

## 40. BEST PRACTICE FÓRUM

Legrand Zrt.

Szentes, 2017. május 19.

2017. május 19-én 24 szakember részvételével került megrendezésre a 40. Best Practice Fórum a Legrand Zrt.-nél Szentesen.

A **Fórum célja** a vállalati működés- és szervezetfejlesztés, ill. a változásmenedzsment megvalósításának és gyakorlati alkalmazásának, jó gyakorlatainak megismerése és megosztása a fórum résztvevői között.

**Dr. Németh Balázs**, a KVALIKON Kft. **ügyvezető igazgatója** előszóijában megköszönte a házigazdák vendéglátását és elmondta, hogy az **eredmények, gyakorlatok, feltételek** vizsgálata a legfontosabb a Legrand fejlesztési tevékenységének áttekintése során is, hiszen ezek megértésével tudjuk beazonosítani a célokat, az odavezető utat és megteremteni a személyi és szervezeti feltételeket.

A fórum-sorozat fő célja, hogy megismerjük hazai vállalatok legjobb gyakorlatait. Ahhoz, hogy kiemelkedő gyakorlatokat ismerjünk meg, nem kell külföldre menni, hiszen lehet, hogy megtaláljuk a szomszéd városban lévő vállalatnál is a világszínvonalú gyakorlatokat. A LEGRAND magyarországi gyára is egy olyan vállalat, amely kiemelkedő gyakorlatokkal rendelkezik a működésfejlesztés területén.

**A házigazda Legrand nevében Károlyi László vezérigazgató köszöntötte a résztvevőket és mutatta be a gyár történetét, valamint a jelen állapotot létrehozó fejlesztési állomásokat.**

Alapvető kérdéssel kezdte a vezérigazgató a napot: hogyan lehet hatékonyan működtetni a vállalatot? Francia központú vállalatcsoport tagjaként ezt célszerű a nyugati menedzsment módszerek alkalmazásával megalapozni, de kérdés az, hogy meddig megyünk nyugatra, mert egy idő után a keleti menedzsment módszertanokkal is találkozunk, amelyek alkalmazására szintén jó példákat láthatunk a Legrand-nál.



A Legrand vállalatcsoport központja Franciaországban van, 90 országban leányvállalatai és 180 országban kereskedelmi szervezetei vannak. Világszerte összesen 36000 munkavállalóval dolgozik, 2016-ban az árbevétele elérte az 5,1 mrd eurót, melyből a magyarországi gyártás 74,6 millió eurót tett ki. A Legrand Magyarország 1992/93-ban az első privatizációs hullámban vásárolta meg a Kontavill-t. Az átalakulás kezdeti lépései a sikeres privatizációra épültek. Volt gyártás, fejlesztés és a tulajdonos működtetni szeretne volna a vállalatot, de látszott, hogy a fejlesztésre, a modernizációra nagy szükség van. Az első nagy kihívást a kultúraváltás jelentette, mivel az átvett technológiákat nemzetközi közegben kellett hatékonyan működtetni.

A modernizáció eszközei: átvilágítás (folyamatok, célok), infrastruktúra kialakítása, eszközök fejlesztése, integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése, humánerőforrások fejlesztése és a riportrendszer kialakítása. Részletes akciótervek alapján az előbb felsorolt eszközök alkalmazásával kezdték el a munkát, amit egyeztettek a csoport központtal is. 2000-re teljesen átalakult a gyártás, mára már patikai tisztasággal kezelik a folyamatokat, a technológiát, a hulladékokat, stb.

Az eredmények igazolták a befektetett erőfeszítéseket, ugyanis az árbevétel 2002-ig folyamatosan emelkedett 1,2-ről közel 7 mrd forintra, miközben a költségeket csökkentették és a beruházásokat jelentősen növelték. 2003-2011 között a bevétel tovább nőtt 20 mrd forintra és a fejlesztések hatására a cég eredményessége is exponenciálisan javult. A válság egyik következményeként az új lakások építése 9000-re csökkent az átlagos évi 30-40 ezerről, amely a Legrandnál is az árbevétel növekedési ütemének csökkenésével járt. Azonban az új termékek fejlesztése, a vállalat új piaci szegmensekbe történő betörése és a kedvező piaci hatások miatt a Legrand árbevételének fejlődése gyorsan helyreállt. A vállalatvezetésnek fontos volt megérteni a piaci folyamatokat és megtalálni azokat a lépéseket, fejlesztési területeket, amelyek a további fejlődés útját szolgálják. Ismerve a konkurenciát és a piacot, a magyarországi gyártás egyik erőssége a B és C kategóriás, kevésbé automatizált, magas minőségű kézi szerelésű termékek gyártása, ezért ezen a területen belül kellett és sikerült a cégcsoporton belül olyan kompetenciát kialakítani, amely biztosítja a szentesi gyár szerepét a vállalatcsoport fejlődésében.

