

NABAVNIK.SI

E.ČASOPIS ZDRUŽENJA NABAVNIKOV SLOVENIJE

ŠTEVILKA 3/2019

Vsebina

- **IFPSM—WORLD SUMMIT 2019**
- **NABAVNI VRH 2019:** RECESIJA BO, PODJETJA PA TOKRAT V BOLJŠI KONDICIJI
- **NABAVNI VRH 2019:** KAJ SE SLOVENSKEMU GOSPODARSTVU OBETA V LETU 2020?
- **MANAGEMENT ODNOSOV Z DOBAVITELJI:** MODEL KONTINUIRANEGA MANAGEMENTA ODNOSOV Z DOBAVITELJI (CSRM)
- **REDKOZEMELJSKI ELEMENTI:** ENOSTAVNI ZA UPORABO, KOMPLEKSNI ZA DOBAVO
- **22. POSVET »DNEVI JAVNEGA NAROČANJA«**
- **PMI SLOVENIJA—** SEPTEMBER 2019

IFPSM—WORLD SUMMIT 2019

Marina Lindič je nova predsednica svetovne federacije nabavnikov

Spoštovane članice in člani,

Predsednica Zdrúženja nabavnikov Slovenije Marina Lindič je bila na svetovnem kongresu nabavnih združenj, ki je potekal od 10. do 13. septembra v kenijski Mombasi, soglasno izvoljena za novo predsednico Mednarodne federacije nabavnih združenj (The International Federation of Purchasing and Supply Management – IFPSM). IFPSM združuje 48 nacionalnih nabavnih združenj iz Evrope, Amerike, Azije in Afrike ter skupno povezuje več kot 250.000 nabavnih strokovnjakov. Marina, ki bo na mestu predsednika nasledila predstavnika Kitajske Hi Liminga, bo IFPSM vodila med leti 2020 in 2023.

»Moja vizija razvoja IFPSM je povečati število držav članic in preko njih še naprej dvigovati ugled in prepoznavnost nabavne funkcije ter krepiti razvoj poklicev s področja nabave in oskrbnih verig ter še povečati izmenjavo dobrih praks,« pravi Marina in dodaja, da je slednjih v najbolj razvitih združenjih na pretek.

»IFPSM ima zato posebej izoblikovane Globalne standarde za presojo izobraževalnih programov s tega področja, uporabo katerih je nujno razširiti. Prizadevala si bom za dosledno uvedbo in spoštovanje etičnih standardov IFPSM, ki smo jih pred kratkim prenovil, in za izboljšano ter transparentno komunikacijo med združenji, članicami IFPSM,« je še povedala Marina.

Izvolitev je priznanje tako zanjo kot za ZNS. Marini iskreno čestitamo in ji želimo veliko uspehov pri vodenju naše krovne organizacije.

Zdrúženje nabavnikov Slovenije



NABAVNI VRH 2019: Recesija bo, podjetja pa tokrat v boljši kondiciji

- Na Nabavnem vrhu 2019, ki ga vsakoletno organizira Združenje nabavnikov Slovenije (ZNS), so strokovnjaki opozorili na ohlajanje gospodarstva. Letošnje leto, pravijo, lahko primerjamo z letom 2006, ko je svet vstopal v zadnjo recesijo.
- Stanje podjetij je sicer veliko boljše kot takrat, po priporočilih UMAR-ja pa se bo potrebno soočiti z izzivoma demografije in produktivnosti.
- Odnose velesil na svetovnem trgu je komentiral tudi osrednji gost dr. Peter Kraljič, ikona nabavne stroke v svetovnem merilu.
- Udeleženci konference pa so pozdravili novo predsednico Mednarodne federacije nabavnih združenj, za katero je bila izvoljena predsednica ZNS Marina Lindič.

Nabavni vrh 2019, ki je tradicionalno posvečen napovedim dogajanja na posameznih trgih, je otvoril Srečko Bukovec, predsednik strokovnega sveta ZNS, ki je previdno opozoril, da je lahko leto 2019 kot leto 2006, preden je uradno izbruhnila kriza: »Prešli smo vrh gospodarskega cikla, stopnje rasti se hitro zmanjšujejo, krepijo se strahovi pred prihajajočo recesijo za katero ni več vprašanje če bo, temveč kdaj bo. Nekateri analitiki ocenjujejo, da je proizvodni sektor že v recesiji, 53 % ameriških finančnih direktorjev napoveduje, da bodo ZDA v recesiji še pred jesenskimi volitvami 2020.«

Poslabšanje gospodarskega sentimenta lahko poglobijo ukrepi ZDA

Dodaten razlog za poslabšanje gospodarskega sentimenta v Evropi, so poleg brexita ukrepi ZDA, opominja Bukovec: »Evropa beleži izjemno velik trgovinski presežek z ZDA, ki se je v prvih sedmih mesecih leta povečal za 14 %, zato je realno pričakovati ukrepe proti Evropi kot jih že uvaja proti Kitajski.« Na ohlajanje gospodarstva sicer opozarja tudi proizvodni PMI – Purchasing Managers Index®, ki ga v ZNS spremljajo mesečno. Ta je v avgustu ponovno

pod mejo 50 točk in znaša 44,2 točke, kar je sicer 0,8 odstotne točke več kot julija. PMI indeks sicer jasno kaže, da je gospodarska aktivnost proizvodnega sektorja že tri mesece zaporedoma pod mejo 50 točk.

Zasebna potrošnja in gradbene investicije: pomembna za ohranjanje gospodarske rasti

Tudi mag. Maja Bednaš, direktorica Urada RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), je izpostavila velike negotovosti v mednarodnem okolju: »Če se bodo kazalniki zaupanja nadalje poslabševali in se bodo tveganja začela uresničevati, bi se rast tujega povpraševanja upočasnila bolj, kot smo predvideli v osnovnem scenariju. Po zadnjih napovedih mednarodnih institucij je prihodnje leto sicer pričakovati ponovno nekoliko višjo gospodarsko rast v najpomembnejših trgovinskih partnericah. Tudi včerajšnje napovedi nemških inštitutov Nemčiji prihodnje leto napovedujejo malo nad 1-odstotno rast bruto domačega proizvoda. Ob tem se nadaljuje rast zasebne potrošnje in gradbenih investicij, oba segmenta ostajata robustna in bosta pomemben element ohranjanja gospodarske rasti v prihodnjih letih.«

Do izboljšane produktivnosti z višjo dodano vrednostjo

Dodala je, da je v primerjavi s prejšnjim predkriznim obdobjem, stanje pri podjetjih veliko boljše: »Zadolženost do bank je znatno nižja, podjetja so v boljši kondiciji in niso tako močno izpostavljena dolžniškim obveznostim. Za Slovenijo je tako poleg ustreznega soočenja z demografskimi izzivi ključno, da se čim prej odzovemo z ukrepi na izziv produktivnosti.



