Planet GV in Združenje nabavnikov Slovenije sta na Nabavni konferenci 16. maja 2024 razglasila prejemnika priznanj Nabavna praksa 2024. Prejemnica priznanja Nabavna praksa 2024 v kategoriji velika podjetja je Skupina SIJ. Ob podelitvi priznanja smo se pogovorili z Marjano Drolc Kaluža, izvršno direktorico za nabavo.

Kaj vas je motiviralo, da ste se prijavili na izbor Nabavna praksa 2024?

V nabavi Skupine SIJ smo s prehodom na upravljanje kategorij zavedali, da smo opravili veliko in dobro delo. K prijavi pa nas je na enem od srečanj pravzaprav spodbudil komentar skrbnika nabavne platforme Cirtuo, ki nam je povedal da smo v slovenskem prostoru najbolj aktiven nabavni tim pri uporabi njihovega orodja. Zato smo se odločili, da bomo našo pot uvajanja upravljanja nabavnih kategorij s pomočjo platforme Cirtuo.

Kako je vaša nabavna praksa prispevala k optimizaciji stroškov in povečanju dodane vrednosti v vaši organizaciji?

Zaradi konsolidacije nabave smo optimizirali stroške, danes bolj učinkovito izrabljamo dobaviteljske baze in izbiramo boljše rešitve. Dodano vrednost smo povečali z večjo transparentnostjo in poenostavitvijo procesov ter tesnejšim sodelovanjem z dobavitelji.

Katere ključne spremembe in inovacije ste uvedli v nabavnih procesih v preteklem obdobju?

Uvedbo upravljanja nabavnih kategorij je podpirala reorganizacija nabave, ločili smo strateške, taktične in operativne naloge v nabavi, vzpostavili smo centraliziran sistem za upravljanje nabavnih podatkov ter tesnejše sodelovanje z dobavitelji.

Katere digitalne rešitve ste uvedli za optimizacijo in avtomatizacijo nabavnih procesov?

Digitalizacijo nabavnih procesov v Skupini SIJ podpirajo različne digitalne platforme.

Za razvoj strategij in upravljanje kategorij uporabljamo Cirtuo, ki nam omogoča sistematično zbiranje podatkov, razdelanost vseh vidikov posameznih nabavnih kategorij. Platforma uporabljamo tudi kot bazo znanja.

Transakcijski del, t. .i. ‚order to pay" je podprt s sistemom Oracle. Trenutno pa se še odločamo o digitalizaciji procesa ‚RFQ to order ,' se pravi proces od povpraševanja do naročila za surovine, kjer bi zajeli tudi zbiranje trajnostnih podatkov dobaviteljev in dostopali do širših baz dobaviteljev ter to povezali potem še z Oracle EBS.

Kako ste izboljšali kakovost in zanesljivost nabave ter zmanjšali tveganja povezana z dobavitelji?

Uvedba upravljanja kategorij poglobila naše znanje o kategorijah, izboljšala poznavanje trga in dobaviteljev, kar nam omogoča sprejemanje hitrejših in boljših odločitev. Izboljšali smo analize tveganj v nabavni verigi ter uvedli strategije in aktivnosti za njihovo obvladovanje. Kakšni pristopi so potrebni je odvisno od vsake kategorije posebej. Vsaka ima svojo zgodbo.

Kako ste zagotovili, da je vaša nabavna praksa prispevala k večji okretnosti in konkurenčnosti vaše organizacije?

V Skupini SIJ jeklo proizvajamo po načelih krožnega gospodarstva. Za proizvodnjo jekla uporabljamo sekundarne surovine, jekleni odpadek. Prav na področju surovin smo v Skupini SIJ vzpostavili kategorijsko ekipo, sestavljeno iz izkušenih nabavnikov, ki se razvijajo v izvrstne strokovnjake za posamezne kategorije.

Obenem smo ločeno vzpostavili operativni del nabave, ki se v glavnem posveča planiranju in realizaciji dobav v posameičnih proizvodnih družbah Skupine SIJ. V ta del spada tudi vso operativno poročanje vključno z izpolnjevanjem carinskih, davčnih in drugih zakonodajnih poročil. Tako smo ločili strateško od operativne nabave, z jasnimi ločnicami med nalogami in cilji.

Upravljanja kategorij smo se na področju indirektne nabave in MRO lotili nekoliko drugače. Identificirali smo skupne kategorije, ki so enotne za proizvodne družbe skupine in pomembne kategorije, ki so specifika posameznega podjetja. Managerji blagovnih skupin v krovni družbi SIJ d.d. vodijo strategijo in implementacijo rešitev v proizvodnih družbah, operativno izvajanje pa prepustijo kolegom nabavnikom v podjetjih.

Kategorije, ki so posebnosti podjetij, pa obdelujejo vodilni nabavniki na družbah ter vodje nabav družbe in področnemu vodji poročajo svoj napredek.

Kako so vaše nabavne prakse vplivale na motivacijo in razvoj zaposlenih znotraj nabavne ekipe in širše organizacije?

Lahko bi rekli, da smo šli po tipični krivulji, ki velja za uvajanje različnih vrst sprememb v podjetjih. Ne bom skrivala, da je bilo v začetku kar nekaj negotovosti in skepse česa se lotevamo. Počasi pa smo začeli prepoznavati dobre učinke. Krepitev strokovnega znanja zaposlene motivira, saj so ponosni na svoj napredek. Izboljšuje se tudi ugled sektorja za nabavo v podjetju. Nenazadnje pa tudi nagrada nabavna praksa leta 2024 potrjuje, da smo storili korake v pravi smeri.

Katere kompetence ločijo odlične nabavnike od drugih? Kakšne izkušnje in kompetence iščete pri članih svojega nabavnega tima?

To so vsekakor strateško razmišljanje, analitične sposobnosti, pogajalske veščine, poznavanje trga in dobaviteljev ter sposobnost upravljanja tveganj. Pri članih nabavnega tima cenimo izkušnje in kompetence, ki omogočajo uspešno izvajanje strateških, taktičnih in operativnih nalog ter razvoj in implementacijo novih rešitev.

Kakšen je obseg nabavnega volumna, ki gre letno skozi »vaše roke«?

Nabava Skupine SIJ obvladuje približno 500 milijonov evrov letno.

Kateri dosežek na področju nabave v zadnjih treh letih bi še posebej izpostavili?

Vsekakor dvig celotnega delovanja nabave na višji raven, k čemur prispeva tudi uvedba upravljanja kategorij. Dvakratno povečanje nabora možnih in testiranih substitutov, kar pomeni uvedbo boljših ali cenejših materialov in razširitev dobaviteljske baze. Dobro sodelovanje nabavnikov z ostalimi deležniki zlasti z metalurgi in tehnologi v družbah, saj brez njihove pripravljenosti tako dobrih rezultatov ne bi beležili.

Dosežek v teh turbolentnih časih je prav tako, da se proizvodnja zaradi nedobav ali motenj v nabavni verigi nikoli ni zares pretrgala.

Kateri so aktualni globalni izzivi, s katerimi se srečujete pri dobaviteljih?

Volatilnost cen na globalnih trgih, ki jih pogosto povzročajo geopolitične nestabilnosti, spremembe v ponudbi in povpraševanju ter finančni trgi. To lahko povzroči negotovost in težave pri načrtovanju nabavnih strategij. Pri nekaterih surovinah so omejeni naravni viri. Povečano povpraševanje po teh surovinah lahko vodi v težave s preskrbo, kar lahko privede do povečanja cen in negotovosti v dobavni verigi.

Pri nabavi surovin je vedno pomembnejša trajnostna naravnanost. V Skupini SIJ smo se nedavno certificirali po zahtevnem trajnostnem standardu ResponsibleSteel, ki nas umešča med **13 jeklarskih skupin, najbolj trajnostnih proizvajalcev jekla na svetu.** Izzivi, povezani s trajnostjo vključujejo vse tri vidike ESG, med drugim omejene vire, onesnaževanje, podnebne spremembe in odgovornost do zaposlenih, lokalnih skupnosti itd. Zahteve po trajnostnih praksah lahko povečajo kompleksnost nabavnih procesov. Prav tako regulativne spremembe zlasti glede okoljskih standardov, davkov, carin in izvoznih in uvoznih omejitev.

Te izzive je potrebno upoštevati pri razvoju nabavne strategije in načrtovanju, da se zmanjša tveganje ter zagotovi stabilna in trajnostna preskrba surovin.

Ali se je v zadnjem obdobju vloga nabave in njen status v podjetju izboljšala, ali se je vrednotenje prispevka nabave spremenilo in ali je posledično nabavni proces pridobil na vrednosti, pomembnosti?

To bi sicer morali vprašati koga drugega, gotovo pa lahko rečem, da smo že davno presegli samo transakcijski nivo in se nas gotovo sliši.

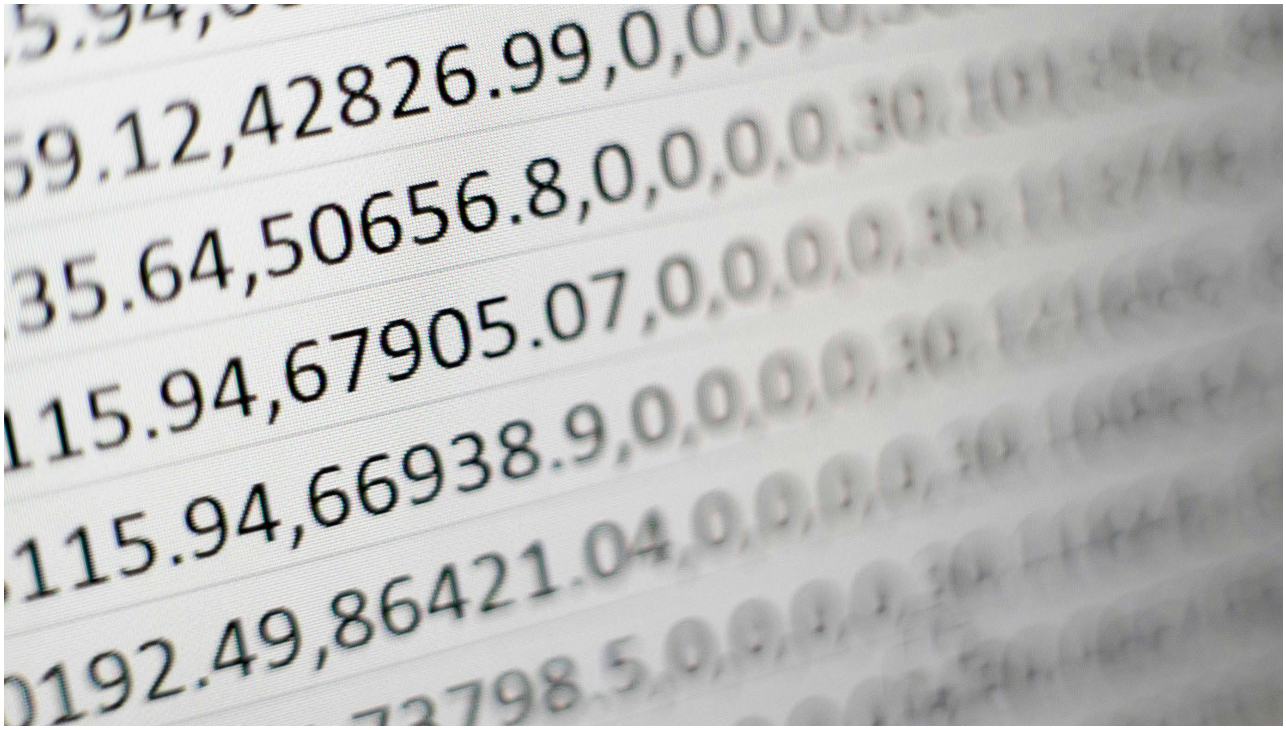
Ali ste v zadnjem obdobju vlagali v kompetence zaposlenih v nabavi in katere kompetence v spremenjenih razmerah pogrešate? Na katerih področjih ocenjujete, da nabavniki v podjetju potrebujete nova znanja?

Ja, letos smo se ali pa so se že kar veliko izobraževali. Praktično vsi v nabavi smo se udeležili pogajalske akademije, imeli smo obnovitvene delavnice in delavnice za nove sodelavce za uporabo platforme Cirttuo, sodelavke so se izobraževale na področju carin in poročanja, nekateri so se udeleževali izobraževanja o metalurgiji za nemetalurge, nekateri so se usposabljali za presojevalce in še kaj bi se našlo.

Nabava postaja vse bolj kompleksna, zato se dodajajo tudi nova področja, kjer bomo morali poglobiti znanje. Trenutno je aktualna tema področje trajnosti. Glede na to, kaj vse se pričakuje, da bo upravljavec kategorij upošteval pri naboru in izboru dobaviteljev, je potrebno nenehno izobraževanje zaposlenih.

Anže Šinkovec

Zakaj je Kraljičeva matrika tudi po 40 letih še vedno aktualna?



»V mnogih podjetjih je nabava, morda bolj kot katera koli druga poslovna funkcija, rutinska. Podjetja ignorirajo ali sprejemajo nešteto gospodarskih in političnih motenj pri oskrbi z materiali, kljub temu se vsako leto pogajajo s svojimi uveljavljenimi mrežami dobaviteljev ali z viri. Toda številne spretnosti in pogledi na vodenje nabave so se oblikovali pred 20 leti (sedaj že pred več kot 60 leti, op. p.) v dobi relativne stabilnosti in se do sedaj niso spremenili. Sedaj pa nobeno podjetje ne more dovoliti, da bi nabava zaostajala za drugimi oddelki pri upoštevanju in prilagajanju okoljskim in gospodarskim spremembam po vsem svetu. Takšna drža ni samo zastarela, ampak je tudi draga.« [1]

Težko bi napisal boljši uvod v naslednji članek, kot ga je dr. Peter Kraljič leta 1983 za svoj članek v Harvard Business Review, z naslovom *Purchasing Must Become Supply Management.* Članek je pomenil prelomnico v pogledu na položaj in pomen nabavne funkcije v podjetjih in od tedaj spremenil delovanje številnih podjetij. S tem da je dal nabavi strateško veljavo, je položil temelje razvoja sodobne nabavne stroke. Ne glede na revolucijo, ki jo je prinesel, ugotavljam, da še vedno vse preveč podjetij, tako v Sloveniji kot v tujini, zanemarja pozitivne doprinose, ki jim jih lahko ponudi razmišljanje dr. Kraljiča. Strateško razmišljanje, ki ga ponuja, ni namenjeno samo velikim podjetjem. Pravzaprav ga lahko uporabljajo organizacije vseh vrst in velikosti, ne glede na panogo, v kateri delujejo. In morala bi ga. Na drugi strani mize namreč sedi

1 Vir: Kraljič, Peter. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. Harvard: HBR, prevod Srečko Bukovec. (2021). Ljubljana: Nabavnik.si.

prodajalec, »namazan z vsemi žavbami«, izučen in treniran za to, da bo kupcem prodal čim več po čim višji ceni. Razmišljanja »kupec je kralj« ali pa »če nam prodajalec ne bo ponudil ugodnih pogojev, bomo pač kupili drugje« in nenazadnje, da je glavno orodje kupca »stiskanje dobavitelja« za boljšo ceno ter morda še kakšni drugi nabavni pogoji so zastarela. To nam je dr. Peter Kraljič dokazal pred 40 leti. In tega se zaveda vsak izkušen nabavnik.

Metodologijo, ki jo matrika prinaša, je dr. Kraljič razvil v okviru svoje svetovalne dejavnosti v podjetju BASF in pristop je bil tako uspešen, da si je podjetje izpogajalo ekskluzivno pravico uporabe matrike za nekaj let, kar je podjetju prineslo bistveno konkurenčno prednost. Kraljičeva matrika prinaša strukturiran pogled na nabavne materiale[2] in dobavitelje. Zavrača idejo, da je edina funkcija nabave zgolj kupovanje takšnih in drugačnih izdelkov, ki jih podjetje potrebuje. Celoten portfolio materialov in z njimi povezanih dobaviteljev podjetja razdeli na štiri kategorije materialov: standardne, kritične, vzvodne in strateške. Položaj posameznega materiala v matriki se določi glede na moč dobavitelja oziroma stopnjo konkurence na trgu ter glede na moč kupca oziroma glede na vpliv materiala na poslovanje podjetja.

Za **standardne materiale** je značilno, da sta tako moč dobavitelja kot tudi kupca relativno majhni. Na trgu obstaja zadostna stopnja konkurence, vrednost nakupa pa je za kupca na relativno nizki ravni ali pa predstavlja dovolj majhen delež v skupni prodaji prodajalca, da kupec nima na voljo učinkovitega pogajalskega vzvoda. Pri **kritičnih materialih** je situacija drugačna. Kupec ima majhno moč vplivanja na odločitve prodajalca, na čigar strani je zaradi obstoja oligopolnega ali monopolnega stanja večina moči v odnosu. Razlog za majhno potencialno moč kupca na nabavne pogoje je lahko tudi v naravni omejenosti surovin ali materialov, ki jih kupuje prodajalec za vgradnjo v lastne izdelke. **Vzvodni materiali** so tisti, pri katerih je pogajalska moč na strani kupca, prodajalčev položaj na trgu pa šibak. To so edini materiali, pri katerih pride v poštev staro dobro »stiskanje dobaviteljev«.