A változásokat, leginkább az integrálódást a Legrand vállalatcsoportba különös odafigyeléssel kellett kezelni. Először a nyelvi felzárkózás volt a fontos. A csoportnál 96-ban indított termékfejlesztési program és a belső fejlesztések eredményeképpen a mai vezetői gárda az, aki akkor részt vett az első fejlesztésekben. Az integrálódás fontos eleme volt, hogy külföldi képzésen vettek részt a kollégák: 6 hónapig francia gyárban kellett dolgozniuk és közben nyelvet tanulniuk. A szakemberek így ismerik személyesen is egymást, ami tovább könnyíti a munkát. A kultúraváltást is támogatta ez a gyakorlat, kb. 10 év alatt változott meg a korábbi autokratikus vezetési kultúra az erősebb együttműködést igénylő vezetésre, melynek eredménye a jobb problémamegoldás, gördülékenység, hatékonyság.

Károlyi László szerint a **3V: Vevő – Verseny – Változás**, mint markáns elemek határozzák meg a működést. Kik lesznek a vevőink? 2035-ig jelentős változás lesz a népességben: 50%-al fog növekedni a 65 évesnél idősebbek száma. Azaz egy eléggé telített piacon kell igazodni a vevők igényeihez. 2033-ra az ember által végzett szakmák 45%-a várhatóan eltűnik (oxfordi kutatás szerint), ez kihívást jelent a technológiai fejlődésben és a munkáltatói oldalon is. Verseny mindig lesz, ha új piacot keresünk (kék óceán), akkor ott is kialakul a verseny (egy idő után vörössé válik az óceán), azaz mindig foglalkozni kell az innovációval, fejlesztésekkel. A változás pedig folytonos, ma az informatikai fejlődés jelöli ki az utat a Legrandnál, ugyanakkor a kulcs továbbra is az ember: minden rendszer olyan jó, mint amilyen az ember, aki működteti. Egy informatikai rendszer olyan jó, amilyen jól a programozó megírta, illetve amennyire napra készek a feltöltött adatok. Az egyre erősödő üzleti életben, a technológiai fejlődésben ellentétes hatások vannak, ezért az üzleti élet és a magánélet egyensúlyát kell megteremteni. Ha nem érezzük jól magunkat, akkor nem tudunk figyelni a feladatokra. A jó vezetésnek nem csak a szervezetre, hanem az emberekre is gondolni kell. „Win-win” – azaz nyerő helyzetet kell kialakítani: jó döntésekkel, jó célkijelöléssel és a megfelelő úttal, megfelelő adatokkal és tapasztalatokkal. Mindezek mellett a kockázatok felismerésével tudjuk a jó irányba terelni a

vállalatot. A vezetés feladata, hogy olyan környezetet teremtsen, ahol a képességek, tehetségek ki tudnak bontakozni és részeseivé tudnak válni a sikernek.

**Mészáros László termelési igazgató a következő előadásban a vállalati lean tevékenységeket mutatta be.**

A Legrand folyamatosan nagy hangsúlyt fektet a fejlesztésre. A vállalatnál régről működik egy 8-10 fős módszertani részleg, amelynek a feladata a technológia és a folyamatok fejlesztése. Kezdetekben ennek a csapatnak volt a tagja Mészáros László is. A módszertani részleg által végzett termelékenységjavítás a Legrand vállalati kultúra részét képezi évtizedek óta (éves termelékenységjavító tervek készülnek, éves célkitűzéseket határoznak meg az üzemi technológusok). 2000-ben kezdték a World Class Manufacturing projektet és az első kártyás kanban bevezetését, majd vizuális kanban kialakítását különböző fém alkatrészekre. 2005-ben már az elektronikus kanbant is bevezették, amit 2006-ban szupermarketekkel bővítettek és 2007-ben a Kaizen rendszer kialakítását is megkezdték.

