

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KONTROLING KOT INSTRUMENT ZA PREMOŠČANJE  
STROŠKOVNIH IZZIVOV MULTINACIONALNIH PODJETIJ V  
PREHRAMBNI PANOGI**

Ljubljana, junij 2016

JANEZ GLAD

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Janez Glad študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Kontroling kot instrument za premoščanje stroškovnih izzivov multinacionalnih podjetij v prehrambni panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta:

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 SODOBNI IZZIVI MULTINACIONALNIH PODJETIJ.....</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev in tipologija multinacionalnega podjetja .....	2
1.2 Globalizacija kot izziv multinacionalnih podjetij.....	4
1.3 Visoka kompleksnost in stroški organizacije .....	8
<b>2 POSEBNOSTI PREHRAMBNE PANOGE.....</b>	<b>14</b>
2.1 Opredelitev prehrambne panoge in analiza njenih trendov .....	14
2.2 Koncentracija panog .....	16
2.3 Analiza prehrambne panoge s pomočjo Porterjevega modela.....	18
2.4 Primerjalna analiza strategij treh največjih kupcev v prehrambni panogi.....	26
2.5 Primerjalna analiza strategij vodilnih proizvajalcev v prehrambni panogi .....	28
<b>3 KONTROLING KOT INSTRUMENT OBVLADOVANJ STROŠKOV MULTINACIONALNIH PODJETIJ V PREHRAMBNI PANOGI .....</b>	<b>30</b>
3.1 Analiza obstoječih raziskav na temo kontrolinga.....	30
3.2 Študija primera iz prehrambne panoge .....	35
3.2.1 Koncentracija podjetij prehrambne panoge – otroška prehrana .....	35
3.2.2 Najboljše prakse kontrolinga proizvodnih stroškov v prehrambni panogi.....	37
3.2.3 Uporabljene metode kontrolinga stroškov v poslovnem primeru .....	38
<b>SKLEP .....</b>	<b>45</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>47</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Formule uspeha – Mednarodni zmagovalec in panožni globalist .....	11
Tabela 2: Proces koncentracije panog .....	17
Tabela 3: Število in transakcijska vrednost sklenjenih prevzemov in združitvev največjih kupcev v prehrambni panogi v letih 2002–2012 .....	21
Tabela 4: Število in transakcijska vrednost sklenjenih prevzemov in združitvev največjih podjetij v prehrambni panogi v letih 2002–2012 .....	24
Tabela 5: Primerjava med operativnim in strateškim kontrolingom .....	33
Tabela 6: Primerjava ključnih kazalcev uspešnosti, uporabljenih v izbranih multinacionalnih podjetjih.....	37
Tabela 7: Značilnosti ključnih kazalcev v izbranih multinacionalnih podjetjih.....	38
Tabela 8: Ugotovitve o primernosti uporabe izbranih metod.....	45

## KAZALO SLIK

Slika 1: Kocka rasti .....	9
Slika 2: Organizacijski modeli po Bartlettu in Ghoshalu.....	13
Slika 3: Štiri faze koncentracije panog.....	18
Slika 4: Prehrambna panoga – model petih silnic .....	19
Slika 5: Analiza kupcev v prehrambni panogi po prihodkih v letih 2002–2015 (v milijardah USD) .....	20
Slika 6: Rast prihodkov treh največjih kupcev prehrambne panoge v letih 2002–2012 (v milijardah USD).....	22
Slika 7: Analiza podjetij prehrambne panoge po prihodkih v letih 2002–2012 (v milijardah USD) .....	23
Slika 8: Rast prihodkov treh največjih podjetij prehrambne panoge v letih 2002–2012 (v milijardah USD).....	25
Slika 9: Klasični diagram preseka .....	32
Slika 10: Evolucija tipov primerjalne analize .....	35
Slika 11: Analiza podjetij v prehrambni panogi – otroške hrane v Evropi po prihodkih v letih 2004–2013 (v milijonih EUR) .....	36
Slika 12: Rast prihodkov treh največjih podjetij prehrambne panoge – otroške hrane v letih 2004–2013 (v milijonih EUR) .....	36

## UVOD

Osnovno vodilo multinacionalnih podjetij je doseganje dolgoročne rasti in dobička. Rast multinacionalnih podjetij tesno povezujemo s pojmom globalizacije. Pri tem sem v svojem diplomskem delu v ozadju osnovnega problema in cilja stroškovne optimizacije znotraj koncerna naletel na raziskovalno vprašanje spreminjanja in prilagajanja delovanja multinacionalnih podjetij. Z razvojem informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij konec 20. stoletja in v začetnih letih 21. stoletja so multinacionalna podjetja pospešeno širila svoje delovanje in zasledovala svoje cilje o povečevanju dobička na dokaj preprost način z mnogimi konkurenčnimi prednostmi v vse bolj hitro rastoče trge v razvoju. Po letih gospodarskega razcveta, še posebej pa v letih recesije in stagnacije in po letu 2008, pa so jih spreminjajoče in vse zahtevnejše gospodarske razmere začele postavljati pred številne nove izzive. Takega mnenja je tudi Bremmer (2014), ki novodobno globalizacijo poimenuje kot nadzorovano, kjer imata vedno večji vpliv na delovanja multinacionalnega podjetja domače okolje in vlada držav, kjer delujejo. Če želijo multinacionalna podjetja obstati, morajo prisluhniti domačemu okolju in iskati simbioze v njem. Te spremembe proučujeta Santos in Williamson (2015), ki poudarita, da morajo multinacionalna podjetja iz prvotnega delovanja lokalnega prilaganja in globalnega povezovanja preiti v delovanje »Povezuj se lokalno in prilagajaj se globalno«.

V nadaljevanju sem opredelil prehrambno panogo, njene največje igralce in kupce ter preko Porterjeve analize panoge ugotovil, da sta ključna in najpomembnejša dejavnika v panogi procesa koncentracije kupcev in proizvajalcev. Odgovor na to raziskovalno vprašanje sem dodatno potrdil s številnimi analizami, s katerimi sem pokazal, kako se je v prehrambni panogi predvsem v zadnjih 15 letih v okviru intenzivnega procesa koncentracije panog odvilo veliko število prevzemov in združitvev. O odločilnem pomenu zunanje rasti podjetja zgovorno in obširno govori tudi Vizjak (2007, str. 77–79; 2010, str. 18–25).

Namen oziroma motivacija mojega diplomskega dela je s pomočjo študija domače in mednarodne literature s področja poslovnih znanosti ter konkretnega poslovnega primera podjetja iz prehrambne panoge poiskati opcije, ki jih imajo multinacionalna podjetja, da postanejo čim bolj učinkovita in da posledično lahko izkoristijo notranje sinergije na področjih proizvodnje, nabave in logistike, ki predstavljajo ene izmed največjih stroškov proizvajalcev v prehrambni panogi.

Temeljni cilj diplomskega dela je odgovoriti na vprašanje, kako lahko multinacionalna podjetja v prehrambni panogi izboljšajo vodenje podjetja s sodobnimi tehnikami kontrolinga, dosežejo sinergije znotraj multinacionalnega podjetja in s tem naredijo odločilne korake za doseganje dobičkonosnosti, ki jo zahtevajo lastniki. Hkrati gre za primer študije Hipp: kako postaviti kontroling za ključne funkcije kot na primer

proizvodnjo, ki je največji strošek proizvajalcev v prehrabni panogi. Veliko multinacionalnih podjetij znotraj koncerna upravlja številne samostojne lokalne družbe z lastnimi tovarnami. Centrala želi s pomočjo kontrolinga proizvodnje, logistike in nabave koristiti stroškovne rezerve in ekonomije obsega ter doseči transfer znanja s primerjalno analizo najboljših praks v koncernu.

Diplomsko delo sem strukturiral v tri poglavja. V prvem poglavju sem opredelil pojma multinacionalnega podjetja in globalizacije ter potegnil povezave med njima. V nadaljevanju sem opredelil dejavnike uspeha multinacionalnih podjetij, njihovo visoko kompleksnost in organizacijske tipe. V drugem poglavju sem opisal prehrabno panogo in jo opredelil s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. Ob ugotovitvi, da je proces koncentracije panoge glavni dejavnik rasti multinacionalnih podjetij v tem tisočletju, sem podal nekaj podatkov in analiz, kjer sem to trditev tudi potrdil. Tretje poglavje je namenjeno analizi obstoječih virov na temo kontrolinga in obvladovanja stroškov ter prikazu poslovnega primera podjetja Hipp s konkretnimi ugotovitvami, kako se lahko obvladujejo stroški s pomočjo kontrolinga.

## **1 SODOBNI IZZIVI MULTINACIONALNIH PODJETIJ**

### **1.1 Opredelitev in tipologija multinacionalnega podjetja**

Večina multinacionalnih podjetij, ki je nastala po 2. svetovni vojni, se je izjemno hitro razširila in po podatkih Združenih narodov iz leta 2009 dosegla številko okoli 61.000 (Edwards & Rees, 2011, str. 22). Obstaja veliko različnih imen, ki jih uporabljajo različni viri, kot so konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj (angl. *United Nations on Trade And Development*, v nadaljevanju UNCTAD), Edwards in Rees, Navaretti in Venables, Jones ter Bartlett, Ghoshal in Beamish.

UNCTAD (2013) na spletnem naslovu uporabljajo pojem transnacionalno podjetje, ki ga opredeljuje kot kapitalsko družbo ali podjetje v privatni lasti, ki združuje matično podjetje, ki nadzira sredstva njegovih zunanjih podružnic. Pogoj je, da je kapitalski delež neposrednih tujih investicij višji od 10 %. V nekaterih državah, kot je npr. Velika Britanija, je ta delež tudi 20 % in več.

Edwards in Rees (2011, str. 68–70) razpravljata o t.i. ozkem in širokem poimenovanju multinacionalnega podjetja. Ozka definicija opredeli multinacionalno podjetje kot tisto, ki usklajuje proizvodnjo s tujimi neposrednimi investicijami, ki jih ima v lasti v dveh ali več tujih državah. Široka definicija pa v ospredje postavlja le nadzor nad procesi in dejavnostmi v tujini, vendar pa ni tako priročna in uporabna iz pravnega vidika. Navaretti in Venables (2004, str. 2) opredeljujeta multinacionalna podjetja kot tista, ki imajo v lasti pomemben delež lastnega kapitala drugega podjetja, delujočega v tujini. Multinacionalna

podjetja so lahko tudi manjša ali srednje velika podjetja, večinoma pa gre za velika, svetovno znana podjetja, kot sta na primer General Motors ali Nike. Aktivnosti multinacionalnega podjetja se merijo z višino tujih neposrednih investicij. Tuja neposredna investicija je investicija v tuje podjetje, kjer je investitor lastnik vsaj 10 % navadnih delnic z namenom dolgoročnega sodelovanja in vpliva na poslovodstvo. Po Jonesovi (2005, str. 5) opredelitvi je multinacionalno podjetje tisto podjetje, ki posluje in z vloženimi sredstvi ustvarja dohodek v več kot eni državi. Je v lasti domačega gospodarstva, investira pa v tuje.

V diplomskem delu bom pod terminom multinacionalno podjetje uporabljal Bartlettovo opredelitev multinacionalnega podjetja kot tistega, ki ima v tujih državah znatne neposredne naložbe kot sestavni del podjetij, ki jih aktivno strateško in organizacijsko upravlja (Bartlett, Ghoshal, & Beamish, 2008, str. 2–3). V okviru proučevanja procesa internacionalizacije Bartlett et al. (2008, str. 4–13) in Rašković, Makovec Brenčič ter Jaklič (2013, str. 148–173) pod tem pojmom razumejo **štiri tipe** oziroma stopnje strateškega razvoja multinacionalnih podjetij, in sicer internacionalna, multinacionalna, globalna in transnacionalna podjetja. Podjetja sprva delujejo na domačem trgu, vendar pa jih različni motivacijski razlogi vodijo preko meja. Sprva so ti razlogi tradicionalni, kot sta zagotavljanje ključnih surovin in iskanje novih trgov. Primer Nestlé-ja omenjam v povezavi s svojim diplomskim delom, ki se bo v drugem in potem v tretjem poglavju usmerilo na prehrabno panogo. V začetni fazi internacionalizacije govorijo o **internacionalnem tipu** podjetju, kjer matično podjetje postavi manjše število enot v tujini z namenom izkoristiti svoje komparativne prednosti v tehnološkem znanju, sposobnostih in izkušnjah. Produkti so večinoma proizvedeni s strani matičnega podjetja prvenstveno še za domači trg, kjer je tudi center odločanja, od koder prihajajo tudi managerji. Pri **multinacionalnem tipu** podjetja je velik strateški poudarek na lokalni odzivnosti na tujem trgu. Fleksibilno prilagajanje proizvodov, storitev in strategij v posameznih državah je prioriteta. Matično podjetje tako glede na različne potrebe v posameznih državah ustanavlja različne oblike svojih podjetij, ki so še vedno vodena s strani matičnega podjetja. Matično podjetje investira, domači neodvisni managerji pa lahko s svojim poznavanjem trga odločilno prispevajo k lokalni rasti prodaje in vedno višji stopnji neodvisnosti od matičnega podjetja. **Globalni tip** podjetja zasleduje cilje ekonomije obsega s standardiziranimi proizvodi za svetovni trg, ki jih proizvaja na le nekaj visoko učinkovitih lokacijah. Pri implementaciji te strategije je bistvena koordinacija in močnejši nadzor s strani matičnega podjetja, enote v tujini pa so zelo razpršene. V zadnjih desetletjih pa je opazen trend k **transnacionalnemu tipu** multinacionalnih podjetij. Poglavitni razlogi so vedno večja vloga vlad posameznih držav, ki postavlja najrazličnejše ovire takim podjetjem, potrošniki, ki dajejo večji poudarek lokalnim izdelkom, in naraščajoča politična in ekonomska nestanovitnost. Transnacionalno podjetje se tako mora strateško usmeriti v hkratno doseganje čim višje lokalne fleksibilnosti, razvijanja globalne učinkovitosti in stremeti k nenehnemu učenju, inovacijam in prilagajanju. V transnacionalnem podjetju je

treba razpršene vire organizirati v notranjo mrežo in s tem povezati enote in jim omogočiti hiter pretok informacij.

## 1.2 Globalizacija kot izziv multinacionalnih podjetij

Strokovnjaki so si enotni, da je globalizacija proces, ki se je začel že v sredini 19. stoletja. Takrat so namreč med državami nastale številne trgovske povezave, ki so vzpostavile omrežje medsebojne podpore, odvisnosti in konkurence. Zgodovinski valovi globalizacije na političnih, kulturnih in gospodarskih področjih pa so pripeljali do dandanes vsesplošne prepletenosti in digitalne omreženosti na nivoju svetovnih trgov. Sprva najpreprostejša ideja o pridobivanju surovin oziroma proizvodov, ki jih v posamezni državi ni bilo na voljo, ter o prodaji prekomernih količin posameznih proizvodov v posamezni državi je v 21. stoletju z izjemno hitrim razvojem informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij pripeljala do obsežne povezanosti na vseh področjih. Razvoj omogoča svetovno izmenjavo podatkov v najkrajšem času, obenem pa računalniško podprta logistika omogoča multinacionalnim podjetjem hiter prodor na svetovni trg in jim ponuja široko izbiro najustreznejše proizvodne lokacije. Multinacionalna podjetja iz tega razloga peljejo proces globalizacije le še naprej in so kot take tudi glavno gonilo le-te (Was ist Globalisierung?, 2016).

Satnalika (2013) kot enega izmed primarnih izzivov multinacionalnih podjetij navaja dostop do večjega števila potencialnih potrošnikov, ki mu omogoča hitrejšo rast v primerjavi s podjetji, ki so dejavna le doma oz. v manjši regiji. Proizvodne stroške lahko multinacionalno podjetje zniža s preselitvijo proizvodnih enot v države s cenejšo delovno silo, kot so na primer Kitajska, Indija in Pakistan. Davki so eden pomembnejših vidikov pri odločitvi multinacionalnega podjetja, ali vstopi na določen tuji trg. Je pa to odvisno od države, ki lahko ponudi nižje uvozno-izvozne davke in predpisuje nižje trošarine in carinske dajatve.

Navaretti in Venables (2004, 17–18, 182) kot prednost multinacionalnih podjetij v gostujočem gospodarstvu navajata tudi tako imenovani učinek preliivanja znanja (ang. *spillover effect*), ki pripomore k povečani produktivnosti zaradi možnosti učenja in spoznavanja naprednejših tehnologij, novih upravljalnih postopkov, marketinških prijmov. Multinacionalna podjetja so večinoma učinkovitejša kot lokalna podjetja.

Eden največjih izzivov za multinacionalna podjetja je po mnenju Satnalike (2013) strožja zakonodaja, ki so ji izpostavljena multinacionalna podjetja v posameznih državah, kar posledično lahko pripelje do organizacijskih problemov. Probleme lahko povzroči tudi vprašanje intelektualne lastnine, vse bolj pa prihaja v ospredje politična nestabilnost in tveganje, ki je resna grožnja domačemu gospodarstvu. Multinacionalna podjetja s svojim vstopom na trg in težnjami po monopolu včasih ogrozijo tudi dejavnosti lokalnih podjetij.



V želji po vedno višjem dobičku multinacionalna podjetja pretirano izčrpavajo naravne vire, kar lahko vodi do izgube le-teh v gostujočem gospodarstvu, proti čemur se le-ta branijo s protekcionističnimi ukrepi.

Friedman (2006) svet opredeljuje kot velik izravnani integriran trg in poda deset dejavnikov, ki so vplivali na to in s tem zaznamovali hitro rast globalizacije. Med prve tri uvršča padec Berlinskega zidu v povezavi z nastankom novega operativnega sistema Windows 3.0., odprtje prvega medmrežnega brskalnika Netscape in ostalih standardiziranih telekomunikacijskih vsebin ter nove digitalne tehnologije. Sinteza vseh treh ni postavila le osnovne komunikacije med uporabniki z vsega sveta, pač pa tudi omogočila poslovno sodelovanje med njimi. Možnosti in poti takšnega sodelovanja potekajo po Friedmanu (2006) prek naslednjih procesov:

- nalaganja informacij (angl. *uploading*), ki simbolizira dejstvo, da je lahko vsak posameznik kreator informacij,
- zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*),
- preložitve dejavnosti na zunanje uporabnike (angl. *offshoring*),
- povečane povezanosti med dobavitelji, trgovci in potrošniki (angl. *supply-chaining*),
- najema drugih podjetij, ki skrbijo za dobavno verigo (angl. *insourcing*),
- svetovnega medmrežja, ki omogoča dostop do vsakih informacij (angl. *informing*),
- manjših digitalnih, mobilnih in osebnih dejavnikov (angl. *steroids*), ki vse te dejavnike združujejo in zblizujejo.

Friedman leta 2013 v okviru procesa zblizevanja poudari pomen liberalizacije prehoda iz vertikalne v horizontalno organizacijo, kjer prehaja tok informacij obojestransko. Globalizacijo pa spodbujata in pospešujeta tudi izjemno hiter razvoj držav v razvoju (Kitajska, Brazilija, Indija) in povečana potreba po dobrinah in novih tehnologijah. V nadaljevanju poudari, da je v zadnjih letih prišlo do fuzije med globalizacijo in informacijskimi tehnologijami (Facebook, Twitter, številne nove aplikacije), kar je svet in posledično tudi poslovni svet izjemno hitro pripeljalo iz povezanega v hiperpovezanega in iz medsebojno povezanega v med seboj soodvisnega. Povprečja tako ni več, biti nadpovprečen pa pomeni biti inovativen, kreativen. Njegova napoved za naslednjih nekaj let je jasna – v svetu, kjer bo imel vsak možnost dostopa do vsega znanja, bo osrednji faktor postala motivacija (New York Times columnist Thomas Friedman: »Average is over«, 2013).

Dragan (2014) nazorno prikaže izravnavanje svetovnega trga z naslednjo prisposobo: »Vsako jutro se v Afriki prebudi gazela. Ve, da mora teči hitro in hitreje kot lev, sicer bo ubita. Vsako jutro se prebudi tudi lev. Ve, da mora prehiteti najpočasnejšo gazelo, sicer bo stradal do smrti. Ni pomembno, ali si lev ali gazela: ko sonce vzide, moraš čim prej steči.«

Dejstvo torej je, da se zaradi procesa globalizacije in eksponentne rasti vpliva novih informacij moramo pripraviti na to, da bomo morali delati mnogo več in biti inovativni tudi za ceno manjšega plačila.

Drugačno mnenje pa ima Ghemawat (2011), ki v obsežni analitično-empirični raziskavi nasprotuje Friedmanu in poudari ključna spoznanja:

- stopnja povezanosti je na nižji ravni (10–25 %) in omogoča znaten potencial,
- globalizacija je še vedno koncentrirana med države, ki so geografsko povezane in gre pravzaprav za regionalizacijo,
- večje države se povezujejo v širino, manjše države pa v globino,
- države, ki s svojo javno politiko spodbujajo mednarodne tokove in izboljšujejo domače okolje, lahko hitreje povečujejo globalno povezanost,
- multinacionalna podjetja morajo pristopati k analizam trgov v razvoju bolj analitično, saj v nasprotnem lahko naredijo kardinalne strateške napake, kar se kaže v zamujenih priložnostih po dobičku (primer: čakanje namesto agresivne strategije lokalizacije na trgih v razvoju).

