

# nabavnik

*e-časopis* Združenja nabavnikov Slovenije

št. 2 / 2026

## Nabavni vrh 2026

Four Points by  
Sheraton Ljubljana Mons

**8. oktober**



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



Združenje  
Purchasing  
nabavnikov  
Association  
Slovenije  
of Slovenia

# KAZALO

## Sponzorji



## Partnerji



Marina LINDIČ

**Doseganje win-win sodelovanja  
v nabavi in upravljanju  
dobavnih verig**

Uroš ZUPANČIČ

**Strateška suverenost in  
zanesljivost dobav**

Vlado PROSENIK

**Z umetno inteligenco  
do optimizacije nabave**

Vlado PROSENIK

**Od operativne nabave do  
strateškega vpliva**

Katja NOSE

**Konkurenčnost Slovenije  
in EU: med ambicioznimi  
strategijami in realnimi izzivi  
gospodarstva**

Nataša KOŠNJEK JUG

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

Uroš ZUPANČIČ  
**PMI Slovenija**

# Doseganje win-win sodelovanja v nabavi in upravljanju dobavnih verig

Strategije za gradnjo močnih, sodelovalnih partnerstev



## Strukturirani povzetek

### Namen

Članek proučuje, kako se lahko nabava in upravljanje dobavnih verig premakneta od transakcijskih praks, osredotočenih predvsem na stroške, k win-win sodelovanju, ki omogoča soustvarjanje vrednosti, odpornost, inovacije in trajnost.

### Zasnova/metodologija/pristop

Študija uporablja konceptualen in praktično usmerjen pristop, utemeljen v teoriji nabave ter upravljanja nabavnih in dobavnih verig ter v strokovni praksi. Sintetizira uveljavljene okvire s področij nabave, upravljanja odnosov z dobavitelji in sodelovanja v dobavnih verigah, dopolnjene s primerjalno analizo tradicionalnih in strateških modelov nabave.

### Ugotovitve

Članek ugotavlja, da win-win sodelovanje poganjajo odnosi, temelječi na zaupanju, strateško upravljanje odnosov z dobavitelji, razmišljanje o celotnih stroških lastništva, usklajeni mehanizmi upravljanja in spodbud ter učinkovita uporaba digitalnih tehnologij. Organizacije, ki vlagajo v razvoj sposobnosti dobaviteljev, skupno merjenje uspešnosti in vključevanje ESG vidikov, izkazujejo večjo odpornost, boljše inovacijske rezultate in izboljšano dolgoročno uspešnost.

### Izvirnost

Članek prispeva celosten, integrativen okvir za sodelovalno nabavo, ki povezuje akademsko teorijo in vodstveno prakso. Win-win sodelovanje umešča kot strateško sposobnost in ne zgolj kot normativni ideal ter ponuja uporabne usmeritve za strokovnjake na področju nabave in upravljanja dobavnih verig.

## Ključne besede

Nabava; upravljanje dobavnih verig; win-win sodelovanje; upravljanje odnosov z dobavitelji (SRM); strateško oskrbovanje; sodelovanje; zaupanje; celotni stroški lastništva (TCO); inovacije; trajnost; ESG; odpornost dobavnih verig

### 1 | Uvod: Od nadzora stroškov k strateškemu sodelovanju

Nabava se je v zadnjih desetletjih močno razvila. Nekoč je bila razumljena predvsem kot funkcija za zniževanje stroškov, danes pa ima ključno vlogo pri omogočanju poslovne strategije, inovacij, odpornosti in odgovorne rasti. Ta premik so pospešili:

- motnje v dobavah (pandemije, vojne, logistični zlomi)
- naraščajoča kompleksnost globalnih verig vrednosti
- večja odgovornost za okoljsko in družbeno uspešnost
- hitra digitalizacija
- zahteva po hitrosti, agilnosti in odzivnosti

V tem kontekstu je stari model »kupec proti dobavitelju« zastarel. Napredni voditelji namesto tega sprejemajo logiko »kupec + dobavitelj« - skupno delo za medsebojni uspeh.



Novi odnosi za prihodnost

**Win-win pristop** pomeni premik od kratkoročnih cenovnih pogajanj k skupnim ciljem, usklajenim spodbudam in soustvarjeni vrednosti. Nabavo preoblikuje iz transakcijske dejavnosti v platformo za inovacije in konkurenčno prednost.

Kot je povedal eden izmed vodij nabave:

»Najboljša pogajanja so tista, pri katerih obe strani odideta močnejši in vsaj nekoliko bolj zadovoljni kot prej.«

### 2 | Kaj pomeni win-win v dobavnih verigah?

Win-win sodelovanje se nanaša na odnose, v katerih kupci in dobavitelji skupaj dosegajo rezultate, ki jih nobena stran ne bi mogla doseči sama. Takšni odnosi so zaznamovani z medsebojno koristjo, transparentnostjo, zaupanjem, dolgoročno usmerjenostjo, soustvarjanjem in skupno odpornostjo.

S teoretičnega vidika je win-win sodelovanje tesno povezano z relacijskim pogledom na konkurenčno prednost, ki poudarja, da lahko med organizacijski odnosi ustvarjajo relacijske rente prek skupnih vlaganj, izmenjave znanja in kombiniranja komplementarnih virov. Namesto da bi dobavitelje razumeli kot zamenljive tržne akterje, ta pogled poudarja sodelovanje kot vir trajne konkurenčne prednosti.

Dimenzija	Opis
Medsebojna korist	Ekonomске, strateške in operativne koristi za obe strani
Transparentnost	Odrpota izmenjava podatkov, napovedi in izzivov
Zaupanje	Zaupanje v poštenost, zanesljivost in integriteto
Dolgoročna usmerjenost	Zavezanost kontinuiteti in skupnim vlaganjem
Soustvarjanje	Skupni razvoj izdelkov, storitev ali procesov
Odpornost	Skupna sposobnost obvladovanja tveganj in motenj

Tabela 1: Značilnosti win-win odnosa v dobavni verigi

Koncept dodatno podpira pogled na podjetje, temelječ na virih (resource-based view - RBV), ki izpostavlja, da dostop do dragocenih, redkih, težko posnemljivih in nenadomestljivih virov vse bolj presega meje posameznega podjetja. V sodobnih dobavnih verigah dobavitelji predstavljajo ključne zunanje vire, katerih sposobnosti neposredno vplivajo na uspešnost kupca.



Konceptualni okvir win-win sodelovanja v nabavi in upravljanju dobavnih verig

Nazadnje je mogoče win-win sodelovanje razlagati tudi skozi prizmo dinamičnih sposobnosti, pri čemer nabava organizacijam omogoča zaznavanje priložnosti in tveganj, izkoriščanje potenciala za sodelovalno ustvarjanje vrednosti ter preoblikovanje odnosov z dobavitelji skozi čas kot odziv na okoljsko nestanovitnost.

Slika 1 predstavlja konceptualni okvir, ki povezuje ključne elemente, ki omogočajo win-win sodelovanje v nabavi in upravljanju dobavnih verig. Okvir je strukturiran okoli treh medsebojno povezanih ravni: gonilnikov, sodelovalnih mehanizmov in rezultatov, pri čemer je nabava postavljena kot dinamična sposobnost, ki usklajuje odnose in vire v celotnem dobavnem omrežju.

Na ravni gonilnikov dejavniki, kot so zaupanje, upravljalvske strukture, digitalizacija in pritiski ESG, ustvarjajo pogoje za sodelovanje. Ti gonilniki odražajo tako relacijske kot okoljske sile, ki oblikujejo interakcije med kupci in dobavitelji.

Raven mehanizmov zajema vodstvene prakse, prek katerih se win-win sodelovanje udejanja, vključno s strateškim upravljanjem odnosov z dobavitelji (SRM), soinoviranjem, usklajenimi spodbudami, transparentno komunikacijo in

skupnim merjenjem uspešnosti. Ti mehanizmi prevajajo sodelovalni namen v operativno in strateško delovanje.