2012-ben saját fejlesztésű lean eszközöket vezettek be. A Legrand csoport vállalati kultúrája a földrajzi adottságaiból eredően is sokszínű, a saját fejlesztésű lean módszertan a „Legrand Way”, melynek elemei: napi üzembejárás az üzemvezetők és művezetők részéről, DPM (daily performance meeting - 8h, 8:30h, 9h), QRI1, QRI2 QRI3 (A3-as módszer: Quick Response Improvement) és a vizuál management. 2013-ban vásárolt elektromos gépek a fröccs üzemben jelentős eredményeket mutattak: 2017-ben az elektromos gépek (30%-a a teljes gép állománynak) 15% áramfogyasztás megtakarítást és 10-12% ciklus idő csökkentést értek el. Mivel a Legrand csoportnál a döntések a méretnagyság miatt kicsit lassabban születnek meg (mint egy néhány fős magánvállalkozásnál), így sokszor saját maguknak kell a fejlesztések egyedi útján kidolgozni a módszereket, de ebben is eredményeik vannak. Pl.: a kisvonatok, melyek az áruk, anyagok mozgatásában játszanak jelentős szerepet. A szereldében autonóm csoportokat hoztak létre, akik saját hatáskörön belül gyorsabban oldják meg a problémákat, minden csoportnak van saját kapcsolattartó személye.

### Gyárlátogatás

A következő napirendi pont a gyárlátogatás volt. Első állomásként a fémüzemet jártuk be, ahol saját gyártású fém alkatrészeket készítenek valóban példás rendben és magas színvonalú gépekkel. A cégnél 40 fröccsöntő gép készíti igen magas minőségben és termelékenységben az alkatrészeket. A szerszámokat a gyors átállás érdekében előfűtik és odakészítik a gépek mellé a SMED (gyors átállás megvalósításához), az engusz eltávolítását és az alkatrészek gyűjtését automata kihordó szerkezetek biztosítják.

A szereldében láthattuk azt a pilot projektet is, amelyben próba jelleggel tesztelik a kiegyenlített húzórendszerű gyártócsoportot, melyben 3 műszakban kb. 30 fő végzi a termékek összeszerelését. Régen rendelésre gyártottak, most pedig a kártyás kanban kialakításával raktárra termelnek.



Megttekintettük a napi teljesítményértékelési (DPM -daily performance meeting) helyszíneket is, ahol a dolgozók a munkabiztonságot, minőséget, környezetet, vevőkiszolgálást, költségeket, hatékonyságot és a létszám adatokat értékelik. A megbeszéléseket a csoportvezetők vezetik és az üzemvezető irányítja. A felmerülő feladatokat, problémákat akciótervben rögzítik egy külön táblán, így folyamatosan és hatékonyan tudják követni a fejlesztéseket. A visszatérő problémára A3-as problémamegoldó akciókat indítanak. A gyárban magas szintű rendezettséget és tisztaságot tapasztaltunk, aminek az eredményességéhez a gyártó szigetenként kijelölt 5S felelősök is hozzájárulnak. Az anyagellátás és logisztika igen magas színvonalú és jól szervezett. Az üzemben az alkatrészeket kisvonat viszi ki a gyártó területekre, meghatározott 1 órás menetrend szerint. Hasonlóan kisvonat gyűjti össze a készárut is a termelő területekről. A fejlett logisztikai rendszernek köszönhetően alacsony készlet szintet láttunk mindenhol az üzemben.

A termelés és a kiszállításhoz a rakatképzés ütemezése Heijunka (Levelling) Board segítségével történik.

### BEST Practice – Vitafórum

**A vitafórumon Károlyi László, Mészáros László és Dr. Németh Balázs mellett Zsibók Zsolt fejlesztési igazgató is részt vett.**

Talán a legfontosabb a Legrand helyzetében, hogy a kulturális kérdéseket és a globális létet hogyan tudja kezelni. Folyamatos feladatot és kihívást jelent a helyi szempontok figyelembe vétele mellett a globális vállalati elképzelésekhez és iránymutatásokhoz való igazodás, amely a nagy egész vállalatcsoport sikeres működése érdekében néha lassabb előre haladást, vagy kompromisszumokat is megkövetel a tagvállalatoknál. Az eddigi eredmények egyértelműen igazolják a helyi erőfeszítéseket.