Podatek, ki najbolje osvetljuje rast globalizacije v zadnjih 25 letih, je ovrednoten kot odstotek čezmejnega svetovnega trgovanja v celotnem svetovnem bruto domačem proizvodu. Po oceni Mc Kinsey & Company je znašal še v letu 1990 15 % , 20 % v letu 2009, v letu 2015 pa je pričakovan na 30 % (Globalisation, 2009).

Bremmer (2014) opisuje obdobje v letih do svetovne gospodarske krize in recesije v letu 2008 za obdobje, v katerem multinacionalna podjetja dokaj brezskrbno vlagajo v rastoče trge v razvoju. Zahodni trgi so zelo konkurenčni, rast prebivalstva v njih je omejena, operativni stroški multinacionalnih podjetij rastejo. Na drugi strani pa naletijo na ugodne pogoje v državah v razvoju z rastočim številom prebivalstva, nizkimi plačami in mezdami. Vendar pa globalizacija po tem dogajanju stopi v novo obdobje nadzorovane globalizacije, kjer vlada v izbranih panogah pospešeno ščiti domače interese in postavlja mnoge vstopne ovire multinacionalnim podjetjem. Razlogi za tak trend po Bremmerju (2014) so naslednji:

- za mnoge vlade pomeni vstop multinacionalk v nove panoge preveliko tveganje, saj jim domača podjetja in potrošniki lahko enostavno preprečijo delovanje,
- nekatere države se zavestno usmerjajo v izvoz in ne ustvarjajo več privlačnih pogojev za vstop,
- vlade širše definirajo pojem nacionalne varnosti v vedno več segmentih (telekomunikacije, prehranska panoga, finančne storitve, informacijske tehnologije),
- večja svetovna gospodarstva, kot sta na primer Kitajska in Rusija, vedno raje postavljajo svoje norme in pravila,
- postavljanje neenakih strožjih pravil za tuje multinacionalke.

Santos in Williamson (2015) pravita, da je državni kapitalizem na trgih v razvoju v velikem porastu, saj želijo vlade kontrolirati gospodarske tokove s podjetji v državni lasti in pri tem zasledujejo svoje lastne koristi. Multinacionalke morajo pripraviti nove strategije, in sicer glede na to, ali je posamezna panoga strateško pomembna za domačo in/ali gostujočo vlado. Dodatni problem za multinacionalna podjetja je nastopil ob nedavni recesiji. Dejstvo je, da je recesija vplivala tudi na njih in da je predvsem na trgih v razvoju, kot so Kitajska, Brazilija, Rusija in Indija, v zadnjih letih opaziti nov trend. Močna lokalna podjetja pospešeno pridobivajo tržni delež in postajajo največji konkurent tudi že uveljavljenim in dobro umeščenim multinacionalnim podjetjem, ki so na trgu pred tem sicer že prilagodila svoje produkte lokalnemu trgu in njihovim potrebam. Več desetletij so multinacionalna podjetja izkoriščala svoje konkurenčne prednosti v kanalih in znanju, kot so na primer sistemi upravljanja, napredne tehnologije, oblikovanja produktov. V iskanju optimizacije stroškov so se usmerjala le na najdonosnejše aktivnosti, druge pa so dala v upravljanje pogodbenim zunanjim partnerjem, večinoma domačim podjetjem. Tako so v procesu globalizacije domača podjetja pridobila podobno raven znanja in tehnologije. Ob tem je postal trg talentov vse širši, vse več pa je bilo tudi notranjih prevzemov, kjer so domača podjetja prevzemala domača, ki so bila podprta s strani domače vlade. Osnovno vodilo multinacionalnih podjetij: Prilagajaj se lokalno in povezuj se globalno (angl. *integrate globally and adapt locally*), tako ne zadošča več. Santos in Williamson (2015) tako izpostavita, da morajo multinacionalna podjetja začeti delovati po načelu – povezuj se lokalno in prilagajaj se globalno (angl. *integrate locally and adapt globally*) – in opredelita **pet** načinov lokalnega povezovanja, ki posledično prinese multinacionalnim podjetjem številne prednosti in ugodnosti:

- tesnejše sodelovanje s strankami s ciljem doseganja prepoznavnosti blagovne znamke preko povezav na družbenih omrežjih in partnerstev z distributerji,
- sodelovanje z domačimi dobavitelji s sklenitvijo dolgoročnih partnerstev, mreženja, investicij ter medsebojne izmenjave znanja,
- razvoj bazena talentov s pomočjo domačih ponudnikov usposabljanja,
- proaktiven pristop pri oblikovanju zakonodajno regulacijske ureditve z izmenjavo znanja in investiranjem v institucionalni razvoj,
- razvoj in grajenje simbioze z lokalno družbo.

V okviru globalnega prilaganja mora matično podjetje omogočiti aktivno sodelovanje tudi lokalnim igralcem pri nadzoru in idejah o prihodnosti. Nadalje je treba povečati in nadgraditi vlogo in odgovornost poslovođij, ki neposredno gradijo odnose na trgu ter posodobiti poslovne modele novim tveganjem vključujoč korupciji. Potencialne prevzemne partnerje je treba pregledati vnaprej še natančneje in z več vidikov, nujno pa je treba izkoristiti nove nenačrtovane možnosti inovacij zaradi sodelovanja z lokalnim okoljem (Santos & Williamson, 2015).

Če torej multinacionalna podjetja ne bi imela zgoraj omenjenih stroškovnih prednosti pred lokalnimi podjetji, z njimi zaradi opisane nadzorovane globalizacije ne bi mogla konkurirati, saj so zaščiteni s strani svojih držav.

### 1.3 Visoka kompleksnost in stroški organizacije

Problem s stroškovno prednostjo pa nastopi, ker zaradi mednarodnega poslovanja in koriščenja sinergij multinacionalna podjetja dvigajo kompleksnost in s tem stroške svoje organizacije.

Vizjak (2010, str. 30) za vsa podjetja v globalnih panogah uveljavi pravilo rasti ali izginjanja (angl. *grow or go*) ter opredeli šest dejavnikov uspeha:

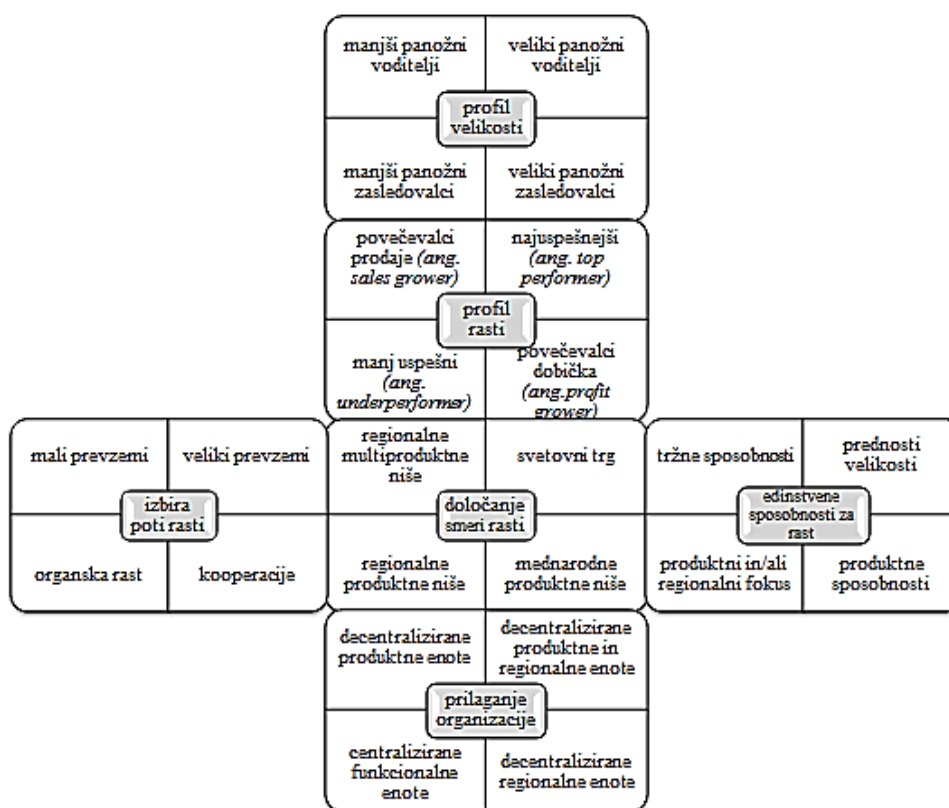
- analiziranje profila velikosti,
- primerjanje profila rasti,
- določanje smeri rasti,
- razvijanje edinstvenih sposobnosti za rast,
- izbiranje primernih poti rasti,
- prilaganje organizacije.

Prvi dejavnik je **velikost**, kjer je treba razlikovati med absolutno in relativno velikostjo. Absolutna velikost pokaže, ali je podjetje dovolj veliko, da ima nujno potrebno prevzemno moč. Relativna velikost pa pove, ali je podjetje v panogi umeščeno tako, da lahko s pravimi potezami v procesu koncentracije panoge doživi fazo upadanja oziroma balansiranja med tremi največjimi. Daleč največ podjetij spada med manjše panožne zasledovalce. V okviru profila **rasti** se podjetje primerjalno analizira glede na rast prihodka in dobička. Kot merilo se uporabljajo povprečne stopnje rasti za prihodek in dobiček pred obrestmi in davki (angl. *Earnings Before Interest and Taxes – EBIT*; v nadaljevanju dobiček). Ta dejavnik je ključen, saj s pravilno izbiro zagotavlja, da podjetje samo financira svojo rast, hkrati pa mora najti ravnotežje med rastjo prihodka in rastjo dobička. Tretji dejavnik opredeljuje obseg in **smer** širjenja poslovanja z internacionalizacijo in/ali produktno diverzifikacijo. Najbolj učinkovita in uspešna mala podjetja dajejo prednost investiranju v regionalne niše. Vizjak (2010, str. 34) deli **edinstvene sposobnosti za rast** na produktne, ki jih lahko podjetje učinkovito uporabi z internacionalizacijo in tržne, s katerimi podjetje zraste s produktno diverzifikacijo. Kot že rečeno je prednost dostikrat tudi velikost. Predvsem v fazi vstopa pa imajo priložnost in potencial manjša podjetja s fokusom na regionalne ali produktne niše. Peti dejavnik uspeha loči dve **poti rasti**, in sicer tradicionalno organsko rast ter zunanjo rast s prevzemi in kooperacijami. Organska rast je največkrat značilna za manjša podjetja, prevzemi in kooperacije pa za večja, brez katerih podjetje niti ne more priti do zadnje faze koncentracijskega procesa in tako postati eno izmed treh zmagovalcev v panogi. Zadnji dejavnik opredeljuje **organizacijski model**.

Odvisen je od obsega kompleksnosti poslovanja oziroma od stopnje centralizacije ali decentralizacije operativnih enot, ki so lahko produkcijske, regionalne ali funkcionalne. Bolj centralizirana organizacijska oblika je značilna za manjša podjetja, njihove funkcionalne ali linearne strukture so preprostejše. Velika podjetja z visoko stopnjo produkcijske in regionalne kompleksnosti pa uporabljajo decentraliziran model produktnih in tržnih enot, ki je po navadi organiziran v hibridni ali matrični strukturi.

Kot je razvidno iz Slike 1, je vsak izmed dejavnikov uspeha razdeljen na štiri možnosti delovanja.

Slika 1: Kocka rasti



Vir: A. Vizjak, *Formule uspeha za novo desetletje*, 2010, str. 38.

Na podlagi analize dejavnikov uspeha Vizjak (2010, str. 40) opredeli štiri profile zmagovalcev:

- lokalne specialiste,
- regionalne heroje,
- mednarodne zmagovalce,
- panožne globaliste.

Lokalnega specialista in regionalnega heroja predstavljam na kratko, saj taka podjetja le redko delujejo kot multinacionalna podjetja.

**Lokalni specialist** je manjši panožni zasledovalec, katerega primarni cilj je dosegati čim višji dobiček. Svojo dejavnost pretežno opravlja v regiji in nima cilja postati glavni igralec v panogi. Svojo rast usmerja v regionalne produktne niše, konkurenčno prednost pa si ustvari s produktnim ali regionalnim fokusom. Raste organsko, organiziran pa je v centralizirane funkcionalne enote. Primeri lokalnih specialistov v prehranski panogi so na primer Kellogg, Dairy Crest, Campofrio Food (Vizjak, 2010, str. 40, 117).

**Regionalni heroj** je največkrat srednje velik panožni zasledovalec, ki primarno poudarja rast dobička (angl. *top performer*). Kot lokalni specialist tudi sam nima ambicij postati panožni voditelj. V začetnih fazah procesa koncentracije panog raste organsko, vendar pa se mora v kasnejših fazah tudi sam razvijati s pomočjo manjših prevzemov in kooperacij. V ospredje postavlja tržne sinergije. Multiproduktne niše širi regionalno in praviloma izkorišča ekonomije obsega. Izogiba se internacionalizaciji. Njegovi dve najpomembnejši tržni sposobnosti sta trženje blagovne znamke in trženje ciljnim skupinam. Zanj so značilne decentralizirane produktne enote, trženjska funkcija pa ostane po navadi centralizirana. Lepa primera regionalnih herojev v trgovski panogi sta Metro AG in Mercator d.d., seveda še v času pred prevzemom s strani Agrokorja (Vizjak, 2010, str. 40, 128).

Profila **mednarodnih zmagovalcev** in **panožnih globalistov** predstavljam bolj natančno, saj večinoma delujeta kot multinacionalna podjetja in se soočata s problemom kompleksnosti in organizacije ter stroškov v povezavi s tem.

V Tabeli 1 prikazujem dejavnike uspeha za mednarodnega zmagovalca in panožnega globalista. **Mednarodni zmagovalec** je najpogosteje podjetje srednje velikosti med eno in dvajsetimi milijardami dolarjev prihodka na leto. Največ podjetij te velikosti deluje v storitveni dejavnosti. Njihov poudarek pa je za razliko od lokalnega specialista in regionalnega heroja na doseganju prihodka. Raste v smeri mednarodnih produktnih niš, kjer želi čim bolj diferencirati svoj portfelj na način, da prepozna določena pričakovanja in zahteve kupcev, ki so pripravljene plačati tudi višjo ceno. Neprestano išče produktne sinergije in stremi k inovacijam.

Razlikujemo tri oblike inovacij, in sicer:

- inovativne izdelke in tehnologije: zanimiv primer je Applov i-Pod,
- inovativne ponudbe vrednosti: primer nizkocenovna trgovska veriga Aldi oziroma v Sloveniji Hofer, ki širi bazo kupcev s tem, da na vsake toliko časa ponudi privlačne akcije sicer dragih naprav, kot so na primer računalniki,

- inovativno verigo ustvarjanja vrednosti in poslovni model, s katerim ustvari trajne konkurenčne prednosti: primer energijska pijača Red Bull.

*Tabela 1: Formule uspeha – Mednarodni zmagovalec in panožni globalist*

<b>Dejavniki uspeha</b>	<b>Mednarodni zmagovalec</b>	<b>Panožni globalist</b>
Profil velikosti	Manjši panožni zasledovalec Veliki panožni zasledovalec	Veliki panožni zasledovalec Veliki panožni voditelj
Profil rasti	Poudarek na rasti prihodka	Poudarek na rasti prihodka
Smer rasti	Mednarodne produktne niše	Svetovni trg
Edinstvena sposobnost za rast	Produktne sposobnosti	Prednosti velikosti
Pot rasti	Prevzemi in kooperacije	Veliki prevzemi
Organizacijski model	Decentralizirane regionalne enote Centralizirane produktne funkcije	Decentralizirane produktne enote Decentralizirane regionalne enote

*Vir: A. Vizjak, Formule uspeha za novo desetletje, 2010, str. 40.*

Mednarodnim zmagovalcem organska rast zadošča le v prvi fazi procesa koncentracije, kasneje pa mora izvajati zunanje aktivnosti prevzemov in celo kooperacij. Značilna organizacijska struktura mednarodnega zmagovalca vključuje koordinacijo centraliziranih produktnih funkcij in avtonomnih decentraliziranih regionalnih centrov, ki so odgovorni za ustvarjanje prihodka in dobička (Vizjak, 2010, str. 190–203).

Z mednarodno koordinacijo pa so povezani organizacijski problemi, saj vsaka država zahteva svoje norme in predpise in se mora multinacionalno podjetje prilagajati za vsako državo posebej. Hkrati pa želi mednarodni zmagovalec koristiti svoje sinergije v razvoju in marketingu in centralizira visoko število zaposlenih, ki potem kontrolirajo lokalne operacije. Če je sedež multinacionalnega podjetja v državi z visokimi stroški delovne sile, kot je to na primer Nemčija ali Švica, so lahko ti stroški izjemno visoki in se preko ključev delijo nazaj na lokalne podružnice, ki s temi dodatnimi stroški postajajo manj konkurenčne. Hkrati pa zaradi lokalne adaptacije potrebujejo tudi lokalne resurse razvoja in marketinga, kot jih imajo njihovi lokalni konkurenti. Zato morajo mednarodni zmagovalci s kontrolingom stroškov proizvodnje, logistike in nabave doseči takšno mednarodno sinergijo, da lahko pokrijejo te dodatne stroške razvoja in marketinga, hkrati pa iztržijo še konkurenčno prednost nasproti lokalnim konkurentom. Večje, kot je podjetje, lažje bo koristilo ekonomije obsega in mednarodne sinergije v proizvodnji, logistiki in nabavi.

Po podatkih iz Forbes Global 2000 (2014) je bilo v letu 2013 kar 471 podjetij, ki so imela letni prihodek vsaj dvajset milijard ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD), od tega jih je 59 presevalo letni prihodek 100 milijard USD, še 110 pa jih je dosegalo letni prihodek med 50 in 100 milijard USD. Največ velikih podjetij je v industriji nafte in plina, bančništvu, trgovini na drobno, računalniški in avtomobilski industriji. Ker se bom v drugem poglavju diplomskega dela posvetil prehrabni panogi, omenjam na tem mestu največja podjetja po letnem prihodu v prehrabno predelovalni panogi evropska Nestlé, Unilever in ameriški Archer Daniels Midland ter v prehrabno trgovinski panogi evropski Tesco, Carrefour in Metro AG ter ameriški Kroger.

Večina teh podjetij je **panožnih globalistov** in jih lahko opredelimo kot panožne voditelje ali vsaj velike panožne zasledovalce. Značilno zanj je, da svojo rast prihodkov investira v celoten svetovni trg, ki mu zaradi njegove velikosti edini lahko omogoči nadaljnjo rast, ki jo uresničuje z velikimi prevzemi. Panožni globalist lahko financira tudi negotove projekte in zaposluje najboljše kadre ter financira tako imenovane centre odličnosti. S svojo močjo vpliva na družbo, vlado in zakonodajne oblasti in ustvarja nova regulirana konkurenčna okolja s standardizacijo in zakonodajo. Zaradi svoje velikosti panožni globalisti lažje dosegajo ekonomije obsega v proizvodnji, logistiki in nabavi, vendar se kot velika podjetja srečujejo hkrati z **visokimi stroški kompleksnosti**. Koordinacija in iskanje optimalne organizacije povečuje stroške delovanja le-te. Za veliko podjetje so značilni počasno sprejemanje odločitev, slab odziv na spreminjajoče okolje z malo inovacijami in mnogi konflikti, ki odvrtaajo od pomembnih strateških odločitev. Te strukturne pomanjkljivosti rešujejo z avtonomnimi decentraliziranimi produktnimi in regionalnimi enotami, kot je to na primer General Electric. Koncept razdružitve vključuje koncepta navpične integracije in prenosa dejavnosti. Pri tem pa je nujen obsežen nadzor zunanje dejavnosti in postavitev temeljev upravljanja odnosov preko dolgoročnih sporazumov strateških partnerstev.

Vizjak (2010, str. 63–64) omenja **tri** strukture velikih podjetij:

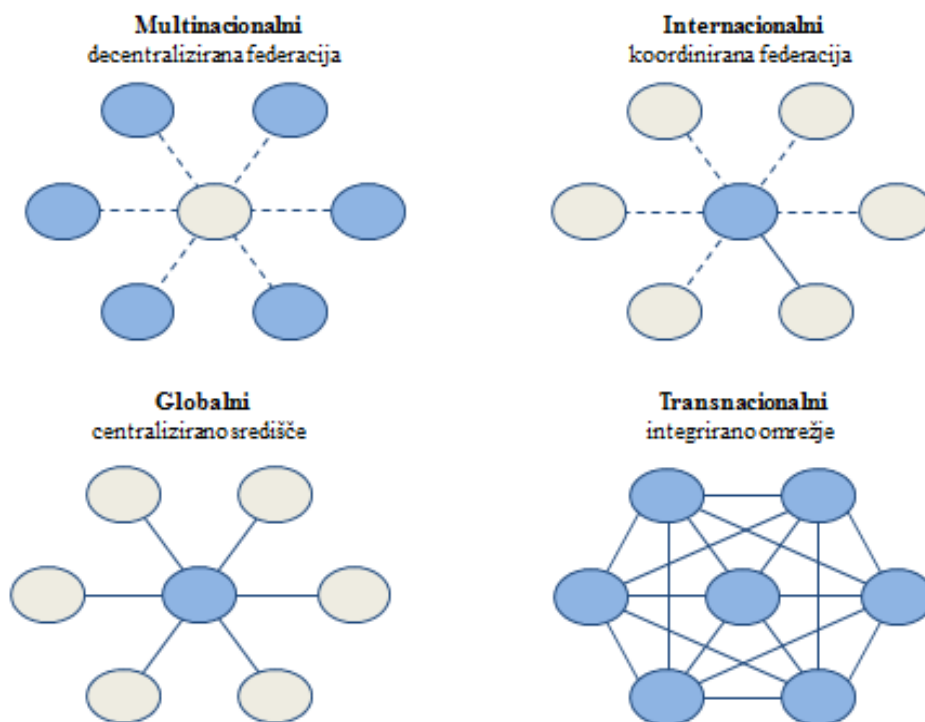
- **matrično strukturo**, ki stimulira uresničevanje tržnih in produktnih sinergij,
- **horizontalne strukture**, ki odpravljajo funkcionalne meje in vertikalne hierarhije in z jasno definirano strukturo in timskim delom omogočajo hitrejše odzivanje na spremembe pri kupcih,
- **model sinergij**, ki temelji na omrežni organizaciji in medsebojnem sodelovanju zunanjih in notranjih partnerjev in tako vzpostavlja globalno konkurenčno verigo ustvarjanja vrednosti.

