

nabavnik

e-časopis Združenja nabavnikov Slovenije

št. 1 / 2022



www.zns-zdruzenje.si



Združenje
Purchasing
nabavnikov
Association
Slovenije
of Slovenia

Konferenca

Sponzorji



Partnerji



dr. Marko BUDLER

**Oskrbovalne verige in
nabava prihodnosti**

Tina PIRNAT

**Nabavno poslovanje
v digitalni ekonomiji**

Brane KRAJNIK

**Intervju z mag. Boris
Gerjovič, MBA**

Napovednik dogodkov

Irena CIRNSKI

**Jesenski strokovni posvet
Organizacija in
kompetence v nabavi**

Uroš ZUPANČIČ

**Zakaj je PMI pomemben
za vodje nabav**

Uroš ZUPANČIČ
PMI Slovenija

Oskrbovalne verige in nabava prihodnosti



Člani strokovnega sveta ZNS smo bili nedavno povabljeni na dva dogodka, na katerih smo skupaj z drugimi strokovnjaki in predstavniki iz prakse poskušali čimbolj orisati nabavo in oskrbovalne verige v prihodnosti. Na največjem regijskem dogodku s področja logistike in menedžmenta oskrbovalnih verig, TRANSLOG 2021, ki je potekal minuli november v Budimpešti, se je diskusija vrtela okrog 3 vidikov:

- oblikovanje »odpornih oskrbovalnih verig« (Univerza na Dunaju),
- prihodnost logistike in oskrbe »nadomestnih delov in materiala« (predstavniki podjetja Mercedes idr.),

- »globalizirana« oskrbovalna veriga prihodnosti ter vitko in agilno delovanje (dr. Marko Budler, Ekonomska fakulteta v Ljubljani in Združenje nabavnikov Slovenije).

Na kongresu TRANSLOG smo izvedeli, da bodo med ključnimi trendi in kazalniki učinkovitosti delovanja oskrbovalnih verig v prihodnosti:

- osredotočenost na tveganja, povezana z dobavitelji različnih redov, in povečevanje vidljivosti onkraj dobaviteljev 1. reda;
- razumevanje, identificiranje in zagotavljanje alternativnih virov oskrbe, med drugim v državah zveze ASEAN, bližje zahodnemu svetu

(npr. Turčija) in v neizkoriščenem potencialu S Afrike;

■ premislek o osvežitvi obstoječih pristopov z upravljanjem zalog, kajti »pričakovano-nepričakovane« motnje oskrbe bodo v prihodnosti zahtevale drugačne strategije;

■ izboljšana vidljivost in časovno načrtovanje vhodne in izhodne logistike.

Predstavniki strokovnega sveta ZNS, dr. Marko Budler z Ekonomske fakultete v Ljubljani, je predstavil še izsledke poročila »The Reshoring Initiative 2022« (spodnja slika), ki identificira spodbujevalne in omejevalne dejavnike lokalizacije oskrbovalnih verig. Lokalizacijo spodbujajo naraščajoči stroški prevoza, izguba kontrole nad kakovostjo v »off-shore« državah, dobavni roki, ki se daljšajo, analize TCO, trajnostna naravnost, tveganja, povezana z intelektualno lastnino, idr.

V prid globalizaciji pa najdemo vse manj dejavnikov, saj morajo biti podjetja vse bližje končnim uporabnikom, k lokalizaciji jih spodbujajo vladne iniciative, delovna sila potrebuje prestrukturiranja in dodatna izobraževanja v luči digitalne preobrazbe in večkanalne distribucije, poslovni

kupci (podjetja) pa pričakujejo agilnost in krajšanje pretočnih časov. Kar kompleksno postavljeni izzivi za nabavne in logistične menedžerje, kajne?

Koncept oskrbe »just in time« se bo precej spremenil, nabavne verige se bodo preoblikovale, bolj aktualna bo postala oskrba znotraj regije, »nearsourcing« bo postal aktualnejši. Tako pravi Gregor Glušič iz Maerska, ki je sodeloval v pogovoru o oskrbovalnih verigah prihodnosti Centra poslovne odličnosti Ekonomske fakultete v Ljubljani (CPOEF E-Talk), ki ga je moderirala mag. Nataša Koražija iz Časnika Finance. Na pogovoru so sodelovali: Marina Lindič, predsednica svetovne federacije nabavnih združenj IFPSM in

Reshoring Initiative 2022 Report			
Rank	Negative offshore factor	Rank	Positive domestic factor
1.	Quality/network/warranty	1.	Proximity to customer / market
2.	Freight cost	2.	Government incentives
3.	Supply chain interruption risk/natural disaster risk, political instability	3.	Skilled work-force availability – training
4.	Total cost	4.	Eco-system synergies
5.	Tariff	5.	Image /brand
6.	Green considerations	6.	Impact on domestic economy
7.	Delivery	7.	Infrastructure
8.	Inventory	8.	Lead time / time to market
9.	Rising wages	9.	Automation / technology
10.	Loss of control	10.	Customer responsiveness improvement
11.	Intellectual property risk	11.	Higher productivity
12.	Travel cost /time	12.	Under utilised capacity
13.	Communications	13.	Manufacturing / engineering joint innovation
14.	Currency variation	14.	US price of natural gas, electricity, chemicals
15.	Difficulty of innovation/product differentiation	15.	Customisation, flexibility
16.	Social /ethical concern	16.	Lean, other business process improvement techniques
17.	Product liability	17.	3D printing / adding manufacturing
19.	Regulatory compliance		
19.	Employee turnover		
20.	Onsite audit cost		
21.	Reputation risk		



Reshoring Initiative 2022 Report			
Rank	Negative offshore factor	Rank	Positive domestic factor
1.	Quality/rework/warranty	1.	Proximity to customer / market
2.	Freight cost	2.	Government incentives
3.	Supply chain interruption risk/natural disaster risk, political instability	3.	Skilled work-force availability – training
4.	Total cost	4.	Eco-system synergies
5.	Tariff	5.	Image /brand
6.	Green considerations	6.	Impact on domestic economy
7.	Delivery	7.	Infrastructure
8.	Inventory	8.	Lead time / time to market
9.	Rising wages	9.	Automation / technology
10.	Loss of control	10.	Customer responsiveness improvement
11.	Intellectual property risk	11.	Higher productivity
12.	Travel cost /time	12.	Under utilised capacity
13.	Communications	13.	Manufacturing / engineering joint innovation
14.	Currency variation	14.	US price of natural gas, electricity, chemicals
15.	Difficulty of innovation/product differentiation	15.	Customisation, flexibility
16.	Social /ethical concern	16.	Lean, other business process improvement techniques
17.	Product liability	17.	3D printing / adding manufacturing
19.	Regulatory compliance		
19.	Employee turnover		
20.	Onsite audit cost		
21.	Reputation risk		

vodja nabave v Ursi, Marko Lekše, vodja nabave iz Adria Mobila, Gregor Glušič in Maerska in Marko Budler z Ekonomske fakultete v Ljubljani. Vsi sogovorniki pričakujejo, da se bo v prihodnje občutneje podražil kamionski prevoz, najprej zaradi visokih cen goriva pa tudi zaradi velikega pomanjkanja voznikov.

Torej: najprej bo slabše, šele nato bo boljše.

Marko Budler, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, še dodaja, da so nam »ekscesi« poznani iz preteklosti, ko je npr. cena prevoza kontejnerjev padla na 20 ali 25 dolarjev. Zdaj gredo ekstremi v nasprotno smer, cene dosegajo tudi 14 tisoč dolarjev in več. Tudi ekonomisti – ne samo logisti in inženirji – pravijo, da dokler ne bo prišlo do rasti plač, ki bo sledila inflaciji, ne bo prišlo do strukturnih sprememb. Zato lahko pričakujemo, da bodo razmere v oskrbovalnih verigah sprva slabše, nato pa boljše. Zelo pomemben element bo tudi trajnost tako primarnih surovin kot tudi končnih izdelkov. Pri trenutni rasti povpraševanja bo denimo rentabilnega bakra kot primarnega vira praktično zmanjkalo že okoli leta 2100.

Predsednica IFPSM in direktorica nabave v Ursi, Marina Lindič, še dodaja, da bodo pri materialih in izdelkih, kjer ima energija velik delež, cene ostale visoke zaradi več dejavnikov, tudi zaradi ogljičnih kuponov. To nas pripelje do končnega vprašanja, kateri »izdelki« in surovine pa so primerni za nadaljnji uvoz in katere skupine le-teh so primerne za pridobivanje, procesiranje oz. za proizvodnjo in prodajo v lokalnem oz. regijskem (angl. near-shoring) okolju.

Kot lahko vidimo na zgornji sliki, ki je bila objavljena v obsežni analizi McKinsey Global Institute, Risk, resilience and rebalancing in global value chains (2021), bi lahko trend lokalizacije zajel prav kritične polprevodnike (npr. z iniciativami v ZDA, Južni Koreji in v državah EU), elektronske komponente, kozmetične in zdravstvene izdelke ter kritične materiale (npr. odpiranje rudnikov redkih zemelj v ZDA in Kanadi). Med skupinami izdelkov in surovin, ki naj bi ostale del trajnega uvoza pretežno v države zahodnega sveta, ostajajo cenejši tekstilni izdelki, igrače, elektronske naprave in določene redke zemlje, ki prevladujejo v azijskih državah. 🌱

Nabavno poslovanje v digitalni ekonomiji



V začetku letošnjega leta je naše Združenje nabavnikov Slovenije organiziralo spletni webinar z naslovom Ali ste fit za nabavno poslovanje v digitalni ekonomiji, s čimer smo nadgradili osnove in znanja, ki smo jih nabavniki že pridobili tekom strokovnega jesenskega posveta Organizacija in kompetence v nabavi novembra lani.

