

nabavnik

e-časopis Združenja nabavnikov Slovenije

št. 4 / 2025



www.zns-zdruzenje.si



Združenje
Purchasing
nabavnikov
Association
Slovenije
of Slovenia

Konferenca

Sponzorji



B/S/H/



CINKARNA

DSV

Global Transport and Logistics



Partnerji



Gospodarska zbornica Slovenije



Srečko BUKOVEC

Uvodnik in voščilo

Srečko BUKOVEC

Uvodni nagovor

Xiamenska pobuda za razvoj in stabilnost globalnih dobavnih verig

Uroš ZUPANČIČ

Etika, integriteta in trajnostna nabava kot temelji sodobnega upravljanja

Tomaž VOZEL

Trg odpadnih surovin

Gabriele BRAGA

Trg elektronskih komponent – kompleksen scenarij

Umicore na Procurement Summitu 2025: Vizija krožnega gospodarstva in strateškega odziva na globalne spremembe

Uroš ZUPANČIČ

PMI Slovenija

Spoštovane članice, dragi člani Združenja nabavnikov Slovenije

ko se poslavljamo od še enega prelomnega leta, se iskreno zahvaljujem vsem, ki s svojim znanjem, predanostjo in strokovno radovednostjo soustvarjate skupnost, v kateri dobiva nabava vedno večjo strateško vrednost. Prav zaradi vas je leto 2025 dokazalo, da so moč sodelovanja, zaupanje v partnerstva in neprestano učenje temelji, na katerih lahko gradimo zanesljivo prihodnost.

Za nami je obdobje, ki je prineslo mnoge izzive – od hitro spreminjajočih se trgov, carin, novih zakonodajnih zahtev, tehnoloških premikov in geopolitičnih negotovosti do stalne potrebe po optimizaciji procesov in odgovornem ravnanju z viri. A prav vi, naši člani, ste s svojimi prizadevanji, strokovnostjo in odprtostjo dokazali, da se naša stroka lahko odzove na vse izzive samozavestno, inovativno in strokovno.

Ponosni smo, da smo v tem letu skupaj izvedli izobraževalne programe, vzpostavili nova strokovna povezovanja, nadgradili izmenjavo dobrih praks in dvignili prepoznavnost nabave v slovenskem prostoru. Vaša vključenost, vaše pobude in vaša energija so gonilo razvoja



Združenja – in prav zaradi vas ostajamo močna, napredna, strokovno ambiciozna skupnost.

Z vstopom v leto 2026 si želimo še več ambicioznih projektov, še več medsebojnega sodelovanja ter še več priložnosti za osebni in profesionalni napredek. Naj bo to leto:

- **povezanosti**, ki gradi zaupanje in odpira vrata novim priložnostim,
- **modrih odločitev**, ki dvigujejo vrednost nabave v organizacijah,
- **inovativnih pristopov**, ki pogumno oblikujejo prihodnost,
- **vrednot**, ki združujejo ljudi.

Naj vam prihajajoči dnevi prinesejo mir, navdih in občutek zadovoljstva ob pogledu na vse, kar ste ustvarili. Novo leto pa naj vnese v vaše delovanje tudi svežo energijo, drznost v razmišljanju in pogum za uvajanje sprememb, ki premikajo meje odličnosti.

Želim vam prijetne, sproščene praznike ter leto 2026, prežeto z osebnimi radostmi, uspešnimi projekti, odličnimi nabavami, navdihujočimi srečanji in zaupanja vrednimi partnerstvi.

Srečno, navdihujoče in uspešno novo leto 2026!

Srečko Bukovec,

predsednik ZNS

Uvodni nagovor



Spoštovane nabavnice in nabavniki!

Lani smo v uvodnem predavanju dali poudarek izzivom delovanja enotnega EU trga, produktivnosti evropske industrije in posledično tveganjem, ki izhajajo iz teh dejstev. Opozarjali smo na zaostajanje EU gospodarstva kot celote za gospodarstvom Kitajske in ZDA, opozarjali na počasnost sprejemanja ukrepov za spremembo takega stanja; po enem letu lahko ugotavljamo, da večjih sprememb še ni, vsi procesi v svetu, na katere je opozoril tudi bivši predsednik ECB Mario Draghi v »priročniku« z ukrepi za »sanacijo« EU gospodarstva, pa se le intenzivirajo. Lanskega oktobra, zanimivo, nismo kljub razgreti predsedniški tekmi v ZDA niti omenili možnosti vrnitve Donalda Trumpa na oblast in ponovitve igre s carinami. Vendar se je to zgodilo, vrnila se je »žajfnica s carinami«, splošno prepričanje pa je, da je bila EU v brutalnem carinskem izsiljevanju s strani ZDA

ponižana. **CARINE – beseda leta 2025**, izražena v številkah in udejanjena z odločitvami oblasti, pa so bile sprožilci prestrukturiranja oskrbnih verig, vzrok za rast in padec borznih indeksov. Kaj pa je carina? To je davščina na blago – denarni znesek, ki ga država zaračuna ob uvozu, izvozu ali tranzitu blaga čez svojo mejo. Gre za obliko davka oziroma dajatev, s katerimi država ureja trgovinske tokove (uvoz, izvoz in posledično plačilno bilanco), ščiti domačo proizvodnjo ali polni državni proračun. V preteklosti, ko so imele carine še bistveno večji pomen za prihodke držav, so se o njih pogajali in jih določali skoraj na desetinko odstotka natančno in so bile primarno razumljene kot zaščita domače proizvodnje ali izravnava pogojev poslovanja tuje in domače industrije. Kaj pa lahko pomenijo 50 %, 100 %, 125 % ali celo 200 % carine, ki jih dodatno in kot univerzalne carinske stopnje uvajajo ZDA? Kaznovalni ukrep, polnjenje proračuna, orodje političnega pritiska?

Odkar so Združene države Amerike 2. aprila 2025 napovedale vzajemne univerzalne carine in druge trgovinske omejitve, pomeni to za podjetja veliko negotovost. Skupne carine, ki jih je ameriška vlada uvedla od takrat, so hitro dvignile tehtano povprečno carinsko stopnjo države na najvišjo raven v zadnjih 100 letih, in to s približno 2 odstotkov na začetku leta 2025 na več kot 20 odstotkov od aprila 2025 dalje. Odzivi drugih držav so bili različni – od Kitajske, ki je uvedla povračilne 125-odstotne carine na ameriški uvoz, do več kot 75 držav, ki so predlagale pogajanja z ameriško administracijo.

Kako se bodo ti ukrepi razvijali v prihodnje, je zelo negotovo, zlasti glede na 90-dnevni preporoč, ki ga je ameriška vlada uvedla za večino carin, specifičnih za posamezne države. Vendar pa bo vpliv carin na strukturo poslovnih stroškov, poslovno in potrošniško povpraševanje ter na relativne konkurenčne prednosti podjetij zagotovo precejšen. Nabavniki se tako posledično soočate s številnimi kratkoročnimi odločitvami, kako se odzvati na tako nepredvidljive »made« ukrepe, ki jih od vas zahtevajo spremenjene prodajne možnosti ...

Pri tem bi rad omenil (najmanj) tri ukrepe, ki lahko podjetjem pomagajo pri sprejemanju srednjeročnih in dolgoročnih odločitev: **analizo relativnega položaja podjetja, opredelitev strateškega položaja in ukrepov ter preverjanje odločitev v luči trenutne negotovosti**. Vloga nabave je v vsaki od omenjenih situacij drugačna, v vsakem primeru pa mora ali bo morala pristopiti k preučitvi in po potrebi po prilagoditvi oskrbnih verig tako, da bodo posledice za konkurenčnost podjetij čim manjše.

Če bi poskušal dodatno osvetliti kombinacije ukrepov, ki bi jih podjetja lahko izvajala kot odgovor na nedavne spremembe carin, bi jih lahko razdelil v štiri **strateške položaje**, ki se razlikujejo glede na specifični položaj podjetja in v katerih je vloga nabave različna. Navajam jih v nadaljevanju.

— Spodbujanje prodajnih aktivnosti in vlaganje v rast

Podjetja v tej kategoriji obvladujejo svoje oskrbne verige, ki jim dajejo konkurenčno prednost.

Kot takšni so v položaju, da pospešijo prodajne ukrepe, vključno z optimizacijo cen, širitvijo prodajnih poti in povečanjem proizvodnje v obstoječih obratih. Vloga nabave je omejena na zagotavljanje te konkurenčnosti tudi v novih razmerah.

— Branjenje tržnega deleža in zaščita marž

Podjetja v tej kategoriji so v boljšem položaju kot njihovi konkurenti, vendar se soočajo z zmanjšanim povpraševanjem strank. Osredotočiti se morajo na ukrepe, ki bolje izkoriščajo zmogljivosti, in se izogniti večjim kapitalskim naložbam, vsaj dokler se povpraševanje ne stabilizira. Vloga nabave je zagotavljati boljšo ali vsaj nespremenjeno konkurenčnost oskrbnih verig, ki omogoča in zagotavlja ukrepe na prodajni strani.

— Potreba po izboljšanju stroškovne strukture

Ti ukrepi bi veljali za podjetja, ki so se znašla v poslabšanem konkurenčnem položaju, vendar s stalno naraščajočim povpraševanjem strank. Ob predpostavki, da je konkurenčni položaj podjetja vzdržen, bi lahko pristopili k znižanju stroškov za izboljšanje marž. Takojšnji ukrepi bi lahko vključevali zmanjševanje nepotrebnih stroškov, ponovna pogajanja z dobavitelji, ciljno prestrukturiranje portfelja dobaviteljev, usmerjeno spreminjanje cen in, če je to mogoče, naložbe v diferenciacijo izdelkov. Vloga nabave je v takem primeru že bistveno bolj aktivna pri zagotavljanju cenejših virov.

— Racionalizacija in preusmeritev

Podjetja v tej kategoriji so v najbolj ranljivem položaju, saj so njihovi izdelki močno izpostavljeni carinam in se soočajo z zmanjšanim povpraševanjem strank. Strateški imperativ je zmanjšati to izpostavljenost s pospešenim znižanjem stroškov, odložitvijo kapitalskih naložb na izpostavljenih področjih in priprava za potrebno prestrukturiranje. V nekaterih primerih je lahko najbolj pragmatična poteza osredotočenost na trge, kjer ima podjetje prednost v marži in obramben tržni položaj. Optimizacija tako proizvodnega kot tudi portfelja izdelkov in

trgov ter poslovnega portfelja je še en možen korak. Vloga nabave je zelo pomembna zaradi potrebe po prestrukturiranju oskrbnih verig.

Skratka, v vsakem podjetju, ki je podvrženo vplivom spremenjenih carin (posredno ali neposredno), je sodelovanje nabave pri zagotavljanju nadaljnje dobičkonosnosti pomembno, njena vloga in potrebne aktivnosti pa so odvisne od vpliva sprememb na prodajo in položaja podjetja na trgu.