Podobno tudi Bartlett in Ghoshal (2000) razlikujeta **štiri** organizacijske modele, s katerimi multinacionalna podjetja poizkušajo koristiti sinergije, hkrati pa skušajo obvladovati kompleksnost svoje mednarodne organizacije. Kot je razvidno iz Slike 2, so ti modeli:



- **Multinacionalni:** pri tem modelu je glavna značilnost **decentralizirana federacija**, ki primarni pomen daje lokalni odzivnosti, preko katere dosega globalno učinkovitost. Primera takega modela sta panogi blagovnih znamk čistilnih in pralnih sredstev.
- **Internacionalni:** za ta model je značilna **koordinirana federacija**, katere glavna prednost je širjenje in izmenjava inovacij, pri čemer so centralizirane funkcije predvsem razvoj in raziskave ter znanje. Primer takega modela je panoga komutiranih omrežij telekomunikacij.
- **Globalni:** značilno je **centralizirano središče**, pri katerem se ključne odločitve sprejemajo v centrih. Poudarek je na učinkovitosti, ekonomijah obsega in kontroliranju. Primer je panoga elektronike za široko potrošnjo.
- **Transnacionalni:** pri tem modelu je tipično kompleksno **integrirano omrežje**, ki sočasno združuje moči učinkovitosti, fleksibilnosti in lokalne odzivnosti vseh treh prej omenjenih modelov.

Slika 2: Organizacijski modeli po Bartlettu in Ghoshalu



Vir: C.A. Bartlett & S. Ghoshal, *Transnational management, Text, Cases and Readings in Cross-Border Management (3<sup>rd</sup>ed.)*, 2000, str. 508, 514.

V prehodnem času enega ali dveh let po velikem prevzemu ali združitvi pa pridejo v poštev trije generični koncepti organizacije (Vizjak, 2007, str. 30; 2010, str. 48–65):

- integracijski model,

- model neodvisnosti,
- model »najboljšega od obeh svetov«.

Noben organizacijski model sam po sebi ne rešuje koriščenja stroškovnih prednosti in ekonomij obsega, zato je nujno potrebno, da tako mednarodni zmagovalci kot tudi panožni globalisti uvedejo kontroling za obvladovanje stroškov, ki bo predmet tega dela v tretjem poglavju.

## **2 POSEBNOSTI PREHRAMBNE PANOGE**

### **2.1 Opredelitev prehrambne panoge in analiza njenih trendov**

Prehrambna panoga je ena najbistvenejših in najpomembnejših panog v svetovnem gospodarstvu. Preko najnovejše tehnologije in raziskav se hitro spreminja in posodablja. Tradicionalno razumemo pod prehrambno panogo kmetijstvo, industrijo aditivov, prehrambno-predelovalna podjetja ter živilstvo.

Prehrambna panoga se deli na dva večja segmenta, in sicer na proizvodnjo in distribucijo živilskih proizvodov (angl. *edible goods*). Proizvodnja vključuje predelavo mesa in sira, proizvodnjo brezalkoholnih in alkoholnih pijač, pakiranih živil in ostalih modificiranih živil. Segment distribucije vključuje podjetja, ki skrbijo za transport končnih proizvodov do trgovin, restavracij ali kar neposredno do potrošnika (Food and Beverage: Background, 2016).

NACE klasifikacija gospodarskih aktivnosti v EU opredeljuje prehrambno panogo malo drugače, in sicer loči proizvodnjo prehranskih izdelkov in pijač ter proizvodnjo tobačnih izdelkov. Proizvodnja prehranskih izdelkov in pijač je naprej razdeljena na devet skupin: meso, ribe, sadje in zelenjavo, maščobe, mlečne izdelke, mlevske izdelke iz žit, izdelke iz škroba in pripravljene krmne izdelke (Gallacci, 2005).

Economy Watch opredeljuje prehrambno panogo kot kompleksno omrežje aktivnosti na področju dobave, potrošnje prehrambnih izdelkov in storitev gostinstva. Vključuje tudi končne prehrambne izdelke in delno pripravljeno hrano. Prehrambna panoga je zelo razdrobljena, zanjo je značilna bipolarna struktura, kjer imamo na eni strani multinacionalna podjetja, ki delujejo na svetovni ravni in zelo veliko manjših in srednje velikih podjetij, ki proizvajajo izdelke za lokalne trge in v regiji. Panoga je v letih 2000–2007, torej v času pred recesijo, omogočala dokaj visoke stopnje rasti, svetovna gospodarska kriza pa jo je v povprečju prizadela manj kot nekatere druge panoge (Food Industry. Food Sector. Food Trade., 2016).

Definicije so sčasoma zastarele, saj so se glavni predstavniki panoge v zadnjih nekaj desetletjih razširili na različna področja široke potrošnje in so s prevzemi in združevanji oblikovali konglomerate, ki nudijo različne proizvode široke potrošnje za velike trgovce, ki v svojih hipermarketih ne ponujajo več zgolj prehrabnih proizvodov, ampak tudi večje število trajnih proizvodov za široko potrošnjo.

Trende prehrabne panoge različni avtorji in organizacije različno opredeljujejo, sam pa sem izbral dva, ki zajemata večino omenjenega.

Ernst & Young (2013) v svoji publikaciji opredeli ključne dejavnike boja prehrabnih podjetij, ki se soočajo z zelo zahtevnim in nestanovitnim okoljem. Nujno morajo razumeti in prepoznati potrebe potrošnikov, učinkovito nastopiti z inovacijami in postaviti izdelke na police po cenah, ki bodo ustrezale proizvajalcem, kupcem in potrošnikom. Predvsem na trgih v razvoju pa se soočajo še z negotovim davčnim in regulacijskim okoljem, kar njihove odločitve še oteži. Ugotavlja, da mora uspešno podjetje:

- najti nove poti rasti in jih maksimirati s prilagojenimi različnimi strategijami na različnih trgih: usmeritev v hitro rastoče trgi v razvoju,
- povečati prilagodljivost in odzivnost s poenostavitvijo svojih organizacijskih struktur in s ključnim povečanjem odgovornosti lokalnih vodij,
- strateško obvladati stopnje donosnosti in odgovoriti na vedno večji stroškovni pritisk s strani dobaviteljev in trgovskih blagovnih znamk (zelo pomemben je kontroling),
- izboljševati vidnost izdelkov v trgovinah: nujna je postavitev pravih izdelkov na prava mesta prave kakovosti s pravo ceno,
- usmeriti se v trajnostni razvoj podjetja in s tem povečevati ugled podjetja.

Tetra Pak opredeljuje osem globalnih trendov proizvajalcev prehrabnih izdelkov, ki bodo dominirali prehrabno panogo v prihodnje in išče rešitve zanje (2020 Vision, 2012):

- učinkovitost elektrarn, katere porabo je treba racionalizirati in optimizirati izkoriščenosti z novimi tehnologijami ter osredotočenost na izvajanje okoljskih ukrepov,
- zahteve potrošnikov po raznolikih produktih s poudarkom na zdravi in funkcionalni hrani in pijači,
- varnost hrane, ki vključuje višje standarde in več notranjih ter zunanjih kontrol,
- usmeritev na trge v razvoju, ki potencialno prinašajo ekonomije obsega,
- trajnostni razvoj postaja temeljna poslovna praksa, v okviru katerega globalizacija in konsolidacija panog pospešujeta razvoj tako imenovanih zelenih strategij,
- trgovci pridobivajo tržni delež z lastnimi blagovnimi znamkami, zato morajo proizvajalci krepiti svoje blagovne znamke, se usmeriti v izboljšane inovativne sezonske ponudbe, v storitve pakiranja in v iskanje novih prodajnih kanalov,

- pospešitev prevzemov in združitvev, saj ima velikost podjetja pomembne pogajalske prednosti,
- prestrukturiranje verig vrednosti z natančnejšim spremljanjem trga in zaznavanja potrošnikovih zahtev.

## 2.2 Koncentracija panog

V zadnjih dvajsetih letih so se konkurenčne strategije podjetij zelo spremenile. Tradicionalni pristopi organske rasti podjetja sicer ostajajo pomembni, vendar pa prevzemajo ključno vlogo prevzemi in združevanja. V letih 1997–2009 je bila skupna transakcijska vrednost prevzemnih aktivnosti kar 7-krat večja kot v letih 1982–1996. Transakcijska vrednost je celotna vsota, ki jo kupec v obdobju šestih mesecev po transakcijskem roku plača za vse delnice, prednostne delnice, opcijske pravice, opcije, premoženjske vrednosti in lastniške deleže. Na ta način je nastalo veliko podjetij, ki dosegajo velikansko tržno moč (Vizjak, 2010, str. 18).

Vsaka panoga gre v svojem življenjskem ciklu skozi **štiri razvojne faze**. Stopnjo koncentracije panoge merimo z dvema indeksoma. Prvi, sicer natančnejši HH-indeks (angl. *Herfindahl-Hirschman Index – HHI*), upošteva relativno velikost podjetja v neki panogi in se povečuje z zmanjšanjem števila podjetij v panogi. Bolj uporaben in preprostejši je indeks CR3 (angl. *Concentration Ratio*), ki se izračuna kot vsota tržnih deležev v odstotkih treh največjih podjetij v panogi v primerjavi s celotno panogo. V primeru monopola doseže vrednost 100 (Vizjak, 2007, str. 64).

Tabela 2 prikazuje proces koncentracije panoge. Indeks CR3 skozi posamezne razvojne faze raste, vse dokler ne ostanejo le trije panožni globalisti, ki dosegajo v posamezni panogi tudi 80 in več odstotni tržni delež. Za začetno fazo je največkrat značilno, da je sprva povpraševanje večje od ponudbe, panoga postaja vedno bolj zanimiva tudi za nove konkurente. Cene ne igrajo večje vloge, kar pa se drastično spremeni v drugi in tretji fazi, kjer se že izoblikujejo skupine kupcev s segmentiranimi zahtevami, kar omogoči prebujanje tržnih niš, ki so lahko v fazi upadanja tudi zametek novih razcepljenih panog. V posameznih fazah podjetja tako uporabljajo različne tradicionalne strategije v okviru z organsko rastjo, vendar pa je, kot že zgoraj omenjeno, ključno, da si podjetje hitro in agresivno pridobi tržne deleže in da prevzeta oziroma kupljena podjetja čim hitreje integrira, izrabi sinergije, saj si lahko le na tak način dolgoročno uspe zagotoviti obstanek v panogi. Ves čas mora krepiti globalno kulturo in miselnost, oblikovati organizacijo tako, da razvije učinkovit sistem upravljanja znanja. V fazi zrelosti mora paziti na stroške in se posvetiti osnovni dejavnosti. Obstati tudi v fazi upadanja je sicer cilj panožnega globalista, vendar pa mora ostati aktiven v iskanju novih področij, ki bi lahko ustvarile nove tržne niše in v kasnejši fazi celo novo panogo, ki bi predstavljala temelj in potencial nadaljnje rasti (Vizjak 2007, str. 36–37; 2010, str. 22–25).

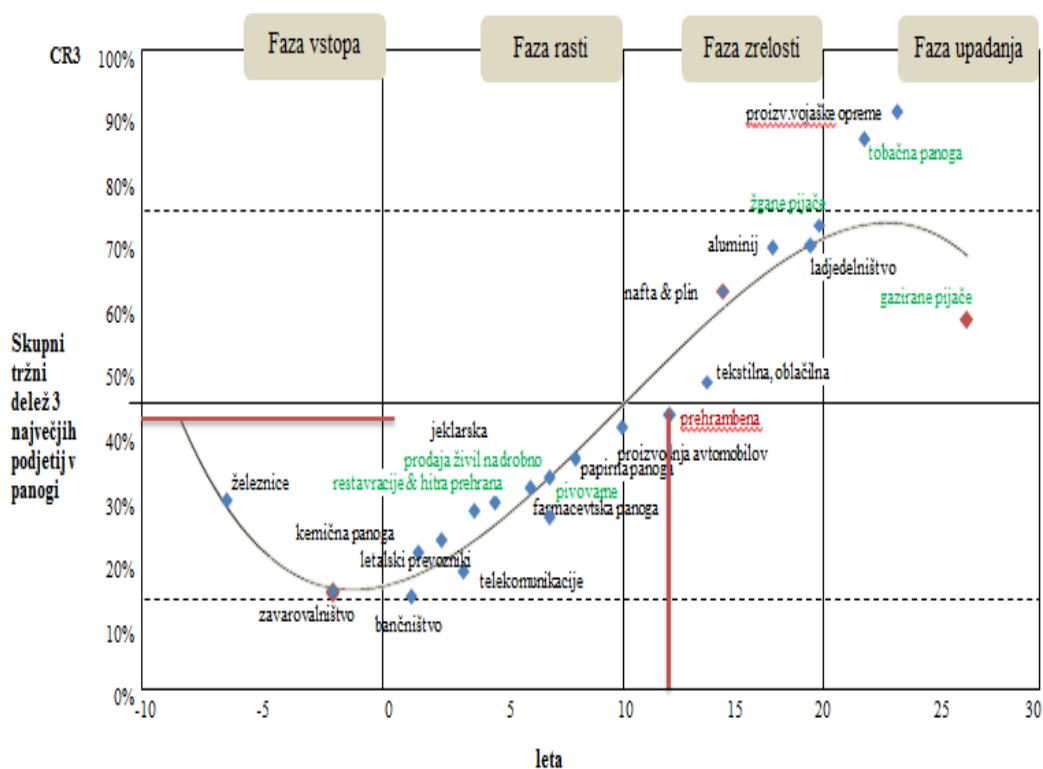
Tabela 2: Proces koncentracije panog

Razvojna faza panoge	Indeks CR3 (v%)	Odnos S in D	Glavne značilnosti panoge	Možne strategije podjetja
Faza vstopa	< 20	$D \uparrow \uparrow > S \uparrow \uparrow$	Pričakovanja in standardi kupcev niso jasni. V panogo prihajajo novi konkurenti.	Zasledovanje čim višjega tržnega deleža Prvi večji prevzemi v panogi
Faza rasti	20–40	$S \uparrow \uparrow > D \uparrow$	Izoblikovanje standardov in zahtev kupcev Segmentacija trga	Stroškovne prednosti (Ekonomija obsega, ekonomija širine, učinek krivulje izkušenj) Prevzemi in združevanja
Faza zrelosti	40–70	$S > D$ , D stagnira ali le rahlo raste	Cenovno konkuriranje Nehomogen trg	Diferenciacija Fokusiranje v tržne niše Veliki prevzemi
Faza upadanja	70+	$S \downarrow > D \downarrow$	Visok strošek kompleksnosti Umik konkurentov iz panoge, ostanejo tri velika podjetja (panožni voditelji).	Kooperacije in zaveznštva Vertikalna integracija in diverzifikacija Specifične lokalne aktivnosti

Vir: Povzeto in prirejeno po A. Vizjak, *Zmagovalci tržnih niš*, 2007, str. 36–37; 2010, str. 22–25.

Kot je razvidno iz Slike 3, je za proces koncentracije panog značilen potek krivulje v obliki črke S, ki se ponavlja nekje na 20–25 let. Prehrabna panoga je v začetni fazi zrelosti. Pričakujemo lahko, da bo v panogi še veliko večjih prevzemov in da se bo nadaljeval boj za prevlado tudi v preostalih dveh fazah, v preostanku faze zrelosti in v fazi upadanja.

Slika 3: Štiri faze koncentracije panog



Vir: A. Vizjak, Zmagovalci tržnih niš, 2007, str. 61.

Vse panoge se koncentrirajo po enaki zakonitosti, proces vpliva na vsa podjetja, ključno pa je, da je koncentracijo mogoče napovedati (Vizjak, 2007, str. 68–77).

### 2.3 Analiza prehranske panoge s pomočjo Porterjevega modela

Porterjev model sestavlja **pet** silnic, ki odločilno vplivajo na strukturo posamezne panoge in s tem na privlačnost za vstop vanjo (Porter, 1998, str. 4):

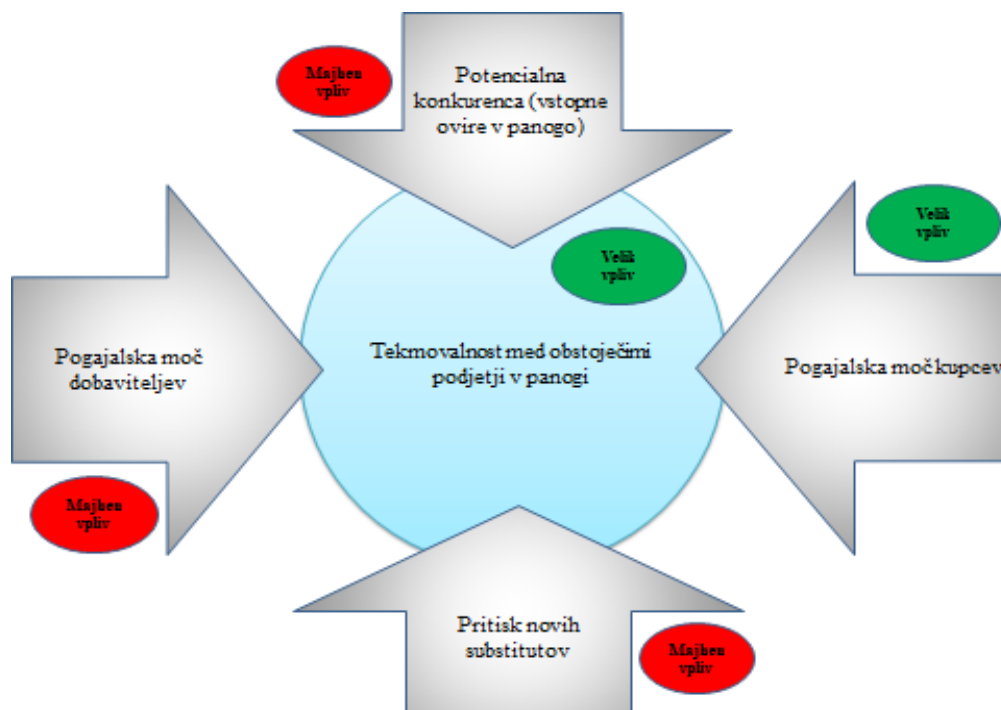
- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti: t.i. panožna konkurenca,
- nevarnost novih substitutov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- vstopne ovire v panogo: t.i. potencialna konkurenca.

Podrobneje sem jih opisal v Prilogi 1.

Po Porterjevem modelu (Porter, 1998) na osnovi zgornjih spoznanj opredeljujem prehransko panogo za potrebe tega diplomskega dela, kot sledi na Sliki 4. Največji vpliv v

prehrambni panogi imata tekmovalnost med obstoječimi konkurenti in pogajalska moč kupcev.

