

EVALUAREA PERFORMANȚEI BAZATĂ PE INDICATORI CHEIE

Vizireanu Eugen

Conducător științific: Prof. Univ. Dr. Ing. Irina SEVERIN

REZUMAT: Fie că vorbim despre o întreprindere mică sau o multinațională, orice organizație orientată spre client și îmbunătățire continuă trebuie să găsească o modalitate de a-și evalua performanțele.

Raportată la standarde, bune practici sau orice alte reglementări, evaluarea rezultată, indiferent de imaginea afisată (pozitivă sau negativă), oferă informația exactă asupra ariilor de îmbunătățire.

Abordarea pe care o prezintă este bazată pe indicatori de performanță cheie (KPI- Key Performance Indicators), aceștia sunt stabiliți și aleși în funcție de profilul organizației, clienții și cerințele părților interesate.

Indicatorii de performanță acoperă activitatea întregii organizații și prezintă stadiul actual față de un target propus și rezultate anterioare.

CUVINTE CHEIE: Indicatori, performanță, obiectiv, rezultat, management.

1 INTRODUCERE

Organizația prezentată în cadrul proiectului este ASSA ABLOY România (AARo). Aceasta este parte a concernului ASSA ABLOY, cel mai mare furnizor de sisteme de securitate la nivel mondial. AARo, este o organizație relativ nouă, aceasta provenind din fostul URBIS, ce a fost achiziționată de grupul suedez. Societatea este producătoare de articole de feronerie.

Lucrarea își propune să prezinte modul în care organizația își evaluează performanțele din toate ariile de activitate. Aceste activități sunt ghidate de standardele adoptate în sistemul de management integrat Calitate-Mediu-SSM-SI (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001), însă majoritatea indicatorilor adoptați sunt generați de practicile KAIZEN.

După stabilirea indicatorilor de performanță, sunt desemnați responsabili de monitorizare, măsurare și analiză a acestora. Sistemul informatic este un puternic instrument în această evaluare, el colectând informațiile permanente iar la intervale stabilite generează rapoarte pentru managementul de la vârf cu privire la nivelul la care se situează performanța față de o țintă aleasă.

Managementul de la vârf, prin sesiuni de analiză, stabilesc și alocă noi acțiuni pentru menținerea sau îmbunătățirea performanțelor.

¹ Specializarea Ingineria Calității, Facultatea IMST;

E-mail: vizzzy1@yahoo.com;

2 STADIUL ACTUAL

Momentul la care se face referire în cadrul proiectului este luna Iunie a anului 2015.

Organizația a stabilit 15 indicatori cheie ai activității sale pe care îi monitorizează, raportează și prezintă lunar.

Cei 15 indicatori sunt:

- Vânzări (suma facturată la final de lună)
- Headcount (Numarul de angajați la sfârșit de luna)
- Material Folosit [1- (Material consumat/ material standard de folosit)]*100
- MTPT (viteza de rotație a stocurilor)
- OFR (Precizia Livrărilor)
- Restanțe comenzi (numarul total de restanțe la final de lună)
- Productivitate (vanzări lunare/ headcount lunar direcți/ numar de ore productive)
- Eficiența angajaților (ore standard de lucru pentru definitivarea tehnologiei/ ore muncite)*100
- Ore suplimentare (ore suplimentare/ ore de muncă)*100
- OEE (Eficiența totală a echipamentelor)
- Sănătate și securitate în muncă (numarul de accidente la sfârșit de lună)
- Mediu (numarul de incidente de mediu la sfârșit de lună)

Evaluarea performanței bazată pe indicatori cheie

- Reclamații calitate (Valoarea reclamațiilor de calitate / vânzări)*100

- Fluctuație personal (numarul de angajați ce au părăsit compania/ headcount)*100

- Absenteism (Ore absente/ Ore standard de muncă)

După cum observăm există o conexiune între indicatori, modul de calcul și rezultatul obținut poate fi influențat de rezultatul altui indicator, spre exemplu eficiența angajaților poate fi influențată de headcount.

2.1 Planificare

Indicatorii de performanță au fost stabiliți într-un masterplan pe o perioadă de 3 ani (2012-2015) și sunt specifici obiectivelor adoptate.