Raven rezultatov odraža vrednost, ustvarjeno z učinkovitim sodelovanjem, vključno z izboljšano operativno in strateško uspešnostjo, večjo odpornostjo, pospešenimi inovacijami in trajnostnimi rezultati. Povratne zanke kažejo, da pozitivni rezultati krepijo zaupanje in relacijski kapital ter omogočajo stalne izboljšave skozi čas.

Na splošno okvir win-win sodelovanje konceptualizira kot stalen proces, ki temelji na sposobnostih, in ne kot enkratno stanje odnosa, s čimer se ujema z relacijskimi pogledi in pogledi dinamičnih sposobnosti v raziskovanju dobavnih verig.

### 3 | Pogoste ovire za sodelovanje v nabavi

Kljub jasnim koristim je doseganje win-win sodelovanja v praksi zahtevno. Več strukturnih in kulturnih ovir pogosto spodkopava sodelovanje med kupci in dobavitelji.

#### Ključni izzivi:

- **Kratkoročna usmerjenost v stroške:** nabavne ekipe se pogosto merijo izključno po prihrankih, ne pa po ustvarjeni vrednosti.
- **Pomanjkanje zaupanja:** zgodovina nasprotno pogajanj dobavitelje pušča previde in obrambno naravnane.
- **Asimetrija moči:** večji kupci lahko prevladajo, kar pri manjših dobaviteljih ustvarja strah in zamero.
- **Slaba komunikacija:** pomanjkanje skupnih platform, nejasna pričakovanja, netočne napovedi ali počasni povratni cikli.
- **Kulturni in organizacijski silosi:** nabava, operacije, finance in trajnostne ekipe pogosto delujejo ločeno.
- **Utrujenost zaradi motenj:** krize, kot so COVID-19 in globalni konflikti, preizkušajo tudi močne odnose.
- **Nizka digitalna zrelost:** ročni, e-poštni nabavni procesi omejujejo transparentnost in agilnost.

#### 4 | Od transakcijske k strateški nabavi

S teoretičnega vidika transakcijska nabava odraža predpostavke, zakoreninjene v ekonomiki transakcijskih stroškov (**transaction cost economics - TCE**), kjer sta primarna cilja minimizacija stroškov in zaščita pred oportunistom s pogodbami in kontrolnimi mehanizmi. Čeprav

Tradicionalna nabava	Strateška nabava
Usmerjena v ceno	Usmerjena v vrednost
Enkratne transakcije	Dolgoročna partnerstva
Omejena izmenjava informacij	Transparentnost in izmenjava podatkov
Odločanje v silosih	Medfunkcijska integracija
Kazni za neuspeh	Skupno tveganje in nagrada

Tabela II: Tradicionalni in strateški modeli nabave

je ta pristop učinkovit v stabilnih in predvidljivih okoljih, postaja vse bolj nezadosten v razmerah negotovosti, inovacijske intenzivnosti in motenj v dobavnih verigah.

Strateška nabava se nasprotno povezuje s **teorijo dinamičnih sposobnosti**, saj nabavo umešča kot organizacijsko sposobnost, ki usklajuje medpodjetniške vire, upravljaljske strukture in tokove znanja. V tem pogledu nabava ne prispeva le k učinkovitosti, temveč tudi k prilagodljivosti, odpornosti in dolgoročnemu ustvarjanju vrednosti v dobaviteljskih omrežjih.

Premagovanje teh ovir zahteva temeljit premik v miselnosti. Nabava se mora razviti od transakcijskega kupovanja k strateškemu usklajevanju dobaviteljskih ekosistemov.

#### 5 | Zaupanje kot strateško sredstvo

Zaupanje je ključni »omogočevalec« visoko uspešnih odnosov v dobavnih verigah. Partnerstva z visoko stopnjo zaupanja izkazujejo hitrejše odločanje, globlje sodelovanje in večji inovacijski potencial. Zaupanje se gradi z naslednjim:

- **Dosledno vedenje:** izpolnjujte obljube, spoštujte roke in dajajte povratne informacije.
- **Poštena obravnava:** izogibajte se agresivnim taktikam in si prizadevajte za ravnovesje.
- **Zgodnje vključevanje:** vključite dobavitelje v načrtovanje in oblikovanje - ne šele v izvedbo.
- **Skupna vidljivost:** omogočite dostop do relevantnih podatkov, KPI-jev in napovedi.
- **Pilotni projekti:** začnite z majhnimi koraki, gradite verodostojnost in nato obseg povečujte na podlagi rezultatov.

Po raziskavah dobavni odnosi z visoko stopnjo zaupanja prinašajo **30-40 % višjo uspešnost** z vidika odzivnosti, kakovosti in inovacij.

#### 6 | Ustvarjanje vrednosti onkraj cene: pogled TCO

Osredotočanje izključno na enotno ceno zakrije resnični ekonomski vpliv nabavnih odlo-



Darwinov razvoj nabave

čitev. Celotni stroški lastništva (**Total Cost of Ownership - TCO**) upoštevajo vse stroške skozi življenjski cikel izdelka ali storitve - vključno s pridobitvijo, delovanjem, tveganji in odstranitvijo.

### Komponente TCO (primer):

- nabavna cena (začetna cena)
- logistika in skladiščenje
- tveganje izpada ali okvare
- vzdrževanje in podpora
- regulatorna ali ESG skladnost
- odstranitev in recikliranje

Z osredotočanjem na TCO lahko organizacije sprejemajo boljše odločitve in se usklajujejo z dobavitelji, ki **ponujajo dolgoročno vrednost**, ne le kratkoročnih prihrankov.

## 7 | Strateško upravljanje odnosov z dobavitelji (SRM)

SRM zagotavlja strukturiran pristop k upravljanju sodelovanja z dobavitelji glede na njihov strateški pomen. Segmentacija dobaviteljev omogoča diferencirane modele upravljanja - od transakcijskega nadzora do globokih strateških partnerstev, podprtih s skupnimi pregledi, skupnimi KPI-ji in pobudami za stalne izboljšave. SRM ni le spremljanje uspešnosti - **gre za upravljanje strateškega sodelovanja**.

### Model segmentacije dobaviteljev:

- **Strateški partnerji** - velik vpliv, dolgoročni pomen, ključni za uspeh

- **Prednostni dobavitelji** - zanesljivi, konkurenčni, sposobni skupnega načrtovanja
- **Transakcijski dobavitelji** - nizko tveganje, velik obseg, cenovno usmerjeni

Vsaka kategorija zahteva drugačen model sodelovanja - od četrtnetnih pregledov do srečanj za skupni razvoj.

### Najboljše prakse SRM:

- opredelite **lastnike odnosov** na obeh straneh
- izvajajte redne **skupne poslovne preglede**
- uporabljajte **skupne KPI-je in uravnotežene kazalnike**
- spodbujajte **programe stalnih izboljšav**
- spodbujajte **transparentno eskalacijo težav**

## 8 | Inovacije skozi sodelovanje z dobavitelji

Inovacije ne prihajajo le iz oddelkov za raziskave in razvoj - pogosto prihajajo od dobaviteljev. Dobavitelji so ključen vir inovacij. Zgodnje vključevanje dobaviteljev, skupni pilotni projekti, inovacijske spodbude in jasni okviri intelektualne lastnine spodbujajo pretok idej in krepijo konkurenčno prednost. Da bi ta potencial odklenili, mora nabava delovati kot **posrednik inovacij**, ne kot ovira.