Kako se konkretno pozna carinsko lomastenje ZDA? V logistiki npr. izjemno visoka rast voznin v času pred uveljavitvijo višjih carin in povečanje povpraševanja po skladiščih, saj uvozniki skladiščijo večje količine za daljše obdobje. Povišanje carinskih dajatev oz. povišanje uvoznih stroškov je tako veliko, da se uvoznikom finančno splača plačati višje stroške voznin, višje stroške skladiščenja in vezanega kapitala. Obnašanje nabavnikov dobro ponazori gibanje cen bakra na LME in na drugi strani na ameriškem trgu CME – prišlo je do bistvenega povišanja cen na CME iz identičnih izhodišč ob najavi višjih carin; dvig do 12.600 USD mt (istočasno LME cena 9.600 USD mt), in ko so se carine uveljavile, takojšnja izenačitev cen na obeh trgih. Izkušnje kažejo, da posledično po cunamiju carin vse cene in gospodarska aktivnost padejo – do takrat, ko se zaloge znižajo na vzdržne, poprečne, potrebne, **to pa pomeni recesijo ...**

Torej: negotovost trgovinskih politik velikih trgov (predvsem ZDA v tem trenutku, posledično pa vseh, ki sprejemajo kontraukrepe), so ključni moteči dejavniki oskrbnih verig! Ker pa delujejo mednarodni trgi kot vezne posode, se

zmanjšanje povpraševanja na enih trgih preljuje tja, kjer je zaščita trga manjša – posledično se cene tam znižajo, s tem pa se poveča cenovni pritisk na obstoječo industrijo. V vsakem primeru je način, kako so se ZDA lotile posegov v mednarodne oskrbne verige, povišal stroške poslovanja zaradi visoke volatilnosti in negotovosti.

Volatilnost istočasno pomeni tudi spremembo strategij nabave, odstop od letnih ali celo dolgoročnih fiksnih pogodb k fleksibilnejšim oblikam pogodbenih odnosov, ki v krajšem času odražajo spremembe na trgih, to pa zahteva večjo pozornost upravljanju tveganj! Povišanje tveganj namreč zahteva povišanje marž, zmanjšanje investicij, porabe in vsak najmanjši namig sproži »zaščitno« delovanje akterjev ...

Vendar v času, ko se svet sooča s politizacijo trgovine ali bolje s komercializacijo politike, po izkušnjah iz preteklosti carine v največji meri udarijo tistega, ki jih je uvedel!

Dejstvo je, da je pred nabavami v podjetjih obdobje izredno intenzivnih analiz možnih scenarijev za prestrukturiranje oskrbnih verig, geografskih in temelječih na odzivih na trgovinske bariere, ki se uvajajo z nepredvidljivo dinamiko. Svoje carinske scenarije morate povezati z makro scenariji, saj makro okolja ne bodo določale le carine. Zelo pomembno vprašanje je med drugim tudi, ali in kdaj bodo ZDA začele hitreje zmanjševati proračunski primanjkljaj, ki predvideva zmanjšanje letne porabe za 1 bilijon dolarjev. Od tega bilijona je doslej napovedano le zmanjšanje porabe za 150 milijard dolarjev, vendar bi lahko prišlo do nadaljnjih fiskalnih rezov. Če se to zgodi, bo prišlo do takojšnje recesije. Če



se odloži, bi lahko prišlo do zapoznele recesije. Zato je pomembno, da se ne upoštevajo le carine, temveč tudi fiskalne politike ključnih svetovnih trgov.

In ugledne mednarodne analitične hiše opozarjajo: vsi pogoji so dani tudi za recesijo, samo sprožilec še ni znan in kdaj se bo sprožil! Torej ne, če bo ali ne, ampak kdaj in kaj bo v obstoječih pogojih tisti sprožilec. Bi lahko bile carine ta sprožilec?? **KANARČEK V PREDORU POJE!**

Ponovil bom in dopolnil parafrazo iz lanskega leta. Kljub mogoče (pre)optimističnim napovedim za naslednje leto bom parafraziral Marxa: Pošast se plazi v deželo, pošast nujnosti velikih sprememb, in če kdaj, mora biti dobra nabava sposobna razmere makro okolja, v katerem deluje, hitro in ustrezno preslikati na mikro posledice takih makro sprememb na svoj položaj v oskrbnih verigah!

Srečko Bukovec, predsednik ZNS

ZAKLJUČEK

Z uvodnim predavanjem smo želeli vzpodbuditi vaš razmislek in posledično opolnomočenje za odzive na trgovinske politike, ki se izrisujejo v prihodnjih letih. Ukrepi evropske ekonomske politike bodo sicer usmerjeni v realizacijo ciljev povečevanja produktivnosti in v okviru tega bodo na voljo tudi sredstva za potrebne investicije. Srečujemo se tudi z rastočo zaščitno politiko, kjer se bo iskalo krhko ravnovesje med interesi (predvsem kitajskih) izvoznikov in »domače« industrije, predvsem zaradi preusmerjanja presežkov kitajske proizvodnje na alternativne trge. Torej se bodo pogoji nabave dinamično spreminjali..

Upam, da odhajate z Vrha z novimi znanji, novimi informacijami za boljše delo v nabavi, z novimi poznanstvi; lanski VRH smo zaključili z ugotovitvijo, da se naj bi v 2025 vrnili v »business as usual« z znižanjem inflacije, boljšo dostopnostjo kapitala zaradi nižjih OM, padanjem cen inputov, manjši volatilnosti itd., da smo torej v vicah- neke vmes na poti k normalizaciji in stabilizaciji... Vendar se je obrnilo drugače, mešano - lahko rečemo, da se je zaradi carinske politike ZDA vo-

latilnost povečala, nepredvidljivost trgovinskih ukrepov in protiukrepov prav tako, skratka - vse kaže da gremo iz vic spet proti peklu ...

Z vami bi rad delil še nekaj vtisov, ki sem jih zaznal med obiskom IFPSM WORLD SUMMITa v kitajskem Xiamenu. Duh prizadevanj kitajske družbe, vseh družbenih struktur, med njimi tudi Kitajskega združenja nabavnikov (CFLP) je močno zaznati tudi v XIAMENSKI deklaraciji, ki je bila sprejeta na SUMMITU in ki govori o potrebi po sodelovanju, win-win iskanju rešitev v svetovnem gospodarstvu, delovanju oskrbnih verig. Sporočila kitajskih top managerjev (Huawei, SINOTRANS Logistics, China Greatwall Technology Group, China Mobile, LENOVO, tudi strokovnjaki CFLP!)-so jasna: nabava se je iz golmana spremenila v napadalca! Izjemna je strokovnost managementa v posameznih industrijah, analitičnost, tudi analiziranje preteklega razvoja dotične industrije na zahodu, ugotavljanje, kje se razvojno trenutno nahaja kitajska proizvodnja, načrtovanje korakov za doseg ciljev, enotno delovanje z jasnimi cilji in vsem podpor- nim instrumentarijem. Vsaka industrija ima jasne, tudi politično potrjene cilje - cilj npr. industrije elektronike, ki je najpomembnejša izvozna pano- ga, je prehod v fazo ustvarjanja znamk, »brand namov«, preseči stanje T1-T3 dobavitelja, podiz- vajalca in postati dobavitelj B2C!! in dalje- ne gre samo proizvajalec na tuje trge, celotna oskrbna veriga, ki ga podpira in omogoča prodor, gre z njim; uradna politika zahteva izvoz, investicije v tujini...in to zahteva učinkovitost celotne oskrbne verige! Jasno jim je, da odličnost proizvoda, proi- zvajalca ne šteje več dovolj, med seboj tekmuje- jo oskrbne verige- kompleksni oskrbni sistemi, ki naj dosežejo celovito kontrolo segmenta B2C in osvojijo potrošnika!! Poudarjajo win-win cilje in sodelovanje, na način **coopetition**- sodelova- nje ob istočasnem tekmovanju (konkurenci). Kot ključne faktorje, ki vplivajo in bodo vplivali na oskrbne verige pa navajajo: geopolitično vsiljeni disruptorji oskrbnih verig (namerno!), lokalizacija in regionalizacija, digitalna transformacija v oko- lju UI, zelena transformacija. Razvoj svetovnega gospodarstva gre v smer regionalizacije in trendi globalizacije in regionalizacije so očitno različni v različnih državah.

Tekst XIAMENSKE deklaracije objavljamo v celoti v današnji številki Nabavnik.si.

Xiamenska pobuda za razvoj in stabilnost globalnih dobavnih verig



Odpornost, nemoteno delovanje in trajnostni razvoj globalnih dobavnih verig niso le temelj svetovne gospodarske rasti in blaginje, temveč tudi ključen dejavnik za izboljšanje življenjskega standarda in splošnega blagostanja človeštva.

Predstavniki svetovne skupnosti s področja nabave in upravljanja dobavnih verig so se zbrali v mestu **Xiamen, Kitajska**, pod geslom **»Povežimo svet, dosežimo sodelovanje v obojestransko korist«** in s skupnim ciljem **»Skupaj zgradimo odprto, vključujočo, odporno in trajnostno globalno dobavno verigo.«**

Na podlagi odprtega dialoga, izmenjave izkušenj in doseženega soglasja skupnost soglasno sprejema naslednjo pobudo za:

1. Spodbujanje odprtega in sodelovalnega okolja globalnih dobavnih verig

Zavezuje se krepitvi multilateralizma, odprtosti in sodelovanja ter spodbujanju tržno usmerjene globalne razporeditve virov in čezmejnega povezovanja, z namenom oblikovanja učinkovitega, integriranega in odpornega ekosistema dobavnih verig. Zagotavljamo enake priložnosti na vseh ravneh dobavnih verig, spodbujamo dostoj-

ne delovne pogoje ter priznavamo ključno vlogo malih in srednje velikih dobaviteljev. Poglobljali bomo večstranska partnerstva, krepili povezanost dobavnih verig in prispevali k globalni gospodarski blaginji ter dobrobiti ljudi.

2. Izboljšanje sodelovalnega in vzajemno koristnega mehanizma globalnih dobavnih verig

Vzpostavili bomo mehanizme za delitev koristi med različnimi deležniki, spoštovali raznolikost razvojnih modelov in uravnoteženo zastopali interese vseh strani. Zavezuje se poštenosti in integriteti v postopkih nabave, zavračamo goljufije in korupcijo ter zagotavljamo strokovnost, transparentnost in neodvisnost pri upravljanju dobavnih verig. Nadalje bomo razvijali globalno arhitekturo dobavnih verig ter spodbujali sodelovalne inovacije za trajnostno rast svetovnih vrednostnih verig.

3. Krepitev temeljev odpornega in stabilnega sistema globalnih dobavnih verig

Okrepili bomo politični dialog in usklajevanje, pospešili povezljivost mednarodnih omrežij dobavnih verig ter spodbujali vzajemno priznavanje pravil in standardov na globalni ravni. Izboljšali bomo upravljanje odpornosti ter mehanizme čezmejnega pretoka podatkov, da bi zagotovili stabilnost, varnost in trajnost globalnih dobavnih verig.

4. Spodbujanje digitalno vodenih inovacij v globalnih dobavnih verigah

Pospešili bomo celovito vključevanje naprednih tehnologij, kot so umetna inteligenca, zbirke velikih podatkov (big data) in internet stvari (IoT) v vse faze dobavnih verig ter zagotovili skladnost z globalnimi trajnostnimi cilji. Digitalna preobrazba bo gonilo za oblikovanje agilnih, preglednih in odzivnih globalnih dobavnih omrežij s ciljem preoblikovanja svetovnih dobavnih verig.

5. Uveljavljanje zelenega in trajnostnega ekosistema globalnih dobavnih verig

Načela ESG (okolje, družba, upravljanje) bomo vgradili v celoten življenjski cikel dobavnih verig, s ciljem spodbujanja nizkoogljičnega, zelenega in družbeno odgovornega poslovanja. Podpirali bomo tehnologije za zmanjševanje emisij ogljika, razvoj ogljičnih ponorov ter mednarodno usklajevanje zelenih standardov, s čimer bomo dosegli usklajenost med ekološkimi koristmi in gospodarsko rastjo.

