

Univerza v Ljubljani  
**EKONOMSKA  
 FAKULTETA**

Študija primera: Unilever



60 LET

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
**EKONOMSKA  
 FAKULTETA**

**Unilever – nekoč**

1930: Ustanovitev (nastane z združitvijo dveh podjetij)

- že takrat prisotni v 40 državah

60., 70.: vertikalna in horizontalna integracija

→ v začetku 80-ih: diverzificiran konglomerat

- 24 tovarn za pakiranje v 6 državah
- en največjih tovarnjakarjev v UK

Sredi 80-ih: konsolidacija (nove pripojitve in dezinvestiranja)

- 4 panoge: hrana, osebna nega, izdelki za dom in specializirane kemikalije
- nefleksibilni = "speči velikan"

90.: recesija na področju prehrane v Zahodni Evropi

- različni fokusi v različnih državah

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
**EKONOMSKA  
 FAKULTETA**

**Unilever - danes**

2. največji proizvajalec prehrane na svetu (za Nestle)

Blagovne znamke:

- Dove
- Lipton Tea
- Calvin Klein, Axe
- Magnum, Carte d'Or
- Hellmann's, Knorr

Marža:

- 1985: 6 %; 1999: 11%; 2006: 14,6%

Prodaja 2006: 52,32 milijard \$

Dobiček 2006: 6,26 milijard \$

206.000 zaposlenih

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**5-letna strategija rasti**

Začetek: 2000

6 komponent, ki naj bi prinesle 5 milijard \$

Ena izmed njih SCM, ki naj bi prihranil 1,75 milijard \$

Iz 1600 na 400 globalnih, regionalnih in lokalnih blagovnih znamk

Fokus iz 380 tovarn na 150 ključnih

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Usposabljanje za SCM**

Zaposlovanje in usposabljanje vrhunskih SC managerjev

- programi usposabljanja
- delavnice na temo SCM, posebej nabave

Baza idej in projektov

- osredotočenost na zajem in uresničevanje
- v treh letih 9.000 projektov
- komunikacijski sistem: omogoča analizo projektov (glede na velikost, tveganje in zahtevane vire)

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Povezovanje s partnerji**

Pomen učinkovitih in kakovostnih dobaviteljev

Nasprotujoči interesi in osredotočenost na odnose

- namesto tradicionalne tekmovalnosti
- sodelovanje

Spletna orodja

- partnerji odgovorni za upravljanje zalog na nivoju tovarne
- bolj natančni roki pošiljanja

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Področje nabave**

Delijo "best practice" po celem svetu med divizijami in državami

Model globalnega nabavljanja

- izkoriščajo pogajalsko moč
- jo prenašajo na vse države

Izbira dobaviteljev

- pregled lokalnih in globalnih dobaviteljev
- izbira najboljšega za celo korporacijo
- cross-divisional nakupi

EFMD EQUIS ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Poenostavitev upravljanja nabave**

Po vsem svetu:

Številne izdelčne skupine ločeno nabavljale materiale

Vzdrževale in upravljale lastne nabavne sisteme in osebje

Še posebej problematična zaradi pripojitev

Združevanje povpraševanja → večji popusti

Inovativnost kot posledica multidisciplinarnosti, več pogledov

EFMD EQUIS ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Nabava neproizvodnih materialov**

Nepovezani z inovativnostjo podjetja

Cross-business nadzor

Doseganje ekonomije obsega

Zmanjša neučinkovitosti v nabavnih procesih

Pomembni prihranki pri stroških

EFMD EQUIS ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Uporaba e-nabave po vsem svetu**

Za izdelke, ki niso na zalogi  
 Za posredne stroške

Prilagodite sistem:

- Konsolidirajte nabavo
- Odstranite opravila, ki ne dodajajo vrednosti
- Zagotavljajte kakovost materiala
  - katalog preferiranih virov
- Spletna rešitev
- Elektronsko agregirajte korporativno nabavo
- Uporaba dražb
- Elektronsko plačevanje
- Hitra pogajanja

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Druge iniciative**

Podatkovno skladišče

- poenoten dostop do finančnih informacij, informacij o blagovnih znamkah, informacije o SC za 100.000 uporabnikov
- takojšnje regionalne informacije

RFID

- radio frequency ID
- spremljanje paketov in pošiljk med dobavitelji, distributerji, trgovci in proizvajalci za boljšo kontrolo nad zalogami in logistiko
- skupinsko načrtovanje, napovedovanje, dopolnjevanje zalog

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Druge iniciative (2)**

Optimizacija skladišč:

- Zmanjšanje števila skladišč
- Poenostavljeno upravljanje skladišč
- Upravljanje preda v upravljanje partnerjem

Odprava neučinkovitosti pri pošiljanju:

- kombiniranje pošiljk
- en naročnik – vsa področja naenkrat
- občutno zmanjšanje stroškov
- občutno zmanjšanje števila tovornjakov
- 80% polni namesto 60%

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---