Evrazijska velesila ob bok Kitajski in ZDA

Poseben gost dogodka je bil **dr. Peter Kraljič**, mednarodno priznani svetovalec za nabavo ter nekdanji direktor in partner v mednarodni družbi McKinsey, ki je kot prvi Slovenec v začetku 80. let objavil članek v svetovno priznani reviji Harvard Business Review. Z modelom, poznanim kot Kraljičeva matrika, je pokazal, kako je možno varno zniževati nabavne stroške in optimirati dobiček s pomočjo uvedbe upravljanja oskrbne verige. V pogovoru je delil svoje spomine o nastanku matrike in poglede o aktualnem dogajanju na svetovnih trgih: »Odnosi med akterji na trgu se bodo spremenili. Delno se bodo spremenili globalni tokovi: kdo kam izvaža in kdo kam uvaža. Trumpa ne zanima, kaj se dogaja na svetovnem trgu. ZDA od globalnega trga ni odvisna, saj samo 10 % svoje proizvodnje izvaža. Medtem, ko Nemčija 45 %, Slovenija pa 85 %. Evropa bi se morala povezati z Rusijo in ustvariti evrazijsko silo, ki bo ob Kitajski in ZDA vzpostavila novo ravnotežje na globalnem trgu.

Dokler bomo capljali za ZDA, bomo stisnjeni med njihova mlinska kolesa in Kitajsko, ki ima do leta 2050 cilj postati prva na svetu. Pomembno vlogo pri tej ekonomski bitki bo igrala nabava,« je del svojih razmišljanj povzel skoraj osemdesetletni dr. Kraljič.

Slovenka na čelu svetovnega združenja nabavnikov

Poseben aplavz je več kot 160 zbranih nabavnikov danes namenilo predsednici ZNS Marini Lindič, ki je bila na svetovnem kongresu nabavnih združenj, ki je potekal od 10. do 13. septembra v kenjski Mombasi, soglasno izvoljena za novo predsednico Mednarodne federacije nabavnih združenj (The International Federation of Purchasing and Supply Management – IFPSM). IFPSM združuje 48 nacionalnih nabavnih združenj iz Evrope, Amerike, Azije in Afrike ter skupno povezuje več kot 250.000 nabavnih strokovnjakov. Lindičeva, ki bo nasledila predsednika iz Kitajske, Hi Liminga, bo IFPSM vodila med leti 2020 in 2023. »Moja vizija razvoja IFPSM je povečati število držav članic in preko njih še naprej dvigovati ugled in prepoznavnost nabavne funkcije ter krepiti razvoj poklicev s področja nabave in oskrb-

nih verig ter še povečati izmenjavo dobrih praks,« pravi Lindičeva in doda, da je slednjih v najbolj razvitih združenjih na pretek.

Osrednji del namenjen analizam

Osrednji del dogodka je bil sicer namenjen podrobnim analizam in napovedim gibanj nabavnih cen na izbranih energetskih in surovinskih trgih v letu 2020. Domači in tuji strokovnjaki so predstavili stanje in napovedi na trgu elektronskih komponent, plastičnih materialov, jekla in jeklarskih surovin, transportnih storitev, odpadnih surovin, aktualna dogajanja na kmetijskih in živilskih trgih in aktualna dogajanja na valutnih trgih.

Mediade, Matjaž Kljajić

Foto: Andrej Križ



NABAVNI VRH 2019

Kaj se slovenskemu gospodarstvu obeta v letu 2020?

mag. Marijana Bednaš, UMAR

Težko je z gotovostjo trditi, kaj se obeta slovenskemu gospodarstvu, vemo pa, da se vsi globalni tren-di odražajo tudi na Slovenskem. Pri tem velja pou-dariti, da stanje v slovenskem gospodarstvu ni nuj-no preslikava stanja na globalnih trgih; povedano drugače, nikakor ni nujno, da bodo vse negativno usmerjene krivulje lezle navzdol tudi pri nas.

UMAR-jeve napovedi za strateško pomembne (trgovinske) partnerice Slovenije so nekoliko boljše za 2020/2021, kar velja tudi za Nemčijo. Se pa, pre-težno na račun neugodnih napovedi slovenskega izvoza, znižujejo t. i. kazalniki 'zaupanja' (ESI in PMI), posledično UMAR znižuje napovedi glede gospodarske rasti.

Pri investicijah, še posebej gradbenih, se rast nada-ljuje oz. krepi, podobno se pričakuje za obdobje 2020/2021, zato bo ta element pomembno gonilo, predvidoma sicer upočasnjene gospodarske rasti tudi v prihodnje.

Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti se nekoliko znižuje, a na večji negativni trend še zaenkrat ne nakazuje. Pozitivno dejstvo je, da so slovenska pod-jetja v boljši kondiciji, so manj zadolžena, posledič-no pa banke manj izpostavljene v primerjavi z zad-njim predkriznim obdobjem (2007/2008).

Zasebna potrošnja je na ustrezni – želeni - ravni, imamo pa tudi 'rekordno visoko' zaposlenost in pri-hodnje napovedi nakazujejo ohranjanje blizu 'naravne stopnje zaposlenosti', pri čemer nične brezposelnosti ne bomo dosegli, tudi zaradi seg-menta 'nezaposljivih' delovno aktivnih posamezni-

kov. Problematične pa so demografske spremembe - vse manj je npr. delovno aktivnih, predvsem v kontingentu 29-34 let. Pomanjkanje delovne sile je izrazilo.

Napoved glede inflacije na sledeča: predvideno je zviševanje v naslednjih 2 letih (pričakuje se rahlo nad 2 %, upoštevajoč, da lahko končno vrednost inflacije zanihajo predvsem cene energentov).

Navzdol obrnjene krivulje in slabša pričakovanja glede ključnih makroekonomskih kazalnikov, pred-vsem pa neugodne napovedi glede gospodarske klime v Nemčiji tako spodbujajo razmislek o alter-nativnih scenarijih: UMAR je pripravil možnosti, ki upoštevajo: a) uresničitev t. i. 'trdega' Brexita, b) nadaljnje upočasnjevanje kitajske rasti, c) nadaljnje dvigovanje in nihanje (volatilnost) cen surove nafte č) nadaljevanje protekcionističnih ukrepov. Ne gle-de na trenutno stanje pa situacija še ni alarmantna: tudi ob uresnitvi alternativnih scenarijev, upošte-vajoč globalne in slovenske trende, UMAR še vedno predvideva pozitivno, a razmeroma nizko rast BDP in tujega povpraševanja v Sloveniji.

