

# Organizacijska podpora uvajanja integralnega upravljanja oskrbne verige v Skupini Gorenje

Miha Žove, Gorenje, d. d., Velenje  
miha.zove@gorenje.com

## Izvleček

Skupina Gorenje v svoji temeljni dejavnosti razvoja, proizvodnje in prodaje gospodinjskih aparatov v zadnjih letih pomembno spreminja organiziranost upravljanja oskrbne verige oz. verige ustvarjanja vrednosti. Strokovno specializacijo posameznih poslovnih funkcij nadgrajujejo s procesnim vodenjem in koordiniranjem celotne oskrbne verige.

V okviru enega izmed strateških projektov Skupine Gorenje so identificirali poslovne procese, ki sestavljajo oskrbno verigo, ter opredelili kazalnike uspešnosti za posamezni proces ter oskrbno verigo kot celoto. Z vzpostavitvijo koordinacije oskrbne verige je bilo spremljanje njene uspešnosti ter nenehno izboljševanje in ukrepanje tudi formalizirano in celovito opredeljeno. Za boljše obvladovanje oskrbne verige v Skupini Gorenje postopno prehajajo na integrirano vodenje oskrbne verige.

**Ključne besede:** oskrbna veriga, organiziranost, poslovni procesi, upravljanje oskrbne verige, prenova poslovnih procesov.

## Abstract

### Organizational support to the implementation of integral supply chain management in Gorenje Group

Gorenje Group has, in its core business of developing, manufacturing and the sale of home appliances, in the past years undergone significant changes in the organization of supply chain management and value creation chain. Namely, we have been enhancing the specialization of individual business functions with process-based management and coordination of the entire supply chain.

In one of the strategic projects by Gorenje Group, we identified the business processes and defined the supply chain, its owners and interdependencies. Furthermore, we also defined the key performance indicators (KPIs) of individual processes as well as the supply chain as a whole. By establishing supply chain coordination, we formalized and determined in a holistic manner its performance management, continuous improvement and corresponding measures. In order to better manage Gorenje Group's supply chain, we have gradually been transitioning towards integrated supply chain management.

**Keywords:** supply chain, organization, business processes, supply chain management, business process reengineering.

## 1 ORGANIZIRANOST IN ZGODOVINA SKUPINE GORENJE

**Skupina Gorenje je evropski proizvajalec in ponudnik gospodinjskih aparatov z dolgo zgodovino, ki sega v leto 1950. Podjetje je v svojem organizacijskem razvoju širilo nabor ponujenih izdelkov in razvijalo svojo mrežo poslovnih enot v tujini.**

Skupino Gorenje vodi matična družba Gorenje, d. d. (v nadaljevanju za oba subjekta uporabljamo skupni naziv Gorenje), javna delniška družba s kotacijo na ljubljanski in varšavski borzi. Z razpadom Jugoslavije in propadom domačega trga je podjetje izkusilo večjo krizo, ki ga je prisilila k iskanju novih trgov in prilagajanju ter moderniziranju poslovanja.

Leta 2005 je Gorenje prevzelo češkega proizvajalca kuhalnih aparatov, leta 2006 je v Srbiji postavilo prvo lastno tovarno v tujini. V naslednjih letih je Gorenje prevzelo še nizozemsko družbo Atag in švedsko družbo Asko. Obe družbi sta se osredotočali na izdelke višjega cenovnega razreda. Navedena prevzema in gradnja novih tovarn v Srbiji so zahtevali postavitev novega sistema korporativnega upravljanja, ki bo bolj ustrezal sodobnim okoliščinam. V ta namen je Gorenje vzpostavilo nekaj pomembnih projektov, ki so opredelili novo organiziranost Skupine Gorenje po funkcijskih načelih, z regijsko organiziranostjo prodaje in z izrecno opredeljenimi korporativnimi funkcijami.

V zadnjih letih v podjetju narašča zavedanje pomena upravljanja poslovnih procesov, še posebno v smislu procesov »end-to-end«, ki tečejo preko organizacijskih in funkcijskih mej. V Gorenju zato vedno več pozornosti namenjamo poslovnim procesom in manj poslovnim funkcijam. Čeprav ne spreminjamo formalne funkcijske organiziranosti, postopno uvajamo procesno usmerjeno organiziranost z jasno opredeljenimi lastniki procesov.

