



Faurecia Excellence System

Niemal każdy z największych dostawców motoryzacyjnych posiada własny system lub standard, którego celem jest sprostanie wymaganiom globalnego rynku, jakim stał się m.in. przemysł motoryzacyjny. Także francuska grupa Faurecia stosuje autorskie rozwiązanie, które nosi nazwę Faurecia Excellence System (FES).

Faurecia Excellence System (FES)

W dążeniu do sprostania wymaganiom globalnego rynku motoryzacyjnego, francuska Grupa Faurecia od kilkunastu lat prowadzi aktywną politykę jakości i innowacji, ukierunkowaną na produkty i produkcję masową. Jeszcze w latach 90. XX wieku Bertrand Faure (ówczesna nazwa Faurecia), stosował narzędzia, których celem było tradycyjne sterowanie produkcją. Od momentu powstania nowej Grupy Faurecia (rok 2001) szukano nowego podejścia do zarządzania. Od 2006 roku dostawca wprowadził Faurecia Excellence System (FES) - wspólne podejście promujące ciągły postęp - wykorzystujący najlepsze praktyki zarówno z wewnątrz jak i na zewnątrz Grupy. Opierając się na dwóch fundamentach (zaangażowanie pracowników i współpraca z dostawcami) oraz czterech kluczowych filarach (przywództwo, rozwój, produkcja i klienci), system FES ma na celu osiągnięcie doskonałości w zakresie jakości, kosztów i czasu realizacji.

Czym jest FES?

System Doskonałości Grupy Faurecia (FES) jest całościowym syste-



mem (składającym się ze 114 głównych procedur, także standardów, instrukcji, itp.), który obejmuje swym zakresem całą działalność koncernu: od działalności badawczo-rozwojowej do sprzedaży, uwzględniając rzecz jasna procesy produkcyjne oraz działalność pomocniczą czy korporacyjną. Dzięki FES, praca odbywa się wśród autonomicznych zespołów, partnerstwo wypracowywane jest wspólnie z dostawcami, oczekiwania klientów są zdefiniowane, a produkty są konsekwentnie dostarczane na czas, po określonych kosztach o wymaganej jakości.

Stosując system FES, każdy z 238 zakładów produkcyjnych francuskiego koncernu musi dążyć do osiągnięcia najwyższego poziomu. Takie podejście do ciągłego doskonalenia okazało się skuteczne na całym świecie.

Jak działa FES

FES dotyczy 6 głównych procesów:

- Zaangażowania załogi (Employee Empowerment)
- Partnerstwa z dostawcami (Supplier Partnership)
- Przewodnictwa (Leadership)
- Rozwoju (Development)
- Produkcji (Production)
- Klienta (Customer Service)

FES obejmuje 114 procedur, a cała dokumentacja Faurecia Core Procedures (FCP) jest jednolita dla wszystkich jednostek Faurecia. Wszystkie zakłady Faurecia (238 jednostek na świecie) podlegają ciągłej ocenie funkcjonowania zgodnie z procedurami FES.

Obecnie francuska grupa skupia się na podnoszeniu jakości/wydajności przede wszystkim w zakresie zagadnień produkcyjnych. Dlatego audyt



Faurecia

(Production Audit) dotyczy elementów FES związanych z produkcją.

W każdym zakładzie francuskiego koncernu jest wybrany tak zwany FES specialist, osoba dedykowana do wdrażania i monitorowania systemu w danej jednostce. Jej działanie wsparte jest m.in. przez dyrektora zakładu jak i właścicieli procesów, którzy odpowiadają za coaching na swoich obszarach.

Ocena stanu zaawansowania i wdrożenia FES w konkretnych zakładach odbywa się w 14 n/w obszarach na 5 poziomach (poziom 1 - najniższa ocena, poziom 5 - najwyższa ocena):

- Safety
- Managing OHP
- People Management
- Operational Communication
- Improvement
- Control Plan 1
- Control Plan 2
- QRQC Quick response
- QRQC Problem Solving
- SW (standaryzacja pracy)
- TPM (utrzymanie ruchu)
- Pull System
- PC&L
- Management Control

W każdej z nich można maksymalnie uzyskać 100 proc. oceny. Ostateczna coroczna ocena zakładu to średnia procentowa z tych 14 grup.

Zakłady dzieli się na 4 klasy FES:

Klasa A – pow. 60 proc.

Klasa B – pow. 50 do 60 proc.

Klasa C – od 40 do 50 proc.

Klasa D – poniżej 40 proc.

Audyt

Każda z jednostek produkcyjnych podlega corocznemu audytowi. Jego celem jest ocena poziomu kompetencji w zakładach w zakresie stosowania metodologii FES. Audyt w danym zakładzie trwa 2 dni, którego dokonuje zazwyczaj dwóch przedstawicieli zespołu audytorów Faurecia.

Przed każdym audytem zakłady zobligowane są do przeprowadzenia samooceny (Self Assessment) wdrożenia FES, zgodnie z procedurami systemu. Ostatnia samoocena, zostanie przekazana audytorom, przed rozpoczęciem oceny.

W audycie, ze strony jednostki produkcyjnej, bierze udział każdy, kto jest odpowiedzialny za jeden z wspomnianych 14 punktów, czyli np. dyrektor zakładu, szef HR czy szef logistyki.

Sam audyt rozpoczyna się od spotkania otwierającego z audytorami, podczas którego prezentowany jest plan audytu. Następnie audytorzy dokonują oceny poszczególnych obszarów. Wyniki audytu podawane są „od razu” – na spotkaniu zamykającym. Podczas niego przedstawiana jest uzyskana ocena oraz wskazywane są mocne jak i słabe strony funkcjonowania zgodnie z FES ocenianej jednostki.

FES a zakłady Faurecia w Polsce

W Polsce francuski koncern posiada 8 jednostek produkcyjnych, z których najwięcej należy do klasy A - Grójec, Gorzów Wlkp., Wałbrzych Zakład



Faurecia

Frames, Wałbrzych Soft oraz Wałbrzych JIT. Do klasy B należą jednostki w Wałbrzychu - Zakład Mechanizmów i w Legnicy.

Podsumowanie

FES jest systemem dynamicznym, który z założenia ma ewoluować i ma być stale doskonały. Dlatego normy są przedmiotem stałego doskonalenia w oparciu o dobre praktyki Grupy na całym świecie. Ta ciągła ewolucja jest gwarantem osiągnięcia doskonałości we wszystkich dziedzinach i uzyskiwania najlepszych wyników pod względem jakości, kosztów, terminów oraz zasobów ludzkich.

Szczególnie dobre rezultaty widać w przypadku nowootwartych zakładów lub tych, w których w sposób radykalny zmieniono ustawienia produkcyjne (production setups). Dobrym przykładem są zakłady Grupy ulokowane nie tylko w Polsce, ale także w Chinach, mogące pochwalić się jednymi z wyższych poziomów wydajności i punktacji zgodnie z systemem FES.