

## XXXXII. BEST PRACTICE FÓRUM

HEINEKEN Hungária Sörgyárak Zrt.

Sopron, 2017. április 21.

2017. április 21-én 20 szakember részvételével került megrendezésre a XXXXII. Best Practice Fórum a Heineken Hungária Sörgyárak Zrt-nél.

A **Fórum célja** a TPM és a lean eszközök és jó gyakorlatok megosztása a fórum résztvevői között.

A nap elején **Csécsei Róbert**, a KVALIKON Kft. **vezetési tanácsadója** előszóiban megköszönte a házigazdák szíves vendéglátását és elmondta, hogy a célok elérésének egyik fontos eszköze ha a lebontott stratégiai célok megvalósítását a Teljeskörű Hatékony Karbantartással (TPM – Total Productive Maintenance) támogatjuk. Mindehhez elengedhetetlen a lean szemlélet, mivel a célok, tervek, fejlesztések, a jó gyakorlatok fenntartása csak az emberek bevonásával, képzésével és aktív közreműködésével valósíthatók meg.

**A házigazda nevében Spanyol János, TPM koordinátor és Turóczy Zoltán gyárigazgató köszöntötte a résztvevőket és mutatta be a gyárat.**

A biztonságunk érdekében elsőként Katyi Attila SHE koordinátor vázolta a munkavédelmi és biztonsági szabályokat, egyúttal ismertette a Heineken jó gyakorlatát is, melynek eredménye, hogy 345 napja nem volt baleset.

Turóczy Zoltán ismertette a gyár történetét, főbb gazdasági jellemzőit, melyre leginkább jellemző, hogy a mai napig családi tulajdonú Heineken globális nagyvállalattá nőtte ki magát. A Heineken, mint vezető márka megteremtésében és fenntartásában a sörfőzés tudománya mellett nagy szerepe van az erős marketingnek, az ellátási láncban megszerzett magas szakértelemnek, mely megmutatkozik a nap vezető témájában is, mivel (többek között) a TPM biztosítja a gyártási biztonságot, a minőséget és a teljesítményt.

A Heineken értékeiből vezetik le az üzleti prioritásokat, melynek előterében az üzleti siker, a vevők, az innováció szerepel, így 70 piacon 167 sörgyárral a 3. legnagyobb vállalat a piacon. (és a várható vállalat összevonásokkal a 2. lesz). A magyar piacon a 4 sörgyártó közül a legnagyobb verseny a Dreher és a Heineken között van, akik a piac 2/3-át uralják. A 90-es évektől elindult márkamedzsment, innováció fejlődésének eredménye pl. a Soproni Radler (és a Gösser NaturRadler), amivel piacvezetőkké váltak (26%). Ezzel az úttörő innovációval (új ízek, új technológiák, kézműves termékek, stb.) a vevők igényeinek kiszolgálása ugyanúgy fontos, mint a piac megtartása. A Soproni sörgyárban 1,5 millió hektoliter sört, 120 féle terméket gyártanak, stratégiai sörgyárrá vált, mert nem csak gyárt, hanem exportálja is a Heinekent.



**TPM**

Spanyol János, TPM koordinátor bemutatta a Heineken sajátos hatékonysági értelmezését (OPI overall performance indicator), ami az általánosan értelmezett OEE-n túlmutat: a gépet és az embert együtt vizsgálják.

