

# nabavnik

e-časopis Združenja nabavnikov Slovenije

št. 1 / 2021



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



Združenje  
Purchasing  
nabavnikov  
Association  
Slovenije  
*of Slovenia*



Sponzorji

**gen-i**

**OSIR**  
ORACLE  
Grid Performance Standard

**CIRTUO**

**HERZ**  
BOMBA UNITAS

**Danfoss**

**inpro**

**PRVA**

**sovita**

**URSA**

Partnerji

**IFPSM**

**TRGOVINSKA ZBORNIČA SLOVENIJE**  
Slovenian Chamber of Commerce

**SLE**  
SLOVENSKOZVEZDNE LIGE  
ZOMBONIJE IN ŠKODNIK

**hund**  
HANDBALL UNIVERZITETSKA LIGA SLOVENIJE  
GOLBAL HANDBALL LEAGUE - HANDBALL

**GOSPODARSKA ZBORNIČA**  
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

**TRANSLOG connect congress**

**mediade**

**03**

Nejc ZAFRAN

**ZNS v sodelovanju s  
fakultetami**

**05**

Marko LEKŠE

**Pogovor z nabavnim  
managerjem 2020**

**10**

Tina PIRNAT

**Kako bo nabava zmagala  
v novi normalnosti**

**13**

DELAVNICA

**"Back to basics"  
Nazaj k osnovam**

**15**

**PMI Slovenija**

# ZNS v sodelovanju s fakultetami



Nabavna funkcija, je izrednega pomena v vseh podjetjih. Hkrati pa se na trgu soočamo s pomanjkanjem ustreznega usposobljenega kadra za delo v nabavi. Pri tem še posebej izstopajo karierni začetniki in začetnice iz generacije Milenijcev (roj. 1981-1996). V Združenju nabavnikov Slovenije (v nadaljevanju ZNS) smo že pred časom pristopili k aktivnejši promociji nabavnega področja med študenti in študentkami (v nadaljevanju študenti) vseh slovenskih univerz. Znotraj združenja je bila ustanovljena tudi sekциja mladih nabavnikov Slovenije.

## ... nabava nekoč in danes ...



Slika 1: Spremembe v nabavi skozi čas

Z namenom promocije nabavnega področja med študenti, smo v sekciji mladih nabavnikov in s pomočjo članov strokovnega sveta ZNS oblikovali t.i. »Malo šolo nabave«, ki ima za cilj: »Seznaniti študente s praktičnimi kompetencami za delo v nabavi«. Tako smo v novembru in decembru 2020 ter januarju 2021 v sodelovanju s Kariernim centrom Univerze v Mariboru izvedli tri (3) virtualna predavanja. Za vsako izmed njih smo pripravili tudi posebna vabilia.

Prvo virtualno predavanje na temo: »Uvod v nabavo in kompetence nabavnikov« sta izvedla čla-

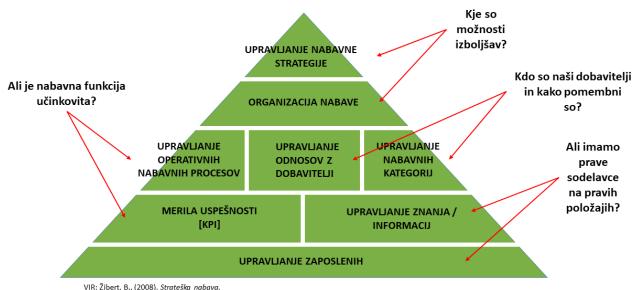
na strokovnega sveta ZNS in uveljavljena nabavna strokovnjaka Alenka Valenčič Butinar in Tilen Klobučar. Cilj prvega virtualnega predavanja je bilo seznaniti študente z naslednjimi vsebinami:

- Nabava nekoč in danes,
- kompetence nabavnikov,
- vpliv nabavne funkcije na uspešnost podjetja in nivoji nabavnih aktivnosti,
- dobiti vpogled v podjetji, v okviru katerih delujeta izvajalca.

Predavatelja Alenka Valenčič Butinar in Tilen Klobučar sta vsebino virtualnega predavanja obogatila s svojimi praktičnimi izkušnjami, kar je bilo na strani slušateljev še posebej dobro sprejeto. Virtualnega predavanja se je udeležilo 26 študentov. Predavatelja sta študente tudi pozvala k (brezplačni) včlanitvi v ZNS. V mesecu decembru 2020 je sledilo drugo virtualno predavanje. Pri tem smo se prilagodili študijskemu procesu.

Drugo virtualno predavanje, sta izvedla člana strokovnega sveta Nejc Zafran in Tilen Klobučar. Tema drugega virtualnega predavanja je bila »Strateška nabava in njeni procesi«. Cilj drugega virtualnega predavanja je bilo strateško nabavo študentom predstaviti z vidika procesnega pristopa. Prvi del virtualnega predavanja je bil namenjen procesom strateške nabave, ki jih je na temelju procesnega pristopa predstavil Nejc Zafran. Na temelju njegovih izkušenj iz več različnih svetovalnih projektov povečevanja produktivnosti in učinkovitosti v podjetjih, so študentje dobili vpogled v same procese strateške nabave in spoznali tveganja, s katerimi se srečujejo pod-

### Strateška nabava in nabavni procesi



Slika 2: Nabavna piramida

jetja v praksi ter možnosti za izboljšave v podjetjih s pomočjo nabavne funkcije.

Drugi del virtualnega predavanja je nadaljeval Tilen Klobučar, ki je študentom predstavil trende v nabavi ter razvoj nabavne funkcije kot celote. Študentom je bila predstavljena tudi uporaba Kraličeve matrike ter pristopi k razvoju nabavne funkcije tako z vidika razvoja dobaviteljev



Slika 3: Trendi v strateški nabavi

kot tudi organizacijskega razvoja. Pri tem so bila podani tudi praktični primeri za lažje razumevanje. Izvedeno virtualno predavanje se je izkazalo (tako kot 1. predavanje) za velik uspeh.

Virtualnega predavanja se je udeležilo 31 študentov. Ob zaključku sta predavatelja vse študente tudi vljudno povabilo k (brezplačni) včlanitvi v ZNS.

