

# nabavnik

*e-časopis* Združenja nabavnikov Slovenije

št. 2 / 2025



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



Združenje  
Purchasing  
nabavnikov  
Association  
Slovenije  
of Slovenia

# KAZALO

## Sponzorji

gen-i

AKTIVA  
skupina

KEARNEY

CINKARNA

Danfoss

B/S/H/  
Bila roboti opremljeni z v.v. in v.v.

CIRTUO

DSV  
Global Transport and Logistics

inpro

HERZ  
UNITAS

TINEX

## Partnerji

TRGOVINSKA  
ZBORNIKA SLOVENIJE  
Slovenian Chamber of Commerce

GOSPODARSKA ZBORNIKA  
DOLNJSKE IN BELE KRAJINE

Gospodarska  
zbornica  
Slovenije

mediade

PLANETGV

Mintec

ADACI  
Association of Public Administrations  
in Supply Management

hund  
HUND

Andreja GORENC

Evropski boj za  
konkurenčnost

Janez TOMAŽIČ

Srečko Bukovec:  
Intervju za časopis Delo

Aleksandra ROŠER

Kavcijski sistem v Sloveniji:  
logistika spremembe ali  
izgubljena priložnost?

Karmen HORVAT

Geostrateški in razvojni  
izzivi nabavnih poti:  
kam nas vodijo?

Tanja ZAKRAJŠEK PUCELJ

Emocionalni možgani

Marina LINDIČ

Trening pogajanja kot  
ključ do uspeha

Srečko BUKOVEC

Skupni strokovni posvet ZNS  
in ADACI z naslovom  
»NABAVA BREZ MEJA«

Uroš ZUPANČIČ

PMI Slovenija

# Evropski boj za konkurenčnost

EU je po zaslugi hitre rasti in zaradi trgovinske integracije med 1945 in 1990 dohitela ZDA in imela 45 let rasti.

Še leta 1990 je bila EU največja gospodarska sila na svetu z 23 % globalnega BDP. Kar 26 % EU industrije je predstavljala Nemčija, ki pa kolapsira že od sredine leta 2018.

Po letu 1993 se je trend obrnil navzdol, pričelo se je obdobje začetka dolge stagnacije EU; glavni mejniki predstavljajo:

**1993** – skupni evropski trg

**1999** – pričetek uvajanja skupne evropske valute

**2008** – finančna kriza

**2011** – fiskalno pravilo, politika varčevanja

**2022** – vojna v Ukrajini

Stagnacija in deindustrializacija Europe se nadaljuje, prav tako tudi trendno upadanje proizvodnje po začetku energetske krize zaradi vojne v Ukrajini. Upad se nadaljuje tudi po letih od začetka vojne in kljub stabilizaciji cen energentov.

Nižja rast BDP v EU je posledica nižje rasti produktivnosti in manjšega števila opravljenih ur. Glavni vzroki zaostajanja EU za ZDA in Kitajsko so visoke in nestabilne cene energije, preveč administrativnih bremen, podjetja manj investirajo zaradi politike varčevanja, premalo se vlaga v nova zagonska podjetja in seveda zelo stroge okoljske regulative.

Med letoma 1995 in 2022 se je produktivnost v EU povečala le za 15 %, medtem ko se je v ZDA povečala za 50 %. V istem obdobju je Kitajsko povečala produktivnost za kar 700 %, kar nakazuje,



da prava nevarnost ni v ZDA, ampak v kitajski hiperproduktivnosti. Kitajska ima že 32 % delež v svetovni industriji in ta še raste.

EU do sedaj še ni imela učinkovite strategije za povečanje konkurenčnosti, kompas za konkurenčnost, ki ga je letos februarja sprejela evropska komisija, je bil zamišljen kot gospodarska strategija za ponovno oživitev dinamike v Evropi in spodbujanje gospodarske rasti. Cilj kompasa je doseči, da se bo EU lahko uspešno kosala z ameriško in kitajsko konkurenco. Tri njegova glavna področja so inovacije, razogljičenje in varnost.

Poraja pa se vprašanje, ali je evropska industrijska renesansa sploh možna ob visokih in nestabilnih cenah energentov, tehnološkem zaostajanju, v restriktivnem fiskalnem okolju, ob okoljskih restrikcijah ter preferiranju oboroževanja pred razvojem, če Kitajska nadzira večino ponudbe kritičnih materialov in tehnologij.

Evropa brez hitrih, drastičnih ukrepov ostaja brezzobi tiger, medtem ko Kitajska s premišljeno, dobro načrtovano strategijo postaja leader na svetovnem trgu.

# Srečko Bukovec:

## Intervju za časopis Delo

■ **Ste predsednik Združenja nabavnikov Slovenije. Kaj je poslanstvo vašega združenja in kateri so vaši cilji?**

Združenje, ki trenutno povezuje več kot 400 članov iz zasebnega in javnega sektorja, je bilo ustanovljeno leta 2003 in je neprofitna, nepolitična, neodvisna nacionalna organizacija, ki si prizadeva razvijati nabavno skupnost in njeno sodelovanje z ostalimi ključnimi procesi v podjetjih, predvsem s financami, proizvodnjo, IT in vodstvom. Združenje je stičišče za izmenjavo znanj, idej in najboljših praks za potrebe nabavnih strokovnjakov in zaposlenih v nabavnem delu oskrbnih verig v Sloveniji.

Kot nacionalno združenje omogoča mreženje vodstvenih in ostalih zaposlenih v nabavi v skrbi za upravljanje in optimiziranje stroškov v svojih delovnih sredinah, posledično pa rast učinkovitosti, konkurenčnosti in finančne trdnosti podjetij ter zagotavljanje možnosti za

promocijo nabavnega poklica ter širitev poklicnih spretnosti in znanj.

**Naš cilj** je vzpostaviti strateško sodelovanje z najvišjim vodstvom podjetij, spodbuditi izobraževanje s strokovnjaki in praktiki z nabavnega področja, ki povečujejo dodano vrednost za naša podjetja, integrirati nabavno strategijo v poslovno strategijo podjetja kot celote, spodbujati skupne nabave in upravljanje nabavne funkcije s poudarkom na povečevanju učinkovitosti in preglednosti poslovanja; **naša vizija pa je**, da mora nabava postati strateška funkcija v vsakem slovenskem podjetju, v okviru katere nabavniki s svojim strokovnim in etičnim delovanjem ključno pripomorejo k uspešnosti poslovanja podjetja in njegovemu razvoju. Z ustvarjanjem dodane vrednosti, izboljšavami in nižjimi stroški nabava neposredno vpliva na rezultat in ugled podjetja ali javnega sektorja, v okviru katerega deluje.

Poseben poudarek dajemo etični dimenziji nabave in **Etični kodeks ZNS** smo oblikovali s ciljem, da nabavniki izkažemo svojo integriteto, upoštevamo etiko pri svojih dejanjih, smo zaupanja in spoštovanja vredne osebe in predstavniki podjetij ter da s spoštovanjem poštene konkurence izvajamo nabavo učinkovito na poš-



ten in razumen način brez vpletanja osebnih interesov.