Webinar je požel pravo navdušenje med udeleženci, saj sta oba govorca pripravila dinamično predavanje, ki je bilo podkrepljeno s praktičnimi primeri iz poslovnega sveta, in nam tako vsem ponudili izziv, kako se še bolj učinkovito pripraviti na poslovno leto, ki je pred nami in kaže na vse prej kot na lahke okoliščine, ki jim bomo morali kljubovati nabavniki. Smo dovolj fit in dovolj kompetentni, da bomo kos izzivom? sta nas spodbujala mag. Janez Žezlina in Uroš Zupančič. Mag. Janez Žezlina iz podjetja Energos Consulting Group ima več kot 20 let poslovnih izkušenj kot menedžer, trener in coach, sveto-

valec ter interim menedžer na področju strateških revitalizacij podjetij, upravljanja strateških kadrovskih procesov in razvoja individualnega potenciala voditeljev. Uroš Zupančič pa je izvršni direktor nabave v Petrolu d.d. in vse od leta 2013 aktivni član strokovnega sveta Združenja nabavnikov Slovenije, kjer je urednik e-časpisa Nabavnik.si, od leta 2014 pa tudi vodja projekta Purchasing Managers Index – PMI Slovenija, ki ga v imenu ZNS tudi izračunava in pojasnjuje.

Janez Žezlina se je spraševal, zakaj se dogaja, kar se, in kakšno je poslovno okolje, v katerem smo, ter kaj prinaša digitalno poslovanje. To nam predstavlja poslovno kulturo, kako se organizirati, kakšne kompetence potrebujemo za to, in ker nabavniki vedno bolj postajamo poslovni zavezniki, ustvarjalci vrednosti v poslovnem okolju, je vedno bolj potrebno razumeti širši poslovni kontekst, v katerem se nahajamo.

Najprej je predstavil poslovne razmere, poslovno okolje, v katerem smo. Le to je dinamično, kompleksno in nam postavlja veliko novih vprašanj. Predstavlja pa zelo pomemben kontekst – kakšna je sodobna organizacija in kakšne kompetence razvija pri sebi. Kaj so ciljne kompetence nabavnika prihodnosti, pa je bila podlaga za predstavitev Uroša Zupančiča.

Vsem znano izhodišče je, da če želiš biti v samem poslovnem okolju uspešen, moraš poznati kontekst, v katerem se nahajaš. Le v tem smislu se lahko prilagajaš in nadgrajuješ svoje dobre prakse.

Za primer je Žezlina navedel androidnega robota, ki skrbi za izkušnjo strank. Z njim soustvarimo dobro izkušnjo za naš celotni ekosistem v organizaciji – zaposlenih, dobaviteljev, distribucijskih partnerjev itd. Geminoid in človek skupaj lahko ustvarita in izvedeta to usposabljanje ter izboljšano popotovanje strank in rešitev zanje. S tem izboljšamo digitalno rešitev in v praksi razvijemo izpopolnjeno rešitev. Dejansko to ni znanstvena fantastika, ampak v praksi že obstaja. Na Japonskem to že uporabljajo pripovedovalci stoletnih zgodb. Tako se ustvarja izredno zanimivo in dinamično poslovno okolje.

Že v knjigi z naslovom Moonshoot piše, da se je dobrih 100 let nazaj količina vsega znanja podvojila vsakih 100 let. V času druge svetovne vojne se je znanje podvojilo že bistveno hitreje, v 25 letih. V letih industrijske revolucije se je s široko uporabo interneta v zadnjem desetletju 20. stoletja znanje podvojilo v 12 mesecih. In ko pridemo v dobo pametnih naprav in IoT, se znanje podvoji že v 12 urah. To za podjetja pomeni le, da morajo biti izredno fleksibilna, da se lahko hitro prilagajajo. Enako pomeni za kompetence, da je pomembno razmišljati, kaj se učiti in kaj razvijati, na drugi strani pa, česa se moramo odučiti.

Vemo, da je današnje poslovno okolje V.U.C.A .d. (Volatility / zahtevnost, napetost, torej zahtevno, napeto okolje; Uncertainty / negotovost – vedno bolj negotovo okolje; Complexity / zapletenost – vedno bolj prepletene zadeve; Ambiguity / dvournost – manj jasnosti.

V zadnjem času se je dodalo še dvoje: Disruption / prelom, prekinitev – poslovna motnja in vprašanje, kje lahko ustvarimo večjo vrednost za naše deležnike, in Diversity / različnost, raznolikost – delamo z različnimi deležniki, da lažje delujemo).

Odgovor na takšno okolje je, da imamo:

- *dobro vizijo (Vision):* kaj bomo delali oziroma česa ne bomo več delali;
- *razumevanje (Understanding):* razumevanje internih interesov in konfliktov znotraj organizacije oziroma razumevanje interesov deležnikov in podjetja;
- *jasnost (Clarity):* jasno nam mora biti, kaj so prioritete, saj bomo veliko bolj jasno in uspešno komunicirali glede na to, kaj je pomembno;
- *Agilnost (Agility):* vitkost poslovanja.

Kateri trendi so pred nami?

- 1 | Svet vedno bolj postaja globalna vas, generacije so bolj mobilne (menjava službe, agilnost dobaviteljev), vedno bolj globalno tekmuje, kar omogoča digitalna tehnologija.
- 2 | Digitalizacija prihaja v vse pore (delovno mesto je vedno bolj hibridno, AI, kvantni računalniki itd., kar nam omogoča možnost dela na klasični način in intenzivno tudi v virtualnem svetu).
- 3 | Demografske spremembe: postajamo vedno bogatejši in starejši. Pomikamo se v obliko »vaze«, največji del generacije bo star 60 let.
- 4 | Vedno večji pojav individualizma imamo, kar je bolj prisotno pri mlajših generacijah, ter bolj močne individualne potrebe in prehod iz personalizacije v individualizacijo.
- 5 | Fluidnost in poslovne mreže.
- 6 | Tehnološki razvoj in industrija 3.0.

S tega vidika je pred nami zelo zahtevno okolje z veliko priložnostmi za tiste, ki se bodo stalno nadgrajevali in bodo znali to prenesti v prakso.

Nabavniki pa imamo tri glavne izzive:

- *vidik dimenzije časa*: predstavitev dobavnih rokov, zamude, pretrgane oskrbne verige, pretrgane proizvodne linije ...
- *višje cene*: ladijski prevozi, surovine, že dogovorjene cene se dvigajo, pritisk s strani dobaviteljev ...
- *količine*: morda so preklicane
- *itd.*

Trendi in rešitve gredo zato v smeri, da se nabava usmerja v odpravljanje tveganj, v odporo oskrbno verigo, da dobimo večjo stabilnost, skušali bomo zmanjšati tveganja in vedno bolj moramo razmišljati o trajnostnem vidiku (o materialih, ki to omogočajo ...) ter o družbeni odgovornosti. Rešitev je tudi v novih tehnologijah / digitalizaciji, proaktivnem pristopu k upravljanju globalnih oskrbovalnih verig (vedno več bo potrebno delati z dobavitelji, se vpeti v njihov razvoj in ugotavljati, kako jih regionalizirati, da bomo hitrejši ...) in v zelo pomembnem vidiku – nabavi kot gonilu za ustvarjanje vrednosti (smo poslovni zaveznik). Zato je nujno nagraditi komercialna znanja s strateškimi znanji, poznavanjem produkta / storitev in s tega vidika razmišljati o ustvarjanju dodane vrednosti. To pomeni, da z redefinicijo oskrbnih verig, reshoringom proizvodnje, ki se sedaj dogaja, razmišljamo o tem, da bo potrebno same procese še bolj fleksibilizirati, jih narediti bolj modularne, da bomo lahko hitreje odreagirali na potrebe kupcev in tako postali bolj agilni.

Vse naštetu nas bo gradilo v smeri naše kompetentnosti in kredibilnosti v očeh vodstva in drugih funkcij.

Kako naj bi organizacija na to odreagirala?

Organizacija postavlja v ospredje izkušnjo kupca, zato ni pomemben samo t. i. price performance, ampak izkušnja nasploh, ki se občuti v poslovanju z nami. Obenem govorimo tudi o izkušnji zaposlenih in o tem, kako se počutijo in v kolikšni meri so njihove vrednote skladne z vrednotami podjetja. Prav tako je potrebno razmišljati o izkušnji dobavitelja in drugih po-

membnih deležnikov, da lahko delujemo čim bolj enotno. V prihodnosti ne bomo več konkurirali na ravni podjetij, ampak na ravni celotnega poslovnega ekosistema (s partnerji, deležniki itd), saj mora na koncu kupec čutiti enake pozitivne odzive na celotni ravni.

Organizacija mora biti torej agilna, povezana, kompetentna (ekonomija danes bazira na znanju, ki ga moramo vedno bolj nadgrajevati in razširiti ter vzeti pod drobnogled, da ugotovimo, katere stvari niso več ključne), seveda pa tudi odporna.

Z vidika prakse Janez Žezlina pravi, da je ravno šibka karakteristika organizacijske kulture ena glavnih ovir, da nismo uspešni v digitalni dobi in poslovni preobrazbi. Govorimo o stališčih, vrednostnih vedenjih. Kultura pa se gradi skozi čas.