6. Zagotavljanje odpornega in dobro delujočega globalnega okvirja dobavnih verig

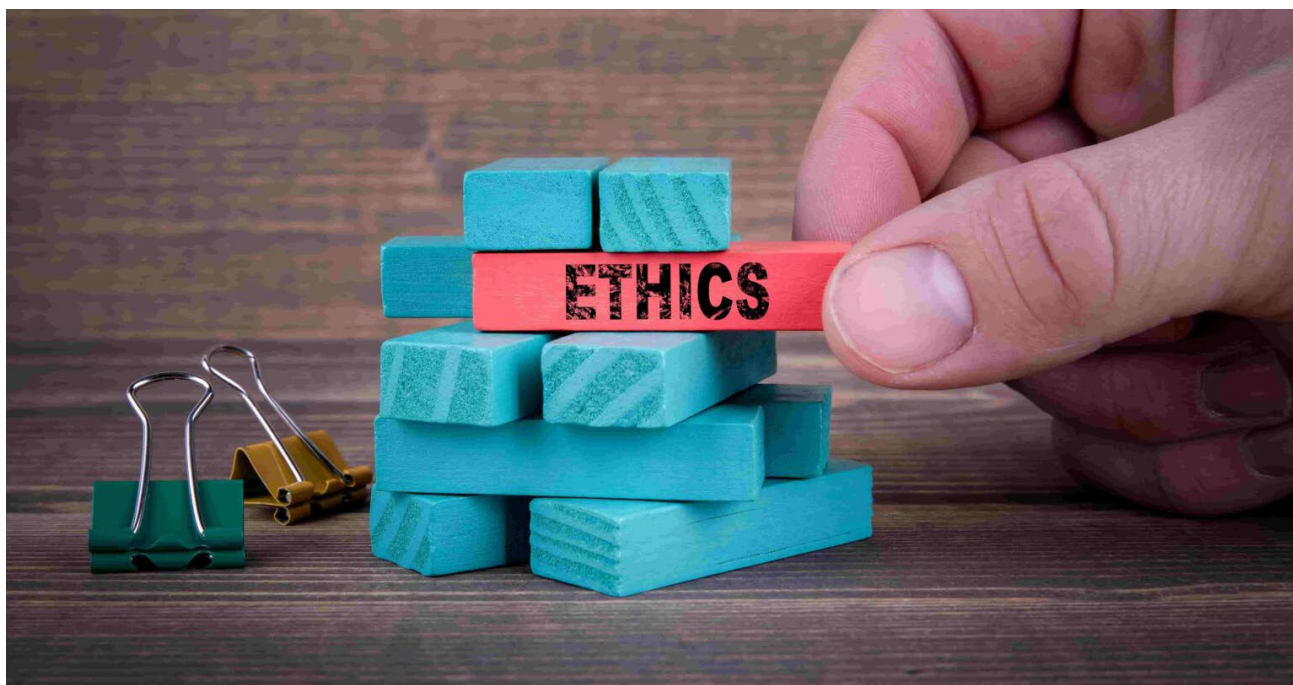
Načela pobude bomo udeležili v konkretnih ukrepih z določitvijo jasnih meril uspešnosti in kratkoročnih, srednjeročnih ter dolgoročnih ciljev. Vzpostavili bomo mehanizme spremljanja in poročanja, mobilizirali sredstva ter vzpostavili partnerstva za podporo uresničevanju zastavljenih ciljev. Spodbujali bomo raznolike vire financiranja, krepili sodelovalne platforme za dialog in medsebojno učenje ter redno izvajali skupne preglede napredka, da bi zagotovili dolgoročno uspešnost pobude.

Pozivamo vse svetovne deležnike, naj ohranijo načela vključenosti, sožitja in sodelovanja, se zavežejo tržno usmerjenemu in na pravilih temelječemu pristopu, poglobljajo partnerstva v obojestransko korist, spodbujajo inovativni razvoj ter skupaj ustvarjajo večjo vrednost za svetovno gospodarsko blaginjo in dobrobit človeštva.

Skupaj oblikujmo odprto, sodelovalno in pravično mednarodno okolje ter zgradimo globalno dobavno verigo, ki bo odporna, učinkovita in trajnostno usmerjena. S skupnimi prizadevanji lahko vnesemo novo energijo v svetovni razvoj ter oblikujemo bolj uspešno in trajnostno prihodnost za vse.

**Izdali člani Mednarodne zveze Združenj za nabavo in upravljanje dobavnih verig (IFPSM)
15. september 2025 – Xiamen, Kitajska**

Etika, integriteta in trajnostna nabava kot temelji sodobnega upravljanja



V poslovnem svetu, kjer so spremembe hitrejšje kot kadarkoli prej, etične prakse, integriteta in trajnostna nabava niso več le priporočila – postajajo strateška nuja. Podjetja, ki želijo dolgoročno preživeti, krepiti svoj ugled in razvijati konkurenčne prednosti, morajo etična načela vključiti v jedro poslovnega modela. To še posebej velja za nabavno funkcijo, kjer se stikajo interesi podjetja, dobaviteljev, kupcev in širše družbe.

Etika in morala – temeljna razlika, ki vpliva na poslovanje

Ena prvih lekcij sodobne poslovne etike je jasna razmejitev med etiko in moralo. Morala predstavlja družbene navade in pravila vedenja, ki se

skozi čas oblikujejo v skupnostih. A zgodovina nas uči, da moralne norme niso nujno etične – lahko so krivične, diskriminatorne ali celo škodljive. Etika pa je filozofska disciplina, ki določa merila za vrednotenje naših dejanj glede na dobro in slabo ter predstavlja skupek načel, ki nas vodijo k odgovornemu ravnanju.

V podjetjih se etika kaže v strokovnem, natančnem, odgovornem, poštenem in zanesljivem delu. Pozitivni učinki etičnega vedenja so merljivi: višja produktivnost, večje zaupanje med sodelavci, boljša organizacijska klima, večja lojalnost, manj konfliktov, večja privlačnost za vlagatelje in stabilnejši poslovni odnosi. Nasprotno pa neetično ravnanje prinaša tveganja – od gospo-

darskih škandalov in pravnih posledic do izgube ugleda in notranjih napetosti.

Pogosto so neetična dejanja prekrita z izgovori, kot so: »če je nujno, potem je prav«, »saj je zakonito«, »to mi pripada«, »nisem vedel« ali »drugi počnejo isto«. Takšni argumenti kažejo na pomanjkanje osebne odgovornosti in na potrebo po boljšem razumevanju etičnih standardov.

Integriteta – ko pravilno ravnamo tudi takrat, ko nihče ne gleda

Integriteta predstavlja osrednji steber etičnega ravnanja. Je sposobnost človeka in organizacije, da ostajata zvesta moralnim vrednotam in poštenosti v vseh okoliščinah. Integriteta zahteva doslednost, odgovornost, transparentnost in zanesljivost. Vodje, ki delujejo z integriteto, ne povečujejo sebe, temveč poudarjajo uspehe svojih ekip. Sprejemajo odgovornost za svoje odločitve, odprto komunicirajo in ne skrivajo informacij, ki so pomembne za druge.

V praksi se integriteta kaže v zanesljivosti, spoštovanju dogovorov, čuječi komunikaciji, odprtosti za povratne informacije in pripravljenosti, da priznavamo napake. Je vrednota, ki jo morajo živeti tako posamezniki kot organizacije, saj jo deležniki zaznajo hitreje, kot se pogosto zavedamo.

Kot je zapisal C. S. Lewis: »Integriteta je delati pravo stvar, tudi ko nihče ne gleda.«

Trajnost kot strateški element sodobne nabave

Trajnost že dolgo ni več zgolj marketinški trend, temveč pomemben del poslovne strategije. Standard ISO 20400 opredeljuje trajnostno nabavo kot proces, ki ustvarja pozitivne okoljske, družbene in gospodarske učinke v celotnem življenjskem ciklu izdelka ali storitve. Pri tem se podjetja srečujejo s tremi ključnimi vidiki:

1. Okoljski vidik

Trajnostna nabava zmanjšuje obremenitev okolja, spodbuja recikliranje, uporabo obnovljivih virov, zmanjševanje emisij toplogrednih plinov in odgovorno rabo surovin. Organizacije vedno bolj zahtevajo okoljske certifikate (FSC, Ecolabel,

FairTrade, Zero Waste) ter dajejo prednost dobaviteljem, ki ponujajo energetske učinkovite, trajne in okolju prijazne izdelke.

2. Socialni vidik

Družbena odgovornost (CSR - corporate social responsibility) vključuje zagotavljanje varnih delovnih pogojev, poštenih plač, spoštovanje človekovih pravic, razvoj skupnosti in podporo ranljivim skupinam. Podjetja, ki pri nabavi upoštevajo socialne kriterije, zmanjšujejo tveganja, izboljšujejo ugled in spodbujajo inovacije v vrednostni verigi.

3. Gospodarski vidik

Trajnostne nabavne prakse prinašajo merljive poslovne koristi: nižje stroške energije, manjšo porabo materialov, stabilnejše dobavne verige in večjo dodano vrednost. Sodelovanje z odgovornimi dobavitelji zmanjšuje operativna tveganja, povečuje konkurenčnost in privablja investitorje, ki vse bolj upoštevajo ESG kazalnike.

Pomembno je razumeti, da organizacija ne more postati trajnostna, če njeni dobavitelji to niso. Zaradi tega je izbira dobaviteljev vse bolj odvisna od njihove sposobnosti zagotavljanja trajnostnih in socialno odgovornih praks.

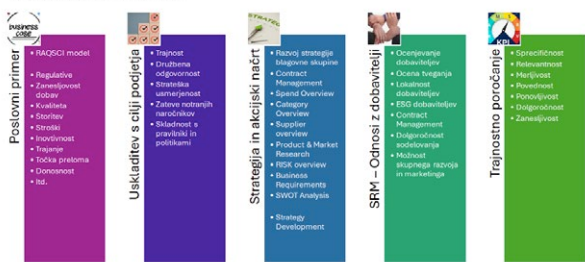
Skladnost poslovanja – ko se etika, integriteta in trajnost združijo

Sodobna nabava vključuje strogo upoštevanje zakonodaje, internih pravilnikov in mednarodnih standardov. Skladnost poslovanja zajema preprečevanje korupcije, navzkrižij interesov, pranja denarja, kršitev človekovih pravic in zlorab podatkov. Etični kodeksi, politike družbene odgovornosti, postopki preverjanja dobaviteljev (ang. due diligence) in mehanizmi za prijavo nepravilnosti postajajo obvezni elementi vsake napredne organizacije.

Dobri sistemi skladnosti omogočajo:

- zmanjševanje pravnih in poslovnih tveganj,
- preglednost dela dobaviteljev,
- učinkovite notranje kontrole,

Trajnostna nabava v SCM



- redno ocenjevanje dobaviteljev po finančnih, socialnih, okoljskih in etičnih kriterijih,
- preprečevanje korupcije in nepoštenih praks.

Podjetja, ki skladnost poslovanja jemljejo resno, ustvarjajo bolj etično delovno okolje, večje zaupanje deležnikov in stabilnejše dolgoročne odnose.

Vloga nabavne funkcije v trajnostni transformaciji podjetja

Nabava ima ključno vlogo pri prehodu podjetja v trajnostno poslovanje. Z uvajanjem trajnostnih meril v nabavne procese lahko podjetje zmanjša stroške, izboljša svojo konkurenčnost in prispeva k trajnostnim ciljem. Proces vključuje:

- prestrukturiranje nabavne funkcije v smeri trajnosti,
- vključevanje trajnostnih ciljev v strategije kategorij (CM),
- strateško upravljanje dobaviteljev (SM),
- upravljanje življenjskega cikla produktov (LCM),
- ocenjevanje dobaviteljev glede na ESG kriterije,
- uvajanje inovacij in dolgoročnih partnerskih odnosov.