Z izračunavanjem in objavljanjem **PMI indeksa** (Purchasing Managers' Index) omogočamo podjetjem najhitrejši, mesečni indikator gospodarskih trendov v predelovalni industriji.

ZNS je **član IFPSM** (angl. International Federation of Procurement and Supply Management), mednarodne zveze nacionalnih nabavnih združenj, ki združuje več kot 250.000 nabavnikov iz 48 držav sveta in ki smo mu v obdobju od 2020 do 2023 tudi predsedovali.

Ponosni smo, da je naš častni član dr. Peter Kraljič, ki je z objavo t. i. Kraljičeve matrike v odmevni Harvard Business Review postavil temelje sodobne nabave in pokazal, kako je mogoče učinkovito zniževati nabavne stroške in optimirati dobiček z uporabo metod nabavnega menedžmenta.

#### ■ **Kako nabavniki in verjetno tudi prodajniki gledate na uspeh podjetja?**

Nabavniki ali nabavni menedžerji, ki so v podjetjih odgovorni za zagotavljanje virov za poslovanje, ocenjujejo uspeh podjetja predvsem skozi prizmo **zanesljivosti, kakovosti in stroškov oskrbe**. Njihov pogled na uspeh podjetja je nekoliko drugačen od tistega, ki ga imajo lastniki, investitorji ali prodajniki. Ključni vidiki, ki jih nabavniki upoštevajo, so namreč:

**zanesljivost dobave, kakovost izdelkov / storitev, konkurenčne cene in skupni stroški, finančna stabilnost podjetij, trajnost in družbena odgovornost, tehnična in operativna podpora, inovativnost in prilagodljivost.**

**Predvsem konkurenčne cene, plačilni roki, dinamika in zanesljivost dobav ter finančna stabilnost dobaviteljev so elementi, ki lahko močno vplivajo na finančno trdnost podjetja.**

Sodelovanje in informiranje odgovornih za finance v podjetju o tveganjih na nabavnih trgih (in obratno!) sta ključnega pomena za uravnavanje likvidnosti podjetja, upravljanje z zalogami za vplivanje na višino potrebnega obratnega kapitala, ob večji uporabi finančnih instrumentov

za ščitenje volatilnosti nabavnih cen pa za izpostavljenost finančnim tveganjem.

#### ■ **ZNS ste strokovni partner 18. PFS, katerega nosilna tema je obratni kapital. Kje se nabavniki vidite na področju obratnega kapitala?**

Nabava ima ključno vlogo pri **finančni trdnosti podjetja**, saj neposredno vpliva na stroške, denarni tok in obratni kapital. Njena uspešnost določa, kako učinkovito podjetje upravlja svoje **dobavne verige, zaloge in plačilne obveznosti**, kar posledično vpliva na likvidnost in dobičkonosnost.

Stroški dobaviteljev blaga in storitev, ki jih podjetje potrebuje za svoje delovanje, predstavljajo od 50 do več kot 80 % stroškov glede na prihodke; med panogami znaša delež nabavne vrednosti v celotnih stroških prodanega blaga in storitev v poprečju več kot 55 %. Če k temu dodamo še ostale stroške, ki imajo pomembno nabavno komponento, njen delež naraste na vrtočglavih 68 %. V razmerah tendence padanja operativnih marž podjetij je učinkovito obvladovanje nabavnega procesa in višine nabavnih stroškov ključni vzvod za zagotavljanje uspešnega poslovanja.

Z učinkovitim pogajanjem in izbiro dobaviteljev lahko nabava zmanjša nabavne stroške, kar poveča bruto dobiček podjetja; ustrezni plačilni roki in dogovori z dobavitelji, predvsem pa ustrezno razmerje med nabavnimi in prodajnimi plačilnimi roki lahko močno izboljšajo denarni tok. Obveznosti do dobaviteljev so vir financiranja podjetja, in če ta vir ne pokrije terjatev in zalog, se mora podjetja za namene tekočega poslovanja zadolževati. Pomembno je, da nabavnik prispeva k dobičku podjetja, prav pa je, da s tem ne slabi finančne zanesljivosti podjetja

Dobra nabavna strategija zmanjšuje tveganje odvisnosti in sodelovanja s predragimi ali nestabilnimi dobavitelji ter tako zmanjšuje finančna tveganja; z optimizacijo zalog lahko nabava zmanjšuje obseg potrebnega obratnega kapitala in z zmanjšanjem stroškov skladiščenja izboljša kapitalsko učinkovitost. Z zagotavljanjem kakovostnih materialov in storitev po ugodnih cenah (vsaj tako ugodnih ali boljših,

kot jih dosega nabava konkurenčnega podjetja!) pripomore nabava k boljši cenovni politiki in konkurenčnosti podjetja ter omogoča večanje tržnega deleža.

Dobro vodena nabava neposredno vpliva na **stroške, denarni tok in likvidnost podjetja**, kar izboljšuje **finančno trdnost**. S skrbnim upravljanjem zalog, dobavnih pogojev in plačilnih rokov lahko podjetje optimizira **obratni kapital** in zagotovi dolgoročno stabilnost.

Uporaba finančnih instrumentov za zaščito pred spremembami cen (kot so **terminske pogodbe, opcije, hedging** itd.) lahko bistveno vpliva na **finančni položaj podjetja**, saj pomaga zmanjšati negotovost in stabilizirati stroške nabave. **Stabilnejši vhodni stroški pomenijo, da podjetje lažje oblikuje prodajne cene**, ne da bi bilo izpostavljeno nenadnim tržnim šokom, manj nihanja pri nabavnih cenah pomeni manjšo potrebo po spreminjanju cen končnih izdelkov, kar zagotavlja stabilnejši položaj na trgu in stabilnejše odnose s kupci.

### ■ Zakaj je smiselno, da se nabavniki oziroma komercialisti udeležijo 18. PFS?

Udeležba nabavnikov na **18. Poslovno finančnem sejmu** je smiselna, saj jim s širšim razumevanjem posledic njihovega delovanja omogoča **izboljšanje nabavnih strategij, finančno optimizacijo in mreženje z dobavitelji ter finančnimi strokovnjaki**. Spoznajo tudi vlogo, ki jo imajo nabavniki pri zadolževanju oz. financiranju podjetja. Poslovne funkcije v podjetjih so namreč tesno prepletene in soodvisne ter vplivajo ena na drugo, kar nujno zahteva sodelovanje. Finance morajo razumeti naše delo v podjetju, a tudi nabavniki moramo poznati finančne posledice svojega delovanja, predvsem možnosti uporabe finančnih nabavnih pogojev (cassasconti itd.) za izboljšanje finančnega položaja podjetja.

Nabavniki se lahko na PFS srečajo s strokovnjaki s področja **hedginga, finančnih instrumentov in upravljanja tveganj**, kar pomaga pri stabilizaciji nabavnih stroškov, istočasno pa imajo tudi možnost spoznavanja **novih modelov financiranja nabave** (leasing, faktoring, financiranje dobaviteljev), vse v luči obvladovanja

motenj v dobavni verigi (geopolitična tveganja, pomanjkanje surovin, nenadne spremembe trgovinskih pogojev ...).