Po zaključenem drugem virtualnem predavanju smo skupaj s Kariernim centrom Univerze v Mariboru pričeli z organizacijo tretjega virtualnega predavanja. Ta je bil izведен 20. januarja 2021. Tema tretjega virtualnega predavanja je bila »Ocenjevanje dobaviteljev v strateški nabavi«, ki jo je študentom predstavil Nejc Zafran.

### Cilji so bili:

- Predstavitev pristopa k ocenjevanju dobaviteljev,
- predstavitev pomembnih elementov ocenjevanja dobaviteljev,
- predstavitev izzivov in nevarnosti pri ocenjevanju dobaviteljev.

### Pristop k ocenjevanju dobaviteljev

#### Zakaj sploh ocenjevati dobavitelje?

- a) Ker je takšna politika podjetja,
- b) ker kupec tako zahteva,
- c) ker je to „IN“,
- d) noben odgovor ni pravilen.



Ocena dobaviteljev ne sme biti samo sebi namen!

Slika 4: Vprašanja za študente

Predavanje je bilo podprtoto s praktičnimi primeri iz prakse, s katerimi se srečuje predavatelj pri svojem delu. Primeri so bili skupaj s študenti analizirani, s ciljem identifikacije priložnosti za izboljšave. Predavanja se je udeležilo 25 študentov. Ob koncu predavanja so bili vsi študentje lepo povabljeni k (brezplačni) včlanitvi v ZNS.

V prihodnjih mesecih sledijo nadaljnja predavanja na Univerzi v Mariboru, Univerzi v Ljubljani ter Univerzi na Primorskem. Vsem predavateljem se iskreno zahvaljujemo za njihov čas in prispevek. Zahvalujemo se tudi dr. Martini Horvat iz Kariernega Centra Univerze v Mariboru za vso njenjo pomoč.

piše Marko Lekše / izvršni direktor nabave v Adria Mobil d.o.o.

# Pogovor z nabavnim managerjem 2020



*Podjetje Planet GV in Združenje nabavnikov Slovenije sta na Nabavni konferenci, 19. novembra 2020, razglasila dobitnika priznanja Nabavni manager 2020. Prejemnik priznanja je Primož Lončar, direktor nabave in kontrolinga, BSH Hišni aparati d.o.o. Nazarje. Ob podelitvi priznanja se je s Primožem Lončarjem pogovoril Marko Lekše, izvršni direktor nabave pri novomeški Adrii Mobil.*

**Marko:** Kot si sam povedal, nabavnik si že vrsto let in želel bi seveda malo bolje spoznati tvojo pot in tvoje delo. Kaj pa misliš o področju nabave?

**Primož:** Za mene je nabavnik oziroma poklic nabavnika zagotovo neka dinamična funkcija, ki jo mora upravljati oseba z integriteto in s poštovanjem. Moraš biti zaupanja vreden in tisto, kar rečeš, moraš narediti. Glavno kar pa je, kar vidimo tudi v večini podjetij, pa je povezovanje. Nekako nas vidijo, nas nabavnike, organizacija kot odvetnike dobaviteljev ali obratno, dobavitelji kot odvetnike organizacije. Tu notri moramo mi plavati, ali pa če rečemo v nogometnem žargonu, mi ne

smemo za nikogar navijati, mi smo na koncu, ko je vse lepo in se lepo sodeluje. V primeru, če pride do težav, moramo biti tisti, ki razsodimo, ampak na pošteni način.

**Marko:** Torej bi ti rekel, da smo kot sodniška organizacija?

**Primož:** V velikih primerih, drži.

**Marko:** Kaj pa te drži toliko let v tem poklicu? Praviš, da boš čez en mesec 20 let nabavnik. Kako to, da iz tega poklica nisi nikoli izstopil in šel na druga področja?

**Primož:** Mene zelo veseli delo z ljudmi, veselijo me številke, tehnika mi je blizu tako da, ko to vse skupaj seštejem je vse skupaj usmeritev, da je nabavniška funkcija prava. Imam srečo, da delam v tovarni, ki je knjižnica znanja, kar pomeni, da imaš v nabavni funkciji neko rdečo nit. Vse skupaj pomeni tveganje, stroški, kvaliteta,.. Ampak metode, orodja in načini se pa vsako leto

spreminjajo. Lahko rečem, da se želim vedno učiti. Pri vsem skupaj pa te seveda motovira tudi kakšna pohvalna beseda s strani sodelavcev in dobaviteljev.

**Marko:** Posluša naju kar nekaj nabavnikov. Zanima me iz vsega tega kar sva že do sedaj omenila katere so tiste glavne kompetence, ki ločijo odličnega nabavnika, takega, ki prejme to prestižno nagrado od dobrega nabavnika in katere so tiste lastnosti, ki jih morda iščete pri vas – v tvoji skupini za nabavnike, ki jih vključujete v vašo ekipo?

**Primož:** Odličen nabavnik ali pa vsak pravi nabavnik mora zagotovo veliko več poslušati in razmišljati kot pa govoriti. Se mi zdi, da je to osnova, ki jo je potrebno dati mladim nabavnikom. Zagotovo mora biti proaktiv, torej ne rabi imeti vse zapisano, kaj je potrebno narediti, morda pa je še kakšno stvar, ki ni zapisana, potrebno več narediti. Mora komunicirati, se znajti v razmerah kakršne so danes. Tudi mi smo se na hitro reorganizirali glede moje situacije in to so vse nekako lastnosti, da ne vržeš puške v koruzo, ampak iščeš rešitev.

**Marko:** Super, odlično! Torej se strinjava oba, da slabih nabavnikov ne poznavata v tem trenutku.

**Primož:** Ne, zaenkrat ne!

**Marko:** Kaj pa te je pripeljalo na področje na delo nabave. Kako si sploh padel v ta lonec?

**Primož:** Jaz sem po študiju v Mariboru zaključil višjo šolo in diplomiral in že takrat sem delal priložnostna dela in spogledoval kako naprej. Kljub temu, da sem tu domačin se nisem videl niti v tem podjetju kljub temu, da sem delal počitniška dela in različne stvari tu notri, sem se orientiral na Maribor, ker sem tudi tam na strojni fakulteti študiral. Potem je pa prišla informacija, da rabijo mlad tehnični kader v nabavi in sem pomislil da bi morda bilo primerno, če se jaz prijavim. To sem tudi storil. Po dveh razgovorih me je gospa Irena Pečnik, ki je bila takrat vodja tukaj in kasneje še v Gorenju, me je vzela za sodelavca in začeli smo pisati novo zgodbo.

