

nabavnik

e-časopis Združenja nabavnikov Slovenije

št. 1 / 2026

nabavna KONFERENCA

7.-8. maj 2026 • Portorož



www.zns-zdruzenje.si



Združenje
Purchasing
nabavnikov
Association
Slovenije
of Slovenia

KAZALO

Sponzorji



Partnerji



Marko BUDLER

**Ali naj nabava
postane nabavAI?**

Nataša Košnjek Jug

**Integriteta RFP procesa:
kaj dobavitelji vedno znova
počnejo narobe?**

Tanja Zakrajšek Pucelj

**CBAM: nova cenovna realnost
za nabavnike po letu 2026?**

**DELAVNICA ZNS:
nabava kot ključni partner
investicijskih projektov**

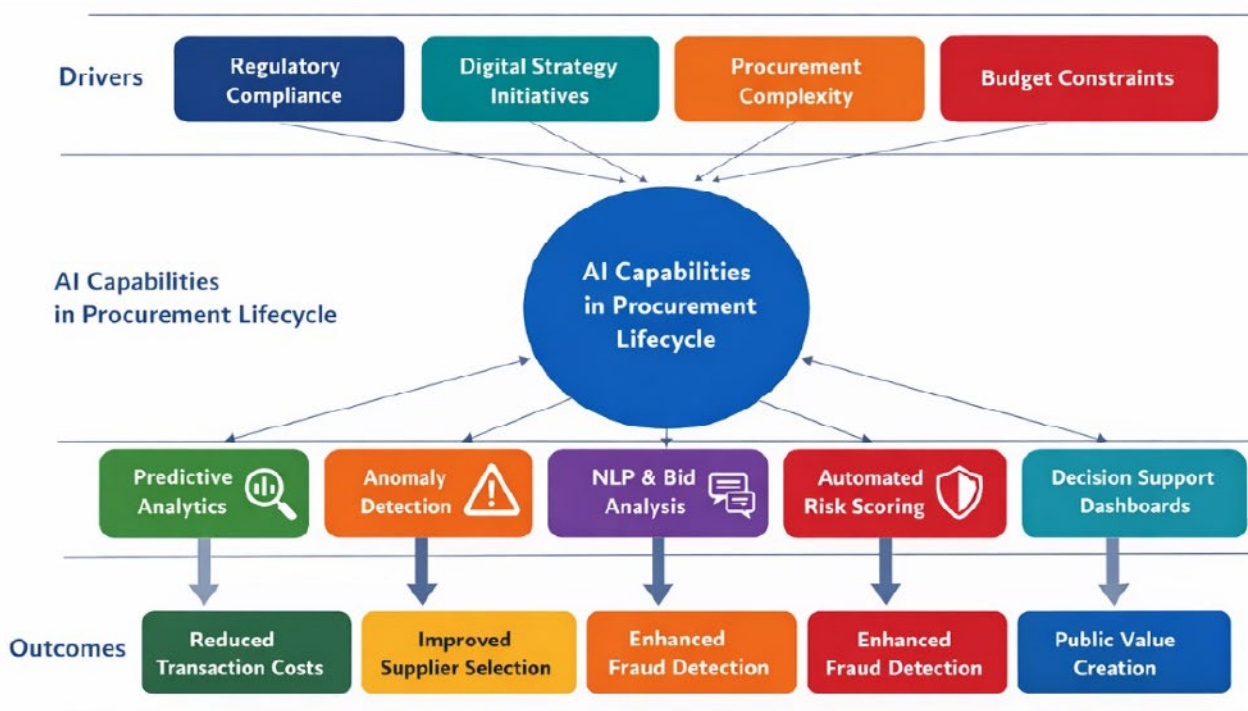
Uroš ZUPANČIČ
PMI Slovenija

Ali naj nabava postane nabavAI?

Digitalna preobrazba nabavne funkcije skozi prizmo podatkov, zmogljivosti in ustvarjanja vrednosti

Nabavna funkcija se v zadnjem desetletju nahaja v procesu temeljite preobrazbe. Digitalizacija, uvedba elektronskih nabavnih sistemov, centralnih baz pogodb in standardiziranih postopkov je vzpostavila koncept, ki bistveno presega zgolj operativno podporo procesom. Digitalne tehnologije in koncepti predstavljajo danes temelj

ljanje obstoječih opravil, omogočajo napredni analitični pristopi obdelavo velikih količin heterogenih podatkov, prepoznavanje kompleksnih vzorcev in podporo pri odločanju v pogojih negotovosti. V nabavi to pomeni možnost sistematičnega naslavljanja dolgoletnih izzivov, kot so informacijska asimetrija med naročniki in



za naprednejše oblike analize, nadzora in odločanja, ki postopno spreminjajo vlogo nabave iz administrativne funkcije v strateškega soustvarjalca vrednosti. V tem kontekstu se odpira vprašanje, ali naj nabava naredi naslednji korak – ne le v digitalizacijo, temveč tudi v podatkovno podporo, analitično in »prediktivno« delovanje.