Avtor članka: asist. dr. Marko Budler

Ekonomska fakulteta



MANAGEMENT ODNOSOV Z DOBAVITELJI

Model kontinuiranega managementa odnosov z dobavitelji (CSRSM)

Sledenje digitalizaciji, okoljska ozaveščenost in zagotavljanje ekološke trajnosti, povečanje konkurenčnosti izdelkov, potreba po agilnih in hitrih timih, želja po večji stopnji sodelovalnosti, repositioniranje na trgu ... Vse to so pomembni izzivi uspešnih podjetij, prav vsi pa neposredno ali posredno vplivajo tudi na funkcijo nabave. Vse večja je stopnja nepredvidljivosti, od dobaviteljev je zahtevana vse večja fleksibilnost. Podjetja pričakujejo, da bodo dobavitelji izredno prilagodljivi na vse ostrejšše zahteve – le te najprej določijo kupci in njihove želje pridobivajo na kompleksnosti.

Eno izmed perečih področij, ki ima velik vpliv tudi na nabavo, je napovedovanje povpraševanja. Zaradi večje zahtevnosti kupcev in zgoraj omenjenih vplivov, to postaja vse težje napovedljivo, ustvariti dobro napoved potreb pa je postala kompleksna aktivnost.

Podjetja se temu lahko prilagodijo s tem, da oblikujejo boljši model za napovedovanje povpraševanja. To pa je vsej prej kot enostavna naloga. Pričakovati gre tudi, da bo okolje prihodnosti samo še bolj negotovo. V takšnem okolju bo po vsej verjetnosti bolje, če se podjetja najprej osredotočijo na vzpostavitev boljših odnosov med ključnimi deležniki oskrbne verige. Večja transparentnost, redna in nemotena komunikacija ter večja stopnja sodelovalnosti. Nabava bi tako pridobila boljše razumevanje kupcev na eni strani, prodaja pa dobaviteljev na drugi. V tem sestavku se bom osredotočil na dobavitelja - predstavil bom svoj pogled na način, s pomočjo katerega bi lahko podjetja izboljšala odnose s svojimi dobavitelji, zagotovila bolj transparentno sodelovanje, nemoten komunikacijski tok ter boljše sodelovanje.

Management odnosov z dobavitelji (SRM) postaja vse pomembnejša tema v današnjem času. Obstajajo različni teoretični in praktični modeli SRM-ja,

prav tako pa številne definicije pojma SRM. Po mojem mnenju pa ena izmed njih zelo dobro zajame bistvo tega konstrukta: »Proces izvajanja aktivnosti, vključno z vzpostavljanjem, razvijanjem, stabilizacijo in razpuščanjem odnosov z dobavitelji, opazovanjem dobaviteljev z namenom ustvarjanja in povečevanja vrednosti v teh odnosih.« (Moeller, Fassnach & Klose, 2006). Vlaganje v management tovrstnih odnosov bi moralo zagotoviti prednosti, kot so: **zniževanje stroškov, dostop do novih znanj, tehnologij, generiranje novih idej, večja fleksibilnost oskrbne verige, izboljšanje dobavljivosti, krajši čas lansiranja novih izdelkov na trg, ...**

Na podlagi analize številnih teoretičnih modelov SRM-ja in lastnega razumevanja funkcije nabave ter njenega vpliva na poslovno uspešnost podjetij, sem oblikoval lasten SRM model, ki ga v nadaljevanju nekoliko podrobneje predstavljam – **Model kontinuiranega managementa odnosov z dobavitelji (CSRSM)**. Model, ki sem ga oblikoval, bi moral pri našati večjo odzivnost v smislu hitrejšega reagiranja na spremembe v turbulentnem okolju in omogočati razvoj izbranih dobaviteljev na dovolj podrobni ravni. Moral bi omogočati soustvarjanje vrednosti med kupcem in dobaviteljem ter s pomočjo ustrezne informacijske podpore omogočati nemoteno izmenjevanje podatkov v realnem času, ki pohitri sprejemanje številnih operativnih in taktičnih nabavnih odločitev. Hkrati bi imeli vpogled in možnost participacije pri odločanju o strateških nabavnih smernicah tudi ostali ključni notranjimi deležniki, prav tako pa bi nabava sodelovala v obratni smeri. Model sem razdelil v tri sicer vsebinsko ločene, a zelo prepletene dele, ki se izvajajo kontinuirano.

Potrebno je dodati, da sem ob oblikovanju modela predpostavljal, da ima podjetje nabavo razdeljeno na operativno in strateško. Prav tako pa sem predpostavljal tudi, da je proces dela v strateški nabavi organiziran na način managementa z nabavnimi kategorijami (*angl. Category management*).

1.sklop: KONTINUIRANO REVIDIRANJE STANJA IN PRIMERJAVA USPEŠNOSTI

Prvi sklop modela predstavlja osnovo oziroma začetek CSRM-ja s tem, da predvideva usklajevanje strateških usmeritev strategij vseh ključnih poslovnih funkcij s strategijo nabave, osredotoča se na segmentacijo dobaviteljev in analizo uspešnosti dobaviteljske baze. To v praksi pomeni, da ima nabavna strategija vpliv in doprinos k oblikovanju strateških usmeritev ostalih funkcij in celostne korporativne strategije – v obratni smeri predvidevam sodelovanje drugih funkcij v fazi definiranja/oblikovanja nabavne strategije.

Strateške usmeritve postanejo ključni vhodni podatek, ko se v nadaljnjem koraku vodstvo odloča o segmentaciji dobaviteljev. Tukaj predvidevam vključenost predstavnikov ključnih poslovnih funkcij, na katere imajo dobavitelji velik vpliv. Sam na tej točki predvidevam, da bi se tudi ostale poslovne funkcije lahko odločale o dodatnih kriterijih segmentacije ali preoblikovanju obstoječih kriterijev na način, ki bi bolje zajel njihove potrebe. Trenutno je namreč v večini podjetij segmentacija dobaviteljev izključno v pristojnosti nabave. Rezultat tega dela procesa je izbor ključnih nekaj dobaviteljev, ki nato preidejo v odgovornost tima v 2. sklopu CSRM-ja. Ostali dobavitelji so razdeljeni po segmentih (nabavnih kategorijah) in odgovornost managementa odnosov s temi »ostaja« v popolni odgovornosti strateške nabave – izvaja se torej management z nabavnimi kategorijami.

Analiza uspešnosti se nanaša na celotno uspešnost nabave, uspešnost dobaviteljev ter vpliv, ki jo ima ta na uspešnost celotne oskrbne verige in podjetja. Zadnji del prvega sklopa torej zajema definiranje ciljev za posamezne skupine dobaviteljev, posledično oddelka nabave ter razvoja okvirja za merjenje, na podlagi katerega vsaj enkrat letno poteče evalvacija doseženega. V kolikor uspešnost ne dosega ali pa presega vnaprej zastavljen nivo, služi kot vhodni podatek za usklajevanje strategij.