În cele ce urmează sunt prezentate proiectele de management ce au dus la stabilirea și adoptarea indicatorilor.

Masterplanul este compus din 3 mari proiecte, la rândul lor formate din 2 teme strategice cu mai multe acțiuni/activități

DEZVOLTARE CORE BUSINESS

1. Clientul înainte de toate

1.1. Proiecte și dezvoltare

1.1.1. Explorare noi produse și clienți

1.1.2. Proiecte R&D

1.1.3. Proiecte de transfer MFP

1.1.4. Proiecte de transfer non-MFP

1.1.5. Noi oportunități de dezvoltare

1.2 Planificare operațională și în vânzări

1.2.1 Performanță în livrări

1.2.2 Suprmarket condus de kanban

1.2.3 Stocuri de siguranță pentru highrunnere

1.2.4 Stocuri semifabricate pentru asamblări.

1.2.5 Cantitate minima de comandă pentru restul produselor.

1.3 Orientare către client.

1.3.1 Contracte cu clienții.

1.3.2 Logistică LEAN- VSM Aprovizionare

1.3.3 Reducerea timpului de livrare

1.3.4 Chestionare de măsurare a satisfacției clienților

2. Calitate ireproșabilă

2.1 Dezvoltarea sistemului de calitate

2.1.1 Menținerea sistemului de control al calității

2.1.2 Constituirea unui sistem de asigurare a calității

2.1.3 Constituirea unui sistem de menținere a calității

2.1.4 Sistem de măsurare a cauzelor de pierdere pe calitate, integrat în sistemul informatic (Axapta)

2.2 Managementul calității

2.2.1 Menținerea SMI

2.2.2 Implementarea ISO 26000

CLIMAT OPTIM PENTRU DEZVOLTARE

3. Redimensionarea afacerii

3.1 Investiții pentru susținerea dezvoltării

3.1.1 Automatizări

3.1.2 Investiții în echipamente/personal

3.1.3 Rentabilitatea portofoliului de produse

3.2 Infrastructura locației

3.2.1 Identificare oportunități de extindere

3.2.2 Sistemul anti-incendiu cu sprinklere

3.2.3 Sistem de ventilație

4. Profesioniști pasionați

4.1 Motivarea angajaților

4.1.1 Sistemul de idei de îmbunătățire

4.1.2 Team building interdepartamental

4.1.3 Plan de dezvoltare personală

4.1.4 Program de competențe de management

4.2 Comunicare

4.2.1 Comunicare internă

4.2.2 Comunicare externă

4.2.3 Îmbartașirea experienței LEAN

4.2.4 Codul de conduită

4.2.5 Program de promovare AARo

4.3 Dezvoltarea echipei

4.3.1 Team building

4.3.2 Proiecte între echipe

4.3.3 Participare în proiecte în EMEA

EXCELENȚA ÎN AFACERI

5. Execuție fără cusur

5.1 Sistemul IT & Flux neîntrerupt

5.1.1 Ax ca proces – aceeași informație

5.1.2 Sistemul cu coduri de bare

5.1.3 PDM

5.1.4 CIP

5.1.5 EDI

5.1.6 Portal electronic pentru achiziții

5.1.7 Click view

5.1.8 Certificare ISO 27001

5.2 Implementare Lean

5.2.1 5S – Locul 1 în EMEA

5.2.2 Visual Management – Locul 1 în EMEA

5.2.3 Împartășirea celor mai bune practici de producție

- 5.2.4 Leadership & Comunicare
- 5.2.5 Managementul stocurilor
- 5.2.6 SMED
- 5.2.7 Sistemul de producție AARo

6. Cost, Cash, Echipa de achiziții profesionistă

6.1 Managementul Riscului & Costuri

- 6.1.1 Control intern și managementul riscului
- 6.1.2 Managementul situațiilor de criză
- 6.1.3 Reducerea costurilor de energie electrică
- 6.1.4 Kaizen Controlling
- 6.1.5 Program de cycle counting (stocuri)
- 6.1.6 Stabilire costuri (target)
- 6.1.7 Performanță bazată pe indicatori cheie
- 6.1.8 Proiecte VA/VE

6.2 Echipa de achiziții pasionată și profesionistă

- 6.2.1 Aprovizionarea din țări cu costuri reduse
- 6.2.2 Reducerea și optimizarea numărului de furnizori

6.2.3 Reducerea cheltuielilor directe și indirecte

- 6.2.4 Logistică LEAN cu principalii furnizori (EDI)
- 6.2.5 Optimizarea stocurilor
- 6.2.6 Evaluarea furnizorilor
- 6.2.7 Audituri de sustenabilitate pentru principalii furnizori
- 6.2.8 Analiza fabricat-aprovizionat.