Slika 4: Prehrambna panoga – model petih silnic



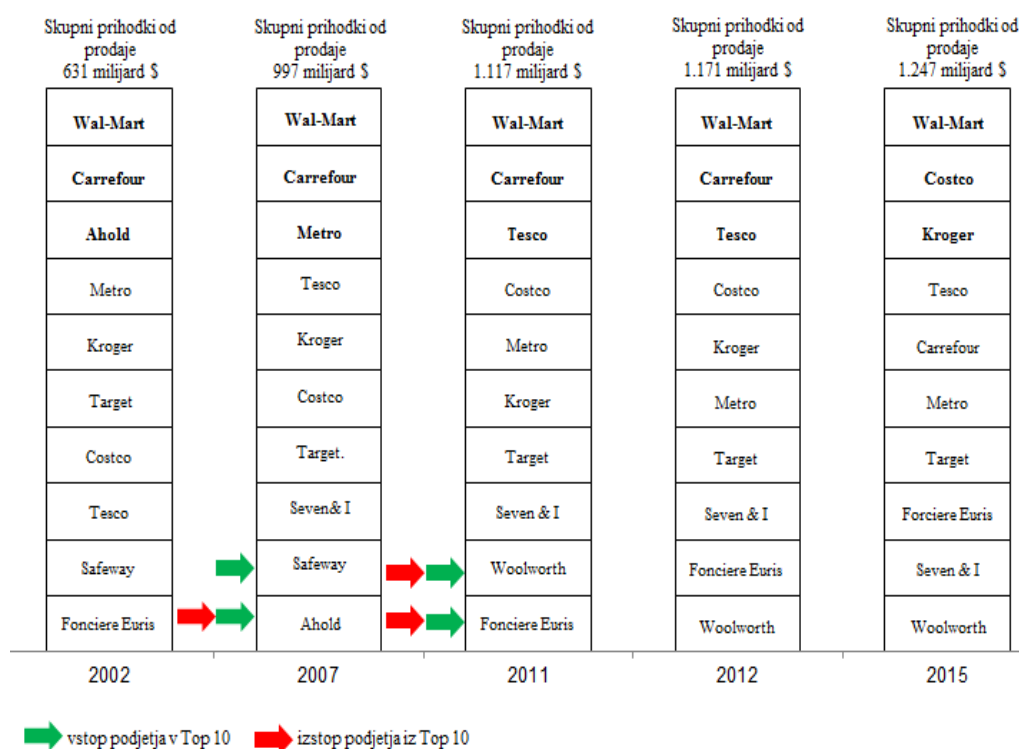
### Silnica 1: Analiza prehrambne panoge preko pogajalske moči kupcev

Trgovino na drobno v svetu in Evropi opredeljuje val koncentracije in rasti velikih hipermarketov, kot so Wal-Mart, Carrefour, Tesco, ReWe kot panožni globalisti ter Spar, Aldi, Lidl, Eurospin ter drogerije, kot sta Müller in DM kot mednarodni zmagovalci. Tudi v naši ožji regiji je ostalo le še malo lokalnih specialistov, kot so to Tuš v Sloveniji ali Agraria na Primorskem, saj so tudi tu že prisotni zgoraj omenjeni mednarodni zmagovalci pod imeni Interspar (skupina Spar), diskontni trgovci Hofer (skupina Aldi), Lidl in Eurospin ter drogeriji Müller in DM. Poleg tega se združujejo tudi regionalni heroji, kot na primer v skupini Agrokor podjetji Konzum in Mercator, ki so pred tem že združevali lokalne specialiste, kot so Živila, Emona, Vele, Era, kar je dodaten dokaz koncentracije trgovine na regionalni ravni. Na tak način zelo znižujejo donosnost panoge. Vse več kupcev, ki delujejo v več državah, tudi spremlja in primerja medsebojne pogoje v posameznih državah. Posledično v zadnjih letih prihaja s strani obstoječih kupcev do groženj z direktnim uvozom, s katerimi si močno izboljšujejo letno pogajalsko izhodišče za znižanje cen, pridobitev dodatnih ugodnosti, kompenzacij in podobno. Z odprtjem meja v Evropski uniji je omogočen prosti pretok blaga, kar so izkoristili nekateri večji kupci in se s svojo strategijo trdno zasidrali predvsem v vzhodnoevropskih državah, kot so Slovenija,

Hrvaška, Madžarska. Tak primer je že prej omenjeni Müller, ki direktno preprodaja nabavljene produkte visoke kvalitete z bogato zahodnoevropsko ponudbo. S tem pa predstavlja interno konkurenco domačim konkurentom v panogi (primer podružnica proizvodnih multinacionalnih podjetij prehranske panoge), ki jih preprosto izloči iz prodajne verige. Srednjeročno in dolgoročno lahko s tem celo ogrozi obstoj le-teh.

Slika 5 prikazuje, da ostajajo glavni kupci v prehranski panogi v letih 2002–2015 pravzaprav enaki. V zadnjih letih je med vodilno deseterico uspelo priti le avstralskemu Woolworthu in francoskemu Forciere Euris. V svetovnem merilu je Wal-Mart daleč spredaj. Sledijo pa mu evropski velikani Carrefour, Tesco in Metro. Skupni prihodki od prodaje so se v obravnavanem obdobju podvojili. V l. 2015 je sicer zaslediti nekaj sprememb, tako je ameriški Costco kot diskontni trgovec pridobil nekaj mest. Vendar bom v mojem diplomskem delu v nadaljevanju tega poglavja primerjal strategije vodilnega svetovnega kupca Wal-Mart z dvema največjima evropskima konkurentoma Carrefourjem in Tescom.

Slika 5: Analiza kupcev v prehranski panogi po prihodkih v letih 2002–2015 (v milijardah USD)



Vir: Povzeto in prirejeno po Forbes Global 2000, Special Report. The Global 2000, 2007; Forbes Global 2000, The World's Biggest Public Companies 2011, 2011; Forbes Global 2000, The World's Biggest Public Companies, 2015; Podjetje A, Trgovina na drobno v prehranski panogi Top 10 po prihodkih 2002–2012, 2014a.



Iz Tabele 3 je razvidno, da se je v obdobju 2002–2012 prehrabna panoga kupcev še naprej koncentrirala.

*Tabela 3: Število in transakcijska vrednost sklenjenih prevzemov in združitve največjih kupcev v prehrabni panogi v letih 2002–2012*

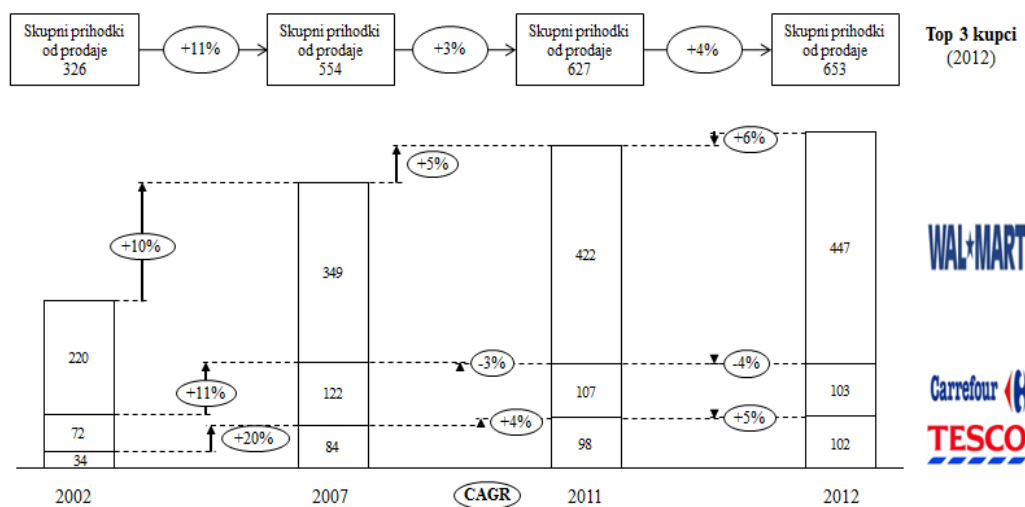
Prevzemnik	Top 3 Ciljni prevzemi & združitve	Regija Ciljni prevzemi & združitve	Skupno število sklenjenih poslov	Skupna transakcijska vrednost (v milijardah \$)
Wal-Mart	Seiyu, Massmart Holdings, Netto Foodstores	Azija, Afrika, Evropa	10	10
Carrefour	Promodes, Atacadao Distribuicao Comercio, Centros Comerciales Continente	Evropa, Srednja Amerika	8	21
Tesco	Tesco Personal Finance, E Land Retail, T & S Stores	Evropa, Azija	12	7
Costco	n/a	n/a	n/a	n/a
Kroger	n/a	n/a	n/a	n/a
Metro	Metro Jinjiang Cash & Carry, Adler Modemärkte, Supermarkets	Azija, Evropa	3	2
Target	Property Portfolio (Leasehold Interests)	Severna Amerika	1	2
Seven & I	7-Eleven Inc, York-Benimaru, Millennium Retailing	Severna Amerika, Azija	5	5
Fonciere Euris	n/a	n/a	n/a	n/a
Woolworth	Cellarmasters	Avstralija	1	0,5

*Vir: Podjetje A, Sklenjeni posli trgovine na drobno v prehrabni panogi Top 10 v letih 2002–2012, 2014b.*

V tem obdobju je bila najbolj aktivna vodilna trojica s Carrefourjem na čelu, za njim pa sledita Tesco in Wal-Mart. Opaziti je aktivnosti na azijskem trgu kot enem izmed glavnih rastočih trgov v razvoju.

Slika 6 prikazuje rast prihodkov največjih treh kupcev v prehrabni panogi v obdobju 2002–2012, kjer je razvidno, da se je njihov skupni prihodek v desetih letih kar podvojil iz 326 milijard USD na 653 milijard USD. Vidimo, da je rast prihodkov v obdobju 2002–2007, torej pred začetkom recesije, dvomestna. Kot že omenjeno, so največji vpliv na to imeli številni prevzemi v panogi, predvsem v letih 2004 in 2007, ko se je prehrabna panoga nahajala v fazi rasti. Tudi po zadnjih podatkih se je trend koncentracije in rasti nadaljeval, saj so Wal-Mart, Carrefour in Tesco dosegli skupaj 690 milijard USD prihodkov (Forbes Global 2000, 2015).

Slika 6: Rast prihodkov treh največjih kupcev prehranske panoge v letih 2002–2012 (v milijardah USD)



Vir: Povzeto in prirajeno po Forbes Global 2000, Special Report. The Global 2000, 2007; Forbes Global 2000, The World's Biggest Public Companies 2011, 2011; Podjetje A, Trgovina na drobno v prehranski panogi Top 10 po prihodkih 2002–2012, 2014a; Tesco, Annual Reports, 2016; Walmart Revenues, 2016.

V Prilogi 2 je prikazana primerjava rasti prodaje in dobiček pred obrestmi in davki (angl. *Earnings Before Interest and Taxes – EBIT*, v nadaljevanju dobiček) desetih največjih kupcev v prehranski panogi v opazovanem letu 2012 v primerjavi z letom 2011. Zopet prednjači Wal-Mart, med evropskimi velikani pa je šlo najbolje britanskemu Tesco. Povprečna rast je znašala 4,9 %, prav tako pa je povprečna stopnja dobička znašala 5 %, kar nakazuje na to, da je boj v tej panogi zelo velik in podjetja nimajo visoke donosnosti, saj diskontni trgovci pritiskajo z vso silo. Predvsem Tesco in Carrefour sta imela v letih takoj po recesiji težave, ki pa jih rešujeta s svežo strategijo, o kateri bom več napisal v poglavju 2.4.

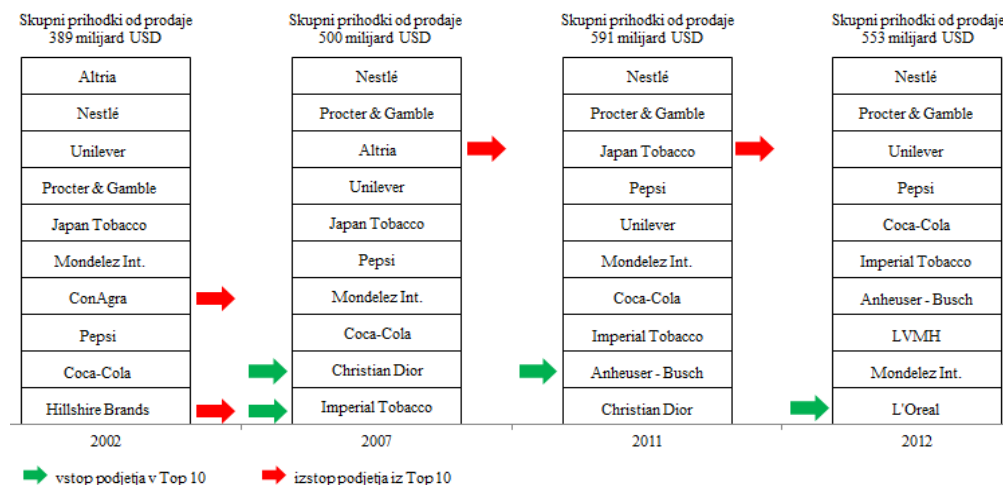
## Silnica 2: Analiza prehranske panoge preko konkurentov, ki se borijo znotraj panoge

Zaradi vedno večje koncentracije trgovcev in njihove medsebojne konkurence je v zadnjih desetletjih nastopil vedno večji pritisk na svetovne proizvajalce prehranskih izdelkov in tudi drugih proizvodov široke potrošnje, ki so se združevali v konglomerate, da bi se lahko enakovredno pogajali z zgoraj naštetimi trgovci. V svetu so tako nastali giganti, kot so Nestlé kot bivši predstavnik prehranske industrije in Procter & Gamble kot tradicionalni ponudnik proizvodov široke potrošnje, ki sedaj oba konkurirata kot panožna globalista v isti panogi, ki jo mi imenujemo prehranska panoga. Vizjak (2010, str. 52) uporablja za prehransko panogo kar izraz Industrija blaga široke porabe. Poleg tega pa obstaja tako kot tudi pri trgovcih cela vrsta mednarodnih zmagovalcev, kot so to na primer Danone na področju mlečnih proizvodov, Hipp na področju otroške hrane, Coca-Cola in Pepsi na

področju brezalkoholnih pijač. Le-ti so tudi prisotni v jugovzhodni Evropi, kjer se hkrati združujejo tudi lokalni specialisti v regionalne heroje. Tako so na primer tradicionalne slovenske blagovne znamke, kot sta Barcaffe in Donat, prišle najprej v roke združenega podjetja Droga Kolinska d.d., ki se je kasneje združilo s srbskimi podjetji Grand in Soko Štark in so sedaj vsa skupaj že last Skupine Atlantic kot regionalnega heroja v prehrambni panogi. Prehrambna panoga se torej nahaja v fazi zrelosti, kar pomeni, da nadaljnja koncentracija že poteka počasneje. Boji med obstoječimi konkurenti najpogosteje potekajo z naslednjimi orodji:

- ceno,
- kakovostjo,
- prodajo in tržnim komuniciranjem,
- distribucijsko mrežo,
- celostjo storitev,
- poprodajnimi storitvami in pomočjo strankam,
- garancijami,
- inovacijami poslovnih modelov,
- agresivnim uvajanjem inovativnih proizvodov.

Slika 7: Analiza podjetij prehrambne panoge po prihodkih v letih 2002–2012 (v milijardah USD)



Vir: Povzeto in prirejeno po Forbes Global 2000, Special Report. The Global 2000, 2007; Forbes Global 2000, The World's Biggest Public Companies 2011, 2011; Podjetje A, Podjetja v prehrambni panogi Top 10 po prihodkih 2002–2012, 2014c

Za potrebe tega diplomskega dela pa kot predstavnike prehrambne panoge vključujem tudi tiste konglomerate, ki izhajajo iz široke potrošnje in konkurirajo danes s tradicionalnimi proizvajalci prehrane, ki jih vidite razvrščene po velikosti v Sliki 7.

V Tabeli 4 prikazujem prevzeme in združitve največjih deset podjetij prehranske panoge v obdobju med leti 2002 in 2012. V primerjavi s kupci je bilo teh aktivnosti mnogo več, kar je ena glavnih značilnosti vseh panog v intenzivni fazi rasti. Najaktivnejše podjetje je bil Anheuser-Busch, ki je v obdobju 2002–2012 sklenil kar 27 prevzemnih poslov. Takoj za njim je vodilni Nestlé z 20 prevzemi. Prav tako vodilni je Anheuser-Busch po višini skupne transakcijske vrednosti. Največ sklenjenih poslov skupaj je bilo v letih 2007 in 2008, število pa je naglo padlo v letu 2009, od takrat naprej pa zopet narašča, vendar ne dosega nivoja izpred let.

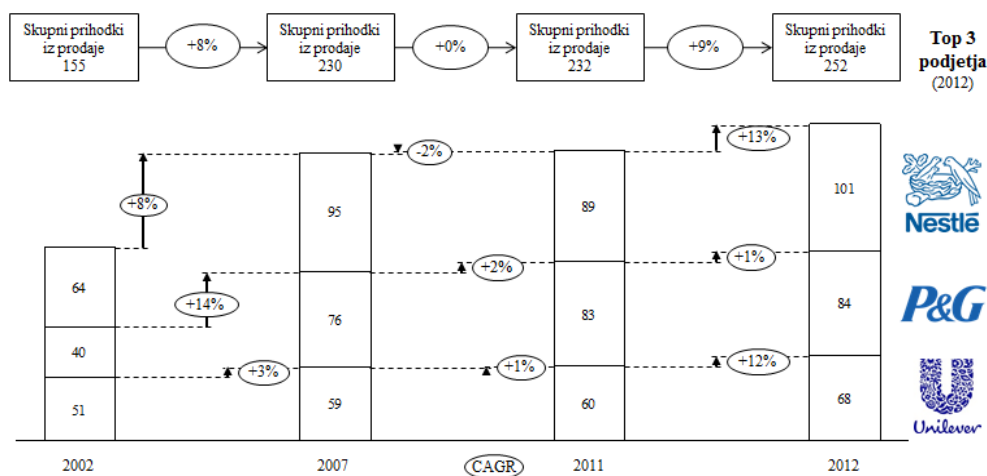
*Tabela 4: Število in transakcijska vrednost sklenjenih prevzemov in združitve največjih podjetij v prehranski panogi v letih 2002–2012*

Prevzemnik	Top 3 Ciljni prevzemi & združitve	Regija Ciljni prevzemi & združitve	Skupno število sklenjenih poslov	Skupna transakcijska vrednost (v milijardah \$)
Nestlé	Pfizer Nutrition, Ralston Purina, Gerber Products	Severna Amerika	20	43
Procter & Gamble	Gillette, Wella, Hutchison	Severna Amerika, Evropa, Azija	10	73
Unilever	Bestfoods, Alberto-Culver, Sara Lee	Severna Amerika, Evropa	11	32
Pepsi	Quaker Oats, Pepsi Bottling Group, Wimm-Bill-Dann Foods	Severna Amerika, Evropa	9	37
Coca-Cola	Glaceau, Aujan Industries, Coca-Cola Bottlers	Azija, Evropa	11	21
Imperial Tobacco	Altadis, Reemtsma Cigarettenfabriken, Compania de Distribucion Integral Logista	Evropa	11	30
Anheuser-Busch	Anheuser-Busch Companies, Interbrew, Bass Brewers	Severna Amerika, Evropa	27	86
LVMH	Bulgari, Glenmorangie, Princess Yachts International	Evropa	12	8
Mondelez Int.	Cadbury, Kraft Inc (Japonska), United Biscuits	Evropa, Azija	3	23
L'Oreal	YSL Beaute, Urban Decay Cosmetics, Cadum	Evropa, Severna Amerika	5	3

*Vir: Podjetje A, Sklenjeni posli podjetij v prehranski panogi Top 10 v letih 2002–2012, 2014d.*

Na Sliki 8 primerjam tri največje igralce v prehranski panogi Nestlé, Procter & Gamble in Unilever. V letih 2002–2007 je razvidna dokaj visoka povprečna letna stopnja rasti, ki znaša 8 %. Recesija je to stopnjo povsem umirila, v letih 2011 in 2012 pa je zopet vidna višja rast, a se v zadnjih letih umirja.

Slika 8: Rast prihodkov treh največjih podjetij prehrambne panoge v letih 2002–2012 (v milijardah USD)



Vir: Povzeto in prirejeno po Forbes Global 2000, Special Report. The Global 2000, 2007; Forbes Global 2000, The World's Biggest Public Companies 2011, 2011; Nestlé, Annual Reports, 2016; Podjetje A, Podjetja v prehrambni panogi Top 10 po prihodkih 2002–2012, 2014c; Procter & Gamble, Annual Reports, 2016; Unilever, Annual Reports, 2016

V Prilogi 3 sta prikazani primerjavi rasti prodaje in povprečne stopnje dobička desetih največjih igralcev v prehrambni panogi v opazovanem letu 2012 v primerjavi z letom 2011. Višina le-te v povprečju je v primerjavi s kupci prehrambne panoge znatno višja.

### Silnica 3: Analiza prehrambne panoge preko pogajalske moči dobaviteljev

Kmetijstvo že dolgo ni več direkten dobavitelj prehrambne industrije, saj so se v verigi vrednosti pojavili številni vmesni predelovalci, grosisti in drugi člani, tako da je njihova pogajalska moč zanemarljiva.

### Silnica 4: Analiza prehrambne panoge potencialne konkurence

Zaradi velikih vstopnih ovir, ki jih postavijo tako konglomerati trgovcev kot tudi konglomerati proizvajalcev, le še redko srečujemo nove vstopne v prehrambno panogo. Eden zadnjih velikih uspešnežev je bilo avstrijsko multinacionalno podjetje Red Bull, vendar so takšne zgodbe zelo redke in povezane z inovacijami v tržne niše, kot je bila v tem primeru tržna niša adrenalinskih potrošnikov.

### Silnica 5: Analiza prehrambne panoge preko substitutov

Substitutov za posamezne nišne segmente prehrambne industrije je vedno več, saj so potrošniki vedno bolj osveščeni za svoje zdravje in se zato vedno bolj zatekajo v naravne

vire prehrane. Kljub temu pa je ta ponudba še tako draga, da si je večina potrošnikov ne more privoščiti, tako da pripada več kot 80 % celotnega svetovnega trga panožnim globalistom in mednarodnim zmagovalcem.

## 2.4 Primerjalna analiza strategij treh največjih kupcev v prehranski panogi

**Wal-Mart** (Elwood, 2015; Ferguson, 2015; Samuel, 2015; Walmart, 2015):

**Cena:** Wal-Mart je tipični predstavnik generične strategije stroškovnih prednosti, ki jo izvaja na vseh trgih s cenovno strategijo »vsak dan nizke cene« (angl. *Every Day Low Prices – EDLP*), kjer je vsak produkt po različnih diskontnih cenah ponujen potrošniku glede na čas in takratno povpraševanje. Dobičke pa generira s količinami.