### Strategije za omogočanje so-inoviranja:

- **zgodnje vključevanje dobaviteljev** v razvoj izdelkov
- **skupni inovacijski laboratoriji** ali pilotni projekti
- **platforme za izmenjavo idej** z zaščito intelektualne lastnine
- **inovacijske spodbude** kot del pogodb

- **programi priznanj** za dobavitelje s prebojnimi prispevki

Ko se dobavitelji počutijo cenjene in jim zaupamo, je verjetneje, da bodo delili svoje najboljše ideje - kar kupcem daje **konkurenčno prednost**.

## 9 | Upravljanje in usklajevanje spodbud

Učinkovito sodelovanje je odvisno od upravljaljskih struktur, ki pojasnjujejo pravice odločanja, poti eskalacije in merjenje uspešnosti. Močna partnerstva zahtevajo jasna pravila sodelovanja ter pravično delitev tveganj in nagrad.

### Elementi dobrega upravljanja:

- skupni usmerjevalni odbori
- dogovorjene poti eskalacije
- medsebojne kartice uspešnosti
- pogodbeno fleksibilnost za inovacije
- etični okviri in kodeksi ravnanja

### Modeli spodbud:

- delitev koristi (delitev prihrankov ali koristi)
- količinske zaveze s cenovnimi olajšavami
- večletne pogodbe s KPI-ji, vezanimi na vrednost
- trajnostno vezani bonusi ali kazni

Ko sta upravljanje in sistem spodbud usklajena, sodelovanje postane samo-okrepitveno in ne prisiljeno.

## 10 | Komunikacija kot temelj sodelovanja

Odprta in strukturirana komunikacija podpira uspešna partnerstva. Win-win pogajanje se osredotoča na temeljne interese, ustvarjanje vrednosti in pametne menjave, ne pa na distributivno pogajanje.

V visoko uspešnih dobavnih verigah komunikacija ni reaktivna - je **stalna, namerna in večsmerna**.

### Najboljše prakse komunikacije:

- **redni stiki** (mesečni/četrtni pregledi)
- **odprta kultura povratnih informacij** (kaj deluje in kaj ne)
- **skupne komunikacijske platforme** (Teams, Slack, Trello itd.)
- **priročniki za reševanje težav** (kaj storiti, ko se pojavijo težave)
- **medfunkcijska vključenost** (finance, raziskave in razvoj, logistika)

**Nasvet:** ustvarite »enotno različico resnice« s skupnimi nadzornimi ploščami in KPI-ji, da preprečite neusklajenost in prelaganje krivde.

## 11 | Tehnologija kot podpora sodelovanju

Digitalna orodja niso več izbirna - **so ključna podpora** sodobnega sodelovanja z dobavitelji.

### Ključne tehnologije:

- **ERP sistemi** (npr. SAP, Oracle): poenostavijo oskrbovanje in spremljanje uspešnosti
- **portali za dobavitelje:** omogočajo izmenjavo dokumentov in skladnost v realnem času
- **SRM platforme:** upravljajo odnose, tveganja in inovacije
- **umetna inteligenca in napovedna analitika:** napovedujeta povpraševanje in zaznavata motnje
- **blockchain:** ustvarja sledljivost in nespremenljive revizijske sledi
- **IoT senzorji:** spremljajo stanje in lokacijo izdelkov v realnem času

Cilj ni le avtomatizacija - cilj je ustvariti **transparentno, odzivno in sodelovalno okolje**.

## 12 | Pogajanja za medsebojno korist

Win-win pogajanja ne pomenijo popuščenja. Pomenijo raziskovanje temeljnih interesov, ne le pozicij, ter oblikovanje dogovorov, ki ustvarjajo skupno vrednost.

### Načela win-win pogajanj:

- razumeti »zakaj« za zahtevami
- pametno menjavati: ponuditi koncesije z nizkim stroškom in visoko vrednostjo za drugo stran
- združevati spremenljivke: npr. cena + količina + dobava + ESG
- izogibati se miselnosti zmagovalec-vzame-vse
- povečati pogačo, preden jo razdelimo

Primer: namesto pritiska za 5-odstotni popust raziščite sovlaganje v avtomatizacijo, ki zniža stroške za obe strani.

#### Zmaga in poraz

Pogajanja niso niti vojna niti uvajanje vojaških strategij in taktik, saj se osredotočate tako na svojo zmago kot na **ne-poraz nasprotnika**.

Poraženi nasprotnik dolgoročno ni dober pogodbeni partner!

Poražen dobavitelj ni zanesljiv partner. Cilj naj bo **medsebojna zavezanost**, ne podreditev.

## 13 | Trajnost, tveganje in odpornost

Okoljska, družbena in upravljavska merila (ESG) so danes vključena v nabavne strategije - zaradi regulative, pritiska vlagateljev in pričakovanj potrošnikov.

### Kako vključiti ESG v dobaviteljska partnerstva:

- skupni trajnostni cilji (npr. zmanjšanje CO2, nič odpadkov, etično delo)
- gradnja zmogljivosti za mala in srednje velika podjetja (usposabljanje, predloge, financiranje)
- podpora ESG skladnosti (revizije kot učna orodja)
- skupni razvoj zelenih inovacij (biomateriali, krožni modeli)
- spodbude in priznanja (za najboljše ESG izvajalce)

ESG zahteve in sistemska tveganja zahtevajo tesnejše sodelovanje med kupci in dobavitelji. Skupne trajnostne pobude, skupne ocene tveganj in scenarijsko načrtovanje krepijo dolgoročno odpornost in skladnost.

Nabavne ekipe ne bi smele delovati le kot revizorji, temveč kot **omogočevalci** - dobaviteljem naj pomagajo izpolnjevati pričakovanja prek partnerstva, ne kaznovanja.

Sodobne dobavne verige so močno izpostavljene geopolitičnim tveganjem, naravnim nesrečam in tržnim šokom.

Odporna partnerstva so tista, ki **tveganja delijo** in skupaj gradijo prilagoditvene sposobnosti.

### Ključne prakse:

- skupne ocene tveganj in mapiranje
- scenarijsko načrtovanje (npr. načrti alternativnih dobaviteljev)
- skupne zaloge v kritičnih kategorijah
- dvojno oskrbovanje ali regionalni modeli oskrbovanja
- protokoli za hiter odziv in poti eskalacije

**Nasvet:** tveganje ni le operativno - je tudi relacijsko. Šibke dobaviteljske vezi se v krizah porušijo hitreje.

## 14 | Merjenje uspešnosti in gradnja sposobnosti

Ne morete upravljati tistega, česar ne merite - vendar morate meriti tisto, kar je pomembno za obe strani.

### Uravnotežen okvir uspešnosti:

- **operativni KPI-ji:** pravočasna dobava, stopnja napak, odzivnost
- **strateški KPI-ji:** inovacijski prispevki, uspeh skupnih projektov
- **trajnostni KPI-ji:** emisije, raznolikost, skladnost
- **relacijski KPI-ji:** raven zaupanja, zadovoljstvo, kakovost komunikacije

Redni pregledi uspešnosti morajo biti **dvosmerni**: tudi dobavitelji naj ocenjujejo kupce.



To spodbuja medsebojno odgovornost in stalne izboljšave.

Uravnoteženi kazalniki, ki združujejo operativne, strateške, trajnostne in relacijske KPI-je, spodbujajo medsebojno odgovornost. Gradnja sposobnosti dobaviteljev z usposabljanjem, izmenjavo znanja in prenosom tehnologije dodatno izboljšuje uspešnost.

## 15 | Gradnja sposobnosti dobaviteljev

Dobavitelji niso le prodajalci - so partnerji pri vašem uspehu. Vlaganje v njihov razvoj se povrne z zvestobo, inovacijami in odpornostjo.