Organizacije se pri tem premikajo od začetnega zavedanja (Beginner) prek uveljavljenih procesov (Intermediate) do faze, kjer je trajnost del celotne strategije in kulture podjetja (Expert).

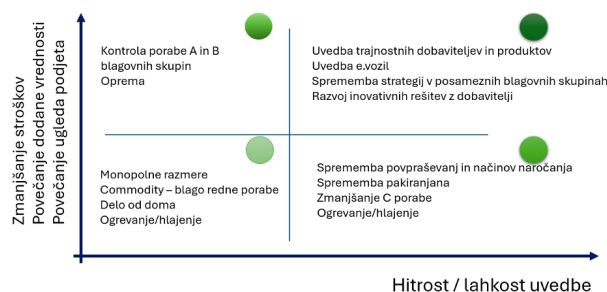
Družbena odgovornost – odgovorno delovanje podjetij in dobaviteljev

Podjetja, ki aktivno spodbujajo družbeno odgovorno nabavo, vplivajo na dobrobit skupnosti, zaposlenih in partnerjev. Sodelovanje z odgovornimi dobavitelji izboljšuje kakovost dobavne verige, zmanjšuje tveganje za kršitve delovno-pravnih norm in krepi zaupanje kupcev.

Prednosti družbeno odgovorne nabave vključujejo:

- izboljššan ugled podjetja,
- manj pravnih in finančnih tveganj,
- spodbujanje inovacij,
- konkurenčno prednost na trgu,
- krepitev blagovne znamke.

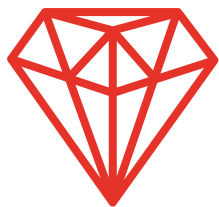
V telekomunikacijski industriji, kjer potrošnja energije in kompleksnost dobavne verige predstavljata velik izziv, se trajnostno ravnanje odraža tudi v izboljšavah opreme, programske opreme, komunikacije s strankami in učinkovite rabe energije.



Zaključek – etične prakse kot pot v trajnostno prihodnost

Etika, integriteta in trajnost niso ločeni elementi poslovanja, temveč trdna osnova, na kateri podjetja gradijo svojo odgovornost, ugled in uspeh. Nabavna funkcija je ena ključnih točk, kjer lahko podjetja neposredno vplivajo na varnost, kakovost, okolje in družbo.

Ustvarjanje trajnostnih dobavnih verig, vzpostavitev visokih etičnih standardov ter spoštovanje človekovih pravic niso le moralne obveznosti – so strateške prednosti, ki organizacijam omogočajo dolgoročen razvoj in zaupanje deležnikov.



nabavna praksa 2026

Iščemo najboljšo NABAVNO PRAKSO 2026

POSTANITE ZGODBA LETOŠNJE NABAVNE KONFERENCE

Sodobna nabava je ključni motor učinkovitosti, trajnosti in rasti. Nagrada **Nabavna praksa 2026** izpostavlja organizacije, ki z naprednimi, strateško zastavljenimi in inovativnimi pristopi dokazujejo resničen razvoj nabavne funkcije ter prispevajo k večji konkurenčnosti podjetij. Nagrado podeljujeta Združenje nabavnikov Slovenije in Planet GV.

Če ste uvedli rešitve, ki dokazujejo napredek vaše nabave, je zdaj priložnost, da jih predstavite strokovni javnosti.

Kaj iščemo?

Prakse, ki uresničujejo vizijo sodobne nabave: krepitev strateške vloge, digitalizacijo in optimizacijo procesov, napredno upravljanje dobaviteljev, učinkovito obvladovanje tveganj in stroškov, trajnostno naravnost, razvoj kompetenc ter profesionalno organiziranost nabavne funkcije.

Zakaj se prijaviti?

Kipec Nabavna praksa 2026
Strokovna potrditev vaših dosežkov
Predstavitve na osrednjem dogodku nabavne skupnosti
Večja prepoznavnost nabavne funkcije v organizaciji

ODDAJTE PRIJAVO in stopite v ospredje nabavne odličnosti.

ROK ZA PRIJAVO: 10. APRIL 2026

NABAVNA | 20
KONFERENCA | 26

Več informacij:
nk@planetgv.si
ali 01 309 44 38

www.planetgv.si/nabavna-konferenca/nabavna-praksa-leta

Trg odpadnih surovin

V sodobnem poslovnem okolju, kjer trajnost postaja ključna konkurenčna prednost, se nabavniki vse pogosteje soočajo z izzivi, ki izhajajo iz ravnanja z odpadnimi materiali. Vloga nabavnikov se spreminja – od klasičnega upravljanja stroškov in dobav do strateškega sodelovanja pri prehodu podjetij v krožno gospodarstvo. Ravnanje z odpadki in vključevanje sekundarnih surovin v dobavne verige ni več le okoljski izziv, temveč strateška priložnost.

Ključne značilnosti trga

Sekundarne surovine – torej reciklirani materiali, pripravljeni za ponovno uporabo – postajajo vse pomembnejši vir surovin, še posebej v luči negotovosti na svetovnih trgih in prizadevanj EU za vzpostavitev krožnega gospodarstva. G. Vozel povzame, da ta trg zaznamujejo naslednje ključne značilnosti:

- **Naraščajoče povpraševanje** po recikliranih materialih, predvsem zaradi pritiskov na okoljsko učinkovitost in vse strožjih okoljskih politik.
- **Stroškovna učinkovitost**, saj so reciklirane surovine pogosto cenovno ugodnejše kot primarne.
- **Geopolitični vplivi**, predvsem omejitve Kitajske glede uvoza odpadkov, ki pomembno preoblikujejo tokove teh surovin.
- **Digitalizacija**, ki omogoča boljši nadzor kakovosti in sledenje materialom po verigi vrednosti.

Letne količine recikliranih sekundarnih surovin (l. 2023)

Material	Svet	EU	Slovenija
Kovine	~500 mio ton	~90 mio ton	~0,6 mio ton
Papir	~300 mio ton	~53 mio ton	~0,3 mio ton
Plastika	~100 mio ton	~30 mio ton	~0,1 mio ton
Steklo	~80 mio ton	~25 mio ton	~0,05 mio ton

Ti podatki kažejo na velik potencial pa tudi na izziv, kako povečati delež recikliranja v Sloveniji in zmanjšati odvisnost od primarnih virov.

Trg odpadnega jekla in železa

Trg odpadnega jekla in železa je v Sloveniji razmeroma stabilen. Letno se zbere med 500 in 600 tisoč ton, od tega se predela med 300 in 400 tisoč ton. Približno 200 do 300 tisoč ton se izvozi, predvsem v Avstrijo in Italijo.

Na ravni EU se letno predela med 80 in 90 milijonov ton odpadnega jekla, pri čemer se reciklirano jeklo uporablja v količinah med 60 in 70 milijonov ton. Izvoz iz EU znaša med 15 in 20 milijonov ton, glavni trgi pa so Turčija, Kitajska in Severna Afrika.

Gibanje cen in tržni trendi v EU in globalno

Povpraševanje po recikliranem železu in jeklu se na evropskem in globalnem trgu občutno povečuje. Ključni razlogi za to so okoljske zahteve, prehod na zeleno gospodarstvo in pritisk na razogljičenje industrije. Jeklarska panoga v EU je v središču teh sprememb, kar vpliva na nabavne strategije številnih podjetij.

Evropski kontekst: vse večja vloga recikliranega jekla

V EU se povečuje potreba po recikliranem jeklu predvsem zaradi:

- zelenega prehoda in razvoja t. i. *Green Steel*,
- dekarbonizacije jeklarske industrije, ki vključuje zmanjševanje ogljičnega odtisa v proizvodnih procesih,
- regulativnih zahtev EU, vključno z uvedbo mehanizma CBAM (Carbon Border

Adjustment Mechanism), ki obdavčuje ogljično intenzivne uvožene materiale.

Po ocenah naj bi do leta 2030 reciklirano jeklo predstavljalo kar 70 % celotne jeklarske proizvodnje v EU, kar pomeni tudi veliko priložnost za domače in regionalne zbiralce ter predelovalce odpadnega železa.

Globalni premiki in vplivi na trg

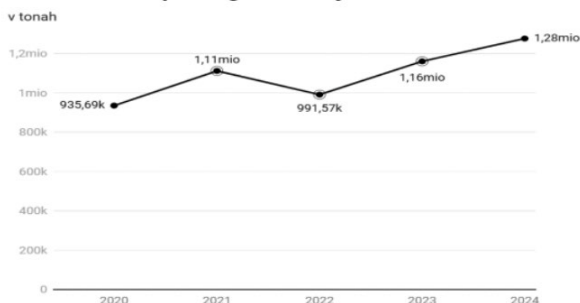
G. Vozel je izpostavil, da na svetovni ravni povpraševanje po recikliranem jeklu raste za 3–5 % letno ter poudaril, da so glavni uvozniki Indija, Kitajska in Turčija, ki močno subvencionirajo svojo proizvodnjo in vlagajo v razvoj sodobnih jeklarskih obratov – poudarek na električnih obločnih pečeh (EAF - *Electric Arc Furnace*), ki omogočajo proizvodnjo z manjšim ogljičnim odtisom.

Zato cene odpadnega železa in jekla tako ostajajo volatilne. Nanjo vplivajo stroški energije, transporta in surovin, pa tudi geopolitične razmere in povpraševanje po zelenem jeklu. Kot tudi, ne-lojalna konkurenca iz Azije, ki vstopa na evropski trg s poceni polizdelki in ruši konkurenčnost domačih proizvajalcev.

Povečano povpraševanje spremlja tudi rast cen odpadnega jekla, dodatno pa nanjo vplivajo višji logistični stroški in preobremenjenost dobavnih verig.

Odpadni aluminij – ključna dejstva in trendi

Rast izvoza odpadnega aluminija iz EU



Graf: Forbes Slovenija • Vir: European Aluminium • Prenesi podatke • Ustvarjeno z Datawrapper

Aluminij je strateška surovina sodobne industrije, njegova največja prednost pa je izjemna učinkovitost recikliranja – ta zahteva le 5–10 % energije v primerjavi s primarno proizvodnjo.

V EU se letno uporabi približno 8 milijonov ton odpadnega aluminija, od tega se okoli 1,2 milijona ton izvozi. Vse več je pobud za uvedbo 30 % izvozne dajatve, s ciljem okrepiti predelavo znotraj EU in zmanjšati odvisnost od uvoza.

Globalno se letno reciklira več kot 30 milijonov ton aluminija, povpraševanje pa narašča predvsem v industrijsko razvitih državah, ki vlagajo v krožno gospodarstvo.

Količina izvoženega odpadnega aluminija iz EU je od leta 2020 do 2024 narasla za več kot 36 %. Po rahlem padcu v letu 2022 se je trend ponovno obrnil navzgor, kar kaže na naraščajoče zanimanje tujih trgov za evropski odpadni aluminij. Vse to potrjuje potrebo po ukrepih, kot je predlagana izvozna dajatev, ki bi spodbudila zadrževanje in predelavo odpadnega aluminija v EU.

Cene odpadnega aluminija so v obdobju treh mesecev nihale, kar kaže na volatilnost trga in potrebo po stabilizaciji cenovnih mehanizmov.

Odpadni baker – rast trga in gibanje cen

Po ocenah je bil globalni trg odpadnega bakra (copper scrap) leta 2023 vreden približno 65,1 milijarde ameriških dolarjev (USD).

Napovedi kažejo, "da bo trg do leta 2030 zrasel na okoli 105,9 milijarde USD, kar pomeni občutno rast povpraševanja in vrednosti.