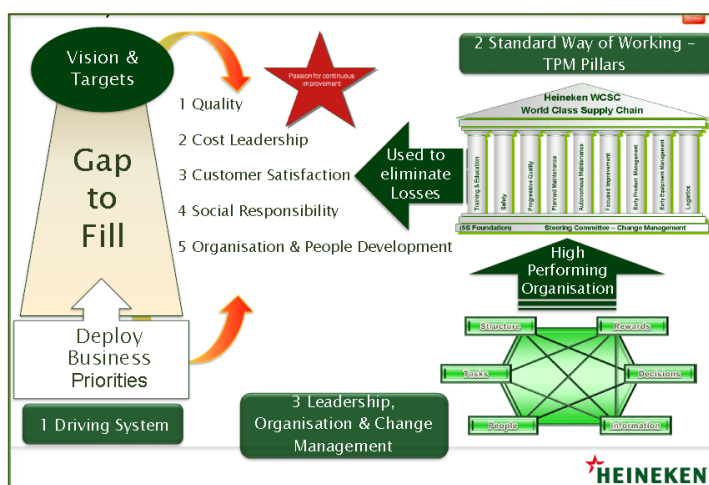
A TPM kialakításánál nagyon fontos, hogy emberekkel dolgoznak, fontos a tanulási folyamat, az innováció és hogy veszteségeket akarnak csökkenteni, mindezt folyamatosan végzik, bevonva az érintetteket és megadva azt a támogatást, amivel az emberek azt érzik, hogy van felelősségük a fejlődésben. Az emberek a 2005 óta tartó TPM-fejlesztésben a sok dokumentáció és erőltetett módszerek miatt elidegenedtek 10 év alatt, melynek eredménye egy megtorpanás lett, de az utóbbi 2 évben változott a szemlélet, amiben sokat segített a testreszabott TPM, a bevonás, és a műszakvezetők, specialista mérnökök megnyerése és támogatása (coaching). 3 kulcs eleme van a TPM folyamatnak:

2

1. **Hajtóerő (Driving System)**, melynek alapja a vállalati stratégia, amit lebontanak megvalósítható és a különböző szervezeti szinteken jobban értelmezhető célokká és kulcs mutatókká (KPI – Key Performance Indicator).

2. **TPM pillérek (Standard Way of Working)**, olyan kereszt-funkcionális csapatok, amelyek a termelési egységeket támogatják a céljaik elérésében.

3. **Leadership**, azaz a szervezeti- és változás menedzsment, melyekkel a magas teljesítmények elérhetők.



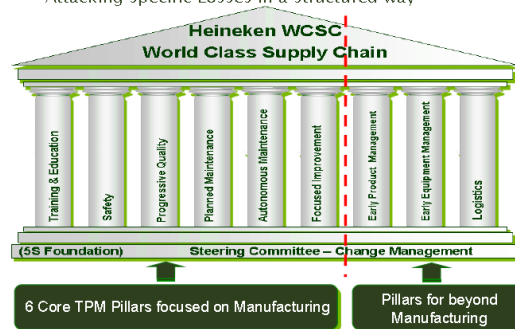
A 3 megközelítés középpontjában a működés szempontjából fontos területek állnak: **Minőség, Költségek, Vásárlók, Szervezet és emberei erőforrás fejlesztés, Társadalmi felelősségvállalás.**

(1.) Az eredményeket, a hatékonyság mérését csak a kulcs mutatók meghatározásával tudják mérni és irányítani. Ezen mutatókat havonta gyűjtik, melyeket globálisan is összesítenek. A mutatók prioritizálásával, monitorozásával lehet vizualizálni az eredményeket, melyek segítenek kijelölni a fejlesztési célokat és a megvalósítható fejlesztéseket (pl. Kaizen csapat vagy fejlesztő csapat formájában).

(2.) *Hogyan érjük el a céljainkat?* Ezekre a TPM pillérek adják meg a keretet, amit kibővítettek 3 új területtel. Ezeket heti (majd havi, negyedéves, stb.) rendszerességgel vizsgálják, amihez a coaching támogatást a pillérvezetők adják. A TPM ma már inkább menedzsment (nem maintenance), evolúciósan továbbfejlődött, így a pillérek között a kibővített területek pl a logisztika, termék- és

**Developing a Standard Way of Working**

- Attacking specific Losses in a structured way

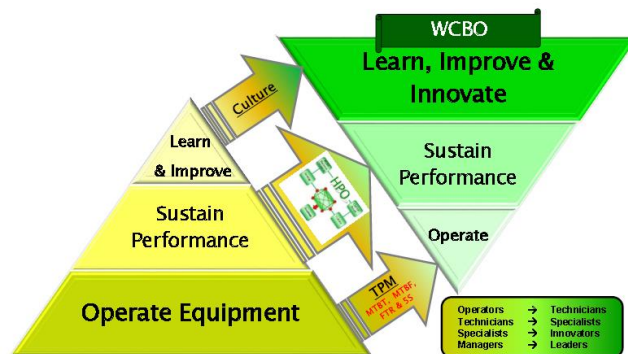


berendezés menedzsmnt (új beruházásoknál figyelembe veszik a korábbi TPM tapasztalatokat) adják a teljesebb gyártásszervezési háttérrel.