**Marko:** Praviš da si po osnovni izobrazbi strojnik? (Smeh) No to sem tudi sam, tako da smo očitno strojniki univerzalni. Ampak vendarle nekega posebnega kurikuluma izobraževalne-

ga za področje nabave ali pa za nabavni poklic v Sloveniji niti ni v tem trenutku. Kako si se pa ti izobraževal in razvijal svoja znanja in dosegel vse te kompetence, ki ti omogočajo delo na takem nivoju?

**Primož:** Tako kot sem že prej omenil, imam srečo, da sem v tako organizacijo bil vzet, ki je na izobraževanje pred leti dala kar veliko. Zagotovo je to izobraževanje na delovnem mestu ključno, če imaš prave mentorje, ki ti kažejo pot. Imamo tudi zelo dobra izobraževanja znotraj podjetja. V mojem zadnjem obdobju tudi kar nekaj mednarodnih izobraževanj katerih sem se tudi sam udeležil. V zadnjem času pa podjetje veliko investira na izobraževanje kar se tiče kulture in komunikacije.

**Marko:** V Združenju nabavnikov Slovenije si seveda prizadevamo za razvoj in profesionalizacijo poklica nabavnika in kaj bi rekeli, kaj bi morale izobraževalne inštitucije v Sloveniji ponuditi, da bi lahko v podjetjih kot je vaše in kot je naše v katerem sem aktiven jaz in v drugih uspešnih slovenskih podjetjih čim bolj razvijali poklic nabavnika – kader za naše področje?

**Primož:** Nisem sicer strokovnjak za usposabljanje, bi pa zagotovo kakšna minuta več v srednji šoli na to temo oziroma na univerzi zagotovo pomagala kot neka usmeritev bodočih kadrov v nabavi. Imamo odlično šolo za podjetništvo na Bledu, tako da tisti, ki pravi, da nimamo možnosti se moti, jih imamo v Sloveniji. Obstajajo tudi druge osebe katere imajo kar nekaj znanja in nudijo različne izobraževanja. Mislim pa da je težava bolj v vodjih, da ne omogočijo časa svojim zaposlenim, da bi se izobraževali. Mislim da ni težava denar ki ga investiraš, ampak je bolj težavav tem, ker tiste osebe 3 ali pa 5 dni ni. To je naloge bolj vodij kot pa tistih, ki se izobražujejo da to omogočijo.

**Marko:** Se strinjava, da je prav vodja v nabavi tisti, ki mora znati organizirati delo, da lahko razvija svojo ekipo, svoje sodelavce, da lahko investira ustrezna sredstva v razvoj njihovih znanj?

**Primož:** Absolutno!

**Marko:** Koliko denarja pa gre skozi tvoje roke v BSH-u? Rekel si že, da ste v času tvoje zaposlitve

na BSH zrasli iz 400 na 1.600 zaposlenih. Kako se to spremeni v nabavne številke? Kakšna je zares merjena v EUR-ih tvoja odgovornost?

**Primož:** Glede na to, da smo oziroma, da na nabavni konferenci prav ta nabavni volumen poznamo zelo dobro. V produkcijskih materialih obrnemo vsaj v tem letu 250 milijonov evrov, v indirektnih materialih bomo pa obrnili v letošnjem letu 30 milijonov evrov, kar pomeni vse skupaj, da gre 280 milijonov evrov gre čez naše roke. Če pogledam produkcijske materiale, gre okvirno 60% za elektroniko, motorje in metalne dele, 40% pa za vse ostalo, kot je npr.: plastični kosi, granulati, plastična embalaža,... Kar se tiče indirektnih materialov, smo v za investicije porabili 66%, kar je tudi lep odstotek za podjetje, kakršno je naše.

**Marko:** Pa to so velike številke, velika odgovornost. A to predstavlja kaj pritiska, stresa, kakšno neprespano urico ali pa podaljšani delovnik?

**Primož:** Nekako smo se zdaj navadili, da v podjetju rastemo in sploh nimaš več tistega občutka, da bi rekel, da so to takšne vsote, čeprav se jih vsi zavedamo. Zavedamo pa se tudi odgovornosti znotraj nabave. Na tem področju nas dela 23 in vsi delamo s tem denarjem, kar se tiče nabave same. Seveda je pa ogromno deležnikov, ki nam pa pri tem pomagajo iz ostalih oddelkov.

**Marko:** Če bi moral izpostaviti katerega od doseženih rezultatov v teh dvajsetih letih ali pa morda več njih, katere bi izpostavil? Imaš morda tudi kakšno anekdoto iz preteklih nabavnih pogajanj?

**Primož:** Izpostavim jih lahko kar veliko. Se bom osredotočil na bližnjo preteklost zadnjih 5 let. V letu 2017 smo definirali strateško mapo in strategijo znotraj nabave, ključno je to da smo jo uskladili z vsemi deležniki znotraj naše tovarne. Pomeni da so vsi s to strategijo bili seznanjeni, določene stvari smo morali tudi popilit ampak

na koncu smo jo vsi akceptirali. Ta strategija pomeni vedno za naslednjih 5 let in zdaj vsako leto obnavljamo, morda se ladja malo obrne na levo ali na desno ampak v celoti pluje v tisti smeri v kateri želimo. Prav tako smo na KPI področju veliko stvari postorili, sploh kar se tiče komunikacije z dobavitelji. Pomeni, da vsem največjim dobaviteljem vsak kvartal že od leta 2017 pošiljamo redno njihove kazalnice kar se tiče nabavnih rezultatov, logističnih rezultatov in kvalitetnih rezultatov. Na to smo dobili veliko pozitivnih povratnih informacij in smo tudi

zelo ponosni. Za lansko leto bi morda bile še dve zanimivi temi. Lani smo organizirali tudi (vsako leto naredimo en ali dva dogodka za dobavitelje) srečanje nabavnikov naših dobaviteljev. Pomeni da smo tudi 30 oziroma celo 35 naših največjih dobaviteljev (lastnike in nabavnike) povabili in si izmenjevali dobre prakse, delali različne delavnice, tako da smo tudi tukaj šli malo drugam in spoznali še koga drugega, da vidimo na kakšen način tudi drugi nabavniki od katerih smo tudi mite 250.000.000€ zelo odvisni, če tako pogledamo. Eden večjih uspehov je pa to, da smo pa v lanskem letu oziroma v začetku leta 2020 spravili na drugačen nivo in povečali zaupanje. Zaenkrat se še učimo na določenih napakah ampak mislim da nam gre kar dobro.