Med glavnimi razlogi za to rast so:

- povečana potreba po električnih vozilih in razvoju infrastrukture za obnovljive vire energije,
- okoljski in regulativni pritiski, ki spodbujajo recikliranje in ponovno uporabo kovin,

- ter globalna prizadevanja za zmanjšanje odvisnosti od primarnih rudnih virov.

Analiza gibanja cen bakra med marcem 2022 in septembrom prikazuje izrazita nihanja na trgu.

Cene so se v tem obdobju gibale med približno 6.500 in 10.500 USD na tono. Po začetnem padcu v letu 2022 so se cene stabilizirale, nato pa postopno krepile, predvsem zaradi povečane industrijske porabe in gospodarskega okrevanja.

Graf kaže, da je trg bakra zelo občutljiv na makroekonomske trende, gibanje svetovnega gospodarstva ter na investicije v trajnostne tehnologije. V prihodnjih letih se pričakuje nadaljnje nihanje cen, vendar z dolgoročno rastjo, ki odraža strateški pomen bakra v energetskem prehodu.

Odpadni nikelj – nizek delež reciklaže in padec cen

Po podatkih, predstavljenih na dogodku, se globalno letno zbere in reciklira med 4,4 in 4,6 milijona ton odpadkov, ki vsebujejo nikelj. Iz tega se pridobi približno 350.000 ton recikliranega niklja. Čeprav se zdi številka velika, predstavlja to v EU le manj kot 4 % svetovne proizvodnje niklja, kar kaže na še vedno zelo omejeno vlogo recikliranega niklja v celotni verigi preskrbe.

To pomeni, da je EU močno odvisna od uvoza in globalnih dobavnih verig, kar jo postavlja v ranljiv položaj ob morebitnih motnjah na trgu surovin.

Cene niklja so v zadnjih treh letih doživele pomembne spremembe. Kot prikazuje graf, je bil cenovni vrhunec dosežen marca 2022, ko je cena presegla 33.000 €/t. Takratne razmere, predvsem geopolitične napetosti in motnje v globalnih verigah, so povzročile močan dvig.



Sledilo je obdobje padanja, s kratkimi začasnimi dvigi (npr. januar in maj 2023), vendar brez dolgoročne stabilizacije. Od sredine leta 2023 do danes (september 2025) se je cena ustalila na nižji ravni, pod 16.000 €/t, kar je skoraj pol manj kot v času najvišjih vrednosti.

Odpadni papir – priložnosti in izzivi

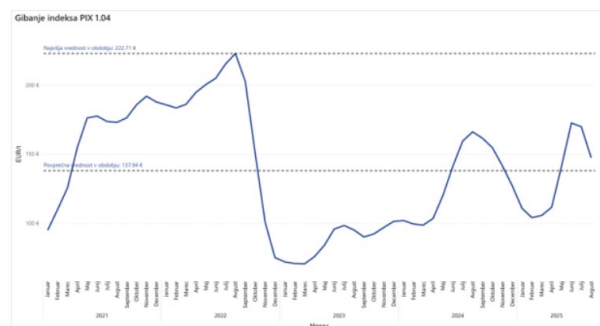
V EU je bilo leta 2023 zbranih in predelanih 53,7 milijona ton odpadnega papirja. Kar 82 % je bilo porabljenega doma, 9,4 milijona ton pa izvoženega. Vrednost trga je ocenjena na 8,1 milijarde USD (2024), do leta 2035 pa naj bi zrasla na 10,4 milijarde USD.

Kljub rasti se industrija sooča z izzivi, kot so:

- **volatilnost cen** energije, transporta in surovin, ki močno vplivajo na stroške predelave in oskrbne verige,
- **zmanjšanje izvoza** zaradi nezanesljivih trgov,
- **omejitve uvoza** ter strožji EU predpisi,
- **okoljski / ESG pritiski** in zahteve po nižjem ogljikovem odtisu.

Cene in napovedi za prihodnost

V obdobju od začetka 2021 do avgusta 2025 so cene kartona močno nihale. Po podatkih gibanja indeksa (PIX 1.04) je bila najvišja dosežena cena 222,71 €/t, povprečna pa 137,94 €/t.



Cena je strmo narasla v prvi polovici 2021, dosegla vrh proti koncu leta, nato pa v 2022 močno padla. V letih 2023 in 2024 je sledila postopna rast z nihanji, v 2025 pa nov porast in zadnji padec med junijem in avgustom.

Gibanja odražajo volatilnost trga, na katerega vplivajo surovine, logistika, povpraševanje in globalne razmere. Zadnji padec bi lahko pomenil začetek nove tržne korekcije.

Industrija papirja in kartona v EU bo v prihodnjih letih podvržena pomembnim spremembam, ki jih bodo oblikovali okoljski cilji, zakonodajne usmeritve in tržni pritiski.

Zmerna rast trga recikliranega papirja, ki naj bi do leta 2035 rasel za 0,8–0,9 % letno. Čeprav rast ni visoka, gre za pozitiven signal trajnostnega razvoja, podprtega z usmeritvami EU v krožno gospodarstvo.

Več recikliranih vlaken v embalaži prinaša tako priložnosti (nižji stroški, trajnostna podoba) kot izzive (zahteve po kakovostnejših vhodnih surovinah in spremembah v proizvodnji).

Ključno ne bo več le recikliranje, temveč **kakovost zbiranja in sortiranja** materiala. To bo zahtevalo tehnološke naložbe v sortiranje in boljše sisteme zbiranja na lokalni ravni. **Strožja regulacija in standardi**, ki jih pripravlja EU bodo prinesli večjo transparentnost, a tudi dodatne stroške za podjetja.

Odpadna plastika – izzivi in rezerve pri recikliranju

Po predstavljenih podatkih se v Evropski uniji vsako leto porabi kar 62,8 milijona ton plastike, pri čemer nastane približno 42,5 milijona ton odpadne plastike.

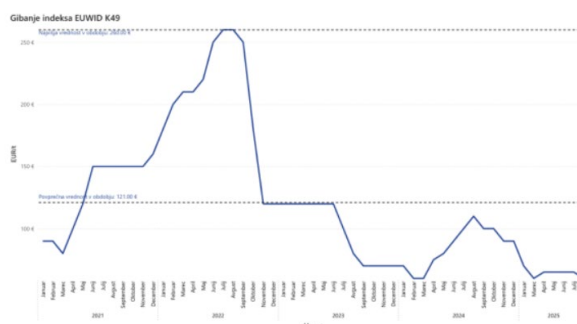
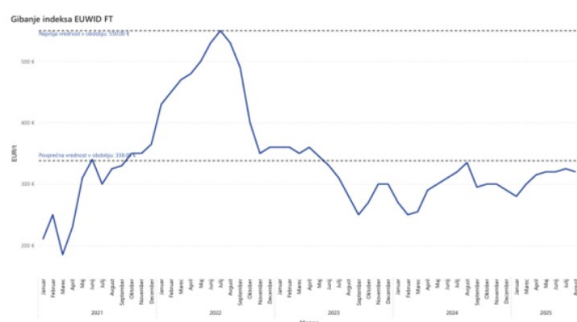
Večino te količine predstavlja t. i. PCR (*post-consumer recycled*) plastika, torej plastika, ki jo odvržejo potrošniki po uporabi izdelkov. Kljub napredku in prizadevanjem na področju recikliranja ostaja veliko neizkoriščenih možnosti.

Po nekaterih podatkih se v EU trenutno reciklira le okoli 20 % plastičnih odpadkov, medtem ko si Unija kot cilj zastavlja vsaj 50 % reciklacije v prihodnjih letih. Preostanek plastike se še vedno odvaža na odlagališča, sežiga ali izvaža, predvsem v tujino. Leta 2023 je v EU delovalo za 13,2 milijona ton zmogljivosti mehanske reciklaže, medtem ko je bilo 1,3 milijona ton plastičnih odpadkov izvoženih, predvsem v Azijo in Turčijo –

kar kaže, da je problem globalen in se še vedno dogaja v precejšnjem obsegu.

Gibanje cene folij

V obdobju 2021–2025 sta se ceni prozorne in barvne plastične folije gibali zelo podobno. Obe sta v letu 2022 dosegli izrazit cenovni vrh, ki je bil posledica motenj v dobavnih verigah, pomanjkanja surovin ter povečanja stroškov energije in transporta.



Po sredini leta 2022 je sledilo postopno znižanje cen, ki se je do leta 2023 stabiliziralo. Od takrat naprej sta obe vrsti folij ohranili razmeroma miren trend brez večjih nihanj. Cene prozorne folije so bile skozi celotno obdobje nekoliko višje in bolj volatilne, medtem ko je bila barvna folija cenejša in stabilnejša.

V tem letu se cene obeh vrst folij gibljejo na zmerni, stabilni ravni, kar nakazuje umiritev trga po obdobju izrazitih cenovnih pritiskov v preteklih letih.

G. Vozel poudari, da plastika ni enoten material temveč poznamo različne vrste le-te (PET, PP, LDPE, itd) in vsaka ima svoje lastnosti, ki se uničijo ob mešanju. Če se plastični materiali nepravilno zbirajo ali sortirajo, postane reciklaža skoraj

nemogoča ali omejena le na nizkokakovostne izdelke, kar pa ni njen namen. Zato ima Slovenija kot tudi EU velik potencial za izboljšave in ključni ukrepi vključujejo:

- učinkovito ločeno zbiranje in natančno sortiranje po vrstah plastike,
- povečanje domače predelovalne kapacitete,
- razvoj krožnega modela za plastiko,
- spodbujanje ponovne uporabe (post-industrial) materialov in jih čim bolj vkomponirati v nove izdelke,
- ozaveščanje javnosti o tem, kaj in kako reciklirati.

Zaključna misel - vloga nabavnikov v krožnem gospodarstvu

Z vključitvijo sekundarnih surovin v dobavne verige ne prispevamo le k zmanjšanju okoljskega odtisa podjetja, temveč tudi k večji stro-

škovni učinkovitosti in dolgoročni odpornosti poslovanja.

Vse več podjetij se zaveda, da so nabavni oddelki ključni akterji pri prehodu v krožno in trajnostno gospodarstvo. Za nabavnike pa to pomeni večplastne izzive:

- spremljanje gibanja cen in razpoložljivosti recikliranih surovin,
- razumevanje globalnih in EU-regulativ,
- aktivno vključevanje okoljskih meril v nabavne politike in trajnostne strategije podjetja,
- iskanje in sodelovanje z zanesljivimi lokalnimi in regionalnimi partnerji in reciklažnimi podjetji,
- dolgoročno sodelovanje s podjetji, ki razvijajo zelene proizvodne tehnologije.

Članek pripravil: Jani Centrih, Titus d.o.o.



SHRANITE DATUM!