Masterplanul conține 70 de acțiuni, iar acestea la randul lor sunt definite de mai multe activități ce trebuie duse la bun sfârșit pentru atingerea obiectivului.

Spre exemplu pentru 2.2.1 Menținerea SMI sunt necesare următoarele 3 activități

- Menținerea certificării SMI (recertificare)
- Audituri interne
- Auditarea pe departamente a conformării

cu ISO 9001:2008

2.2 Rezultate și analiză

Având acțiunile necesare definite pentru atingerea obiectivelor, rezultatele acestora sunt monitorizate, analizate și comunicate lunar.

Tabel 1. Situația actuală

| ASSA ABLOY Romania Scorecard 2012-2015 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|----|----|--------|
| Actiune | Indicatori Performanta | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2015 | | | | 2015 |
| | | Actual | Actual | Actual | Actual | Actual | Actual | Actual | Target | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Actual |
| Rezultate Financiare | Vanzari | -17,5 | -11,5 | 1,2 | 2,6 | 68,771 | 84,025 | 93,890 | 104,850 | 24,549 | 21,267 | | | 45,828 |
| Cost | Numar personal (sfarsit de luna) | 443 | 336 | 372 | 380 | 420 | 497 | 504 | 540 | 524 | 520 | | | 520 |
| | Material folosit (%) | N/A | 4 | -4,0 | -5 | 0 | -7,0 | -2 | -2,0 | -8,0 | -4,0 | | | 6,0 |
| | MTPT (days) | 108 | 137 | 94 | 89 | 85 | 84 | 80 | 77 | 80 | 125 | | | 120 |
| Livrari | OFR (%) | 77,0 | 88,7 | 93 | 97,0 | 96,0 | 90,0 | 86,7 | 95,0 | 86,7 | 85,8 | | | 88,0 |
| | Linii comanda restante (media pe luna) | 147 | 88 | 7 | 11 | 55 | 554 | 57 | 20 | 99 | 192 | | | 190 |
| Productivitate | Productivitate | 545 | 660 | 770 | 798 | 915 | 1007 | 992 | 1.100 | 1005 | 917 | | | 98,0 |
| | Eficienta angajatilor (%) | 70 | 67 | 52 | 54 | 64 | 65 | 68 | 75 | 65 | 66 | | | 85 |
| | Ore suplimentare (%) | 9,2 | 6,5 | 14,0 | 1,5 | 3,0 | 9,0 | 6,7 | 3,0 | 2,9 | 4,0 | | | 3,4 |
| | Eficacitatea totala a echipamentelor (OEE) (%) prese automate | N/A | td | 27 | 24 | 25 | 36 | 34 | 39 | 35 | 32 | | | 36 |
| Sanatate si Securitate in Munca. Mediu | SSM (accidente) | 4 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| | Mediu (incidente) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| Calitate | Quality complains (%) of sales | 2,8 | 0,73 | 0,35 | 0,10 | 0,03 | 0,04 | 0,06 | 0,03 | 0,30 | 1,27 | | | 0,7% |
| | DPPM - Produse defecte pe milion | N/A | N/A | N/A | N/A | 906 | 577 | 882 | 500 | 25,385 | 5,961 | | | 14,43% |
| Personal | Fluctuația de personal (%) | 16,0 | 0,2 | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 2,0 | 0,38 | 0,38 | | | 0,38 |
| | Absenteism (%) | 6,0 | 3,6 | 2,3 | 2,0 | 2,0 | 2,3 | 3 | 3,0 | 2,63 | 2,56 | | | 2,60 |

Deși majoritatea indicatorilor nu sunt în limitele dorite rezultatele pot fi generatoare de rezultate pozitive, de cele mai multe ori obiectivele se aleg mai sus decât este dorit, tocmai pentru a mobiliza, și a avea șanse mai mari de a obține rezultate mulțumitoare.