**Marko:** Super, odlično! Lahko samo čestitam tebi in tvoji ekipi. To so res izjemni dosežki v smislu delovanja nabavne ekipe znotraj organizacije.

**Primož:** Super, hvala!

**Marko:** Danes si odgovoren za dve zelo pomembni funkciji torej nabavo in kontroling v podjetju. To je kar precejšnja spremembra verjetno in zelo različni odgovornosti. Katera ti prinaša več obremenitve? Katera pa morda tudi več zadovoljstva pri delu? In pa ali se tvoj pogled na nabavo odkar si odgovoren tudi za kontroling kaj spremenil in v kateri smeri?



**Primož:** Ja, za kontroling sem odgovoren zadnje leto. V kontrolingu imamo super strokovnjake tako da nimam velikih skrbi, zagotovo pa vse spremembe prinašajo priložnost. Tudi v tej smeri nekako povezujemo določene stvari iz nabave ali pa določene stvari iz kontrolinga skupaj npr.: prenašanje informacij se lotevamo na podoben način s tem tudi sistematizacijo dela. Skupna točka ki jo imamo je digitalizacija, tam ogromno vlagamo in kontrolinga in nabave. Da ne pozabim na timske dogodke, torej različne stvari katere kombiniramo skupaj. Seveda, če sem 20 let v nabavi sem po duši nekako nabavnik ampak so mi tudi všeč določene stvari v kontrolingu, čeprav so zelo definirane. Še vedno se najde neka možnost za izboljšave oziroma za kreativnost v kontrolingu.

**Marko:** Super! Sliši se odlično. Postajam radoveden, da bi prišel pogledati tudi sam od blizu kako to delate. Gotovo bi se naučil za svoje lastno delo prav veliko. Pa če se dotakneva še malo letošnjega leta 2020. Leto je prav posebno v vseh obzirih, nenazadnje tudi to nagrado podeljujemo na povsem drugačen način in tudi najin razgovor teče tako kot smo pravzaprav navajeni v letošnjem letu, virtualno, digitalno pa vendarle konkretno. Praviš v lanskem letu ste imeli srečanje z nabavniki vaših dobaviteljev. Cel dan smo danes že poslušali, da je razumevanje in poznavanje tisto ključno za obvladovanje rizika. A ste vi vedeli že lansko leto, da bo letos kriza?

**Primož:** Ne, če bi to vedeli lansko leti bi se verjetno še bolj pripravili na to krizo. Kriza nas je zelo presenetila ampak mi imamo dobre izkušnje s krizami, moram tako povedati. Mi že kot podjetje smo leta 2008 in 2009 v tisti večji krizi rasli, tudi letos vsak izmed nas ne investira preveč, ne potuje. Želiš si investirati v svoj dom in mi kot proizvajalec hišnih aparatov, pomeni za predelavo hrane oziroma kavnih avtomatov je to voda na mlin za nas. Letos jih bomo 1 milijon več proizvedli kot v lanskem letu, torej nekje 7,8 milijona. Drugo leto se nam morda obeta že celo 9. Ampak to so zdaj te lepe in sladke skrbi, v ozadju pa je točno tisto kar si sam omenil, torej oskrbovalna veriga oziroma so pa riziki pa tudi koliko energije vložimo v to. Tako, da situacija je pozitivna in istočasno je ena velika obveza in velika obremenitev.

**Marko:** Kateri pa so tisti glavni izzivi, ki jih letos srečujete pri vaših dobaviteljih v vaši stroki?

**Primož:** Ja zagotovo smo najprej ko se je vse skupaj začelo morali spremeniti način informiranja oziroma podajanja informacij ali pa pridobivanja informacij. Veliko bolj proaktivno smo morali iti v to kar pomeni, da veliko hitreje ugotavljamo težave katere imajo naši dobavitelji. V prvi vrsti so to dobave granulatov, pločevine, elektro komponent, bom rekel vsakemu izmed nabavnikov, ki danes to gleda, nič novega.

**Marko:** Kaj pa na cenovnem področju pričakujete v letu 2021? Ali bojo trendi navzgor ali navzdol? Kaj vi vidite? To mislim, da zanima vsakega od nas, ki je nabavnik.

**Primož:** Glede na to kakšne informacije imamo in kakšna je situacija se pravi surovine, ki sem jih že prej omenil: pločevina, granulati bodo šli po vsej verjetnosti navzgor glede na trenutno stanje. Elektro komponenti navzdol. Zadnjič sem pa tudi nekaj prebral kar se tiče elektrike, da bo volatilna kot letos, ampak mi s tem trenutno nismo problemata, ker smo jo že zakupili do konca leta 2023 tako da imamo tukaj stvari stabilne.

**Marko:** Se pravi prepoznavajo, da bo delo prihodnje leto samo še bolj dinamično in bolj zahtevno in bo zahtevalo približno dnevno prisotnost.

**Primož:** Drž!

**Marko:** Mislim, da prihaja počasi proti koncu najinega razgovora. Zares prestižna nagrada je v tvojih rokah. Kaj bi mlajšim nabavnikom ali pa tistim, ki so nekje na sredini karierne poti razvoja na področju nabave svetova. Kaj bi jim dal kot nasvet, da bi tudi oni prišli do tega priznanja, ki ga danes držiš v rokah ti?

**Primož:** Verjeti v sebe, ker je to najpomembnejše in delati korak za korakom. Tudi jaz sem bil mlad in zagnan pa včasih nepotrpežljiv in to se zavedaš kasneje, ko prideš do nekih izkušenj. Mi v nabavi vedno rečemo dve leti če bo sodelavec zdržal, ko je prišel k nam, potem ga bomo imeli najbrž za večno. Tako da biti potrpežljiv in korak za korakom!