Kaj so torej srčike karakteristike sodobne organizacijske kulture v slovenskem in mednarodnem okolju?

Bistvene lastnosti moderne poslovne kulture

- *Pogled od zunaj*: ugotavljati, kako lahko za deležnike ustvarjamo dodano vrednost? Kako dobimo več vrednosti za stranke, dobavitelje, podjetje? Trenutno smo še preveč notranje usmerjeni, saj se premalo ukvarjamo s tem, kaj je zunanja potreba.
- *Sinergično voditeljstvo*: potrebno je spodbujati opolnomočenje, razmišljanje ekip in da kot voditelji delujemo kot trenerji, ki razvijajo in spodbujajo talente zaposlenih in posameznikov. Fokusrani moramo biti v pozitivno voditeljstvo, da bodo tudi minusi manjši.
- *Odnos do tehnologij*: tehnologija včasih pri naša strah, da ne bi odnesla delovnih mest. Moramo pa vedeti, da so mnoge nove tehnologije prinesle nova delovna mesta in smo ustvarili še več, vendar na drugačen način.
- *Poslovna agilnost*: potrebe čim hitreje prenesimo v poslovno prakso.
- *Stalno učenje in razvoj talentov*: podjetje mora znati privabiti talente, jih razvijati in zadržati.

■ **Inovativnost:** razmišljati o tem, kje smo lahko tudi drugačni. Še posebej v primerih, če je konkurenca vedno boljša in iščemo več vrednosti za manjšo ceno, eksperimentiramo s stranko, iščemo prebojne inovacije in smo odprti za inoviranje (sodelovanje s fakultetami itd.).

Kultura je zato postopen proces. Tudi mi kot nabavniki prispevamo h kulturi in razmišljamo o tem, da jo je potrebno sistematično graditi na vseh nivojih organizacije in tudi širše. In čim bližje je subkultura dobavitelja naši kulturi, tem bolj se bomo z njim razumeli in lažje in hitreje bomo sodelovali ter skupaj hitreje reagirali na potrebe kupca.

Kako se organizirati v takšnem okolju?

Kot smo že zapisali, bodo organizacije delovale na nivoju ekosistema in deležniške izkušnje, usmeritev je tudi iz hierarhij v opolnomočenje ljudi, data driven ekosistem, temelječ na podatkih. Organizacije bodo tudi vedno bolj delovale v hibridnih okoljih, virtualnih timih, ustvarjajo se nova digitalna delovna mesta, digitalna delovna sila ter medgeneracijsko sodelovanje in vodenje (več generacij in vsaka s svojo specifikom), zato bo potrebno razmišljati, kako z njimi delovati, saj ima vsaka generacija svoje prednosti. Tudi transparentnost je zelo pomembna (do kupca, do zaposlenega, do dobavitelja), in sicer kot motivacijski faktor.

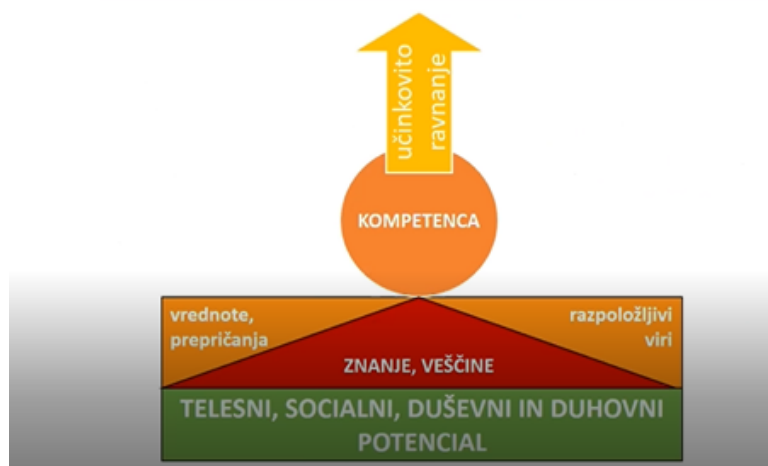
Vidik kompetenc, ki so ciljne

Ključna je večina ponovnega odkrivanja. Pomembno je, da bolj celostno gledamo na človeka in razvijamo njegov celostni potencial, saj se zavedamo, da so naša življenja prepletena. Pomembno je, da smo uravnoteženi prav na vseh področjih: da poskrbimo za svoj umski, telesni, socialni, duhovni in duševni potencial, saj smo lahko le na tak način na dolgi rok bolj uspešni in z več energije.

In katere so **ciljne kompetence nabavnika** prihodnosti, ki jih vidi Žezlina?



Kompetenca je ravnanje, s katerim posameznik lahko učinkovito in uspešno opravlja določeno organizacijsko vlogo (delo).



- **Ustvarjanje vrednosti na celotnem življenjskem ciklu (E2E proces):** poznavanje materialov, proizvodnih naprav, tehnologij, saj bo le tako neke vrste svetovalec in bo povečeval dodano vrednost.
- **Strateško razmišljanje in voditeljstvo:** več časa bo imel za strateško naravo in ne za operativne vidike. Kombinirati mora med pogledom v prihodnost in pogledom v sedanost (kaj bomo danes delali drugače, da bomo jutri uspešni?). Voditeljstvo namreč ni stvar pozicije, ampak vloge in karakterja.
- **Reševanje kompleksnih problemov in obvladovanje tveganj.**
- **Analitično razmišljanje na osnovi celovitih podatkov:** vedno več bo potrebno uporabljati podatke, povezati različne podatke med sabo in bistveno bolj opravljati svojo funkcijo. Na ta način se bomo bolj analitično in strateško odločali na celovitosti podatkov.
- **Kreativnost in inovativnost:** razmišljanje v smeri, kako ponuditi več vrednosti deležnikom.
- **Sinergično (so)delovanje:** sodelovanje internege, kako vključiti umetno inteligenco, deležnike itd.

Vse to pomeni, da razvijamo generalistične specialiste, saj bomo mogli tako obvladati tudi sorodna področja (ljudje, ki so T-shape people: specialisti v I-ju, v širini črke T pa imajo širok

pogled, zato so bolj fleksibilni in lažje odreagirajo v danih okoliščinah).

Če povzamemo, je čas, da se stalno učimo in se odučimo vsega, kar nima dodane vrednosti. Nobeno orodje pa ne bo delovalo, če ne bomo na tem začeli delati. Vse se začne s prvim korakom, zato razmislimo v smeri:

| **kaj bomo prenehali delati (stop doing lista),**

| **s čim bomo nadaljevali (continue doing lista),**

| **kaj bomo začeli delati na novo (start doing lista).**

V svojem zaključnem delu je predavatelj poudaril, da je potrebno razumeti drugačne pogoje poslovanja v digitalni ekonomiji in vplive na organizacijo. V takšnih pogojih uspevajo raznovrstni posamezniki (»T-shaped people«), ki imajo »growing mindset«. Ti so se stalno pri-

pravljeni učiti in delati na sebi. Takšne pa so tudi agilne, učljive in povezane organizacije, ki so s takim načinom delovanja tudi bolj odporne.

V sklepnem delu je Uroš Zupančič izpostavil, kako vidi kompetence v nabavi z vidika razvoja talentov, ki jih moramo razvijati.

Talent je želja po vadbi in nekdo z naravnim talentom lahko razvije svoje kompetence in spretnosti.

V sebi imamo lahko potrebo, da bi določena znanja razvili v kompetence, a samo to ni dovolj. Kompetence pomenijo tudi naš odnos do dela in nam kažejo, kaj lahko naredimo. Dajejo nam zagotovilo, da bomo zahtevna dela opravili dobro. Vendar pa je vedno znova potrebna vaja in še enkrat vaja, da jih razvijamo.

Na praktičnem primeru je predavatelj prikazal, kako se stopnja profesionalizma razvija skozi



Top 10 skills of 2025

**v luči
talentov**

Type of skill

- Problem-solving
- Self-management
- Working with people
- Technology use and development



Analytical thinking and innovation



Active learning and learning strategies



Complex problem-solving



Critical thinking and analysis



Creativity, originality and initiative



Leadership and social influence



Technology use, monitoring and control



Technology design and programming



Resilience, stress tolerance and flexibility



Reasoning, problem-solving and ideation

celoten življenjski cikel izobraževanj, kako razvijamo naše veščine in jih v končni fazi na delovnem mestu tudi uporabljamo. Ta proces se namreč nikoli ne neha.

Obenem je pokazal, kakšen vpliv ima nabava na poslovno vrednost podjetja in kje je le ta največji. Zelo zanimivo je še vedno, kakšne talente povabimo v podjetje, da bi prinesli dodano vrednost, pri tem pa se še vedno zelo veliko podjetij ukvarja s tem, da bi dobili ljudi, ki se bodo ukvarjali s ceno in gotovostjo oskrbe, za katere je potrebno poskrbeti predvsem v tem volatilnem okolju. Dejanska vrednost pa je vseeno višje – v kreiranju vrednosti za poslovno okolje, za zahteve poslovnega okolja in deležnikov ter za »cost of ownership«.

Za vse to pa so potrebne svojevrstne kompetence in izkušnje. In ravno iz teh razlogov se moramo nabavniki začeti vključevati že na začetku same ideje oziroma procesa.

Zakaj potrebujemo več talentov v nabavi?

Vseh stvari, ki jih delamo v nabavi, ne more delati le ena oseba, saj je nalog preveč, če jih želimo specializirati in digitalizirati. Zato potrebujemo osebe, ki bodo to tudi razvojno peljale naprej.