### ■ Kje vidite vlogo nabavnikov v prihodnosti?

Vloga nabavnikov se hitro spreminja zaradi **tehnološkega napredka, globalizacije, trajnostnih zahtev in geopolitičnih tveganj**. Namesto zgolj operativne funkcije (naročanje materialov po najnižji ceni) se premikajo v **strateško vlogo**, kjer morajo obvladovati **dobavne verige, analitiko podatkov in trajnostne prakse**. V vodilnih podjetjih nabavniki že imajo **ključne vloge pri strateškem upravljanju dobavne verige**, pri uvajanju in uporabi **digitalnih tehnologij** (umetna inteligenca, blockchain, avtomatizacije in podatkovne analitike), pri **trajnostni in etični nabavi** (z upoštevanjem ESG standardov so nabavniki odgovorni za zmanjšanje ogljičnega odtisa), pri **obvladovanju tveganj in finančni optimizaciji** (poleg stroškovne učinkovitosti so odgovorni za ravnotežje med **ceno, kakovostjo in vrednostjo za podjetje**).

**Tradicionalne nabavne veščine (pogajanja, iskanje dobaviteljev)** niso več dovolj. Potrebne so veščine sklepanja strateških partnerstev ter razvojnega in inovativnega sodelovanja z dobavitelji. Nabavniki bodo morali obvladati podatkovno analitiko, ESG standarde, tehnološke rešitve in krizno upravljanje, imeti sposobnost prepoznavanja tveganj ter pravočasno oblikovati spremembe nabavnih strategij in politik.

Ključna pa sta v volatilnem svetu sprememb sposobnost sodelovanja nabave z vsemi deležniki tako znotraj podjetja kot z dobavitelji in osredotočenost na plačilno sposobnost podjetja.

Nabavniki prihodnosti torej ne bodo več zgolj pogajalci o cenah, ampak bodo morali delovati kot strateški svetovalci in inovatorji. Njihov uspeh bo odvisen od sposobnosti prilagajanja digitalnim rešitvam, trajnostnim zahtevam in obvladovanju tveganj, tudi finančnih.

**Podjetja, ki bodo nabavo postavila v središče strategije, bodo bolj odporna, konkurenčna in finančno uspešna.**

# Kavcijski sistem v Sloveniji: logistika spremembe ali izgubljena priložnost?



Kljub temu da se Slovenija uvršča med vodilne države Evropske unije na področju recikliranja komunalnih odpadkov, ostaja področje odpadne embalaže pijač nedorečeno. V ospredje prihaja vprašanje, ali je kavcijski sistem povratne embalaže (DRS – deposit-refund system) primerna rešitev za naše okolje, gospodarstvo in logistično infrastrukturo. Projektno delo magistrantke Aleksandre Rošer pod mentorstvom doc. dr. Marka Budlerja z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani analizira štiri evropske modele DRS ter preverja možnosti prenosa praks v slovenski kontekst.

V Sloveniji je bilo po oceni iz leta 2020 zavrženih 236 milijonov plastenk, kar predstavlja

7.292 ton plastičnih odpadkov. Le 65–70 % teh plastenk je bilo izsortiranih v sortirnicah (Vlada RS, 2023), kar pomeni, da cilji EU o 90 % ločeno zbranih plastenk do leta 2029 niso dosegljivi brez systemske spremembe. V tem kontekstu odpira kavcijski sistem možnost povečanja donosnosti vračanja embalaže, saj v nekaterih državah presega 95 %.

V nadaljevanju je predstavljena primerjava štirih tipov kavcijskih sistemov (A–D) po Calabrese et al. (2021).

Nemčija, ki uporablja arhetip B, velja za najučinkovitejšo – tudi zaradi decentralizacije in visoke vloge trgovcev pri logistiki in vračilu embalaže.

Nemški sistem (arhetip B) temelji na trgovcih kot ključnih akterjih, ki prevzemajo embalažo in jo distribuirajo naprej ali prodajo predelovalcem. V zameno imajo pravico do prihodkov od tega materiala. Sistem je decentraliziran in omogoča fleksibilnost, kar je bistvena razlika v primerjavi s centraliziranimi modeli. Učinek

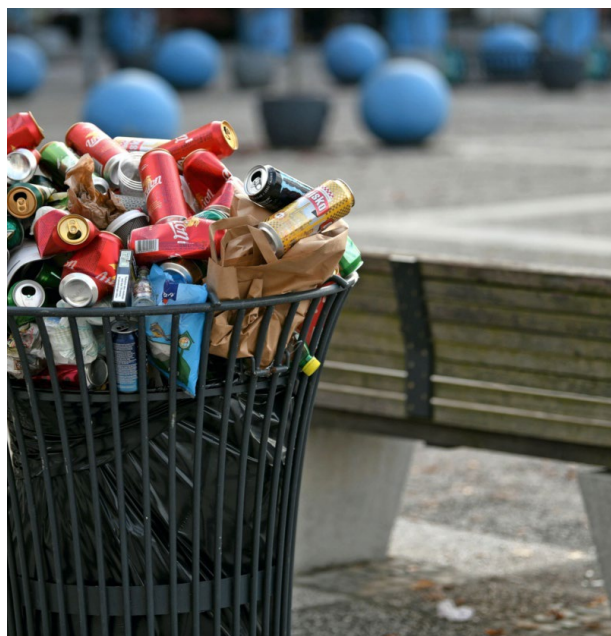
nas kot komunalce obide sistem brez vloge pri vračilu embalaže, izgubljammo ne le logistično komponento, temveč tudi nadzor nad kakovostjo zbiranja.« Trgovci medtem opozarjajo na stroške avtomatov in logistične izzive, a priznavajo, da bi sistem ob enotni shemi lahko učinkovito deloval.

| Arhetip | Stroškovno breme       | Glavni nosilec delovanja  | Stopnja vračila |
|---------|------------------------|---------------------------|-----------------|
| A       | proizvajalci           | operater DRS              | 89 %            |
| B       | trgovci / proizvajalci | trgovci                   | 98 %            |
| C       | trgovci / proizvajalci | proizvajalci              | 95 %            |
| D       | proizvajalci           | potrošniki / operater DRS | 83 %            |

je viden tudi v okoljski statistiki – Nemčija že več kot desetletje presega 95 % stopnjo vračila brez povečanja stroškov za potrošnike ali proizvajalce.

Intervjuji, izvedeni z devetimi predstavniki slovenskih organizacij (komunala, trgovci, proizvajalci pijač, nevladne organizacije), razkrivajo raznolikost stališč. Srečko Bukovec iz Zbornice komunalnega gospodarstva je poudaril: »Če

Kot izpostavlja sogovornik iz industrije pijač: »Če ne vemo, kdo točno bo operater sistema in nimamo transparentnega nadzora nad tokovi embalaže, potem lahko ustvarimo prostor za nove zlorabe. Ne potrebujemo še enega 'eko-zavoja', potrebujemo strukturo.« Ključno je, da se odgovornost porazdeli med deležnike sorazmerno z njihovimi možnostmi in vplivom na tok embalaže, kar pa trenutna otežuje pravna podlaga zaradi zadržanja ZVO-2.