**Marko:** Primož, hvala lepa še enkrat in iskrene čestitke ob priznanju Nabavni manager leta 2020. 



# nabavni manager

Spoštovani,

Planet GV in Združenje nabavnikov Slovenije organiziramo osrednji letni dogodek za vse strokovnjake za nabavo, tradicionalno **Nabavno konferenco 2021**, ki bo **13. in 14. maja 2021 v Portorožu** in na kateri bomo podelili tudi priznanje **Nabavni manager 2021**.

Z izborom nabavnega managerja leta želimo pospešiti profesionalizacijo nabavne funkcije, vzpodbuditi skrb za razvoj nabavne stroke, povezati poslovno strategijo z nabavno strategijo, nagraditi nadpovprečne dosežke in delovne uspehe nabavnih managerjev, povečati pomen in ugled nabavne funkcije znotraj organizacije kot tudi v širšem okolju, povečati vplivnost nabavnih managerjev v organizacijah in širiti dobre primere prakse na področju nabave.

Organizatorji konference aktivno iščemo potencialne kandidate za Nabavnega managerja leta. Po lestvici 100 najuspešnejših slovenskih organizacij smo izbrali tudi vašo organizacijo. V sodelovanju z stanovsko organizacijo, Združenjem nabavnikov Slovenije smo mnenja, da vaša organizacija posebej izstopa pa uspešnosti in odličnosti delovanja ter je zgled ostalim v nabavni funkciji. Na podlagi teh dveh kriterijev vas vladljivo vabimo **k nominaciji nabavnega managerja oz. vodje nabave iz vaše organizacije, ki v nabavni funkciji ustvarja pomemben doprinos k uspešnosti organizacije**.

Več o razpisu (razpisni pogoji in merila) je na voljo na spletni strani [www.planetgv.si/nabavna-konferenca](http://www.planetgv.si/nabavna-konferenca). **Vašo cenjeno nominacijo pričakujemo do 16. aprila 2021.**

Nabavnega managerja 2021 bomo slovesno razglasili **13. maja 2021 na Nabavni konferenci 2021 v GH Bernardin v Portorožu**.

Za vse dodatne informacije smo vam z veseljem na voljo na e-naslovu [lena.peterka@planetgv.si](mailtolena.peterka@planetgv.si).

Veselimo se vašega sodelovanja in vas lepo pozdravljamo,

Marina Lindič,  
predsednica Združenja nabavnikov Slovenije



mag. Peter Ribarič,  
direktor, Planet GV



# Kako bo nabava zmagala v novi normalnosti



Epidemija COVID-19 je prizadela oskrbne verige po vsem svetu in industrija je doživelva prekinitve in spremembe, ki jih prej ni poznala. Priča smo bili skrajnostim in velikim razlikam pri povpraševanju. Od zaščitne opreme, ki je je primanjkovalo, do produktov in storitev, ki so bili komaj še opazni, saj potrebe po določenih ni bilo več. Potrebno je bilo spremeniti načine prevoza, potniški leti niso bili več na voljo, na drugi strani pa so bila tovorna letala polno obremenjena. Presežke so doživljali ladijski kontejnerji. Mnoga naročila so bila preklicana, kreiranje novih je bila prava redkost. Nabavniki smo iskali alternativne vire, ko so bile meje zaprte in mnogi dobavitelji nedosegljivi ali v enaki dilemi kot mi sami. Just-in-time princip ni več deloval in tisti, ki so imeli skladišča polna internih zalog, so to obdobje lažje obvladovali. Ponovno smo se pogajali za

nove plačilne pogoje ter cene. Bolj kot visoka finančna in analitična usposobljenost nabavnika, so postale pomembne tiste »mehke« veščine, ki smo jih v preteklosti radi pogosto zanemarjali. Komunikacija in odnos z dobavitelji, na katerem smo gradili, tako rekoč osnove, ki smo jih tlakovali, so se v tem nepredvidljivem obdobju izkazale za ključne pri ponovnih pogajanjih za boljša izhodišča v tej krizi oziroma novi normalnosti. Naše tehnično znanje in agilna dobavna veriga s strateškimi partnerji nista bila nič manj pomembna. Vsakdanji posel kot smo ga poznali, čez noč ni več obstajal, in tisti, ki so v nabavi čakali na to, da njihovi nadrejeni prevzamejo odgovornost in jim zdeligirajo naloge, še danes plačujejo davek. Še toliko bolj pomembno je postalo, da so na nabavno funkcijo postavljeni strokovnjaki, ki znajo prevzeti odgovornost, iti v akcijo, so samoinicia-

tivni in se ne predajo naključjem. Pokazalo se je, da krizni režim dela v sicer strukturirani nabavi zahteva kreativnost in fleksibilnost s poudarkom na ohranjanju visokih etičnih standardov.

In kako nam kaže po tem, ko se je obrnilo že skoraj eno leto življenja z epidemijo in kaj kmalu temu ne bomo mogli več reči nova normalnost ampak samo še normalnost?

Težave, ki so zatresle dobavne verige in so posledica prisotnosti COVID-19, so podjetja stale že več milijonov dolarjev. Po raziskavi Jabilia (vir: <https://www.jabil.com/blog/understanding-component-supply-shortages.html>) sta kar dve tretjini anketiranih OEM-ov izgubili že več kot 50 milijonov ameriških dolarjev ali več, ena tretjina več kot 100 milijonov dolarjev in 8 odstotkov anketiranih več kot 500 milijonov dolarjev.

Fokus na denarni tok je tako ključen. Nabavni managerji so, po besedah strokovnjaka Lovra Verhovška iz Deloitte in njihove raziskave predstavljene na zadnji Nabavni konferenci novembra lani, za trenutno glavno prioriteto opredelili obvladovanje stroškov, na kar imajo kar osem krat več fokusa kot so ga imeli pred obdobjem COVID-19. Dve tretjini organizacij v svojih strategijah zajema zniževanje stroškov kot glavni fokus, v predkovidnem času se je s tem ukvarjala le ena tretjina organizacij.