**Izdelek:** Wal-Mart ponuja široko paleto izdelkov in storitev. Velik poudarek daje na potrošnikovo izkušnjo v sami trgovini in temu primerno usposablja zaposlene, ki učinkovito pomagajo pri nakupih. Še naprej pa povečuje obseg svojih privatnih blagovnih znamk. Svoj portfelj prilagaja in ga razširja tudi na organske produkte.

**Oglaševanje:** Wal-Mart uporablja vse vzvode oglaševanja: reklame, prodajne promocije, osebno prodajo in odnose z javnostjo. V trgovinah nastopa z agresivnimi časovno omejenimi ponodbami. Glavna usmeritev v prihodnje je oglaševanje prodaje preko elektronskih omrežij in mobilnih aplikacij. Redno izdaja publikacije in s tem informira potrošnike in investitorje o novostih.

**Tržne poti:** Glavni poudarek je izgradnja globalne informacijske platforme in distribucijskih centrov v več državah in s tem integracija fizične prodaje v trgovinah z izkušnjo poslovanja na medmrežju in mobilnih aplikacijah. Wal-Mart se zaveda, da je to ena izmed najpomembnejših smernic nove potrošnje. Wal-Mart se še vedno širi in investira preudarno na nove trge kljub propadu na nemškem, južnokorejskem in ruskem trgu v letu 2006 in številnim problemom na japonskem trgu, na katere so vstopali brez predhodnih analiz in zanemarili predvsem kulturne značilnosti posameznega trga.

**Tesco** (Dudovskiy, 2016; Elwood, 2015; Guergue, 2016; Tesco, 2015):

**Cena:** Tesco sledi strategiji zniževanja in optimiziranja stroškov nabave, izkorišča ekonomije obsega. Cenovna strategija temelji na marketinškem sporočilu: »Vsaka malenkost pomaga« in predstavlja glavno vrednost blagovne znamke. Že od začetka recesije od leta 2007 pa se na domačem trgu sooča z agresivnima nizkocenovnima diskontnima konkurentoma Aldijem in Lidlom, ki trgovske marže znižujeta na minimum.

**Izdelek:** Tesco ima v portfelju širok spekter izdelkov, ki ga je konstantno kontinuirano povečeval. Konkurenčno prednost želi pridobiti s primernim razmerjem med ceno in kvaliteto. Vendar pa je sedaj eden ključnih ciljev znižati stroške zalog, povečati razpoložljivost glavnih izdelkov, optimizirati portfelj in se s poenostavitvijo le-tega ponovno približati potrošniku. Eden izmed novih prijemov je tudi »food to go«.

**Oglaševanje:** Tudi Tesco oglašuje na vse marketinške načine. Poudarjam pa njihovo večnamensko klubske kartice lojalnosti, s katero lahko poleg običajne namembnosti pridobijo pomembne podatke o obnašanju in navadah svojih potrošnikov.

**Tržne poti:** Tesco prodaja preko dveh tržnih kanalov, in sicer v trgovinah in preko internetne ponudbe, ki jo pa mora še nadgraditi. Poleg osnovnih hipermarketov in supermarketov imajo trgovine, ki delujejo 24 ur na dan in mnogo trgovin »klikni & poberi« (angl. *click & collect*). Po neuspešnih poizkusih v ZDA, na Kitajskem in Japonskem se pospešeno posveča domačemu trgu. Tudi na drugih trgih v Aziji in Evropi se sooča z zelo slabimi rezultati. Kljub temu pa seveda ne opušta misli o nadaljnjih širitvah.

**Carrefour** (Carrefour, 2014; Elwood, 2015; Our formats, 2016):

**Cena:** Tudi Carrefour zasleduje cenovno strategijo stroškovne učinkovitosti, ki jo uresničuje preko ekonomij obsega, učinkovite proizvodnje in nizkih vhodnih stroškov.

**Izdelek:** Carrefour ponuja veliko število produktov in storitev. S spodaj omenjenim multiformatom se lahko prilagodi posameznim trgovinam in njihovim preferencam. Velik poudarek daje lokalnim dobaviteljem in zdravi ekološki prehrani. Vseskozi povečuje portfelj svojih blagovnih znamk.

**Oglaševanje:** Carrefour oglašuje preko vseh običajnih poti, tako v samih trgovinah kot tudi s krepitvijo blagovnih znamk. Cilj je približati se potrošniku. Klubska kartica zvestobe je pomemben del njihove strategije.

**Tržne poti:** Carrefour je znan po hipermarketih, a je v zadnjih letih postavil multiformatni model ponudbe, ki zajema še supermarkete, manjše prodajalne z življenjskimi potrebščinami, diskonte, trgovine »cash & carry« in je vse bolj dejaven tudi v internetni prodaji. S tem sledi potrebam sodobnega potrošnika. Od leta 2012 ponovno beleži rast prodaje. Glavna usmeritev je na tri njihove največje trge: Francijo, Španijo in Brazilijo. Širitev je planirana tudi na Kitajskem. Zelo aktiven je tudi s prevzemi in združitvami. Tako kot že omenjeni Wal-Mart pa je tudi Carrefour zapustil ruski trg.

Vsem največjim trgovcem je skupno, da se še naprej širijo na hitro rastoče trge v razvoju, na katerih dosegajo tudi največje neto marže. Na teh trgih dosegajo dosti višje letne stopnje rasti kot na domačih, zato je ta rast izjemno pomembna. Prav vsi pa so v preteklih letih

moralni zapustiti določene največje trge. Razlogi so različni. Največkrat gre za podcenjevanje lokalnih značilnosti, za državne ovire, neprimerno izbiro lokacij trgovin ali pa le napačno izbran trenutek vstopa v določeno državo. Cenovna politika, izbira portfelja in marketinški pristopi so velikokrat popolnoma drugačni, kot so jih multinacionalna podjetja navajena. Dejstvo pa je, da vsaka lekcija nekaj stane in tega se omenjeni trgovci zelo dobro zavedajo in se učijo na svojih napakah. Vsi se vedno bolj prilagajajo potrošnikovim željam in vlagajo ogromno v mobilno in elektronsko poslovanje ter v integracijo s klasično fizično prodajo. Aktivnosti še vedno potekajo v smeri nadaljnje koncentracije panoge z manjšimi ali večjimi prevzemi, združitvami in preko joint venture povezav, kar predstavlja enega izmed bistvenih dejavnikov rasti.

## **2.5 Primerjalna analiza strategij vodilnih proizvajalcev v prehranski panogi**

Nestlé (Bhasin, 2016; Guruvayurappan, 2016; Nestlé, 2015):

Nestlé velja za vodilnega proizvajalca hrane na svetu in ima hkrati tudi najobsežnejši portfelj, ki ga sestavljajo pijače, mlečni izdelki, sladolei, pripravljena hrana in pripomočki za kuhanje, otroška hrana, hrana za živali, ustekleničena voda, čokoladni in slaščičarski izdelki. V zadnjih letih načrtno prodira tudi izven ozke proizvodnje hrane in pijač, na področje izdelkov vsakdanje rabe, predvsem z izdelki za nego telesa. Nestlé je v osnovi družinsko podjetje, okoli katerega je vpel številne preverjene blagovne znamke, kot so Nescafé, Maggi, Kit Kat. S sloganom: »Dobra hrana, dobro življenje« je njihova osnovna filozofija proizvajati kvalitetne in varne produkte. Temelj inovacijam predstavljajo investicije v oddelke za raziskovanje in razvoj. Zaostrenim razmeram v zadnjem desetletju, kjer so s proizvajalci predvsem na zahodnoevropskem trgu pospešeno začeli tekmovati tudi kupci z uvajanjem lastnih blagovnih znamk in nizkocenovni diskonti, je Nestlé prilagodil strategijo in pospešeno vstopal na nove trge v razvoju v vzhodni Evropi, Aziji in Latinski Ameriki. Osnovna strategija je bila čim prej vstopiti na te trge, in sicer sprva le s fokusom in ciljem postati vodilni proizvajalec v omejenem številu posameznih niš, ki so bile najprimernejše v posameznih državah, kot na primer v Mehiki instant kava, na Filipinih mleko v prahu. Z višanjem standarda pa je razširil svojo ponudbo. Čeprav ima številne znane globalne blagovne znamke, pa v državah v razvoju tudi z združitvami in prevzemi v znatni meri koristi lokalne vire in se s produkti kulturno povezuje. Nestlé poleg tega sledi še strategiji gradnje tovarn v državah srednje Azije, kjer pričakuje, da bo koristil ekonomije obsega, ko bo politična situacija stabilizirana. Nestlé je organiziran decentralizirano, kjer imajo lokalni poslovodje, ki najbolj poznajo svoje trge, velik vpliv na vodenje lokalnih enot, in sicer na določanje cen, distribucijo, marketing, upravljanje s človeškimi viri. Hkrati pa je organiziran v več strateških poslovnih enotah, izmed katerih ena skrbi za najpomembnejšo enoto, in sicer strateški razvoj s prevzemi in strategijo vstopa na nove trge. V podjetju ima izjemen pomen tudi usmeritev v trajnostni razvoj. Za Nestlé



je tudi značilno, da konkurenčne prednosti blagovnih znamk pretežno oblikuje na dva načina (Bär, Pinheiro, Ribeiro in Turpeinen, 2004, str. 13):

- princip družinskega in korporativnega oblikovanja blagovnih znamk (angl. *family & corporate branding*),
- princip podpornih blagovnih znamk (angl. *endorsed branding*) – na primer Nestlé KitKat.

**Unilever** (Unilever, 2015):

Unilever je razdeljen na štiri divizije, in sicer na prehrano, osebno nego, domačo nego in osvežilne proizvode. Osnova za rast so nenehne investicije v razvoj novih proizvodov ter najrazličnejši marketinški prijemi, v okviru katerih vedno bolj v ospredje prihaja digitalni marketing. Poudarek je na 13 blagovnih znamkah, ki dosegajo prihodke več kot 1 milijarde evrov (v nadaljevanju EUR). To so predvsem Knorr, Dove, Rama, Hellmann's, Magnum, V letu 2015 so s prevzemi vstopili še na področje visoko cenjenih proizvodov osebne nege. Posebno pozornost dajejo trajnostnemu razvoju. Kot eden izmed največjih igralcev v panogi aktivno prispevajo h gradnji boljše prihodnosti, zdravja in varnosti za vsakogar na svetu. Tako kot Nestlé je tudi Unilever v preteklih letih rasel s pomočjo številnih prevzemov in združitvev, predvsem v novih rastočih trgih, v letih po nastopu recesije pa je moral delno prilagoditi strategijo in poleg nadaljnjih prevzemov tudi odprodal nekaj manjših blagovnih znamk z namenom, da se fokusira le na ključne blagovne znamke in tako optimizira svoj portfelj.

Za Unilever je značilno, da njegov portfelj za razliko od Nestléja, sestavlja več individualnih blagovnih znamk, kjer ime podjetja nima posebne teže v očeh potrošnika kot na primer Dove (Bär et al., 2004, str. 13). Unileverjevo pot rasti in uspeha opredeljuje šest dejavnikov, in sicer: poudarjanje kulture, poenostavitev, ena najboljših nabavnih verig, fokus na blagovne znamke, komunikacija s potrošniki in ustvarjanje novih kanalov prodaje (Bär et al., 2004, str. 10).

Obe multinacionalni podjetji v veliki meri delujeta s podobnimi strategijami, ki pa se v nekaj točkah razlikujeta. Nestlé dovoljuje domačim kulturam, da prilagajajo njihove skupine proizvodov lokalnemu okolju. Unilever pa se raje, kot da bi uvajal veliko novih proizvodnih skupin, osredotoča na manj proizvodov, a jih poskuša izboljševati znotraj proizvodnih skupin. Oba za komunikacijo intenzivno uporabljata vzvode socialnih medijev in spletnega marketinga. Oba sta zelo aktivna tudi na področjih, ki niso neposredno povezana s prodajo. Obema je kvaliteta proizvodov primarna in nujna.

## 3 KONTROLING KOT INSTRUMENT OBVLADOVANJ STROŠKOV MULTINACIONALNIH PODJETIJ V PREHRAMBNI PANOGI

### 3.1 Analiza obstoječih raziskav na temo kontrolinga

Na temo kontrolinga je bilo v zadnjih dvajsetih letih objavljeno veliko knjig in člankov. Namen tega poglavja je, da na kratko opišem izbor ključnih terminov in konceptov kot teoretični okvir za analizo študijskega primera.

Beseda kontroling izvorno izhaja iz angleške besede »to control«, ki ima več kot 50 pomenov, najpogosteje pa pomeni usmerjanje, vodenje, upravljanje, preverjanje in nadzor. Zgodovinsko je bila nekakšna nadzorna funkcija uvedena že v 15. stoletju na angleškem dvoru, ko so z njo nadzirali denarne in blagovne tokove. Konec 19. stoletja se je pojem kontrolinga prvič pojavil tudi v gospodarski družbi, ko ga je uvedlo ameriško podjetje General Electric. V Evropo pa je prišel šele v 70 letih prejšnjega stoletja, ko so se podjetja morala spopasti z racionalizacijo poslovanja zaradi naftne krize (Križaj, 2004).

Kot sem omenil že v prvem poglavju, pa se je vedno bolj kazala potreba po celovitem kontroliranju in obvladovanju stroškov zaradi rastoče konkurence in razvoja tehnologij.

V nadaljevanju navajam **nekaj definicij in pojmovanj kontrolinga**, ki jih obstaja sicer zelo veliko. V Finančnem slovarju je navedena naslednja definicija kontrolinga: »Kontroling ali finančni kontroling je v veliki meri isto kot poslovodno računovodstvo (angl. *management accounting*). Kontroling je sistem za neodvisno in sprotno spremljanje in analiziranje poslovanja ter primerjanje trenutnih rezultatov z načrtovanimi. Sodoben kontroling nam na enostaven in pregleden način prikaže stanje podjetja na različnih področjih.« Križaj (2004) opredeljuje kontroling kot posebno funkcijo nadzоровanja in vodenja procesov v podjetju preko finančnih podatkov. Koletnik (1996, str. 3) sistemsko definira kontroling kot poslovno filozofijo, poseben slog vodenja in informacijsko dejavnost, ki je usmerjena v odločanje. Kontroling predstavlja motor in krmilo podjetja in poslovodstva z zahtevo po ciljnem in decentraliziranem vodenju, razvito podjetniško kulturo, podjetniško načrtovanje in ekonomsko nadziranje. Pučko (2005, str. 299) pa navaja, da igra kontroling pomembno vlogo predvsem pri koordinaciji v decentralizirano urejenih podjetjih. Mednarodna skupina za kontroling IGC (angl. *International Group of Controlling*) in Mednarodno združenje za kontroling ICV (nem. *Internationaler Controlling Verein*) označujeta kontroling kot celoten proces določanja ciljev, načrtovanja in kontrole, ki je vključen v vsa pomembna finančna in poslovno-ekonomska področja in razumeta kontroling kot ciljno usmerjen proces vodenja podjetja, ki je mogoč le s sodelovanjem kontrolerjev in poslovodij (ICV & IGC, 2012, str. 2–3).

Skozi zgodovino sta se izoblikovali **dve pojmovanji kontrolinga: ameriško in nemško.**

Za ameriško oz. anglosaško pojmovanje, kakor ga poimenuje Križaj (2004), je značilno, da opredeljuje kontroling kot upravljalno funkcijo nadziranja in je ne povezuje z nalogami kontrolerja, kot to počne nemška literatura. Druga večja razlika pa je ta, da je v ameriškem pojmovanju kontroler tisti, ki pripravlja poročila tako za notranje uporabnike informacij (poslovodstvo in zaposleni) kot tudi za zunanje uporabnike (banke, država). Nemški kontrolerji pripravljajo informacije predvsem za notranje uporabnike.

Turk, Kavčič in Kokotec Novak (2003, str. 38–44) pravijo, da je kontroler po ameriškem pojmovanju v bistvu računovodja, ki opravlja pretežno računovodske naloge. Po Koletnikovo (1996, str. 3) mora ameriški kontroler:

- izdelovati predračune,
- nadzirati in primerjati doseženo s planiranim,
- poročati, kako na podjetje vpliva njegovo okolje,
- poročati o uresničevanju ciljev,
- poročati zunanjim uporabnikom,
- skrbeti za varstvo sredstev, tj. za notranji nadzor.

Za evropskega kontrolerja pa Koletnik (1996, str. 4) pravi, da pripravlja informacije le za notranje uporabnike in da mora:

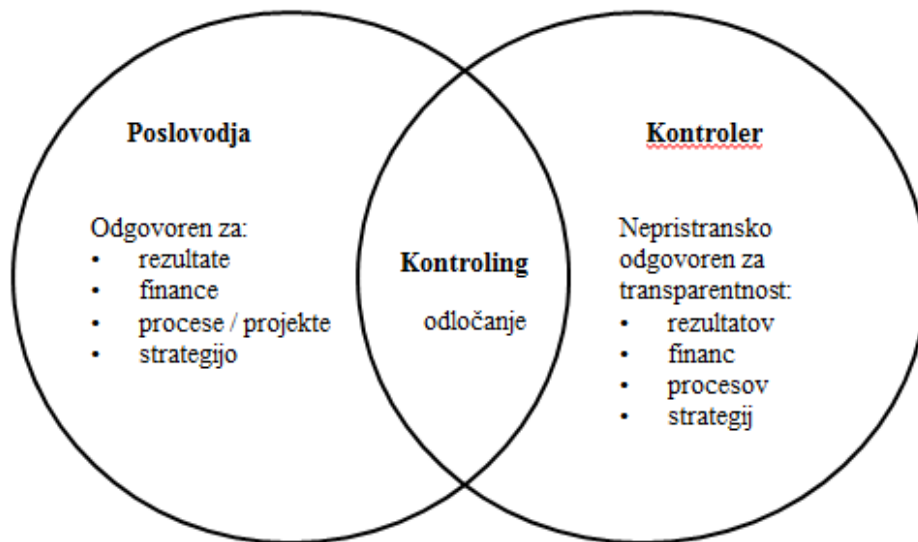
- svetovati pri izdelovanju letnih predračunov,
- svetovati pri strateških in dolgoročnih planih podjetja in vse to koordinirati,
- izdelovati notranje obračune poslovanja,
- skrbeti za notranje informiranje,
- prikazovati uspešnosti poslovanja,
- skrbeti tudi za druge posebne naloge, kot na primer koordinirati naložbe.

Podobnega mnenja je tudi Pučko (2005, str. 298), ki pravi, da nemška praksa razume kontroling kot štabno oziroma strokovno pomoč poslovodni funkciji, ki usmerja in nadzira podjetje ter načrtuje njegov uspeh na vseh področjih in hkrati poudari pomen možnosti prižiganja rdeče luči ob ugotovitvi prevelikih odstopanj doseženega od načrtovanega. Turk et al. (2003, str. 43) k temu dodajajo, da je najverjetnejši razlog za ločevanje nemškega kontrolinga od računovodstva v tem, da je funkcija računovodstva v Evropi zožena le na knjigovodstvo in posledično primanjkuje informacije, na podlagi katerih bi se lahko poslovodje odločali. Križaj (2004) še navaja, da je temelj nemškega pojmovanja vodenje s cilji, ki so naloženi poslovodjem. To kaže na decentraliziranost s poudarkom stroškovne in prihodkovne komponente.

Na Sliki 9 prikazujem klasični diagram preseka po Deyhleju, ki je osnova nemškemu pojmovanju kontrolinga. Kontroling vključuje vzajemno delovanje poslovodje in

kontrolerja. Naloga le-tega pa je med drugim tudi ta, da preprečuje neučinkovite in nerazumne odločitve poslovođij.

Slika 9: Klasični diagram preseka



Vir: Povzeto in prirejeno po ICV & IGC, str. 4.

Kontroling ima **štiri osnovne funkcije** (Kontroling, 2016):

- **planiranje:** vključuje načrtovanje poslovanja, proračun, koordinacijo ciljev,
- **kontroliranje:** vključuje spremljanje, primerjanje realiziranega in načrtovanega, analiziranje odmikov in trendov, nadzor,
- **informiranje:** vključuje sistematičen prikaz podatkov, poročanje, napovedovanje,
- **usmerjanje:** vključuje strateško odločanje na podlagi podatkov, korektivne ukrepe.

Strokovnjaki opredeljujejo **dve vrsti kontrolinga**, in sicer **strateški** in **operativni** kontroling. Pučko (2005, str. 299–300) naloge kontrolinga skorajda enači z nalogami analize poslovanja v podjetju. Glavna naloga strateškega kontrolinga je zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja, predvsem z zunanjim okoljem ter pridobivanje drugih zelo različnih informacij. Poglavitna naloga izvajalnega kontrolinga pa je doseganje dobička, nanaša se na krajši rok.

V Tabeli 5 prikazujem razlike med operativnim in strateškim kontrolingom, kakor jih povzemata Koletnik in Kolar (2016, str. 203).

