

## INTERJÚ EGYED LINDÁVAL, A FINO-FOOD KFT. ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJÁVAL

*Kérem, mutassa be a FINO-food Kft.-t!*

A FINO-food Kft. családi vállalkozás, egy magyar család tulajdonában van a cég 1993 óta – akkor került privatizálásra. 2006-ban költöztünk Kaposvárra, az európai uniós csatlakozás miatt. Nem csak egy tejfeldolgozó vagyunk. Egy cégcsoport áll mögöttünk, ami a tehenészeti telepeket és a hozzá tartozó földeket is jelenti, tehát egy befejezetlen tejipari vertikum, egyedül az értékesítési végpont hiányzik.

Jelenleg 130 fő dolgozik a tejüzemben. Tavalyi árbevételünk 3,6 milliárd forint volt. 2010-ben várhatóan körülbelül 120 ezer liter tej érkezik be a céghez. Termékválasztékunk felét sajtok, különleges sajtok képezik, a másik ötven százalék fehéráru, folyadéktej, tejföl, kis részben készítünk ömlesztett termékeket, ami ipari felhasználásra, sajtos párizsiba, virslibe kerül.

*Milyen fejlesztések, innovációs folyamatok valósultak meg az elmúlt időszakban a vállalkozás keretei között, milyen célokat szolgáltak, milyen területekre irányultak?*

Meghatározó lépés volt a 2006-os kaposvári üzemépítés és beruházás. Ekkor saját igényeink szerint felújítottuk a régi tejüzem épületét, új technológiát hoztunk a tej előkészítés és kezelés, valamint a sajtvonalak területére. Ebben az időszakban még régi csomagológépeket használtunk (például a folyadéktejnél és tejfölnél), mivel akkor ez még csak húsz százaléka volt az árbevételünknek.

Szintén 2006-ban vezettük be az integrált vállalatirányítási rendszert (CSB), ami alapján minden folyamatunkat egy közös rendszerbe gyűjtöttük, így az adatok nem külön-külön rendszerekben képződnek. Az első évben három modult vezettünk be, a pénzügyi, raktározási és beszerzési oldalt érintve, ezt egészítettük ki 2007-ben a termelésirányítással.

2008-ban csak a technológiai háttérrel fejlesztettük, illetve hozzá kapcsolódóan a készáru-raktározási, valamint csomagoló- és segédanyag-raktári rendszerünket. Az integrált vállalatirányítási rendszerhez mobil kommissiózási modult vettünk, ami a készáru-raktárban segíti a munkánkat. Azóta szkennelés alapján készül a szállítólevél.

Vettünk egy új ESL (Extended Shelf Life) technológiával működő passztórt, ez azt jelenti, hogy hosszabban eltartható a tej, de nem lesz égett íze, mint az UHT tejeknek. Jobb minőségűre, magasabb tisztasági fokúra cseréltük a zacskótöltő gépeinket és elkezdtünk dobozos tejet is gyártani.

2010-ben ultraszűrő berendezést fogunk venni, amivel lehetőségünk lesz a savó melléktermék hasznosítására is. Ebből különböző italokat, pudingokat lehet készíteni, és jobban be lehet állítani a sajt készítéshez is a tejalapanyagot. Ez szintén minőségi előrelépés lesz, egyúttal a hatékonyságunkat is növeli.

Az évek során folyamatosan bővítettük háttérbázisunkat, új kazánt vettünk, növeltük a hűtőkapacitást a megnövekedett tejmennyiséggel arányosan (2006-ban még 50 ezer liter tejjel dolgoztunk, most 150 ezer literre kértük meg az engedélyt).

*Milyen konkrét igények, szükségletek képezik a humán fejlesztések alapját az Ön által vezetett cégnél?*

Van egy vezetői gárda és egy szakmunkás gárda, akikkel együtt szeretnénk dolgozni, de nem működnek jól a folyamatok. Nehéz szakképzett és tapasztalt embert találni erre az iparágra. Friss, képzetlen ember felvétele esetén munkakörtről függően minimum 3-6 hónap a betanulási idő. A kollégák képzése tehát nagyon hosszú folyamat és nagy befektetés a részünkről.

2008-ban és 2010-ben történt a humán oldal erősítése, fejlesztése. Munkához való hozzáállásban indult el csapatépítés, ahhoz, hogy lojalitás, kötődés alakuljon ki a cég iránt. Akik itt dolgoznak és nem pályakezdek, azok sok pontot kaptak már az élettől, nagyon megkeseredettek, ezen kell nekünk valamilyen úton-módon változtatni. Azt szeretnénk elérni, hogy olyan emberek jöjjenek be dolgozni, akik azt szívesen teszik, mert ez a cég hatékonyságát is növeli. Nekünk is kellett változni ahhoz, hogy tudjunk előrelépni, számunkra most már az a lényeg, hogy amit veszünk, az hosszú távon tudjon jól működni. A technológiai feltételek, hogy jól lehessen dolgozni, adottak. Az időkiesést szervezéssel és emberi hozzáállással lehetne javítani, tehát már csak az emberi oldali tényező hiányzik. Ezen kellene dolgoznunk.

*Hogyan, mennyiben illeszkednek a fejlesztési intervenciók a vállalkozás stratégiai célkitűzéseiseihez?*

Teljes mértékben. 2004-ben kérdéses volt a tejjüzem további működése, azonban a továbbvitel mellett döntöttünk. 2006-ban, amikor ide költöztünk, eldöntöttük, hogy szeretnénk a tejfeldolgozással hosszú távon foglalkozni. Látszott, hogy egy kicsi, 50 ezer literes feldolgozású üzem nem tud életben maradni, növekedni kell. A 2006-ban elkezdett technológiai fejlesztések is azt a célt szolgálták, hogy hosszú távon tudjunk piacon maradni. Úgy döntöttünk, hogy nem a kommersz, hanem a prémium kategóriában szeretnénk működni, ezért is ragaszkodunk a drágább technológiához és folyamatos fejlesztésekhez. Minőséget szeretnénk termelni hosszú távon. Az összes fejlesztésünk ezt a célt szolgálja.

*Milyen hasznát, jelentőségét látja az innovációnak, ezen belül a humán innovációnak szervezeti keretek között?*

Ez két részből áll. Egyrészt legyen meg a technológia, amivel elő lehet állítani jó minőséget. Ez, most már úgy érzem, egyre inkább adott. Azonban ezt a technológiát embereknek kell működtetni. Nem tudunk mindent gépesíteni és nem is biztos, hogy az a jó, ha mindent gépek végeznek. Olyan embereknek kell a technológiát működtetni, akik figyelnek arra és tudják, hogy mit kell csinálni, tehát szakmailag képzettek. Személyiségi oldalról pedig nem a tönkretétel a cél, hanem az, hogy megóvjuk azt, amivel dolgozunk. Fontos tehát a munkavállalók hozzáállása. Másrészt üzemszervezéssel rengeteget lehet spórolni, növelni a hatékonyságot. Ez a vezetői készségek kérdése, amit szintén fejleszteni kell. Tehát mindkettő nagyon fontos.