### Kako graditi sposobnosti dobaviteljev:

- **izmenjava znanja:** najboljše prakse procesov, primerjalno vrednotenje
- **usposabljanja in delavnice:** ESG, digitalna orodja, standardi kakovosti
- **prenos tehnologije:** sofinanciranje avtomatizacije ali nadgradenj sistemov
- **pilotni projekti:** varni prostori za eksperimentiranje in širitev

Dobavitelje obravnavajte kot razširitev svojega podjetja - ne kot zunanje akterje.

## 16 | Prihodnost sodelovalne nabave

Nabava ni več namenjena le stroškom in skladnosti, temveč se vse bolj umešča kot gonilo inovacij, trajnosti in zaupanja v blagovno znamko. Ekosistemi, ki temeljijo na platformah, odločanje, podprto z umetno inteligenco, in sodelovalna inovacijska omrežja bodo oblikovali naslednjo generacijo dobavnih verig.

Z raziskovalnega vidika ti razvojni trendi poudarjajo vse večji pomen **med organizacijskih sposobnosti, relacijskega upravljanja in dinamičnih sposobnosti** kot ključnih razlagalnih okvirov v raziskovanju dobavnih verig. Prihodnje študije lahko nadalje raziskujejo, kako digitalne tehnologije vplivajo na mehanizme, temelječe na zaupanju, kako se upravljavske strukture razvijajo v sodelovalnih ekosistemih in kako trajnostni pritiski preoblikujejo odnose med kupci in dobavitelji.

### Ključni nastajajoči trendi:

- **nabava prek platform:** digitalni ekosistemi, kjer več kupcev in dobaviteljev sodeluje v realnem času



**“Zmagovalec je tisti,  
ki se bolje znajde v džungli  
kot njegov konkurent.”**

- **odločanje, okrepljeno z umetno inteligenco:** hitrejša in pametnejša oskrbovanje s strojnimi učenjem
- **trajnostno oskrbovanje v velikem obsegu:** regulatorna skladnost + konkurenčna prednost
- **sodelovalna inovacijska omrežja:** večstranska partnerstva za skupne raziskave in razvoj
- **nabava kot varuh blagovne znamke:** dobavne verige neposredno vplivajo na zaupanje v blagovno znamko

Zmagovalci bodo tisti, ki bodo gradili **transparentne, vključujoče in odporne verige vrednosti** - kjer zaupanje nadomesti nadzor.

## 17 | Vodstveni imperativi za omogočanje win-win rezultatov

Da bi se sodelovanje vgradilo v celotno dobavno verigo, morajo vodje nabave razviti svojo **miselnost, veščine in vlogo**.

### 8 ključnih vodstvenih kompetenc:

- **sistemsko razmišljanje:** razumevanje povezanosti operacij, financ, ESG in tveganj
- **empatija in čustvena inteligenca:** povezovanje z realnostjo dobaviteljev
- **strateška komunikacija:** posredovanje vizije, usklajevanje deležnikov in upravljanje kompleksnosti
- **medkulturna kompetentnost:** obvladovanje globalne raznolikosti dobaviteljev

- **vodenje sprememb:** usmerjanje organizacij skozi digitalno in relacijsko preobrazbo
- **tehnološka pismenost:** zagovarjanje platform in podatkovnih vpogledov
- **partnerska miselnost:** osredotočenost na odnose, ne transakcije
- **pogum za inoviranje:** preoblikovanje načina ustvarjanja vrednosti s pogumnim eksperimentiranjem

Win-win rezultati se ne zgodijo naključno. Zahtevajo ciljno usmerjeno voditeljstvo, sposobno uravnovežiti poslovno vrednost s človeško povezanostjo.

## 18 | Zaključek

Prihodnost nabave ni v nadzoru dobaviteljev - temveč v **soustvarjanju vrednosti z njimi**.

Organizacije, ki bodo uspešne v današnjem nestanovitnem svetu, bodo tiste, ki:

- **nadomestijo tekmovanje s sodelovanjem**
- **nagrajujejo zaupanje namesto nadzora**
- **cenijo dolgoročne odnose bolj kot kratkoročne zmage**
- **dobavitelje vidijo kot strateške partnerje - ne kot nasprotnike**

Z gradnjo močnih, sodelovalnih partnerstev, utemeljenih na skupnih ciljih, transparentni komunikaciji in medsebojnem vlaganju, lahko vodje nabave:

- okrepijo odpornost
- spodbujajo inovacije
- dosežejo trajnost
- in gradijo etične, visoko uspešne globalne dobavne ekosisteme

Win-win ni le mogoč. Win-win sodelovanje ni več izbirno - je nujno.

Organizacije, ki nasprotujoče si prakse nadomestijo s sodelovalnimi partnerstvi, so bolj pripravljene na obvladovanje nestanovitnosti, spodbujanje inovacij in doseganje trajnostne rasti. Vodje nabave imajo osrednjo vlogo pri omogočanju te preobrazbe s strateško vizijo, relacijskimi sposobnostmi in pogumnim voditeljstvom.

## Reference

Cousins, P.D., Lawson, B. in Squire, B. (2008) 'Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships', *International Journal of Operations & Production Management*, 28(3), str. 238-258.

Dyer, J.H. in Singh, H. (1998) 'The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23(4), str. 660-679.

Ellram, L.M. (1995) 'Total cost of ownership: An analysis approach for purchasing', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(8), str. 4-23.

Harland, C., Lamming, R., Zheng, J. in Johnsen, T. (2001) 'A taxonomy of supply networks', *Journal of Supply Chain Management*, 37(4), str. 21-27.

Kraljic, P. (1983) 'Purchasing must become supply management', *Harvard Business Review*, 61(5), str. 109-117.

Lamming, R. (1993) *Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply*. London: Prentice Hall.

McCue, C.P. (2011) 'Public procurement: Understanding and applying public procurement theory', *Journal of Public Procurement*, 11(3), str. 287-302.

Pagell, M. in Wu, Z. (2009) 'Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars', *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), str. 37-56.

Schiele, H. (2010) 'Early supplier integration: The dual role of purchasing in new product development', *R&D Management*, 40(2), str. 138-153.

Teece, D.J., Pisano, G. in Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18(7), str. 509-533.

Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Ivanov, D. in Dolgui, A. (2020) 'Viability of interconnected supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability', *International Journal of Production Research*, 58(10), str. 2904-2915.

Wieland, A. (2021) 'Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management', *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), str. 58-73.

Queiroz, M.M., Fosso Wamba, S., Machado, M.C. in Telles, R. (2021) 'Smart supply chain management: A systematic literature review and implications for future research', *International Journal of Logistics Management*, 32(3), str. 703-728.

## O avtorici

Marina Lindič je mednarodno priznana strokovnjakinja za nabavo in upravljanje dobavnih verig z več kot 40 leti globalnih vodstvenih izkušenj. Je generalna sekretarka (CEO) International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM) ter nekdanja predsednica in zakladničarka IFPSM. Opravljala je vodilne nabavne funkcije v mednarodnih podjetjih ter je soustanoviteljica, podpredsednica in nekdanja predsednica Združenja nabavnikov Slovenije (ZNS).

# Strateška suverenost in zanesljivost dobav



## Od stroškovne učinkovitosti do varnosti dobav: nova realnost nabavnih verig

V svetu, ki ga vse pogosteje zaznamujejo geopolitične napetosti, vojne, trgovinske omejitve in motnje v oskrbnih verigah, postaja jasno, da tradicionalni pristopi k nabavi niso več dovolj. Če je bilo še pred nekaj leti ključno vprašanje, kako blago in storitve nabaviti čim ceneje, se danes vse bolj uveljavlja druga prioriteta – kako zagotoviti zanesljivo, varno in dolgoročno vzdržno oskrbo.

Prav temu je bil posvečen strokovni sklop Nabavne konference 2026 z naslovom »Strateška suverenost in zanesljivost dobav«, ki je združil poglede evropske obrambne industrije in nacionalnih razvojnih politik. Razprava je pokazala, da postajata odpornost in strateška neodvisnost ključna elementa konkurenčnosti tako podjetij kot držav.