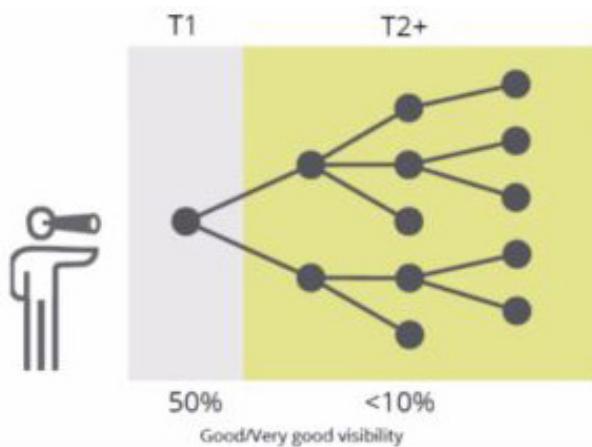
Preverjanje finančne kondicije in vzdržnosti organizacije je postala stalnica odgovornih organizacij. Transformiranje stroškov, kateri so fiksni in kateri med njimi morda lahko postanejo variabilni, kako organizirati nabavno verigo in kako ponovno vzpostaviti jasen pregled nad njo so še dodatne vsakdanje aktivnosti nabavnikov. Izognili naj se ne bi niti prevetrivti in racionalizaciji produktnega portfelja, saj morda določene zgodbe le ne doprinašajo k osnovnemu poslovanju in preživetju.

Za znižanje tveganja večina vidi rešitev v razširitvi dobavitelske baze (47%), 25% pa jih planira, da jo bo zmanjšalo in bodo v tej ostali le tisti dobavitelji z močnim jedrom. Velika večina teh pa že pogleduje po tem, da preusmerijo svoj nabavno bazo in se poslužijo iskanja dobaviteljev, ki so jim lokacijsko bližje in s tem ne le zmanjšajo ogljični odtis ampak tudi tveganje, ki ga prinaša oddaljenost dobaviteljev.

Scenarij je zato vse bolj drugačen, kot smo ga bili vajeni – od strategije zmanjševanja dobaviteljev smo prešli do povečevanja bazena ustreznih dobaviteljev, dnevno se snujejo scenariji za zmanjševanje takšnih in drugačnih tveganj. Kar 70% zajetih v raziskavo Deloitte ne pričakuje, da bo ta nevihta kaj kmalu zapustila obzorje in se zato pripravlja na daljši ekonomski mrk, ki bo trajal do Q2 2021 ali še dlje.



Zmagovalci bodo tisti, ki bodo imeli izjemen vpogled in nadzor nad svojo dobaviteljsko bazo, ki ne zajema le Tier 1 dobavitev ampak tudi Tier 2 dobavitev; prosperirale bodo tiste organizacije, ki se trudijo digitalizirati kolikor je le možno vse korake vsakodnevnega poslovanja in bodo pametno razširile svojo dobaviteljsko bazo.



*vir: Deloitte prezentacija za Nabavno konferenco 2020*

Ključna tveganja (po Deloittovi raziskavi), na katere mora imeti pozornost vsak nabavnik, so naslednja:

- 1 | Upravljanje dobavitev in s tem povezana tveganja
- 2 | Vsakdanje operativno tveganje zaradi po-manjkanja dobav
- 3 | Težave na trgu
- 4 | Dobavni časi
- 5 | Kvaliteta produktov in storitev
- 6 | Zakonodajne in okoljske omejitve
- 7 | Finančno tveganje na strani dobavitelja
- 8 | Operativno tveganje na strani dobavitelja
- 9 | Družbeno-socialna tveganja
- 10 | Tveganje ugleda
- 11 | Tveganje za goljufije in prevare
- 12 | Tveganje dobavitev Tiera 2 in naprej

In če si še niste izpisali deset najpomembnejših aktivnosti za letošnje leto oziroma le teh še ne izvajate, je čas, da pričnete zdaj, kajti najboljše nabavne organizacije imajo v svojem planu:

- 1 | Osredotočenost na tveganja dobavitev Tier 1
- 2 | Osredotočenost na razširjeno dobaviteljsko mrežo (Tier 2/3/4)
- 3 | Razumevanje in aktiviranje alternativnih virov nabave in skrajšanje dobavne verige
- 4 | Ažuriranje politike zalog in parametrov planiranja
- 5 | Izboljšavo kakovosti vhodnih materialov
- 6 | Pripravljenost na možnost nenačrtovanega zapiranja tovarn
- 7 | Osredotočenost na agilno planiranje proizvodnje
- 8 | Ovrednotenje alternativnih možnosti logističnih procesov
- 9 | Izvedbo globalne priprave možnih scenarijev

Ob vsem tem je pomembno, da se soočimo z izvivi, ki smo jih morda še lani pometali pod preprogo, pa naj bodo ti bodisi tehnološki, kadrovski, procesni, komunikacijski. Določeni avtomatizmi, ki so se nam splačali včasih, morda sploh niso več primerni in imajo prevelik vpliv na naše finančne obveznosti in finančni tok. Bodimo agilni nabavniki, ki se znamo odzvati na spremembe, ki so del vsakdana. Obnovimo in posodobimo produkte in storitve, izkoristimo pozitivno plat nove realnosti, digitalizirajmo prodajne kanale, niti e-commerce zdaj ne bi smela biti več tujka v našem besednjaku. Vsakodnevno preverjajmo, kaj se nam obrestuje, izobražujmo se o novih navadah kupcev in potrošnje, sledimo storitvam, ki zdaj zmagujejo, čeprav so bile za mnoge še nekaj mesecev nazaj popolnoma nezanimive in nevsakdanje, saj bomo le tako znali obrniti krmino nabave v smer, ki prinaša prihranke, dobrobit organizacijam v katerih delujemo in bistveno – konkurenčno prednost.