Vânzarile, desigur poate cel mai important indicator pentru acționari, sunt sub așteptări, cu toate acestea trendul este crescător susținut de dezvoltarea de noi portofolii și produse. Iar Forecast-urile clienților pentru a doua jumătate a anului oferă posibilitatea atingerii obiectivului final.

Tabel 2. Headcount

| HC | Iun |
|--------------|-----|
| HC 2014 | 552 |
| Bugetat 2015 | 540 |
| HC 2015 | 520 |

Numărul total de angajați este un indicator foarte important deoarece intra în calculul altor indicatori, iar rezultatul poate fi influențat prin modificarea sa. Desigur din punct de vedere al producției și al vânzărilor un număr cat mai mare de angajați oferă posibilitatea creșterii producției și vânzărilor, dar trebuie menținut un echilibru cu eficiența și productivitate, de aceea, deși sub numărul propus de angajați, este considerat un rezultat pozitiv.

Materialul folosit împreună cu viteza de rotație a stocurilor (MTPT) și DPPM-ul reprezintă cea mai mare provocare a organizației. Odata ce un refer este produs neconform, acesta necesită repetarea producției și astfel utilizarea unei cantități duble de material decât cel definit. Pornind de la repetarea procesului, sistemul de aprovizionare a adoptat o politică preventivă prin care sa asigure disponibilitatea materialului în cazul unor probleme de calitate, dar daca acestea nu apar, stocurile au fost facute fara rost, ceea ce duce la o creștere a vitezei de rotație a stocurilor.

Cauzele de pierdere pentru viteza de rotație a stocurilor sunt generate in marea proporție de timpul petrecut sub formă de material în stocuri.

Tabel 3. Viteza de rotație a stocurilor

| CAUZE DE PIERDERE MTPT | Zile | iun.15 |
|---------------------------|---------------------|--------|
| | Zile materiale | 95 |
| | Zile WIP | 28 |
| | Zile produse finite | 3 |
| | MTPT | 125 |

Tabel 4. Precizia livrărilor

| OFR | Iun |
|---------------|--------|
| OFR 2014 % | 88% |
| Target 2015 % | 95% |
| OFR 2015 % | 83,50% |

Tabel 5. Cauze de pierdere OFR

| CAUZE DE PIERDERE - OFR | | iun.15 |
|-------------------------|---|--------|
| | OFR Lunar | 84% |
| | Lipsa scula / defect | 0,9% |
| | Lipsa materiale/componente extern - furnizori | 3,8% |
| | Lipsa componente intern - alte CP-uri | 4,7% |
| | Utilaj defect | 0,0% |
| | Mod de operare Axapta | 0,6% |
| | Lipsa personal / absenteism | 0,3% |
| | Deficienta in planificare interna - CP-uri | 1,5% |
| | Probleme de calitate | 1,5% |
| | Lipsa capacitate productie | 3,3% |

Precizia livrărilor este strict influențată de calitatea reperelor aprovizionate sau intern produse, de livrarea acestora la timp și nu în ultimul rând de capacitatea organizației. Acestea fiind principalele cauze de diminuare a preciziei livrărilor. Cauzele măsurate de pierdere a preciziei livrărilor se prezintă in tabelul următor:

Tabel 6. Linii Restante

| Backlog | Iun |
|---------------|-----|
| Backlog 2014 | 367 |
| Bugetat 2015 | 50 |
| Realizat 2015 | 192 |

Tabel 7. Linii restante pe top clienți

| LOSS TREE - ORDER BACKLOG | | iun.15 |
|---------------------------|------------------------------|--------|
| | ASSA OEM AB - FIX+Eskilstuna | 74 |
| | ASSA AB | 5 |
| | Italia (Security S) | 37 |
| | Mul-T-Lock | 14 |
| | LIPS (Nederland) | 23 |
| | LITTO | 2 |
| | ASSA ABLOY Cehia & Slovacia | 7 |
| | Other customers | 30 |

O comandă nelivrată la timp devine o comandă restantă, iar cu cât numărul problemelor de calitate, lipsa componentelor crește și capacitatea scade sau stagnează, numărul de linii restante se mărește. O

altă cauză a creșterii backlog-ului o reprezintă dezvoltarea necorelată între portofoliu, automatizări și numărul de angajați, iar în cazul actual singurul care a crescut a fost portofoliul, ce în lipsa celorlalte două duce la creșterea numărului de linii restante.