(3.) Nagyon fontos ugyanakkor az emberek vezetése (Leadership) és építése (People Development), ami átfogóbb gondolkodással kezeli az emberek kompetenciáit, szervezeti szerepüket és viselkedésüket, teljesítményeiket.

A siker titka a pillérek irányítása, a csapatok működtetése (együttműködés), az érintettek bevonása, a vezetői támogatás és az auditok alkalmazása, ami a méréseken és azok ellenőrzésén túl támogatja az irányítási filozófia helyes irányba terelését, fejlesztését.

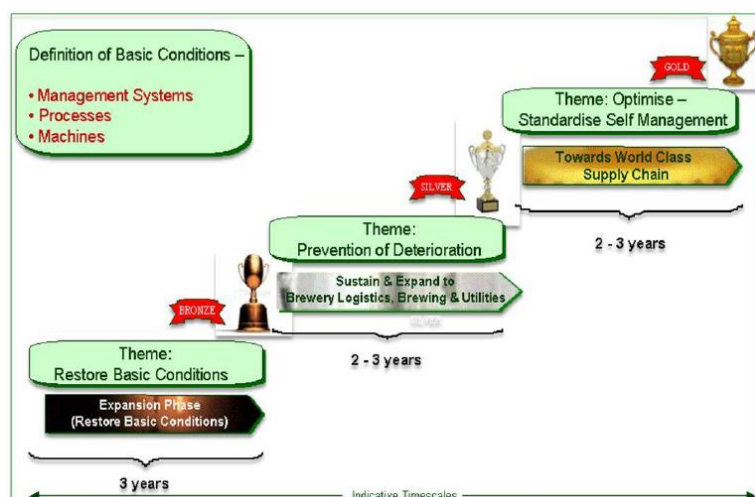
Azt kell elérni a fejlesztéseknél, hogy a bevezetett változások megmaradjanak, ezt pedig a megfelelő coaching támogatással lehet elérni, minden vezető/felelős a saját területén támogatja a kollégákat: pillérvezető, műszakvezető, koordinátor, stb. A vállalati kultúra így jelentősen megváltozott: a „berendezéseket üzemeltető” emberek csoportjából innovatív, tanuló szervezetté, csapattá vált a Heineken.



Az alulról felfelé való építkezés egyik állomása volt, hogy a középvezetőknek tartottak képzéseket, konferenciákat. A kommunikáció erős a Heinekennél (team talk, staff meeting, team building), a képzések erősek, céljuk, hogy a dolgozók megismerjék, hogy a saját munkájukat teszik jobbá a TPM.

Az ösztönzés megéri, mert sok ötlet van, a csapatmunka díjazása évente valósul meg, amire a pillérvezetők jelölnek csapatokat, az „Év legjobbja az ellátási láncban” díjat a pontgyűjtés alapján határozzák meg. A pontgyűjtés része a Heineken saját fejlesztésű applikációi segítségével a kezelők által írt hibacímkek (TAG), kvázi balesetek száma, valamint a gyökér-ok elemzésekben (RCFA) és csapat munkákban való részvétel. A TPM eredményei előremutatóak, mert az időszakos megtorpanások ellenére a fejlesztéseknek, képzéseknek meg vannak a jó eredményei.

Az expanziós fázisban (Restore Basic Conditon) az első, bronz szint elérése már sikereket jelent, a következő szinten inkább a fenntartás a fontos, majd a World Class színvonal elérése a végső fázis. A jól alkalmazott lean szemlélet és az érthetően testreszabott eszközök a soproni sörgyárat, a Heinekent a világszínvonalú gyártók közé emeli (World Class Organisation).



## Sörgyártúra

A sörtermelést Dénes Kálmán a fejtő üzemet Horváth Péter mutatta be. A gyártástechnológiai útvonalat követve elsőként a főzőházat látogattuk meg. A jól kialakított technológiának következménye, hogy a sörlé készítést 1 fő felügyeli. A következő állomás a Heineken különlegessége volt: a 2000 hektoliteres vízszintes tartályokban a Heineken sört érlelik, mely technológiával a nyomást (és az erjedést) optimalizálják, így elérve a Heineken márka jobb ízét. Az erjesztőben 10-13 fokon 7-10 napig érlelik a sört, majd még tárolják a sör fajtájától és a kereskedelmi igényektől függően 21-56 napig.