2 Pogosto se namesto termina material uporablja termin izdelek.

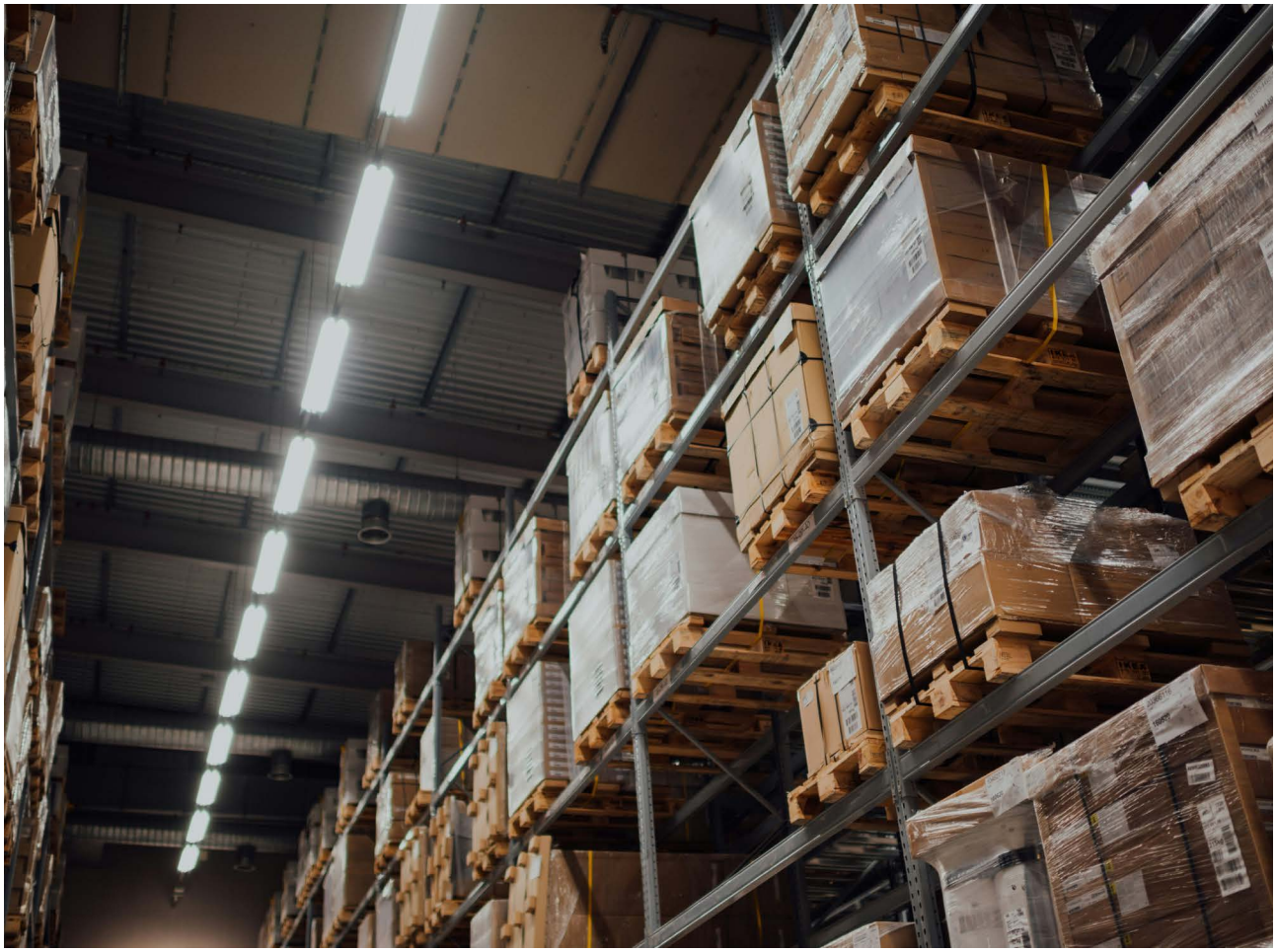
Na koncu naj predstavim še **strateške materiale**, pri katerih imata tako prodajalec kot kupec velik interes za sodelovanje, nihče pa si ne more v procesu sodelovanja zagotoviti pomembno večje pogajalske moči.

Umeščanje materialov v enega od kvadrantov matrike pa predstavlja zgolj prvi korak. V naslednji fazi mora podjetje v skladu z razvrstitvijo za posamezne materiale oblikovati najprimernejšo oskrbno strategijo. Namenoma sem uporabil izraz oskrbno, saj Kraljič v članku izrecno poudari, da je ozko osredotočanje zgolj na proces nabave materialov nezadostno. Pogledati je potrebno celotno oskrbno verigo, praviloma ne le preko meja podjetja, temveč tudi preko meja njegovih dobaviteljev. Znotraj vsake od nabavnih strategij so nabavniku na voljo številne prodajne taktike in orodja, s katerimi lahko sledi svojim strateškim ciljem, realizira nabavne prihranke in obvladuje tveganja pri dobavni oskrbi.

Pri **standardnih materialih** je najprimernejša strategija za ustvarjanje prihrankov **obvladovanje potrošnje**. Obvladovanje potrošnje je mogoče tako na nivoju posameznega materiala. Zaradi velikega števila materialov, z majhno posamično vrednostjo pa tudi na nivoju nabavne kategorije ali dobavitelja. Glavna orodja so predvsem različne analize nabavne vrednosti, združevanje materialov po dobaviteljih, nadziranje ostalih z oskrbo materiala povezanih stroškov, analiza s pomočjo nabavne kocke in ne nazadnje zmanjševanje porabe s spreminjanjem navad, potreb ali procesov podjetja.

Kritični materiali predstavljajo največjo grožnjo podjetju. Zaradi šibkosti v odnosu s prodajalcem se kaj hitro zgodi, da postane dobava nezanesljiva, cene pa nenadzorovano rastejo. Najprimernejša strategija je zatorej **sprememba temeljev potreb** ali pa **upravljanje tveganj**. Materiale, ki se nahajajo v tem delu matrike, želimo, če je le mogoče, prestaviti v enega od drugih treh kvadrantov. To lahko storimo z iskanjem nadomestnih materialov, skozi inoviranje, ponovno specificiranje potreb in nabavljenih materialov ter z drugim. Pri obvladovanju tveganj poskušamo čim bolje predvideti in minimizirati negativne vplive raznih političnih dogodkov in dobaviteljskih ozkih grl.

Pri **vzvodnih materialih** se kot najučinkovitejša izkaže strategija **izkoriščanje konkurence med dobavitelji**. Kot sem že omenil, je pri tej skupini materialov pogajalska moč na strani kupca. Nabavo poskušamo čim bolj globalizirati. Poslužujemo se tudi pristopov, kot so odprte kalkulacije, ciljne cene, organiziranje nabavnih tenderjev s široko udeležbo dobaviteljev, organiziranje nabavnih dražb, prelaganje čim večjega dela skupnih stroškov lastništva[3] na dobavitelje ter podrobna analiza cenovnih temeljev.



Strateški materiali so tisti, pri katerih moramo **iskati skupne prednosti** z izbranimi dobavitelji. Ker dobavitelj poseduje določena specifična znanja ali patente, kar je težko drugače obiti, je to tudi najboljša oskrbna strategija. Z vidika kupca je bistveno, da si zagotovi dolgoročen odnos z dobaviteljem, pri čemer pazi, da pretirano ne poveča svoje odvisnosti, čeprav je lahko to včasih velik izziv. V povezavi z dobaviteljem lahko razvija oziroma na novo zasnuje ključne oskrbne verige, se dogovarja o strateških partnerstvih, partnerstvih vrednosti in stroškovnih partnerstvih. Ker prihaja v teh primerih do velike povezanosti in soodvisnosti, je možno tudi skupno načrtovanje verig vrednosti, ki presegajo meje podjetja, ter optimizacija logističnih in skladiščnih kapacitet.

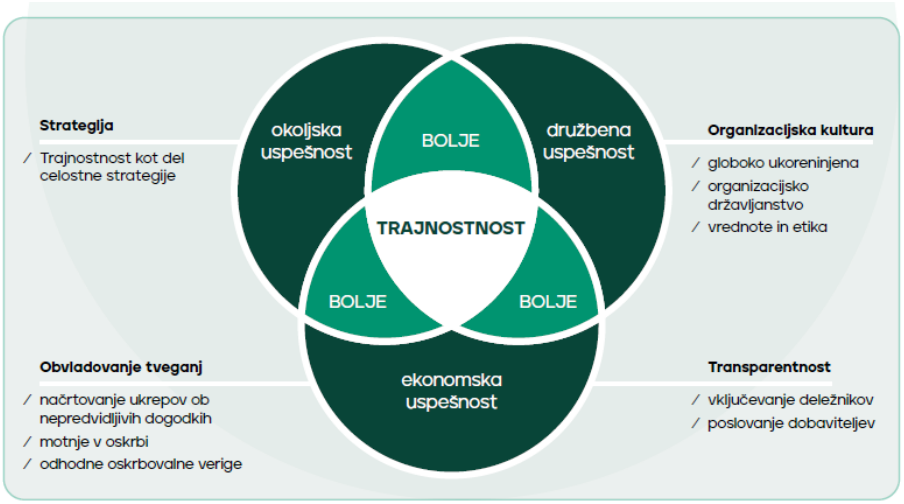
Mislim, da je nedvomno, da je temeljno sporočilo Kraljičeve matrike tudi danes, po 40 letih od njenega nastanka, še kako aktualno in lahko bistveno prispeva k uspešnemu poslovanju podjetja. Izjemno jasna struktura nabave, ki jo lahko vzpostavimo s pomočjo matrike, in močna povezava z razpoložljivimi strategijami, taktikami in orodji mora postati temeljni arzenal nabavnikovega znanja in veščin. Danes, ko volatilnost in nepredvidljivost trgov postajata nova normalnost, je strateški pristop k obvladovanju oskrbnih verig ter zagotavljanju varnosti, predvidljivosti dobav in stroškov podjetja, nujno potreben.

3 Total cost of ownership

doc. dr. Marko Budler, mag. gosp. inž. / Ekonomska fakulteta in SS ZNS
Elena Lunder, LLM (Master of Law) / Focus, društvo za sonaraven razvoj

S skrbnim pregledom do »trajnostnosti«

Po 20 letih se na področju trajnostnosti in družbene odgovornosti dogaja intenzivna evolucija. Vse od poskusov ustvarjanja enotne definicije in razumevanja družbene odgovornosti preko standarda za družbeno odgovornost ISO26000:2010, do številnih drugih standardov in zavez, ki ki so podjetjem tudi v Sloveniji pomagala pri poročanju o tem področju (zlasti GRI).



Prihajajoča direktiva o skrbnem pregledu v podjetjih glede trajnostnosti (angl. *Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD;* v nadaljevanju »direktiva CSDDD«) od velikih podjetij zahteva, da opredelijo in obravnavajo svoje negativne vplive na človekove pravice in okolje v skladu s ključnimi mednarodnimi okviri, vključno z Smernicami OZN za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu (UNGP) ter smernicami OECD za večnacionalna podjetja. Član Strokovnega sveta ZNS, doc. dr. Marko Budler, mag. gosp. inž., je tako z društvom Focus (Elena Lunder) v publikaciji *S skrbnim pregledom do* trajnostnosti pripravil pregled širšega področja in izvedel raziskavo s predstavniki podjetij.

Po uvodni predstavitvi področja trajnostnosti publikacija, ki jo lahko pridobite brezplačno na spletu, obravnava predvidene vsebine direktive CSDDD. Predlog direktive CSDDD vključuje številne ambiciozne vsebinske vidike, saj zajema vplive v večjem delu vrednostnih verig, vključuje določbe o izvrševanju in civilni odgovornosti ter lahko pomembneje pozitivno vpliva na posameznike, posameznice ter širše poslovno in naravno okolje. Za bralce so pomembne določbe o korakih skrbnega pregleda (v nadaljevanju tega prispevka; glej drugo sliko), ki določajo obseg obveznosti skrbnega pregleda.

Številne skupine deležnikov, vključno s predstavniki civilne družbe, državljani EU, podjetji in poslovnimi združenji, pozivajo k uvedbi obveznih pravil skrbnega pregleda. Kar 70 % podjetij, ki so se odzvala na javno posvetovanje Evropske komisije, je poslalo jasno sporočilo: EU mora ukrepati na področju dolžne skrbnosti v podjetjih glede trajnostnosti. Tudi v Sloveniji 83 % prebivalstva podpira zakonsko odgovornost podjetij za svoje vplive na podnebne spremembe.

Za upravljanje trajnostnega razvoja in okolja je potreben celostni pristop. Za strateški in celovit pristop pa je treba v procese odločanja v organizacijah vključevati okoljske, družbene in gospodarske (upravljavske) vidike. Cilj takšnega pristopa je uravnotežiti kratkoročne cilje z

dolgoročno trajnostnostjo in zagotoviti zadovoljevanje sedanjih potreb brez kršenja človekovih pravic in okoljskih standardov ter ne da bi bila ogrožena zmožnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. Temeljni postulat dolgoročne trajnosti pa je iskanje ravnotežja in upoštevanje vseh treh »stebrov« (glej sliko), tj. okoljskega, družbenega in upravljavskega (ekonomskega).

Nabavne službe imajo zaradi vse večje zapletenosti in globalne nravi vrednostnih verig težave pri pridobivanju zanesljivih informacij o poslovanju dobaviteljev in vzpostavljanju trajnostnega zagotavljanja virov (npr. surovin). Uvajanje dobrih praks dodatno upočasnjujeta razdrobljenost nacionalnih predpisov o obveznostih skrbnega pregleda v podjetjih, povezanih s trajnostnostjo, ter pomanjkljivo poznavanje smernic, kot so ISO 20400. Zato pričujoča publikacija (Publikacija je na voljo na povezavi: https://focus.si/publikacija/s-skrbnim-pregledom-do-trajnostnosti-usmeritve-in--prakticni--primeri/) odgovornim pomaga bolje razumeti te smernice v korakih nabavnega procesa. Predstavljamo tudi izsledke naše raziskave, ki prikazujejo nekaj že obstoječih praks implementacije trajnostnih aktivnosti, skozi celotno publikacijo pa poudarjamo pomembnost nastajajočega enotnega evropskega zakonodajnega okvira.

S skrbnim pregledom vrednostne verige želimo podjetja opozoriti na potrebo po celovitem postopku preverjanja in analiz za zmanjšanje tveganj dobaviteljev, ki skrbijo za oskrbo s ključnimi surovinami. Celovit pristop ne vključuje le finančnih in pravnih pregledov, ampak tudi oceno vpliva na okolje, družbo in upravljanje (ESG) vzdolž celotne vrednostne verige. Osrednje vsebine, ki so jih identificirali predstavniki podjetij v pričujoči raziskavi so:

Vidljivost in transparentnost v vrednostnih verigah (»mapping«)

Velika podjetja bodo morala identificirati in po potrebi preprečiti, odpraviti ali zmanjšati negativne vplive svojih dejavnosti na človekove pravice in okolje. Zbir pravil in smernic bo podjetjem prinesel pravno odgovornost, znane konkurenčne pogoje in trajnostno naravnanost, potrošnikom, tretjim osebam, drugim deležnikom in vlagateljem pa večjo transparentnost. Direktiva bo pospešila zeleni prehod in zaščito človekovih pravic in okolja v Evropi in širše.

Predstavniki intervjuvanih podjetij so po naših ugotovitvah trenutno v procesu spoznavanja direktive CSDDD in prilagajanja nanjo. So tudi v t. i. »fazi uvajanja struktur«, kot so globalni vodilni odbori in lokalni ambasadorji (tudi v Sloveniji), ki promovirajo okoljske, družbene in trajnostne standarde. Vendar pa podjetja še vedno iščejo konkretne načine za učinkovito integracijo direktive v njihove trenutne prakse, procese in monitoring (s kartiranjem celotnih vrednostnih verig).

Potreba po natančnejšem poznavanju vzvodov, konceptov in priložnosti za deležnike

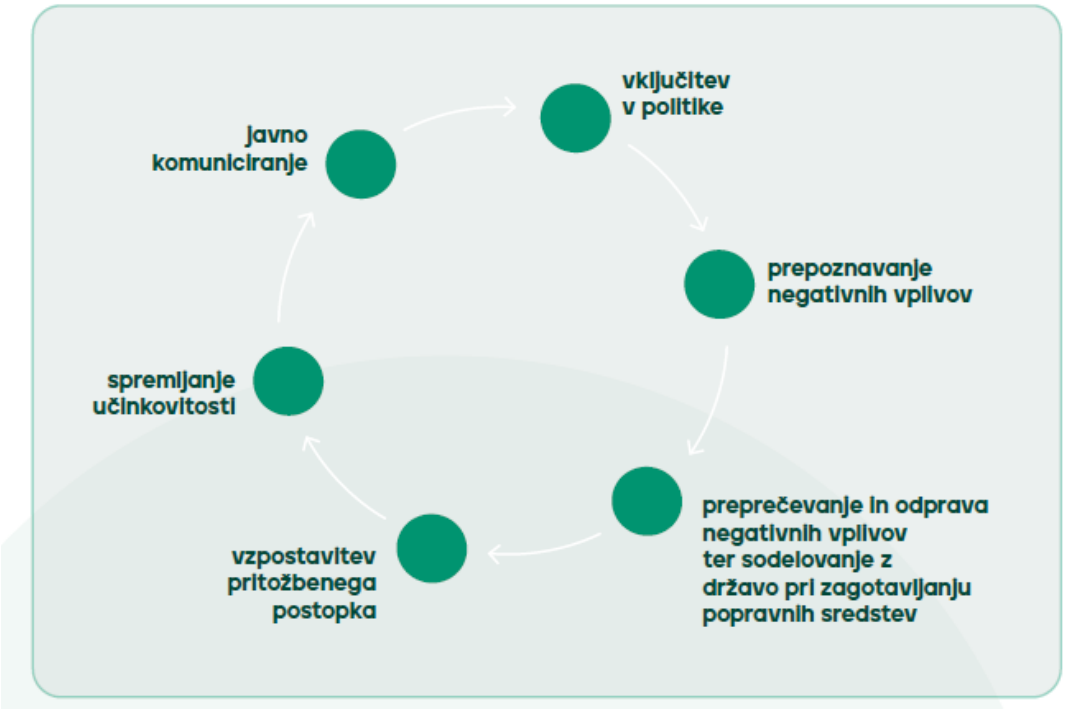
Pomembno se jim zdi razumevanje koncepta *skrbnega preglede v podjetjih glede trajnostnosti,* zato se aktivno ukvarjajo z raznolikostjo in vključevanjem vseh interesnih skupin, z uporabo globalnih anket, nadzora, povratnih informacij in sistema za prijavo nepravilnosti, s katerim ustvarjajo okolje za zagotavljanje spoštovanja človekovih pravic. Kar zadeva direktivo CSDDD in cilje ESG ter trajnostno poslovanje, podjetja npr. opažajo, da

»zunanji pritiski, kot je zakonodaja, igrajo ključno vlogo. Brez teh pritiskov bi bili naši napori v veliki meri prostovoljni.«

Trenutno se nekatera podjetja soočajo s stroški, povezanimi z zelenimi pobudami, ki jih včasih pokrivajo stranke oz. drugi deležniki, in iščejo načine, kako lahko dobavitelji in partnerji prispevajo k ciljem ESG.