Vedno moramo biti osredotočeni na našega kupca, in če vse naloge opravlja le ena oseba, sama ne more dati od sebe tistega, kar bi bilo za našega kupca najboljše. Če pa te funkcije in kompetence zložimo v orkester pod taktirko dobrega dirigenta, je kupec zadovoljen in izkušnja tako pristane na višjem nivoju.

Zatorej poudarjamo, da je funkcija nabave izjemno prepletena in kompleksna. Smo posredniki med dobavitelji in kupci, zato morajo biti zadeve skladne s pravimi kompetencami in odnosom do sebe ter drugih.

Vsi nabavniki morajo zato imeti razvite mehke veščine (»business acumen« in upravljanje odnosov) ter tehnična znanja (obvladovanje tveganj pri dobavi, strateško miselnost, analizo in modeliranje podatkov, dodano vrednost in finančni vidik).

Zupančič povzame in se strinja z Žezlino, da je digitalizacija podatkov izjemno pomembna,

saj tako pridemo do znatno hitrejših in boljših rešitev. Bistveno je, da se zavedamo prepletenosti našega delovanja, da smo vsi povezani in želimo vsi dostopati do čim več podatkov. V vse te spremembe moramo vključiti vse deležnike, same procese pa moramo od začetka pravilno postaviti, da digitalizacija sploh deluje. Pri tem se moramo sicer zavedati, da bodo nekateri sodelavci zaradi teh sprememb odšli, saj se spremembam nekateri le s težavo prilagodijo. Pustimo jim, da se odločijo po svoje, hkrati pa privablajmo nove talente in bodimo kot vodje najboljši zgled.

Na Petrolu so naredili spremembo in se tako razdelili v operativno, strateško in projektno nabavo (izšli so iz splošne nabave, tehnične nabave in nabave trgovskega blaga). Tako so skupaj pripeljali ljudi z enakimi kompetencami, naredili procese bolj agilne, kakovostnejše in učinkovitejše. Fokus ohranjajo na strategiji in medfunkcijski povezanosti. Če se lotimo pristopa na tak način, pa moramo prav za vsako nalogo vedeti, katere kompetence potrebujemo in kako jih bomo pokrili.

Pomemben element je tudi, da so kompetence nabavnika oziroma določenega profila vedno razvite skladno z vrednotami podjetja in morajo podpirati njegovo poslanstvo, vizijo in strategijo, saj bodo sicer ljudje, katerih kompetence tega ne izkazujejo, težko delovali v takšnem sistemu.

Pri Petrolu imajo tudi vprašalnik za ocenjevanje kompetenc, katerega analiza pokaže, kam se ljudje pozicionirajo in katere kompetence še manjkajo zaposlenim ter jih je zato potrebno izboljšati, da bodo lažje delovali in rasli.

V zaključni fazi je poudaril, da moramo iskati ljudi, ki imajo željo in talent; ti bodo z znanjem in veščinami okrepili in razvili kompetence. Naš cilj ni, da bi imeli oziroma iskali superjunake, ki že vse znajo, ampak da bi privabili ljudi, ki si želijo razviti svoje kompetence in z veseljem opravljati svoje delo ter nadgrajevati znanje. Zato iščimo talentirane in ne že nujno kompetentne ljudi. Vodje pa zaposlene motivirajmo in jim dajmo podporo, da bodo uspešni na področjih, ki jih morajo poznati. 

Intervju z mag. Boris Gerjovič, MBA, strateški in investicijski svetovalec

V Elementum Industry Solutions (EIS) vidijo zadeve drugače in ponujajo tudi boljše rešitve, ki so ZAGOTOVO VEČ.

1 | V I. 2021 smo priča globalnemu trendu dvigovanja cen energentov in vhodnih industrijskih surovin, - kje so po vašem glavni vzroki za omenjeni trend?

Modni trend zelene revolucije je postregel z pretiravanji in prevelikimi pričakovanji. Tako kot cepiva proti koroni niso 100%, tako tudi ni možno reči, da boš pozabil na fosilna goriva in na nuklearne elektrarne, ter jutri živel le od obnovljivih virov. To velja še posebej, če se ne razume, da bo to prestrukturiranje za seboj potegnilo marsikaj in bo žal tudi izredno dolgo in drago. Spodnja tabela pa dejansko prikazuje kdo je glavni krivec za podražitve. Skupna vrednost letne svetovne produkcije vseh spodaj naštetih elementov predstavlja v finančnem smislu namreč približni ekvivalent letne potrošnje le ene vojske (ZDA v Trumpovem mandatu cca. 650 milijard USD letno).

Vem, da so v vojaškem proračunu tudi drugi izdatki (na primer plače in logistični stroški) in

da cel znesek ne gre za oborožitev. No, zadeva je več kot absurdna saj bi ZDA imele bistveno večjo moč v svetu, če bi v nekem letu pokupile celotno produkcijo iz te tabele namesto, da isti znesek investirajo v vojsko. Po drugi strani pa nas taka zmotna politika ZDA lahko tudi veseli kajti, če bi ravnale kot predlagam jaz, bi cene v tabeli prikazanih elementov dobesedno poletele v nebo, le vojska bi bila manjši krivec za inflacijo kot je to sedaj.

2 | Surovinski seznam podražitev je vsak dan daljši: baker, aluminij, nikelj, kobalt, litij, volfram, uran, neodij... - kako ga komentirate?

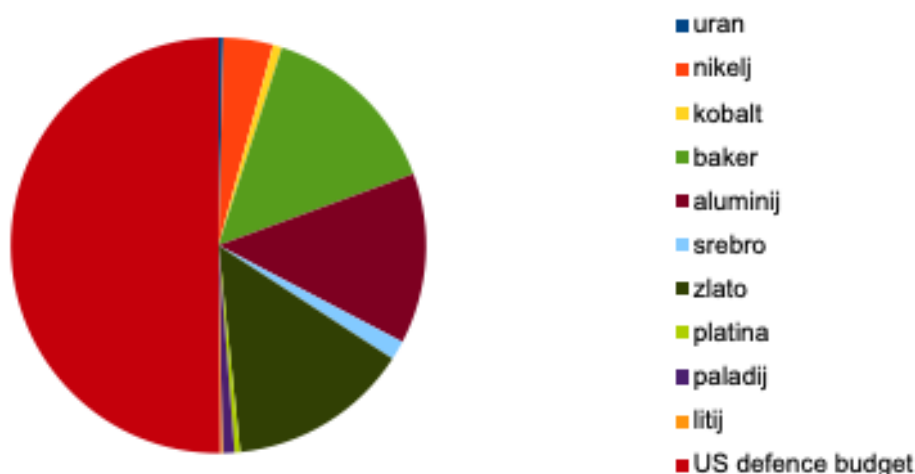
Morda je v začetku v jedrsko centralo (kapacitet Krškega) res potrebno inštalirati kakšnih 50 ton urana, a potem je potrošnja le cca. 3 kg na dan. Hočem reči, da v civilni sferi sploh ni potrošnika, ki bi lahko povzročil 50 in več odstotni letni skok cene urana kot smo temu bili priča v letu 2021.

Vse iz omenjenega seznama rabi vojska in na vse ima (vključno z novimi tehnologijami produkcije) žal primat vojska. Kadar so najmočnejše vojske tega sveta torej v oboroževalni tekmi (in to je sedaj žal prisotno bolj kot kadarkoli prej v naši zgodovini), potem raste cena vsega. Zadnji element iz seznama, ki mu bo zrasla cena pa je zlato. Ta cena potem noro zraste, ko res pride do vojne. Vesoljska industrija je prav tako v razmahu. Koristi pa praktično isti vhodni input kot vojska, tako, da to samo še priliva olje na ogenj v rasti cen.

Surovine:	Svetovna produkcija letno v tonah	Cena v USD/t	Vrednost v USD
uran	47.731	102.520	4.893.382.120
nikelj	2.500.000	20.051	50.127.500.000
kobalt	140.000	66.150	9.261.000.000
baker	20.000.000	9.372	187.440.000.000
aluminij	65.000.000	2.649	172.185.000.000
srebro	26.900	721.290	19.402.701.000
zlato	3.200	57.290.323	183.329.033.600
platina	190	30.290.323	5.755.161.370
paladij	210	56.645.161	11.895.483.810
litij	82.000	31.162	2.555.284.000
Skupaj			646.844.545.900

Viri :Wikipedija, Trading Economics: 2. decembra 2021

Primerjava letne vrednosti svetovne proizvodnje z obrambnim proračunom ZDA



Klasične obrazložitve gredo sicer v smeri, da litij, kobalt in nikelj rabijo baterije. Vodik predstavlja temu alternativno solucijo. Baker je kralj elektroindustrije in če želite 5000 polnilnic za električna vozila v Parizu, potem je pod celim Parizom vse polno bakrene žice. Potrošnja srebra raste s trgom sončnih elektrarn in analogno potrošnja neodija s trgom vetrnih elektrarn, a neodijevi magneti niso le v vetrnih turbinah - so tudi v avtomobilih.

Iluzorno je tudi pričakovati, da se v nekem obdobju cena bakra dvigne za 300% in da v istem obdobju potem ne bi bilo podražitve aluminija katerega velik direktni in posredni konzument je med drugimi prav tako vojna industrija. Mi v civilni sferi se na žalost nikoli prej nismo spraševali koliko bakra je v vojaškem tanku, v vojaškem letalu, v jedrski podmornici itd.... Odgovor: PREVEČ!

3 | V svojih strokovnih komentarjih ste izjemno kritični do t.i. zelene revolucije - lahko to malo osvetlite?