A magyarországi menedzsment feladata, hogy megkönnyítse a kreatív, a központi elképzelésekhez igazodó sikeres alkalmazkodást és meg kell találniuk a központi stratégiához képest azokat a helyi megoldásokat is, amelyek érthetővé teszik a célokat és elvárásokat. Nem szembe menve a globális célokkal, de a helyi érdekeket, adottságokat, kultúrát is figyelembe véve kell a megoldásokat keresni, ami lehet lean eszköz, folyamatszervezés, szervezetfejlesztés, stb. Fontos az emberek bevonása is, hiszen ha mentálisan felkészítjük őket az újdonságokra (lean filozófia, lean eszközök, változások, stb), és éreztetjük, hogy a részvételükkel kényelmesebb és jobb lesz a munkakörnyezet, ezzel



versenyképes tud lenni a gyár, akkor ők is többet tesznek hozzá a fejlődéshez.

Fontos ugyanakkor, hogy a fejlesztésekkel képzett szakemberek foglalkozzanak, ez pedig a módszertani csoport (kb. 10 fő), ahol a vállalati kultúrából eredően foglalkoztak korábban is termelékenységjavítással, ma pedig a lean eszközöket szabják a Legrand szervezetére. Fő céljuk a beszerzés és a folyamatok javítása.

A szervezet hatékonyságát az emberek hozzák létre, ezért a Legrandnál az emberek megfelelő kiválasztásával, képzésével és a csapatmunka érték emelésében látják a szervezeti hatékonyság fejlesztésének kulcsát. A Horizont 2020-as program keretében azon dolgoznak, hogy mit tegyenek azért, hogy a globális és piaci változásokat jobban le tudják reagálni. Kell változtatni, fejleszteni, mert a piaci változások kikényszerítik a folyamatok, termékek és az emberek fejlesztését egyaránt.

A vállalati fejlesztések során (Lean eszközök, Lean engineering, kultúrák megértése) a folyamatok mellett az embereket is fejleszteni, képezni kellett. Meg kell tanítani számunkra hogyan mondják el a véleményüket és hogyan vegyenek részt a fejlesztésekben. Korábban sokszor a fejlesztő mérnököket kellett az üzembe vinni, hogy legyen kapcsolat a folyamat különböző szakaszaiban dolgozók között, hogy megértsék az összefüggéseket.

Fontos a belső vállalati szakmai műhely működtetése, a dolgozói bevonás, a dolgozói élmény megteremtése. Fontos az alkalmazkodás képességének kialakítása és egy olyan környezet biztosítása, melybe az elvándorló fiatal visszavágyódhat.

A nap végén a résztvevők elmondták, hogy egy jól működő, rendezett és tiszta gyárat ismertek meg, ahol jó alapjai vannak a lean fejlesztéseknek, hogy a szervezetfejlesztés eredményeként megvan az összhang a folyamatok, a célok és az erőforrások között. Egyértelmű jó gyakorlatokként jelölték meg a résztvevők a vállalat logisztikai rendszerét és a folyamatok szervezettségét, valamint a munkakultúrát.

### Összefoglalva

A fórum hasznos, érdekes és tanulságos volt. A Legrand olyan egyedi lean kultúrát és gyakorlati eredményeket ismerttetett, amellyel megmutatta, hogy egy globális vállalatcsoporton belül is lehet saját utat járni úgy, hogy a csoport érdekei sem sérülnek és a helyi érdekek is megmaradnak. Jó gyakorlatot láttunk arra is, hogy egy privatizált vállalat elődje nem tűnik el nyomtalanul, hiszen az a tudásbázis, ami megvolt jelen esetben a Kontavill-ben, az akkor elegendő alapot nyújtott arra, hogy a vállalat kialakítsa a vállalatcsoporton belül az optimálisan jól működő hatékony új szervezetet. Ehhez azonban szükséges az alkalmazkodás, és a megfelelő eszközöket, módszereket kell kiválasztani a globalizált kultúrában. Fontos a szervezetfejlesztés, mert a hatékony folyamatok és a megfelelő kompetenciákkal rendelkező szervezet és emberek nélkül nincsenek sikerek. A Legrand eredményességében kulcs szerepe volt a folyamatos alkalmazkodásnak és a vezetésnek, amely megértve az adott helyzetet a megfelelő válaszokat tudta adni a kihívásokra a munkatársak bevonásával.

Köszönjük a Legrand vezetésének, hogy lehetőséget adott a vállalat jó gyakorlatainak és a sikerhez vezető útjuk alaposabb megismerésére.

**Budapest, 2017. május 19.**

Csécsei Róbert