Za razliko od klasične avtomatizacije, katere glavni namen je pospeševanje in poenostav-

dobavitelji, kompleksnost pogodb, omejeni proračuni ter tveganja, povezana z neskladnostmi in neučinkovitostjo. Ključno pri tem je, da takšni sistemi, tudi na osnovi (G)AI, ne nadomeščajo strokovne presoje, temveč jo dopolnjujejo in strukturirajo.

Okvir, predstavljen na sliki 1 (zgoraj), jasno ponažarja, da uvedba naprednih analitičnih zmogljivosti v nabavo ni samostojen tehnološki projekt,

	Pre-tendering phase				Tendering phase				Post-award phase		
	Needs assessment and market analysis	Planning and budgeting	Development of specifications and requirements	Choosing the right procedure	Request for proposal / bid	Bid submission	Bid evaluation	Contract award	Contract management	Order and payment	Reporting / performance evaluation
AI	Forecasting, automated data analysis, identification of risks and opportunities.	Optimising budgeting, predicting costs, analysing various budget scenarios.	Automation of specification development by document analysis and information extraction.	Optimised selection process, reduced decision-making time.	Automating the drafting of RFPs by analysing past documents and current requirements.		Automating the evaluation process.		Reduced manual oversight, automated monitoring/compliance checking.	Automated order processing and payment verification.	Accurate reporting on supplier performance and procurement outcomes.
Big data and analytics	Analysing large datasets for market trends, demand assessment, mapping supplier capabilities.	Data-driven budget decisions, identification of cost-saving opportunities.	Determination of most effective specifications based on past procurements and market analysis.	Analysing previous procurement outcomes to identify the most effective procedure.			Data-driven decision making, identification of patterns and anomalies.				Generating insights into supplier performance, contract compliance, procurement efficiency.
					Call for tender		Signing of contract		End of contract		

Potential use of AI and data analytics throughout the public procurement cycle.

temveč rezultat prepleta več dejavnikov. Med glavnimi spodbujevalci so regulatorne zahteve, digitalne strategije organizacij, vse večja kompleksnost nabavnih postopkov in proračunske omejitve. Ti dejavniki skupaj ustvarjajo pritisk na večjo preglednost, učinkovitost in odgovornost, hkrati pa omogočajo legitimno utemeljitev vlaganj v razvoj zmogljivosti, ki podpirajo celoten življenjski cikel nabave.

V središču okvira so zmogljivosti, ki se razvijajo in uporabljajo skozi vse faze nabavnega procesa. Med njimi so napovedna analitika za ocenjevanje uspešnosti dobaviteljev, zaznavanje nepravilnosti in odstopanj, jezikovna analiza razpisne dokumentacije in ponudb, avtomatizirano ocenjevanje tveganj in nadzorne plošče za podporo odločanju. Njihova skupna značilnost je, da temeljijo na obstoječih podatkih, ki so bili v preteklosti pogosto premalo izkoriščeni, ter jih pretvarjajo v uporabne vpogleda za operativno in strateško odločanje.

Tabela 1 dodatno konkretizira, kako se te zmogljivosti umeščajo v posamezne faze nabavnega življenjskega cikla. V fazi predrazpisnega načrtovanja omogočajo boljšo analizo potreb, trga in tveganj in optimizacijo proračunskih scenarijev. V fazi priprave razpisne dokumentacije podpirajo strukturirano oblikovanje zahtev in meril, pri čemer se zmanjšuje možnost nedoslednosti ali

nejasnosti. V fazi oddaje in ocenjevanja ponudb se poudarek premakne k primerjalni analizi, zaznavanju anomalij in podpori utemeljenemu odločanju, ki presega zgolj najnižjo ceno.

Poseben pomen ima uporaba teh pristopov v fazi izvajanja in upravljanja pogodb. Tukaj se pogosto skrivajo največja tveganja in hkrati največje priložnosti za ustvarjanje vrednosti. Sistematično spremljanje skladnosti, avtomatizirano preverjanje plačil in zgodnje zaznavanje odstopanj omogočajo zmanjševanje transakcijskih stroškov, kot jih opredeljuje teorija transakcijskih stroškov (Williamson, 1985), in večjo učinkovitost nadzora brez povečevanja administrativnega bremena. Posledično se lahko nabavni strokovnjaki bolj osredotočijo na upravljanje odnosov z dobavitelji in na dolgoročno optimizacijo nabavne baze.

Kljub jasno opredeljenim koristim pa uvajanje naprednih analitičnih rešitev v nabavo odpira tudi vrsto omejitev in tveganj. Prvi med njimi sta varnost in zaščita podatkov. Nabava razpolaga z občutljivimi poslovnimi, finančnimi in pogodbenimi informacijami, zato zahteva vsaka dodatna raven obdelave podatkov strogo upravljanje dostopov, sledljivost uporabe in skladnost s pravnimi okviri, kot je GDPR. Brez zaupanja v varnost in integriteto sistemov ni mogoče pričakovati širše organizacijske podpore.