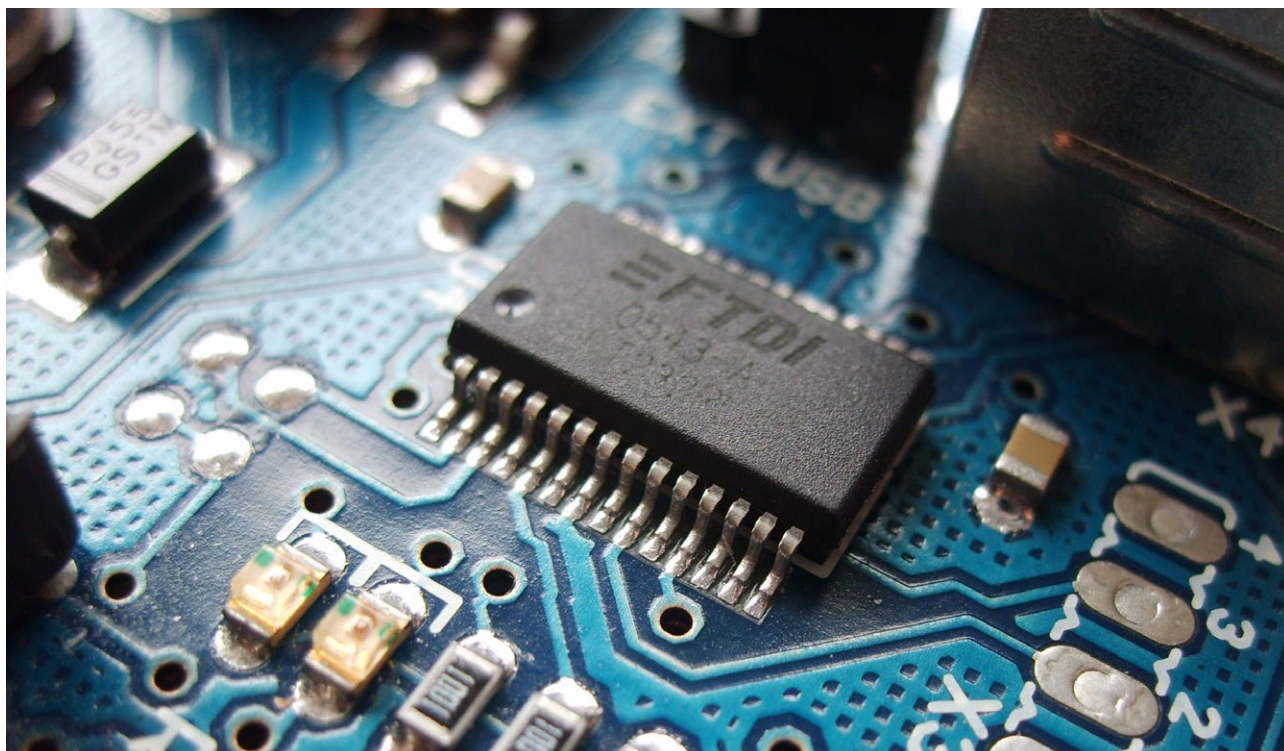
Spremljajte spletno stran za več informacij.
Prijava odpremo kmalu!



www.planetgv.si/nabavna-konferenca



Trg elektronskih komponent – kompleksen scenarij



Tudi letos nam je Braga opisal razmere na trgu polprevodnikov, ki še nikoli niso bile tako kompleksne, tako spremenjene od preteklih obdobj. Najprej se je dotaknil njegovih zaključnih misli na lanskem Nabavnem vrhu:

- Izjemna proizvodnje elektronskih naprav za področje umetne inteligence
- Velik padec industrijske proizvodnje in avto-industrije v Evropi in na zahodu
- Upočasnitev investicij
- Visoke zaloge vzdolž dobavne verige, zmanjšanje naročil in zamud
- Kupci-nabavniki smo kralji

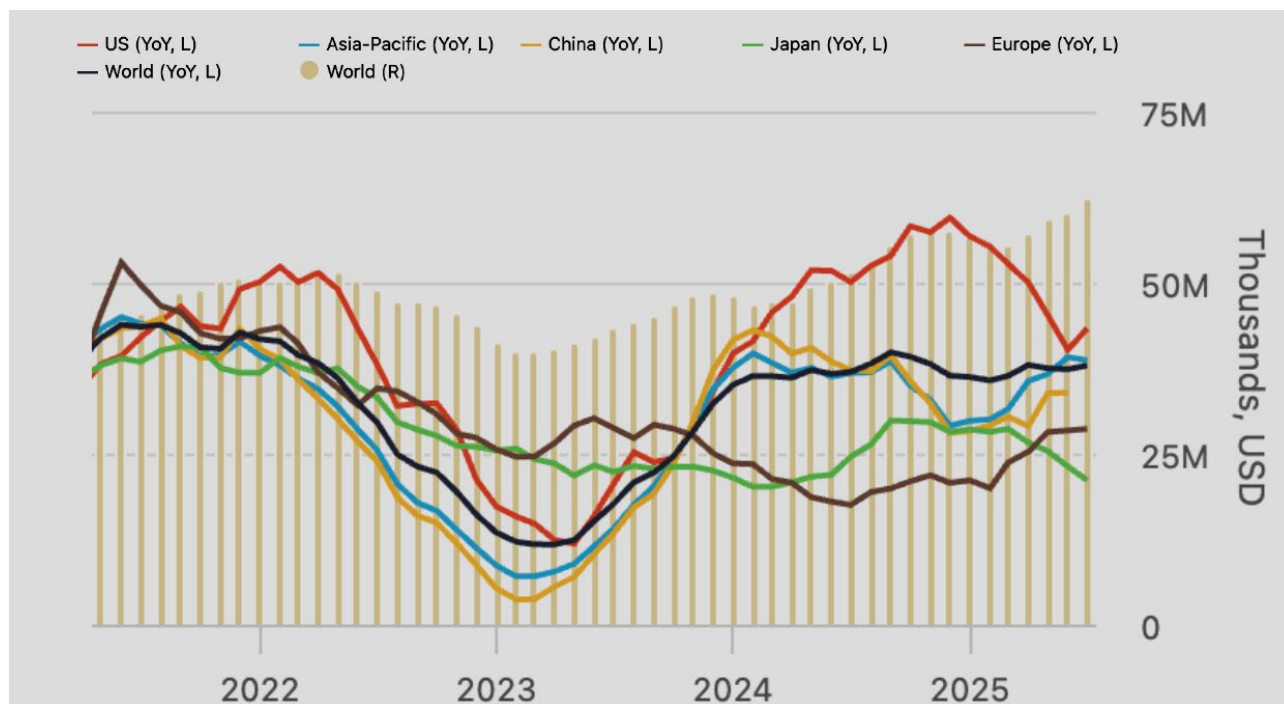
Letos marsikaj od tega ne drži več. Trg polprevodnikov vse od začetkov, od leta 1990 beleži nenehno rast. Po grafu WSTS (neprofitna organizacija, ki se bavi z zbiranjem podatkov in statistiko svetovne industrije polprevodnikov) je ta rast letos še posebej visoka. Braga pravi, da ni ravno tako.

Zelo različna, še bolj kot lani, je razlika med posameznimi regijami. Po veliki rasti v 2023 in 2024 na vseh trgih, letos le ameriški trg še malce dominira, trgi vseh ostalih regij, tako Azije, Japonske, Kitajske kot Evrope pa stagnirajo (slika 1).

Še večja pa je razlika po različnih skupinah – modelih proizvajalcev polprevodnikov. Prav ta razdelitev po modelih je zelo zanimiva, zato jo bom še malce obširneje podal v tem sestavku.

Vemo, da je bila industrija polprevodnikov, ki je ključnega pomena za delovanje vsega, od pametnih telefonov do sistemov umetne inteligence, priča hitri rasti in inovacijam. Z napredkom tehnologije in povpraševanjem po pametnejših, hitrejših čipih, podjetja v načrtovanju in proizvo-

■ Nižje začetne naložbe; Za razliko od proizvajalcev integriranih naprav (IDM) tovarnam čistih izdelkov ni treba veliko vlagati v raziskave in razvoj ali načrtovanje čipov. Namesto tega vlagajo predvsem v svoje najsodobnejše proizvodne obrate.



dnji polprevodnikov diverzificirajo svoje modele, da bi zadostila tem razvijajočim se potrebam. Ko se ozremo v leto 2025, lahko opazimo pet ključnih poslovnih modelov, ki oblikujejo prihodnost polprevodniškega sektorja, kar vidimo na sliki 2.

Poslovni model čistih izdelkov (Pure Play Foundry oz. Pure Play FAB) temelji na specializirani proizvodnji polprevodnikov. To so podjetja, kot je TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company), ki se osredotočajo izključno na izdelavo čipov. Ta podjetja ne oblikujejo čipov sama. Namesto tega prevzamejo zasnovo od podjetij za proizvodnjo polprevodnikov brez tehnološkega razvoja.

Ključne prednosti:

■ Ekonomija obsega; Z zagotavljanjem storitev za več strank dosegajo tovarne čistih izdelkov znatne stroškovne prednosti. Njihove obsežne proizvodne zmogljivosti jim omogočajo znižanje stroškov na čip, kar jim omogoča proizvodnjo v velikih količinah.

Izzivi:

■ Odvisnost od podjetij brez tehnološkega razvoja; Ker so tovarne čistih izdelkov odvisne od uspeha svojih strank brez tehnološkega razvoja, je njihova usoda neposredno povezana z zasnovo in tržno uspešnostjo teh podjetij.

■ Ta podjetja imajo malo ali nič vpliva na funkcionalnost ali zasnovo čipov, ki jih izdelujejo, zaradi česar so ranljiva za spremembe v oblikovalskih strategijah svojih strank.

Leta 2025 bo model tovarn Pure Play FAB, ki temeljijo izključno na prodajnih mestih, še naprej ključnega pomena za obsežno in najsodobnejšo proizvodnjo čipov, zlasti ker se povečuje povpraševanje po 5G čipih umetne inteligence in napravah interneta stvari (IoT).

Poslovni model podjetij za polprevodnike brez tehnološkega razvoja (Fabless Semiconductor Companies). To so inovatorji, ki se osredotočajo

samo na oblikovanje. Ta podjetja so ustvarjalni umi, ki stojijo za oblikovanjem čipov, vendar nimajo v lasti ali upravljanju proizvodnih obratov. Namesto tega se v celoti osredotočajo na oblikovanje in razvoj polprevodniških čipov, proizvodnjo pa prepuščajo tretjim tovarnam. Ta podjetja so Nvidia, Qualcomm in MediaTek.

Ključne prednosti:

- Nižji začetni stroški; Brez potrebe po gradnji in vzdrževanju dragih proizvodnih obratov lahko podjetja zmanjšajo kapitalske izdatke. To jim omogoča, da se bolj osredotočijo na inovacije v oblikovanju ter raziskave in razvoj.
- Prilagodljivost pri izbiri tovarn proizvajalcev; Lahko izberejo najboljšo proizvodno tovarno Pure Play FAB za vsak čip, odvisno od dejavnikov, kot so stroški, lastnosti in proizvodni roki.

Izzivi:

- Zanašanje na proizvodne tovarne Pure Play FAB; Podjetja Fabless so odvisna od razpoložljivosti in cen svojih Pure Play FAB partnerjev. Vsaka motnja v proizvodnji bi lahko močno vplivala na njihovo sposobnost zadovoljevanja povpraševanja.
- Nimajo neposrednega nadzora nad kakovostjo ali roki izdelave, kar bi lahko povzročilo zamude ali težave s kakovostjo njihovih čipov.

Ker povpraševanje po bolj specializiranih čipih še naprej narašča, bodo podjetja Fabless še naprej ostala osrednjega pomena v industriji, s povečanim poudarkom na oblikovanju čipov za umetno inteligenco, avtomobilske sisteme in elektroniko široke potrošnje.

Proizvajalci integriranih naprav (IDM). Lahko jih imenujemo samozadostni velikani. So akterji na področju polprevodnikov, ki ponujajo vse v enem. Ta podjetja nadzorujejo celoten življenjski cikel čipov, od zasnove do razvoja in proizvodnje. Vodilna podjetja IDM, kot sta Intel in Samsung, imajo lastne proizvodne obrate, kar jim daje popoln nadzor nad kakovostjo in proizvodnjo svojih čipov.