Tabel 8. Timpul de livrare

| LT (Timp de livrare in zile) | Iun |
|------------------------------|-----|
| LT 2014 | 50 |
| LT standard | 18 |
| LT Realizat 2015 | 43 |

Principalul indicator afectat de numărul mare de linii restante este timpul de livrare al comenzilor. Pe lângă un număr mare de comenzi, probleme de calitate și capacitate scăzută, comenzile restante pot deveni un pericol major.

Tabel 9. Eficiența

| Eficiența | Iun |
|----------------|-----|
| Eficiența 2014 | 65 |
| Target 2015 | 75 |
| Realizat 2015 | 67 |

Productivitatea și eficiența sunt și ele rezultatul unor rapoarte între vânzări și timp lucrat, și timpul teoretic de execuție. La fiecare problemă de calitate, aprovizionare sau capacitate, timpul definit este devansat, ceea ce duce la o scădere a productivității și eficienței.

Orele suplimentare au fost adoptate ca o soluție pentru recuperarea backlog-ului, dar creșterea timpului de lucru de la 8 la 10 ore duce la scăderea fizică a eficienței și productivității angajaților, ceea ce duce la un necesar constant sau chiar mai mare de ore suplimentare.

Eficacitatea totală a echipamentelor este mai mică decât ar trebui, deși programul de mentenanță este bun, echipamentele de lucru sunt vechi, necesită timpi mari de reglaj și execuție a operației. Motiv pentru care organizația este puternic orientată spre automatizări.

Tabel 10. OEE

| | | |
|---------------|---|-----|
| LOSS TREE OEE | OEE Total Prese | 32% |
| | schimbare scula | 20% |
| | schimbare material | 4% |
| | intreruperi datorate utilaj | 1% |
| | intreruperi datorate materialului | 2% |
| | intreruperi datorate sculei | 20% |
| | intreruperi datorate operatorului | 6% |
| | intreruperi datorate controlului calitatii | 15% |
| | operare la o cadenta inferioara tehnologiei | 0% |

În ceea ce privește accidentele de muncă și incidentele de mediu, niciunul nu a fost înregistrat. De altfel organizația este recunoscută la nivel local pentru siguranța oferită angajaților la locul de muncă și grija față de mediu.

Din punct de vedere financiar, cel mai negativ rezultat este procentul de reclamații raportat la vânzări. Acesta este de 24 de ori mai mare decât ținta propusă și este desigur efectul problemelor de calitate ale reperelor produse intern greșit în număr tot mai mare, al componentelor aprovizionate ce sosesc în intervale decalate de timp, ceea ce dă peste cap sistemul de control la receptie. Toate acestea duc la posibilitatea livrării către client a unui produs neconform. Procentul se referă la bani cheltuiți cu despăgubirea, înlocuirea produsului sau cu alte activități ce au fost necesare pentru soluționarea reclamației. În acest procent nu se regăsesc costurile problemelor de calitate interne, cum ar fi remanierea, sau rebutarea.

Tabel 11. DPPM

| DPPM | Iun |
|-------------|-------|
| DPPM 2014 | 241 |
| Target 2015 | 500 |
| DPPM 2015 | 4.805 |

Din punct de vedere al numărului de reperi defecte raportate la un milion de reperi produse, acesta se situează la 14.451, o cifră aparent mare, dar care trebuie privită cu atenție. De multe ori, în componența unui produs intra alte 20-30 de reperi. De aceea în analiza DPPM-ului trebuie foarte bine vazut ce articole generează cele mai mari pierderi din punct de vedere financiar, de timp, sau de capacitate.

Fluctuația de personal și absenteismul se află în limite normale, organizația este de asemenea recunoscută pentru grija față de angajați. Mediul curat, sigur și plăcut de lucru, recunoașterea și remunerația decentă, fac din ASSA ABLOY România o organizație atrăgătoare.

