

## Posjet poduzeću „Coca-Cola HBC Hrvatska“



30.5.2019. je u sklopu kolegija *Menadžment ljudskih potencijala* organiziran posjet studenata pod vodstvom prof.dr.sc Gorana Đukića i doc.dr.sc. Mire Hegedića poduzeću Coca-Cola HBC Hrvatska. Posjet je bio organiziran u nekoliko dijelova.

Studente su prvo u konferencijskoj dvorani ugostili rukovoditeljica ljudskih potencijala za operativne poslove, gospođa Mirna Cvetković, voditelj zagrebačke punionice Drago Pišonić, te Karlo Tomašić, pripravnik. Preko Skype-a su se pridružili Renato Beritić, direktor opskrbnog lanca Coca-Cole HBC Hrvatska te direktorica logistike Nives Ožeg. Nakon nekoliko kratkih prezentacija o poduzeću, pripravničkom programu (Rise Management Trainee program) i ljetnoj praksi (Coke Summership), uslijedio je dio posvećen pitanjima. Studenti su imali mnoštvo pitanja, uglavnom vezana za zapošljavanje i uvjete rada u poduzeću. Predstavnici poduzeća su bili iznimno otvoreni za pitanja te je taj dio trajao duže od planiranog.

Nakon uvodnog dijela, slijedio je obilazak punionice. U punionici su studenti mogli vidjeti većinu dijelova proizvodnog procesa – punjenje boca sokovima, čišćenje linije prije mijenjanja vrste soka, čišćenje staklenih boca te konačno etiketiranje i pakiranje gotovih proizvoda. Zbog veličine grupe nažalost nije bio moguć posjet dijelu gdje se proizvodi plastična ambalaža.

Posjet je završen obilaskom glavnog skladišta (INAS) koje je odvojeno od pogona. Tamo su studenti vidjeli neka nova rješenja za vanjsko odlaganje, ali i inovativan način komisioniranja kojeg je u sklopu diplomskog rada izradio student FSB-a Dražen Fišter, dok je za kraj rukovoditelj skladišta, g. Gordan Drnas održao kratku prezentaciju u kojoj je upoznao studente s logističkom stranom kompanije.

## O poduzeću

*Coca-Cola* nije jedno poduzeće, već sustav više odvojenih poduzeća s različitim ulogama – najvažnije poduzeće je The Coca-Cola Company koja proizvodi koncentrate, vlasnik je svih (tajnih) recepata i intelektualnog vlasništva. Ono dodjeljuje franšizu raznim poduzećima koja se bave proizvodnjom pića iz koncentrata te punjenjem. *Coca-Cola Hellenic Bottling Company* (HBC) je druga najveća punionica u svijetu te djeluje na tržištima Europe, Azije i Afrike. Unutar HBC postoji nekoliko poslovnih jedinica, od kojih *Coca-Cola HBC Adria* objedinjuje poduzeća *Coca-Cola HBC Hrvatska*, *Coca-Cola HBC Slovenija* i *Coca-Cola HBC B-H Sarajevo*.

Punionice se nalaze u Zagrebu i Sarajevu, pri čemu tržište Slovenije pokriva zagrebačka punionica.. Punionica u Zagrebu, kao i pripadno skladište, smješteni su na istoku grada, uz samu Slavonsku aveniju čime je osigurana odlična prometna povezanost.

Osim bezalkoholnih napitaka, poduzeće na tržište plasira i mnoge marke alkoholnih pića. Od bezalkoholnih pića, otprilike 80% proizvoda na našem tržištu se proizvodi i puni u Hrvatskoj.

Strategija poduzeća ima jednostavan naziv 24/7 – cilj je da u svakom trenutku svakog dana poduzeće ima proizvod koji zadovoljava potrebe kupaca – od soka od naranče uz doručak preko gaziranog pića za ručak, prirodne izvorske vode na poslu ili u školi, izotoničnog napitka tijekom treninga, energetskog napitka i alkoholnih pića prilikom izlaska....

## Punionica

U punionici se odvija **kompletna proizvodnja napitaka i gotovo sve vrste pripadajuće plastične ambalaže**. Proces počinje proizvodnjom pretformi/predoblika iz kojih se zatim puhanjem proizvode boce. Boce se ispiru te se pune odgovarajućom vrstom napitka. Sam napitak se dobiva iz koncentrata (koje proizvodi The Coca-Cola Company) te dodatnih sastojaka (voda, sladila, ...) koje proizvodi/nabavlja pojedina punionica i koji se svi skupa miješaju po receptima (tzv. *Mastermix* instrukcije). Recepti za neke napitke (primjerice Coca-Colu) su univerzalni, dok za druge (primjerice Fantu) variraju od tržišta do tržišta. Tako se, primjerice, klasična Coca-Cola dobiva iz dvaju koncentrata – K1 i K2. Iz litre takvog sirupa se dobije 6,4 litara konačnog proizvoda.–Neke punionice koriste kristalni šećer, dok druge koriste fruktozni sirup kao sladilo. Napunjene boce zatim dobivaju etikete te ih se pakira u foliju za transport.

Osim plastične, koristi se i staklena ambalaža. Ona prvo prolazi niz naizmjeničnih kontrola i pranja, kako bi se osigurali **maksimalni higijenski standardi** te strukturalni integritet boce (toleriraju se samo najmanja oštećenja), te se zatim puni na isti način kao i plastične boce.

