

### 43. BEST PRACTICE FÓRUM

SANOFI

Veresegyház, 2017. október 13.

2017. október 13-án 38 szakember részvételével került megrendezésre a 43. Best Practice Fórum a Sanofi veresegyházi gyárában.

A **Fórum célja** a LEAN szemléletű, rugalmas Value Stream szervezet működésének és eredményeinek megismerése, a LEAN eszközök és jó gyakorlatok megosztása a fórum résztvevői között.



1

A nap elején **Csákó József**, a KVALIKON Kft. **vezetési tanácsadója** előszójaként megköszönte a házigazdák szíves vendéglátását és elmondta, hogy hosszú és globális vállalatvezetési tapasztalatainak egyik fontos tanulsága, hogy akkor maradhat sikeres a vállalat, ha képes belenézni a tükörbe, és képes tanulni a hibákból és a jó gyakorlatokból.

**A házigazda nevében Dr. Diószegi Zsuzsanna, gyárigazgató köszöntötte a résztvevőket és mutatta be a gyár történetét és fejlődési állomásait.**

A Sanofi 2002-ben vásárolta meg a veresegyházi gyárat így a gyáregységek a többkörös fejlődésen áteső Sanofi vállalatcsoportba tartoznak.

A 4 nagy telephellyel (Központ: Újpest – Kémiai fejlesztés, marketing tevékenységek, Csanyikvölgy – előre töltött fecskendő, Nagytétény – Logisztikai és disztribúciós központ, Veresegyház – szilárd gyógyszergyártás) rendelkező magyarországi Sanofi 5 globális üzletággal rendelkezik:

- Diabétesz és kardiovaszkuláris készítmények,
- Általános készítmények,
- Sanofi Genzyme – Ritka betegségek kutatása
- Sanofi Pasteur Vakcinák
- CHC (Customer Health Care) – Vény nélkül kapható készítmények

A vállalati stratégia sikerét jelzi, hogy árbevételben Magyarországon a 20. volt, az export ranglistán a 14. volt, ami a 2000 fős létszámmal kiváló teljesítménynek számít.

Ezt a stratégiát egyrészt a korábban is sikeres termékekre (CHC) építették (pl., Ibuprophen, Drotaverin és egyéb vény nélkül kapható termékek), másrészt arra a globális és egyúttal hazai vállalati szemléletre is, amely a letisztult



és hatékony szervezeti működést jelentette, különös tekintettel a teljes működési vertikumban alkalmazott LEAN eszközökre.

A CHC (Customer Health Care) termékekre specializálódott veresegyházi telephely stratégiai döntése magasra helyezte a léceket, ugyanis ezen a területen kimagasló a verseny, rendkívüli elvárások jelennek meg szezonról szezonra és a vevő kizárólag a termékek jellemzői alapján hozza meg a vásárlói döntését. Ezek a tények határozzák meg a vállalat termékportfólióját, belső működését: a folyamatokat, a szervezeti felépítést, a vállalati kultúrát és azokat a fejlesztési folyamatokat, amelyek mindezeket abba az állapotba hozzák, amik biztosítják a vállalat agilitását, versenyképességét, vevőorientációját, rugalmasságát és a megfelelő elkötelezettséget mind vezetői mind dolgozói szinten.

2

### **Angyalné Dr. Mátraházi Kinga, LEAN vezető előadásából megtudhattuk, hogy a teljes folyamat átalakítást megalapozott módszertannal célszerű végrehajtani**

A stratégia megvalósításának egyik jelentős feltétele a Value Stream alapú szervezet, mely csak akkor működik jól, ha a folyamatok teljes mértékben az értékteremtést szolgálják. A LEAN vezető elmondta, hogy a fejlesztés során a múltban jól működő eszközökre és folyamatokra is építve, alkalmazkodni kellett a változásokhoz, meg lehetett kérdőjelezni a status quo-t, világos telephelyi stratégiát és erős módszertani (LEAN) alapokat kellett kialakítani, hogy a legjobb/leghatékonyabb folyamathoz/szervezethez a megfelelő, elkötelezett emberek csapattá érjenek a változások során.

Szerencsére a vállalatcsoporton belül nem kellett a „széllal szembe menni”, az általánosan elfogadott és elvárt LEAN szemlélet megkönnyítette a munkát és az együttműködést, ugyanakkor külső tanácsadó is biztosította az átalakítás módszertanát, de a projekteket a belső munkatársak vezették és irányították.

A változási/fejlesztési módszertan alapvetően 3 területre/pillérre koncentrált: Működési rendszerek (termékek, folyamatok, minőség), Vezetői hálózatok (teljesítmény alapú módszerek), Gondolkodás és viselkedés (emberközpontú megközelítés, új vezetői és dolgozói hozzáállás). Ezek fejlesztésével sikerült olyan sikeres projekteket kialakítani, melyekkel a „learning by doing” alkalmazásával a dolgozók is a változás mellé álltak és maximálisan támogatták a bevezetett eljárásokat, módszereket. A siker mérőszámai mutatják legjobban az eredményeket: a produktivitás több mint 50%-al változott, az „added value/doboz” pedig közel 40%-al.