Drugi pomemben izziv je pristranskost v modelih, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih. Če se takšni modeli uporabljajo nekritično, lahko utrjujejo obstoječe tržne strukture in neenakosti, na primer z implicitnim favoriziranjem velikih in uveljavljenih dobaviteljev. Zato je nujno, da se v zasnovo in uporabo teh orodij vključujejo mehanizmi za razločljivost, stalno spremljanje rezultatov in jasno opredeljeno človeško odgovornost za končne odločitve, skladno z javnimi in organizacijskimi vrednotami (OECD, 2025).

Pogosto podcenjen vidik je tudi organizacijska in kadrovska pripravljenost. Učinkovita uporaba naprednih analitičnih orodij zahteva ne le ustrezno informacijsko infrastrukturo, temveč tudi razvoj kompetenc zaposlenih. Nabavni strokovnjaki morajo razumeti, kaj posamezni vpogledi pomenijo, kje so njihove omejitve in kako jih smiselno vključiti v odločanje. Brez vlaganja v znanje obstaja nevarnost, da bi orodja ostala neizkoriščena ali pa bi se uporabljala zgolj kot formalna podpora že sprejetim odločitvam.

Izkušnje iz pilotnih projektov in primerov dobrih praks kažejo, da so rezultati najboljši takrat, ko

so napredna analitična orodja uporabljena kot podpora, ne pa kot nadomestilo za človeško odločanje. Tak pristop omogoča ohranjanje skladnosti z etičnimi in regulatornimi zahtevami, hkrati pa povečuje učinkovitost in strateško vlogo nabave. V tem smislu je ključni izid, prikazan tudi na sliki 1, ustvarjanje merljive dodane vrednosti – bodisi v obliki nižjih stroškov, boljše izbire dobaviteljev, večje transparentnosti ali pa širšega javnega oziroma poslovnega učinka.

Vprašanje, ali naj nabava postane »nabavAI«, zato ni vprašanje tehnološkega navdušenja, temveč zrelosti pristopa. Prava vrednost se ne skriva v sami tehnologiji, temveč v načinu, kako se ta vključi v procese, kulturo in strategijo organizacije. Nabava prihodnosti ne bo zgolj hitrejša ali cenejša, temveč bolj premišljena, bolj odgovorna in bolj strateško usmerjena. Digitalni temelji so postavljeni; izziv prihodnjih let bo, kako jih uporabiti za pametnejše odločanje in trajno ustvarjanje vrednosti.

NABAVNA | 20
KONFERENCA | 26

7. in 8. maj 2026 • Portorož

SHRANITE DATUM!

Spremljajte spletno stran za več informacij.



www.planetgv.si/nabavna-konferenca



Integriteta RFP procesa: kaj dobavitelji vedno znova počnejo narobe?

Povzeto po Tom Millsu, Procure Bites



Tom Mills, Head of Procurement & Properties pri Bibby Financial Services in avtor newsletterja Procure Bites, ki ga bere več kot 20.000 nabavnih strokovnjakov po svetu, se je v marcu 2025 lotil teme, ki jo pozna vsak od nas, a je redko izrečena tako odkrito in brez olepševanja.

V članku „If a supplier did all 20 of these, they'd win the RFP“ Mills razgalja, kaj v resnici vidimo na drugi strani mize med razpisanim povpraševanjem. Ne iz teorije, ampak iz prakse. Iz stotine vodenih RFP procesov v različnih industrijah in poslovnih okoljih.

Ker je tema izjemno relevantna – in ker so Millsove ugotovitve v marsikaterem delu zrcalna slika tega, kar doživljamo v našem okolju –, sem se odločila, da ključne poudarke povzamem in jih dopolnim z lastnim komentarjem. Po več kot 12 letih v nabavi, od katerih zadnja leta preživljam na direktorski funkciji z neposredno odgovornostjo za kompleksne nabavne procese, menim, da ima ta tema v slovenskem nabavnem prostoru še dodatno težo. Nabavna funkcija je pri nas

še vedno prevečkrat podcenjena – in ravno RFP procesi so eden redkih trenutkov, ko njena moč pride do izraza. Zato je toliko bolj pomembno, da jo izkoristimo pravilno.

■ *RFP ni samo orodje za izbiro dobavitelja. Je test tega, kako se bodoči partner ravna pod pritiskom – ko ve, da ga opazujemo.*

1. Mimo formalnih kanalov: majhen korak, velika napaka

Mills je glede tega jasen in brez kompromisov: vsak stik mimo imenovanega kontaktnega mesta med razpisnim postopkom je rdeča zastavica, ne glede na to, ali gre za klic na ravni uprave, neformalno sporočilo na LinkedIn ali „tehnično vprašanje“, ki ga zastavi nepravna oseba ob nepravem času.

Ko dobaviteljev direktor vzpostavi stik s stakeholderjem mimo nabave, se zgodi nekaj subtilnega, a ključnega: nabava izgubi nadzor nad informacijskim tokom. Stakeholder prejme in-

formacije, ki niso bile del enakovrednega dialoga z vsemi ponudniki. Objektivnost procesa je ogrožena – če ne dejansko, pa vsaj navidezno.