2.sklop: OSREDNJI DEL MANAGEMENTA ODNOSOV S KLJUČNIMI DOBAVITELJI

Drugi sklop predstavlja »hrbtenico« CSRM modela in je v odgovornosti več-funkcijskega tima, ki je določen in izbran s strani vodstva. Gre za skupino, ki še vedno opravlja aktivnosti v obsegu odgovornosti svojih delovnih mest. Vendar svoje delo izvaja v sklopu managementa odnosov s ključnimi dobavitelji in jo sestavljajo (vsaj) predstavniki sledečih funkcij: nabave, proizvodnje (proizvodne tehnologije), logistike, razvoja ter prodaje (prodajne oskrbne verige). Ta skupina redno sodeluje s skupino ljudi, določeno s strani dobavitelja in je primarno odgovorna za maksimizacijo medsebojnih koristi, izhajajočih iz tesnega sodelovanja z dobaviteljem – torej za soustvarjanje vrednosti.

Delo tima je razdeljeno v strateški in operativni del, v sklopu katerih so jasno definirane spodnje aktivnosti. Dobavitelji, ki imajo največji vpliv na uspešnost nabave, so v osnovi tisti, ki jih moramo obravnavati nekoliko drugače. Sklenjeni dogovori o sodelovanju, način dela z njimi, logistični dogovori bi se torej morali razlikovati od ostalih dobaviteljev.

Strateške aktivnosti 2. sklopa: *definiranje smernic za nivo diferenciacije dogovora o nabavi izdelkov/storitev s posameznimi izbranimi dobavitelji; razvoj okvirja za merjenje uspešnosti; razvoj smernic za delitev prednosti z dobavitelji.*

Operativne aktivnosti 2. sklopa: *identifikacija priložnosti z dobavitelji; priprava dogovora o nabavi izdelkov/storitev, komunikacijskega načrta ter procesa stalnih izboljšav; implementacija dogovora o nabavi izdelkov/storitev; izvajanje nabavnih aktivnosti v povezavi z nadzorom in razvojem dobaviteljev; kontinuirano vključevanje dobaviteljev v proces razvoja novih izdelkov; merjenje uspešnosti dobaviteljev in priprava poročil o njihovi uspešnosti ali neuspešnosti.*

3.sklop: MANAGEMENT ŽIVLJENJSKEGA TOKA BAZE DOBAVITELJEV

Za 3. sklop je odgovoren oddelek strateške nabave podjetja. Sem torej spada obstoječe delo strateških nabavnikov, ki se ukvarjajo z managementom nabavnih kategorij. Management z dobavitelji v drugem sklopu torej poteka kontinuirano s strani večfunkcijskega tima, medtem ko so aktivnosti razvoja dobavitelja v tretjem sklopu v popolni odgovornosti strateškega nabavnika. Njihovo delo se torej na spremenja, posamezni strateški nabavnik le »preda« odgovornost managementa z dotičnim dobaviteljem (ali več dobavitelji), če se tako odloči v 1. sklopu modela CSRM. Hkrati lahko ta faza služi kot stopnja, v kateri odgovorni strateški nabavnik za posamezno nabavno kategorijo identificira dobavitelje, katerim narašča pomembnost in sposobnost/zmožljivost. Torej identificira dobavitelje, ki bi lahko v bodoče »prešli« v odgovornosti večfunkcijskega tima v drugem sklopu.

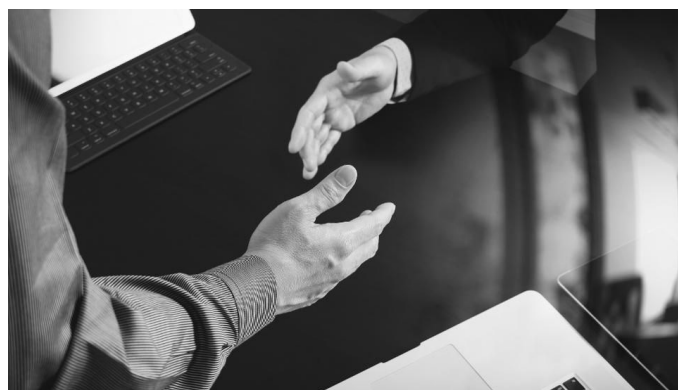
Če je sklop segmentacije v prvem delu služil za definiranje ključnih dobaviteljev, pa hkrati segmentira tudi tiste dobavitelje, ki niso več najprimernejši za poslovno okolje, v katerem se nahaja podjetje, in bodo še manj primerni v prihodnosti. Seveda to pomeni prekinitev odnosa (sodelovanja) z določenimi dobavitelji, razlog temu je lahko tudi kontinuirano nezadovoljevanje potreb podjetja kot kupca. Prvi sklop in usklajevanje strategij lahko privede tudi do spoznanja, da obstaja potreba oziroma prostor za vzpostavitev novih odnosov z dobavitelji (iniciacija odnosa). To najprej pomeni aktivnosti analize trga novih potencialnih dobaviteljev, kasneje izbor najprimernejšega ali najprimernejših in njihova implementacija po postopkih, ki so stvar posameznega podjetja in načina organiziranosti.

Razvoj odnosa si v tem sklopu tolmačim kot tesen in prepleten del 2. sklopa. Določeni dobavitelji, s katerimi pričnemo sodelovanje, ne bodo nikoli postali ključni, mogoče že samo zaradi nizke kompleksnosti materialov/storitev, ki nam jih dobavljajo. V tem primeru bo njihov razvoj potekal do te mere, da bo sodelovanje z njimi postalo usklajeno, uteče-no, z namenom zagotavljanja kontinuiranih

prednosti in bo »omejeno« do odgovornosti v okviru managementa nabavnih kategorij.

V CSRM modelu je izjemno pomembna tudi **informacijska podpora**, ki mora biti na ustrezni ravni pri vseh 3 sklopih in v odvisnosti od potreb, ki jih posamezen sklop ima. Informacijski sistem mora med sabo učinkovito povezati vse ključne sisteme, ki skrbijo za učinkovito izvajanje aktivnosti posameznih poslovnih funkcij v oskrbni verigi. Vendar ni dovolj, da informacijska podpora »seže« le do povezovanja notranjih deležnikov, segati mora tudi do povezovanja zunanjih deležnikov (še posebej dobaviteljev). Sistem mora prav tako omogočati razlikovanje, saj so določene informacije za nekatere dobavitelje pomembnejše od drugih. Še več, sistem mora biti dobavitelju dostopen kadarkoli, v realnem času, preko portala za dobavitelje ali drugih možnih načinov povezav, ki realen vpogled omogočajo.