# DELAVNICA

## "Back to basics" Nazaj k osnovam

**četrtek, 18. marec 2021 ob 13. uri**  
online dogodek

Področje nabave in vloga nabavnika sta veliko več kot le dobava blaga in storitev v organizacijo. Sta temelj močnih in povezovalnih odnosov med dobavitelji in kupci. Ker mnoga podjetja bolj kot kdaj koli prej kupujejo izdelke z vsega sveta, se vloga nabave vsak dan bolj krepi, nabavniki pa moramo odražati odlične in nepogrešljive sposobnosti za uspeh organizacije. V operativni podporni vlogi pa nemalokrat pozabimo na osnove. Osnove, ki se jih je potrebno naučiti in jih vsake toliko tudi obnoviti. Le tako bomo nabavo popeljali do še bolj utrjenega položaja znotraj organizacije, do odločilnega dela, ki skrbi za nadzor stroškov in dosego ciljev, ki podjetju prinesejo konkurenčno prednost.

Leto, ki je pred nami bo pestro, prosperirali bodo nabavniki, ki so opremljeni celovitim znanjem iz stroke. Da bomo pripravljeni, je delavnica »Back to Basics« odlična priložnost, da ponovimo in nadgradimo osnove.

**Luka Škrjanc, strokovnjak za upravljanje uspešnosti**, nas bo spoznal z največkrat spregledanimi elementi, ki so osnova za doseganje želenih uspešnosti.

Velikokrat jih imamo za samoumevne, v poplavi ciljev, opravil in nalog in jih zlahka spregledamo.

Kvaliteta teh elementov nosi nepredstavljiv del vpliva na doseganje želenih ciljev, uspešnosti, zavzetosti in zadovoljstva. Odgovor na vprašanje, zakaj je temu tako in kateri so ti elementi, bomo podprtli s podatki raziskav na vzorcu več kot 400 slovenskih podjetij in več kot 18.000 zaposlenih.

Dotaknili se bomo tudi pomena in vloge nabave pri industrializaciji izdelka. **Matjaž Marovt, Adria Mobil**, bo predstavil, kako se nabava sooči z raznovrstnimi izzivi pri uvajanju novega izdelka in kako pametno zaobiti potencialne nevarnosti za neuspeh.

Pestrost dogodka bomo podkrepili tudi s praktičnimi primeri postavljanja ciljev in orodij za doseganje le teh iz različnih industrij.

Vabimo vas, da ste z nami, da si nadgradite osnove o strateški vlogi nabave; naredite vašo nabavo še bolj vidno in tako vplivate na večjo uspešnost poslovanja vaše organizacije.

**Prijave na spletni strani Združenja nabavnikov Slovenije sprejemamo do 16. marca 2021.**

Lepo vabljeni!



PRVA



# NABAVNA KONFERENCA | 20 21

## Nabava po pandemiji



## SHRANITE DATUM!

**13.-14. maj 2021**

Grand Hotel Bernardin, Portorož

### Osrednje teme:

- Krepitev odpornosti in robustnosti v luči makroekonomskih, geostrateških in strateških sprememb
- Inovacije in povečanje učinkovitosti v nabavi
- Obvladovanje tveganj v nabavi
- Nabavne strategije
- Voditeljstvo v nabavi v obdobju negotovosti
- Podelitev priznanja Nabavni manager 2021

NAJUGODNEJŠE KOTIZACIJE NA VOLJO DO

**28. februarja 2021!**

[www.planetgv.si/nabavna-konferanca](http://www.planetgv.si/nabavna-konferanca)

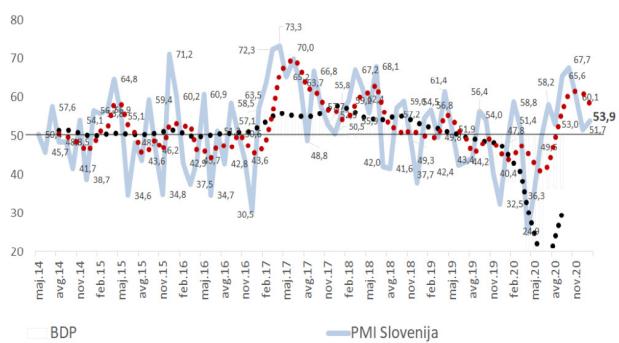
# PMI Slovenija

## PMI že sedem mesecov zapored nad mejo 50

### Ključni podatki:

- **PMI januar 2021 = 53,9**  
(december 2020 = 51,7)
- Povečanje proizvodne aktivnosti
- Padec novih naročil
- Povečanje nabavnih cen
- Podaljšanje zaposlovanja

### Zgodovinski pregled



### Povzetek

Proizvodni PMI se je meseca januarja ustavil na 53,9 točke (december 51,7) in je tako že 7 mesecev zapored nad mejo 50 točk. Za ponovno vrednost indeksa na mejo 50 so poskrbeli praktično vsi pomembni podindeksi z izjemo novih naročil, ki so se meseca januarja znižala, a so s 49,3 točkami še vedno zelo blizu meje 50 točk.

Indeks proizvodnih aktivnosti znaša 55,3 točke in kaže na ponovni zagon proizvodnih aktivnosti po decembrskem padcu indeksa na 37,8 točke.

Podjetja poročajo o skrajšanju dobavnih rokov, saj znaša indeks 46,2 točke in hkrati o visoki rasti za log repromateriala, saj znaša indeks kar 71,2 točke. Indeks nabavnih nakupov se je povzpel vse do vrednosti 78,3 točke, kar je njegova najvišja vrednost od kar merimo PMI. Podjetja so zabeležila ponovno rast zaposlovanja, saj indeks znaša 56,2 točke (december 46,8). Od avgusta 2020 dalje rastejo tudi nabavne cene. Indeks se je povzpel na 63,9 točke.