Raziskave društva Eko krog in Zveze potrošnikov Slovenije kažejo visoko pripravljenost potrošnikov za vključitev v sistem. Kar 85 % vprašanih bi kavcijski sistem uporabljalo, a kot opozarja avtorica, je ponudba pijač v povratni embalaži preskopa, oznake pa nejasne. »Ni problem v navadi vračanja, temveč v tem, da potrošnik ne ve, kaj sploh lahko vrne,« izpostavlja eden izmed anketirancev. Analize kažejo, da uvedba DRS sistema zmanjša količino odpadkov v okolju (zlasti ob cestah), poveča reciklažno stopnjo in izboljša kakovost surovin. Nemčija je s pomočjo kavcijskega sistema dosegla 98 % stopnjo vračila PET plasten. Hkrati je sistem finančno vzdržen, saj operaterji financirajo sistem iz treh virov: proizvajalskih pristojbin, prihodkov od prodaje sekundarnih surovin in neizplačanih kavcij.



Kljub napredku z novim zakonom ZVO-2 in uredbo o embalaži ostajajo zakonodajni temelji kavcijskega sistema negotovi. V času priprave elaborata in analize je bila ustavna presoja zakonskih določb še v teku. Praksa kaže, da je vzpostavitev enotnega PRO sistema (proizvajalčeve razširjene odgovornosti) nujna za enotno izvajanje kavcijskega sistema, vendar se obstoječi akterji bojijo monopolizacije in izgube tržnih deležev. Zveza potrošnikov Slovenije je že leta 2022 ugotovila, da si kar 95 % potrošnikov želi vključitve povratnih steklenic v kavcijski sistem. Trenutna praksa je neenotna: v nekaterih trgovinah lahko potrošnik steklenico vrne za dobropis, drugod pa to sploh ni mogoče. Še posebej je to problematično za starejše in podeželske uporabnike, kjer je dostop do tovrstnih lokacij otežen.

Primer blagovne znamke Donat razkriva tudi kompleksnost odločitev proizvajalcev. Po ukinitvi sistema vračljivih steklenic so prešli na plastenke iz rPET, kar je znižalo ogljični odtis za 79 %, hkrati pa zmanjšalo porabo vode, elektrike in čistil. Ta primer odpira dilemo: ali je bolj trajnostna embalaža lahko dovolj dobra alternativa sistemu vračanja? Kot ugotavlja avtorica naloge: »Kavcijski sistem ni čarobna palica – je pa del rešitve, če je izveden premišljeno in vključujoče.«

Uvedba DRS v Sloveniji bi lahko pospešila prehod v krožno gospodarstvo, vendar zahteva usklajenost deležnikov, podporo potrošnikov in trdno zakonodajno podlago. Kot opozarja avtorica, »tveganje uvedbe brez jasne razdelitve odgovornosti med trgovci, proizvajalci in operaterjem lahko vodi v neučinkovit sistem, ki bo dražji in manj uspešen od trenutnega.«

V elaboratu študentskega projekta predlaga Aleksandra Rošer uvedbo modela, ki temelji na arhetipu B (nemški sistem), z močnim vključevanjem trgovcev, ločeno odgovornostjo za embalažo po tipu materiala in obvezno uporabo avtomatov za vračilo embalaže. Pomembni komponenti sta tudi centralizirana baza GTIN kod izdelkov in nadzorni sistem, ki omogoča sledljivost ter preprečuje goljufije. Avtorica projekta opozarja: »Če želimo v Sloveniji uvesti kavcijski sistem, moramo najprej jasno določiti vloge in odgovornosti ter zagotoviti podatkovno podporo. V nasprotnem primeru tvegamo fragmentiran sistem brez učinka.« Slovenija ima visoko stopnjo pripravljenosti in dobre prakse ločevanja, a brez usklajene implementacije bi lahko kavcijski sistem postal še en neuresničen projekt.

# Geostrateški in razvojni izzivi nabavnih poti: kam nas vodijo?



**Prof. dr. Maja Zalaznik** je predstavila geostrateške in razvojne izzive nabavnih poti.

Geopolitični in geostrateški izzivi močno kreirajo sedanost in prihodnost dobavnih verig – tako v zunanjem kot notranjem okolju podjetij.

Nepredvidljivost zahteva prilagodljivost, a tudi premišljenost. Nove (in manj nove) omejitve mednarodne menjave, strateške in geografske spremembe nabavnih poti, konkurenčni vplivi in moč ključnih proizvajalcev v industrijah, digitalizacija, umetna inteligenca, trajnost ..., vse to in še kaj nas izziva v spremenjenih razmerah trgov, pospešenem razvoju tehnologij in vedno zahtevnejših geostrateško-političnih spremembah. Zelo pomembno je, da smo s pravimi par-

tnerji, s tistimi, s katerimi se lahko pogovarjamo in dogovarjamo. V tem trenutku je to najbolj ključno. Nič ni več ustaljenega in predvidljivega. Smo v obdobju novega protekcionizma in politike mednarodne menjave, kot je že dolgo ni bilo. Postopajmo premišljeno.

Indeks pritiskov v globalnih dobavnih verigah GSCPI – 2025:

■ **Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI) – FEDERAL RESERVE BANK of NEW YORK ([newyorkfed.org](https://newyorkfed.org))**

Indeks pritiska globalne dobavne verige (GSCPI) je merilo napetosti na mednarodnih trgih proizvodnje in pošiljanja, ki oskrbujejo podjetja po



vsem svetu. Razvila ga je Federal Reserve Bank of New York, združuje podatke o proizvodnji, stroških pošiljanja in podatke o zalogah, da prikaže morebitne omejitve v globalni dobavni verigi.

### ■ 2024| Logistics Performance Index (LPI) (worldbank.org)

LPI je interaktivno primerjalno orodje, ustvarjeno za pomoč državam pri prepoznavanju izzivov in priložnosti, s katerimi se soočajo pri uspešnosti trgovinske logistike, in kaj lahko storijo za izboljšanje svoje uspešnosti. LPI 2023/5 omogoča primerjave v 139 državah.

Naš predvidljivi svet je obrnil informacijski tok, potrebno je biti hiter v tem toku, hitro se je treba odločati in sprejemati odločitve v skladu s tem informacijskim tokom. Tu se bosta pokazali naša konkurenčnost in produktivnost.

Ne smemo pozabiti na povečano odvisnost od AI in avtomatizacije, večjo transparentnost v blockchainu, disrupcijo trgovine glede na geopolitične pritiske, vpliv podnebnih sprememb na odpornost dobavnih poti, dvojno strategijo dobavnih strategij za obvladovanje tveganj, integracijo podatkov za »real time« izvedbo, turbulenco na prevoznih poteh, tehnološke napredke v dimenzijah in manipulaciji z blagom, kontejnerizaciji, gradnji in uporabi ladij; prav tako ne smemo pozabiti na strateška partnerstva, razvojno in inovativno sodelovanje z dobavitelji in celotno vrednostno verigo ...