CSRM model torej **dopolnjuje in nadgrajuje način organiziranosti nabave, omogoča njegovo optimizacijo, boljši nadzor nad ključnimi dobavitelji, učinkovitejše zaznavanje priložnosti in njihovo hitrejšo implementacijo ter boljšo odzivnost glede na negotovosti, izhajajoče iz turbulentnega modernega poslovnega okolja.**



CSRM ∞SRM

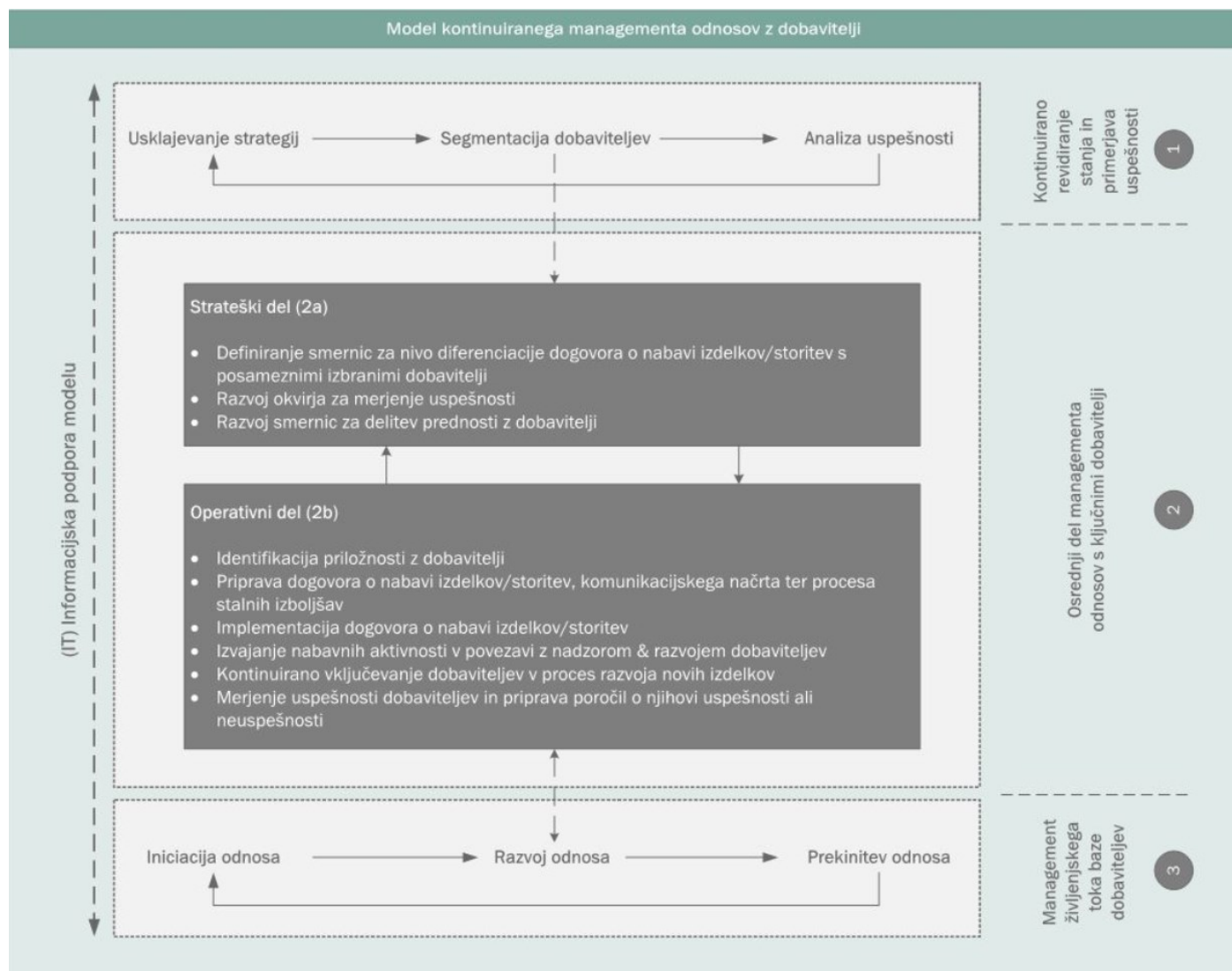
Še več, tako kot se prodaja trudi predstaviti podjetje na trgu kot atraktivno, se mora tudi nabava potruditi postati atraktivnejša za dobavitelje. To se ne nanaša samo na vrednost blagovne znamke na trgu, ko se išče nove potencialne partnerje, ampak tudi na dvig vrednosti v očeh že obstoječih partnerstev. Biti prva izbira za svojega dobavitelja, tudi če vrednostni obseg posla ni največji, je zahtevna naloga. Za njo je potrebno zaupanje, kontinuiteta vzdrževanja bližnjih, dolgoročnih odnosov, transparentnost in sistematizacija.

Menim, da s pomočjo takšnega modela, kot je CSRM, nabava to lahko tudi doseže. Vendar je najprej potrebno dvigniti zavedanje o tem, da pristopi h kratkoročni maksimizaciji koristi ne vodijo k dolgoročni stabilnosti in ustvarjanju vrednosti. Nabava postaja (je postala) funkcija, ki podjetju omogoča

ustvarjati vrednost, graditi na konkurenčni prednosti, in še zdaleč ni več samo področje, kjer lahko podjetje le optimizira stroške.

Vloga SRM-ja je v panogah s kompleksnim napovedovanjem povpraševanja, negotovimi trgi in zahtevnejšimi kupci izredno pomembna. A za uspešen SRM je potrebna vključenost vseh ključnih poslovnih funkcij. Potrebno je stopiti skupaj, se zavedati, kam se želi podjetje pripeljati. Ob takšni sodelovalnosti si lahko hitrejši, agilnejši, in tako lahko povečaš stopnjo zadovoljevanja kupcev, s povečanjem konkurenčnosti izdelkov pa konkurentom onemogočiš lahek vstop na trg in večanje svojega tržnega deleža.

Avtor članka: Tilen Klobučar



REDKOZEMELJSKI ELEMENTI: enostavni za uporabo, kompleksni za dobavo

asist. dr. Marko Budler, Ekonomska fakulteta



Redkozemeljski elementi (ali kovine) že več kot desetletje veljajo za surovino strateškega pomena, saj so nepogrešljivi v elektronskih napravah, vojaški in vesoljski opremi, v t. i. mobilnosti prihodnosti in avtomobilski industriji (npr. v procesu katalitične reakcije in pri uporabi trajnih magnetov). Visoko povpraševanje po redkozemeljskih elementih je bilo posledica gospodarske rasti in nastajanja novih trajnostno naravnanih izdelčnih inovacij na številnih področjih.