Implementacija in vključevanje vseh deležnikov: na poti k skrbnemu pregledu

Podjetja se zavedajo, da implementacija direktive CSDDD ni le tehnični izziv, ampak »pristop«, ki zahteva celovito vključevanje vseh relevantnih deležnikov. Slednje je potrebno za uspešno izvajanje skrbnega pregleda in zagotavljanje skladnosti z direktivo CSDDD. Kot dodaja sogovornik,



»se pri tem podjetja soočajo tudi z operativnimi nalogami, kot so vzpostavitev učinkovitega komunikacijskega kanala, izobraževanje in usposabljanje deležnikov ter oblikovanje transparentnih in odzivnih mehanizmov poročanja.«

Evropska komisija je 23. februarja 2022 objavila predlog direktive o skrbnem pregledu v podjetjih glede trajnostnosti in spremembi Direktive (EU) 2019/1937 (angl. *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* – CSDDD). Cilj direktive CSDDD je spodbujanje trajnostnega in odgovornega ravnanja podjetij ter utrditev človekovih pravic in okoljskih vidikov v poslovanju in upravljanju podjetij. Nova pravila bodo zagotovila, da bodo podjetja naslovila svoje dejanske in potencialne škodljive vplive v svojih vrednostnih verigah tako v Evropski uniji kot tudi zunaj nje.

Skrbni pregled človekovih pravic in varovanja okolja zajema naslednje korake:

| vključitev skrbnega pregleda v svoje politike in sisteme obvladovanja tveganj;

| ugotavljanje in ocenjevanje dejanskih ali možnih škodljivih vplivov ter po potrebi prednostno razvrščanje možnih in dejanskih škodljivih vplivov;

| preprečevanje in blaženje morebitnih negativnih vplivov ter odprava dejanskih negativnih vplivov in čim večje zmanjšanje njihovega obsega;

| zagotovitev popravnih sredstev v primerih dejanskih škodljivih vplivov;

| smiselno sodelovanje z deležniki;

| vzpostavitev in vzdrževanje mehanizma obveščanja in pritožbenega postopka;

| spremljanje učinkovitosti svoje politike in ukrepov skrbnega pregleda;

| javno komuniciranje o skrbnem pregledu.

Cilj celovitega pristopa je spodbuditi odgovorno pridobivanje surovin, predelavo, oblikovanje izdelkov in odlaganje ter zagotoviti transparentnost v celotni vrednostni verigi. V procesu skrbnega pregleda vsi deležniki pridobijo boljše razumevanje svoje vrednostne verige, identificirajo morebitna tveganja in se proaktivno vključujejo v prakse, ki zagotavljajo trajnostnost, družbeno odgovornost in ustrezno upravljanje.

Mitja Medvešček

Nabavna funkcija v javnem in zasebnem sektorju

Javno naročanje je postopek, ki ga izvaja javni sektor za pridobivanje blaga, storitev ali gradenj od zasebnega sektorja. Namen javne nabave je zagotoviti učinkovito porabo javnih sredstev ter spodbujati konkurenco in transparentnost med ponudniki.

Postopek javnega naročanja v Sloveniji je reguliran z Zakonom o javnem naročanju (ZJN-3). Ta zakon določa pravila in postopke, ki jih morajo javni organi upoštevati pri izvedbi javnih naročil. Glavni cilj zakona je zagotoviti enakopravno obravnavo vseh ponudnikov, transparentnost postopkov ter učinkovito porabo javnih sredstev.

Javna naročila v Sloveniji se lahko izvajajo preko različnih postopkov, kot so odprti postopek, postopek s predhodno objavo, konkurenčni dialog, partnerstvo za inovacije itd. Pri izbiri postopka morajo naročniki upoštevati vrednost in naravo naročila. Poleg tega obstajajo tudi pravila glede oddaje naročil, ki se nanašajo na preglednost, enakopravno obravnavo ponudnikov, prepoved diskriminacije ter zagotavljanje kakovosti in učinkovitosti izvajanja javnih naročil.

Javna nabava v Sloveniji je pomembna tudi z vidika evropskega prava, saj je Slovenija članica Evropske unije in mora zato upoštevati direktive EU o javnem naročanju. Te direktive določajo skupna pravila za javno naročanje v EU, ki zagotavljajo enake možnosti za vse ponudnike znotraj skupnega trga EU.

Javno naročanje in strateška nabavna funkcija v podjetju sta oba ključna elementa upravljanja s preskrbo, vendar imata nekaj ključnih razlik in podobnosti.

Razlike:

1 | Namen in cilj:

| Javno naročanje je postopek, ki ga uporabljajo javni organi za nakup blaga, storitev ali gradenj od zunanjih dobaviteljev. Namen javnega naročanja je zagotoviti preglednost, konkurenčnost in učinkovito porabo javnih sredstev.

| Strateška nabavna funkcija v podjetju pa se osredotoča na dolgoročno načrtovanje, razvoj in izvajanje strategij nabave, ki podpirajo poslovne cilje organizacije. Cilj je ustvarjanje vrednosti skozi optimizacijo nabavne dejavnosti.

2 | Obseg uporabe:

| Javno naročanje je običajno omejeno na javni sektor in državne organe, ki so dolžni spoštovati zakonske zahteve o javnem naročanju.

| Strateška nabavna funkcija v podjetju pa se lahko uporablja v vseh sektorjih in vrstah organizacij, od zasebnega sektorja do neprofitnih organizacij.

3 | Regulativa:

| Javno naročanje je tesno regulirano s strani nacionalnih zakonodaj, evropskih direktiv ter mednarodnih sporazumov, kot je Sporazum o javnih naročilih Svetovne trgovinske organizacije (WTO GPA).

| Strateška nabavna funkcija v podjetju ni tako tesno regulirana, vendar se v podjetjih običajno ravna po internih smernicah, politikah in postopkih ter poslovnih standardih.

Podobnosti:

1 | Cilj učinkovitega nakupa:

| Tako javno naročanje kot strateška nabavna funkcija v podjetju imata skupni cilj zagotoviti učinkovitost in uspešnost nakupnih procesov. Oba pristopa se osredotočata na optimizacijo stroškov, kakovosti in dobavnih verig.

2 | Uporaba konkurenčnosti:

| Tako javno naročanje kot strateška nabavna funkcija v podjetju izkoriščata konkurenčnost med dobavitelji za zagotovitev najboljših možnih pogojev nakupa. To lahko vključuje pogajanja, dražbe in druge metode, ki spodbujajo konkurenco med ponudniki.

3 | Preglednost in zakonitost:

| Oba pristopa poudarjata preglednost in spoštovanje zakonodaje. Javno naročanje mora biti izvedeno v skladu z zakonskimi zahtevami in

predpisi, medtem ko mora strateška nabavna funkcija v podjetju delovati v skladu z internimi smernicami, etičnimi standardi in zakonodajo.

Kljub razlikam in podobnostim lahko obe funkciji dopolnjujeta in izboljšujeta preskrbo v javnem in zasebnem sektorju ter pomagata organizacijam doseči svoje cilje na področju nakupov in dobavnih verig.

Vpliv javnega naročanja na okolje in družbo je ključno področje raziskovanja in razprav v sodobni družbi. Javno naročanje se nanaša na postopek, s katerim javni sektor kupuje blago, storitve ali gradnje od zasebnega sektorja. Ker javno naročanje predstavlja pomemben delež gospodarstva, ima lahko njegov vpliv na okolje in družbo pomembne posledice.

1 | Javno naročanje in okolje: Javno naročanje ima neposreden vpliv na okolje zaradi izbire materialov, proizvodnih procesov, transporta in ravnanja z odpadki. Pomemben vidik je tudi energetska učinkovitost in uporaba obnovljivih virov energije pri izdelkih in storitvah, ki se naročajo. Zeleno javno naročanje postaja vse bolj pomembno, saj ima potencial zmanjšanja ogljičnega odtisa in spodbujanja trajnostnega razvoja.

2 | Spodbujanje inovacij: Javno naročanje lahko spodbuja inovacije na področju okolja in družbe. S postavljanjem zahtev za okoljsko in socialno odgovorne rešitve lahko javni sektor spodbuja razvoj in uvajanje novih tehnologij, ki prispevajo k zmanjšanju negativnih vplivov na okolje. S tem se spodbuja tudi konkurenčnost in rast podjetij na področju trajnostnih rešitev.

3 | Družbena odgovornost: Javno naročanje ima pomembno vlogo pri spodbujanju družbene odgovornosti. Z izbiranjem ponudnikov, ki izpolnjujejo visoke standarde socialnih in delovnih pogojev ter spoštovanja človekovih pravic, javni sektor prispeva k ustvarjanju bolj pravične in enake družbe. Tako se spodbuja tudi odprava socialnega dampinga in izkoriščanja delavcev.

4 | Lokalni in regionalni razvoj: Javno naročanje ima lahko pomemben vpliv na lokalni in regionalni razvoj. Z dajanjem prednosti lokalnim in regionalnim ponudnikom se spodbuja lokalno gospodarstvo, ustvarjanje delovnih mest in krepitev lokalne identitete. Prav tako se spodbuja razvoj malih in srednjih podjetij ter podjetništva.

5 | Transparentnost in zmanjšanje korupcije: Transparentnost in poštenost postopkov javnega naročanja sta ključni za zmanjšanje korupcije. Spremljanje in nadzor postopkov javnega naročanja ter vzpostavitev učinkovitega sistema sankcij za kršitelje prispevajo k večji zaupanju javnosti v sistem javnega naročanja. Transparentnost omogoča tudi boljše sodelovanje med javnim sektorjem in zasebnim sektorjem.

6 | Socialno gospodarstvo: Javno naročanje ima pomembno vlogo pri spodbujanju socialnega gospodarstva. S postavljanjem zahtev za socialna podjetja, zadruge in druge organizacije, ki sledijo ciljem družbene blaginje, javni sektor prispeva k ustvarjanju delovnih mest za ranljive skupine prebivalstva ter spodbuja socialno vključevanje in solidarnost.

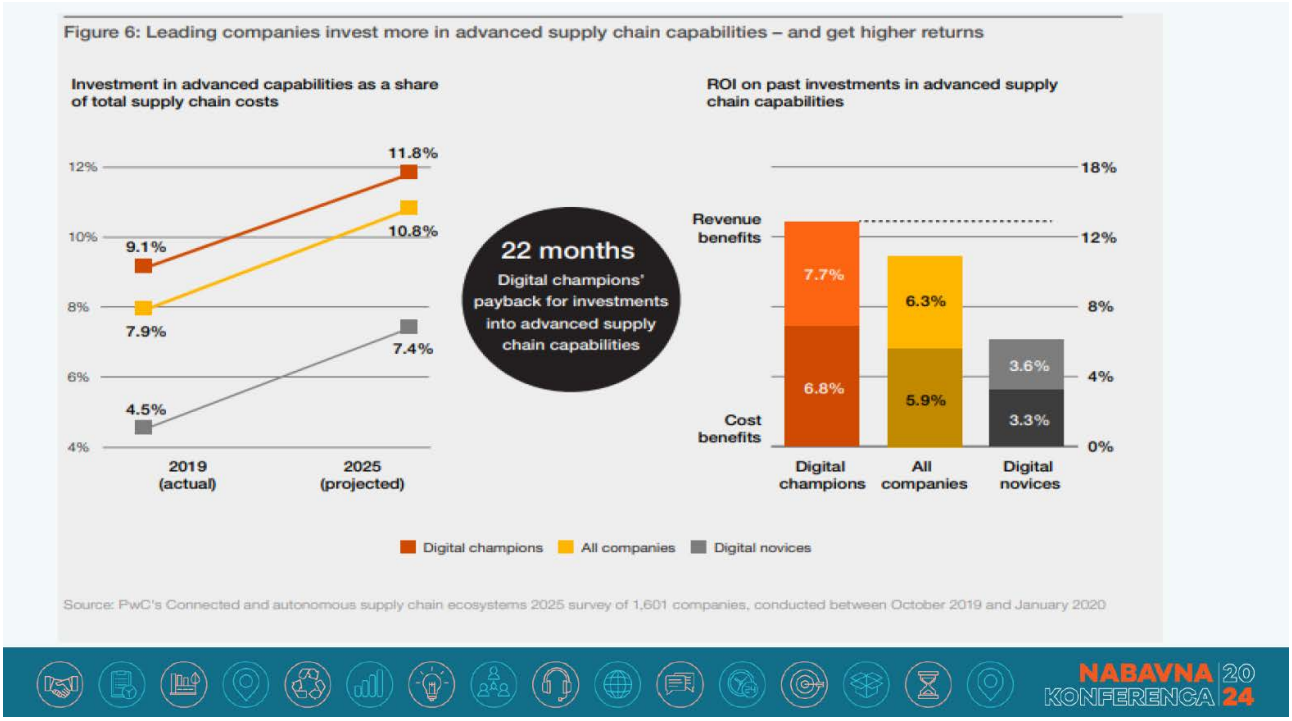
7 | Mednarodne posledice: Javno naročanje ima tudi mednarodne posledice na okolje in družbo. Pri naročanju blaga in storitev iz tujine je pomembno upoštevati tudi socialne in okoljske standarde držav, iz katerih izvirajo ponudniki. S tem se spodbuja globalno odgovorno ravnanje in preprečuje izkoriščanje delavcev ter okoljske škodljive prakse v drugih državah.

Skupaj gledano ima javno naročanje pomemben vpliv na okolje in družbo. Z ustrezno politiko in prakso lahko javni sektor spodbuja trajnostni razvoj, zmanjšuje negativne vplive na okolje, spodbuja inovacije, spodbuja družbeno odgovornost ter prispeva k lokalnemu, regionalnemu in mednarodnemu razvoju. Transparentnost, poštenost in nadzor so ključni za zagotavljanje učinkovitosti in zaupanja v sistem javnega naročanja.

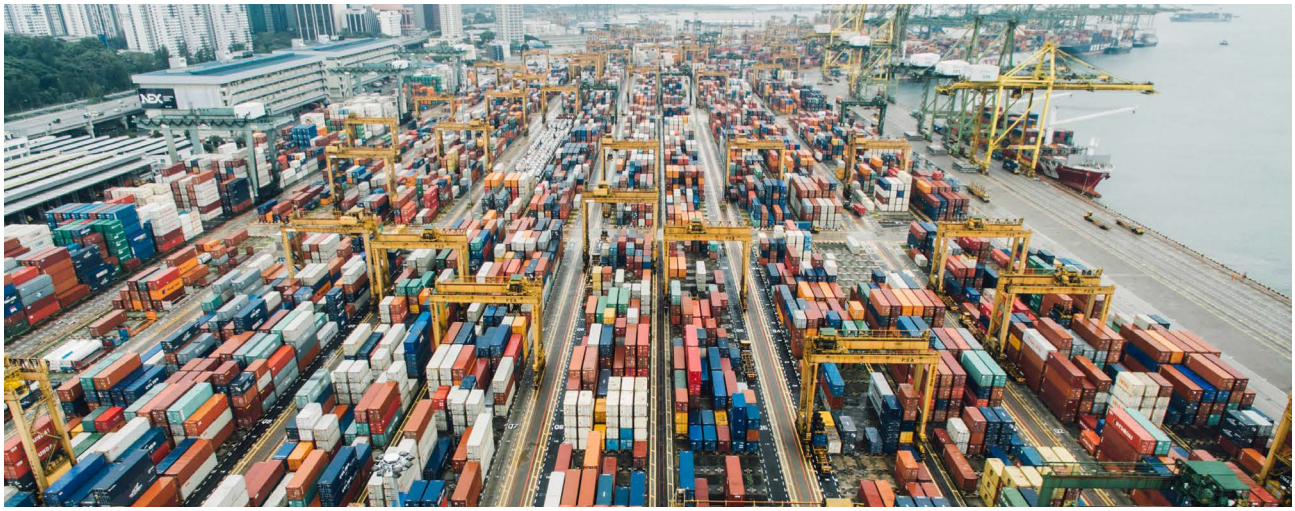
prof. dr. Maja Zalaznik, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Globalne disrupcije dobavnih verig: kje smo danes, kako delovati za uspešen jutri?

Prof. dr. Maja Zalaznik je redna profesorica na področju mednarodnega poslovanja. Na EF UL in univerzah v tujini predava predmete s področja mednarodnega poslovanja in trženja. Predsedovala je Društvu za marketing Slovenije, Evropskemu združenju za trženje, slovenski marketinški konferenci in je sodelovala v oglaševalskem razsodišču SOZ. Objavlja v uglednih znanstvenih in strokovnih revijah s področja mednarodnega poslovanja in trženja, tako doma kot v tujini. Njena bibliografija obsega preko 500 znanstvenih in strokovnih objav. Na EF je kot prodekanja skrbela za razvoj strategije EF, novih produktov in internacionalizacije, kot prorektorica Univerze v Ljubljani pa za področje prenosa znanja. V obdobju 2015–2018 je bila ministrica RS za izobraževanje, znanost in šport. Od septembra 2018 znova deluje na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot redna profesorica in je vodja podiplomskega programa International Business. Svetuje tudi slovenskim in tujim podjetjem na področju razvoja strategij in mednarodnega poslovanja, v različnih vlogah pa je aktivna tudi v mednarodnih organizacijah, kot so UNESCO, WADA, EOC, OKS in druge.



Slika 1: Vir: prof. dr. Maja Zalaznik, Nabavna konferenca 2024, maj 2024



Prof. dr. Zalaznik že na začetku svojega predavanja ugotavlja, da smo slovenska podjetja in mi nabavniki zelo odporni na vpliv globalne disrupcije, čeprav je največja disrupcija nastala ravno na področju nabave in nabavnih verig.

Tri glavna vprašanja v zvezi s spremembami dobavnih verig, za katere prof. dr. Zalaznik meni, da jih mora danes poslovni svet naslavljati, da bo uspešno repozicioniral dobavne verige in njihovo (ponovno) rast, so:

- kako ohraniti konkurenčnost transformacije dobavnih verig,
- kako uporabljati tehnologije naslednjih generacij,
- kako ESG-je oblikovati v ustvarjalce vrednosti za poslovno rast.

Prof. dr. Zalaznik ugotavlja, da kljub zaključenemu obdobju Covid-19 podjetja v nemški industriji še vedno načrtujejo več ukrepov, da bi okrepila odpornost svojih nabavnih / dobavnih verig – tretjina jih bo letos iskala nove dobavitelje, kar lahko tudi za nas pomeni nove priložnosti.

Tudi 43 % vrhnjih menedžerjev z azijsko-pacifiškega območja poroča, da investirajo v transformacijo dobavnih verig.