Ključne prednosti:

- Celovit nadzor; IDM-ji imajo neposreden nadzor nad načrtovanjem in proizvodnjo čipov, kar omogoča strožji nadzor nad kakovostjo, inovacijami in roki. Ta integrirani model pomaga poenostaviti proizvodne procese in ohraniti doslednost.
- Prilagodljivost načrtovanja in višje marže; Lastništvo, tako načrtovanja kot proizvodnje, lahko privede do višjih marž zaradi zmanjšanega zunanjega izvajanja in boljšeega nadzora nad končnim izdelkom.

Izzivi:

- Velike kapitalske naložbe; Gradnja in vzdrževanje proizvodnih obratov zahteva znatne finančne naložbe. IDM-ji morajo vlagati v naj-sodobnejše obrate, da bi sledili konkurenci, zlasti glede na razvijajočo se tehnologijo.
- Tveganje stagnacije; Če načrtovanje in proizvodni procesi IDM-ja niso popolnoma usklajeni, tvegajo uporabo zastarele tehnologije. Zaradi tega so ranljivi za inovacije bolj agilnih konkurentov.

IDM-ji bodo še naprej igrali prevladujočo vlogo tudi v letu 2025, s poudarkom na visokozmogljivih čipih za sektorje, kot so podatkovni centri, umetna inteligenca in potrošniška elektronika. So v dobrem položaju, da prevladujejo na področjih, kot sta napredna proizvodnja vozlišč in integracija čipov.

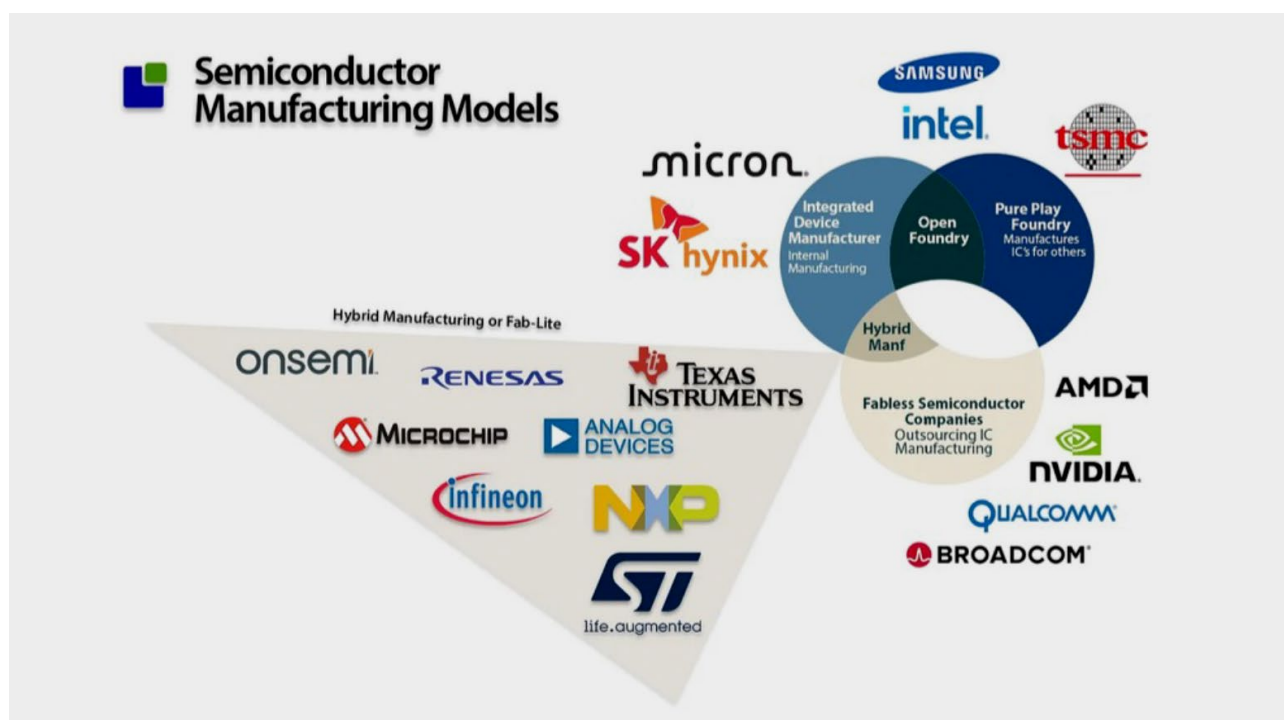
Model hibridnega pristopa (Fab-Lite) je hibrid modelov IDM in Fabless. Podjetja, ki delujejo po modelu Fab-Lite, oblikujejo svoje čipe interno, vendar večino proizvodnega procesa oddajo zunanjim proizvodnim tovarnam. Pogosto ohranijo nadzor nad nekaterimi ključnimi koraki proizvodnega procesa, kot sta pakiranje ali testiranje, da zagotovijo kakovost. Lahko imajo v lasti nekaj proizvodnih obratov, vendar običajno ne opravljajo polne proizvodnje čipov. Ta model je bolj prilagodljiva in stroškovno učinkovita alternativa za podjetja, ki želijo ohraniti določen nadzor nad proizvodnjo brez bremena polnih tovarn.

Ključne prednosti:

- Nižji kapitalski izdatki; Ker je velik del proizvodnje oddan zunanjim izvajalcem, so kapitalne naložbe bistveno nižje kot pri IDM. To podjetjem omogoča, da ostanejo agilni, hkrati pa ohranijo določen nadzor nad procesom.

skim naložbam. Leta 2025 bo ta model še naprej priljubljena izbira za podjetja na hitro spreminjajočih se trgih, kot so mobilne naprave in potrošniška tehnologija.

Proizvodnja kot storitev (Open Foundry oz. tudi Foundry-as-a-Service ali krajše FaaS) je nedavna inovacija v proizvodnji polprevodnikov. Model Open Foundry poenostavlja podjetjem razvoj čipov in



- Prilagodljivost in nadzor; Model Fab-Lite podjetjem zagotavlja večjo prilagodljivost glede načrtovanja in upravljanja dobavne verige, saj lahko izberejo proizvodne tovarne, ki najboljše ustrezajo njihovim potrebam.

Izzivi:

- Zmanjšan nadzor; Čeprav imajo podjetja v modelu Fab-lite večji nadzor kot čiste tovarne (Pure Play FAB), so za proizvodnjo še vedno močno odvisna od njih. To lahko povzroči morebitne zamude ali težave s kakovostjo.
- Podjetja Fab-lite so lahko omejena zaradi zmogljivosti in cen izbranih čistih proizvodnih tovarn, kar lahko vpliva na njihovo konkurenčnost.

Model Fab-lite je še posebej privlačen za srednje velika podjetja in tista, ki potrebujejo prilagodljivost, ne da bi se zavezala k obsežnim kapital-

jim omogoča, da proizvodnjo, načrtovanje in izdelavo prototipov oddajo zunanjim izvajalcem. Ponudniki obvladujejo celoten proces, od začetne zasnove do končne proizvodnje. To podjetjem omogoča, da se osredotočijo na svoje izdelke, ne da bi jih skrbele tehnične težave.

Open Foundry je idealen za zagonska podjetja in manjša podjetja z omejenimi viri. Ponuja stroškovno učinkovit način za ustvarjanje naprednih čipov brez lastnih proizvodnih obratov. Podjetja, kot je GlobalFoundries, zdaj ponujajo te storitve. To novim akterjem olajša vstop na trg polprevodnikov.

Ključne prednosti:

Popolno zunanje izvajanje; Ponudniki Open Foundry poskrbijo za vse, od načrtovanja do proizvodnje, kar zmanjšuje breme za podjetja. To manjšim podjetjem omogoča, da se osredotočijo na inovacije in razvoj izdelkov.

Z izkoriščanjem strokovnega znanja uveljavljenih livarn lahko podjetja hitreje dajo izdelke na trg.

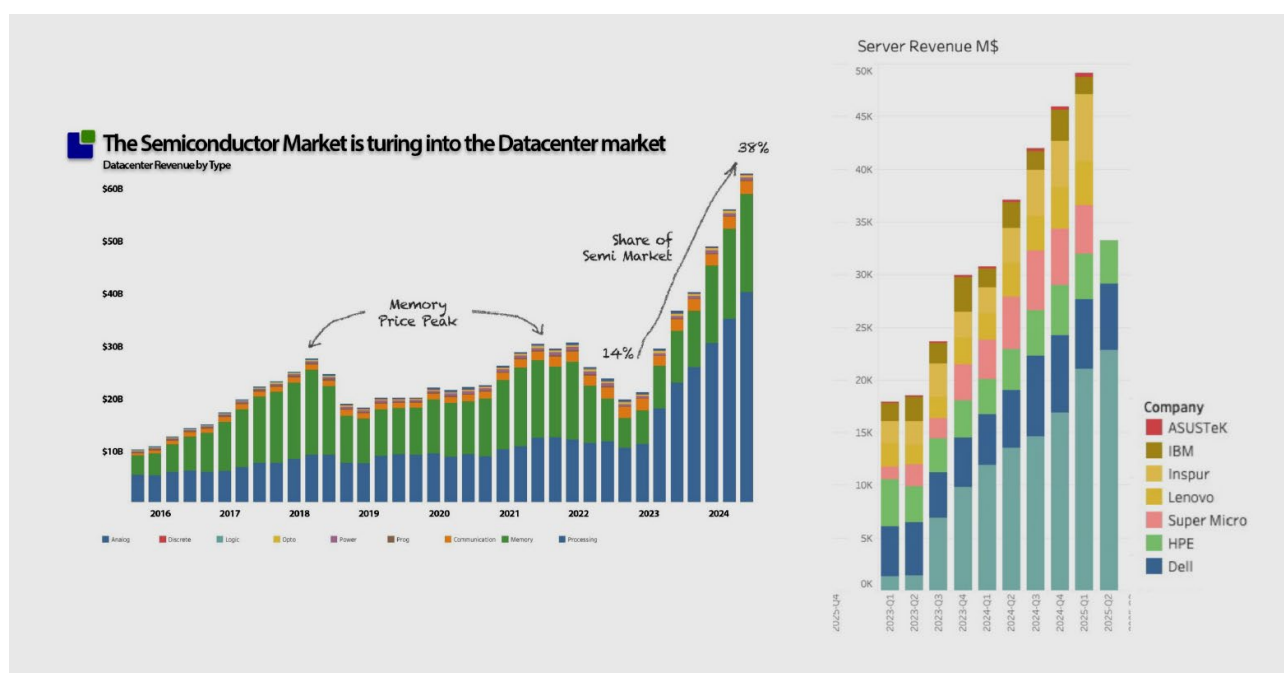
Izzivi:

- Manj nadzora; Podjetja, ki uporabljajo ponudnike Open Foundry, se odpovedo nadzoru nad procesom načrtovanja in izdelave, zaradi česar so ranljiva zaradi zamud ali napačne komunikacije.
- Zagotavljanje kakovosti; Podjetja, ki se zanašajo na Open Foundry, morajo zaupati svojim ponudnikom, da bodo v celotnem proce-

in industrija sta v padcu. Veliko rast sicer beleži trg podatkovnih centrov, seveda, zaradi uporabe v AI (slika 3).

Stanje v Evropi ni rožnato. In Evropa je pred velikim izzivom. V polprevodniški branži se dogajajo odpuščanja. Zmanjšujejo se vlaganja in se prenašajo drugam – na področje AI. Pada tudi delež evropske distribucije. Problem in neznanka so carine in kako se spopasti z njimi, če jih bodo ZDA uvedle.

Če povzamemo v par besedah bistvene lastnosti trga polprevodnikov, ki zaznamujejo leto 2025:



su ohranjali visoke standarde kakovosti.