Mislim, da zadostuje, če ponovno pogledamo francoski dokumentarni film Temna plat zelenih tehnologij. Ta zadeva je verjetno še vedno v arhivu TVSLO, Pred dvema meseci je ta dokumentarec predvajala tudi HRT. Vrhunski absurd sam po sebi je dejstvo, da Kitajska proizvaja 70% vseh sončnih panelov v svetu – potem pa celemu svetu sporoča, da jih v nekem trenutku ne more dostaviti, ker ji manjka premoga za produkcijo lastne elektrike. A re-

alnost je, da so se dobave iz Rusije v Kitajsko v letu 2021 povečale za preko 300% tako pri premogu kot tudi pri plinu.

4 | Vaša napoved trendov na področju vhodnih surovin?

Osebnost dajem modi t.i. redkih zemelj morda le še dobro leto, potem pa se bodo te cene vrnila na nivoje kjer so tudi bile pred modo električnih avtomobilov. To kar je pomembno

in kar manjka v prej omenjenem francoskem dokumentarcu je dejstvo, da večji kombiji, tanki, kamioni, ladje, vlaki in letala v času naših življenj ne bodo vozili na baterije. Gre zgolj za vprašanje kdaj bo vodik uspel prodreti na ta področja in objektivno gledano, je to potem tudi gorivo za osebne avtomobile. Čiste produkcije energije praktično ni in vsaka solucija ima tudi svoje slabosti. A največja prednost vodika je ta, da obstaja veliko načinov možne produkcije in si lahko to vsaka država organizira na svoj način. V nekaterih državah lahko to naredijo iz sončne energije, drugod iz nočne produkcije hidroelektrarn, tretja varianta je iz morske vode itd... Meni osebno je najbolj všeč varianta iz sintetičnih plinov, ki seveda ni najcenejša, a če omenim, da do teh istih sintetičnih plinov pridemo z uplinjevanjem smeti - potem upam, da me razumete, da bi želel rešiti dva problema na en mah. V kolikor nameravamo tudi mi proizvajati vodik iz sončne energije, potem pa bi priporočil, da to počnemo v Afriki z ladijskim prevozom utekočinjenega vodika v Koper. 🌱

Dodatne informacije v zvezi s programom:

Bogdan Kukovec, poslovni manager in vodja programa EIS:

M: + 386 (0) 51 347 759,
E: bogdan.kukovec@elementum.si

<https://surovine.elementum.si/>

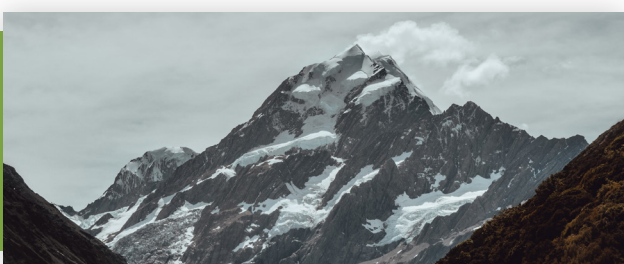
Napovednik dogodkov



17. 11. 2022

Strokovni posvet: Trajnostna nabava

O dogodku in vsebini vas bomo pravočasno obvestili.



6. 10. 2022

Nabavni vrh 2022: Napovedi gibanj nabavnih cen na izbranih energetske in surovinskih trgih

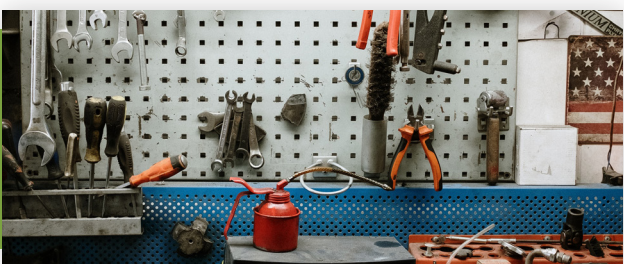
O podrobnostih dogodka vas bomo pravočasno obvestili.



5. in 6. maj 2022

Nabavna konferenca 2022: Od prilagajanja v preobrazbo

Program in prijave na Nabavno konferenco - Nabavna konferenca (planetgv.si).



junij 2022

Delavnica: Nabavnikova "orodjarna" - predstavitev posameznih orodij

O dogodku vas bomo pravočasno obveščali.



16. 6. 2022

Strokovni posvet: Etika v nabavi

O dogodku vas bomo pravočasno obveščali.

NABAVNA | 20 KONFERENCA | 22

Od prilagajanja v preobrazbo

5. in 6. maj 2022 • Portorož

OSREDNJE TEME

makroekonomski in geostrateški trendi

trajnostna nabava

preobrazba nabave po pandemiji

ustvarjanje vrednosti v nabavi

odličnost v nabavi

voditeljstvo v nabavi

odnosi z dobavitelji



Razglasitev

Nabavnega managerja leta 2022

Najugodnejše kotizacije do
31. marca 2022

www.planetgv.si/nabavna-konferenca

Jesenski strokovni posvet: Organizacija in kompetence v nabavi

Organizacija, človeški viri in kompetence v nabavnem poslovanju

Redni prof. dr. Goran Vukovič, Univerza v Mariboru, FOV

V organizacijskem smislu je nabava:

- | sistem za podporo odločanju
- | nakupni proces, v katerem:
- | prepoznamo problem
- | definiramo produkt
- | poiščemo produkt in prodajalca
- | interakcija zaposlenih v podjetju- v nabavi, ki vplivajo na nakup.

Kako bodo podjetja obdržala konkurenčno prednost v tem desetletju, bo predvsem odvisno od tega, kdo bo izkoristil svoj potencial, saj prihodnost zahteva nove kompetence in nova znanja, gonilo vsega, kar poznamo pa bodo podatki in njihova uporaba v ključnih momentih.

Orientiranost za nabavo- potrebna znanja in razmišljanja:

- | elementarna znanja
- | sistemsko razmišljanje
- | komunikacijska znanja
- | odprtost za spremembe

Potrebne kompetence za nabavo:

- | funkcionalne
- | socialne
- | meta usmerjene
- | kognitivne: zmožnost odločanja, kritično razmišljanje, sistemsko razmišljanje

Pomen tržno nabavne inteligence se kaže v :

- | razumevanju sprememb
- | razumevanju vpliva na organizacijo in posledic, ki jih le-ta prinaša
- | dojetanju sprememb kot posameznih dogodkov
- | sposobnosti, da obdržimo stabilno stanje v obdobju sprememb in po njem

V obdobju sprememb je zelo pomembno vodenje, ki mora odražati novo agilnost, dostopati do drugih virov podatkov, združevati dobavitelje in razvijati nove strategije izvajanja oskrbe.

Vzpostaviti moramo novo **globalno poslovno zavest**, ki bo usmerjena k podatkom, povezovala nabavne time, razumela, da so trendi na-

bave globalni in da bo le tako opolnomočena nabavna ekipa realno in kvalitetno svetovala managementu podjetja.

Naše okolje postaja vse bolj tržišče tako lokalnih kot tudi globalnih tekmecev, zato je ključnega pomena nameščanje ljudi s poznavanjem posebnosti trga, ki znajo nabavo prilagajati trendom in so kot taki tista prava **dodana vrednost človeških virov v nabavi**.

Dobre kadre v nabavi pa je potrebno tudi primerno nagraditi:

- | s priznanjem-pohvalo
- | s finančno spodbudo- darilo, premija, višja plača
- | z napredovanjem

Učinkovitost organizacije nabave je v današnjem, hitro spreminjajočem se konkurenčnem okolju pogojena predvsem z dobrimi človeškimi viri, ki imajo potrebno znanje.

V preteklosti je bilo običajno razmerje med dobaviteljem in kupcem, da dobavitelj motivira kupca za nakup. Danes smo se znašli v situaciji reverzibilnega marketinga, ko poskuša kupec motivirati dobavitelja za nakup oz. prodajo. V tako obrnjeni situaciji so za učinkovitost nabave še posebno ključnega pomena zaposleni s svojim znanjem in kompetencami.

Spremembe narekuje nabava, ki:

- | prenavlja procese
- | ima vedenje o organizaciji in managementu
- | prenavlja procese
- | racionalizira nabavo

Današnja **nabava** ima kar nekaj **ključnih prednosti**, ki zaposlenim omogočajo nadaljnje spremembe in hitro prilagajanje, kot so: globalno poslovanje, elektronska plačila, na kupca usmerjeni portal, znižanje zalog in dobavnih časov, povečanje natančnosti, E-katalog, podpora črtnim kodam, hitrejše izvajanje nabavnih odnosov in stalna komunikacija z dobavitelji.

Trendi nabave in kadri

Za nabavo prihodnosti je ključno, da zaposleni v nabavi razumejo:

- | pomen same nabave
- | cilje in poslovne strategije
- | nabavljanje in upravljanje zalog
- | delo s tujimi dobavitelji
- | odgovornost zaposlenih v nabavi- »ownership«

Novo poslovno okolje zaznamuje velik porast e-poslovanja, kar posledično omogoča več hitrejše komunikacije in skoraj neprestano dosegljivost kupca oz. dobavitelja.

E-komuniciranje postavlja kupca v popolnoma novi položaj in ponuja naslednje prednosti:

- | manj je operativnih stroškov (potovanja)
- | željene informacije so hitreje dostopne
- | lažje lociranje proizvajalcev
- | izognemo se posrednikom

Naročniki danes pričakujejo stalni poslovni odnos, razpolagajo z ogromno podatki, oblikuje pa se nov svet izdelkov in storitev.