Nekatera globalna podjetja, med njimi Apple, Dell, Microsoft in Nike, že preusmerjajo svoje dobavne verige iz Kitajske in napovedujejo selitve proizvodnje v države, kot so Mehika, Vietnam, Indija in Tajska.

Trend selitve proizvodnje je opazen v Vzhodni Evropi, kjer so države, kot so Češka, Slovaška, Romunija, Madžarska, Poljska, Srbija in Bolgarija, doživele razcvet v (industrijskih) nepremičninah.

Podjetja se odločajo za te poteze iz različnih razlogov, vključno z željo po zmanjšanju tveganja v dobavnih verigah, političnih tveganjih poslovanja na Kitajskem in izpostavljenosti izjemnim dogodkom, kot je bila zapora Sueškega prekopa s kontejnersko ladjo Evergreen leta 2021.

Industrijski centri se redefinirajo in tudi mi smo del tega. Globalno gledano pa bodo Vietnam, Malezija, Tajska, Mehika in Indija države, ki bodo v globalnih premikih najbolj pridobile, tudi zaradi izboljšane infrastrukture, logistike in kakovosti delovne sile.

Pomemben in pravzaprav najbolj zahteven pa je vidik iskanja ravnotežja med priložnostmi za izboljšanje in nevarnostmi disrupcije nabavnih verig.

Zanimiv je podatek, da so zmagovalci v poslovanju vodilna globalna podjetja, ki ob večjih investicijah v modernizacijo in napredno digitalizacijo (dobavnih verig) ustvarijo tudi večjo dodano vrednost. Seveda pa so te naložbe izjemno zahtevne in morajo biti izredno premišljene.

Prof. dr. Zalaznik nam je predstavila tudi koristni povezavi do dveh internetnih strani:

- Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI) - FEDERAL RESERVE BANK of NEW YORK (newyorkfed.org)

Globalni indeks nabavnih verig poveže stroške transporta z obsegom proizvodnje podjetij v nekaterih ključnih državah sveta. To nam pokaže volatilnost skozi obdobja po dejavnostih. Vidimo v preteklost in tudi, kaj je pričakovati v prihodnosti.

- 2023 | Logistics Performance Index (LPI) (worldbank.org)

Indeks nam pokaže sposobnost držav obvladovati infrastrukturo in vse storitve, povezane z logistiko, tudi carinski sistem ipd. Lahko vidimo, da je Slovenija nekje v zlati sredini.

Obe povezavi sta z vidika podatkovnih baz zelo uporabni za nas nabavnike.

Ključne napredne tehnologije, **ki obvladujejo- že obvladujejo in bodo** še obvladovale dobavne verige, pa so:

| podatkovne platforme v oblaku,

| internet stvari,

| analitična orodja (third party spend),

| AI/strojno učenje,

| Blockchain,

| radiofrekvenčna identifikacija,

| robotika.

Na sliki 2 nam je prof. dr. Zalaznik pokazala razmišljanja nemških podjetij, kako povečati odpornost dobavnih verig.

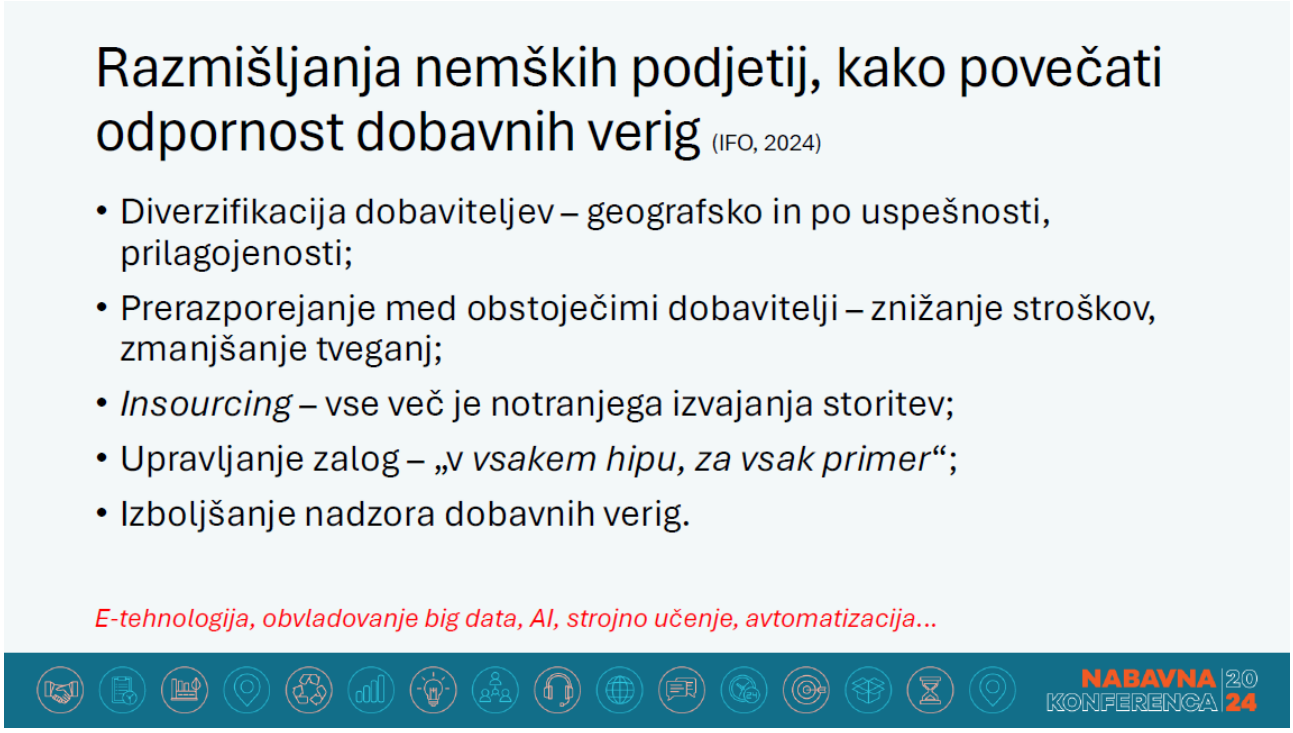
Spodaj pa še nekaj glavnih usmeritev slovenskih podjetij, za katera prof. dr. Zalaznik ugotavlja, da razmišljajo podobno, saj je Slovenija precej gospodarsko vezana na Nemčijo.

| ukrepi/načrti za zmanjšanje odvisnosti in tveganj;

| vse bližje proizvodnji – regionalizacija;

| tudi reglobalizacija (ne le JV Evropa, azijsko-pacifiški del; Vietnam, Filipini, Tajska, Indija ...);

| zmanjševanje kompleksnosti s poudarkom na standardizaciji izdelkov;



Slika 2 Vir: prof. dr. Maja Zalaznik, Nabavna konferenca 2024, maj 2024

Slika 3 Vir: prof. dr. Maja Zalaznik, Nabavna konferenca 2024, maj 2024

| alternativni dobavitelji za iste izdelke;

| iskanje cenovnih ugodnosti in trajnostne naravnanosti (hkrati!);

| poudarek na razvoju partnerskih odnosov (tudi t. i. double sourcing);

| skupno iskanje digitalnih, zelenih in vseh tehnološko naprednih rešitev

Kako torej naprej? Potrebno je:

izboljšanje učinkovitosti dobavnih verig in poti – z uporabo naprednih tehnologij, avtomatizacijo, optimizacijo procesov, alokacijo virov – za zmanjšanje stroškov in izboljšanje operativne učinkovitosti;

povečanje odpornosti in uravnavanja tveganj – v realnem času, s proaktivno identifikacijo, napovedno analitiko in hitrimi odgovori na motnje / disrupcije v verigah in poteh (geografsko, izvedbeno);

večja transparentnost in sledljivost, kar je v Sloveniji še vedno marsikje velik problem (sledenje materialom in izdelkom skozi celotno dobavno verigo, celovita preglednost v verigi, zagotavljanje avtentičnosti in skladnosti);

izboljšanje izkušnje kupcev: *real-time order tracking*, individualizirana priporočila in interakcije s kupcem, izboljšanje zadovoljstva in zvestobe kupcev;

graditi prihodnost na trajnostnosti in skladnosti z ESG-ji: optimizacija transportnih poti, zmanjšanje odpadkov, monitoring učinkov na okolje, podpora sledenju in udejanjanju ESG-jev.

Eno zadnjih vprašanj je bilo postavljeno ključnim top menedžerjem sveta, in sicer, kje vidijo največ izzivov pri doseganju ESG-jev. Odgovore vidimo na sliki 3. Trije ključni izzivi so:

- velike razlike med industrijami,
- težko obvladovanje dobavnih verig,
- pomanjkanje nekih usmeritev.

Prof. dr. Zalaznik zaključi svoje predavanje z mislijo, da geopolitični in geostrateški izzivi močno kreirajo sedanjost in prihodnost dobavnih verig – tako v zunanjem kot notranjem okolju podjetij.

Volitve v ZDA bodo močno vplivale tudi na vojno med Rusijo in Ukrajino, letos so tudi volitve v Evropski parlament, podnebne spremembe povzročajo hudo disrupcijo, razen tega pa je tu še nenehen boj za kibernetsko varnost.

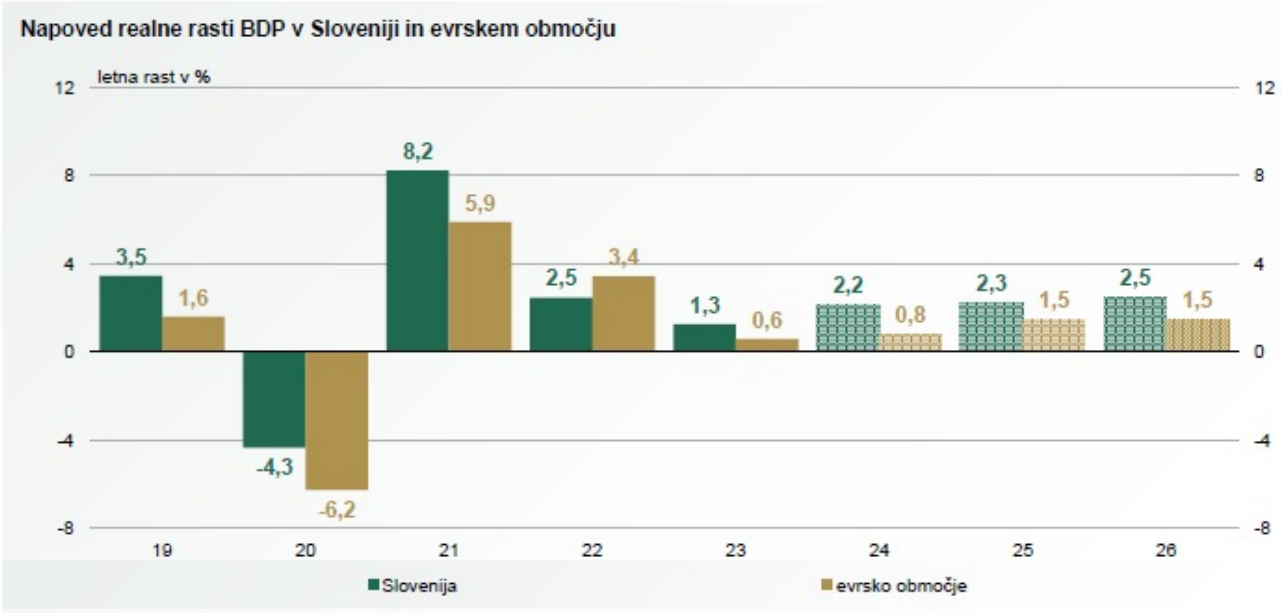
Mitja Pust

dr. Arjana Brezigar Masten, Banka Slovenije: Denarna politika v aktualnih razmerah

Ključni cilj Evropske centralne Banke je ohranjanje stabilnosti cen, kar je največji prispevek denarne politike h gospodarski rasti in ustvarjanju delovnih mest. Srednjeročni cilj je ohranjanje inflacije pri 2%.

V letu 2022 je inflacija dosegla vrh, pri 10,6% pri čemer so bili ponudbeni šoki glavni razlogi. Covid-19, ki je zaustavil gospodarstvo, od motenj v nabavni verigi, do geopolitičnih situacij, ki so imele največji vpliv na inflacijo z izjemnim porastom cen energentov in cen hrane. Ponudbeni šoki so enakomerno vplivali na države članice EU. Pozitivna stran je počasen povratek inflacije k cilju 2%, ki je v aprilu 2024 v EU znašala 2,4%.

Za ukrepanje o obrestnih merah se izhaja iz ocen inflacijskih obetov, v kateri se upošteva nove in ekonomske in finančne poteke, dinami-



Vir: SURS, Eurostat, napovedi Evrosistema in Banke Slovenije.

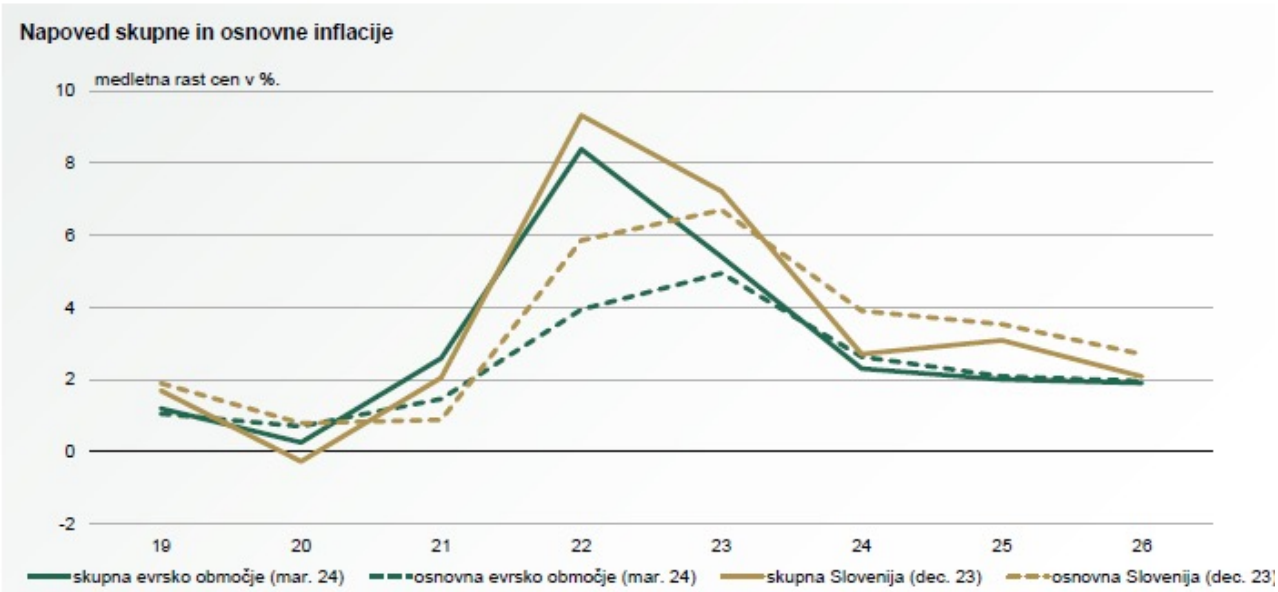
ko osnovne inflacije in intenzivnost transmisije denarne politike. To je ukrep, kako se višja obrestna mera prenese v gospodarstvo.

Sklepi o spremembi restriktivne denarne politike temeljijo predvsem na napovedih. Pomemben kazalnik je napoved gospodarske rasti v evrskem območju. V Sloveniji smo imeli v letu 2021 zelo visoko gospodarsko rast, 8,2% kar je bila ena najvišjih rasti v EU. V letu 2023 je znašala rast samo 1,3%., kar je bila posledica več dejavnikov, glavni med njimi pa je bila visoka inflacija. Le ta je negativno vplivala na kupno moč in pripomogla k zmanjšanju zasebne potrošnje.

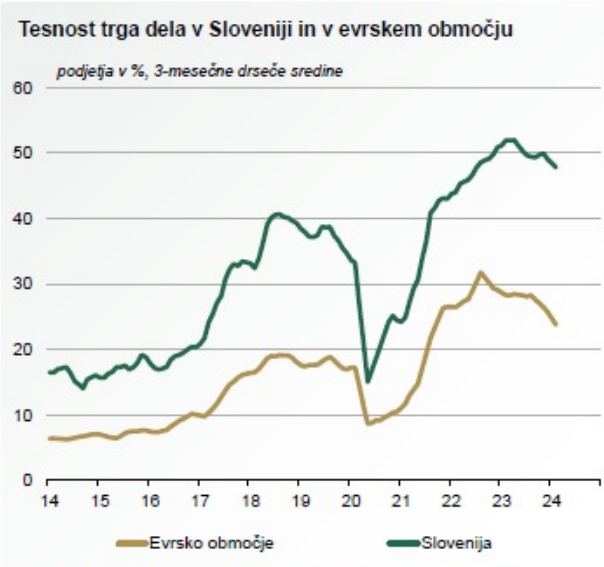
Napovedi za naprej so gospodarska rast v višini 2%, v srednjem roku 3-5 let pa v višini 2,5%. V drugi polovici leta 2024 se napoveduje tudi okrepitev mednarodne menjave.

Glavni makroekonomski dejavnik za Evropsko centralno banko je višina inflacije. Spodnji graf (napoved skupne in osnovne inflacije) prikazuje razliko v inflaciji med Slovenijo in evrskim območjem.

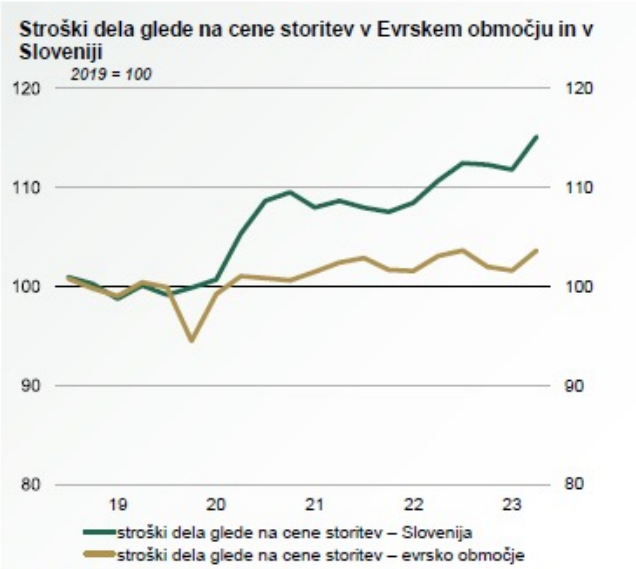
Pozitivni vidik za gospodarstvo in zasebno potrošnjo je prepolovitev inflacije v lanskem letu v Sloveniji.