Kar je še bolj zaskrbljujoče: v večini primerov dobavitelji to počnejo v prepričanju, da si s tem pomagajo. Da gradijo odnos. Da izkazujejo interes. Realnost je obratna – vsak tak korak mi pove, da dobavitelj ne razume vloge nabave ali pa je namerno ne spoštuje. Obe možnosti sta enako problematični.

■ *Dobavitelj, ki ne spoštuje pravil igre v fazi, ko želi posel dobiti, nam dejansko kaže, kako bo ravnal, ko ga bo že imel.*

2. Vprašanja ob zadnji uri: slab signal, ki ga je lahko prebrati

Mills navaja rok za vprašanja kot eno od ključnih točk, kjer se dobavitelji sami ocenijo – pogosto

implementacije. Tista vprašanja so mi povedala več o dobaviteljevem načinu dela kot katera koli referenca v ponudbi.

3. Generična ponudba: sporočilo, ki ga nismo prosili

Ta točka je po mojem mnenju najpomembnejša – in jo Mills opiše z bolečo natančnostjo. Generična ponudba z našim logotipom na vrhu je ena najpogostejših napak, ki jo vidim v razpisnih postopkih. Besedilo, ki bi z minimalnimi predelavami ustrezalo komurkoli. Vrednostne izjave, ki ne naslavljajo ničesar od tega, kar smo eksplicitno zapisali v razpisni dokumentaciji. Reference iz popolnoma drugačnih panog. Priložena korporativna brošura iz leta 2022.

Nabavniki to prepoznamo v prvih treh minutah branja. In to ni samo estetski problem – je vsebinski. Ponudba, ki ne naslovi naših specifičnih



ne zavedajoč se tega.

Strinjam se v celoti, dodala pa bi še eno plast. V praksi se pogosto zgodi, da vprašanja na zadnji dan niso samo znak nepripravljenosti, ampak so v nekaterih primerih namerna taktika. Dobavitelj skuša z vprašanji ob zadnji minuti izsiliti informacijo, ki mu bo dala prednost, ali vsaj preveriti, kako natančno smo napisali specifikacijo. V obeh primerih je odgovor enak: transparentno in enakovredno vsem udeležencem, brez izjem.

Iz lastnih izkušenj: najboljši dobavitelji, s katerimi sem kdaj delala, so vprašanja poslali zgodaj, premišljeno in konkretno. Zanimali so jih: naše ozadje, naš kontekst, naša pričakovanja glede

zahtev, nam sporoča, da dobavitelj ni investiral časa v razumevanje našega konteksta. Zakaj bi verjeli, da bo to storil med samim sodelovanjem?

Nasprotno: dobavitelji, ki v ponudbi neposredno citirajo naše zahteve, ki predlagajo rešitve, prilagojene našim specifikam, ki razumejo naš poslovni model, takoj izstopijo. Ne zato, ker so nujno najcenejši, temveč zato, ker kažejo, da znajo poslušati. In sposobnost poslušanja je v dobaviteljskem razmerju ena najpomembnejših dolgoročnih vrednot.

■ *Sposobnost dobavitelja, da razume naš kontekst še pred podpisom pogodbe, je eden najbolj-*

ših napovednikov tega, kako bo razmerje izgledalo tri leta pozneje.

4. Roki niso priporočilo: operativna resničnost za obe strani

Mills obravnava to točko z razumevanjem, a jasno: rok je rok. Ne orientacija, ne okvirno. Razpisni roki obstajajo iz operativnih razlogov – usklajevanje evalvacijskih panelov, notranje odobritve, časovnice odločanja.

Tu bi dodala vidik, ki ga v prispevkih o RFP procesih redko beremo: kdaj je nabava sama kriva za slabo spoštovanje rokov? Kadar so roki nerealno kratki, kadar razpisna dokumentacija ni dovolj jasna in terja obsežna pojasnila ali kadar se specifikacija med procesom spremeni – dobavitelji nimajo realne možnosti oddati kakovostnih ponudb. In potem dobimo generične ponudbe iz točke 3. Krog se sklene.

Integriteta RFP procesa je dvosmerna. Mi postavljamo standard – dobavitelji se mu prilagodijo. To ni opuščanje odgovornosti z naše strani; je realistično spoznanje, da dober razpisni postopek zahteva resnost in pripravo na obeh straneh.

5. Vpliv na kriterije med procesom: subtilna, a resna kršitev

To je točka, ki jo Mills le nakaže, po mojih izkušnjah pa si zasluži več pozornosti. Med RFP procesom se občasno zgodi, da dobavitelj – pod krinko strokovne pomoči – predlaga, da bi bilo „pametno“ vključiti določen kriterij ocenjevanja, ki se po naključju ujema z njegovo močno stranjo. Ali pa vprašanje oblikuje tako, da implicitno sugerira, da naša specifikacija ni dovolj natančna.