PwC: RE – inoviranje dobavnih verig

#### **Motnje v dobavni verigi:**

| geopolitične: rusko-ukrajinski konflikt, kitajsko-tajvanski konflikt, sankcije, pandemije, kibernetični napadi ...

| ekonomske: višji stroški energije, spreminjanje obrestnih mer, visoka inflacija, pomanjkanje virov ...

| okoljske: hitre podnebne spremembe, energetska kriza, naravne nesreče, pomanjkanje virov, pričakovanja kapitalskega trga ...

#### **Kako podjetja ocenjujejo vpliv trendov na dobavno verigo do leta 2030?**

| Vse pogostejše bodo hude motnje v dobavni verigi.

| Vse večja bo konkurenca popolnoma integriranih ekosistemov.

| Vedno večja bo potreba po podpori novih poslovnih modelov.

| Vse večje bo pomanjkanje delovne sile in potreben bo vse večji talent delovne sile. Potrebno bo poiskati ljudi, ki znajo, so sposobni, izobraženi in so v svojih veščinah dovolj tehnološko opismenjeni. To je danes ključ vseh nas, še posebno v nabavnem svetu. Z uporabo vseh tehnologij lahko podjetje izjemno privarčuje.

Veliko je aktualnih izzivov in vprašanj, malo jasnih odgovorov, tako izvedbenih kot strateških. Kontejnerji so ponekod več na morju kot v pristaniščih, postopki carinjenja so marsikje (še) negotovi. Pritiski na cene so tukaj, prav tako na iskanje dobaviteljev v novih destinacijah (še pred iztekom moratorija). Visokotehnološka in tudi nekatere druga ameriška podjetja že kažejo jasne namere selitve proizvodnje v Vietnam in na Tajsko. Indija ima eno najvišjih stopenj rasti. Kitajski izvoz v Afriko in Indijo se krepi in Kitajska pospešuje gospodarsko rast. Malezija in ostale destinacije ostajajo. Ali je Afrika (nova) dobavna izvozna pot? Začeli so se spodbujati in krepiti regionalni sporazumi (ASEAN, Transpacifiško združenje ...).

Potrebno je nenehno opazovanje in spremljanje sprememb in ukrepov. Potrebna je premišljenost ukrepov v podjetju, a hkrati učinkovita odzivnost v času in dejanjih.

Človek je še vedno tisti, ki usmerja, se odloča in vodi izvedbo. Vse ostalo je učinkovita podpora. In brez nje ne moremo (uspešno) dalje.

# Emocionalni možgani

Zdravnica in predavateljica na področju psihologije in psihoterapije, zaposlena v UKC Ljubljana, nas je najprej skozi humorno predavanje, v nadaljevanju pa z izredno čustveno predstavitvijo resničnih zgodb in dejstev popeljala skozi življenjske resnice. Vsebina je zagotovo v vsakem prisotnem pustila odprto vprašanje, kaj je smisel. Ali se ga zavedamo? Znamo drugače? Nas emocionalni možgani, ki delujejo hitreje kot racionalni del možganov, usmerjajo?

Dr. Preresciutti je poudarila, da ljudje takrat, ko umirajo, obžalujejo, kako so živeli. Večinoma bi spremenili odnose. Nihče ne obžaluje, ker je delal premalo ali ker ni zgradil večje hiše. Vsi bi želeli popraviti odnose, več časa nameniti družini, otrokom, prijateljem ... Na delo in delodajalce se ob umiranju ne spomni nihče.

Izpostavila je življenjsko paradigmo, in sicer, da smo v življenju zelo odvisni eden od drugega, kar se zelo izraža pri zdravniški službi. Dejstvo je, da smo odvisni eden od drugega, ko npr. krvavimo. Takrat potrebujemo kri neznanega darovalca ali druge organe, ki so lahko od osebe, s katero se celo življenje prepiramo. A kri ali organe kar vzamemo, nič ne preverjamo, čigavo je kaj. Ali je res smisel živeti zato, da se prepiramo (s sosedi, brati, starši ...)?

Naša čustva niso šibkost, saj so:

- evolucijski mehanizem preživetja,
- informacija, ne motnja – povedo nam, kaj je za nas pomembno,

- potlačena čustva, ki ne izginejo – shranijo se v telesu in vplivajo na zdravje.

Pomembno pa je, kako vplivajo na naše odločitve:

- saj odločitve niso nikoli povsem racionalne – čustva so vedno vključena;
- v poslovnem svetu čustva vplivajo na to, komu zaupamo, kako komuniciramo in kako se odzivamo v konfliktih.

Na nazoren način je predstavila, da so čustva kot pitje vode, in sicer, ko pijemo, tudi odvajamo. Kam pa gredo potlačena čustva, grde besede? Če tega ne očistimo iz glave (včasih so rekli »vse je v glavi«), se telo čisti tako, da se izrazi preko bolezni (glavoboli, gastritis, kronične bolezni ...).

Za zadovoljstvo posameznika in dobro počutje sebe in okolice je pomembno:

- prepoznati, poimenovati, izraziti in regulirati čustva – to je veščina, ki se je lahko naučimo in je ključna za notranjo stabilnost,
- čustvena pismenost pomeni tudi sočutje do sebe – sposobnost, da si priznamo, kako se počutimo, in to brez obsojanja.

Jokanje je pomemben proces čiščenja duše.

»Pomembno je ozvestiti, da smo minljivi,« je sklenila svoje predavanje.



# Trening pogajanja kot ključ do uspeha



V četrtek, 12. junija 2025, je v prostorih podjetja Danfoss Trata potekal celodnevni **trening pogajanj**, ki je združil vodje nabave, nabavnike, prodajnike in vse, ki se pri svojem delu vsakodnevno srečujejo s pogajanjem. Na trening smo udeležence popeljali skozi teorijo, praktične primere in interaktivne vaje.

Trening je bil zasnovan tako, da udeleženci niso le poslušali, temveč tudi **aktivno sodelovali, vadili pogajalske pristope** in razvijali svojo sposobnost prilagajanja v različnih pogajalskih situacijah. Poseben poudarek je bil na:

- pripravi na pogajanja in razumevanju nasprotne strani,
- prepoznavanju in uporabi ustreznih taktik,
- obvladovanju zahtevnih sogovornikov,

- postavljanju jasnih ciljev in vzpostavljanju zaganjanja.

Udeleženci so skozi simulacije priprave na pogajanja in praktičnega treninga pogajanj preizkušali različne vloge in se učili, kako ohraniti nadzor v pogovoru, tudi ko je pritisk velik. Ena izmed ključnih ugotovitev dneva je bila, da so uspešna pogajanja **manj odvisna od »trdote« in bolj od strateške priprave, poslušanja ter razumevanja motivacije nasprotne strani.**





Zaključek dneva je postregel s sporočilom, ki ga je povzela tudi ena od udeleženk:

»Pogajanja niso boj, temveč orodje za iskanje skupne koristi. Če znaš poslušati in ostati miren, lahko tudi v najzahtevnejših situacijah dosežeš več, kot si misliš.«

Zahvaljujemo se vsem udeležencem za izjemno energijo, odprtost in pripravljenost na učenje ter Danfoss Trati za gostoljubje.