2.3 Stabilirea Strategiei

Având aceste instrumente la îndemână, managementul de la vârf a stabilit și readaptat pe parcurs viziunea, obiectivele și temele strategice. Viziunea și misiunea ASSA ABLOY România este de a fi cel mai atractiv furnizor din EMEA pentru cele mai bune produse de securitate din oțel. Ea se pronunță intern prin:

Tabel 12. Viziunea

| | |
|---------------------|----------------------|
| Aveacerea noastră | Servicii prompte |
| Prioritatea noastră | Calitatea produselor |
| Conduita noastră | Siguranța în muncă |
| Datoria noastră | Costuri minime |

Obiectivele rezultate în urma analizelor au fost preplanificate la începutul masterplanului și adaptate pe parcurs. Pentru anul 2015 obiectivele organizației erau:

Tabel 13. Obiective 2015

| | |
|------------------|---------------|
| Cifra de afaceri | 30 mil. Euro |
| Profit | 1.5 mil. Euro |
| LEAN în EMEA | Locul 1 |
| MTPT | 70 de zile |
| DPPM | Maxim 500 |
| SSM | 0 accidente |

3 CONCLUZII

Putem observa strânsa legătură între misiune, obiective și strategie prin enunțarea indicatorilor. Acestia, în marea lor majoritate sunt în strânsă legătura, așa cum am văzut, simpla variație a unuia dintre ei poate implacta doi-trei alți indicatori. Menținerea constantă la un nivel dorit și prestabilit a acestora, reprezintă cheia spre atingerea obiectivelor și o dezvoltare sustenabilă.

Astfel pentru cele 6 mari teme strategice și activitățile cheie, numărul indicatorilor este suficient și acoperă în întregime sfera de activitate după cum urmează:

Tabel 14. Conexiuni

| TEME STRATEGICE | INDICATORI DE PERFORMANȚĂ |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1.0 Clientul înainte de toate | OFR (Precizia livrărilor) |
| | Lead time (timpul de livrare) |
| 2.0 Calitate ireproșabilă | Valoarea Reclamațiilor |
| | DPPM |
| 3.0 Redimensionarea afacerii | Vânzări |
| 4.0 Profesioniști pasionați | Fluctuație de personal |
| | Absenteism |
| | Accidente de muncă |
| | Incidente de mediu |

| | | |
|---|------|--|
| 5.0 Execuție fără cusur | fără | OEE (Eficacitatea totala a echipamentelor) |
| | | Eficiența angajaților |
| | | Material folosit |
| 6.0 Cost, Cash, Echipă de achiziții profesionistă | | MTPT |
| | | HeadCount |
| | | Productivitate |
| | | Ore suplimentare |

Alegerea indicatorilor cheie, așa cum le spune și numele, pot deveni cheia spre succes a organizației, prin buna ținere sub control a obiectivelor și proceselor aferente acestora.

Prin monitorizarea trendului unui indicator se poate afla foarte ușor cauza ce a generat respectivul efect (pozitiv sau negativ) și arată toate procesele ce au ajutat la producerea lui, indiferent de departamen, nivel al execuției sau amployare.

4. BIBLIOGRAFIE

- [1]. Mocanu Dan ș.a. (Iunie 2015), *Strategia ASSA ABLOY România 2012-2015*, București
- [2]. Vasile Ștefănescu ș.a. (2011), *Manualul Sistemului de Management Integrat AARo*, București
- [3]. <http://www.assaabloy.ro/en/local/ro/>

5. NOTAȚII

În cadrul lucrării au fost folosite prescurtări cu următoarele semnificații, în ordinea apariției:

- AARo – ASSA ABLOY România
- SSM – Securitate și sănătate în muncă
- SI – Securitatea informației
- MTPT - Material ThroughPut Time (Viteza de rotație a stocurilor)
- OFR – Order Fee Rate (Precizia Livrarilor)
- OEE – Overall Equipment Effectiveness (eficacitatea totala a echipamentelor)
- R&D – Research and Depelopement (Cercetare și dezvoltare)
- MFG – Global Microfinance Fond
- VSM – Value Stream Mapping
- SMI – Sistem de Management Integrat
- EMEA – Europe, Middle East and Africa
- SMED – Single Minute Exchange of Die
- PDM – Product Data Management
- CIP – Customer Interaction Platform
- VA/VE – Value Added/ Value Engineered
- HC - HeadCount
- LT – Leadtime (timpul de livrare)
- DPPM – Defect Parts Per Million