Še več, v strateškem načrtu Skupine Gorenje za obdobje 2016–2020 smo izrecno navedli »učinkovito in vitko organizacijsko strukturo, temelječo na procesnem pristopu«, kot eno izmed poslovnih strategij, ki jih bo Gorenje uvedlo znotraj strateškega stebra operativne odličnosti z namenom doseganja dobičkonosne rasti v naslednjih letih. Procesno usmerjena organiziranost je med drugim uvedena v procesih oskrbne verige, kot bomo predstavili v nadaljevanju.

## 2 PROCESI IN TRENDI OSKRBNNE VERIGE

Oskrbna veriga običajno vključuje funkcije in procese nabavljanja, proizvodnje, prodaje in distribucije. Toda če se osredinimo na ustvarjanje vrednosti, je oskrbna veriga »prepoznana kot prilagodljiv, integriran niz medfunkcijskih procesov in vlog, ki vključuje planiranje, nabavljanje, proizvodnjo in dobavljanje kot tudi zagotavljanje storitev za kupce, kakovosti in uspešnih uvajanj novih izdelkov« (Desai, 2012).

Vsi navedeni procesi so tako ali drugače povezani s planiranjem prodaje in proizvodnje (angl. Sales and Operations Planning ali SOP). SOP je »ključni upravljavski proces, ki določa, koliko katerih izdelkov proizvesti, kje jih proizvesti in na katere trge jih prodati« (Aparajithan, Berk, Gilbert in Mercier, 2011).

Proces SOP uskladi ponudbo in povpraševanje na treh ravneh: transakcijski (naročanje), izvedbeni (planiranje proizvodnje) in strateški (nabavljanje) (Aparajithan idr., 2011). Kot navajajo Budd, Knizek in Tevelson (2012), je prava oskrbna veriga, ki jo usmerja povpraševanje, sveti gral mnogih menedžerjev po svetu. Da bi resnično delovala, potrebuje »večje organizacijske in vedenjske spremembe« (Budd idr., 2012).

Oskrbne verige so »vedno bolj dojemljive za ekonomske in naravne motnje, ki lahko hitro izpostavijo njihove slabosti« (Fuller, Mercier, Brocca in Morley, 2013), pri čemer na način upravljanja oskrbnih verig vpliva naslednjih osem trendov (prav tam):

- povečana prilagodljivost in personalizacija,
- povezljivost,

- raznolika globalna rast,
- pritisk na marže,
- ekonomika informacij (masovni podatki),
- regulatorno in fiskalno okolje,
- volatilitnost cen surovin,
- ranljivost omrežij.

## 3 PRENOVA OSKRBNNE VERIGE V SKUPINI GORENJE

Leta 2015 smo v Gorenju s pomočjo zunanjih svetovalcev zagnali velik program izboljšav, ki se je osredinjal na ključne procese Skupine Gorenje (ki so bili predhodno prepoznani) in ki je vključeval procese oskrbne verige s posebnim poudarkom na procesu planiranja. V okviru strateškega projekta, ki je obravnaval to področje, smo opredelili potrebne izboljšave na več področjih, in sicer na področjih napovedovanja prodaje, planiranja proizvodnje in na področju nabave.<sup>1</sup> Gre za področja, ki so bila zaradi svoje pomembnosti in vpliva na poslovanje že v preteklosti deležna procesnih izboljšav in nadgradenj, vendar je bilo v prvih intervjujih ugotovljeno, da na teh področjih še vedno obstaja pomemben potencial za izboljšave.

Po opravljenih prvih analizah in primerjavah smo ugotovili, da je natančnost prodajnih napovedi relativno nizka, da je proizvodni plan zamrznjen prepozno, kar vpliva na tveganja nepravočasnih dobav materiala in s tem povzroča težave pri planiranju proizvodnje. Lahko bi rekli, da gre za klasičen konflikt med prodajo in proizvodnjo zaradi različnih kazalnikov (Singh, 2014), vendar smo vseeno morali izboljšati proces.