Dobro mišljeno? Mogoče. Sprejemljivo? Absolutno ne. Kriteriji ocenjevanja so zaprta stvar v trenutku, ko je razpisna dokumentacija izdana. Vsak poskus vplivanja nanje – pa naj bo še tako elegantno pakiran kot strokovna pripomba – je kršitev integritete procesa. In to obravnavam kot takšno, ne glede na namen.

■ Nabava, ki pusti, da dobavitelji sooblikujejo kriterije med procesom, ni več nabava. Je fasada nabave.

Zaključek: integriteta se začne pri nas.

Mills zaključi z mislijo, ki jo jemljem kot osebni opomnik: RFP je test vedenja pod pritiskom, ko nas opazujejo. Toda ta test velja v obe smeri.

Dobavitelji se bodo prilagodili standardu, ki ga postavimo mi. Kadar je ta standard ohlapno določen ali nedosledno uveljavljen, bodo izkoristili vsako luknjo – ne iz zlobe, temveč zato, ker je to racionalno vedenje v sistemu brez jasnih meja. Kadar je standard jasen, dokumentiran in dosleden, ga bodo pravi med njimi spoštovali. Ostali nam s tem sami povedo, kje je njihovo mesto.

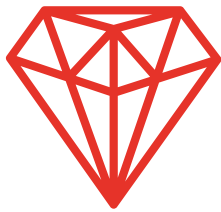
Preden naslednjič izdate RFP, se vprašajte: ali imate eksplicitno zapisana pravila komunikacije z imenovanim kontaktnim mestom? Ali je rok za vprašanja dovolj zgodaj, da imate čas za kakovostne odgovore vsem? Ali imate dokumentiran postopek za obravnavo kršitev teh pravil? Ali so vaše specifikacije dovolj jasne, da ne vabijo generičnih ponudb?

Integriteta procesa se začne pri nas. Vedno.

Priporočam, da si vzamete čas za branje newsletterja Procure Bites. Tom Mills piše brez olepševanja, z jasnimi stališči in praktičnimi nasveti – natančno to, kar nabavna skupnost potrebuje za dvig profesionalnih standardov.

Najdete ga na: procurebites.com.





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
Predstavitev 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

CBAM: nova cenovna realnost za nabavnike po letu 2026?



Evropska unija vstopa z letom 2026 v novo fazo podnebne politike, ki bo neposredno in merljivo vplivala na nabavne cene številnih osnovnih materialov. Mehanizem za ogljično prilagoditev na mejah – **CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism)** – ne bo več zgolj poročevalska obveznost, temveč konkreten strošek, ki ga bo moral nositi kupec v EU. Prav zato CBAM ni več tema prihodnosti, temveč postaja eden ključnih vhodnih podatkov za sodobno nabavo.

Zakaj CBAM sploh obstaja?

Osnovni namen CBAM je izenačiti pogoje med evropskimi proizvajalci, ki že plačujejo emisije v okviru sistema **EUETS**, in proizvajalci iz tretjih držav, kjer takšnih obveznosti pogosto ni. Evropska industrija je namreč že vrsto let obremenjena z nakupom emisijskih kuponov, medtem ko so bili uvoženi materiali brez primerljivega ogljičnega stroška cenovno ugodnejši.

CBAM ta razkorak zapira. Uvoz materialov z visokimi emisijami toplogrednih plinov bo od leta 2026 dalje obremenjen z dodatnim stroškom, ki odraža njihov dejanski ogljični odtis. Cilji uredbe so jasni:

- preprečevanje selitve emisij iz EU v tretje države,
- spodbujanje čistejših tehnologij izven EU,
- globalno zmanjševanje emisij toplogrednih plinov.

CBAM ne velja za ves uvoz

Pomembno je razumeti, da CBAM **ne zajema celotnega uvoza**, temveč le natančno določene skupine materialov, pri katerih nastaja v proizvodnji velika količina toplogrednih plinov. Mednje sodijo predvsem:

- železo in jeklo,
- aluminij,
- cement,
- gnojila,
- vodik,
- električna energija.

Za nabavnike to pomeni, da je ključno preveriti **tarifne oznake (CN)** materialov in ugotoviti, ali spadajo v obseg CBAM uredbe.

Kaj se dejansko meri: vgrajene emisije

Osnova CBAM izračunov so t. i. **vgrajene emisije**, izražene v **CO₂ ekvivalentih (CO₂e)**. Različni toplogredni plini imajo namreč različen vpliv na segrevanje ozračja, zato se preračunavajo z uporabo **globalnega potenciala segrevanja (GWP)**. Razlike so lahko ogromne – na primer 1 kg N₂O ustreza 273 kg CO₂, nekateri fluorirani plini pa celo več tisoč kilogramov CO₂.

CBAM se osredotoča predvsem na:

- **direktne emisije** – izgorevanje fosilnih goriv in procesne emisije v proizvodnji,
- **indirektne emisije** – emisije zaradi porabljenе električne energije in toplote.

Emisije iz transporta niso predmet CBAM, prav tako večina emisij obsega 3, razen pri dolo-

čenih kupljenih materialih, ki nastopajo kot »prekursorji«.