## Evropa pred prelomnim trenutkom

Andrea Nativi, eden vodilnih evropskih strokovnjakov za letalsko in obrambno industrijo, je iz-

postavil, da se Evropa nahaja pred pomembno prelomnico. Po njegovem mnenju posamezne države same nimajo dovolj zmogljivosti za razvoj najnaprednejših obrambnih sistemov, zato je prihodnost v tesnejšem sodelovanju, skupnih projektih in povezovanju industrijskih ter tehnoloških zmogljivosti.

*»Ključno vprašanje danes ni več, ali Evropa potrebuje več strateške suverenosti, ampak kako jo bomo dosegli dovolj hitro.«*

– Andrea Nativi

Posebej je opozoril na pomen strateške suverenosti. Ta ne pomeni izolacije od sveta, temveč sposobnost Evrope, da samostojno sprejema ključne odločitve in zagotavlja delovanje kritičnih sistemov tudi v času kriz. Pri tem imajo odločilno vlogo zanesljive dobavne verige, dostop do ključnih tehnologij ter dolgoročne investicije v raziskave in razvoj.

Po njegovih besedah Evropa še vedno zaostaja na nekaterih ključnih tehnoloških področjih,

kot so umetna inteligenca, kibernetična varnost in kvantne tehnologije. Vendar pa prav ta izziv odpira nove priložnosti za inovativna podjetja, zagonska podjetja in raziskovalne organizacije, ki lahko pomembno prispevajo k tehnološkemu preboju evropskega gospodarstva.

*»Posamezne države nimajo več dovolj zmogljivosti za razvoj najzahtevnejših obrambnih sistemov. Prihodnost je v skupni evropski suverenosti, ki temelji na sodelovanju, investicijah in tehnološkem razvoju.«*

– Andrea Nativi

### Odpornost postaja strateška prednost

V zadnjih letih smo bili priča številnim dogodkom, ki so razkrili ranljivost globalnih oskrbnih verig. Pandemija, vojna v Ukrajini, konflikti na Bližnjem vzhodu, motnje v pomorskem prometu in vse večje trgovinske napetosti med svetovnimi gospodarskimi silami so pokazali, kako hitro lahko pride do prekinitev oskrbe.

Zato se številne države in podjetja usmerjajo v regionalizacijo proizvodnje, večjo kontrolo nad ključnimi materiali ter krepitev domačih dobaviteljskih mrež. Koncept »security of supply« oziroma varnosti dobav postaja enako pomemben kot stroškovna učinkovitost.

To pomeni spremembo razmišljanja tudi za nabavne strokovnjake. Njihova naloga ni več zgolj doseganje najboljših cen, ampak predvsem upravljanje tveganj, zagotavljanje alternativnih virov oskrbe in gradnja dolgoročnih partnerstev z dobavitelji.

### Slovenski pogled: povezovanje države, gospodarstva in znanosti

Nacionalni vidik razvoja je predstavil Željko Kralj, generalni direktor Direktorata za logistiko na Ministrstvu za obrambo Republike Slovenije. Poudaril je, da obrambni sistem danes ni več zgolj vprašanje vojaških zmogljivosti, temveč pomemben del širšega gospodarskega in družbenega razvoja.

*»Nabava in logistika nista več podporni funkciji, ampak strateški orodji za krepitev nacionalne*

*varnosti, tehnološke neodvisnosti in gospodarske odpornosti.«*

– Željko Kralj

Slovenija svoj razvoj gradi na dolgoročnih strateških dokumentih do leta 2040, pri čemer posebno pozornost namenja krepitvi domače obrambne industrije, raziskavam in razvoju ter sodelovanju z evropskimi partnerji. Cilj je povečati tehnološko neodvisnost države, izboljšati odpornost oskrbnih verig in ustvariti pogoje za razvoj domačega znanja.

*»Ključ do dolgoročne odpornosti ni zgolj v večjih proračunih, temveč v povezovanju znanja, industrije in države.«*

– Željko Kralj

Pomembno vlogo imajo pri tem tudi evropski instrumenti financiranja, kot sta Evropski obrambni sklad in program SAFE, ki spodbujata skupne nakupe opreme ter razvoj novih tehnologij. Slovenija želi te priložnosti izkoristiti za krepitev sodelovanja med državo, podjetji in raziskovalnimi institucijami.

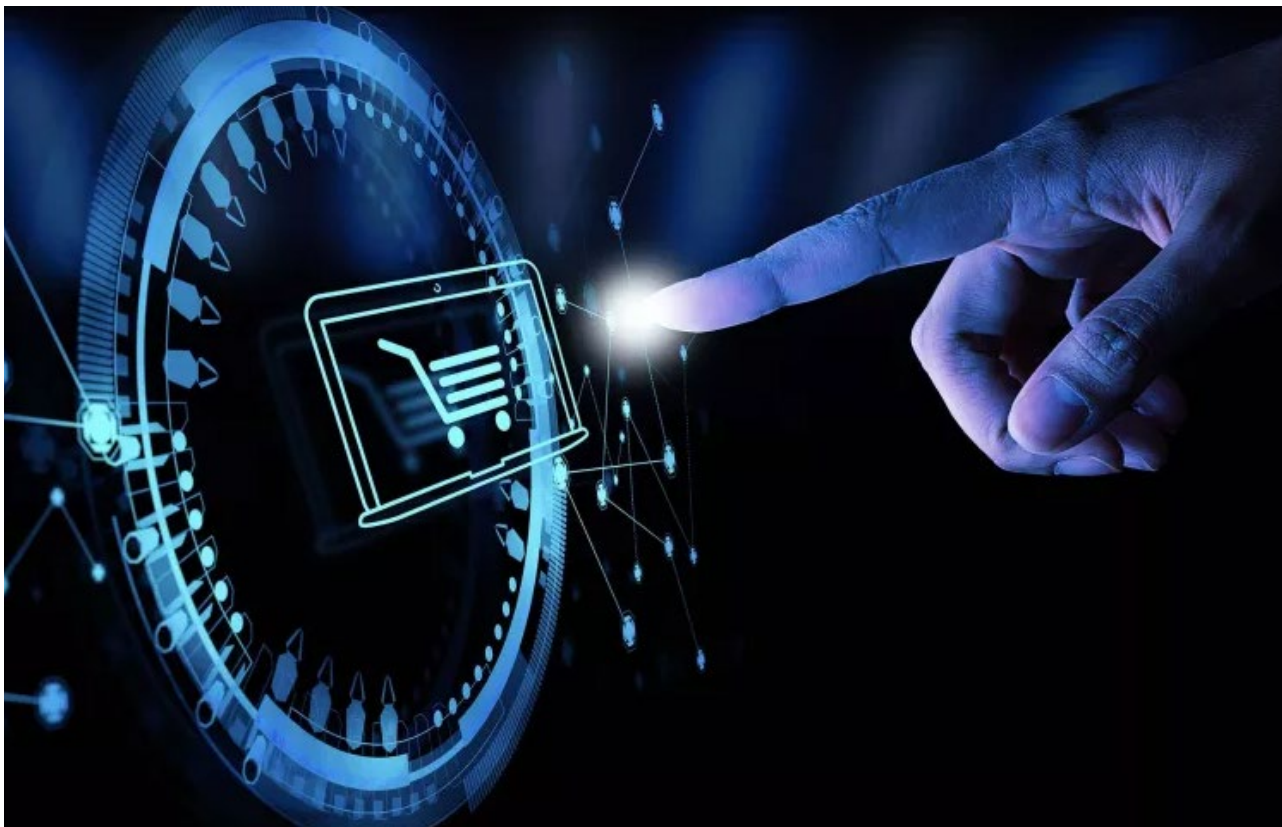
### Nova vloga nabave

Ena ključnih ugotovitev razprave je bila, da nabava postaja strateška funkcija. V času negotovosti ni več dovolj, da organizacije zgolj optimizirajo stroške. Potrebno je sistematično upravljanje tveganj, spremljanje geopolitičnih trendov ter razvoj odpornih dobavnih mrež.