### Komentar

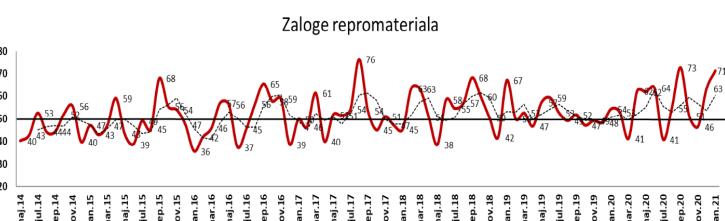
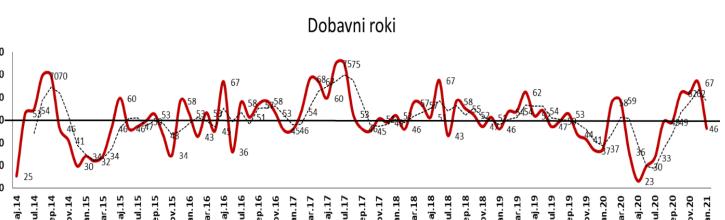
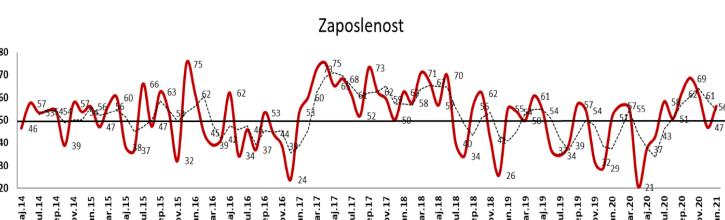
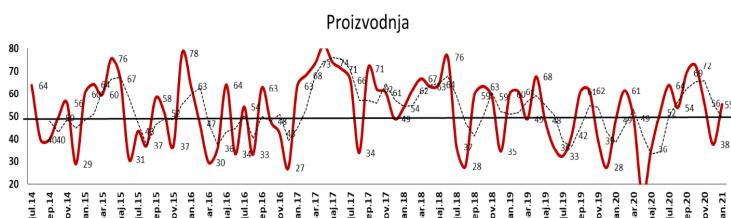
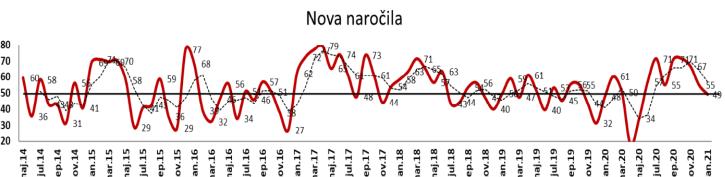
Proizvodni PMI Eurozone se je meseca januarja ustavil na 54,7 točke (december 55,2 točke), kar kaže na nadaljevanje rasti proizvodnih aktivnosti, medtem ko je kompozitni PMI še vedno pod mejo 50 točk in znaša 47,2 točke (december 49,1).

Nemški proizvodni PMI se je decembridske vrednosti 58,3 točke spustil na vrednost 57 točk kar ponovno potrjuje zelo visoko rast proizvodnega sektorja. Kompozitni PMI znaša 50,8 točke, medtem ko je decembra znašal 52,0 točke. Nižja vrednost kompozitnega indeksa gre pripisati storitvenemu PMI, ki znaša 46,8 točke (december 47,0).

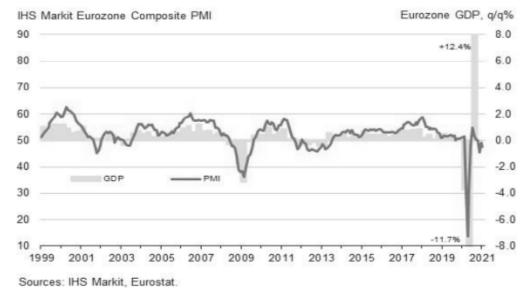
Ameriški proizvodni PMI se je meseca januarja povzpel na 59,1 točke (december 57,1 točke) in se nahaja na najvišji izmerjeni vrednosti. Prav tako je storitveni PMI v ZDA izjemno visoko, saj znaša kar 57,5 točke (december 54,8). Japonski PMI že od začetka krize COVID-19 ostaja na ravneh pod 50 točk in v mesecu januarja znaša 49,7 točke.

Gibanje indeksa PMI kaže, da se gospodarstva po spomladanskih padcih še vedno vztrajno krepijo in podjetja z novimi naročili in zaposlovanjem polnijo svoje proizvodnje kapacitete. Še vedno pa je v EU prisotna očitna razlika med proizvodnim in storitvenim PMI, ki je zaradi Covid-19, odpuščanj ter pogojenih socialnih distanc in t.i. »lock-down«-a v zelo težkem položaju, medtem ko v ZDA tega padca oz. razmaha ni prepoznati.

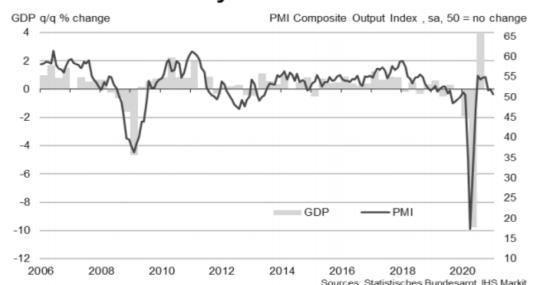
# Gibanje posameznih ključnih kazalcev za izračun vrednosti PMI in gibanje PMI v ostalih velikih svetovnih ekonomijah in državah sveta.



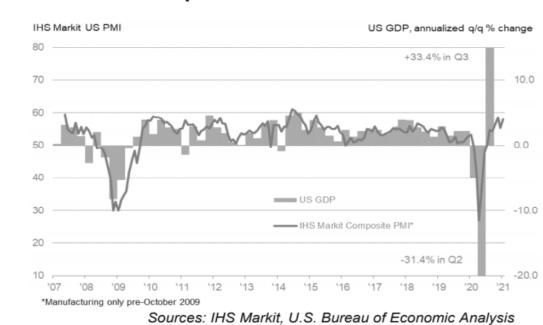
## IHS Markit Eurozone PMI and GDP



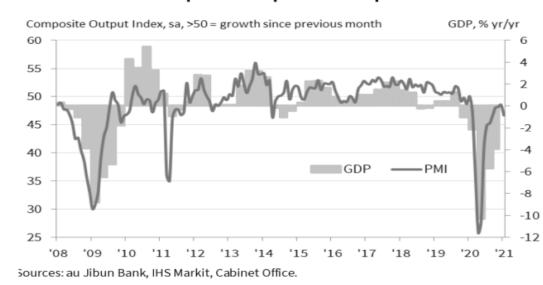
## IHS Markit Germany Flash PMI



## IHS Markit Composite PMI and U.S. GDP



## au Jibun Bank Japan Composite Output Index



Zlati sponzor



Srebrni sponzor



Sponzorji



Partnerji





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.*