Poročanje in vloga dobaviteljev

Pri indirektnih emisijah mora uvoznik zagotoviti dva ključna podatka:

- porabo električne energije na tono materiala (podatek dobavitelja),
- emisijski faktor države izvora, ki je določen v izvedbenih uredbah EU.

Dobavitelji lahko zagotovijo tudi lastne, tržno utemeljene emisijske faktorje, vendar le, če so ustrezno podprti s podatki. To pomeni, da se vloga dobaviteljev bistveno spreminja – od klasičnih prodajalcev materiala postajajo tudi **dobavitelji okoljskih podatkov**.

Odpustki: mehke začetek, trda prihodnost

Evropska zakonodaja se zaveda kompleksnosti prehoda, zato uvaja postopno uveljavljanje finančnih obveznosti. Obdobje 2026–2034 bo obdobje t. i. **CBAM odpustkov**.

V letu 2026 bo priznanih kar **97,5 % odpustkov**, kar pomeni, da bo plačljiv le majhen del emisij. Ta delež pa se bo vsako leto zmanjševal in bo leta **2034 enak ničli**. Takrat bodo morali uvozniki plačati celotne emisije brez kakršnih koli olajšav.

Za nabavo to pomeni, da današnje odločitve neposredno vplivajo na stroške čez pet, sedem ali deset let.





Konkretni primeri: številke, ki spreminjajo perspektivo

Predstavitev za Združenje nabavnikov jasno pokaže, kako velik je lahko vpliv CBAM na stroške:

- pri uvozu aluminija iz Kitajske lahko že ena tona pomeni več sto evrov dodatnega stroška,
- pri večjih količinah jekla ali pločevine se CBAM strošek hitro meri v milijonih evrov,
- razlika med privzeto emisijsko vrednostjo in dejansko, verificirano vrednostjo dobavitelja lahko pomeni večkratno znižanje stroška.

To potrjuje ključno sporočilo: **dobavitelji z nizkimi, preverjenimi emisijami bodo v prihodnje konkurenčna prednost.**

Zakaj so razlike med državami tako velike?

Vgrajene emisije se med državami bistveno razlikujejo zaradi:

- uporabe različnih proizvodnih tehnologij,
- različnega energijskega miksa,
- vrste in deleža fosilnih goriv.

Države z visokim deležem premoga v proizvodnji elektrike imajo praviloma bistveno višje emisije

kot države z večjim deležem obnovljivih virov ali jedrske energije.

Kaj to pomeni za nabavnike?

CBAM ni več zgolj okoljska ali pravna tema, ampak postaja **strateška nabavna kategorija**. Nabavniki bodo morali:

- vključevati CBAM strošek v primerjave ponudb,
- zahtevati emisijske podatke od dobaviteljev,
- ocenjevati dolgoročna tveganja pogodb,
- sodelovati s financami, trajnostjo in pravno službo.

Ključno sporočilo je jasno: **nabava bo ena osrednjih funkcij pri obvladovanju CBAM tveganj.**

Sklep: čas za izračune je zdaj.

CBAM je kompleksen, a neizogiben. Podjetja, ki bodo pravočasno izračunala vplive, vzpostavila dialog z dobavitelji in vključila CBAM v nabavne strategije, bodo bistveno bolje pripravljena na leto 2034 – ko odpustkov ne bo več, bodo cene EUETS kuponov zelo verjetno še višje.

Za nabavnike to pomeni novo vlogo: poleg cene, kakovosti in dobavnih rokov postaja **ogljčni od-tis** ena ključnih konkurenčnih spremenljivk.

DELAVNICA ZNS:

nabava kot ključni partner investicijskih projektov

Uspešna investicijska nabava ni rezultat najnižje cene, temveč preišljenega sodelovanja, jasnih zahtev in pravih odločitev.



V organizaciji Združenje nabavnikov Slovenije (ZNS) je marca 2026 potekala strokovna delavnica z naslovom »Nabava in investicijski projekti«. Izvedel jo je Vlado Prosenik iz podjetja EFEKTO PRO, ki pomaga mnogim podjetjem do odličnih rezultatov pri investicijskih projektih.

Delavnica je udeležencem ponudila celovit vpogled v vlogo nabave pri investicijskih projektih, ki postajajo vse pomembnejši dejavnik konkurenčnosti podjetij.

Od operativne k strateški vlogi nabave

Ena ključnih poudarkov delavnice je bila razlika med operativno in investicijsko nabavo. Medtem ko operativna nabava temelji na pogostih, standardiziranih nakupih in optimizaciji cene, investicijska nabava vključuje redkejša, vendar bistve-

no bolj kompleksne odločitve z dolgoročnimi posledicami za podjetje.

Udeleženci so se strinjali, da mora nabava pri investicijah prevzeti bolj strateško vlogo – kot povezovalac med tehniko, financami, uporabniki in vodstvom.