Tabela 5: Primerjava med operativnim in strateškim kontrolingom

Vidik	Operativni kontroling	Strateški kontroling
Poslovni cilji	Dobiček in likvidnost	Zagotavljanje obstoja podjetja Zagotavljanje potenciala uspešnosti delovanja podjetja
Delni sistemi	Letno poročilo Stroškovno računovodstvo Financiranje in vrednostno predračunavanje	Podjetniško okolje Podjetje
Obdobje	Sedanost in bližnja prihodnost	Bližnja in daljna prihodnost
Namen	Delati stvari na pravi način	Delati prave stvari
Prevladujoča usmerjenost	Notranjost podjetja	Podjetniško okolje
Okvirni pogoji	Stabilno okolje	Dinamičnost, kompleksnost in diskontinuiteta v razvoju
Zanesljivost (s)poročanja	Zanesljive informacije	Nezanesljivost
Vrste informacij	Kvantitativne in denarne	Večinoma kvalitativne
Način uresničevanja nalog	Rutinske	Inovativne

Vir: Koletnik & Kolar, *Strateški kontroling - skripta*, 2016, str. 203.

Poznamo **instrumente strateškega planiranja** in **operativnega planiranja**. Becker in Baltzer (2009, str. 50) sta z empirično analizo ugotovila, da so najpogosteje uporabljeni instrumenti strateškega planiranja: analiza ključnih indikatorjev uspešnosti, analiza prednosti in slabosti, investicije, primerjalna analiza (angl. *benchmarking*), analiza konkurentov, ABC-analiza in analiza strukture blagovne znamke. Kot najpogosteje uporabljane instrumente operativnega planiranja pa Becker in Baltzer (2009, str. 51) navajata: planiranje prometa in količin, stroškov zaposlenih, produkcije, bilance in izkaza uspeha likvidnostno planiranje, planiranje produkcije in planiranje bilance uspeha, izkaza uspeha ter davčno planiranje.

V literaturi so omenjeni naslednji tradicionalni **kazalniki kontrolinga**, ki pa niso dovolj natančni za obvladovanje stroškov v prehranski panogi, zato jih bom dopolnil s svojimi ugotovitvami v poglavju študijskega primera Hipp:

- **SWOT-analiza** (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti), ki je osnova vsakega strateškega načrta in v enem prikazu našteje vse ključne strateške elemente (Koletnik & Kolar, 2016, str. 317–319).
- **Dobiček pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo** (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* – EBITDA), ki se uporablja predvsem

pri primerjavah poslovne uspešnosti podjetij iz različnih držav, ker izključuje pozicije, ki se razlikujejo glede na knjigovodske predpise posameznih držav (EBITDA – Fachbeiträge, 2016).

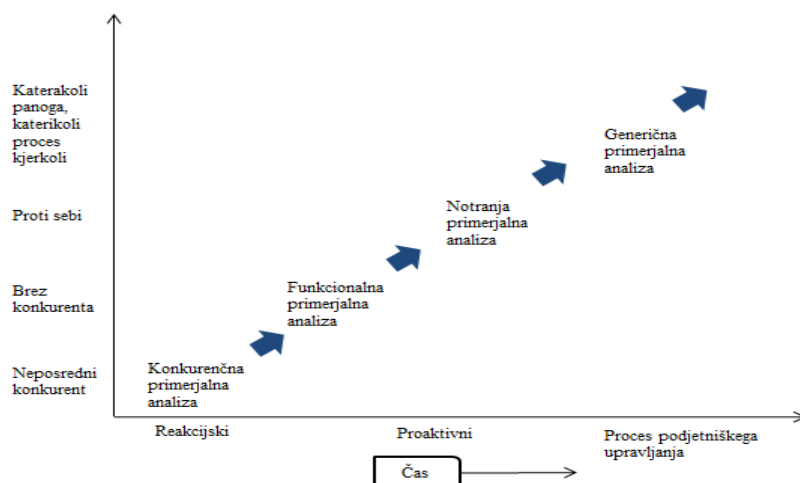
- **Prispevek za kritje** (angl. *contribution margin*), ki se uporablja predvsem pri analizi strukture proizvodov in storitev, saj lahko na njegovi osnovi izločimo proizvode in storitve brez prispevka za kritje (Križaj & Križaj, 2000, str. 53; Tunguz, 2013).
- **Točka preloma** (angl. *break-even point*), ki se uporablja predvsem pri sestavi poslovnega načrta, saj lahko na njegovi osnovi določimo minimalno količino proizvodnje in prodaje, potrebne za pozitivni poslovni rezultat (Chand, 2016).
- **Uravnoteženi sistem kazalnikov** (angl. *Balanced Scorecard*), ki se uporablja v različne namene, na primer pri konkretizaciji strateških načrtov v operativne projekte, za katere določimo za vsak projekt posebej po en kazalec in se seštejejo v celoten sistem spremljanja strateškega načrta in posledično nagrajevanja managerjev glede na uresničevanje strateškega načrta (Koletnik & Kolar, 2016, str. 419–430).
- **Du Pontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov**, ki omogoča enoten sistem za oštevilčenje obeh ključnih vzvodov na dobičkonosnost: dobičkonosnosti prihodkov (posledično stroškovna učinkovitost) in obrata kapitala (Jun, 2012).
- **Ekonomska dodana vrednost** (angl. *Economic Value Added – EVA*), katere koncept omogoča vključitev stroškov financiranja v analizo uspešnosti poslovanja (EVA-Konzept – Fachbeiträge, 2016).
- Drugi kazalniki, kot so donosnost investicijskega kapitala (angl. *Return on Invested Capital – ROIC*), donosnost sredstev (angl. *Return on Assets – ROA*), obrat zalog, obrat terjatev in obrat obveznosti.

Posebno mesto ima v literaturi **primerjalna analiza**, ki jo želim natančneje opredeliti.

Zairi in Leonard (1994, str. 26) povzemata primerjalno analizo kot priložnost za organizacijo oziroma podjetje, da se uči iz izkušenj drugih. Jurevicius (2014) pa jo definira kot strateško orodje, s katerim primerjamo učinkovitost in uspešnost poslovnih procesov in produktov z najuspešnejšimi drugimi podjetji znotraj panoge in širše.

Na Sliki 10 prikazujem evolucijo tipov primerjalnih analiz: **konkurenčna primerjalna analiza** se uporablja za primerjavo z neposrednimi konkurenti. Glavna slabost je, da je informacije ciljev ali procesov konkurenta zelo težko pridobiti. **Funkcionalna primerjalna analiza** primerja posebne funkcije kot na primer logistiko, nabavo in proizvodnjo. **Notranja primerjalna analiza** pa je značilna in pomembna za multinacionalna podjetja, ki delajo raziskave znotraj podjetja, da bi optimizirala svoje poslovanje. Pri tem se multinacionalno podjetje pogosto sooča predvsem s kulturnimi razlikami, ki jih je težko objektivno primerjati. Zadnji tip je **generična primerjalna analiza**, ki se usmerja v več-funkcionalne procese upravljanja. Primerna je za podjetje, ki dobro razume primerjalno analizo in je že pridobilo izkušnje s prvimi tipi.

Slika 10: Evolucija tipov primerjalne analize



Vir: Zairi & Leonard, *Practical benchmarking – The complete guide*, 1994, str. 48.

Prehrambna panoga zelo skriva svoje informacije pred konkurenco, zato je primerjalna analiza mogoča le znotraj posameznih enot multinacionalnega podjetja in ne med posameznimi podjetji, kot je opisano v literaturi.

## 3.2 Študija primera iz prehrambne panoge

S študijo primera Hipp želim predstaviti konkretne ugotovitve, kako lahko podjetje iz prehrambne panoge s pomočjo kontrolinga bolje obvladuje stroške. Razdelil sem jo v tri dele, kot sledi v nadaljevanju. Najprej sem opisal koncentracijo panoge otroške prehrane, v katerem deluje podjetje Hipp. Sledi opis najboljših praks kontrolinga proizvodnih stroškov v prehrambni panogi. V tretjem delu pa sem opisal najpomembnejše metode, ki jih podjetje Hipp izbira in raziskuje oddelek za kontroling, da bi z njimi bolje obvladoval stroške.

### 3.2.1 Koncentracija podjetij prehrambne panoge – otroška prehrana

Na sliki 11 je razvidno, da je prva deseterica v obdobju 2004–2013 skoraj podvojila svoje prihodke, ki se nanašajo le na prihodke iz segmenta otroška hrana. Prva tri mesta ostajajo skozi zadnja leta ista. Danone je vodilni, tesno za njim je Nestlé, približno tretjino prodaje Nestléja pa dosega družinsko multinacionalno podjetje Hipp, ki je specializirano le za segment otroške prehrane. V primerjavi s prvima dvema je podjetje Hipp veliko manjše in nima enakih ekonomij obsega. Zato je za Hipp še toliko bolj pomembno, da s kontrolingom stroškov nadomesti izgubljene ekonomije obsega.





### 3.2.2 Najboljše prakse kontrolinga proizvodnih stroškov v prehrabni panogi

V okviru poslovnega primera sem bil vključen tudi v raziskavo, ki jo je Univerza v Ingolstadtu v letu 2015 izvedla, da bi ugotovila najboljše prakse obvladovanja stroškov proizvodnje. Naloga raziskave je bila v praksi ugotoviti, katere ključne kazalce in kazalnike uspešnosti uporabljajo podjetja v prehrabni panogi. V ta namen smo stopili v stik z več podjetji in preko intervjujev pridobili želene podatke. Odziv podjetij je bil sicer različen, vendar nam je vseeno uspelo pridobiti zadostno število podjetij, ki so bila pripravljena sodelovati. Intervjuji so bili sestavljeni jasno, natančno in razumljivo s primernim številom vprašanj, v želji pridobiti zadovoljive podatke. V tem poglavju ne bom poimenoval podjetij.

V Tabeli 6 prikazujem ugotovitve raziskave, kjer je navedenih sedem ključnih kazalcev uspešnosti. Iz tabele je razvidno, da dva ključna kazalca uspešnosti uporabljajo prav v vseh intervjuvanih multinacionalnih podjetjih. To sta skupna učinkovitost opreme (angl. *Overall equipment effectiveness – OEE*) in zavrnjeno blago/odpadki (angl. *rejects and disposals*). Pri tem razumemo pod skupno učinkovitostjo opreme sistem dveh kazalcev: izkoriščenost kapacitet ter pretočni čas proizvodnega procesa.

Tabela 6: Primerjava ključnih kazalcev uspešnosti, uporabljenih v izbranih multinacionalnih podjetjih

Ključni kazalec uspešnosti	Multinacionalno podjetje prehrabne panoge 1	Multinacionalno podjetje prehrabne panoge 2	Multinacionalno podjetje prehrabne panoge 3	Multinacionalno podjetje prehrabne panoge 4
Skupna izkoriščenost opreme	✓	✓	✓	✓
Zavrnjeno blago in odpadki	✓	✓	✓	✓
Kvaliteta dostave	✓	✓	✗	✗
Režijski stroški	✓	✓	✗	✗
Produktivnost zaposlenih	✗	✓	✓	✓
Stroški pretvorbe surovin v končne proizvode	✗	✗	✓	✓
Trajanje okvare	✗	✗	✓	✓

Vir: Povzeto in prirjeno po Podjetje B, Raziskava kontrolinga dejavnikov uspeha, 2015.

V Tabeli 7 so prikazane nekatere značilnosti ključnih kazalcev uspešnosti v izbranih multinacionalnih podjetjih po razdrobljenosti, intervalih poročanja vodstvu, spremembah v zadnjih treh letih in sistemu spodbud in nagrad iz naslova ključnih kazalcev uspešnosti.

*Tabela 7: Značilnosti ključnih kazalcev v izbranih multinacionalnih podjetjih*

Značilnosti KKU (ključni kazalci uspešnosti)	Multinacionalno podjetje prehrambne panoge 1	Multinacionalno podjetje prehrambne panoge 2	Multinacionalno podjetje prehrambne panoge 3	Multinacionalno podjetje prehrambne panoge 4
Razdrobljenost	Na osnovi proizvodne linije	Na osnovi proizvodne linije	Na osnovi proizvoda in tovarne	Od stroja do ravni tovarne
Interval poročanja	Mesečni	Mesečni	Mesečni	Izmensko za prioritetne proizvodne linije, dnevno za ostale
Spremembe v zadnjih treh letih	Ne	Ne	Preventivni vzdrževalni sistem za povečanje skupne učinkovitosti opreme: čas trajanja okvare znižan, program za znižanje odpadkov	Da učinkovitost --> Kaizen
Sistem spodbud in nagrada iz naslova ključnih kazalcev uspešnosti	Ne	Včasih, sedaj iz neznanih razlogov ne več	Bonus sistem za poslovanje, vezan na uspešnost in vodenje, vpliv KKU na odločitev < 50 %	Bonus od izmene do poslovanja

*Vir: Povzeto in prirejeno po Podjetje B, Raziskava kontrolinga dejavnikov uspeha, 2015.*

Raziskava Univerze Ingolstadt se v letu 2016 nadaljuje s ciljem, da ugotovi konkretne informacijske sisteme ter sisteme poročanja, s katerimi se lahko zgoraj opisani kazalci spremljajo v praksi. Tudi sam sem vključen v ta projekt in bom lahko pomagal prihodnjim raziskovalcem, ki bodo želeli izvesti podrobnejše raziskave na osnovi mojega diplomskega dela.

### **3.2.3 Uporabljene metode kontrolinga stroškov v poslovnem primeru**

Zadnji dve leti se kontroling podjetja Hipp intenzivno ukvarja z obvladovanjem stroškov. To poglavje je namenjeno prikazu najpomembnejših metod, ki jih izbira in raziskuje oddelek za kontroling, da bi z njimi bolje obvladoval stroške. Najpomembnejše dejavnike

uspeha v prehrambni panogi sestavljajo proizvodnja, nabava, logistika ter raziskovanje in razvoj (v nadaljevanju R&R). Preko njih proizvodjalno podjetje v prehrambni panogi dosega večino svojih stroškovnih prednosti in hkrati prinese največ koristi svojim kupcem. Le preko hierarhičnih funkcij v podjetju in ozko znotraj posameznih oddelkov ter tako imenovanega področnega egoizma oziroma nesodelovanja posameznih oddelkov med seboj je na dejavnike uspeha možno vplivati le delno. Zato se analiza dejavnikov uspeha koncentrira na procese v podjetju, ki stopajo izven teh okvirov. Če nam uspe procese v podjetju postaviti neodvisno od hierarhije, s čim manj usklajevanji na nivoju mikroorganizacije, potem lahko v celoti vplivamo na dejavnike uspeha. Analiza zajema sistematično iskanje stroškovnih in zmogljivostnih potencialov v celotnem podjetju. Na ta način ne dosežemo le t.i. vitke strukture, pač pa gre za preureditev posameznih poslovnih potekov in optimiziranje obstoječih procesov.

Cilj v celotnem podjetju je doseči male in daljnosežne izboljšave, temeljito spremeniti poslovne procese in doseči podlago za kasnejše kontinuirano izboljšanje in upravljanje poslovnih procesov. Kot poslovne procese v podjetju razumemo poteke, ki so prepleteni v verigi ustvarjanja vrednosti. Take primere najdemo v proizvodnji, logistiki, nabavi in oddelku R&R. Vse te aktivnosti potekajo preko več različnih oddelkov v podjetju. Upravljanje poslovnih procesov vključuje ukrepe odločanja, planiranja in organiziranja za krmiljenje verige doseganja vrednosti v vsakem podjetju. Program takega upravljanja poslovnih procesov določa način operativne izvedbe vključno z implementacijo ukrepov in je grajen iz štirih osnovnih elementov, v katere so vključeni vsi zaposleni, in sicer na:

- diagnozo,
- celostni vpogled v delovanje procesov in preučevanje le-teh,
- optimiziranje procesa,
- obdelavo rezultatov.

V ospredje **diagnoze** je postavljena usmeritev h kupcu oz. uporabniku kot primarnemu cilju celotnega podjetniškega delovanja. Procesi v podjetju morajo biti postavljeni na način, da naročila kupcev oziroma kakršnekoli druge storitve kupcem potekajo tekoče, brez napak, pravočasno in stroškovno ugodno. Da bi lahko pravočasno prepoznali kreativne in daljnosežne rešitve problemov, mora diagnoza temeljiti na analitičnih postopkih. **Celostni vpogled v delovanje procesov** dosežemo s tem, ko na metodičen način pregledamo vsa neposredna in posredna področja v podjetju, ki vplivajo na preiskovan dejavnik uspeha. Cilj **procesnega optimiziranja** je, da se naročila kupcev izpolnijo brez napak, pravočasno in stroškovno ugodno. Kako to doseči? Vsekakor ne zadostuje le optimizacija posameznih delovnih postopkov, storitev in posameznikovih aktivnosti, ampak je še posebej pomembno, da optimiziramo delne in glavne procese, ki se prepletajo v več oddelkih oziroma področjih v okviru verige doseganje vrednosti. S tem izločimo napake, pospešimo proces in znižamo stroške. Četrty osnovni element predstavlja

**obdelava rezultatov.** V analizo je nujno potrebno vključiti zaposlene, ki morajo pridobljene ugotovitve in rezultate tudi dejansko udejanjiti. Odločitve o programih upravljanja poslovnih procesov in o izvajanju spremenjenih procesov sprejema poslovodstvo in se tako izvajajo od zgoraj navzdol (angl. *top down*), udejanjanje le-teh pa poteka od spodaj navzgor (angl. *bottom up*). Proces optimiziranja je lahko uspešen le, če so zaposleni vključeni v celoten postopek. Za izvedbo analize dejavnikov uspeha v okviru diagnoze je bil izbran paket **sedmih** metod (Intervjuji s člani kontrolinga Hipp, 2015):

1. analiza gonilnikov stroškov (nem. *Kostentreiber Analyse*),
2. analiza dejavnosti (nem. *Tätigkeitsanalyse*),
3. analiza trenutnih snemanj (nem. *Multimoment-Aufnahme*),
4. analiza postopkov (nem. *Ablaufanalyse*),
5. analiza vsebine dela (nem. *Analyse der Arbeitsinhalte*),
6. analiza po metodi ZBB (angl. *Zero based budgeting*),
7. vrednostna analiza skupnih stroškov (nem. *Gemeinkosten-Wertanalyse*).

**Prva** metoda je **analiza gonilnikov stroškov**. Uporabna je predvsem za režijske oddelke v podjetju. Pri tej analizi razlikujemo med dvema vrstama stroškov:

- neposredni stroški, ki so neposredno dodeljeni posameznemu oddelku,
- režijski stroški, ki so le posredno dodeljeni posameznemu oddelku.

Glavni dejavniki, ki povzročajo nastanek režijskih stroškov, so število nalogov kupcev, število naročil pri dobaviteljih, število povpraševanj kupcev, število serijskih števil, število proizvodnih variant in število novih proizvodov. Izkušnje kažejo, da ti dejavniki v podjetjih v prehranski panogi vplivajo na približno 80 % vseh režijskih stroškov. Odvisno od panoge oziroma poslovnega procesa pa lahko na režijske stroške vplivajo tudi ostali dejavniki kot na primer: število opominov, število odpošiljanj, število obiskov kupcev. Da bi lahko preko analize vplivali na režijske stroške, moramo poznati stroške posameznega procesa, torej stroške: izvajanja naloga kupca, izvedbe naročila, obdelave povpraševanja kupca, izdelave produktne variante, administracije serijskih števil in realizacije novega proizvoda. Med povzročitelji stroškov in aktivnostmi, ki potekajo v več oddelkih, obstaja globlja povezava. Vsaka sprememba števila povzročiteljev stroškov v določenem poslovnem procesu vpliva na celoten obseg režijskih stroškov.

Vzemimo primer povzročitelja stroškov: proizvodno specifikacijo. V začetni fazi procesa vpliva na režijski strošek R&R, kasneje pa neposredno še na:

- druga proizvodna področja v podjetju: na primer povečani stroški izdelave zaradi pogostih spreminjanj proizvodnega toka,

- nabavne in logistične stroške: na primer večje zaloge, več pogajanj z dobavitelji, višji stroški zaradi več manjših kosov,
- računovodstvo: na primer povečan obseg kalkulacij,
- prodajo: na primer povečan obseg za izobraževanje in opremo delavcev v prodaji.

Z raznolikostjo proizvodov tako naraščajo tudi režijski stroški. Analiza temelji na izračunu procesnih stroškov in na postavitvi in poteku organizacije. Tako posamezni procesi potekajo preko več oddelkov. Postavitev mora organizacijsko stremeti k temu, da zagotovi hiter strukturiran pretok. V ospredju analize je odvijanje procesov, in sicer neodvisno od hierarhije oddelkov in posameznih delovnih mest. Praktični prikaz metode sem prikazal v Prilogi 4.

**Druga** metoda je **analiza dejavnosti** in je neposredno primerna za stroškovno optimizacijo v proizvodnji. Z njo v podjetju dosledno dosežemo cilj celostnosti in celovite optimizacije. Znotraj verige ustvarjanja vrednosti se procesi, kot so postopki, razna dela in aktivnosti vrednostno analizirajo glede na koristi, ki jih prinašajo. Z metodo zasledujemo največjo možno izboljšavo delovnih potekov in pretokov materiala. Glavna pozornost je v proizvodnih procesih, ki prehajajo med delovnimi mesti in minimiziranje zastojev v posameznih oddelkih in med oddelki. Procesi morajo potekati neprekinjeno in pretočno, obenem pa se pristop opira na vitko upravljanje (angl. *lean management*) s ciljem izvajati procese vitko in fleksibilno. V nadaljevanju navajam nekaj značilnosti vitkega upravljanja:

- vrsta proizvodnje: kontinuiran pretok materiala namesto serijske proizvodnje,
- proizvodni nalogi: s strani kupcev, trgovcev namesto interno po zmogljivostih,
- zaloge: le nizke sprotne zaloge namesto preobsežnih,
- čas pripravljenosti naprave: v minutah namesto urah ali dnevih,
- stopnja uporabe naprav: čez 80 %,
- okvare naprav: redko,
- transportne poti in transportni časi: kratki,
- komunikacija: vizualno upravljanje preko obvestilnih zaslonov namesto nalogov in ukazov,
- stopnja napak: ekstremno nizka,
- zavrnitve in preoblikovanja: brez,
- organizacija delovnih mest: po skupinah namesto linijsko ali posamezno,
- zaposleni, ki vodijo najvrednejše naprave: visoko kvalificirani namesto priučeni,
- trening proizvodnih delavcev: obsežen,
- zagon serije: usmerjeni h kvaliteti namesto kvantiteti,
- pretočni čas: kratek,
- zvestoba dostav: visoka.