Cijeli proces teče **automatski** te je primjetan vrlo malen broj radnika u samom pogonu. S obzirom na to da je riječ o prehrambenoj industriji, koriste se brojne kontrole kvalitete – rendgenske i foto kontrole, mikrobiološka testiranja i rigorozni standardi čistoće, te svaka boca ima proizvodni kod (*date code*) temeljem kojeg se osigurava potpuna **sljedivost proizvoda**. S obzirom da se za punjenje različitih napitaka koriste iste linije, pranje istih se provodi otopinom natrijeve lužine ili čistom vodom, kako bi se spriječili zaostali okusi.

### Skladište

Skladišni dio (INAS) je odvojen od punionice. Udaljenost iznosi 3 km, što predstavlja logistički izazov. Skladišni prostor se prostire na 7 tisuća kvadratnih metara. Zbog sezonske fluktuacije (po ljeti je potražnja za napitcima višestruko veća) se koristi i vanjsko skladištenje u posebno konstruiranim šatorima, koji održavaju temperaturu..

Skladištenje je uglavnom podno na paletama, manjim dijelom na regalima (*drive in* i *drive through* regali). Primjetna je vertikalna neiskorištenost glavnog skladišnog prostora – koriste se niski regali. Proizvodi su raspoređeni po potražnji (A i B proizvodi), dok je zbog carinskih propisa poseban dio odijeljen (i ograđen ogradom) za alkoholna pića. Izuzimanje je po principu FEFO (*first expired first out*) kako bi se spriječili gubitci zbog isteka roka trajanja.

Koriste se li-ionski električni viličari, uglavnom jednopaletni. Višepaletni viličari se gotovo isključivo koriste za vanjski transport.

Skladište ne posjeduje kompletan WMS (Warehouse Management System), već se najvećim dijelom koristi papir za komisioniranje, zato što bi uvođenje WMS-a značajno smanjilo kapacitet. Na dijelu komisioniranja je student FSB-a Dražen Fišter razvio poseban sustav ploča koji olakšava i ubrzava proces komisioniranja.

### Metodologije industrijskog inženjerstva

U poduzeću je vrlo izražena **korporativna kultura**; fokus je na zaposlenicima i njeguje se osjećaj pripadnosti kompaniji. Zbog pripadanja grupi HBC, značajan dio (na višim razinama i do 90%) interne komunikacije se odvija **na engleskom jeziku**.

Menadžment ljudskih potencijala je vrlo razrađen i kompleksan, sa standardiziranim procedurama i načinima evaluacije radnika. Cilj im je unutar **kompanije razvijati rukovodeće kadrove** (uključujući top menadžment – svega 1% dolazi izvan kompanije) te je stoga veliki naglasak stavljen na mogućnosti osobnog razvitka kroz **konstantno učenje i napredovanje**, pri čemu su želja za učenjem i trud veći faktor od početne pozicije ili formalnog obrazovanja – studenti su tako imali prilike čuti priču kako se od pripravnice u financijama kroz 20 godina i nekoliko različitih funkcija postaje rukovoditeljicom logistike. Također postoji **pripravnički program** (*Rise Management trainee program*) u kojem se izabiru najbolji kandidati (u

sadašnjoj generaciji 9 od 500 prijavljenih) te educiraju i uvode u posao kako bi stekli vještine koje će im biti potrebne za preuzimanje rukovodećih pozicija.

Radnici imaju kolektivni ugovor u kojem su definirana mnoga prava (primjerice dodatno zdravstveno osiguranje), postoje dodaci i bonusi na plaće te se organiziraju izleti i druge dodatne aktivnosti za radnike kojima se postiže veća motivacija i osjećaj pripadnosti poduzeću. Primjerice, nakon sezone se organizira *Coca-Cola Weekend* gdje svih 900 zaposlenika iz Hrvatske, Slovenije i BiH odlazi na proslavu u trajanju od dva dana.

U samoj proizvodnji se koristi **preventivno održavanje**, nepredviđeni kvarovi su rijetki. Najveći gubitak je postupak zamjene pića koje će se puniti na pojedinoj liniji (poglavito zamjena ventila koji reguliraju volumen pića u bocu) te se stoga trenutno radi na **SMED-u** (*single minute exchange of die*) kako bi se taj proces ubrzao. Za stabilnost procesa se koristi **SPC – statistička kontrola procesa**.

U skladištu je većina poslova *outsourc*-ana, osim rukovodećih pozicija. Također, kako bi se omogućilo neometano punjenje staklene ambalaže u punionici bez zastoja zbog krive ambalaže, skladišni zaposlenici rade ručno sortiranje i vizualnu kontrolu boca koje u sanducima stižu iz ugostiteljskih objekata i iz maloprodaje iz cijele Hrvatske i Slovenije. Time se sprječava da neka zalutala boca, primjerice fante, stvori zastoj na liniji koja čisti i pregledava boce coca cole.

Glavni KPI-jevi (*key performance indicator*) u logističkom procesu su CTS (*cost to supply* – trošak distribucije, skladištenja i međuskladišnog prijevoza dostave) kao postotak NSR-a (*net sales revenue* – neto prihoda prodaje) te **DIFOTAI**

DIFOTAI je složen KPI kojeg čine dijelovi DIF (*deliver in full* – cjelovitost dostavljene narudžbe), OT (*on time* – na vrijeme) i AI (*accurately invoiced* – pravilno fakturirano). Trenutno se taj postotak kreće oko 98, 99%, pri čemu je najveći dio pogrešaka vezan za sam proces naručivanja. Krajnji cilj je  $6\sigma$ .

### **Izvještaj sastavio:**

Matej Tkalčić

Doc. dr. sc. Miro Hegedić

# Slike