Ključ do uspeha: sodelovanje in zgodnja vključitev

Pomembno sporočilo delavnice je bilo, da se kakovost investicijskih odločitev bistveno izboljša, kadar je nabava vključena že v zgodnjih fazah projekta – pri definiranju potreb, pripravi tehničnih zahtev in oblikovanju povpraševanj.



V nasprotnem primeru so možnosti za optimizacijo omejene, konkurenca med ponudniki manjša, posledično pa tudi stroški višji in odločitve slabše.

Poseben poudarek je bil namenjen tudi medfunkcijskemu sodelovanju, saj investicijske odločitve vključujejo številne deležnike z različnimi interesi – od tehničnih zahtev do finančne učinkovitosti.

Kako do boljših odločitev?

na delavnici so bili predstavljeni ključni elementi dobre investicijske odločitve:

- ravnotežje med tehnično ustreznostjo, tveganji in ekonomiko,
- uporaba kazalnikov, kot so ROI, NPV in povračilna doba,
- upoštevanje celotnih stroškov lastništva (TCO),
- jasno definirana merila izbire in primerljive ponudbe.

Udeleženci so skozi primere spoznali, kako lahko s pravilno pripravo povpraševanja in vključevanjem konkurence dosežemo tudi več kot 40-procentne prihranke.

Digitalizacija in ai kot podpora nabavi

Delavnica se je dotaknila tudi digitalnih orodij, ki danes pomembno podpirajo nabavne procese – od e-sourcing platform do analitike in umetne inteligence. Te rešitve omogočajo boljše odločanje, večjo transparentnost in učinkovitejše sodelovanje med deležniki.

Izmenjava izkušenj in odlično vzdušje

Poleg strokovne vsebine je delavnico zaznamovalo tudi zelo prijetno in odprto vzdušje. Udeleženci so aktivno sodelovali, delili lastne izkušnje ter izmenjevali dobre in tudi manj uspešne prakse iz svojih organizacij. Prav ta interaktivnost je dodatno obogatila vsebino in omogočila prenos znanja v prakso.

Zaključek

Delavnica je še enkrat potrdila, da nabava pri investicijskih projektih ni le podporna funkcija, temveč tudi ključni partner pri ustvarjanju vrednosti. S pravim pristopom, zgodnjo vključitvijo in učinkovitim sodelovanjem lahko bistveno prispeva k uspešnosti projektov in dolgoročnemu razvoju podjetij.

PMI Slovenija

PMI ponovno nad mejo 50 točk

Ključni podatki:

■ **PMI marec 2026 = 56,2**
(februar 2026 = 48,8)

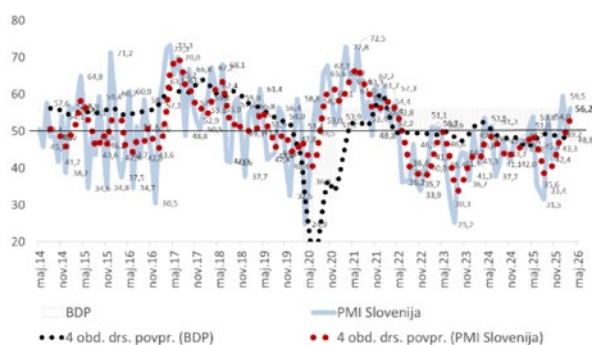
■ rast proizvodnje

■ rast novih naročil

■ povečanje števila zaposlenih

■ znižanje nabavnih cen

Zgodovinski pregled



Povzetek

Proizvodni PMI znaša marca 56,2 točke (feb. 48,8) in je s tem ponovno, poleg meseca januarja, nad mejo 50 točk. Indeks proizvodnih aktivnosti se je ustavil na 62,5 točke (feb. 48,2). Indeks novih naročil znaša 62,8 točke, medtem ko je meseca februarja znašal le 44,6 točke. Indeks zaposlovanja se je ustavil pri 54,6 točke (feb. 49,7). Indeks zalog končnih produktov znaša visokih 68,2 točke (feb. 52,9), kar še vedno nakazuje na njihovo že trimesečno rast. Indeks dobavnih rokov z vrednostjo 33,3 (feb. 56,1) kaže na ponovno skrajševanje dobavnih rokov. Nabavne cene z indeksom vrednosti 46,5 točke (feb. 42,9) pa nakazujejo na ponoven padec stroškov surovin. Indeks novih nabavnih nakupov znaša 70,4 točke (feb. 58,1).

Zaloge repromateriala z vrednostjo indeksa 57,9 točke (feb. 50,3) pa nakazujejo na že štirimesečno kopičenje le teh.

Komentar

Preliminarni izračun proizvodnega PMI Eurozone znaša marca 51,4 točke (feb. 50,8) in je s tem na 45-mesečnem vrhu. Kompozitni PMI znaša 50,5 točke (feb. 51,9), medtem ko se je storitveni indeks EU ustavil pri 50,1 točke (feb. 51,9) in je s tem na 10 mesečnem dnu. Številke že tretji mesec zapored prikazujejo rast gospodarskih aktivnosti v predelovalni dejavnosti in hkrati upočasnitev rasti v storitvenem sektorju.