Pričakuje se, da bo Open Foundry rasel, saj si bo vse več zagonskih in malih podjetij prizadevalo za inovacije brez začetnih stroškov polnopravnega delovanja polprevodnikov.

Braga nam pove, da so se prav skozi Open Foundry model pojavila povsem nova imena polprevodniških imen, ki jih prej na tem trgu sploh ni bilo. Predvsem na področju umetne inteligence (AI) sta to Google in Meta, ki proizvajata svoje čipe.

Nasploh trg AI najbolj raste. Prav ta trg poganja vlaganja v industriji polprevodnikov. Če pogledamo trg brez AI, je stanje šokantno. Avtoindustrija

- Svet polprevodnikov dobiva kompleksno (multipath) obliko razvoja
- Industrija in avtomobilska industrija kažeta šibko okrevanje: izčrpavanje zalog
- Pritisk na proizvajalce hibridov se prenaša na distribucijo
- Strukturne spremembe vzdolž dobavne verige
- Model podpore distribuciji se premika k plačilu za storitev – brez tehnične podpore
- Čas je za strukturiranje podpore raziskavam in razvoju z internimi storitvami upravljanja inženirskih materialov (in izogibanje temu, da bi se te izhajale iz eksotičnih tehnologij)

Umicore na Procurement Summitu 2025: Vizija krožnega gospodarstva in strateškega odziva na globalne spremembe

Na letošnjem Procurement Summitu v Ljubljani je podjetje Umicore SA, vodilni akter na področju krožne materialne tehnologije, predstavilo svojo celotno strategijo za trajnostno prihodnost in odziv na kompleksne geopolitične ter gospodarske izzive. Jesse Coene, vodja prodaje in službe za stranke, je izpostavil ključne dosežke in usmeritve podjetja, ki združuje napredno znanje iz kemije, metalurgije in upravljanja kovin.



Nexyclus: sledljivost in reciklirana vsebina

Z iniciativo Nexyclus Umicore krepi sledljivost recikliranih kovin in odgovarja na naraščajoče povpraševanje po trajnostnih materialih v industriji, finančah in nakitu. Podjetje stavi na 100 % reciklirane kovinske enote in zmanjšan ogljični odtis, ob podpori megatrendov kot so mobilnostna transformacija in digitalizacija.

Krožna integracija: od urbanega rudnika do končnega izdelka

Umicore je edinstveno pozicioniran v vrednostni verigi – od pridobivanja in predelave kovin do njihove ponovne uporabe. Podjetje reciklira 17 plemenitih in neželeznih kovin z visoko učinkovitostjo iz kompleksnih odpadnih tokov, kar omogoča zapiranje snovnih zank za industrijo, investicijske sektorje in proizvodnjo.

Finančni in trajnostni dosežki 2024

Prihodki: 3,5 milijarde evrov

EBITDA: 763 milijonov evrov

R&D vlaganja: 258 milijonov evrov

74 % prihodkov iz čiste mobilnosti in recikliranja

52 % vhodnih materialov iz sekundarnih virov

Skoraj 29 % manj emisij GHG (Scope 1+2) glede na leto 2019

64,8 % elektrike iz obnovljivih virov v Evropi

Tržni vpogledi: kovine, geopolitične spremembe in monetarna politika

Umicore je predstavil analizo tržnih gibanj za leto 2025, vključno z vplivom ameriških tarif, kitajskih izvoznih omejitev in regionalnih premikov v dobavnih verigah. Poseben poudarek je bil na kritičnih mineralih, kjer se povečuje vlaganje v recikliranje in domače vire, ob podpori obrambnih strategij ZDA.

Zaključek: strateška prilagodljivost in krožna usmerjenost

V času globalne fragmentacije Umicore poziva k razširitvi krožnih rešitev znotraj regije, proaktivnemu obvladovanju tveganj in strateškemu pozicioniranju v dobavnih verigah. Primer svinca, ki dosega več kot 95 % stopnjo recikliranja v EU, ponazarja potencial krožnega pristopa za krepitve odpornosti in trajnosti.

PMI Slovenija

PMI nadaljuje gibanje pod mejo 50 točk

Ključni podatki:

■ **PMI november 2025 = 43,23**
(oktober 2025 = 42,2)

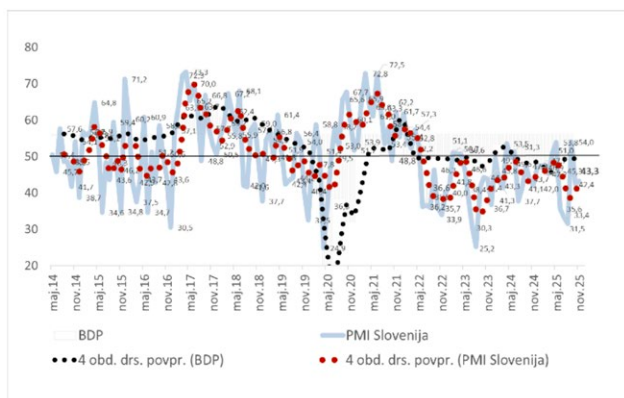
■ padec proizvodnih aktivnosti

■ padec novih naročil

■ zmanjševanje števila zaposlenih

■ padec nabavnih cen

Zgodovinski pregled



Povzetek

Proizvodni PMI znaša novembra 43,3 točke (okt. 42,4) in je s tem ponovno pod mejo 50 točk. Indeks proizvodnih aktivnosti je padel na 42,3 točke (okt. 43,2). Indeks novih naročil znaša 49,2 točke, medtem ko je meseca oktobra znašal 40,9 točke. Indeks števila zaposlenih je še vedno nizek in znaša zgolj 38,4 točke (okt. 41,2). Indeks zalog končnih produktov se je ustavil na 37,4 točke (okt. 41,5), indeks dobavnih rokov z vrednostjo 35,8 (okt. 37,5) pa kaže na vztrajno skrajševanje le teh. Nabavne cene z indeksom v vrednosti 36,7,8 točke (okt. 43,8) nakazujejo na nadaljnje padanje stroškov surovin. Indeks novih nabavnih nakupov znaša 50,7 točke (okt. 50,3). Zaloge repromateriala z vrednostjo indeksa 48,7 točke

(okt. 54,1) pa so končno po dveh mesecih rasti pod mejo 50.

Komentar

Preliminarni izračun proizvodnega PMI Eurozone znaša novembra 49,7 točke (okt. 50,0) in je s tem na 5-mesečnem dnu. Kompozitni PMI se je ponovno povzpел nad 50 točk in znaša 52,4 točke (okt. 52,5), medtem ko se je storitveni indeks EU ustavil pri 53,1 točke (okt. 53,0) in je s tem na 18. mesečnem vrhu. Številke prikazujejo stagnacijo gospodarskih aktivnosti v predelovalni dejavnosti in še vedno rast v storitvenem sektorju.

Preliminarni nemški proizvodni PMI znaša novembra 48,4 točke (okt. 49,6) in je s tem na 6-mesečnem dnu. Kompozitni PMI znaša 52,1 točke (okt. 53,9) in je s tem nakazal kar precejšen padec. Storitveni PMI je namreč padel na 52,7 točke, medtem ko je oktobra znašal 54,6 točke. Tudi v Nemčiji se očitno pojavljajo znaki ponovnega ohlajanja v predelovalni dejavnosti in hkrati korekcija navzdol v rasti storitvene dejavnosti.

Preliminarni ameriški proizvodni PMI znaša novembra 51,9 točke (okt. 52,5), kompozitni PMI 54,8 točke (okt. 54,6). Rast je bilo ponovno opaziti tudi v storitvenih dejavnostih, kjer znaša indeks 55,0 točke (okt. 54,8). Medtem je japonski PMI ponovno pod mejo 50 točk in znaša 48,8 točke (okt. 48,2).

Proizvodni sektor evroobmočja že mesece stagnira brez jasne usmeritve. Proizvodnja se je od marca nekoliko povečala, vendar splošno stanje ostaja šibko. Podjetja se soočajo s šibkim povpraševanjem, kar se kaže v nadaljnjem padcu novih naročil. Zaloge v proizvodnji so se še dodatno zmanjšale, kar kaže, da se inventurni cikel ne obrača navzgor. Trajna rast v proizvo-

dnji je verjetno oddaljena še več mesecev ali celo četrtletij.

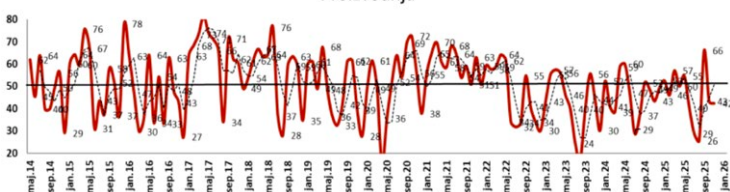
Nemčija in Francija se v proizvodnji gibljeta v isti, vendar negativni smeri, z izrazitim padcem indeksov. Obe največji gospodarstvi se soočata z upadom naročil, politična negotovost pa še dodatno zavira investicije in možnost okrevanja.

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

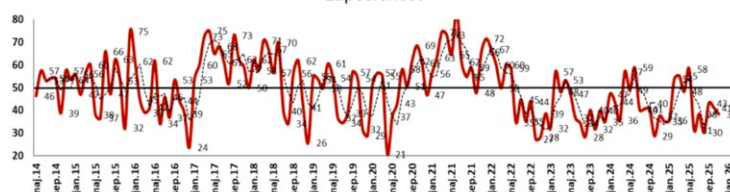
Nova naročila



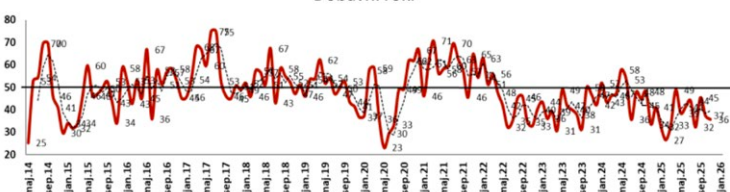
Proizvodnja



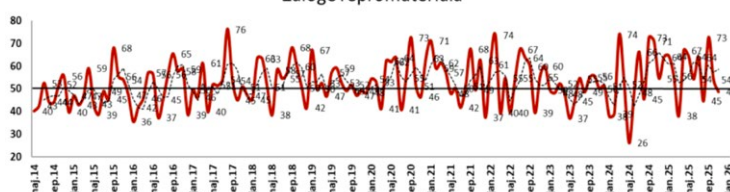
Zaposlenost



Dobavni roki

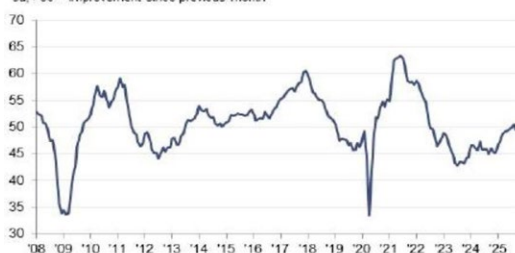


Zaloge repromateriala



HCOB Eurozone Manufacturing PMI

sa, >50 = improvement since previous month



Sources: HCOB, S&P Global PMI.

HCOB Germany Manufacturing PMI

sa, >50 = improvement since previous month



Sources: HCOB, S&P Global PMI.

S&P Global US Manufacturing PMI

Index, sa, >50 = improvement m/m



Source: S&P Global PMI. ©2025 S&P Global.

Services PMI Business Activity — Manufacturing PMI Output Index, sa, >50 = growth m/m



Source: S&P Global PMI. ©2025 S&P Global.

Zlati sponzor



Bronasti sponzor



Sponzorji



Partnerji



Partnerska združenja





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

www.zns-zdruzenje.si