Vir: SURS, Eurostat, napovedi ECB in Banke Slovenije.



Vir: Eurostat, preračuni Banka Slovenije. Zadnji podatek: marec 2024



Vir: SURS, Eurostat, preračuni Banke Slovenije. Zadnji podatek: 2023Q4.

Zaradi cenovne konkurenčnosti je potrebno, da je inflacijska razlika med EU in Slovenijo čim manjša, na kar vplivajo nacionalni ukrepi posameznih držav članic na področju denarne politike. Za primerjavo stopnje inflacije se uporablja harmoniziran indeks cen življenjskih potrebščin.

Velik prispevek k umirjanju inflacije so prispevale konkurenčnejše cene na področju energentov, ki so v največji meri vplivale na ponudbeni šok. Cene storitev ostajajo na visoki ravni in ohranjajo inflacijo nad 2 procenti.

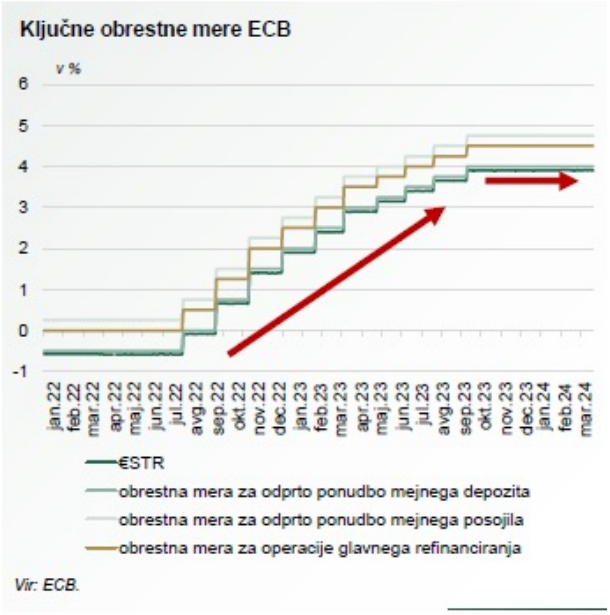
Tveganje, da ne dosežemo zmanjšanje inflacije so višji stroški dela glede na ceno storitev (graf spodaj) v primerjavi z evrskim območjem. Eden od glavnih dejavnikov je strošek povečanje plačne mase v javnem in zasebnem sektorju, ki je posledica tesnosti trga dela in visoke stopnje zaposlenosti

Odziv denarne politike po svetu in ECB na visoko inflacijo so bili dvigi obrestnih mer v 2022 in 2023. Prvim dvigom julija 2022 so sledili dvigi po 25 in 50 bazičnih točk do oktobra 2023, od takrat se ohranja obrestne mere v restriktivnem območju.

Glede na srednjeročne napovedi gospodarske rasti in umirjanja inflacije se pričakuje znižanje obrestne mere v letu 2024.

Posojilna aktivnost je ključni dejavnik v transmisiji denarne politike. Rast obrestne mere je zelo vplivala na padec posojilne aktivnosti, katere obseg v letu 2023 je celo dosegel negativno stopnjo. Posebna pazljivost je potrebna pri posojilni aktivnosti, da ponudba ni premajhna in da ne pride do kreditnega krča. Zagotoviti je potrebno povpraševanju po posojilih.

Evropska centralna banka je odločna zagotoviti, da se bo inflacija čimprej vrnila na srednjeročno ciljno raven 2%. Nevtralno obrestno mero pričakujejo tudi trgi in gospodarstvo do konca leta 2024.



Vir: ECB.

Nataša Košnjek Jug
ELWI RWANKUMBA

Od delovne sile do veselja pri delu

Problemi trenutnega stanja dleovne sile niso zanemarljivo. Manj kot tretjina zaposlenih je zavzetih in navdušenih na delovnem mestu (Gartner, globalni trend, 2023). V Sloveniji je stopnja zavzetosti med 16%, aktivno nezavzetih je 12%, kar 72% pa je nezavzetih (Gallup 2020-2022).

Kateri so eni izme indikatorjev, kako prepoznavati nezavzetost? Kadar besedne zveze, ki so spodaj navedene prihajajo od nas ali sodelavcev večkrat, je to lahko tudi znak, da prihaja do povečevanja nezadovoljstva in s tem do nezavzetosti na delovnem mestu:

- Stalo jamranje in nezadovoljstvo
- Samo še 2 dni, pa bo vikend
- Nisem dovolj plačana, da bi to prenašala
- Brez besed.
- Ta teden pa res začnem iskati novo službo
- Ne boš verjetl, kaj mi je spet sodelavka rekla
- Ne morem zaupati svoji ekipi , zato jim moram gledat pod prste

- Samo malo sem morala pojamrati, saj sicer sem pa v redu
- Če se s čim ne strinjaš, te takoj zabijejo
- Jaz sem si samo mislila svoje

Zakaj prihaja do tega?

Velikokrat občutimo nemoč in si dopustimo, da vso moč spreminjanja situacije prelagamo na druge (zunanje okoliščine) in ne pomislimo, da lahko tudi mi kaj naredimo za to, da se situacija izboljša in se s tem premaknemo v območje ustvarjanja aktivnosti oz. neodvisnosti od zunanjih okoliščin. To zahteva od nas, da se premakneo iz cone udobja in začnemo izvajati spremembe.

Kakšen je recept za veselje na delovnem mestu?

Lepo je ponazorjeno s spodnjo sliko.

To sliko lahko natančneje ponazorimo s stavkom, ki sem ga navedla zgoraj:

» Ne morem zaupati svoji ekipi , zato jim moram gledat pod prste »

Če vodja tako vidi svojo ekipo, kako se bo lahko do njih drugače obnašal? Začne izvajati mikro management, stalno preverja, kontrolira in zaposleni bo tovrstno delovanje začutil in se bo umaknil, saj začuti, da mu vodja ne zaupa. Zaposleni postane nezadovoljen, se umakne, začne širiti svoje nezadovoljstvo na druge in rezultat situacije je, da vodja reče: Sem vedel, da imam prav in da ne morem zaupati svoji ekipi.

Torej je ena izmed možnih variant, da vodja pristopi pozitivno in zaupa svoji ekipi. Rezultati seveda pridejo na dolgi rok (zaposleni čutijo zaupanje, se odprejo, dajejo predloge,...)

Kar lahko naredi vsak vodja za prehod nezavzetega zaposlenega v zavzetega je:

- Ustvarjanje varnega okolja (poslušanje, sprejemanje feedbacka in idej)
- Izkazovanje cenjenja: zahvala / pohvala
- Spodbujanje integracije med delom in življenjem
- Omogočanje avtonomije (širjenje zaupanja) in razvoja
- Vzpostavljanje sodelovanja in povezanosti
- Kot sem omenila že zgoraj, se prehod iz nezavzetega v zavzetega zaposlenega ne zgodi čez noč, je pa nekaj korakov, ki pa jih lahko začnemoizvajati sedaj in sicer:
- Če ni v koledarju, ne obstaja. Če imamo namen koga pohvaliti, dati komu feedback in to ni naša redna praksa in si dajmo to v koledar.
- Zavzeto izkažite pohvalo
- Zaupajte novo nalogo in spustite vajeti – dajmo zaupanje avtonomijo, tudi če kdaj spodleti, se učimo in delamo bolje
- Iskreno poslušajte, sprašujte, upoštevajte
- Osredotočimo se na dajanje in ne prejemanje.

Z majhnimi koraki, ki ji lahko začnemo delati takoj, lahko veliko pripomoremo, da v naših zaposlenih zbudimo »iskrico« in jim tako pomagamo k večji zavzetosti.

Nataša Košnjek Jug

DIEGO PEDROLLI IN ELLA MARGIN

Od pripovedovanja do pripovedi: Izkušnja Illy caffee na področju trajnosti

Zavedanje pomena trajnosti je v podjetju Illy prisotno že od sedemdesetih let. Že takrat so bile besede g. Illyja, da je podjetje Illy je delničarsko podjetje, ki si prizadeva izboljšati kakovost življenja svojih deležnikov z ustvarjanjem vrednosti, spodbujanjem socialne rasti in spoštovanjem okolja (slika 1)

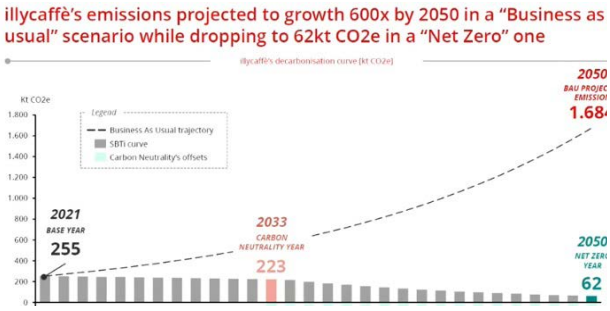
Podjetje Illy je s pridobitvijo statusa "Societa Benefit" leta 2019 utrdilo svojo zavezanost odgovornemu, preglednemu in trajnostnemu poslovanju. S tem edinstvenim pristopom, ki temelji na strategiji skupnega dobrega, ustvarjajo konkurenčne prednosti, hkrati pa skrbijo za okolje in skupnosti, s katerimi sodelujejo.

Illyjeva trajnostna strategija se osredotoča na tri ključna področja: odgovorno vrednostno verigo in trajnostno kmetijstvo, kakovost ter krožno gospodarstvo. S tem zagotavljajo ne le vrhunsko kakovost svojih izdelkov, temveč tudi pozitiven vpliv na okolje in družbo.

Leta 2021 je Illy postal prvo italijansko podjetje s področja kave, ki je pridobilo prestižni certifikat "B Corp". Ta certifikat potrjuje njihovo izjemno družbeno in okoljsko odgovornost, preglednost in odgovornost, s čimer Illy postavlja nove standarde v kavni industriji.

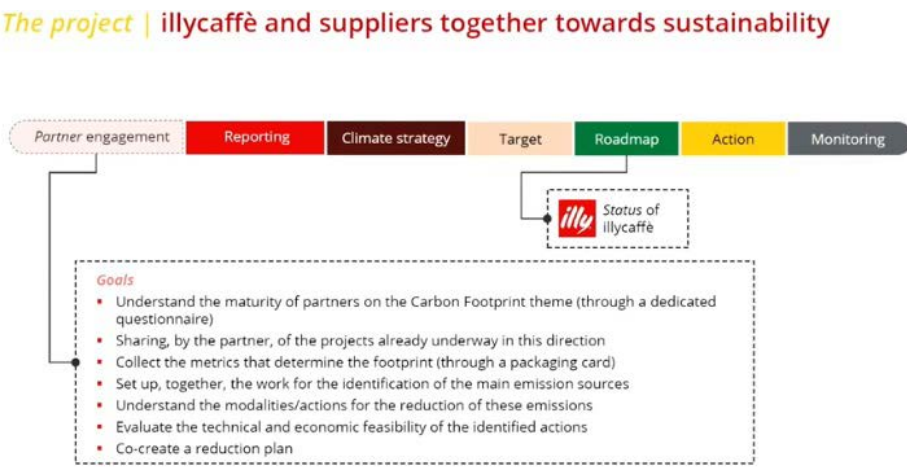
Ogljični odtis računajo na osnovi GHG Protokola, v sklopu vseh treh obsegov emisij. Večji del emisij izhaja iz obsega 3, torej iz segmenta, ki ni pod direktnim vplivom podjetja. Podjetje si je zadalo cilj, da na 100. obletnico delovanja, kar je leta 2033 dosežejo cilj ogljične nevtralnosti. Net zero ogljični odtis pa nameravajo doseči leta 2050. (slika 2)

Z osredotočanjem na obladovanje emisij obsega 3, so izdelali strateški plan nabave za vsake



3 leta. Na predavanju so predstavili plan za obdobje 2024-2026. Zavedajo se, da je ključnega pomena sodelovanje z dobavitelji. V njihovem projektu so zajete aktivnosti kot: ocenjevanja ESG za oceno trajnostne učinkovitosti dobaviteljev, sodelovanje s strateškimi dobavitelji pri projektu razogljičenja, usposabljanje o prihajajočih CSRD, CSDDD in PPWR, zbiranje primarnih podatkov za izračun ogljičnega odtisa dobaviteljev, identifikacija področij, kjer so možne izboljšave. Prikazan diagram sodelovanja z dobavitelji s ciljem doseganja trajnostnega poslovanja:

Nabava igra odločilno vlogo pri doseganju ciljev podjetja na področju obvladovanja emisij obsega 3.



Vlado Prosenik, EFEKTO PRO

DR. MATJAŽ GAMS

Kako izkoristiti generativno umetno inteligenco pri plemenitenju organizacijskega znanja

Na Nabavni konferenci 2024 je dr. Matjaž Gams, vodja odseka za inteligentne sisteme na Institutu Jožef Štefan, predstavil vlogo generalne umetne inteligence pri akumulaciji organizacijskega znanja. Dr. Gams je priznan strokovnjak na področju inteligentnih sistemov, umetne inteligence, poslovne inteligence in kognitivnih znanosti, z obsežnimi dosežki na mednarodni ravni.

V svojem predavanju je dr. Gams pojasnil, kako lahko umetna inteligenca pomaga pri avtomatizaciji zajemanja znanja, ustvarjanju kontekstualno bogatih vsebin ter personalizaciji dostopa do znanja. Predstavil je praktične aplikacije umetne inteligence, ki organizacijam omogočajo izboljšano učinkovitost upravljanja z znanjem. Poleg tega je izpostavil etične in varnostne vidike uporabe umetne inteligence.

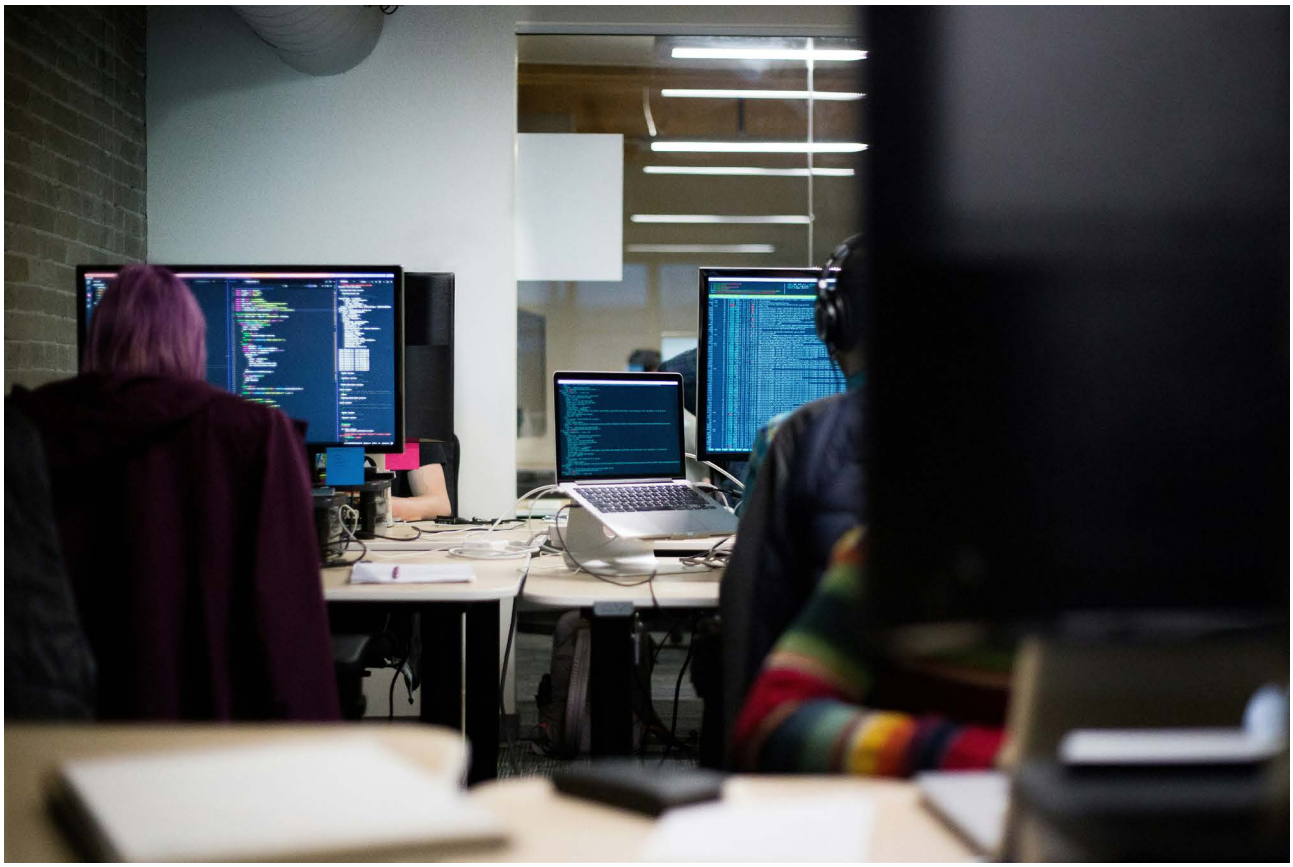
Obravnaval je tudi vprašanja, kot so strah pred umetno inteligenco, njena etika in ali bo umetna inteligenca res uničila človeštvo ali ga rešila. Poudaril je, da je umetna inteligenca orodje, ki lahko znatno poveča produktivnost in učinkovitost, če jo znamo pravilno uporabljati. Z umetno inteligenco je mogoče doseči rezultate, ki bi jih ljudje brez nje dosegli v bistveno daljšem času.

V svojem predavanju je podal tudi praktične primere uporabe umetne inteligence, kot so pisanje poročil, analize podatkov in avtomatizacija procesov. Poudaril je, da je umetna inteligenca sposobna reševati kompleksne naloge in izboljšati kakovost dela v različnih panogah, vključno z nabavo.

Zaključil je z vizionarsko noto, da bo umetna inteligenca igrala ključno vlogo pri reševanju velikih izzivov človeštva in pri izboljšanju kakovosti življenja. Dr. Gams je pozval udeležence konference, naj se čim prej navadijo na uporabo teh orodij in jih začnejo množično uporabljati, saj bo to ključno za konkurenčnost in uspešnost v prihodnosti.