Z redkozemeljskimi elementi razumemo skupino 17 elementov periodnega sistema, katerih lastnosti in uporabnost si je razmeroma podobna – med prepoznavnejše sodijo lantan, neodim in samarij. Navkljub poimenovanju je zaloga redkozemeljskih elementov velika; kar mora skrbeti nabavnike in managerje oskrbovalnih verig, je dvoje – njihovo razmeroma težavno pridobivanje in dostopnost, ki je zaradi različnih dejavnikov še vedno razmeroma ozko skoncentrirana na Kitajsko. Po ocenah ameriškega urada za oskrbo z minerali, kovinami in drugimi surovinami namreč več kot 90 % redkozemeljskih kovin zahodne države še vedno dobavljajo s Kitajske, cena le-teh pa se je posledično v obdobju zadnjega desetletja na nekaterih trgovinskih borzah dvignila tudi za nekaj sto odstotkov.

H	Rare Earth Elements																He	
Li	Be											B	C	N	O	F	Ne	
Na	Mg											Al	Si	P	S	Cl	Ar	
K	Ca	Sc	Ti	V	Cr	Mn	Fe	Co	Ni	Cu	Zn	Ga	Ge	As	Se	Br	Kr	
Rb	Sr	Y	Zr	Nb	Mo	Tc	Ru	Rh	Pd	Ag	Cd	In	Sn	Sb	Te	I	Xe	
Cs	Ba	*	Hf	Ta	W	Re	Os	Ir	Pt	Au	Hg	Tl	Pb	Bi	Po	At	Rn	
Fr	Ra	**	Rf	Db	Sg	Bh	Hs	Mt	Ds	Rg	Cn	Uut	Fl	Uup	Lv	Uus	Uuo	
		*	La	Ce	Pr	Nd	Pm	Sm	Eu	Gd	Tb	Dy	Ho	Er	Tm	Yb	Lu	
		**	Ac	Th	Pa	U	Np	Pu	Am	Cm	Bk	Cf	Es	Fm	Md	No	Lr	

Light Rare Earth Element

Heavy Rare Earth Element

Vir: Science notes

Težave, ki pretijo zahodnim državam ob veliki odvisnosti od Kitajske, pa niso povezane le s stalnim zviševanjem cen, ampak tudi z zagotavljanjem kontinuirane dobave, ki bo v luči zaostrovanja ameriško-kitajskih odnosov še nadalje povzročala skrbi nabavnikom. Izvoz redkozemeljskih kovin na Kitajskem je močno povezan tudi s tamkajšnjo regulativo in, posledično, omejenimi kvotami, ki jih Kitajci določajo za izvoz. Mancheri s soavtorji (2019) ocenjuje, da so se izvozne kvote v obdobju med 2008 in 2014 razpolovile ter stagnirale vse do 2018. To je velik udarec predvsem za podjetja v zahodnih državah in Združene države Amerike, ki so potrebam po redkih zemljah nekoč zadostile z lastnim pridobivanjem, dandanes pa so skoraj 100-odstotno odvisne od uvoza (v več kot 90 % s Kitajske).

V obdobju med 2000 in 2015, ko je Kitajska postajala velesila na področju redkih zemelj, je kitajska vlada implementirala številne, pretežno omejevalne, regulative za zmanjševanje izvoza redkih zemelj.

Uradna pojasnila za uvedbo tovrstnih ukrepov zajemajo utemeljitve z naslednjimi trendi:

- stalen napredek v razvoju globalnega trga redkozemeljskih kovin,
- zviševanje potreb po redkozemeljskih kovinah v kitajski industriji in
- s potrebo po izboljšanjem nadzoru nad pretirano izrabo in nelegalnim pridobivanjem redkih zemelj na Kitajskem.

Težava z omejevanjem kvot postaja v luči kitajskega obvladovanja celotne verigo vrednosti, vse od pridobivanja (ekstrakcije) redkozemeljskih elementov pa do proizvodnje nekaterih ključnih polizdelkov ali končnih izdelkov, npr. trajnih magnetov, še toliko večja, tudi za neželjeno omejevanje konkurence. Omeniti velja, da se izvozne kvote na končne izdelke iz redkih zemelj na Kitajskem še ne uvajajo. Slednje je razumljivo, saj želi Kitajska, s prodajo in izvozom končnih – tehnološko naprednih – izdelkov namesto z izvozom surovin, povečati ustvarjeno dodano vrednost domačih podjetij. Ob zmanjševanju izvoznih kvot, zaostrovanju ameriško-kitajskih odnosov in ob napovedani 6- do 7-odstotni letni rasti povpraševanja po redkozemeljskih kovinah (Kingsnorth, 2016), smo vse od leta 2013 priča odpiranju novih obratov za pridobivanje redkozemeljskih elementov in odpiranju proizvodnih obratov v zahodnih državah, ki na globalnem trgu dopolnjujejo ponudbo polizdelkov in končnih izdelkov iz redkih zemelj. Medtem ko Kitajska po nekaterih podatkih obvladuje več kot 90 % trga redkih zemelj, pa so rezerve redkozemeljskih elementov (oz. njihovih oksidov) nekoliko bolj razporejene. Na kitajskem ozemlju naj bi bilo moč najti slabih 55 % vseh redkih zemelj, medtem ko jih je npr. v ZDA približno slabih 13 %. Spodnja tabela prikazuje ocenjene zaloge in proizvodnjo v 2013, ko je imela Kitajska praktično monopol (95 %) na trgu proizvodnje redkozemeljskih kovin.

Country	Mine Production (metric tons)	% of total	Reserves (million metric tons)	% of total	Reserve Base ^a (million metric tons)	% of total
United States	none		13.0	13	14.0	9.3
China	105,000	95	55.0	50	89.0	59.3
Russia			19.0	17	21.0	14
(and other former Soviet Union countries)						
Australia	2,200	2.0	1.6	1.5	5.8	3.9
India	2,800	2.5	3.1	2.8	1.3	1
Brazil	250	0.22	Small			
Malaysia	280	0.25	Small			
Other	NA		22.0	20	23	12.5
Total	111,000		110.0		154	

Source: U.S. Department of the Interior, Mineral Commodity Summaries, USGS, 2013.