Veselimo se že naslednjega srečanja, kjer bomo skupaj rastle naprej!

### **Povzetek vsebine treninga: Učinkovita pogajanja v nabavi**

Trening je bil vsebinsko razdeljen v štiri logične sklope, ki so udeležencem ponudili celovit pogled na pogajalski proces znotraj nabavne funkcije:

#### **I. Uvod v nabavo**

Udeleženci so uvodoma spoznali temeljne naloge in pomen nabave v podjetjih ter njen vpliv na stroške, kakovost in konkurenčnost. Predstavljeno je bilo tudi, zakaj je pogajalska sposobnost ključna kompetenca vsakega uspešnega nabavnika.

#### **II. Elementi priprave na pogajanja in pogajalski proces**

Ta sklop je obravnaval naslednje ključne korake pri pripravi in izvedbi pogajanj:

| **razvoj pogajalske strategije** – kako oblikovati pristop glede na cilje in nasprotno stran,

| **priprave na pogajanja** – analiza sogovornika, definiranje ciljev in scenarijev,

| **pomen podatkov in analize** – katere vire uporabiti in kako podkrepiti argumente z dejstvi,

| **izvedba pogajanj** – struktura pogajalskega srečanja, dinamika in vodenje pogovora,

| **spremljanje rezultatov in povratna informacija** – pomen dokumentiranja, evalvacije in učenja,

| **E-dražbe** – sodoben digitalni pristop k doseganju najboljših ponudb na strukturiran način.

#### **III. Postati prva izbira naših dobaviteljev**

V tem delu je bil poudarek na dolgoročnih odnosih z dobavitelji, ugledu nabavne funkcije in strategijah, s katerimi lahko podjetje postane zaželen partner, ne le kupec. Zaupanje, transparentnost in sodelovanje so ključ do trajnostno uspešnih pogajanj.

#### **IV. Zaključek**

Trening se je zaključil z izmenjavo izkušenj, vprašanji udeležencev in praktičnimi napotki za implementacijo naučenega v vsakodnevno prakso. Udeleženci so odšli z jasnim zavedanjem, da pogajanja niso le o ceni, temveč tudi o vrednosti, odnosih in odlični pripravi.

# Zakaj je Kraljičeva matrika po 40 letih še vedno nepogrešljiva za sodobno nabavo?

Pridružite se treningu Združenja nabavnikov Slovenije **Kako ustvarjati prihranke v nabavi s pomočjo Kraljičeve matrike?** in odkrijte, kako s pomočjo matrike dr. Petra Kraljiča:

- razvrščati portfelj materialov in dobaviteljev v štiri ključne kvadrante (standardni, kritični, vzvodni, strateški),
- izbrati prilagojene oskrbne strategije za vsako skupino,
- optimirati taktike za optimizacijo stroškov, obvladovanje tveganj in gradnjo dolgoročnih partnerstev,

Kraljičeva matrika prinaša nabavi strateško veljavo, ki jo podjetja nujno potrebujejo v svetu hitrih gospodarskih in političnih premikov. Strateško razmišljanje, ki ga ponuja, ni namenjeno samo velikim podjetjem. Pravzaprav ga lahko uporabljajo organizacije vseh vrst in velikosti, ne glede na panogo, v kateri delujejo.

V času, ko volatilitnost in negotovost postajata "nova normalnost", je prav strukturiran, proaktiven pristop k oskrbni verigi tisti, ki podjetjem zagotavlja varnost dobav, predvidljivost stroškov in konkurenčno prednost. Pridite in osvežite svojo nabavno strategijo z okvirom, preizkušenim skozi desetletja!

---

**sreda, 10. 09. 2025 ob 9. uri.**

**lokacija:** Danfoss Trata, Ulica Jožeta Jame 16, 1210 Ljubljana – Šentvid

---

Prijave na spletni strani Združenja nabavnikov Slovenije **[zns-zdruzenje.si](https://zns-zdruzenje.si)**

# Skupni strokovni posvet ZNS in ADACI z naslovom »NABAVA BREZ MEJA«



V okviru spremljevalnih dogodkov projekta **Gorica, evropska prestolnica kulture** smo na pobudo naših italijanskih kolegov v Združenju nabavnikov Slovenije (ZNS) in italijanskem združenju za nabavo in upravljanje oskrbe (ADACI) skupaj oblikovali in organizirali strokovni posvet z naslovom »Nabava brez meja«.

Z velikim veseljem smo v naši družbi pozdravili prijatelje iz združenja ADACI, predavatelje, nabavne strokovnjake in direktorje pomembnih slovenskih in italijanskih podjetij, ki se zavedajo, da je partnersko sodelovanje temelj dolgoročnega uspešnega delovanja oskrbnih verig, da je vključevanje okoljskih kriterijev v poslovanje svojih podjetij nujno in ki se zavedajo medsebojne odvisnosti in potrebe po izmenjavi idej in znanja med podjetji, med regijami in državami. Zato smo dogodku dali naslov »Nabavne verige brez meja«; sožitje in sodelovanje brez meja, brez delitev, v skupno dobro je tudi sporočilo

mest Gorice in Nove Gorice v okviru projekta Evropske prestolnice kulture, na območju, ki je vedno bilo stičišče ljudi različnih kultur, trgovine, industrije in v preteklosti tudi različnih družbenih ureditev.

V času, ko se svet sooča s politizacijo trgovine ali boljše komercializacijo politike, sta ZNS in ADACI želela z organizacijo dogodka vzpodbuditi razpravo o ključnih izzivih sodobne nabave, ki je močno odvisna in vpeta v geopolitične, globalne trende, istočasno pa odvisna od vsakokratne gospodarske politike posameznih držav, v našem primeru predvsem EU. In v prihodnjem obdobju bo poudarek evropskih politik na povečevanju konkurenčnosti, ob istočasnem zagotavljanju vključevanja ESG kriterijev v poslovanje podjetij, ozelenitev poslovnih modelov in zmanjševanje CO2 izpustov. V teh procesih je vloga profesionalne nabave, sodelovalne in temelječe na analitiki in podatkih, nujna in neprecenljiva.

Trajnost, ki smo ji v razpravah namenili veliko pozornost, mora biti konkurenčna prednost, ne pa zaviralec konkurenčnosti evropske industrije. Dolgoročno uspešna bodo podjetja, ki trajnost razumejo kot strateško prednost, ne zgolj obveznost. Vsak vložen evro v trajnost pomeni namreč večjo varnost in odpornost v prihodnje - in tu mora nabava odigrati svojo vlogo! Naši sogovorniki iz podjetij so nam predstavili prav tako vizijo - vlaganje v trajnost je vlaganje v prihodnost!