Strokovnjaki ocenjujejo, da bodo dobavne verige v prihodnjih petih do desetih letih bolj regionalne, bolj povezane z nacionalnimi interesi in pod večjim vplivom državnih razvojnih politik. Hkrati se bo povečal pomen tehnološke neodvisnosti, inovacij in sodelovanja med javnim ter zasebnim sektorjem.

Sporočilo konference je bilo jasno: prihodnost pripada organizacijam in državam, ki bodo znale združiti gospodarsko učinkovitost z odpornostjo, varnostjo in dolgoročno strateško vizijo. V svetu nenehnih sprememb bo prav sposobnost zagotavljanja zanesljivih dobav postala ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti.

# Z umetno inteligenco do optimizacije nabave



V prijetnem in spodbudnem vzdušju predavalnice podjetja Danfoss Trata v Ljubljani je 9. aprila 2026 potekala delavnica »Z umetno inteligenco do optimizacije nabave«, ki jo je za člane Združenja nabavnikov Slovenije pripravil Vlado Prosenik iz podjetja EFEKTO PRO, kot gostujoči predavatelj pa se mu je pridružil vodilni AI arhitekt iz velikega nemškega podjetja.

Udeleženci delavnice so iskali odgovore na vprašanje, kako lahko umetna inteligenca že danes pomaga nabavnikom pri hitrejšem, bolj zanesljivem in učinkovitejšem delu. Poseben poudarek je bil na tem, da umetna inteligenca ni več oddaljena prihodnost, temveč postaja vsakodnevno orodje v nabavi. Po raziskavah uporablja generativno umetno inteligenco v nabavnih procesih že 40 odstotkov podjetij, ta pa za razvoj rešitev namenjajo med 5 in 15 odstotki svojega IT-proračuna.

Predavatelja sta predstavila razliko med generativno in agentno umetno inteligenco. Generativna umetna inteligenca pomaga predvsem pri pripravi vsebin – na primer pri pisanju povpraševanj, pripravi zapisnikov, analizi ponudb, oblikovanju argumentov za pogajanja ali pripravi osnutkov elektronskih sporočil. Pri tem človek še vedno vodi proces: postavi vprašanje, umetna inteligenca pripravi odgovor, človek pa naredi naslednji korak.

Naslednja stopnja razvoja pa je agentna umetna inteligenca, ki lahko na podlagi cilja samostojno izvaja posamezne naloge. Takšen agent lahko vsak dan spremlja ključne dobavitelje, preverja novice, zaznava morebitna tveganja, spremlja zamude, gibanje cen materialov ali geopolitične dogodke ter o tem samodejno obvešča nabavnika. Po predstavljenih podatkih lahko agentna umetna inteligenca poveča učinkovitost nabave



za 25 do 40 odstotkov, pri nekaterih operativnih procesih pa celo za več kot polovico.

Veliko zanimanja je vzbudila razprava o tem, kje v nabavi prinaša umetna inteligenca največ koristi. Udeleženci so kot najpomembnejša področja izpostavili pripravo RFQ in RFP dokumentacije, primerjavo ponudb, spremljanje dobaviteljev, zgodnje opozarjanje na motnje v dobavni verigi in pripravo pogajalskih izhodišč. Umetna inteligenca lahko pomaga tudi pri prepoznavanju tveganj, kot so odvisnost od enega dobavitelja, finančne težave partnerjev, logistične motnje ali geopolitična tveganja.

Pomembno sporočilo delavnice je bilo, da podjetja ne smejo začeti uvajati umetne inteligence z vprašanjem, katero orodje kupiti, temveč kje izgubljajo danes največ časa, denarja ali nadzora. Predavatelja sta poudarila, da so najbolj primerni za začetek tisti procesi, kjer je veliko ročnega dela, kjer so podatki razpršeni po različnih sistemih ali kjer ena napačna odločitev pomeni veliko poslovno tveganje.

Udeleženci so spoznali tudi priporočni pristop za uvajanje umetne inteligence v nabavo. Prvi korak je prepoznavanje konkretnega izziva, sledi manjši pilotni projekt in nato merjenje rezulta-

tov s pomočjo kazalnikov uspešnosti. Če se pilot izkaže za uspešnega, ga podjetje postopno razširi na širše nabavne procese in rešitev nenehno izboljšuje.

Posebna pozornost je bila namenjena tudi vprašanju izbire ustreznih orodij. Predstavljena so bila orodja ChatGPT, Gemini in Microsoft 365 Copilot. ChatGPT izstopa po kakovosti modelov in širini uporabe, Gemini po močni multimodalnosti, Microsoft 365 Copilot pa predvsem po tesni povezanosti z obstoječimi poslovnimi sistemi in dokumenti.

Predstavljeno je bilo tudi, kako umetna inteligenca pomaga pri kreiranju povpraševanj znotraj orodja Market Dojo eSourcing - <https://marketdojo.com/>. Nabavniku v nekaj sekundah glede na predmet povpraševanja ustvari popolnoma relevantna vprašanja za ponudnike po tehnični in komercialni plati. Predlaga tudi ustrezne ponudnike.

Delavnica se je zaključila z mislijo: umetna inteligenca ne bo nadomestila nabavnika. Nadomestili ga bodo tisti nabavniki, ki bodo znali umetno inteligenco učinkovito uporabljati.

# Od operativne nabave do strateškega vpliva -

## kako vzpostaviti sodoben category management brez velikih investicij

Vlado Prosenik iz EFEKTO PRO d.o.o. je v okviru Nabavne konference 2026 izvedel predavanje »Od operativne nabave do strateškega vpliva – kako vzpostaviti sodoben category management brez velikih investicij« namenjeno predvsem vprašanju, kako lahko podjetja pragmatično uvedejo sodobno upravljanje nabavnih kategorij tudi brez velikih transformacijskih projektov in dragih informacijskih rešitev.

Osrednje izhodišče predavanja je bilo, da današnja nabava ne izgublja več predvsem zaradi cen, temveč zaradi počasnih odločitev. Razmere na trgih so postale bistveno bolj dinamične: nihanje cen energentov in surovin, geopolitična tveganja, motnje v dobavnih verigah, ESG zahteve ter pritisk na marže zahtevajo bistveno hitrejšo in bolj prilagodljivo odločanje kot pred leti. Klasični modeli category managementa, ki temeljijo na letnih strategijah in statičnih analizah, zato pogosto ne dajejo več zelenih rezultatov.

V predavanju je bilo predstavljenih tudi pet najpogostejših razlogov, zakaj category management v podjetjih pogosto obstane le na ravni PowerPoint predstavitev. Med ključnimi razlogi so slaba kakovost podatkov, nepovezani ERP sistemi, pomanjkanje jasnega lastništva kategorij, prevlada operative nad strateškim delom ter prevelik fokus zgolj na ceno namesto na celoten strošek lastništva, tveganja in razvoj dobaviteljev. Poseben poudarek je bil namenjen dejstvu, da problem praviloma ni v konceptu category managementa, temveč predvsem v njegovi izvedbi.

Pomemben del predavanja je bil namenjen praktičnemu pristopu k uvedbi category managementa brez velikih začetnih investicij.

Predstavljeno je bilo, kako lahko podjetja z uporabo obstoječih podatkov iz ERP sistemov, Excela, Power BI in sodobnih AI orodij v relativno kratkem času vzpostavijo osnovni pregled nad nabavnimi kategorijami, dobavitelji in porabo. Ključno sporočilo je bilo, da podatki v večini podjetij že obstajajo, vendar pogosto niso pretvorjeni v uporabne nabavne informacije in odločitve.