Vlado Prosenik, EFEKTO PRO

PREVARE



V zadnjih dneh sem bil spet deležen dveh poskusov prevar kot fizična oseba. Kar preveč normalno je postalo, da smo tarče vsakodnevnih poskusov nepridipravov ali pa celo organiziranih kriminalnih združenj, ki nam poskušajo izpuliti, kar se jim pač zdi. Zadnja dva poskusa sta bila: eden preko SMS sporočila, naj obnovim bančni račun, in drugi s telefonskim klicem, da moram ukiniti račun, na katerem imam pozabljene kriptovalute. Več o obeh načinih prevar bom napisal na koncu članka. Mogoče pride komu prav opomnik, s čim vse poskušajo spletni zmikavti.

Opisano me je vzpodbudilo, da napišem članek o prevarah, ki se dogajajo nabavnikom na profesionalni ravni. Na koncu podajam tudi priporočila, ki se jih držimo vsakodnevno, da s tem zaščitimo svoje podjetje in sebe kot odgovornega pomembnega člena podjetja.

Zlorabe, ki se dogajajo (spletne in tradicionalne) in na katere morajo biti nabavniki pri svojem delu pozorni

V sodobnem poslovnem svetu se nabavniki soočajo z različnimi izzivi in nevarnostmi, ki lahko ogrozijo integriteto in uspešnost nabavnih procesov. Te nevarnosti vključujejo tako tradicionalne zlorabe kot tudi naraščajoče spletne grožnje. Nabavniki morajo biti pozorni na različne oblike zlorab, da bi zaščitili svoje podjetje pred finančnimi izgubami, škodovanjem ugleda

in pravnimi posledicami. V tem članku opisujem najpogostejše vrste zlorab in ponujam praktične nasvete za njihovo preprečevanje. K posameznim tipom zlorab dodajam znane primere. Verjetno pa se boste tudi sami spomnili kakšnih primerov iz lokalnega okolja.

Tradicionalne zlorabe v nabavnih procesih

Tradicionalne zlorabe vključujejo različne nepravilnosti, ki se dogajajo v fizičnem svetu in so pogosto posledica slabih notranjih kontrol, nepoštenih zaposlenih ali neetičnih dobaviteljev.

Podkupovanje in korupcija

Podkupovanje in korupcija sta med najpogostejšimi oblikami zlorab v nabavnih procesih. Zaposleni lahko sprejemajo podkupnine od dobaviteljev v zameno za dodeljevanje posla ali ugodnih pogojev. To lahko vodi do višjih stroškov in slabše kakovosti izdelkov ali storitev.

Tako je v letu 2011 proizvajalec avtomobilov Daimler AG plačal več kot 185 milijonov dolarjev kazni, ker so njegovi zaposleni v več državah sprejemali podkupnine v zameno za dodeljevanje pogodb za dobavo vozil in delov. Primer je razkril obsežno mrežo korupcije, ki je delovala več let. Več o tem lahko pogledate v dokumentarnem videu na https://youtu.be/FaKmgLUJ_OI?si=fvcIHD8CZiZEBN37.

Navzkrižje interesov

Nabavniki morajo biti pozorni na morebitna navzkrižja interesov, kjer bi lahko osebni interesi zaposlenih vplivali na njihove odločitve v korist določenih dobaviteljev. To vključuje situacije, kjer imajo zaposleni finančne ali družinske vezi z dobavitelji.

V letu 2017 je prišlo do razkritja, da so zaposleni v ameriškem podjetju United Technologies sodelovali z družinskimi člani, ki so bili lastniki podjetij, ki so dobavljala komponente. To je povzročilo škodo podjetju zaradi previsokih cen in nizke kakovosti dobavljenih delov.

Lažni računi in previsoke cene

Dobavitelji lahko poskušajo povečati svoje prihodke z izdajanjem izmišljenih računov ali napihovanjem cen. Brez ustreznih preverjanj in nadzora lahko podjetje plača več, kot je potrebno, za izdelke ali storitve, ki jih prejme.

Enron, energetsko podjetje, ki je bankrotiralo leta 2001, je znan primer finančnih prevar, kjer so bili ključni elementi lažni računi in prikrivanje dolgov. Čeprav gre za širši primer finančnih zlorab, je vključeval tudi manipulacije v nabavnih procesih.

Verjetno pa je vsak od vas že doživel, da je prejel račun, kjer so bile cene višje, kot so dogovorjene z dobaviteljem. Dostikrat je to lahko posledica nenamerne napake. Vseeno pa pomislite, kolikokrat ste dobili račun z višjimi in kolikokrat z nižjimi cenami od dogovorjenih.

Tudi računi, ki pridejo v podjetje brez kakršne koli podlage, niso ravno redkost. Nepridipravi pač poskušajo. V marsikaterem podjetju tudi uspejo z manjšimi zneski, ki niso podvrženi dovolj dobremu procesu.

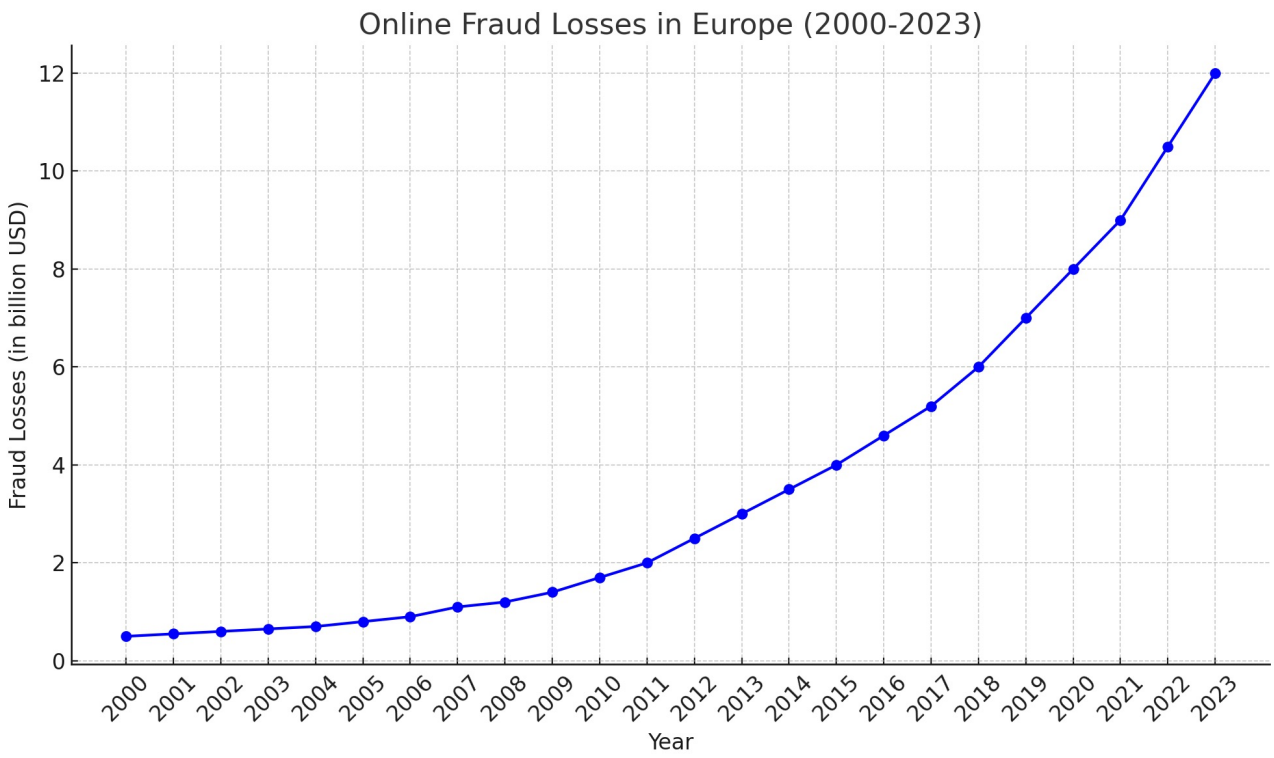
Kraja zalog

Kraje zalog materiala za proizvodnjo niso tako redek pojav. Medtem ko so večje kraje sorazmerno hitro opažene in podvržene preiskavi, so manjše pogosto neopažene zaradi pomanjkljivega spremljanja zalog. Ob letnih inventurah je določen odstotek mankov ali viškov že zgodovinsko sprejemljiv in kraje ostanejo neraziskane in nekaznovane.

Prirejanje prevzemov

Pri prevzemu materialov na zalogo v mnogih podjetjih obstaja precej možnosti za manipulacije. Kakovostni in količinski prevzem predstavljata kar obsežne aktivnosti, ki jih podjetja dostikrat malo zanemarijo.

Nemško podjetje Aurubis, eden vodilnih proizvajalcev in reciklatorjev bakra, je leta 2023 prijavilo več primerov kraje, ki so vključevale manipulacijo vzorcev recikliranega materiala. Te kraje so povzročile izgube v vrednosti več milijonov evrov. Ugotovili so, da so bile vrednosti dostavljenih materialov namerno prika-



zane višje, kot so bile dejanske, zaradi česar so plačevali za neobstoječe kovine. V preiskavi so ugotovili, da so bili v te kraje verjetno vpleteni tudi zaposleni.

Ponarejeni izdelki

Ponarejeni izdelki, surovine ali komponente lahko povzročijo ogromno škodo, še sploh, kadar se le ti že vgradijo v končne izdelke in pridejo na trg.

Eden izmed najbolj znanih primerov, ko je podjetje utrpelo ogromno škodo zaradi ponarejenih komponent, se je zgodil pri Samsungu s pametnim telefonom Galaxy Note 7. Leta 2016 je moral Samsung odpoklicati milijone teh naprav, ker so imele težave z baterijami, ki so se pregrevale in v nekaterih primerih eksplodirale. Te težave so bile posledica napak v proizvodnji in ponarejenih baterijskih celic, kar je povzročilo stroške v višini približno 5 milijard dolarjev zaradi odpoklica, izgube prodaje in škode na ugledu.

Spletne zlorabe v nabavnih procesih

S hitrim razvojem digitalne tehnologije so se pojavile nove oblike zlorab, ki ciljajo na nabavnike. Te spletne grožnje zahtevajo drugačen pristop k zaščiti in preprečevanju.

Na spodnjem grafu vidimo rast spletnih prevar v Evropi v tem tisočletju. Za leto 2023 so ocenjene že na 12 milijard dolarjev (vir: Internet Crime Complaint Center (IC3) Report, Federal Trade Commission (FTC), CyberSource Global Fraud Report).

Nekaj od teh prevar je prizadelo tudi nabavne službe v slovenskih podjetjih.

Phishing in lažna predstavljanja

Phishing napadi so zelo pogosti in ciljno usmerjeni na nabavnike, ki imajo dostop do občutljivih informacij in finančnih sredstev podjetja. Nepridipravi se predstavljajo kot zaupanja vredni dobavitelji ali poslovni partnerji in poskušajo pridobiti zaupne podatke ali pa finančna sredstva.

Leta 2016 je podjetje FACC, dobavitelj delov za letalsko industrijo, utrpelo izgubo v višini 50 milijonov evrov zaradi phishing napada, kjer so zlorabitelji s pomočjo ponarejenih elektronskih sporočil pridobili dostop do finančnih sredstev podjetja.

Ponarejene spletne strani in e-trgovine

Prevaranti ustvarjajo ponarejene spletne strani, ki izgledajo kot legitimne spletne trgovine

ali dobavitelji, da bi zavajali nabavnike k naročanju izdelkov. Po plačilu naročila izdelki nikoli ne prispejo, podjetje pa utrpi finančno izgubo.

Ameriško podjetje Primerica je leta 2022 naročilo elektronske komponente preko ponarejene spletne trgovine z imenom Omitages.com. Ko so komponente prispele, so bile nekvalitetne ali pa sploh niso ustrezale naročilu, kar je povzročilo podjetju izgube v višini približno 500.000 USD zaradi neposrednih finančnih stroškov in motenj v proizvodnji.

Zlonamerna programska oprema (malware)

Zlonamerna programska oprema lahko okuži računalnike in omrežja nabavnih oddelkov, kar omogoča nepridipravom dostop do zaupnih podatkov, krajo finančnih sredstev ali povzročanje motenj v delovanju podjetja.

Najbolj znan primer je bil v letu 2017, ko je napad WannaCry ransomware prizadel več kot 200.000 računalnikov v 150 državah, vključno z mnogimi podjetji, ki so utrpela velike izgube zaradi motenj v svojih poslovnih procesih, vključno z nabavo.

Druge vrste zlorab

Prikrivanje dejanskih stroškov in pogojev

Dobavitelji lahko prikrivajo dejanske stroške ali pogoje pogodb, kar lahko vodi podjetje do nepričakovanih finančnih bremen.

Praksa nam je znana iz neposredne bližine predvsem pri javnih naročilih za infrastrukturo večjih vrednosti.

Ponarejeni certifikati in dokumentacija

Dobavitelji predložijo ponarejene certifikate ali dokumentacijo, da bi pridobili pogodbe ali navidezno izpolnili zahteve naročnikov, kar lahko vodi podjetje do resnih posledic, če izdelki ne izpolnjujejo varnostnih ali kakovostnih standardov.

V letu 2017 je japonsko podjetje Kobe Steel priznalo, da je ponarejalo podatke o kakovosti svojih izdelkov, kar je vplivalo na več kot 500 podjetij po vsem svetu, vključno z avtomobilsko in letalsko industrijo. Škode so bile ogromne.

Prevare za preusmeritev plačil

Te prevare so precej pogoste in tudi izkušeni nabavniki in finančniki se ujamejo v past.

Zlonamerneži uporabljajo več tehnik za prevaro podjetij, da nakažejo plačila na njihove bančne račune namesto na račune pravih dobaviteljev. Tukaj so ključni koraki, ki jih uporabljajo pri izvajanju teh prevar:

- Pridobitev informacij: Zlonamerneži pogosto začnejo z zbiranjem informacij o ciljnem podjetju, njegovih dobaviteljih in finančnih postopkih. To lahko vključuje pridobivanje podatkov preko socialnega inženiringa, lažnih spletnih strani ali okuženih e-poštnih prilog.

- Lažno predstavljanje: Ko zberejo dovolj informacij, se zlonamerneži predstavijo kot legitimni dobavitelj ali notranji uslužbenec podjetja. To pogosto storijo s ponarejenimi elektronskimi sporočili ali telefonskimi klici.

- Preusmeritev komunikacije: Zlonamerneži lahko ustvarijo ponarejena e-poštna sporočila, ki izgledajo, kot da prihajajo od zakonitih dobaviteljev, in prosijo za spremembo bančnih podatkov za prihodnja plačila. Sporočila so pogosto zelo prepričljiva in vključujejo vse potrebne podrobnosti.

- Uvedba sprememb: Če nabavnik ali finančni oddelek podjetja ne preveri verodostojnosti zahteve, lahko preusmeri plačila na nov bančni račun, ki ga nadzorujejo zlonamerneži. Običajno se ti računi nahajajo v tujih bankah, kar otežuje sledenje in povračilo sredstev.

Leta 2020 je bil Unicredit žrtev napada z lažnim predstavljanjem, kjer so zlonamerneži uspešno preusmerili več kot 2 milijona evrov na svoje račune. Prevara je bila izvedena s pomočjo zelo prepričljivih ponarejenih e-poštnih sporočil in dokumentacije, ki so izgledali kot legitimna komunikacija z njihovimi dolgoletnimi dobavitelji.

Nasveti za preprečevanje zlorab v nabavnih procesih

Za učinkovito preprečevanje zlorab je ključnega pomena vzpostavitev močnih notranjih kontrol in ozaveščenost zaposlenih. Pri vpeljevanju kontrol je potrebno paziti, da so v praksi izvedljive in ne preobsežne ter preveč komplicirane. To lahko povzroči celo kontra efekt, saj se kontrole ne bodo dosledno izvajale.

Navajam kaj ključnih korakov, ki jih lahko nabavniki upoštevajo pri svojem vsakodnevnem delu.

1. Vzpostavitev jasnih politik in postopkov

| Razvijte in komunicirajte jasne politike in postopke za nabavne procese.

| Redno posodabljajte politike glede na nove grožnje in tehnološke spremembe.

2. Izobraževanje in ozaveščanje zaposlenih

| Redno izvajajte izobraževanja za zaposlene o prepoznavanju in preprečevanju zlorab.

| Spodbujajte kulturo integritete in odgovornosti v podjetju.

3. Uporaba tehnologije za nadzor in varnost

| Uporabljajte napredne sisteme za spremljanje in analizo nabavnih transakcij.

| Implementirajte večstopenjske avtentikacijske mehanizme za dostop do občutljivih podatkov.

4. Redne notranje in zunanje revizije

| Redno izvajajte notranje revizije nabavnih procesov in preverjajte skladnost s politikami.

| Najemite zunanje revizorje za neodvisno preverjanje učinkovitosti notranjih kontrol.

5. Preverjanje dobaviteljev

| Izvedite temeljite preveritve novih dobaviteljev pred sklenitvijo pogodb.

| Redno preverjajte obstoječe dobavitelje glede njihove finančne stabilnosti in skladnosti z etičnimi standardi.

6. Upravljanje z dostopom do informacij

| Omejite dostop do občutljivih informacij samo na zaposlene, ki jih potrebujejo za svoje delo.

| Uporabljajte šifriranje in varnostne protokole za zaščito podatkov.

7. Uvedba programa za prijavo nepravilnosti

| Spodbujajte zaposlene, naj prijavijo sumljive aktivnosti brez strahu pred povračilnimi ukrepi.

| Zagotovite anonimne kanale za prijavo nepravilnosti.

8. Dvofaktorska avtentikacija

| Uvedite dvofaktorsko avtentikacijo (2FA) za vse finančne transakcije in komunikacijo z dobavitelji.

| Zagotovite, da je vsakršna sprememba bančnih podatkov potrjena z dodatnim korakom verifikacije.