V ta namen smo pripravili nabor pobud za izboljšave na več področjih. Ena izmed najbolj pomembnih sprememb je bila uvedba dvotedenskega planskega obdobja namesto mesečnega. To je izboljšalo našo prilagodljivost in odzivnost. Naslednja večja izboljšava je bila vzpostavitev pisarne SCM (Supply Chain Management) kot procesnega lastnika, ki je izrecno zadolžen za koordiniranje in nadzor celotnega procesa. Pisarna SCM je bila vzpostavljena kot organizacijska enota, ki neposredno poroča članu uprave, odgovornemu za koordinacijo oskrbne verige.

Za izboljšanje preglednosti in upravljanja uspešnosti smo opredelili nabor ključnih kazalnikov uspeš-

<sup>1</sup> Vir: Interno projektno gradivo.

nosti za celotno oskrbno verigo. Pred tem je bila uspešnost spremljana prek funkcijskih kazalnikov, od katerih so le redki veljali medfunkcijsko.

Kot pravi Desai (2012), kazalniki uspešnosti vključujejo področja, kot npr. storitve, sredstva in hitrost, vsako od teh področij pa je povezano z ostalimi v oskrbni verigi. Natanko to smo želeli doseči z vzpostavitev skupnega sistema kazalnikov oskrbne verige.

Novi kazalniki so bili opredeljeni v treh kategorijah, kot prikazuje tabela 1. Pri tem smo upoštevali storitev za kupca, uporabljena sredstva ter učinkovitost procesa. Med ključnimi kazalniki z vidika kupca je čas od naročila do dobave (t. i. pretočni čas). Kazalniki so bili definirani skupaj z nosilci ključnih področij, pri tem pa smo upoštevali tudi nekatere standardne kazalnike, za katere sistem SAP omogoča primerjalno analizo z orodjem SAP Value Management Center (VMC).

Tabela 1: Kazalniki uspešnosti oskrbne verige

Storitev za kupca (3 kazalniki)	Uporabljena sredstva (3 kazalniki)	Uspešnost procesa (4 kazalniki)
Delež izpolnitve prodajnega naročila	Vrednost nekurantnih zalog	Natančnost prodajne napovedi
Pravočasnost dobav poslovnim enotam	Dnevi vezave zalog materiala	Tedensko izpolnjevanje proizvodnega plana
Čas od naročila do dobave kupcu	Dnevi vezave zalog gotovih izdelkov in trgovskega blaga	Delež izpolnitve materialnih obvez Delež posegov v proizvodni plan

#### 4 PROCES OSKRBNNE VERIGE V SKUPINI GORENJE

Ob izboljšavah, ki so se nanašale na merjenje uspešnosti in na organiziranost oskrbne verige, smo v okviru projekta precej pozornosti namenili procesnemu toku v oskrbni verigi, predvsem na področju planiranja.

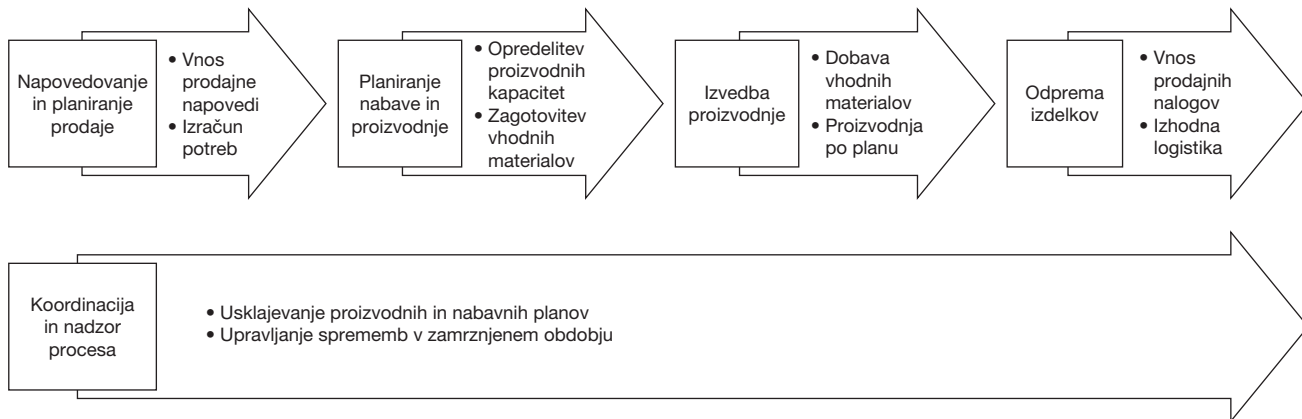
Kot vhodni del procesa smo opredelili napovedovanje prodaje, za katerega smo prilagodili definicijo (kaj napovedovati), časovni vidik (kako daleč vnaprej napovedovati) in orodje (kako napovedovati). V okviru projekta smo posebej zastavili pripravo oziroma prilagoditev informacijskega orodja za napovedovanje, ki v pomoč uporabniku upošteva različne parametre (npr. letni plan, zgodovino prodaje, sezonsko dinamiko, razpoložljivo zalogo, upoštevajoč sorodne oz. predhodne izdelke) in mu ponudi priporočeno količino za napoved prodaje v izbranem tednu.