Kot rečeno **vloga nabave (ali oskrbovalnih verig)** v pogojih **trgovinskih vojn in geopolitičnih napetosti** postaja strateško izredno pomembna. Nabavna funkcija se iz operativne podpore vse bolj razvija v ključnega dejavnika poslovne odpornosti in konkurenčnosti podjetja. Danes ni več resnega podjetja, ki se ne bi zavedal in izkoriščal rezultatov strokovne, na talentih temelječe nabavne funkcije. Zato moramo v času tektonskih sprememb skupaj še odločneje spodbujati strateško avtonomijo in trajnostno industrijsko politiko in krepiti interne, evropske, oskrbne verige. In prav to naj bo tudi sporočilo našega skupnega dogodka.

Pozornost smo namenili tudi stanju v energetiki, kjer je cena EE postala omejitveni faktor konkurenčnosti in že povzroča deindustrializacijo in selitev bazične industrije materialov izven EU ter poudarili pomen logistike in sodelovanja pri transportnih storitvah kot elementom povečevanja konkurenčnosti in učinkovitosti nabavnih verig. S posebnim zanimanjem smo spremljali analizo najnovejše evropske odločitve o krepitvi obrambne industrije, realne ocene evropskih političnih in ekonomskih odločitev v zadnjih letih s strani strokovnjaka za strateške študije dr. Gaianija.

Izrazili smo tudi veliko zahvalo kolegom iz ADACI-ja, da smo od prvih začetkov sodelovanja daljnega leta 2008 v okviru naših izobraževalnih vsebin to sodelovanje ne samo obdržali brez prekinitev, temveč ga nadgradili v redno izmenjavo strokovnjakov, vse v duhu in želji po rasti strokovnosti nabave kot procesa, ki si je svojo vlogo med ostalimi procesi v podjetjih moral šele izboriti. Omenjeni skupni dogodek je tudi edinstven primer sodelovanja med nabavnimi združenji - člani IFPSM in je lahko zgled ostalim združenjem v bodoče.

Ravno zaradi tega dolgoletnega sodelovanja, medsebojnega spoštovanja in delovanja obeh naših združenj tudi v mednarodnem združenju IFPSM je pobudo o skupnem strokovnem dogodku, razpravo o ključnih izzivih v nabavi v turbulentnih časi trgovinskih (in žal tudi pravih) vojn med sosednjima strokovnima združenjema prepoznalo tudi naše ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport in se je z uvodnim pozdravnim nagovorom odzval tudi minister Matjaž Han.

Še posebej pa smo ponosni, da smo lahko prisluhnili stališčem guruja moderne nabave, avtorja teorije o oskrbnih verigah, o nujnosti preobrazbe nabave v upravljanje z oskrbnimi verigami, avtorja legendarne Kraljičeve matrike, dr. Petra Kraljiča, ki se nam zaradi zdravstvenih težav sicer ni mogel pridružiti osebno, je pa z veliko naklonjenostjo in zadovoljstvom pozdravil pobudo in organizacijo današnjega dogodka. In poudaril, da je v času, ko se meje s carinami in drugimi omejevalnimi ukrepi zapirajo in otežujejo nabavo, koncept Supply Chain Managementa zelo živ; nenazadnje je tudi sam koncept pred 50 leti nastal kot odgovor na takratno krizo.

Prepričan sem, da so naši gostje pripravili izvrstne in zanimive vsebine o izzivih, s katerimi se srečujejo pri vodenju podjetij, pri sodelovanju v regiji, pri uvajanju okoljskih kriterijev v poslovanje, pri čezmejnem sodelovanju v energetiki, transportu in logistiki in nenazadnje pri oblikovanju učinkovitih, odpornih, mednarodnih oskrbnih verig za zagotavljanje konkurenčnosti svojih podjetij na svetovnem trgu. In da so udeleženci odšli bogatejši za primere dobrih praks z obeh strani meje in novimi idejami za poslovno sodelovanje v regiji.

Predvsem je važno sporočilo, ki smo ga skupaj s sodelujočimi in kolegi iz ADACI-ja poslali nabavni skupnosti in družbi: čezmejno sodelovanje je ključna beseda sedanjosti, odličnost v nabavi in oblikovanje učinkovitih, odpornih oskrbnih verig ter skrb za dekarbonizacijo oz. ozelenitev oskrbnih verig ob istočasni skrbi za talente v nabavi, je orodje za doseg nabavnih ciljev.

Veselim se podobnih dogodkov, ki nas strokovno vzpodbujajo in osebno bogatijo s prepričanjem, da smo skupaj močnejši!

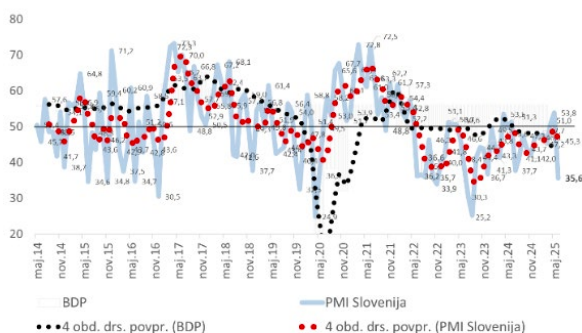
# PMI Slovenija

## PMI po dveh mesecih ponovno krepko pod mejo 50 točk

### Ključni podatki:

- **PMI junij 2025 = 35,6**  
(maj 2025 = 53,8)
- padec proizvodnih aktivnosti
- visok padec novih naročil
- zmanjševanje števila zaposlenih
- rast zalog repromateriala

### Zgodovinski pregled



### Povzetek

Proizvodni PMI znaša junija 35,6 točke (maja 53,8), kar je najnižja vrednost v zadnjih 2 letih. Indeks proizvodnih aktivnosti je padel na 40,3 točke (maja 54,7), ponovno je tudi indeks novih naročil močno pod mejo 50 točk in znaša le 25,4 točke (maja 54,2) in je s tem rezultatom tudi na 2. letnem dnu. Tudi indeks števila zaposlenih je znašal le 31,3 točke (maja 58,4). Indeks zalog končnih produktov se je ustavil na 30,9 točke (maja 56,0), indeks dobavnih rokov z vrednostjo 41,3 (maja 38,6) pa kaže na nadaljnjo skrajševanje le teh. Nabavne cene z indeksom v vrednosti 42,4 točke (maja 68,4) nakazujejo na ponovno umirjanje stroškov surovin. Indeks novih nabavnih nakupov znaša 49,6 točke (maja 52,7) in

nakazuje stagnacijo nabavnih naročil glede na pretekli mesec. Zaloge repromateriala z vrednostjo indeksa 54,3 točke (maja 64,2) pa nakazujejo nadaljnje kopičenje in visoko rast zalog kupljenih materialov.

### Komentar

Preliminarni izračun proizvodnega PMI Eurozone znaša junija 49,4 točke (maja 49,4) in je s tem še vedno na 33-mesečnem vrhu. Tudi kompozitni PMI ostaja enak kot pretekli mesec in znaša 49,5 točke (maja 49,5), medtem ko se je storitveni indeks EU ustavil pri 50,0 točke (maja 49,7). Številke prikazujejo nadaljnjo stagnacijo gospodarskih aktivnosti v predelovalni dejavnosti in hkrati stagnacijo aktivnosti tudi v storitvenem sektorju.