Pred dejanskim začetkom analize in procesa optimizacije je treba izbrati projektne delavce, oblikovati ekipe in jih izobraziti. Smiselno je, da projektno skupino sestavlja približno šest delavcev: vodja, nabavnik, prodajnik, dva proizvodna delavca (tehnologa) in delavec iz sektorja za interne Transporte in skladišče. Ob tem mnogokrat nastopita dva problema. Prvi je ta, da se delavci ne čutijo dovolj sposobne izvajati takih nalog, drugi pa, da ne želijo sodelovati v projektih, ki lahko neposredno vplivajo na njihovo delovno udobje. Če podjetje zaposluje delavce, ki so samozavestnejši, potem se to kaže v blažji obliki, sicer je s strani proizvodnega vodje in kadrovskega oddelka treba v sam proces vložiti dosti več časa in prepričevanj. Praktični prikaz uporabe metode je v Prilogi 4.

**Tretja** izbrana metoda je **analiza trenutnih snemanj ali analiza izkoriščenosti kapacitet**, ki se izvaja po principu naključnih preizkusov. Za določen čas jo spremljamo s pomočjo tujih meritev vsakega posameznega zaposlenega in beležimo njihov čas opravljanja določenega dela. Prav tako tudi opazovani zaposleni naredi isto. Cilj te analize je, da ugotovimo in določimo obremenitev posameznega zaposlenega in s tem tudi čas, ki ga na delovnem mestu porabi neproduktivno. Delitev na produktivno in neproduktivno delo izhaja iz definicije delovnih opravil in dejavnosti, kar pomeni, da je za vsakega zaposlenega točno določeno, katere dejavnosti in naloge mora opravljati v okviru njemu postavljenih delovnih ciljev. Na primer pri nabavniku to pomeni: obdelavo naročil, odpošiljanje materialov in kontrolo. Med neproduktivno delo sodijo dopusti, bolniški dopusti kakor tudi delo, ki ga opravi za druge oddelke izven opisa nalog za njegovo delovno mesto. Na splošno je pri tej analizi treba vnaprej določiti cilje in potem analizo prilagoditi njim, saj jih lahko le na ta način ovrednotimo.

**Analiza postopkov** kot **četrta** izbrana metoda prispeva k povečanemu zadovoljstvu uporabnikov oziroma kupcev s tem, da:

- izloči negospodarne poteke, kot so na primer zmanjšanje usklajevalnih časov, napak pri posredovanju, dvojnega dela, kontrol,
- zmanjša trajanje ciklov, kot so na primer zmanjšanje tranzitnega časa, časa mirovanja,
- zmanjšuje in omejuje zastojev, kot na primer v verigi procesa naročanja, nabave, razvoja, proizvodnje,
- poveča zmogljivost,
- zvišuje kvaliteto ponudb.

Pri tej analizi je pomembno, da se vključijo vsi glavni procesi proučevanega dejavnika uspeha, kot na primer proizvodnja in nabava. Kriteriji, ki določajo, v katerem vrstnem redu bo optimizacija potekala, so: nepravilna delovanja, pomembnost procesa in izvedljivost ter možnosti za uspeh. Prioritete pa se smiselno postavijo na podlagi naslednjih vprašanj:

- Kateri postopki se nahajajo v največjih težavah?

- Kateri postopki v največji meri vplivajo na kupce in njihovo zadovoljstvo?
- Kateri postopki so še posebej primerni za optimizacijo?

S to metodo dosežemo transparentnost, da jasno pokažemo, skozi katere oddelke in postopke posamezen proces prehaja in v kolikšnem času. Orodje spremljanja postopkov se imenuje matrika poteka. Vanjo vpišemo vse posamezne učinke po oddelkih. Zelo pomembno je, da vnesemo čas mirovanja opreme, na primer mirovanje obrazcev z naročili, povpraševanje kupcev, dokumentacije. Korist take matrike je v tem, da potek procesa razkrije morebitne zastoje. Mnogokrat razberemo, da pri določenih oddelkih, skozi katere postopek teče, naraščajo tudi zastoji. Ob natančnejšem pregledu ugotovimo, da lahko znotraj enega procesa poteka pravzaprav več delnih procesov, ki imajo vsak svoj potek (na primer znotraj izvajanja obdelave naročila je samostojen delni proces izstavitve računa). Priporočljivo je, da se v takih primerih vzporedno preučuje oboje. Če ugotovimo, da so določeni procesi potekali negospodarno, je edino pomembno, da na analitičen način izhajamo iz vidika prihodnjih sprememb. Na podlagi zbranih podatkov opredelimo dejansko stanje in njegove slabosti in prednosti. Pod vodstvom zunanjih strokovnjakov projektne ekipe iščejo koristi za kupce na podlagi njihovih želja. Ob tem uporabimo princip retropolacije. Retropolacija na podlagi sedanjih podatkov in trendov postavi situacijo v preteklost in jo ekstrapolira situaciji v prihodnosti. Ob pomoči nekaterih, v praksi preizkušenih, pomožnih kalkulacij in dodatnih analiz je rezultat tega instrumenta obsežna preureditev podjetja, ki vključuje večje spremembe, na primer nove kriterije za razvrščanje storilnosti in zunanjega izvajanja. Radikalne spremembe lahko pogosto prinesejo tudi do 30 in več odstotno rast produktivnosti.

Kot **peto** metodo smo izbrali metodo **analize vsebine dela**. Vsak zaposleni opravlja množico najrazličnejših del in aktivnosti v svojem delovnem času. Z metodo zabeležimo vse te aktivnosti v enotah s ciljem, da dosežemo daljnosežno transparentnost vseh dejavnosti v posameznih oddelkih. To je temelj za prihodnje podjetniške odločitve v podjetju, kot so načrtovanje zaposlenih, kratkoročno pa tudi za zniževanje stroškov in izboljševanja stanja prihodkov.

Kot **šesto** metodo smo izbrali metodo **analize po metodi ZBB** (angl. *Zero Based Budgeting*). Ta metoda primerja dejansko stanje z načrtovanim. Uporabljamo jo za zmanjševanje skupnih stroškov in optimiziranje alokacije virov. Dejanska odstopanja kritično pregledamo z namenom preprečitve nadaljnje rasti stroškov ali pa stroške z različnimi aktivnostmi krčenja in izbrisa takoj znižamo. Značilno je, da načrtuje iz točke 0, kar pomeni, da ne upoštevamo odločitev iz preteklih obdobj in da načrtovani stroški ne temeljijo na poraslih dejanskih stroških v preteklem obdobju.

Zadnja, **sedma** izbrana metoda, je **vrednostna analiza skupnih stroškov**, katere naloga in hkrati cilj je zmanjšanje odvečnega osebja in prihrank zaradi nepotrebnih materialnih

stroškov. V preiskovanih oddelkih so delovni prispevki vseh zaposlenih prevaljeni na porabljeni čas. Z analizo koristimo preverimo možnosti prihrankov za vse vidne prispevke in materialne stroške in v nadaljevanju izvedemo ustrezne ukrepe. Navajam nekaj idej za prihranke, ki jih je s pomočjo te metode mogoče udejanjiti:

- poenostavitev dela: odpravljanje dvojnega dela, preobsežnega poročanja, naključni preizkusi namesto popolnih zajemov podatkov,
- nižanje administrativnih stroškov: pisarniški material, stroški telefona, stroški časopisov, članstva,
- izognitev neizkoriščenih zmogljivosti: zmanjšanje nadur, glajenje zastojev,
- odpoved ali delna odpoved: vzorci, dragi prospekti, stroškovno intenzivno oblikovanje,
- spreminjanje delovnih korakov: kopičenje naročil in dostav, standardna pisma, vložki pomožnih sredstev, tekoči trak namesto ročne proizvodnje za delovno mizo,
- spreminjanje proizvodnih sestavin: nakup licence namesto lastnega razvoja, zmanjšanje raznolikosti delov, nakup namesto posebnih izdelav,
- zmanjšanje ročnih dejavnosti: pridobitev ponudb od IT,
- spreminjanje razvojnih postopkov: standardizirani proizvodi namesto posebnih izdelav, menjava materialov,
- zmanjšanje stroškov skladiščenja: zmanjšanje zalog proizvodov, ki nimajo obrata, dajanje v najem delov skladišča, stroški pretovarjanja,
- oddaja dela navzven: študentsko delo, zunanje oglaševanje, zunanje raziskave trga, najem špediterjev namesto lastnih dostav,
- zmanjšanje stroškov energije: prevozna sredstva, objekti, recikliranje energije.

V Tabeli 8 predstavljam svoje ključne ugotovitve in priporočila o primernosti uporabe posameznih izbranih metod.

Kot je razvidno iz nje, je vseh sedem naštetih metod primernih za uporabo v dani situaciji, saj so komplementarne in pokrivajo tako direktne kot tudi režijske stroške in so zasnovane tako na osnovi vzorčnih podatkov kot tudi rednega statističnega spremljanja.

Vse metode naj se uporabljajo le vsakih nekaj let za celotno podjetje – na primer v triletnem razdobju, z izjemo analize trenutnih snemanj, ki jo lahko uporabljamo vsak mesec, vendar vedno samo za izbrane procese dela.

Vse našteje metode so uporabne predvsem za srednja in večja podjetja (nad 100 zaposlenih), razen metode analize trenutnih snemanj, ki jo lahko uporabljajo tudi manjša podjetja z deset ali manj zaposlenimi.



*Tabela 8: Ugotovitve o primernosti uporabe izbranih metod*

<b>Izbrana metoda</b>	<b>Primernost uporabe v dani situaciji</b>	<b>Priporočena pogostost uporabe</b>	<b>Uporabnost metode</b>
Analiza gonilnikov stroškov	Primerna – med seboj komplementarne, pokrivajo direktne in režijske stroške	Triletno obdobje	Srednja in večja podjetja (nad 100 zaposlenih)
Analiza dejavnosti	Primerna – med seboj komplementarne, pokrivajo direktne in režijske stroške	Triletno obdobje	Srednja in večja podjetja (nad 100 zaposlenih)
Analiza trenutnih snemanj	Primerna – med seboj komplementarne, pokrivajo direktne in režijske stroške	Mesečno za izbrane procese dela	Srednja, velika in tudi manjša podjetja z 10 ali manj zaposlenimi
Analiza delovnih postopkov	Primerna – med seboj komplementarne, pokrivajo direktne in režijske stroške	Triletno obdobje	Srednja in večja podjetja (nad 100 zaposlenih)
Analiza vsebine dela	Primerna – med seboj komplementarne, pokrivajo direktne in režijske stroške	Triletno obdobje	Srednja in večja podjetja (nad 100 zaposlenih)
Analiza po metodi ZBB	Primerna – med seboj komplementarne, pokrivajo direktne in režijske stroške	Triletno obdobje	Srednja in večja podjetja (nad 100 zaposlenih)
Vrednostna analiza skupnih stroškov	Primerna – med seboj komplementarne, pokrivajo direktne in režijske stroške	Triletno obdobje	Srednja in večja podjetja (nad 100 zaposlenih)

## **SKLEP**

Cilj mojega diplomskega dela je bil odgovoriti na vprašanje, kako lahko multinacionalna podjetja v prehranski panogi izboljšajo vodenje podjetja s sodobnimi tehnikami kontrolinga, dosežejo sinergije znotraj multinacionalnega podjetja in s tem naredijo odločilne korake za doseganje dobičkonosnosti, ki jo zahtevajo lastniki.

Pri tem sem v prvem poglavju povzel splošne teorije o multinacionalnih podjetjih in ugotovil, da so trenutno za njih ključnega pomena stroškovni izzivi. Ugotovitev sem potrdil s konkretno analizo prehranske panoge, saj so trenutno proizvajalci prehrane zaradi vse večje koncentracije panoge pod hudimi stroškovnimi pritiski. V tretjem poglavju sem izpostavil kontroling kot splošni pojem in orisal njegove tradicionalne metode. Prikazal sem tudi raziskavo najboljših praks obvladovanja stroškov proizvodnje kot

največje stroškovne postavke v prehrambni panogi. Delo sem zaključil s konkretnimi metodami zmanjševanja stroškov, ki jih uporablja oziroma želi uporabiti podjetje Hipp.

V nadaljevanju bom povzel svoja priporočila za managerje, za nadaljnje raziskave ter omejitve. Kontroling je nujno potrebno implementirati v vsako prehrambno podjetje. Na kakšen način in v kakšnem obsegu je odvisno od tega, kako veliko je podjetje, s čim natančno se podjetje ukvarja, kakšne prioritete cilje zasleduje, vendar pa je priporočljivo, da spremlja in izvaja kontroling za funkcije v prehrabnem podjetju, ki so ključne in hkrati največji povzročitelji stroškov v prehrabni panogi – kot na primer v poslovnem primeru opisana proizvodna funkcija. Vse izbrane metode so primerne za uporabo v danih situacijah za srednja in večja podjetja z več kot 100 zaposlenimi, uporabljamo jih lahko tudi hkratno. Priporočljivo je, da jih ne uporabljamo prepogosto, najbolje v nekajletnih intervalih. Izjema je analiza trenutnih snemanj, ki jo za izbrane procese dela lahko uporabimo tudi v krajših časovnih intervalih in v manjših podjetjih.

Nadaljnje raziskave bodo omogočile pripravo priročnika za kontroling dejavnikov uspeha, ki bo v podporo podjetjem pri postavitvi kontrolinga. V ta namen bo pripravljen paket metod kontrolinga za dejavnike uspeha, s pomočjo katerega bo mogoče ovrednotiti baze podatkov, analizirati ključne podatke in na podlagi predlogov izpeljati konkretne ukrepe za zmanjšanje stroškov.

Prikazane metode niso znanstveno dokazane, so pa v praksi uporabne. Ker različna podjetja za obvladovanje stroškov uporabljajo različne poslovne funkcije, ne bodo vse metode, ki jih uporablja podjetje Hipp, koristne tudi za njih. Banke in zavarovalnice, ki nimajo industrijske proizvodnje, ne bodo imele veliko koristi od metode trenutnih opazovanj, bodo pa za njih druge metode, opisane v tem delu, lahko zelo koristne.

Obstajajo seveda tudi panoge, ki trenutno nimajo tako močnega pritiska na stroške, kot je to v prehrabni panogi. Podjetja iz takih panog, kot na primer internetna podjetja, pa bi celo zavirala razvoj, če bi preveč kompleksno obvladovala stroške, saj bi s tem prioritete managementa od rasti in ponudbe novih proizvodov odvrnila na obvladovanja stroškov.

## LITERATURA IN VIRI

1. *2020 Vision*. (2012). Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://campaign.tetrapak.com/tetra-brik-edge/upload/tb-edge/whitepapers/Whitepaper\\_Manufacturer\\_Trends.pdf](http://campaign.tetrapak.com/tetra-brik-edge/upload/tb-edge/whitepapers/Whitepaper_Manufacturer_Trends.pdf)
2. Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Beamish, P. W. (2008). *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill International Edition.
3. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill International Edition.
4. Bär, D., Pinheiro, S., Ribeiro, P., & Turpeinen, J. (2004, december). Nestlé Vs Unilever. *Rodenberg Tillman Publications*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.rodenberg.nl/publications/publications/CI-NestleVsUnilever%20v3.00.pdf>
5. Becker, W., & Baltzer, B. (2009). Controlling. Eine instrumentelle Perspektive. *Bamberger betriebswirtschaftliche Beiträge 162. Unternehmensführung & Controlling*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi\\_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Bereich/BBB\\_162\\_Becker\\_Baltzer\\_Controlling\\_Instrumentelle\\_Perspektive\\_v17\\_hp.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Bereich/BBB_162_Becker_Baltzer_Controlling_Instrumentelle_Perspektive_v17_hp.pdf)
6. Bhasin, H. (b.l.). Marketing mix of Nestlé. *Marketing91*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketing91.com/marketing-mix-nestle/>
7. Bremmer, I. (2014, Januar-Februar). The New Rules of Globalization. *Harvard Business Review*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/01/the-new-rules-of-globalization>
8. Carrefour. (2014). *2014 Annual Activity and Responsible Commitment Report*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.carrefour.com/sites/default/files/RA\\_2014\\_EN.pdf](http://www.carrefour.com/sites/default/files/RA_2014_EN.pdf)
9. Chand, S. (b.l.). Break-Even Analysis: Another Powerful Controlling Tool for Management. *YourArticleLibrary*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.yourarticlelibrary.com/management/break-even-analysis-another-powerful-controlling-tool-for-management/25780/>
10. Dragan, M. (2014, 27. april). Book Review: The World is Flat, by Thomas Friedman. *Netonomy*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://netonomy.net/2014/04/27/book-review-the-world-is-flat-by-thomas-friedman/>
11. Dudovskiy, J. (2016, 15. maj). Tesco Marketing Mix. *Research Methodology*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <http://research-methodology.net/tesco-marketing-mix/>

12. *EBITDA - Fachbeiträge*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/ebitda.html>
13. Edwards, T., & Rees, C. (2011). *International Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
14. Elwood, C. (2015, 28. april). Leading retailers review: Carrefour, Walmart, Tesco, Metro. *IGD Retail Analysis*. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu <http://retailanalysis.igd.com/Hub.aspx?id=23&tid=3&nid=13818>
15. Ernst & Young. (2013). *Appetite for growth Assessing the critical success factors in the rapidly changing food sector EY*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Appetite\\_for\\_growth/\\$FILE/Appetite\\_for\\_growth.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Appetite_for_growth/$FILE/Appetite_for_growth.pdf)
16. *EVA-Konzept – Fachbeiträge*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/EVA-Konzept.html>
17. Ferguson, E. (2015, 18. avgust). Walmart's Marketing Mix (4Ps) Analysis & Recommendations. *Panmore Institute*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://panmore.com/walmart-marketing-mix-4ps-analysis-recommendations>
18. *Food and Beverage: Background*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://globaledge.msu.edu/industries/food-and-beverage/background>
19. *Food Industry. Food Sector. Food Trade*. (2010, 29. junij). Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.economywatch.com/world-industries/food-industry.html>
20. Forbes Global 2000. (2007). *Special Report. The Global 2000*. Najdeno 4. aprila na spletnem naslovu [http://www.forbes.com/lists/2007/18/biz\\_07forbes2000\\_The-Global-2000\\_Sales.html](http://www.forbes.com/lists/2007/18/biz_07forbes2000_The-Global-2000_Sales.html)
21. Forbes Global 2000. (2011). *The World's Biggest Public Companies 2011*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.forbes.com/lists/2012/18/global2000\\_2011.html](http://www.forbes.com/lists/2012/18/global2000_2011.html)
22. Forbes Global 2000. (2014). *The World's Biggest Public Companies*. Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.macrofocus.com/treemap/Forbes%20Global%202000%20-%202014.xls>
23. Forbes Global 2000. (2015). *The World's Biggest Public Companies*. Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/global2000/list/>
24. Friedman, L. T. (2006, 10. april ). »*The world is flat: Some second thoughts*« *Thomas Friedman*. [video]. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=4kTXwxwO8hY>
25. Gallacci, L. (2015, avgust). Food and Beverage Report. *EMarket Services*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.emarketservices.com/clubs/ems/prod/report050801\\_food%20and%20beverage.pdf](http://www.emarketservices.com/clubs/ems/prod/report050801_food%20and%20beverage.pdf)
26. Ghemawat, P. (2011, 11. november). Global Connectedness Index 2011 - Significant untapped potential for economic growth. *Deutsche Post DHL Group*. Najdeno 26.