Na podlagi napovedi prodaje in trenutnega stanja zaloge se v proizvodni sistem samodejno prenesejo

zahtevane količine za proizvodnjo. Časovna dinamika temelji na drsnem planiranju v tedenskih obdobjih, razen pri določanju proizvodnih kapacitet, ki se zaradi posebnosti glede razporejanja delavcev opredeljujejo na mesečni ravni ter pri določanju podrobnega proizvodnega plana, ki je pripravljen na ravni posameznega dne.

Novost v procesu je bila vzpostavitev dvotedenskega obdobja za usklajevanje proizvodnih in nabavnih planov. S tem smo vzpostavili sistematično in bolj pogosto preverjanje razpoložljivosti oz. dobavljivosti zahtevanih vhodnih materialov in po potrebi pravočasno prilagodili proizvodni plan.

Hkrati smo v celotnem procesu izboljšali preglednost in dostopnost do informacij. Od vhoda v proces (prodajne napovedi) dalje imajo vsi udeleženci procesa (prodaja, nabava, proizvodnja, logistika, pisarna SCM) pregled nad zelenimi količinami vsaj za tri mesece v prihodnost in tako lahko prilagodijo in lažje usmerjajo svoje aktivnosti. Poenostavljeno shemo prenovljenega procesa prikazuje slika 1.



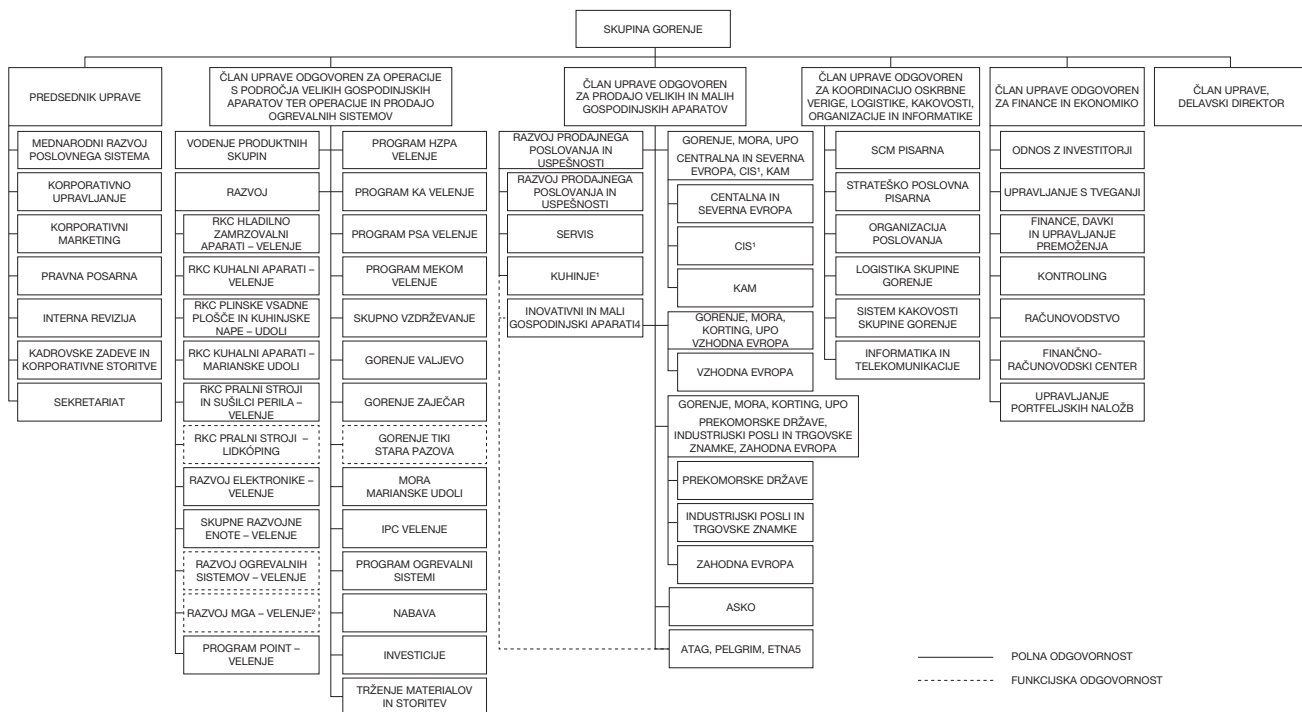
Slika 1: Poenostavljena shema procesa oskrbne verige Skupine Gorenje