Preliminarni nemški proizvodni PMI znaša junija 49,0 točke (maja 48,3) in je s tem na 34-mesečnem vrhu. Kompozitni PMI znaša celo 50,4 točke (maja 48,5). Tudi v Nemčiji se očitno pojavljajo znaki stagnacije gospodarstva in s tem nakazujejo na nadaljnji trend upočasnjevanja usihanja gospodarskih aktivnosti, saj se je tudi storitveni PMI dvignil na 49,4 točke, medtem ko je maja znašal le 47,1 točke.

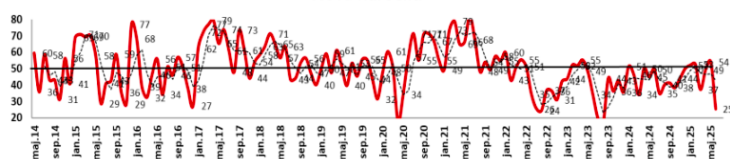
Preliminarni ameriški proizvodni PMI je že tretji mesec zapored nad mejo 50 točk z indeksom 52,0 točke (maja 50,0). Hkrati se je tudi kompozitni PMI z vrednostjo 52,8 točke (maja 53,0) ohranil nad mejo 50 točk. Rast je bilo namreč ponovno opaziti v storitvenih dejavnostih, kjer znaša indeks 53,1 točke (maja 53,7). Medtem se je japonski PMI po osmih mesecih pod mejo 50 točk dvignil na 51,3 točke (maja 48,6).

Junjski izračuni in objave PMI kažejo na pričakovano nadaljevanje trenda stagnacije v proizvodnem sektorju, čeprav je večina indeksov še vedno rahlo pod mejo 50 točk. Kljub temu se to

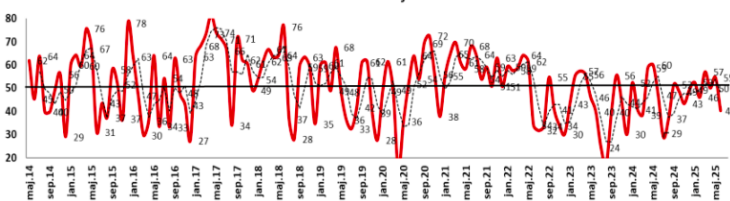
ni poznalo v slovenskem PMI, ki izkazuje visoke odklone navzdol in s tem ne preslikuje stanja v ostalih gospodarstvih na naše gospodarstvo. Očitno je, da negotove gospodarske razmere še ne pomenijo dejanskega prenosa na vse udeležence v verigi. Še vedno ne moremo namreč govoriti o rasti, temveč kvečjemu o stagnaciji gospodarstva, ki je imelo zadnji dve leti izrazite trende zmanjševanja gospodarskega gibanja.

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

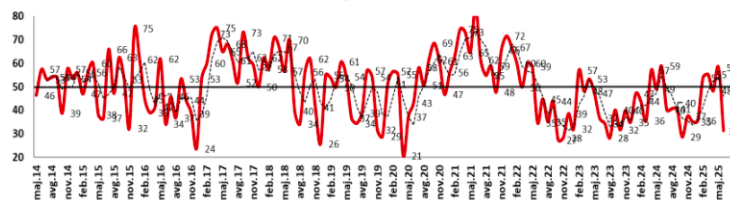
Nova naročila



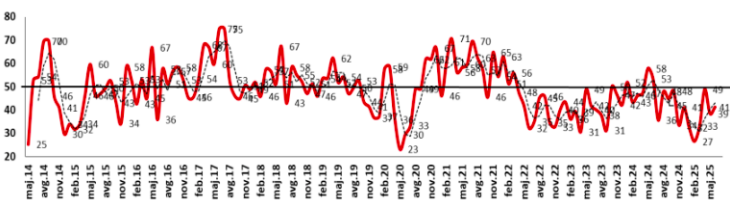
Proizvodnja



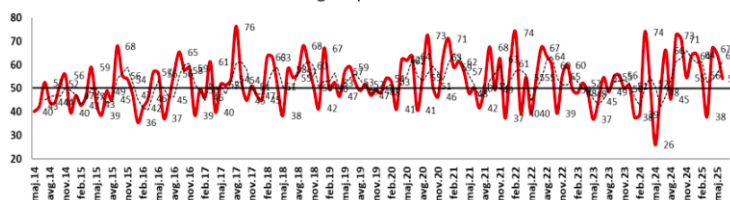
Zaposlenost



Dobavni roki

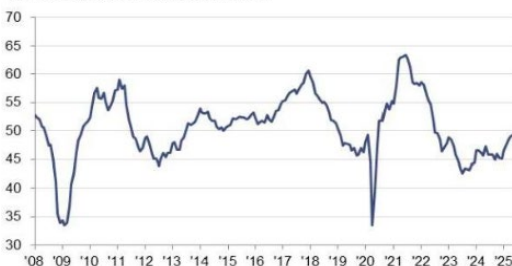


Zaloge repromateriala



HCOB Eurozone Manufacturing PMI

sa, >50 = improvement since previous month



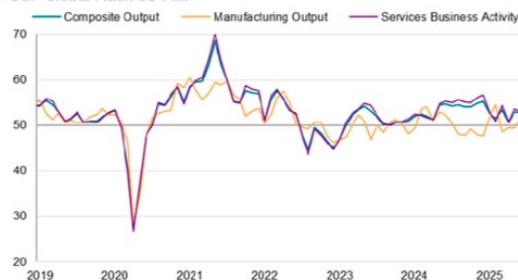
HCOB Germany Manufacturing PMI

sa, >50 = improvement since previous month



Sources: HCOB, S&P Global PMI.

S&P Global Flash US PMI



Data compiled June 23, 2025. Index, sa, >50 = growth since previous month.  
Source: S&P Global PMI.  
© 2025 S&P Global.

Manufacturing output

PMI Manufacturing Output Index  
sa, >50 = growth since previous month

Manufacturing production  
%yr/yr



Sources: au Jibun Bank, S&P Global PMI, METI via S&P Global Market Intelligence.



Zlati sponzor

---



Bronasti sponzor

---



KEARNEY



CINKARNA



Sponzorji

---



BSH Hišni aparati d.o.o. Nazarije



Global Transport and Logistics



UNITAS



Naš zrak, vaša zgodba



Partnerji

---



Slovenian Chamber of Commerce



GOSPODARSKA ZBORNICA  
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE



Partnerska združenja

---



Associazione Italiana Acquisti  
e Supply Management



HRVATSKA UDRUGA NABAVNE DJELATNOSTI  
CROATIAN ASSOCIATION OF PURCHASING



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  
Dunajska cesta 167  
SI-1000 Ljubljana

☎ 01 786 14 62  
📠 01 589 82 19  
✉ [info@zns-zdruzenje.si](mailto:info@zns-zdruzenje.si)

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