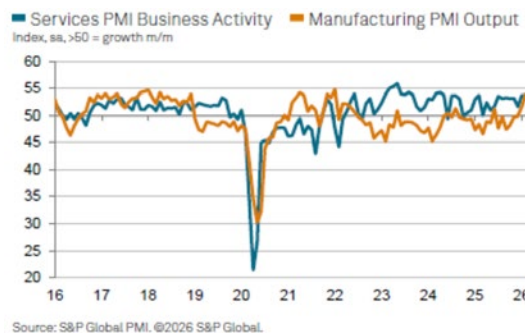
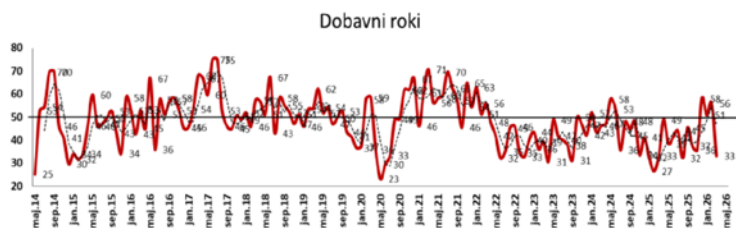
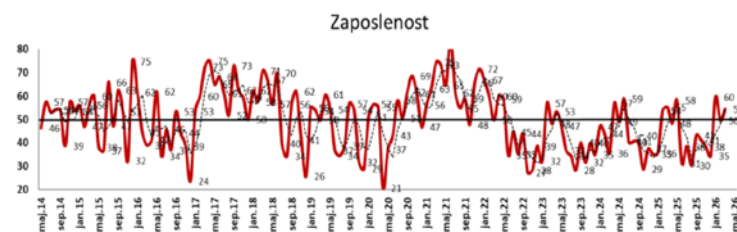
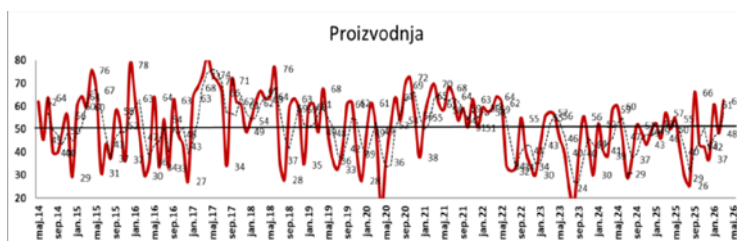
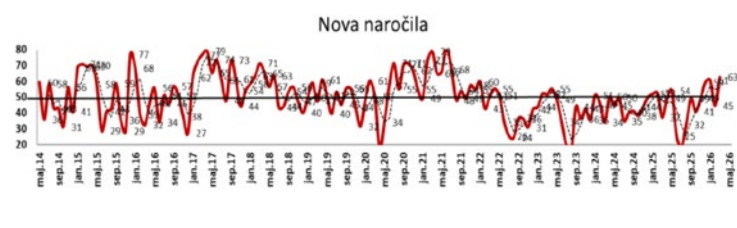
Preliminarni nemški proizvodni PMI znaša marca 51,7 točke (feb. 50,9) in je s tem ravno tako na 45-mesečnem vrhu. Kompozitni PMI znaša 51,9 točke (feb. 53,2) in s tem kaže manjšo rast. Storitveni PMI je namreč znašal 51,2 točke, medtem ko je februarja znašal 53,5 točke. Nova naročila so v nekaterih primerih spodbudila podjetja, da so se odzvala na motnje in negotovost, ki jih je povzročila vojna na Bližnjem vzhodu, pri čemer so zaradi skrbi glede morebitnih motenj v oskrbi v prihodnjih mesecih sprožila nakupe. Sicer so pričakovanja glede proizvodnje popravljena navzdol, kar je znak, da bo porast tovarniške dejavnosti verjetno kratkotrajen.

Preliminarni ameriški proizvodni PMI znaša marca 52,4 točke (feb. 51,6). Kompozitni PMI znaša 51,4 točke (feb. 51,9), kar kaže na nadaljnjo upočasnjeno rast v ZDA. Rast v storitvenih dejavnostih je prav tako padla na vsega 51,1 točke (feb. 51,7). Medtem je japonski PMI po ponovno nad mejo 50 točk in znaša 51,89 točke (feb. 54,2).

Podatki iz EU območja nas že tretji mesec zapored navdajajo z rahlim optimizmom, saj se je v Nemčiji in EU končno po več kot treh letih in

pol indeks PMI povzpel nad mejo 50 točk in naznal rast predelovalnih dejavnosti. Kako bodo povečane zaloge repromateriala in povečane zaloge končnih produktov vplivale na PMI v naslednjih mesecih bomo videli, vendar so zaloge vsekakor odziv nabavnih verig na dogajanje v Bližnjem vzhodu in odgovor na povečana tveganja oskrbe.

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



Zlati sponzor

gen-i

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-zdrúzenje.si

www.zns-zdrúzenje.si