## 5 ORGANIZIRANOST OSKRBNNE VERIGE V SKUPINI GORENJE

Kot pravijo v svetovalni hiši Deloitte (2011), »medtem ko so koristi tradicionalnih pobud glede oskrbne verige v splošnem pomembne, so koristi medfunkcijsko oblikovanih oskrbnih verig običajno veliko večje«. To velja tudi v primeru Gorenja. Čeprav imamo izvedbeno odlične funkcije prodaje, nabave, proizvodnje idr., smo s projektom ugotovili, da je veliko možnosti za izboljšave pri medfunkcijski organiziranosti. Ne nazadnje, »kadar koli strokovnjaki

s področja oskrbnih verig ali logistike pišejo članke ali knjige o tej tematiki, se predvsem osredotočajo na izboljšave v procesih, spregledajo pa strukturo organiziranosti podjetja« (Barkawi, 2011).

V Gorenju smo se organizacijskih tem glede oskrbne verige lotili hkrati s procesnimi izboljšavami. Kot omenjeno, smo vzpostavili lastnika procesa v pisarni SCM. Tudi pred prenovno oskrbne verige je bila njena pomembnost izpostavljena z imenovanjem novega člana uprave, ki je postal odgovoren (med drugim) za koordinacijo oskrbne verige, kot prikazuje slika 2.



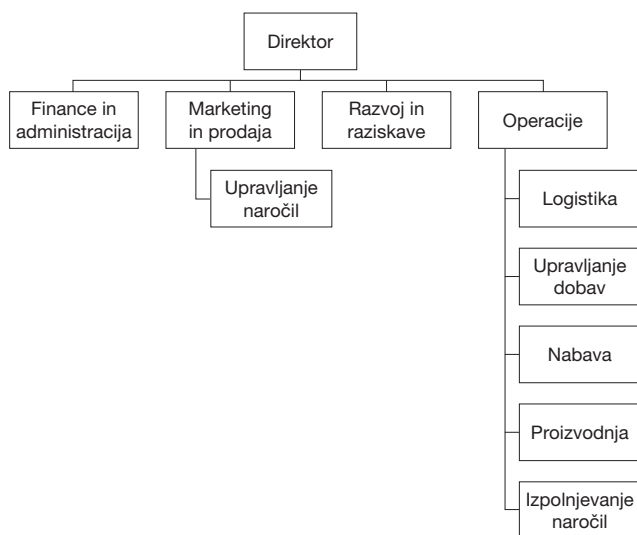
Slika 2: Organizacijska struktura Skupine Gorenje, veljavna v marcu 2016