Običajno nabavo vidimo takole:

- | ni težko kupovati- kar danes ne velja več
- | učinki nabave so merljivi
- | nabava vpliva na ugled podjetja, na pojavnost podjetja v javnosti
- | nabava je preizkušanje kadrov- pridobiva socialni kapital na vseh področjih delovanja.

Nabavnik v organizaciji prihodnosti

Mag. Edita Krajnović, Mediade

Nabavnik je v organizaciji prihodnosti in v širšem poslovnem svetu pomembna in vplivna oseba; prispeva k dvigu dodane vrednosti in razvoju podjetja.

Organizacija prihodnosti- nove organizacijske oblike

■ Molekularna organizacija:

Opolnomočeni zaposleni samostojno sprejemajo odločitve v zvezi s svojim delom. Pobudniki sprememb so zaposleni, ki ne čakajo navodil vodij, ampak se sami organizirajo in povežejo v najbolj optimalno obliko delovanja.

■ Medorganizacijski timi:

Člani tima prihajajo iz različnih organizacij, s seboj pa prinašajo različne izkušnje in znanja. Niso obremenjeni z ustaljenimi pristopi, zato so bolj kreativni in lažje ustvarjajo nekaj novega.

■ Organizacija kot skupnost podjetnikov v podjetju:

Povezovanje visoko motiviranih, predanih, vztrajnih zaposlenih, ki se zavedajo svoje vloge in odgovornosti ter kako pomembno je njihovo delo za skupni uspeh.

Evolucijski razvoj poslovnega sistema- razumevanje prihodnosti, prehod iz učečih se v misleča okolja:

- | delovno okolje- različne funkcije, usmerjene v produktivnost
- | učeče se okolje- različni procesi, usmerjeni v kakovost celotnega delovanja
- | misleče okolje- različni odnosi med oddelki in posamezniki, usmerjeni v inovativnost, medfunkcijsko povezovanje

| ozaveščeno okolje- sebstvo, intuitivnost, identiteta, integriteta posameznika- ozaveščen posameznik, premišljenost, modrost- razumevanje prihodnosti

Ključni izzivi pri preoblikovanju v misleče in ozaveščeno okolje pa bodo medgeneracijska sodelovanje, uravnoteženost spolov in vključevanje manj aktivnih delov populacije.

Učeče se okolje je praviloma osredotočeno na izboljševanje znanega, misleče okolje pa na odkrivanju neznanega, drugačnega, pri čemer je v razvoj vključenih bistveno več ljudi.

Organizacija prihodnosti ne temelji več na funkcijah in procesih, ampak na odnosih in vlogi posameznika.

Danes je standard, da podjetje prenovi svoj poslovni model vsake 3,5 let, življenjski cikel podjetij pa se je zmanjšal s 67 let v 50-ih letih 20. stoletja na predvidenih 15 let leta 2025.

V prihodnosti ne bo pomembno kako veliko je podjetje, ampak kako hitro se bo odzvalo na spremembe in tu bodo hitra podjetja v prednosti.

Nabavnik prihodnosti

Kaj najbolj opredeljuje nabavnika prihodnosti:

- | Učeča se in iznajdljiva oseba (dokaz: obdobje Covid-19)
- | Izraža avtoriteto znanja v organizaciji in navzven (je sam svoja OSEBNA ZNAMKA)
- | Motivator, pospeševalec sprememb (on je preobrazba)
- | Zgled vseživljenjskega učenja

| Skrbi za dobro počutje (poskrbi za ravnovesje med delom in ne-delom)

Nabavnik prihodnosti bo imel s svojim delom pomembno vlogo pri:

| Vplivu na okoljske emisije

| Odločanju in usmeritvah na najvišji ravni podjetja

Razvijajte osebno znamko nabavnika! To je javna projekcija vaše osebnosti in vaših kompetenc, s ciljem doseganja konkurenčne prednosti pri uresničevanju poklicnih ambicij!

Aktivirajte se! Aktivnost = Valuta:

| Javite se za predavanja, predstavitve

| Skrbite za prenos znanj v podjetju

| Aktivno sodelujte na sestanku vodstva

| Pojavljajte se v medijih, strokovnih publikacijah

| Nastopajte na konferencah, sprašujte

| Sodelujte v strokovnem združenju

| Bodite aktivni na družbenih omrežjih

Jaz v prihodnosti- Izobraževanje 4.0

Kako se moram opremiti, kaj bom potreboval za vlogo nabavnika prihodnosti:

| Veščine globalnega državljanstva

| Veščine ustvarjalnosti in inovativnosti

| Tehnološke veščine

| Medosebne veščine

| Prilagojeno i samostojno učenje

| Dostopno in vključujoče učenje

| Problemsko in sodelovalno učenje

| Vseživljenjsko učenje in učenje, ki ga vodijo učenci

Trajnostni U5 model vseživljenjskega učenja-gradnik nabavnika prihodnosti:

| -Učinkovitost

| Ustvarjalnost

| Uspešnost

| Umirjenost

| Uživanje

**Uspeh ni več v pridnosti, ampak v podjetnosti,
iznajdljivosti in samoiniciativnosti!**



NABAVNI **2022** **manager**

Spoštovani,

Planet GV in Združenje nabavnikov Slovenije organiziramo osrednji letni dogodek za vse strokovnjake za nabavo, tradicionalno

Nabavno konferenco, ki bo **5. in 6. maja 2022 v Portorožu**.

Na njej bomo podelili osrednje slovensko priznanje nabavne stroke, priznanje **Nabavni manager 2022**.

Z izborom nabavnega managerja leta želimo pospešiti profesionalizacijo nabave, vzpodbuditi skrb za razvoj nabavne stroke, krepiti povezanost poslovne in nabavne strategije, 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.

Vabimo vas k sodelovanju in prijavi na razpis.

S sodelovanjem boste prispevali h krepitvi ugleda nabavnega poklica in ugledu vašega podjetja. Prijavo na razpis nam prosim posredujte **do petka, 8. aprila 2022**.

Več o razpisu (razpisni pogoji in merila) smo objavili na spletni strani

www.planetgv.si/nabavna-konferenca.

Za dodatne informacije nam prosim pišite na

e-naslov nk@planetgv.si.

Veselimo se vašega sodelovanja in vas lepo pozdravljamo,

Marina Lindič

predsednica
Združenje nabavnikov Slovenije



mag. Peter Ribarič

direktor
Planet GV

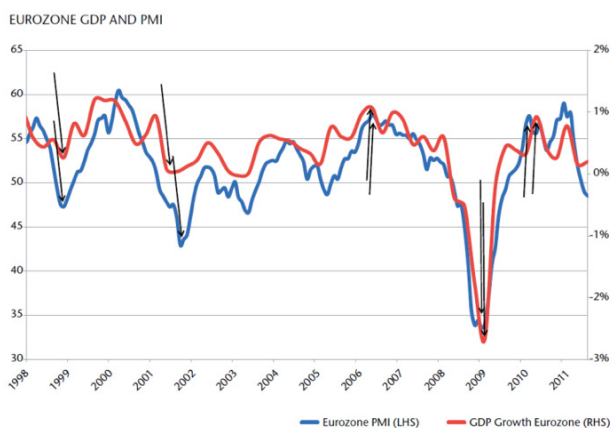


Zakaj je PMI pomemben za vodje nabav?



PMI (Purchasing Managers Index) je mesečno izračunan indeks vodij nabav in prikazuje stanje proizvodnega sektorja. PMI indeks spremljajo konkurenca, investitorji in vlade.

Na grafu št. 1 vidimo, kako zelo sta PMI in BDP med seboj povezana. Večina podjetij je odvisna od družbenega bruto proizvoda. Slabost BDP pa je, da je le-ta izračunan za četrtletja za preteklo obdobje, medtem ko PMI kaže trenutno stanje v gospodarstvu v danem trenutku.



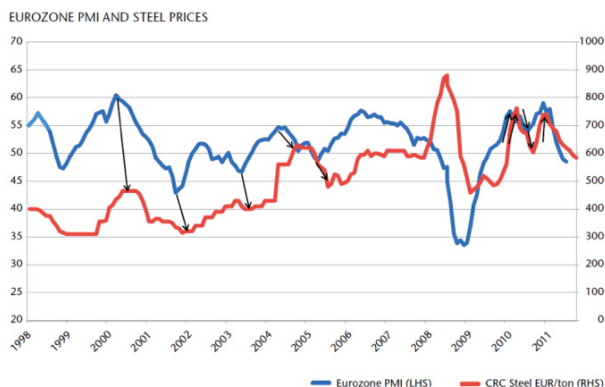
Graf 1, vir: Markit, Eurostat

Industrijske cene in PMI

Ni presenetljivo, da so cene industrijskih surovin močno povezane s stanjem v gospodarstvu oziroma v proizvodnem sektorju. Graf št. 2 prikazuje gibanje cene jekla in gibanje PMI, pri čemer se opaža, da cena jekla reagira na spremembe v gospodarstvu z nekaj-mesečno zamudo. Leta 2008 se je sicer ob nastopu krize slika glede na takratno stanje spremenila, vendar se v nadaljevanju ponovno kaže usklajeno gibanje kljub nadaljevanju krize. Torej zakaj ne bi že nekaj mesecev vnaprej vedeli, kako se bodo gibale cene jekla v prihodnosti?

Sestava PMI

Mnoge interesne skupine pogosto mislijo, da PMI temelji na pričakovanjih za prihodnost, kar pa ne drži. Indeks je dejanski posnetek proizvodnega sektorja, ki temelji na vprašalniku, poslanem največjim predstavnikom proizvodnih sektorjev.