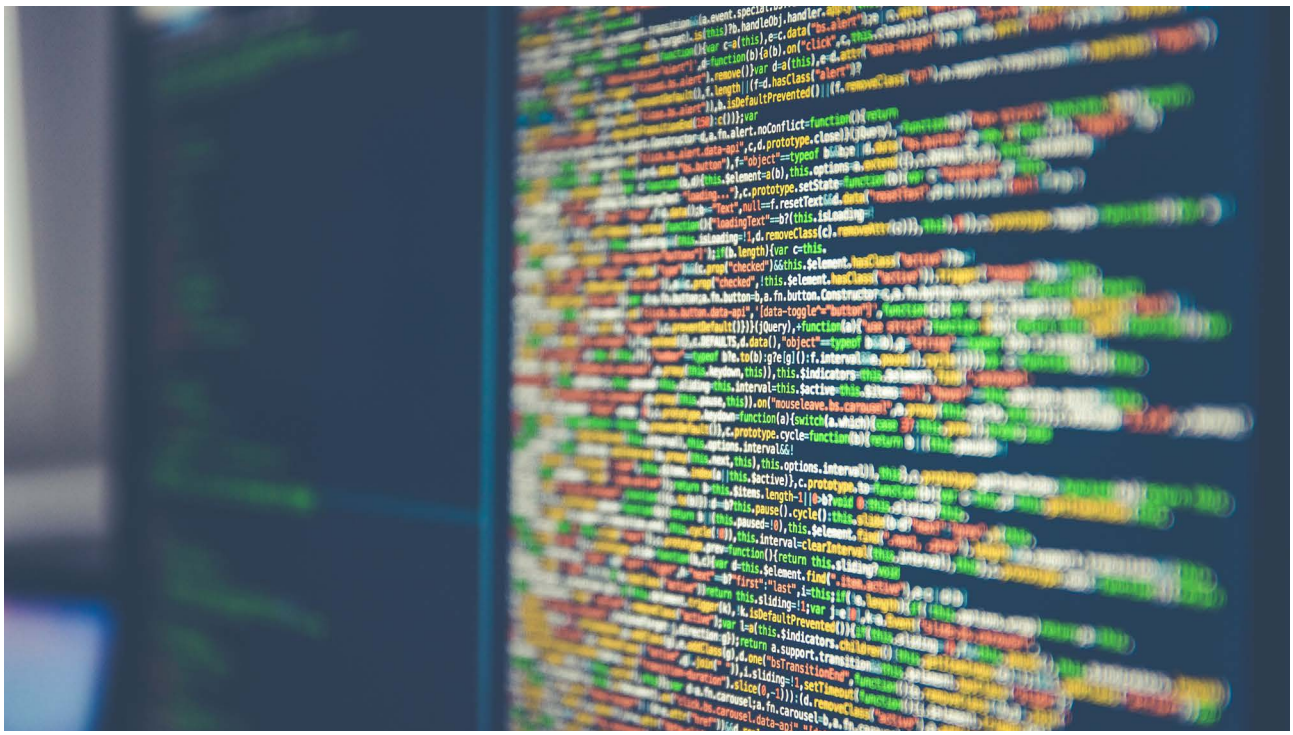
Zaključek

Nabavniki igrajo ključno vlogo pri zaščiti podjetij pred različnimi zlorabami, ki lahko negativno vplivajo na poslovanje. S pravilnim izobraževanjem, uporabo naprednih tehnologij in vzpostavitvijo trdnih notranjih kontrol lahko učinkovito zmanjšajo tveganja zlorab in prispevajo k dolgoročni uspešnosti podjetja. Sledite zgornjim nasvetom in redno posodabljajte svoje znanje o novih grožnjah, da boste vedno korak pred nepridipravi.

Dodatek

Prevara z nasvetom, da zaprete račun za kriptovalute in si izplačate trenutno stanje ali da nadaljujete z vlaganjem

Uvodoma sem zapisal, kaj me je vzpodbudilo k pisanju tega članka. Mogoče bo zapis komu pomagal, da bo hitro prepoznal poskus prevare.



Z naraščajočo priljubljenostjo kriptovalut so zlonamerneži našli nove načine, kako prevarati fizične osebe in pridobiti dostop do njihovih sredstev. Ena izmed pogostih prevar vključuje telefonski klic, kjer se zlonamerneži predstavljajo kot zaposleni v podjetju za upravljanje kriptovalut in trdijo, da mora uporabnik zapreti svoj račun zaradi domnevnih varnostnih težav. Nato ponudijo pomoč pri tem procesu s pomočjo oddaljenega dostopa do računalnika uporabnika, običajno preko aplikacije AnyDesk. Ne bi rad delal krivice aplikaciji AnyDesk, saj je čisto spodobna aplikacija, a zlonamerneži jo pogosto uporabijo za svoje prevare.

Podajam podrobnejši opis, kako taka prevara poteka.

1. Uvodni telefonski klic

| Prevara se začne s telefonskim klicem, kjer se zlonamernež predstavi kot predstavnik podjetja za kriptovalute ali kot podporna služba. Zlonamerneži pogosto uporabljajo tehnike socialnega inženiringa, da se zdijo legitimni, vključno z uporabo tehničnega žargona, in s tem pridobijo uporabnikovo zaupanje.

| Klicatelj trdi, da je prišlo do varnostnega incidenta in da je uporabnikov račun ogrožen. Razlogi za to lahko vključujejo sumljive aktivnosti, poskuse vdora ali potrebo po "nujni posodobitvi".

2. Vzpostavitev zaupanja

| Zlonamernež pogosto deluje zelo prepričljivo in pomirjujoče in uporabniku razloži, da je nujno potrebno takojšnje ukrepanje, da bi zaščitili njegove kriptovalute.

| Pogosto zlonamernež pove uporabniku, da je treba račun zapreti, da mu bodo izplačana sredstva na računu, ali pa račun zapreti in znova odpreti, da bi preprečili izgubo sredstev in bo lahko trgoval naprej.

3. Ponudba pomoči

| Zlonamernež ponudi uporabniku pomoč pri postopku zapiranja računa in mu predlaga, da bo to najlažje storiti s pomočjo oddaljenega dostopa do računalnika.

| Uporabnika napoti, naj namesti aplikacijo za oddaljen dostop, kot je AnyDesk, ter mu pomaga skozi postopek namestitve in konfiguracije.

4. Oddaljen dostop

| Ko ima zlonamernež dostop do uporabnikovega računalnika, lahko vidi vse, kar uporabnik dela, in tudi prevzame nadzor nad računalnikom.

| Medtem ko prevarant vodi uporabnika skozi "postopek zapiranja računa", dejansko pridobiva dostop do uporabnikovih denarnic za kriptovalute in potrebnih varnostnih ključev ali gesel drugih bančnih in podobnih računov.

5. Kraja sredstev

| Ko ima zlonamernež dostop do uporabnikovih denarnic, lahko hitro prenese kriptovalute na svoje račune. To pogosto vključuje kopiranje gesel, dostopnih kod ali celo neposredno prenašanje sredstev.

| Potem ko so sredstva ukradena, se zlonamernež običajno hitro odklopi in postane nedosegljiv, uporabnik pa ostane brez sredstev.

Kako se zaščititi pred tovrstnimi prevarami?

1. Preverjanje legitimnosti klica

| Nikoli ne zaupajte nenapovedanim klicateljem, ki trdijo, da so iz podporne službe za kriptovalute. Vedno preverite njihovo identiteto z neodvisnimi sredstvi, kot je obisk uradne spletne strani podjetja in uporaba tam navedenih kontaktnih informacij.

2. Ne delite osebnih podatkov in gesel

| Nikoli ne delite svojih gesel, dostopnih kod ali drugih občutljivih informacij po telefonu ali elektronski pošti. Legitimen ponudnik storitev vas ne bo na ta način nikoli prosil za te podatke.

3. Izogibajte se uporabi oddaljenih dostopov

| Bodite zelo previdni pri uporabi aplikacij za oddaljen dostop. Če vas kdo prosi, naj namestite programsko opremo, kot je AnyDesk, in mu omogočite dostop do vašega računalnika, je to velika rdeča zastava.

4. Uporabljajte dvofaktorsko avtentikacijo (2FA)

| Vedno uporabljajte dvofaktorsko avtentikacijo za svoje kriptovalute ali bančne račune, da tako dodate dodatno plast varnosti. Tudi če zlonamerneži pridobijo vaše geslo, jim brez drugega avtentikacijskega faktorja ne bo uspelo dostopati do vašega računa.

5. Izobraževanje in ozaveščanje

| Redno se izobražujte o najnovejših prevarah in tehnikah socialnega inženiringa. Bodite pozorni na opozorila in nasvete, ki jih delijo skupnosti in podjetja za varnost.

Prevara z oddaljenim dostopom je zelo učinkovita zaradi kombinacije tehničnega znanja zlonamernežev in njihove sposobnosti prepričevanja uporabnikov. Z zavedanjem o teh tveganjih in sprejemanjem ustreznih varnostnih ukrepov lahko zmanjšate tveganje, da bi postali žrtev takih prevar. Vedno bodite previdni in skeptični do nenapovedanih klicev ter zaščitite svoje kriptovalute z najboljšimi varnostnimi praksami.

Podobno je z SMS sporočili, ki na prvi pogled izgledajo kot uradna sporočila banke, kot na primer:

»[NLB Pay] Potrebno je preveriti telefonsko številko: https://ci*****io.de/si.html?validate«.

Po kliku na takšno povezavo vodi uporabnika spletna stran naprej z namenom pridobitve podatkov za izvedbo prevare.

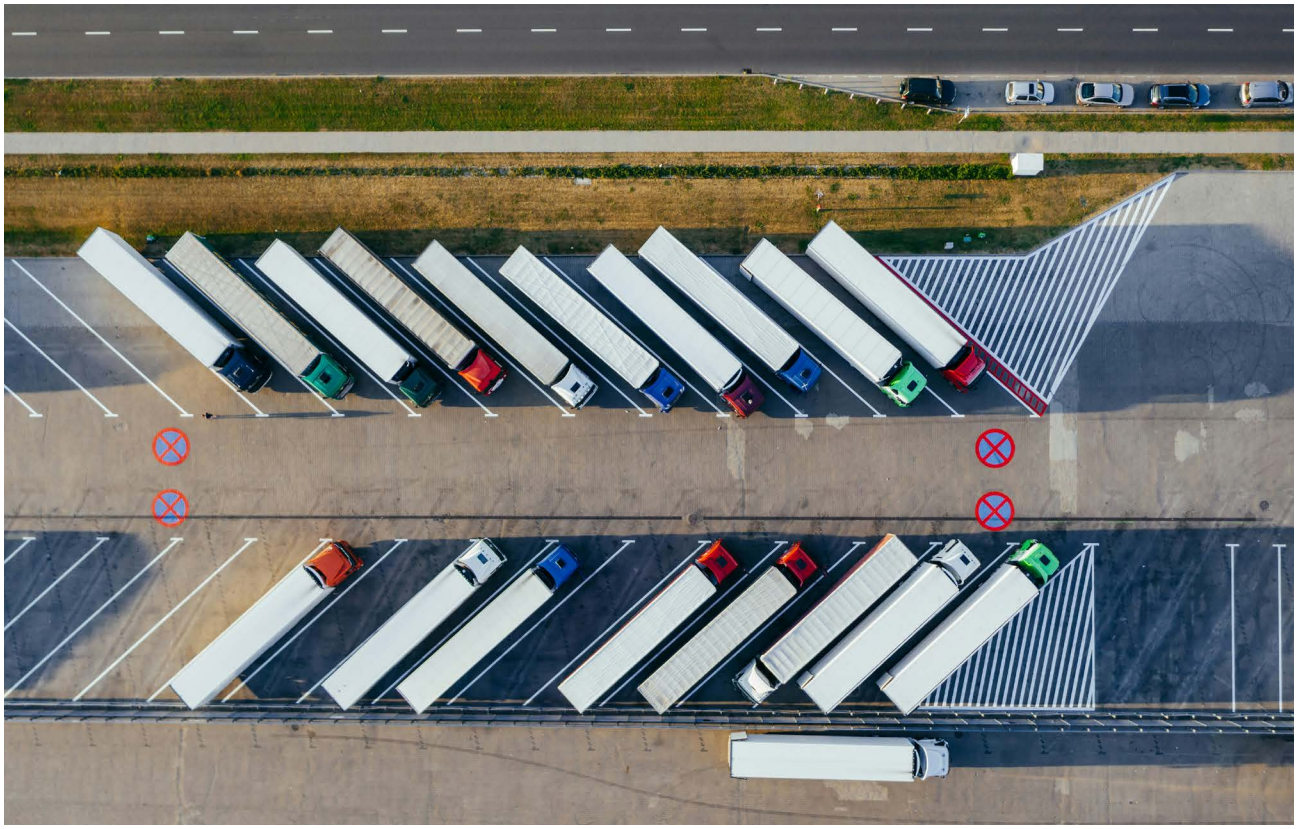
Zaključna misel

Vseh vrst prevar, ki prežijo na nas, nikakor ne moremo povzeti. Samo pomislimo na prince iz Nigerije in piramidne sisteme, ki so marsikomu vzeli precej velike vsote. Nepridipravi pa si iz dneva v dan izmišljajo nove načine, kako na nepošten način izprazniti naše račune.

Vsi skupaj se lahko borimo proti raznim prevaram z upoštevanjem nasvetov iz različnih virov, s prijavljanjem sumov prevar ustreznim organom in z zdravo kmečko pametjo. Zavedajmo se tudi, da je pohlep zelo močno gorivo za uspešne prevare.

Mitja Pust
MIHA ŠABIĆ, DOMEN ČAMERNIK KRAMAR, DSV

Smernice razvoja logistike v prihodnjih letih

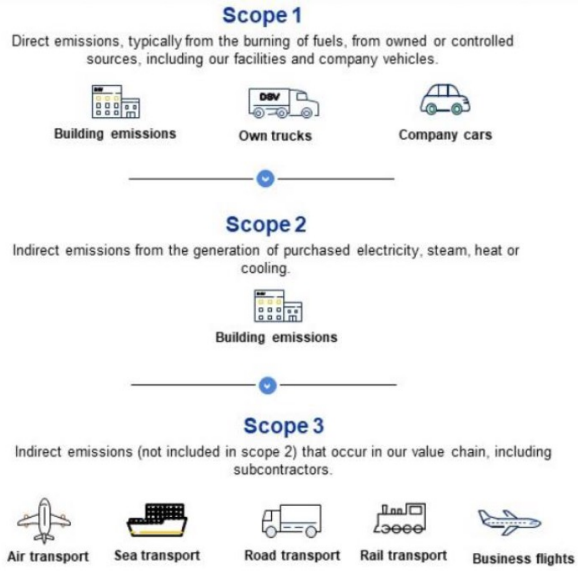


DSV kot transportno-logistično podjetje s sedežem na Danskem ponuja svoje storitve v več kot 80 državah sveta. Podjetje odlikuje dejstvo, da je po kriterijih ESG eno najbolje ocenjenih podjetij v svojem sektorju, kar je posledica njihovega prizadevanja glede trajnostnih smernic in vključenost v širok spekter trajnostnih pobud po svetu.

Njihova strategija glede trajnostnih prioritet posega v vsa tri področja ESG:

1. ENVIRONMENT (okolje)

Zavezani so k zmanjševanju vpliva na okolje. Delujejo kot ključni dejavnik za razogličenje v celotni vrednostni verigi z zmanjšanjem emisij



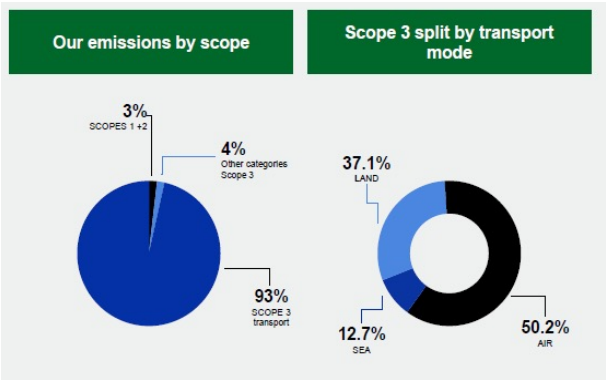
iz naslova transporta in logistike. Obseg ustvarjenih emisij delijo na tri stopnje (t. i. scope):

stopnja 1 – neposredne emisije, običajno zaradi izgorevanja goriv, iz lastnih ali nadzorovanih virov, vključno z njihovimi obrati in vozili

stopnja 2 – posredne emisije zaradi proizvodnje kupljene električne energije, pare, toplote ali hlajenja

stopnja 3 – posredne emisije (niso vključene v stopnjo 2), ki nastajajo v njihovi vrednostni verigi, vključno s podizvajalci

Kot je razvidno iz spodnjega prikaza, emisije transporta podizvajalcev predstavljajo 93 % ce-



DSV – ogljični odtis v letu 2023

lotnega ogljičnega odtisa podjetja v preteklem letu, od tega je dobrih 50 % izključno letalski transport.

Njihovi visoko zastavljeni cilji na področju okolja v letu 2024 med drugim vključujejo 4 % zmanjšanje CO_2 emisij v 1. in 2. stopnji. Do leta 2030 pa je cilj kar za 50 % zmanjšati emisije na stopnji 1 in 2 in 30 % na stopnji 3.

2. SOCIAL (družba)

Izkazujejo visoko stopnjo prizadevanja glede zadovoljstva zaposlenih in njihove karierne in osebne rasti, spodbujajo raznolikost in skrbijo za pravice zaposlenih. Tesno sodelujejo z lokalnimi skupnostmi po svetu in se odzivajo na njihove potrebe.