S planiranjem oskrbne verige kot njenim ključnim elementom globalna praksa pozna različne oblike vključevanja planiranja oskrbne verige v organizacijsko strukturo podjetja (po Singh, 2014):

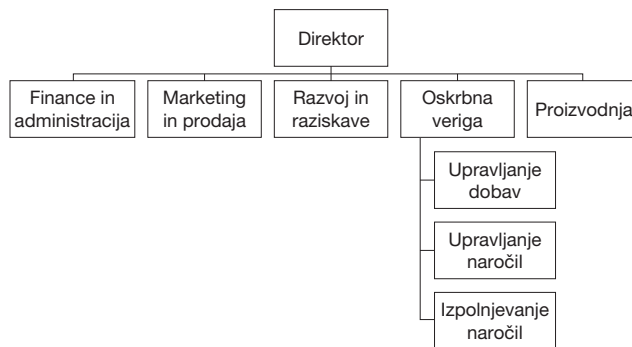
- organiziranost brez posebne enote za planiranje oskrbne verige,
- planiranje povpraševanja, organizirano znotraj prodajne funkcije, in planiranje dobave, organizirano znotraj proizvodnje,
- celotna organizacija oskrbne verige (planiranje povpraševanja in dobave) znotraj proizvodnega področja,
- oskrbna veriga kot ločeno funkcijsko področje na isti ravni kot prodaja in proizvodnja.

V Gorenju smo se odločili za zadnjo navedeno obliko, čeprav smo formalno obdržali planiranje povpraševanja in dobav znotraj področij prodaje in proizvodnje. Vendar obe področji centralno koordinira član uprave za koordinacijo oskrbne verige oz. pisarna SCM, ki mu neposredno poroča.

V povezavi s tipologijo organiziranosti oskrbne verige (Cohen, 2006) lahko Gorenjevo trenutno organiziranost oskrbne verige opredelimo nekje med prehodno (slika 3) in delno integrirano (slika 4). Pri prehodni organiziranosti gre za prilagoditev funkcijske organiziranosti v smislu združevanja aktivnosti oskrbne verige pod okriljem področja operacij, medtem ko pri polno integrirani organiziranosti govorimo o celovito organiziranem področju oskrbne verige, ki poleg upravljanja naročil in dobav vključuje tudi proizvodnjo.

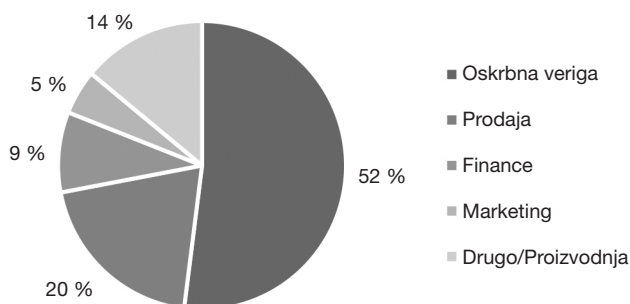


Slika 3: Prehodna organiziranost oskrbne verige (Vir: Cohen, 2006)



Slika 4: Delno integrirana organiziranost oskrbne verige (Vir: Cohen, 2006)

Po eni izmed raziskav (LifeWork Search for Supply Demand Chain Executives) iz leta 2011 je organizacijska enota planiranja povpraševanja najpogosteje spadala v področje oskrbne verige (slika 5).



Slika 5: Organizacijska umeščenost planiranja povpraševanja<sup>2</sup>

Čeprav to ne velja za Gorenje, se postopno premikamo v tej smeri in proti bolj integrirani organiziranosti oskrbne verige.

## 6 SKLEP

Vzpostavljena organiziranost oskrbne verige v Skupini Gorenje je bila zanimiva tudi za korporacijo Panasonic, ki je strateški partner Gorenja. Med primerjalno analizo smo namreč prišli do medsebojno zanimive ugotovitve. Podjetje Panasonic Europe ima organizirano posebno ekipo za upravljanje oskrbne verige v Evropi, ki pa se bolj ukvarja z distribucijo kot s celotno oskrbno verigo. Na podlagi krovne primerjave bi lahko Panasonic Europe razmislil o prilagoditvi organiziranosti v smislu posebnega člana vodstva ali posebnega oddelka, ki bi bil odgovoren za koordinacijo celotne oskrbne verige.