A következő fázis a szűrés (melyre a legjobb a kovaföld), ahol még van lehetőség a sör színének és ízének beállítására. Innen következik a tárolás (kb. 3 nap), majd a fejtés. Megismerhettük, hogy az idős berendezéseknél fokozatosan szükséges a tervszerű karbantartás, melyet egy helyi csapat (6 fő mechanikus és 7 fő elektromos karbantartó) és külső vállalkozók végeznek. A karbantartásokat a megelőző karbantartási tervek szerint végzik, az öntevékeny karbantartás első 3 lépése bevezetésre került. A gyárban alkalmazott vizuál menedzsment eszközök maximálisan bemutatják a karbantartási eseményeket.



4

A megfelelő eszközök is rendelkezésre állnak: a dolgozók részére biztosított tablet használata és az elektronizált hibacímke (TAG) rendszer, melyben a hibák, bejegyzések rögzíthetők és globálisan meghatározott riportok állnak rendelkezésre a kimutatások készítéséhez. A gépegységeket RFID rendszer segítségével azonosítja a tablet.

## BEST Practice – Vitafórum

A fórum egyik alap témája volt a lean technikák alkalmazása a hatékonyságjavítás érdekében. A Heinekennél mára megtanulták az emberek a hasznos eszközöket, a vezetés támogatja a fejlesztéseket, megfelelően elismerik a teljesítményeket, ugyanakkor megismerhettük Spanyol János előadásából a hibákat is, melyekből inkább tanulhatunk, mint a sokszor sokat emlegetett ámde hasznos elméletekből. Eszerint a hatékonyságon folyamatosan javítanak, a selejtszűrésre koncentrálnak és bár nem rosszak az eredmények (pl: üres csomagolóanyag veszteség 0,4%), de tudják, hogy van lehetőség a további fejlődésre is.

A fórum résztvevői általánosan megállapították, hogy rend és tisztaság fogadta őket, amiből egyrészt lehet tanulni, másrészt lehet elemezni, hogy HOGYAN is érték el, ill. a résztvevőknek otthon milyen intézkedéseket kell tenni.

Az emberek bevonása, az aktivitásuk még fejleszthető, ezen folyamatosan dolgoznak, ugyanakkor a globális vállalat előnyeit alkalmazva a legjobb gyakorlatokat tudják megismerni a szervezeten belül.

## Összefoglalva

Spanyol János nyitott és előremutató keretet határozott meg, a gyárban fényképezhattunk, mindent megismerhattunk, ám kérésére a résztvevőknek is el kellett mondani, hogy milyen jó, de inkább milyen fejlesztendő gyakorlatokat láttak. Sok hasznos tanáccsal, megjegyzéssel lett gazdagabb a vitafórum, összességében azonban a pozitív visszajelzések voltak fölényben.

A fórum hasznos, érdekes és tanulságos volt. A Heinekennél olyan lean kultúrát, globális szemléletet és gyakorlati eredményeket ismerhattunk meg, mellyel nem csak a „lean” szemlélet szükségességét érezhettük, de láthattuk, hogy a globális stratégia hogyan jut el a gyártósorra és miként motiválja a dolgozókat a jobb és hatékonyabb működés érdekében.

Láthattuk, hogy kitűzött célok elérése (Global Audit System, Scoring) csakis a pontosan megtervezett fejlesztési lépésekkel (stratégia lebontás – KPI/kulcs mutatók rögzítése), a stratégia megalapozásával és következetes végig vitelével lehetséges. Fontos a feltételek biztosítása: a módszerek, sztenderdek és a jól működő IT támogatás mellett az emberi tényező szerepe kulcs: a vezetők és a dolgozók hozzáállásán múlik a siker, legyen az gép optimalizálás vagy a stratégiai célok, a gyári kulcs mutatók elérése.

Köszönjük!

**Budapest, 2017. április 21.**

Csécsei Róbert