### **Kalotai Zoltán, Termelés tervezés és ellátás vezető az alkalmazott eszközöket ismertette**

Ha ismert a folyamatos fejlődés módszere, van belső szakértői támogatás, akkor a LEAN eszközök, technikák sokat segítenek a célok pontos megértésében. Az eredmények kimutatására olyan teljesítménymutatókat fogalmaztak meg (KPI –Key Performance Indicator), melyek napi szintű értékelésével és fejlesztő akciók megfogalmazásával biztosíthatják a gyár szintű célok elérését. Ezeket az un. +QDCI táblákon vezetik:

- + - Safety (HSE biztonság)
- Q - Quality (minőséget tudjuk biztosítani)
- D - Delivery (szállítás: időben, ott legyen)
- C - Cost (költség: megfelelő ár alkalmazása)

- I - Involvement (megfelelő bevonódás, gondolkodásmód)

A LEAN gondolkodás fókuszában az ember áll: azaz a megfelelő szakértelmű és hozzáállású vezetők és dolgozók elengedhetetlen részei a sikernek. Ezt biztosítják a kapacitás menedzsment tervező eszközei nemcsak a „gembán”, hanem az irodai dolgozók részére is. Folyamatosan figyelik a dolgozók képességeit is annak érdekében, hogy a feladatok elvégzésében ne legyen szűk keresztmetszet a tudás, a probléma azonosításában, a gyökérok keresésben, a korrigáló akciókban és az ismételt előfordulás megakadályozásban.

### **Tass Anna, APU1 (Autonóm Production Unit) vezető az autonóm csapatok működésébe engedett betekinteni**

Tass Anna több területen szerzett szakmai tapasztalatokkal pályázta meg az első pilot autonóm termelési egység vezetői pozícióját. A kultúraváltáshoz, szemléletváltáshoz tartozott, hogy a szervezet átalakítása során nincsenek bebetonozott pozíciók: a dinamizmushoz és a sikerhez hozzátartozik, hogy a vezetők is változzanak, hogy elkötelezetten éljen járjanak a változásban, az új módszerek alkalmazásában. A funkcionális (hagyományos, silo) szervezeti modell megváltoztatásával az értékáramú (Laminar flow) szervezet kialakítása az egyértelmű számszerű eredményeken (következmény) túl a működés szemléletbeli (filozófiai) alapját is megerősítették. A változások eredményeképp erős csapatszellem alakult ki, növekedett a teljesítmény, megalapozott és mindennapos gyakorlat lett a folyamatos fejlődés, de a leginkább értékelendő, hogy fenntarthatóvá



vált a gondolkodás, a fejlődés, mindenki elfogadta a módszereket, a hozzáállást, így kialakulhatott az a szervezet, ahol érdemes és jó dolgozni, ahol kézzel fogható az eredmény.

Mindezen eredmények okozója (avagy a szervezeti DNS meghatározója), hogy a kereszt-funkcionális (autonóm, értékáram alapú) csapatoknak közös Obeya irodájuk van, az együttműködést a közös és

egyeztetett stratégiai célok, ill. a vevő vezérli. A gördülékenységet támogatja, hogy a csapat felhatalmazott a döntések meghozatalára, így azok gyorsak, az irányítók és a végrehajtók együtt vannak a gembán. Körültekintő szervezettség (sztdenderdek, akciótervek és elfogadott KPI-ok) határozza meg a mindennapi munkát, melyek eredménye a folyamatos fejlődés, a célok elérése, a hatékony irányítás (pl. gyors visszacsatolás), valamint a kultúra finomítása (az egyéni és a vállalati fejlődés). Természetesen az autonóm csoportok működését a vállalatok életében megszokott támogató tevékenységek/funkciók segítik, ugyanakkor a piaci igényekre vonatkozó reagálás integrálását (pl. anyagellátás, piaci igények) is a vállalatcsoport végzi.

### **Bidnay Barbara, HR Business Partner természetesen a Gondolkodás és viselkedés fejlesztési pillér elemeit mutatta be**

Tapasztalatok szerint a változások sikere, fenntartása 50%-ban a helytelen hozzáállás, gondolkodás miatt hiúsul meg. Ezt megelőzve a HR arra koncentrált, hogy a vezetői példamutatás a legmagasabb

szintű legyen és a dolgozók bevonódása, elköteleződése is mielőbb megtörténjen. Kérdőíves felméréssel kezdték el, majd fókusz csoportos beszélgetéseket tartottak és mélyinterjúkat: a jéghegy modell szerint a nem látható viselkedési normákat igazították a vállalati céleléssel összhangba.