- marca 2016 na spletnem naslovu  
[http://www.dpdhl.com/en/media\\_relations/press\\_releases/2011/dhl\\_launches\\_landmark\\_global\\_connectedness\\_index\\_2011.html](http://www.dpdhl.com/en/media_relations/press_releases/2011/dhl_launches_landmark_global_connectedness_index_2011.html)
27. *Globalisation*. (2009, 20. julij). *The Economist*. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/14031230>
  28. Guergue, J. (b.l.). How the marketing mix contributes to the success of Tesco. *Academia*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.academia.edu/5905836/How\\_the\\_marketing\\_mix\\_contributes\\_to\\_the\\_success\\_of\\_Tesco](http://www.academia.edu/5905836/How_the_marketing_mix_contributes_to_the_success_of_Tesco)
  29. Guruvayurappan, S. (b.l.). Nestlé: Global Strategy Introduction. *Academia*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.academia.edu/5366973/Nestl%C3%A9\\_Global\\_Strategy\\_INTRODUCTION](http://www.academia.edu/5366973/Nestl%C3%A9_Global_Strategy_INTRODUCTION)
  30. ICV & IGC. (2012, november). Temelji kontrolinga. *Kontroling*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://kontroling.si/Portals/0/ICV\\_IGC\\_Valuepaper\\_SLO\\_2.pdf](http://kontroling.si/Portals/0/ICV_IGC_Valuepaper_SLO_2.pdf)
  31. Jones, G. (2005). *Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-First Century*. New York: Oxford University Press.
  32. Jun, J. (2012, 17. december). DuPont Analysis used to Dissect ROE + Spreadsheet. *Old School Value*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.oldschoolvalue.com/blog/accounting/dupont-analysis-model-spreadsheet/>
  33. Jurevicius, O. (2014, 19. januar). Benchmarking. *Strategic Management Insight*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>
  34. Koletnik, F. (1996). *Kontroling*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
  35. Koletnik, F., & Kolar, I. (2016). *Strateški kontroling – skripta*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
  36. Kontroling. (b.l.). V *Finančnem Slovarju*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletni strani <http://www.financnislovar.com/definicije/kontroling.html>
  37. Križaj, F., & Križaj, M. (2000). *Kontrolerjev slovar*. Ljubljana: Družba Orgos.
  38. Križaj, M. (2004, 21. september). Kontroling – za podjetje, ki ve, kje je. *E-revija Podjetnik*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/kontroling-za-podjetje-ki-ve-kje-je-20042109#>
  39. Navaretti, B. G., & Venables, A. J. (2004). *Multinational Firms in the World Economy*. Princeton: Princeton University Press.
  40. Nestlé. (2015). *Annual Review 2015*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual\\_reports/2015-annual-review-en.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2015-annual-review-en.pdf)
  41. Nestlé Annual Reports. (b.l.). *Annual Reports*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.portalchemistry.com/Report.asp?ShareCode=0QR4>

42. *New York Times* columnist Thomas Friedman: 'Average is over'. (2013, 26. avgust). *Equipment World's Better Roads*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.equipmentworld.com/new-york-times-columnist-thomas-friedman-average-is-over/>
43. *Our formats*. (b.l.). Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.carrefour.net/en/articles.html?t=95>
44. Podjetje A. (2014a). *Trgovina na drobno v prehrambni panogi Top 10 po prihodkih 2002–2012* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje A.
45. Podjetje A. (2014b). *Sklenjeni posli trgovine na drobno v prehrambni panogi Top 10 v letih 2002–2012* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje A.
46. Podjetje A. (2014c). *Podjetja v prehrambni panogi Top 10 po prihodkih 2002–2012* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje A.
47. Podjetje A. (2014d). *Sklenjeni posli podjetij v prehrambni panogi Top 10 v letih 2002–2012* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje A.
48. Podjetje A. (2014e). *Podjetja otroške hrane Top 10 po prihodkih 2004–2013* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje A.
49. Podjetje A. (2014f). *Prikaz rasti prodaje in dobička Top 10 kupcev v prehrambni panogi v letih 2012/2011* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje A.
50. Podjetje A. (2014g). *Prikaz rasti prodaje in dobička Top 10 podjetij v prehrambni panogi v letih 2012/2011* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje A.
51. Podjetje B. (2015). *Raziskava kontrolinga dejavnikov uspeha* (interno gradivo). Ingolstadt: Podjetje B.
52. Porter, E. M. (1998). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. With a New Introduction*. New York: Free Press.
53. Procter & Gamble Annual Reports. (b.l.). *Annual Reports*. Najdeno 5. aprila na spletnem [naslovu](http://www.pginvestor.com/CustomPage/Index?keyGenPage=1073748359) <http://www.pginvestor.com/CustomPage/Index?keyGenPage=1073748359>
54. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Rašković, M., Makovec Brenčič, M., & Jaklič, M. (2013). Antecedents and evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology. *The Multinational Business Review* 21(2), 148–173.
56. Samuel, S. (2015, 2. april). Eight ways Walmart can improve at home. *IGD Retail Analysis*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://retailanalysis.igd.com/Hub.aspx?id=13&tid=1&rid=27&nid=13735>
57. Santos, J. S. P, Williamson, P. J. (2015). The New Mission for Multinationals. *MIT Sloan Management Review*. Najdeno 19. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://sloanreview.mit.edu/article/the-new-mission-for-multinationals/>
58. Satnalika, N. (2013, 2. januar). Advantages and disadvantages of MNCs. *Green World Investor*. Najdeno 11. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.greenworldinvestor.com/2013/01/02/advantages-and-disadvantages-of-mnocs/>

59. Tesco. (2015). *Annual Report and Financial Statements 2015*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu  
[http://www.tescopl.com/files/pdf/reports/ar15/download\\_annual\\_report.pdf](http://www.tescopl.com/files/pdf/reports/ar15/download_annual_report.pdf)
60. Tesco Annual Reports. (b.l.). *Annual Reports*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.portalchemy.com/Report.asp?arYear=2002&sharecode=TSCO.L>
61. Tunguz, T. (2013, 16. december). The 10 Most Important Metrics In A Startup's Financial Statements. *TomTunguz*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://tomtunguz.com/ten-financial-metrics/>
62. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo. Dopolnjena izdaja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
63. UNCTAD. (2013). *Transnational corporations (TNC)*. Najdeno 31. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx)
64. Unilever. (2015). *Annual Report and Accounts 2015. Strategic Report*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu  
[https://www.unilever.com/Images/annual\\_report\\_and\\_accounts\\_ar15\\_tcm244-478426\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/annual_report_and_accounts_ar15_tcm244-478426_en.pdf)
65. Unilever Annual Reports. (b.l.). *Annual Reports*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.portalchemy.com/Report.asp?ShareCode=ULVR.L>
66. Vizjak, A. (2007). *Zmagovalci tržnih niš*. Ljubljana: GV Založba.
67. Vizjak, A. (2010). *Formule uspeha za novo desetletje*. Ljubljana: GV Založba.
68. Walmart. (2015). *Walmart 2015 Annual Report*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu  
[http://www.corporatereport.com/walmart/2015/ar/\\_downloads/walmart\\_2015\\_ar.pdf](http://www.corporatereport.com/walmart/2015/ar/_downloads/walmart_2015_ar.pdf)
69. *Walmart Revenues*. (b.l.). Najdeno 14. aprila na spletnem naslovu [http://www.wikinvest.com/stock/Wal-Mart\\_\(WMT\)/Data/Revenue](http://www.wikinvest.com/stock/Wal-Mart_(WMT)/Data/Revenue)
70. *Was ist Globalisierung?* Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/was-ist-globalisierung/>
71. Zairi, M., & Leonard, P. (1994). *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. London: Chapman & Hall.





## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Porterjev model petih silnic podrobneje .....	1
Priloga 2: Primerjava rasti prodaje in EBIT deset največjih kupcev v prehrambni panogi v letih 2012/2011(v %).....	2
Priloga 3: Primerjava rasti prodaje in EBIT desetih največjih podjetij v prehrambni panogi v letih 2012/2011(v %).....	3
Priloga 4: Praktična uporaba izbranih metod kontrolinga stroškov .....	3



## **PRILOGA 1: Porterjev model petih silnic podrobneje**

**Panožna konkurenca** je največkrat najmočnejša silnica v panogi.

Dejavniki tekmovalnosti znotraj panoge so naslednji (Porter, 1998, str. 17–23):

- število konkurentov: več konkurentov → večja tekmovalnost,
- stopnja rasti panoge in nasičenost panoge: hitra rast v začetnih fazah koncentracije → manjša tekmovalnost, ker podjetja lahko ustvarijo dobiček z večanjem števila novih kupcev,
- obseg fiksnih stroškov in stroški zalog blaga: višji stroški → večja tekmovalnost,
- stopnja diferenciacije: podobni proizvodi → večja tekmovalnost,
- stroški menjave proizvoda: nižji stroški menjave → večja tekmovalnost,
- raznolikost konkurentov: večja nepredvidljivost → večja tekmovalnost,
- velikost tržnih deležev: izguba tržnega deleža oziroma velik tržni potencial → večja tekmovalnost,
- izstopne ovire: visoke ovire → podjetja tudi z nižjim profitom ostajajo v panogi, kar poveča tekmovalnost.

Razlog tekmovalnosti je v tem, da podjetja znotraj panoge vidijo priložnosti po izboljšanju svojega položaja.

**Substituti** so proizvodi ali storitve, ki so različni od tistih v panogi, vendar pa imajo enak učinek oziroma rešujejo isti problem. Imajo vpliv na dobičkonosnost panoge, saj lahko močno znižajo cene. Najnevarnejši so proizvodi z visoko križno elastičnostjo povpraševanja podjetij z visokimi donosi. Primer substitutov sta na primer sladkor in umetna sladila (Porter, 1998, str. 23–24).

Na **pogajalsko moč kupcev** (Porter, 1998, str. 24–27) vplivajo naslednji dejavniki:

- koncentracija kupcev: manj jih je → večji vpliv imajo,
- razdrobljenost dobaviteljev: bolj razdrobljeni → večja moč kupca,}}
- pomembnost produkta za kupca,
- višina dobička: nižji dobiček → višja cenovna občutljivost,
- alternativne možnosti nabave: bolj standardizirani proizvodi → večja moč kupca,
- stroški zamenjave: nižji stroški → večja moč kupca,
- informiranost kupcev o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah: popolne informacije → večja moč kupca.

**Pogajalsko moč dobaviteljev** (Porter, 1998, str. 27–29) opredeljujejo dejavniki, kot so:

- koncentracija dobaviteljev: višja → večja moč dobavitelja,
- razdrobljenost kupcev: višja → večja moč dobavitelja,
- stroški menjave dobavitelja: višji → večja moč dobavitelja,
- potencial dobavitelja za oblikovanje lastnih distribucijskih kanalov: višji → večja moč dobavitelja,
- moč dobaviteljeve blagovne znamke: višja → večja moč dobavitelja,
- pomembnost za dobavitelja: višja → manjša moč dobavitelja.

**Vstopne ovire** (Porter, 1998, str. 7–17), ki vplivajo na prihod potencialne konkurence, so:

- ekonomije obsega,
- diferenciranost proizvoda,
- dostop do distribucijskih in prodajnih poti,
- državne ovire (zakonodaja),
- potrebe po začetnem kapitalu,
- potrebne po vstopnih sredstvih,
- stroški zamenjave.

## **PRILOGA 2: Primerjava rasti prodaje in dobička desetih največjih kupcev v prehrabni panogi v letih 2012/2011 (v %)**

*Tabela: Primerjava rasti prodaje in dobička desetih največjih kupcev v prehrabni panogi v letih 2012/2011(v %)*

<b>Top 10 kupcev</b>	<b>Rast prodaje 2012/2011 v milijardah \$ (v %)</b>	<b>Dobiček v % od prodaje</b>
Wal-Mart	25,1 (6,0%)	6%
Carrefour	-4,0 (-3,7%)	3%
Tesco	4,4 (4,5%)	6%
Costco	10,2 (11,5%)	3%
Kroger	8,2 (10,0%)	1%
Metro	1,4 (1,6%)	4%
Target	2,5 (3,7%)	8%
Seven & I	-3,4 (-5,4%)	6%
Fonciere Euris	10,7 (23,6%)	3%
Woolworth	-1,5 (-2,6%)	6%
<b>Vsota : Top 10 kupcev (povprečje)</b>	<b>53,7 (4,9%)</b>	<b>5%</b>

*Vir: Podjetje A, Prikaz rasti prodaje in dobička Top 10 kupcev v prehrabni panogi v letih 2012/2011, 2014f.*

### **PRILOGA 3: Primerjava rasti prodaje in dobička desetih največjih podjetij v prehrabni panogi v letih 2012/2011 (v %)**

*Tabela: Primerjava rasti prodaje in dobiček desetih največjih podjetij v prehrabni panogi v letih 2012/2011 (v %)*

<b>Top 10 podjetij</b>	<b>Rast prodaje 2012/2011 v milijardah \$ (v %)</b>	<b>Dobiček v % od prodaje</b>
Nestlé	11,3 (12,6%)	16%
Procter & Gamble	1,1 (1,4%)	19%
Unilever	7,3 (12,2%)	14%
Pepsi	-1,0 (-1,5%)	14%
Coca-Cola	1,5 (3,2%)	22%
Imperial Tobacco	0,6 (1,4%)	10%
Anheuser-Busch	0,7 (1,8%)	32%
LVMH	6,3 (20,6%)	21%
Mondelez Int.	-19,4 (-35,6%)	13%
L'Oreal	3,2 (12,1%)	16%
<b>Vsota : Top 10 podjetij (povprečje)</b>	<b>11.7 (2.8%)</b>	<b>18%</b>

*Vir: Podjetje A, Prikaz rasti prodaje in dobička Top 10 podjetij v prehrabni panogi v letih 2012/2011, 2014g.*

### **PRILOGA 4: Praktična uporaba izbranih metod kontrolinga stroškov**

Za lažje razumevanje metodološke podpore kontrolinga sem v tej prilogi pripravil praktični prikaz uporabe dveh metod, analize gonilnikov stroškov in analize dejavnosti.

V praksi analizo gonilnikov stroškov izvedemo v **treh** korakih: najprej identificiramo gonilnike stroškov, analiziramo koristi in nato uvedemo spremembe.

#### **1. korak: Identifikacija gonilnikov stroškov**

Oddelki, v katerih poteka preiskovalni proces, so opredeljeni kot preiskovane enote. Praviloma je v vsaki enoti treba najprej določiti dejavnike, ki povzročajo stroške. Vsakemu je treba določiti njihov prispevek in pripadajoč čas obdelave. Na ta način vzpostavimo transparentnost procesa in osnovo za vrednostno analitično preiskavo. V nadaljevanju vsak vodja posamezne opazovane enote ločeno identificira delne procese in stroške, s katerimi se določena dela v tej enoti opravljajo. Zelo pomembno za nadaljnjo analizo in izračune pa je, da vsi sodelavci v projektu vsebinsko enake dejavnike, ki povzročajo stroške, terminološko enako poimenujejo. Vsak dejavnik je razvrščen po njegovem neto učinku.

## 2. korak: Analiza koristi

Naloga analize koristi je v tem, da čim bolj zniža stroške oziroma kar se da poveča donosnost posameznih dejavnikov, ki povzročajo stroške. Če na primer ugotovimo komponento, ki bi lahko povečala donosnost dejavnika, temu pogosto sledi kreativna razprava o tem z namenom, da se ta donosnost še poveča. Sledi vsebinsko preverjanje za podjetje potrebnih storitev, materialnih stroškov ter njihovih rezultatov. Osnova, iz katere izhajamo, je dejansko stanje. Analiza je še posebej uspešno izvedena v primeru, če opustimo običajne navade razmišljanja. Preverimo vsako aktivnost, da ugotovimo, ali jo je treba izključiti, spremeniti ali izboljšati. S celostnim proučevanjem razčlenjenih procesov zaznamo globljo problematiko. Tako se dejavnik skozi projekt vleče kot rdeča nit in pri v projektu vključenih sodelavcih spodbuja razmislek o njegovih slabostih in prednostih ter, kar je zelo pomembno, o njihovih povezavah z vidika celostnega procesa. Če celostno preoblikovanje posameznih dejavnikov ni možno, sledi proces optimiziranja, ki ga izvedemo na način, da se količine dejavnikov stroškov razčlenijo po določenem kvantitativnem kriteriju razsežnosti. Naj naštejemo nekaj primerov. Preverimo:

- s kolikšno bruto maržo se odvije določeno naročilo oziroma naloga,
- koliko in katera naročila ne dosega optimalne velikosti serije v fazi proizvodnje,
- koliko in katere količine v določenem časovnem intervalu zapustijo skladišče,
- koliko in katere reklamacije, napake v proizvodnji ali napake v logistiki se v določenem času zgodijo,
- s kolikimi dobavitelji se dosega določen nabavni volumen.

Vsakemu dejavniku stroškov nato dodelimo ovrednotena delovna leta, s čimer se transparentno pokaže, kateri donosi izhajajo iz posameznih stroškov. Če se izkaže, da je stroškovna stopnja v primerjavi z donosnostjo previsoka, je treba znižati stroškovni vložek ali/in povečati donosnost.

Nasprotno pa se problematika kvalitativnega ovrednotenja kaže v tem, da je stroškom pogosto težko določiti dobro merljive vrednosti koristi. Take primere najdemo predvsem v R&R in marketingu:

- število sprememb v proizvodnji,
- izdelava operativnih planov,
- menjava podobe v medijih.

Za merjenje takih dejavnikov stroškov so najprimernejše kvalitativne metode, kot so na primer kvalitativni standardi, benchmarking ali primerjava podob.



### **3. korak: Uvajanje sprememb**

V tretjem koraku kreativne zasnove najprej preimenujemo v priporočene alternative in začnemo dokončno preverjanje zmožnosti izvedbe. Smernice, ki so bile razvite s ciljem vplivanja na dejavnike stroškov, morajo biti usklajene interno med vsemi sodelujočimi. Za realizacijo ukrepov s strani vodstva v predpisanih časovnih terminih so zadolžene projektne skupine. Hkrati merimo uspešnost izvajanja.

Kot že pred tem omenjeno, si pogledjmo primer števila proizvodnih specifikacij, ki vpliva pravzaprav na vsa področja v podjetju. Če ugotovimo, da imajo določene proizvodne variante zelo nizek obrat in jih prenehamo proizvajati, na ta način prihranimo izredno visoke stroške v gradnji, nabavi in logistiki, proizvodnji, finančnem ter prodajnem oddelku. Nujno moramo primerjati dejansko stanje z želenim, da lahko prihranke točno opredelimo. Uspešnost procesa optimizacije na podlagi analize dejavnikov stroškov je odločilno odvisna od dveh dejavnikov:

- metodičnega pristopa preko timskega dela, ki vodi do transparentnosti procesov in delnih procesov,
- načina dela in vidika od spodaj navzgor, kjer je pomembno, da vsi zaposleni, tudi tisti na nižjih organizacijskih ravneh, spremenijo vzorec razmišljanja in prepoznajo in razumejo smiselnost izvajajočega projekta. S tem bodo prevzemali svoj del odgovornosti za razvoj in dejanske rezultate projekta in stremeli k temu, da procesi potekajo hitro, vitko in fleksibilno.

V tem primeru koraki optimizacije, ki potekajo od začetka do konca procesa in pokrivajo vse oddelke in medoddelčne dejavnike, ničesar ne prepuščajo naključju. Posledično lahko to privede do širšega prestrukturiranja v podjetju. Analitično-metodični pristop prav tako zabeleži tudi vse neprijetne dogodke v podjetju. Končni rezultat prinese ne le minimiziranje stroškov, ampak tudi maksimiranje storilnosti, ki je usmerjena na kupce.

V praksi analizo dejavnosti podobno kot analizo dejavnikov stroškov sestavljajo **tri** koraki: beleženje delovnega toka, analiza koristi in uvajanje sprememb.

#### **1. korak: Beleženje delovnega procesa**

Najprej je treba ugotoviti dejansko stanje preiskovane enote. Zabeležimo vse delovne postopke, aktivnosti in prijeme v pravilnem vrstnem redu obdelave, tako časovno kot tudi po verigi ustvarjanja vrednosti. Projektna skupina mora zapisovati vse povezave v opazovanem procesu zelo natančno in transparentno, saj je to osnova za nadaljnji potek analize in kasnejše izračune ter izvajanje ukrepov. Analiza dejavnosti, ki je sicer podvržena trem glavnim ciljev kvaliteti, času in stroškom, sledi optimiziranju:

- poteka dela,
- pretoka materiala,
- porabe.

## **2. korak: Analiza koristi**

V drugem koraku projektna skupina preveri gospodarnost pred tem strukturiranih aktivnosti, pri čemer jih razvrsti na popolnoma gospodarne, pol-gospodarne, pol-negospodarne in popolnoma negospodarne. Nekatere aktivnosti imajo pozitivne in negativne lastnosti, tako da moramo za kvalitetno analizo koristi nujno paziti na vsako podrobnost, četudi se zdi še tako nepomembna, razmišljati mrežno in večplastno ter miselno vključevati novo dodana delovna področja. V proces razmišljanja je dobrodošlo vključiti nadrejene in ostale sodelavce in s tem pridobiti dodatno strokovno znanje in dolgoletne izkušnje, kar pripomore k lažjemu razmišljanju v projektni skupini. Projektni delavci preiskujejo strukturne aktivnosti po slabostih in prednostih. Za podlago preiskovanja pa vzamejo gospodarska merila. Možni dvomi odpadejo, če projektnim delavcem verodostojno zagotovimo, da ne bodo nosili posledic za morebitne storjene napake v preteklosti. Celotni ukrepi optimizacije zadevajo vsa področja v podjetju v enaki meri.

## **3. korak: Uvajanje sprememb**

Projektni delavci v najboljšem primeru razvijejo predloge za izboljšave skupaj s svojimi nadrejenimi. V primeru, da se določena aktivnost pokaže za negospodarno, je treba poiskati alternativne rešitve. Najboljši rezultat dosežemo s pomočjo simulacijskih modelov. Pri iskanju najboljših predlogov za izboljšave je nujno potrebno v poštev vzeti vse opcije, se vprašati o neizkoriščenih rezervah in izkoristiti obstoječi potencial preko sodelavcev, uporabnikov, dobaviteljev, konkurentov, razpoložljivih materialov. Predloge za izboljšave delovna skupina skupaj z nadrejenimi formulira v ukrepe, ki jih nato pristojni projektni delavci v časovno vnaprej določenih rokih udeležijo. Zelo pomembno je, da izboljšave potekajo kontinuirano na vseh področjih proizvodnje.