V obdobju 2013-2018 je sledilo intenziviranje uvajanja projektov in gradnje obratov za pridobivanje redkih zemelj v ZDA, Rusiji, Avstraliji in Kanadi. Izvozne kvote in ostali negativni trendi pa niso prizadeli samo držav uvoznic redkih zemelj, ampak tudi Kitajsko, ki je v obdobju med 2013 in 2017 uvoz redkozemeljskih kovin povečala s 3.700 na 35.000 ton (Lynas, 2017). Poleg uvoza si kitajska podjetja prizadevajo še za investicije, povezane s pridobivanjem redkih zemelj, na tujem – npr. investicija kitajskega giganta Shenghe Resources v izkop v Avstraliji (Roskill, 2017). Za učinkovitejšo trgovino je Kitajska 2011. vzpostavila Fanya Metal Exchange, borzo redkih zemelj, ki je bila dobro sprejeta med tujimi investitorji in še dodatno pospešila prodajo redkih zemelj in drugih tehnološko pomembnih kovin.

Nabavni in proizvodni menedžerji se disrupcijam, povezanim s pridobivanjem in predelavo (uporabo) redkih zemelj v kratkem verjetno še ne bodo mogli izogniti.

Pričakovani trendi in implikacije za proizvodne managerje in nabavnike so sledeči:

- pričakovati je še močnejši val konsolidacije glavnih ponudnikov redkih zemelj na trgu,
- zaradi zmanjševanja kitajskega izvoza in domače porabe redkih zemelj se bodo na trgu pojavljale nove nakupne možnosti,
- prav tako se posledično iščejo alternative – npr. vzpostavitev reciklažnih obratov potrošniške elektronike in ekstrakcija redkih zemelj za ponovno uporabo,
- zavedati se je potrebno, da je povpraševanje po redkih zemljah »izpeljano« povpraševanje, ki izhaja iz povpraševanje po končnih produktih,
- posledično bo povpraševanje po vedno dražjih redkih zemljah odvisno od tega, v kolikšni meri bodo proizvajalci oz. trgovci lahko višanje cen vhodne surovine prenesli na potrošnike.

Navkljub vedno višjim izkoristkom redkih zemelj in, posledično, manjši uporabi v proizvodnji končnih izdelkov, njihova cena raste ob visokem povpraševanju in strahu pred neuspešnim zagotavljanjem kontinuirane dobave za proizvodnjo končnih izdelkov v zahodnih državah.

22. POSVET »Dnevi javnega naročanja«

V Portorožu je 10. in 11. oktobra pod okriljem Agencije za Management in Društva za Javna naročila potekal 22. posvet »Dnevi javnega naročanja«.

V petkovem programu so bili načrtovani in predvideni tudi primeri iz prakse in Združenje nabavnikov Slovenije je bilo naprošeno, če lahko zagotovi predavatelje in primere, kako v zasebnem sektorju poteka naročanje.

Z veseljem smo se na dogodek odzvali in v Portorožu predstavili, kako in na kakšen način poteka iskanje dobaviteljev in povpraševanje po izdelkih v podjetju Adria Mobil. Ker je gradiva veliko, čas pa omejen, samo v pol ure s kolegom Božidarjem Lenarčičem, ki je v Adria Mobil strateški nabavnik predstavila vlogo nabave v podjetju, pomembnost zgodnjega vključevanja nabave kot funkcije v projekte in procese z namenom obvladovanja nabavnih stroškov ter pomembnosti posameznih področij, kot so obvladovanje rizikov, poznavanje trga, vključevanja dobaviteljev že v razvojni fazi, pomembnosti finančnih kazalcev in pomembnosti načina izbora dobaviteljev.

Vizija Združenja nabavnikov Slovenije je: »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 njegovemu razvoju.«

Verjamemo, da smo vsi nabavniki v Sloveniji, bodisi da gre za javni ali bodisi za zasebni sektor skupno zavezani etičnim in poslovnim načelom, ki jih Združenje nabavnikov zagovarja in zasleduje tudi preko novega Etičnega kodeksa nabavnikov Slovenije. In verjamemo, da bomo ne glede na to ali gre za javni ali za zasebni sektor vestno in profesionalno opravljali svoj poklic in s tem dvigali svojo strokovnost in zgled nabavne funkcije, ki bo omogočala dolgoročno in trajnostno rast.

Uroš Zupančič, vodja strateške nabave, Adria Mobil

PMI Slovenija

Oživitev proizvodnega PMI po dopustih

Ključni podatki:

- **PMI september 2019 = 56,4**

(avgust 2019 = 44,2)

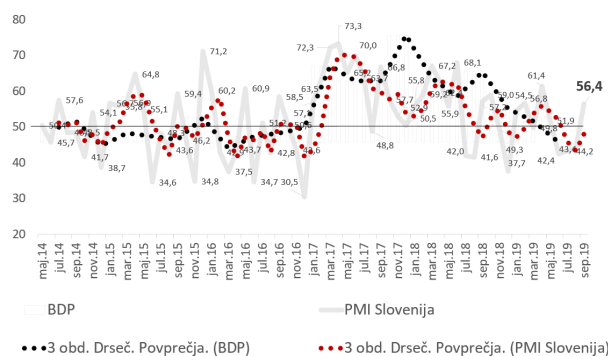
- Dvig proizvodne aktivnosti
- Dvig naročil
- Povečanje zaposlovanja
- Dvig nabavnih cen

leta, kjer je povprečje septembrskih PMI celo 60,5 točke.

Največjo rast je zabeležil indeks proizvodnih aktivnosti, ki se je znašel na ravni 61 točk, sledi indeks zaposlovanja s 57 točkami in novimi naročili z vrednostjo 56 točke.

Rahlo nad mejo 50 točk so se znašli indeksi nakupnih količin ter zalog končnih proizvodov.

Zgodovinski pregled



Povzetek

Proizvodni PMI se je enako kot pretekla leta v mesecu septembru pričakovano dvignil nad mejo 50 točk in znaša 56,4 točke. Glede na to, da slovenski PMI še ni desezoniran, gre za pričakovan dvig, glede na to, da so tudi vsi avgustovski PMI vedno pod mejo 50, ker podjetja zaradi dopustov ne delujejo s polnimi zmogljivostmi.

Vendar je septembrski PMI nižji kot so bili pretekla

Komentar

Nemški proizvodni PMI se je meseca septembra spustil na najnižjo raven v 123 mesecih, in znaša zgolj še 41,4 točke (avgust 43,5 točke). Največji padec so v Nemčiji povzročili zmanjšano zaposlovanje, ki je na in padec proizvodnih aktivnosti, ki so posledica trgovinskih vojn, napovedi za avtomobilsko industrijo in približevanja Brexita. September je po merilih najslabši mesec od finančne krize leta 2009.

Prav tako je pod mejo 50 že od januarja proizvodni PMI Eurozone in znaša meseca septembra 45,6 točke (avgust 47,0 točke) in se nahaja na 83 mesečnem dnu.