Poseben poudarek je bil namenjen uporabi umetne inteligence v nabavi. AI danes ne zamenjuje category managerjev, ampak predvsem povečuje njihovo učinkovitost. Praktični primeri uporabe vključujejo analizo porabe, odkrivanje anomalij, pripravo category strategij, spremljanje tržnih trendov, pripravo pogajanj ter avtomatizacijo poročanja. Največja vrednost AI v nabavi trenutno ni avtomatizacija procesov, ampak predvsem hitrejšo in kakovostnejše odločanje.

V zaključnem delu predavanja je bil predstavljen pragmatičen 90-dnevni akcijski model za uvedbo category managementa. Prvi koraki vključujejo poenotenje podatkov, identifikacijo prioritetnih kategorij in določitev lastnikov kategorij, nato pa postopno uvedbo KPI-jev, governance ritma in prvih category strategij. Ključno priporočilo podjetjem je bilo, naj ne začnejo z velikimi transformacijami celotnega spenda, temveč z eno ali dvema pomembnima kategorijama, kjer lahko hitro dosežejo prve rezultate in ustvarijo organizacijski vzvod.

Osrednje sporočilo predavanja je bilo, da sodoben category management danes ni več enkraten projekt, temveč sistem stalnega prilagajanja, ki podjetjem omogoča hitrejšo odločanje, večjo transparentnost in boljši strateški vpliv nabave na poslovanje podjetja.



Katja NOSE

# Konkurenčnost Slovenije in EU: med ambicioznimi strategijami in realnimi izzivi gospodarstva

Na letošnji nabavni konferenci je Matjaž Črnigoj predstavil razmislek o konkurenčnosti Slovenije in Evropske unije ter opozoril na ključne razvojne izzive, s katerimi se sooča evropsko gospodarstvo. Predavanje je povezovalo področja inovacij, raziskovalne politike, produktivnosti in gospodarske učinkovitosti, pri čemer je izpostavilo tudi vpliv teh dejavnikov na podjetja in nabavne verige.

## Ambiciozni cilji Slovenije do leta 2030

Ena osrednjih tem predavanja je bila Resolucija o znanstvenoraziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2030 (ReZrIS30), ki jo je Slovenija sprejela leta 2021. Strategija predvideva, da se

Slovenija do leta 2030 uvrsti med vodilne inovatorke Evropske unije.

Ob tem se je država zavezala tudi k pomembnemu povečanju vlaganj v raziskovalno in inovacijsko dejavnost. Javna vlaganja naj bi do leta 2030 dosegla 1,25 odstotka BDP, skupna vlaganja države in gospodarstva pa 3,5 odstotka BDP.

Med ključnimi cilji strategije so:

- učinkovitejše upravljanje raziskovalnega in inovacijskega sistema,
- krepitev vlaganj v raziskave in inovacije,

- razvoj raziskovalnih kadrov,
- izboljšanje raziskovalne infrastrukture,
- ter tesnejše povezovanje znanosti in gospodarstva.

Predavatelj je poudaril, da so cilji strategije ambiciozni, vendar bo njihov uspeh odvisen predvsem od dejanske učinkovitosti izvajanja ukrepov in prenosa znanja v gospodarstvo.

### Inovacije same po sebi niso dovolj

Pomemben del predavanja je bil namenjen vprašanju, kako meriti konkurenčnost držav. Mednarodni indeksi pogosto ocenjujejo predvsem institucionalno okolje, raziskovalne politike in raven vlaganj, vendar to še ne pomeni nujno tudi višje gospodarske učinkovitosti.

Kot je bilo izpostavljeno, se prava konkurenčnost kaže predvsem skozi:

- rast produktivnosti,
- višjo dodano vrednost,
- uspešnost podjetij na globalnih trgih,
- kakovost delovnih mest,
- ter dolgoročno gospodarsko stabilnost.

Evropska unija se po besedah predavatelja danes sooča z vse močnejšo konkurenco ZDA in azijskih gospodarstev, ki hitreje uvajajo nove tehnologije, učinkoviteje komercializirajo inovacije in agresivneje vlagajo v razvoj industrije.

### Vloga gospodarstva in nabavnih funkcij

Posebna pozornost je bila namenjena tudi vlogi podjetij pri ohranjanju konkurenčnosti. Digitalizacija, avtomatizacija, tehnološke investicije in razvoj kadrov postajajo ključni dejavniki uspeha podjetij v sodobnem poslovnem okolju.

Pri tem se spreminja tudi pomen nabavne funkcije. Nabava danes ni več zgolj operativna podpora proizvodnji, ampak strateški element poslovanja. Upravljanje dobaviteljev, zagota-



vljanje stabilnosti dobavnih verig, obvladovanje stroškov in zmanjševanje tveganj postajajo pomembna konkurenčna prednost podjetij.

Dodatne izzive predstavljajo:

- geopolitična negotovost,
- višji stroški energije,
- zeleni prehod,
- motnje v dobavnih verigah,
- ter vse večje zahteve po trajnostnem poslovanju.

Zato morajo podjetja razvijati bolj odporne poslovne modele in dolgoročne partnerske odnose z dobavitelji.

### Produktivnost ostaja ključni izziv Evrope

Predavanje je zaključilo opozorilo, da Evropa brez hitrejše rasti produktivnosti težko ohranja globalno konkurenčnost. Samo povečevanje vlaganj v raziskave in inovacije še ni dovolj, če ti ne ustvarijo konkretnih gospodarskih učinkov.

Za Slovenijo to pomeni potrebo po učinkovitejšem povezovanju raziskovalnega okolja z gospodarstvom, hitrejšem prenosu znanja v prakso ter večjih vlaganjih v tehnologijo, razvoj kadrov in inovacijsko sposobnost podjetij.

V prihodnjih letih bo prav sposobnost hitrega prilagajanja globalnim spremembam eden ključnih dejavnikov uspeha tako za države kot tudi za podjetja.

Pripravila: Darja Savšek

# 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 mes-

ta 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 informacije, 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 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 infor-

macijo, ki mu bo dala prednost, ali vsaj preveriti, kako natančno smo napisali specifikacijo. V obeh primerih je odgovor enak: transparentno in enakovredno vsem udeleženi, 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 implementacije. Tista vprašanja so mi povedala več o dobaviteljevem načinu dela kot katera koli referenca v ponudbi.

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.



### 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 naslavlajo 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

■ *Sposobnost dobavitelja, da razume naš kontekst še pred podpisom pogodbe, je eden najboljših 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.

## Zaključek: integriteta se začne pri nas.

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



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.

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 olupševanja, z jasnimi stališči in praktičnimi nasveti – natančno to, kar nabavna skupnost potrebuje za dvig profesionalnih standardov.*

Najdete ga na: [procurebites.com](http://procurebites.com).