<sup>2</sup> Vir podatkov: [http://www.sdexec.com/press\\_release/10308984/study-shows-half-of-organizations-report-demand-planning-to-supply-chain](http://www.sdexec.com/press_release/10308984/study-shows-half-of-organizations-report-demand-planning-to-supply-chain).

Fuller idr. (2013) pravijo, da »uspešno upravljanje oskrbne verige zahteva ne samo tehnične veščine, temveč tudi holističen in sistematičen poslovni pristop [...] in sposobnost prilagajanja spremembam v okolju in tehnologiji«. Sposobnost prilagajanja je bila od nekdanj vrlina Skupine Gorenje in je eden izmed temeljev njenega obstoja v zahtevnem sodobnem okolju.

Prenova procesov in organiziranosti oskrbne verige ni bila lahka, smo pa z njo naredili preskok, ki nam omogoča nadaljnjo konkurenčnost v panogi. V prihodnosti načrtujemo dodatne izboljšave v procesih in organiziranosti oskrbne verige, ki nam bodo omogočile prehod na še višjo stopnjo odličnosti v upravljanju oskrbne verige.

Na podlagi naše izkušnje lahko trdimo, da je za uspešno prenovo upravljanja oskrbne verige ključna celovita obravnava problema, ki ne zajema zgolj procesov, temveč tudi organizacijski vidik.

## 6 VIRI IN LITERATURA

- [1] Aparajithan, S., Berk P., Gilbert M. in Mercier P. (2011). The Hidden Supply Chain Engine: Sales and Operations Planning. *BCG Perspectives*. Avgust 2011.
- [2] Barkawi Management Consultants. (2011). *Organizational models for successful Supply Chain*.
- [3] Budd, J., Knizek C., in Tevelson B. (2012). The Demand-Driven Supply Chain: Making It Work and Delivering Results. *BCG Perspectives*. Maj 2012.
- [4] Cohen, S. (2006). *The New Supply Chain Organization*. PRTM.
- [5] Deloitte Development. (2011). *Far and Wide. Global supply chain strategies for Consumer Products manufacturing*. Dostopno na <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/far-and-wide-consumer-products.html>.
- [6] Desai, Y. (2012). Drive Supply Chain Excellence Through Performance Metrics. *Inside Supply Management*. December 2011, januar 2012. Institute for Supply Management.
- [7] Fuller, J., Mercier P., Brocca M. in Morley J. (2013). Adaptive Supply Chains: Building Capabilities for an Uncertain World. *BCG Perspectives*. September 2013.
- [8] Gorenje, d. d. (2015). *Supply Chain Improvement Initiatives (internal project documentation)*.
- [9] Gorenje, d. d. (2016). *Organization Chart of Gorenje Group (internal documentation)*.
- [10] Singh, S. (2014). *Supply Chain Planning Organizations*. Dostopno na <http://www.arkieva.com/wp-content/uploads/2014/08/Supply-Chain-Planning-Organizations.pdf>.

■

Miha Žove se v Skupini Gorenje kot direktor področja Organizacija poslovanja ukvarja s prenovo poslovnih procesov in organiziranosti ter skrbi za ustrezno dokumentiranost procesov. V desetletni karieri na tem področju je sodeloval tudi pri mnogih projektih uvajanja informacijskih rešitev, predvsem na področju dokumentacijskega sistema in delovnih tokov. S svojimi strokovnimi prispevki redno sodeluje na konferencah, med drugim je v letih 2015 in 2016 svoje izkušnje predstavil na mednarodnih konferencah o razvoju organizacijskih znanosti, ki jih organizira Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru, v letih 2008 in 2011 pa na mednarodnih konferencah Management poslovnih procesov, ki jih organizira Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. Leta 2016 je pridobil naziv magister znanosti s področja menedžmenta; v magistrski nalogi je raziskoval povezavo med vodenjem sprememb in voditeljskimi značilnostmi vodij.