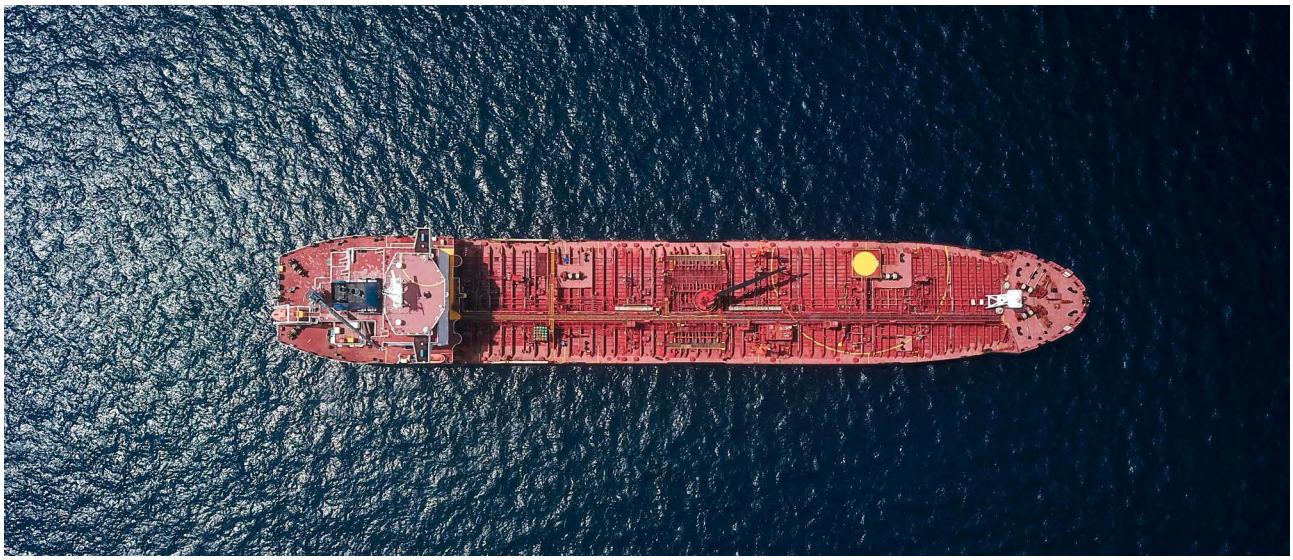
3. GOVERNANCE (upravljanje)

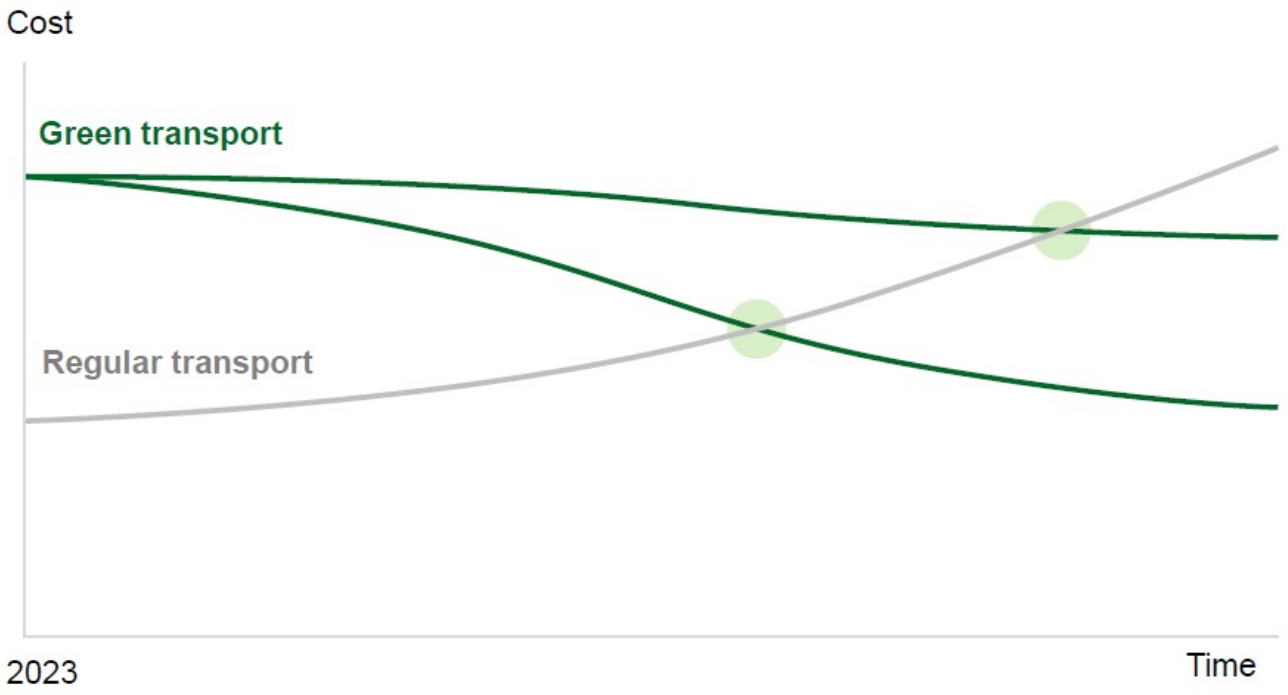
Poslujejo pošteno in transparentno. S podatki ravnajo etično z ustreznimi zaščitnimi ukrepi glede zasebnosti podatkov. Skrbijo, da tudi njihovi dobavitelji izpolnjujejo njihove standarde in razumejo njihove trajnostne cilje.

Vrsto rešitev, s katerimi zmanjšujejo ogljični odtis svojih strank v dobavni verigi, vključujejo: CO_2 poročanje, optimizacijo dobavne verige, alternativna trajnostna goriva ter trajnostno skladiščenje in izravnavo ogljika z emisijskimi kuponi. Zgoraj naštete rešitve izkazujejo predanost okoljski trajnosti in operativni učinkovitosti.

Transformacija globalnih oskrbovalnih verig

Nenehne spremembe in pritiski v oskrbovalnih verigah kot tudi potrebe po učinkovitosti in zmanjševanju negativnega vpliva na okolje spodbujajo transformacije oskrbovalnih verig.





DSV – ocena razvoja stroškov prevoza v primerjavi z zelenim prevozom

Povečuje se trend distribuirane proizvodnje kot tudi krožnih dobavnih verig, osredotočenih na podaljšanje življenjskega cikla izdelka.

Decentralizirana proizvodnja pripomore k zmanjšanju emisij, izboljšanju učinkovitosti poslovanja in približevanjem proizvodnje točki porabe. Zmanjšajo se potrebe po prevozih, omogočeno je lokalno pridobivanje materialov in optimizacija virov. Porazdeljena proizvodnja hkrati omogoča bolj agilne in odzivne dobavne verige, skrajševanje dobavnih rokov in optimizacijo ravni zalog. Več proizvodnih lokacij povečuje tudi operativno odpornost in prilagodljivost, kar podjetjem omogoča, da se hitreje prilagodijo spreminjajočim se zahtevam in motnjam na trgu.

Preizkušena praksa, s katero DSV pripomore k transformaciji oskrbovalnih verig svojih partnerjev, med drugim vključuje tudi Remarker service – storitev, ki olajša podaljševanje življenjske dobe izdelkov ali pretvorbo odpadkov z različnimi pobudami, kot so popravila, obnove, ponovna izdelava, recikliranje in preprodaja.

Primer dobre zelene prakse je tudi implementacija popolnoma električnih dostav v Bonnu, kjer z električnimi Mercedesovimi tovornjaki eActros opravljajo dostave v 15 poslovalnic drogerij DM. Ta inovativna širitev voznega parka je še en korak bliže k odgovornim in trajnostnim logističnim dobavnim verigam, ki jih podjetje DSV dosledno zasleduje v sodelovanju z njihovimi partnerji.

Prihodnost zelenega transporta in logistike

Kljub temu da je prehod na zeleni transport povezan z začetnimi investicijami, pa naj bi podjetja, ki vlagajo v zelene prevozne tehnologije, dolgoročno prihranila denar. Dolgoročni prihranki se eksponentno množijo pri podjetjih, ki upravljajo velike vozne parke z visokimi stroški goriva in vzdrževanja.

V prihodnosti se pričakuje eksponentno zviševanje cen standardnega prevoza v primerjavi z zelenim prevozom. Medtem ko bodo na dvig cen prevoza vplivali porast cen goriva, dodatne dajatve, višanje cestnin in implementacija, ki smo jim bili priča že v preteklem letu, pa bodo na optimizacijo cen zelenega transporta ugodno vplivale nižje cestnine, subvencije, nižje dajatve na gorivo, nižji stroški vzdrževanja in razvijajoče se tehnologije.

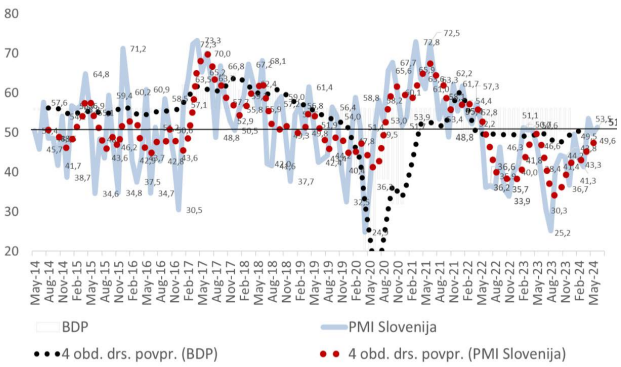
PMI Slovenija

PMI po zaslugi novih zaposlitev rahlo nad mejo 50 točk

Ključni podatki:

- **PMI junij 2024 = 51,3**
  (maj2024 = 49,6)
- padec proizvodnih aktivnosti
- stagnacija novih naročil
- nižanje nabavnih cen
- rast zaposlovanja

Zgodovinski pregled



Povzetek

Proizvodni PMI znaša junija 51,3 točke (maja 53,3), kar pomeni nadaljnje gibanje PMI ob meji 50 točk. Indeks proizvodnih aktivnosti se je spustil pod mejo 50 točk in znaša 46,9 točke (maja 60,1); rahlo pod mejo 50 točk je tudi podindeks novih naročil z indeksom 49,7 točke (maja 44,9), medtem ko so izvozna naročila celo na indeksu 38,3 točke. Podjetja so poročala o ponovnem povečanju števila zaposlenih, saj znaša indeks kar 58,9 točke (maja 49,0). Indeks zalog končnih produktov je ponovno nad mejo 50 točk in znaša 56,7 točke (maja 62,9), indeks dobavnih rokov z vrednostjo 53,4 (maja 57,9) pa nakazuje na ponovno podaljševanje rokov dobav. Nabavne cene so se z indeksom v vrednosti 43,1 točke (maja 51,1) ponovno spustile pod mejo 50 točk. Indeks novih nabavnih nakupov znaša 66,2 točke (maja 52,2). Zaloge repro materiala pa so z vrednostjo indeksa 48,3 točke (maja 26,2) ponovno vzpostavile normalen nivo glede na padec v preteklem mesecu.

Komentar

Proizvodni PMI Eurozone znaša v juniju 45,6 točke (maja 47,3) in je s tem rezultatom na 6. mesečnem dnu. Kompozitni PMI je ponovno rahlo nad mejo 50 točk znaša 50,8 točke (maja 52,2). Storitveni indeks se je ustavil pri 52,2 točkah (maja 53,2). Številke prikazujejo nadaljnje upadanje gospodarskih aktivnosti v predelovalni dejavnosti, storitveni sektor pa očitno ohranja razmeroma bolj stabilen položaj kljub manjši rasti kot v preteklih mesecih in s tem pomaga, da je skupni PMI nad mejo 50 točk.

Nemški PMI je znašal junija 43,4 točke (maja 45,4) in je s tem že dve let i zapored pod mejo 50 točk. Tako kot v EU pa se je tudi tokrat kompozitni PMI povzpel nad mejo 50 točk – znaša 50,6 točke (maja 52,4), kar kaže na to, da so storitvene dejavnosti, kjer znaša indeks 53,5 točke (maja 54,2), popravile gospodarsko stanje v nemški ekonomiji. Kljub dobrim obetom in optimizmu, ki so kazali obetavne znake okrevanja, je proizvodni sektor junija naletel na zid in se začel premikati v nasprotno smer. Padec proizvodnje je precej streznjujoč, a še bolj zaskrbljujoče je, da nova naročila upadajo veliko hitreje.

Ameriški proizvodni PMI se je po rahlem padcu v aprilu pod mejo 50 točk z indeksom 51,7 točke (maja 51,3) ponovno – drugi mesec zapored – dvignil nad to mejo, medtem ko kompozitni PMI z vrednostjo 54,6 (maja 54,5) nakazuje velik dvig v storitvenih dejavnostih, kjer znaša indeks 55,1,8 točke (maja 54,8 točke). Medtem se je japonski

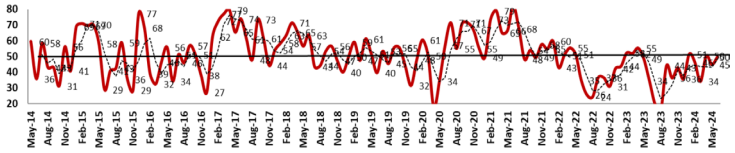
PMI dvignil rahlo nad mejo 50 točk in znaša 50,5 točke (maja 49,9) in s tem tudi Japonski vrnil kanček upanja glede na to, da je bila Japonska že v fazi recesije.

Predvsem po zaslugi storitvenih dejavnosti so se kompozitni indeksi popravili in ohranjajo dvig gospodarskih aktivnosti. V Sloveniji gre za dvig PMI nad mejo 50 točk pripisati predvsem novemu zaposlovanju, saj če tega ne bi bilo, bi izračun pokazal ponoven padec indeksa pod mejo 50 točk.

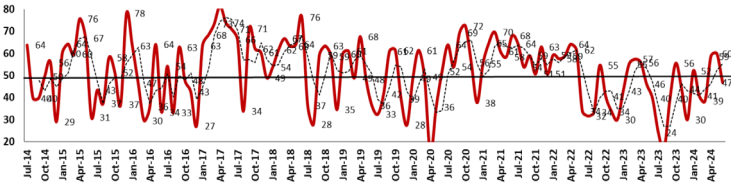
Najbolj zaskrbljujoče je nadaljnje upadanje novih naročil, predvsem izvoznih, ki sledi trendu nemškega PMI in njihovih novih naročil.

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

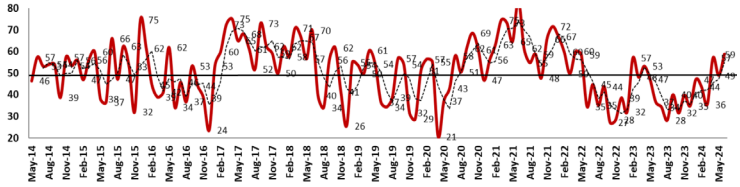
Nova naročila



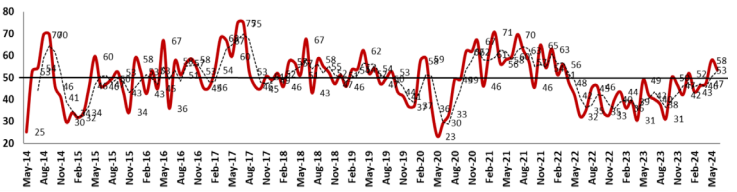
Proizvodnja



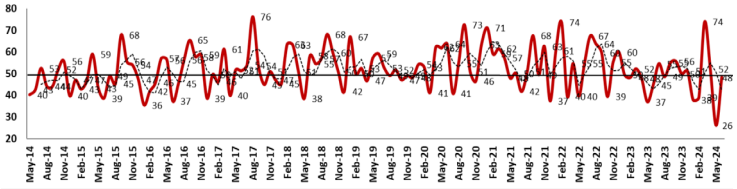
Zaposlenost

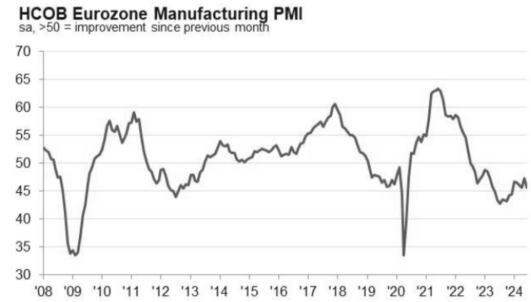


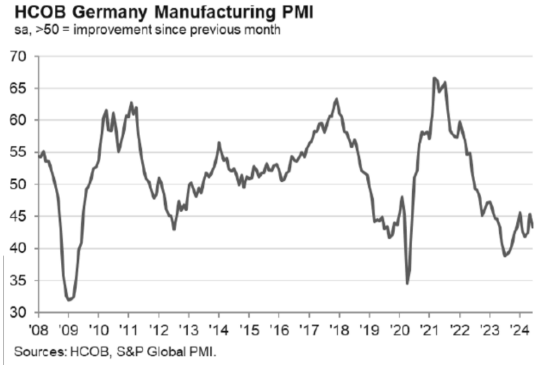
Dobavni roki

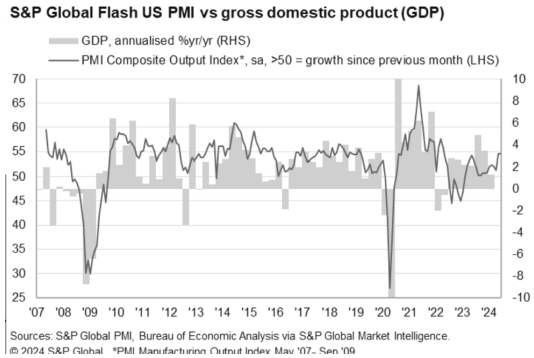


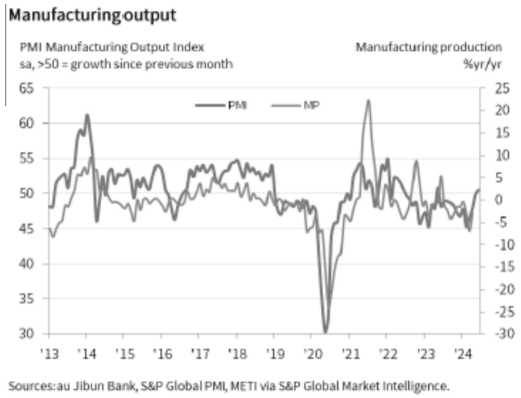
Zaloge repromateriala











Zlati sponzor

gen-i

Bronasti sponzor

KEARNEY

CINKARNA

Danfoss

Kovintrade

Sponzorji

B/S/H/
BSH Hišni aparati d.o.o. Nazarje

CIRTUO

DSV
Global Transport and Logistics

Herz
Kovina UNITAS

inpro
since 1991
Naš zrak, vaša zgodba

INTERCOMMERCE.SI
V varnem objemu

TINEX

SLOPAK
ŽIVIMO Z OKOLJEM.

Partnerji

TRGOVINSKA ZBORNICA SLOVENIJE
Slovenian Chamber of Commerce

GOSPODARSKA ZBORNICA DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

Gospodarska zbornica Slovenije

mediade

Mintec

PLANETGV

Partnerska združenja

ADACI
Associazione Italiana Acquisti e Supply Management

hund
HRVATSKA UDRUGA NABAVNE DJELATNOSTI
CROATIAN ASSOCIATION OF PURCHASING

Združenje
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.

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

01 786 14 62
01 589 82 19
info@zns-zdruzenje.si

www.zns-zdruzenje.si