# PMI Slovenija

## PMI ponovno visoko nad mejo 50 točk

### Ključni podatki:

■ **PMI junij 2026 = 64,6**  
(maj 2026 = 54,8)

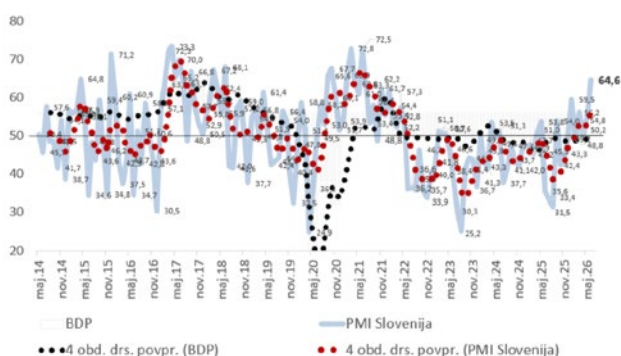
■ rast proizvodnje

■ rast novih naročil

■ rast cen

■ podaljševanje dobavnih rokov

### Zgodovinski pregled



### Povzetek

Proizvodni PMI znaša junija 64,6 točke (maj 54,8) in je s tem že četrti mesec zapored nad mejo 50 točk. Indeks proizvodnih aktivnosti se je ustavil na 61,7 točke (maj 55,3), indeks novih naročil pa znaša 66,2 točke, medtem ko je meseca maja znašal 57,6 točke. Indeks zaposlovanja se je ustalil pri 65,0 točke (maj 58,6). Indeks zalog končnih produktov je sicer zmanjšal stopnjo rasti iz majskih 71,9 točke na 57,3 točke v juniju. Indeks dobavnih rokov z vrednostjo 65,0 (maj 45,5) kaže, po treh mesecih skrajševanja, na ponovno precejšnje podaljševanje le teh. Nabavne cene z indeksom v vrednosti 61,2 točke (maj 52,2) pa že tretji mesec nakazujejo na rast stroškov surovin. Indeks novih nabavnih nakupov znaša še vedno

visokih 59,7 točke (maj 60,6). Zaloge repromateriala z vrednostjo indeksa 65,3 točke (maj 51,2) pa nakazujejo na kopičenje zalog.

### Komentar

Preliminarni izračun proizvodnega PMI Eurozone znaša junija 51,3 točke (maj 51,6) in je s tem kljub rahli rasti na 4-mesečnem dnu. Kompozitni PMI znaša 49,5 točke (maj 48,5) in je s tem na 3 mesečnem vrhu. Medtem se je storitveni indeks EU ustavil pri 48,9 točke (maj 47,7). Številke že peti mesec zapored prikazujejo rahlo rast gospodarskih aktivnosti v predelovalni dejavnosti in hkrati rahlo korekcijo navzgor pri padanju dejavnosti v storitvenem sektorju.

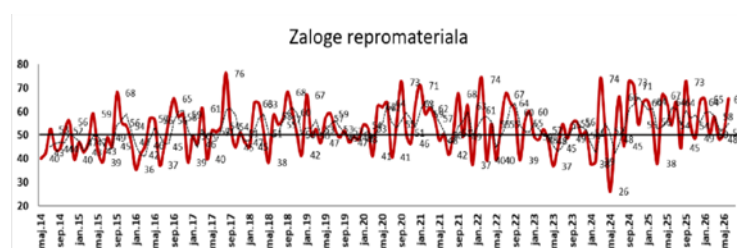
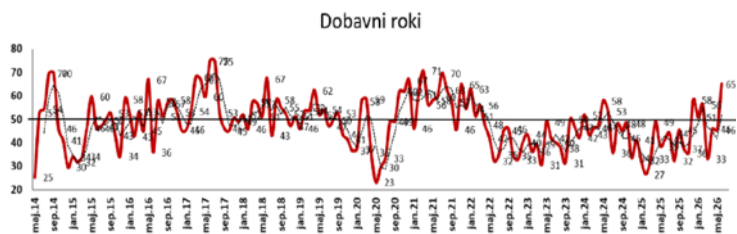
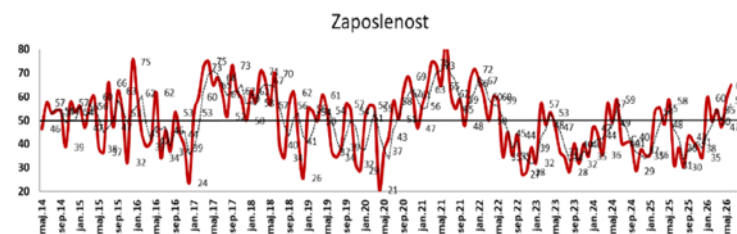
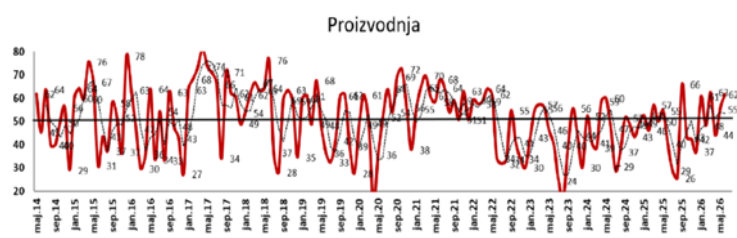
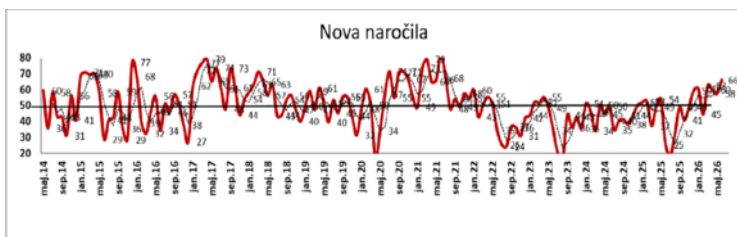
Preliminarni nemški proizvodni PMI znaša junija 50,0 točke (maj 50,1) in je s tem na 5-mesečnem dnu. Kompozitni PMI znaša 48,0 točke (maj 48,8) in je s tem celo na 18-mesečnem vrhu. Storitveni PMI znaša 46,8 točke, medtem ko je maja znašal 48,1 točke. Nemško gospodarstvo je očitno še vedno na poti, da se v drugem četrtletju leta skrči. V predelovalni industriji podatki kažejo na ponovni upad novih naročil in zmanjšanje rasti proizvodnje in s tem povezano zmanjševanje števila zaposlenih. Hkrati se tudi v Nemčiji še vedno kopičijo zaloge, je pa spodbudno, da so podjetja poročala o zmanjšanju vpliva inflacije stroškov vhodnih surovin.

Preliminarni ameriški proizvodni PMI znaša junija 55,7 točke (maj 55,1) in je s tem na 49 mesečnem vrhu. Kompozitni PMI znaša 52,2 točke (maj 51,5) in kaže na nadaljnjo rast, saj je hkrati narastel tudi storitveni indeks in znaša 51,3 točke (maj 50,7). Medtem je tudi japonski PMI ponovno visoko nad mejo 50 točk in znaša 54,9 točke (maj 54,5).

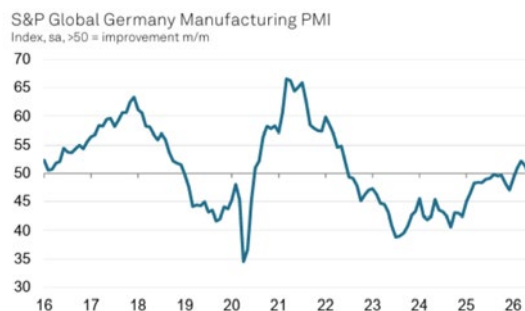
Slovenski PMI je v primerjavi s PMI EU in PMI Nemčija relativno visoko, saj so podjetja zazna-

la pomembne stopnje rasti prav v vseh segmentih računanja PMI, tako v novih naročilih, kot v proizvodnji, podaljševanju dobavnih rokov, stanja zalog in povečevanja števila zaposlenih. Pred nami je sicer poletje, kjer podjetja zaradi dopustov zaznavajo zmanjševanje naročil in proizvodnih aktivnosti, vendar počakajmo, kakšen bo vpliv razmer v Nemčiji na tretje četrtletje letošnjega leta.

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



Source: S&P Global PMI. ©2026 S&P Global.



Source: S&P Global PMI. ©2026 S&P Global.



Source: S&P Global PMI. ©2026 S&P Global.



Source: S&P Global PMI. ©2026 S&P Global.

Zlati sponzor

---

gen-i

Bronasti sponzor

---



Sponzorji

---



Partnerji

---



Partnerska združenja

---





Združenje  
Purchasing  
nabavnikov  
Association  
Slovenije  
of Slovenia

---

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

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