Graf 2, vir: Markit, SteelBB

Vsak anketiranec je pozvan, naj navede, ali je prišlo do povečanja, zmanjšanja ali pa ni nobene spremembe v naslednjih kategorijah: nova naročila, proizvodnja, zaposlovanje, dobava in zaloge. Zato je vsaka kategorija podindeks, ki pokaže stanje kategoriji v proizvodnem sektorju. Podindeks nad 50 označuje, da se kategorija širi v primerjavi s prejšnjim mesecem, medtem ko indeks pod 50 označuje nasprotno. Nevtralna stopnja 50 kaže, da ni nobenih sprememb. Podindeksom so podane uteži, kot je razvidno iz tabele št. 1. PMI tako predstavlja tehtano povprečno sredino vseh petih kategorij.

Indeks	Utež
Nova naročila	30 %
Proizvodnja	25 %
Zaposlovanje	20 %
Dobava	15 %
Zaloge	10 %

Tabela 1, vir: Markit

Mesečno poročilo PMI lahko vključuje številne druge pomožne indekse, ki ne vplivajo na PMI. Indeks cen je ena izmed najpogostejših podindeksov, saj pojasnjuje, ali so se cene surovin zvišale ali znižale.

Po uvodu v strukturi indeksa PMI lahko dodatno pojasnimo vsak podindeks in tudi to, kaj lahko vodje nabav vidijo oziroma pridobijo iz njih.

Nova naročila

Nova naročila imajo v PMI največjo težo, zato je PMI najbolj pomemben podindeks. Če je indeks znatno nad 50, kar kaže na več naročil glede na prejšnji mesec, to pomeni, da se bo povpraševanje v bližnji prihodnosti povečalo. Zato se lahko vodja nabave posveti ravni zalog in odloči, ali lahko nenadno nepričakovano povečanje povpraševanja oskrbi z zalogami ali pa potrebuje večje zaloge. Indeks je mogoče razlagati tudi kot zgodnje opozarjanje na prihodnja povišanja cen, saj sta povpraševanje in cena v korelaciji. In nasprotno: če je indeks znatno pod 50, je morda pravi čas, da se pogajamo za popuste pri dobaviteljih, saj se njihova naročila in proizvodnja krčita.

Proizvodnja

Proizvodnja je drugi najpomembnejši podindeks PMI. Podindeks nad 50 označuje, da je proizvodnja višja v tekočem mesecu glede na prejšnji mesec. Proizvajalci lahko začnejo uporabljati svoje zaloge in posledično jih bodo morali v prihodnosti nadomestiti z novimi. Zato bi morali vodje nabav preveriti, če imajo dovolj zalog za prihodnje povečanje povpraševanja.

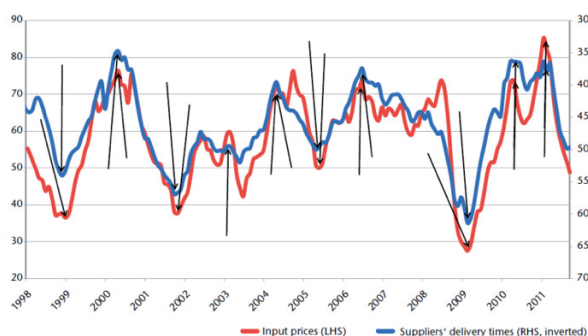
Zaposlovanje

Za vodje nabav podindeks **zaposlovanje** ni najbolj pomemben indeks v smislu napovedovanja in načrtovanja, zato ne bomo šli v njegovo globino. Vendar pa je treba omeniti, da lahko gledamo zaposlenost v daljšem časovnem obdobju kot zgodnji pokazatelj prihodnje zmogljivosti oziroma kapacitet podjetij. Pokaže tudi, kako podjetja zaznavajo prihodnost – svoja pričakovanja in predvidevanja rasti v bližnji prihodnosti.

Dobave

Ta podindeks kaže, ali so se dobavni roki dobaviteljev povečali ali zmanjšali. Če je podindeks pod 50, bi se morali vodje nabav po eni strani zavedati, da lahko pride do težav v dobavni verigi in da se lahko roki dobav podaljšajo. Zato mora vodja nabave začeti s kopičenjem zalog, takoj ko se začnejo dobavni roki daljšati. Še pomembneje je, da daljši dobavni roki povzročijo tudi zvišanje cen, kar je mogoče videti v grafu

št. 3. Graf dobavnih rokov je obrnjen, da lažje vidimo povezanost med ceno in dobavnim rokom. Očitno je, da sta cena in dobavni rok zelo povezana. Ena od rešitev je vstop v določene pogodbene cene, da bi preprečili povišanje cen. Po drugi strani pa, če je indeks nad 50, postanejo dobavitelji manj zasedeni, posledično imajo krajše dobavne roke in se lahko z njimi pogajamo za nižje cene ...



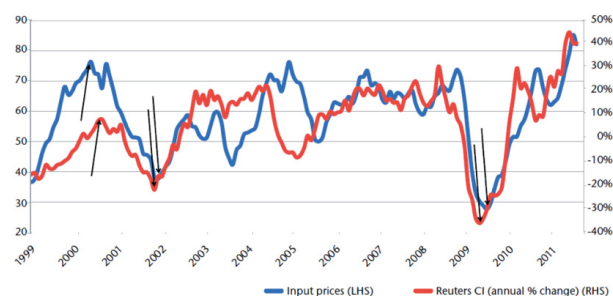
Graf 3, vir: Markit, SteelBB

Zaloge

Čeprav podindeks predstavlja najmanjšo težo v PMI, je raven zalog zelo pomembna za nabavne menedžerje, saj pokaže prihodnje povpraševanja po proizvodih. Raven podindeksa zalog znatno pod 50 kaže, da stranke »doživljajo« nepričakovano povpraševanje, zato morajo uporabiti svoje zaloge. Nabavni vodje zato lahko pričakujejo, da kadar koli se bo nepričakovano povpraševanje ustalilo, bodo podjetja želela, da povečajo zaloge, s tem pa tudi svoja naročila v bližnji prihodnosti.

Cene inputov

Čeprav podindeks cene inputov ne vpliva direktno na izračun PMI, ga kljub temu večina vključi v vprašalnik in v končno poročilo PMI.



Graf 5, vir: Markit, SteelBB

Podindeks je pokazatelj inflacije cen v proizvodnem sektorju in vodje nabave ga lahko uporabijo kot merilo za morebitne lastne ugotovitve. Z izrisom podindeksa in Reuters' Commodity Indexa v istem grafu (graf št. 5) postane očitno, da je podindeks dober pokazatelj splošnega stanja cen surovin. Torej če sektor doživlja padanje vhodnih cen, lahko vodje nabave dosežejo večjo pogajalsko moč pri dobaviteljih, saj imajo jasne dokaze, da obstaja tudi večina drugih proizvajalcev, ki jim padajo cene surovin. To lahko pomeni tudi spodbudo, da poiščejo dobavitelje, ki so bolj cenovno orientirani.

Združevanje podindeksov

Kot je navedeno zgoraj, ima lahko vsak podindeks svojo razlago. Vendar lahko usmerimo pogled tudi na več kot en kazalnik in tako pripravimo splošne sklepe. Preprost primer je: proizvodnja ostaja nespremenjena, medtem ko se nova naročila rasti in zalog zmanjšajo. To kaže, da bi v naslednjih mesecih proizvodnja povečala dohajanje novih naročil.

Ker se zaloge niso povečale, bi lahko pričakovali, da se bodo dobavni roki povečali, kar lahko pomeni povečanje cen materialov.

Graf št. 6 prikazuje, kako so dobave v korelaciji z vhodnimi cenami.



Graf 6, vir: Markit, SteelBB



PURCHASING MANAGERS' INDEX

Prednosti PMI

Prednosti PMI je veliko in bi morale biti razvidne iz zgoraj navedenega. Dodatna prednost je mesečna objava PMI. Večina nacionalnih statističnih podatkov je podanih le kot četrtletni podatki. BDP je sicer odličen primer četrtletnih podatkov, vendar se sprostí z zamikom 3 mesecev, indeks pa je pokazatelj trenutnega stanja v gospodarstvu in je močno povezan z BDP.

Tako lahko vodje nabav in vlagatelji dobijo veljaven pokazatelj trenutne rasti BDP, ki ga je videti na ravni PMI. To je lahko zelo koristno za industrijo, ki je zelo občutljiva na spremembe v BDP; to so: avtomobilska industrija, transport, strojegradnja in gradbena industrija.

Vendar pa se je potrebno zavedati tudi možnih omejitev. Najbolj pomembna omejitev je, da indeks ne upošteva absolutnosti posameznih odgovorov. Na primer, če podjetje doživi 1 % povečanje proizvodnje, bo to vplivalo na indeks v enakem obsegu, kot če bi imel 10 % povečanje, saj je govora le o večjem in ne absolutnem delu povečanja. Analogno velja za

odgovor – manj kot v preteklem mesecu. Torej visok PMI indeks ne pomeni nujno ekspanzije gospodarstva oz. industrije, pove le, da je večina anketirancev ocenila, da se stanje v proizvodnem sektorju izboljšuje in ne predstavlja absolutnega povečanja.

Namen in cilj tega članka je osvetliti pomen PMI za vsakodnevno delo vodij nabave. PMI daje vpogled v trenutno stanje v proizvodnem sektorju, medtem ko podindeksi razložijo posamezen kontekst. Ugotovili so, da se lahko podindekse uporablja za napovedovanje in za pripravo na nepričakovane spremembe v povpraševanju do šestih mesecev vnaprej.