A vezetői viselkedés fejlesztése és alapvető jellemzői támogatták a dolgozók szemléletváltását is:

- Kezdeményezés: a probléma a fejlődés egyik lehetősége
- Fókuszban a stratégia: Vevői igények és elvárások vannak a fő fókuszban
- Példamutatás: Vezetőként mutassuk meg a helyes hozzáállást
- Építsünk csapatot: Válasszuk a legjobb embereket a nehéz problémákhoz
- Elkötelezettség: Szerezzük meg az embereink szívét és bizalmát
- Támogató struktúra kialakítása: Szüntessük meg a silókat
- Döntéshozatal és felelősség: Vállaljuk a kockázatot

4

A változások során természetesen ellenállások is előfordultak, de az egyéni fejlesztő, segítő, visszajelző beszélgetések (coaching) nagyban támogatták a megértést, a közös értékek és gondolkodás elfogadását. Végző soron az emberek maximális támogatása jelenti a kulcs elemet a stratégiában a jövő állapot eléréséhez.



## Gyárlátogatás

### +QDCI tábla (Safety, Quality, Delivery, Cost, Involvement)

A gyárban több szintű +QDCI táblákon követik és vizualizálják a teljesítményt. 1-es szinten az operatív tevékenységet ellátók beszélnek meg a sztenderdek alapján 10 percen az eredményeket, problémákat, majd az akciótervbe rögzítik a megoldandó rövid- (1 nap) és középtávú (<10 nap) feladatokat. Amiket nem tudnak saját hatáskörben megoldani, azokat a 2-es szintű +QDCI fórumra eskalálják (a szervezet irányító tagjaiból álló szint), illetve lehet továbbítani a 3-as szintre is, ahol a gyár menedzsmentje naponta elemzi a teljesítményt és döntéseket, akciókat fogalmaz meg.

A kulcs mutatókat (KPI) úgy határozzák meg, hogy a három szinten kaszkád alakuljon ki, azokra az operátoroknak legyen ráhatásuk, azaz a felmerült problémákat, akciókat meg tudják oldani.

### Autonóm gyártási egység (APU) - irányítási szoba (Obeya)

Az irányítási szoba lényege, hogy egyrészt közel van az operátorokhoz és a gembához, másrészt egy teremben ülnek a különböző szakterületek képviselői/szakértői. A falakon pedig a jól ismert LEAN vizualizációs eszközök láthatók:

- Stratégiai célok és mutatószámok
- Akciótervek
- Terv/tény elemzések
- 2-es szintű QDCI tábla
- 5S tábla
- LEAN információk
- Fejlesztési javaslatok
- Eltérések, reklamációk követése
- Kommunikációs tábla
- HR információk



### Elektronikus Termelés tervezés

A nagy, interaktív display előtt állva jól olvashatóan át tudtuk tekinteni a termelési tervet, mely nemrég váltotta fel digitális eszközként a korábbi mágnes táblát. Előnye, hogy a digitálisan rögzített adatok jobban követhetők, visszanezhetők, távolról is elérhetők és pontosabb teljesítmény adatokat produkálnak.

### Minőség-ellenőrzés - labor

A laborban folyamatos a leterheltség, hiszen minden gyártási tételt külön ellenőrizni szükséges, aminek a követésére a legegyszerűbben alkalmazható mágnes táblás megoldást találták a legjobbnak. A táblákon minden tétel fel van tüntetve, a sztenderd vizsgálati előírásokat követve jelölik, hogy mely tételnél milyen vizsgálatot alkalmaznak, majd pedig az eljárás (mint kompetencia) ismerete dönti el, hogy ki végezheti el azt az ellenőrzést. Így a munkaleosztást is egyszerűsítve, a kapacitástervező táblán rögzítik az adott napi tevékenységeket. Színkódok alkalmazásával jelzik, hogy hol tart az adott ellenőrzés: kék – mérés alatt, zöld- kész van, piros – esemény van, plusz mérés szükséges.



### BEST Practice – Vitafórum, zárás

A fórum zárásaként a résztvevők kérdéseire a komoly szakértői gardával felsorakozott gyárvezetés adta meg a válaszokat. A gyárvezetőtől megtudtuk, hogy jó néhány évre előre kell gondolkodni. A gyógyszergyártás területén is a digitalizáció jelenti majd a kihívásokat és lehetőségeket. Számos olyan

ötletet hallottunk, melyek megvalósításában már gondolkodnak, de ezek még komolyabb kultúraváltást igényelnek, mint amelyet az utóbbi években megléptek. A világ azonban rohamosan fejlődik, így a Sanofi magyarországi gyárainak a cégcsoporthoz való alkalmazkodás jegyében önállóan is lehetnek ötletei és meg is kell tudni valósítani azokat. Ebben kell a vezetésnek példát és irányt mutatni, és úgy láttuk, hogy ha az utóbbi változásokhoz hasonló lesz a hozzáállás, akkor a siker nem maradhat el.

A Sanofi veresegyházi gyárának vezetői és szakértői ezen a szakmai napon kimagasló teljesítménnyel, odaadással szolgálták a szakmai tapasztalatcserét, melyet külön köszönünk.

**Budapest, 2017. október 13.**

Csécsei Róbert, Csákó József