PMI ZDA ostaja nad mejo 50 roč in znaša 51,0 točke (avgust 50,8 točke), medtem ko japonski PMI ostaja pod mejo 50 točk in znaša 48,9 točke (avgust 49,3 točke)

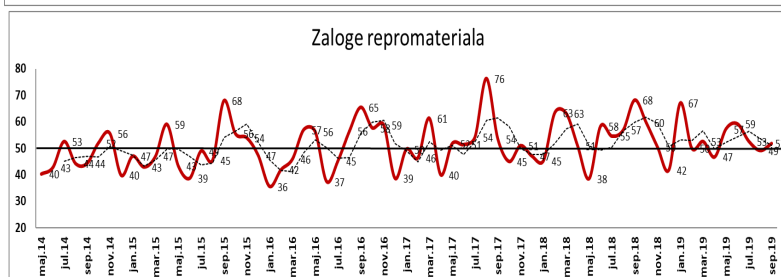
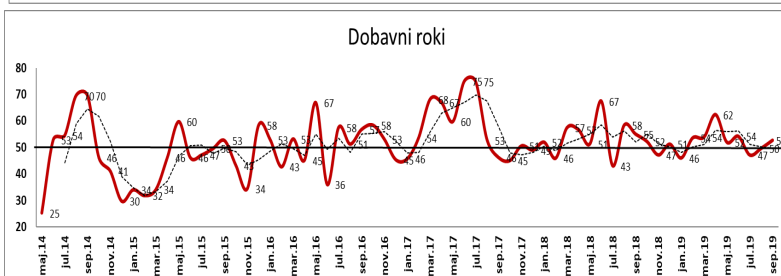
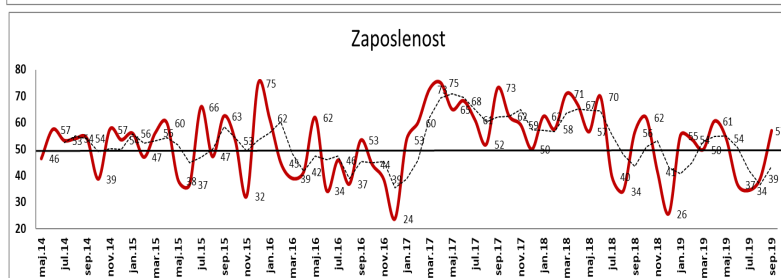
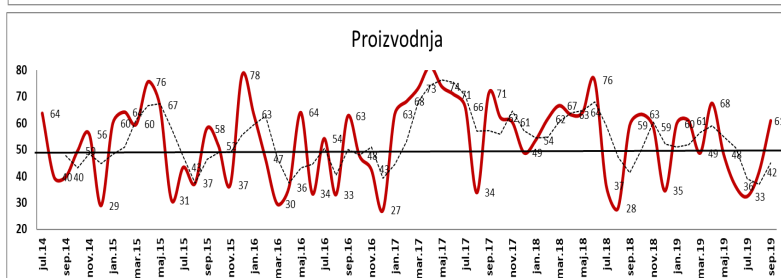
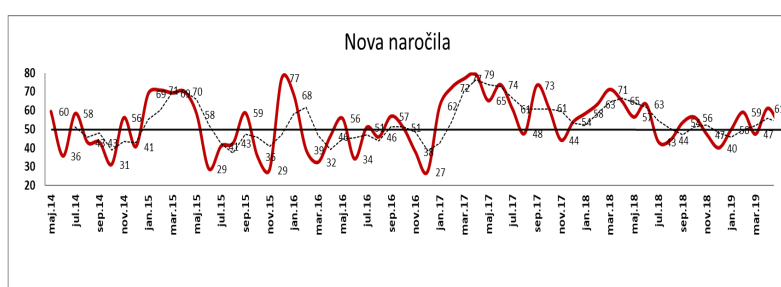
Združenje nabavnikov Slovenije

Purchasing Managers Index®

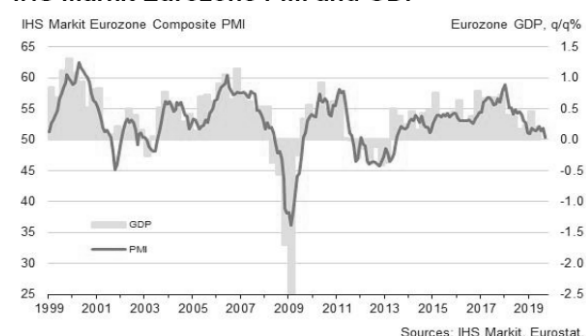
Objava: oktober 2019

PMI Slovenija

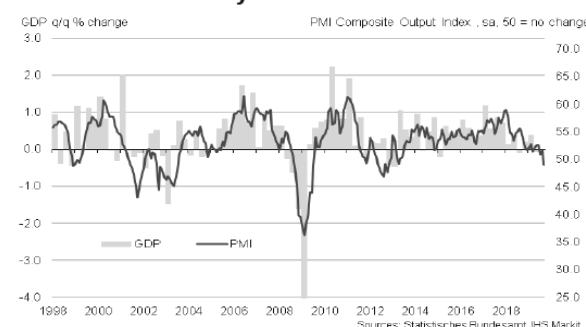
Gibanje posameznih ključnih kazalcev za izračun vrednosti PMI in gibanje PMI v ostalih velikih svetovnih ekonomijah in državah sveta



IHS Markit Eurozone PMI and GDP



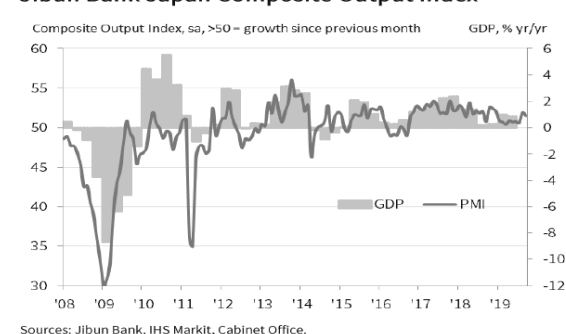
IHS Markit Germany Flash PMI



IHS Markit Composite PMI and U.S. GDP



Jibun Bank Japan Composite Output Index





ŠTUDENTI! BREZPLAČNO članstvo!

Postani član

Združenja 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/>

Upravni odbor ZNS:

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

Strokovni svet ZNS:

Srečko Bukovec,
predsednik
Alenka Valenčič
Uroš Zupančič
Vlado Prosenik
Anže Šinkovec
Katja Nose Sabljak
Boštjan Perc
Marjana Drolc Kaluža
Nejc Zafran
Nataša Košir
Tilen Klobučar
Lea Šetina
Mitja Medvešček
Tanja Zakrajšek Pucelj
Dr. Marko Budler
Tina Pirnat
Jani Ločičnik

Urednik e.časopisa

Uroš Zupančič

gen-i



OSIR
ERPIS



Partnerji



GOSPODARSKA ZBORNICA
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