Podindekse lahko vodje nabav uporabijo kot orodje za ponovna pogajanja o pogodbah in cenah. Zato lahko nabavni vodje pridobijo z analizo mesečnih poročil dragocen vpogled v prihodnost in s tem konkurenčno prednost pred konkurenco. 📈

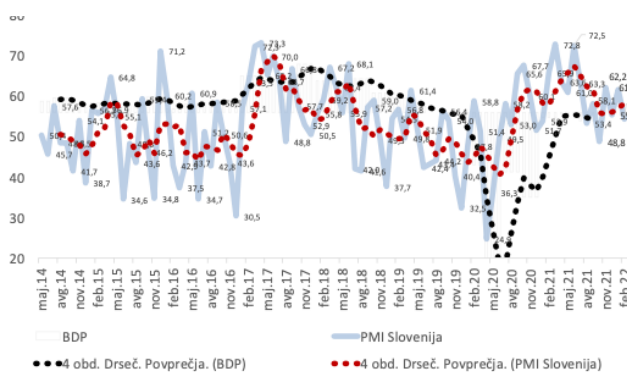
PMI Slovenija

PMI Slovenija s ponovno rastjo tudi februarja 2022

Ključni podatki:

- **PMI februar 2022 = 54,4**
(januar 2022 = 61,7)
- Padec novih naročil
- Najvišji dvig nabavnih cen
- Rast zaposlovanja
- Višanje zalog končnih produktov

Zgodovinski pregled



Povzetek

Proizvodni PMI znaša meseca februarja 54,4 točke (jan. 61,7). Indeks proizvodnih aktivnosti znaša 57,6 točke (jan. 59,3), so pa pod indeks 50 točk padla nova naročila, katerih indeks je na 42,9 točke (jan. 59,8). Najbolj se je povišal indeks nabavnih cen, saj znaša visokih 79,3 točke (jan. 66,8) in je s tem na najvišjem nivoju odkar merimo PMI Slovenija (maj 2014) in je že 18 mesecev konstantno nad mejo 50 točk. Še vedno se podaljšujejo dobavni roki, katerih indeks je na 51,3 točke (jan. 63,0) in rast zaposlovanja, ki je meseca februarja na 60,0

točke (jan. 67,0) in s tem v preteklih 12 mesecih na zelo visokih 65,2 točke. Hkrati podjetja poročajo o dvigu zalog končnih proizvodov z indeksom 77,2 točke (jan. 71,2), kar je verjetno posledica rasti proizvodnih aktivnosti in padca naročil.

Komentar

Proizvodni PMI Eurozone znaša meseca februarja 58,4 točke (jan. 58,7) in se nahaja najnižje v zadnjih 2 mesecih. Na drugi strani je kompozitni PMI zrastel na najvišjo vrednost v zadnjih 5 mesecih in znaša 55,8 točke (jan. 52,3), predvsem zaradi sprostitve omejevanj v storitveni industriji na področju potovanj, turizma in rekreacije.

Enako se je zgodilo z nemškim PMI, ki je iz januarske vrednosti 59,8 padel na 58,5 točke, se je pa storitveni PMI že drugi mesec zapored dvignil nad mejo 50 točk in znaša 54,3 točke (jan. 44,4), kar je kompozitni PMI postavilo na 56,2 točke (jan. 53,8). Najvišja možnost nadaljnje rasti v Nemčiji predstavlja možnost hitrejše oskrbe in tudi rast naročil, je pa še vedno znati visoka inflatorna gibanja in s tem rast cen surovin in storitev.

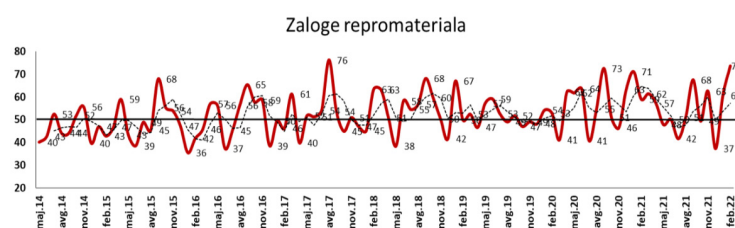
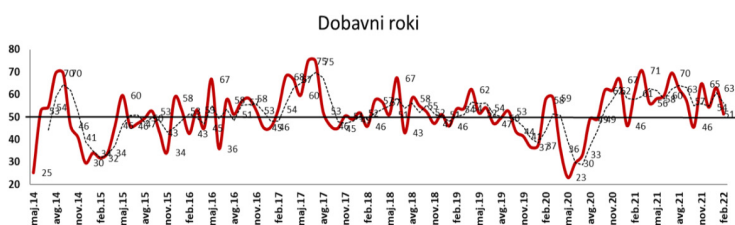
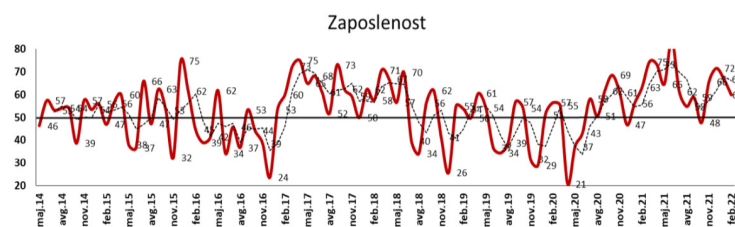
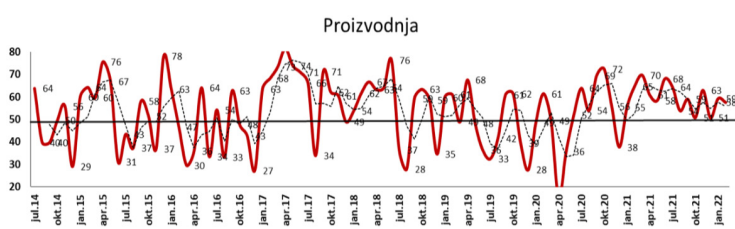
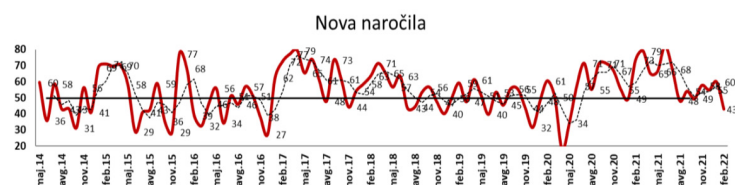
Ameriški proizvodni PMI se je meseca februarja zvišal na 57,5 točke (jan. 55,5) in se tako nahaja na 2-mesečnem vrhu, medtem ko znaša vrednost storitvenega PMI 56,7 točke (jan. 51,2) in je prav tako na 2 mesečnem vrhu. S tem se je kompozitni PMI znašel relativno visoko, in sicer na 56,0 točke (jan. 51,1). Japonski PMI se je po obdobju 4-ih mesecev nad mejo 50 točk ponovno znašel pod njo in znaša 48,7 točke (jan. 54,8).

Gibanje indeksov PMI kaže, da se gospodarska aktivnost še vedno krepi, celo z rahlo višjo rastjo kot meseca januarja, predvsem na račun milejše različice Omikron in sprostitve do-

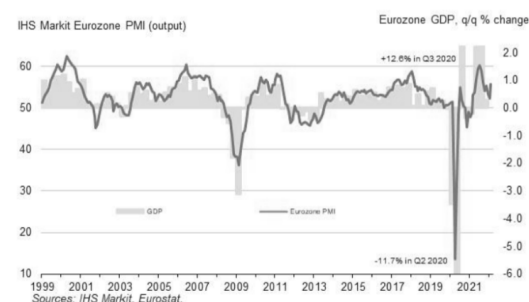
ločenih ukrepov tako v storitveni, kot tudi v proizvodni dejavnosti. Na- daljnjo rast predvsem proizvodnega PMI omejujejo predvsem inflacija in rast cen nabavnih surovin ter dolgi dobavni roki. Nova naročila zaenkrat ne predstavljajo ovir pri nadaljnji rasti PMI.

Združenje nabavnikov Slovenije

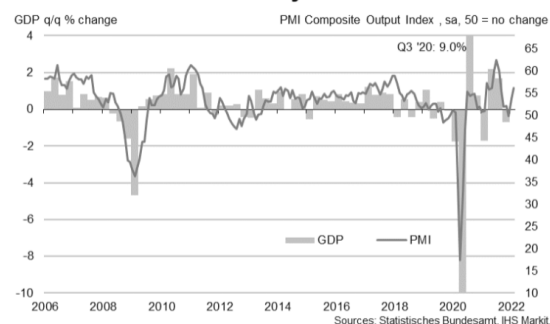
Gibanje posameznih ključnih kazalcev za izračun vrednosti PMI in gibanje PMI v ostalih velikih svetovnih ekonomijah in državah sveta



IHS Markit Eurozone PMI and GDP



IHS Markit Flash Germany PMI



IHS Markit Composite PMI and US GDP



au Jibun Bank Japan Composite Output Index



Zlati sponzor



Bronasti sponzor



Sponzorji

B/S/H/



Partnerji



Medijski sponzor

DELO



Zdrúženje
Purchasing
nabavnikov
Association
Slovenije
of Slovenia

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

Zdrúženje nabavnikov Slovenije
Purchasing Association of Slovenia
Dimičeva ulica 13
SI-1000 Ljubljana

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

www.zns-zdruzenje.si