

Walczymy o minuty

– Przez lata wypracowaliśmy określony, wysoki standard jakości. Dziś staramy się osiągnąć najlepsze wyniki ekonomiczne i czasowe – walczymy już nie o dni czy godziny, a o minuty – mówi **Konrad Cupał**, odpowiedzialny za utrzymanie ruchu w Anpharmie, warszawskim zakładzie produkcyjnym Grupy Servier.

• **Czym różni się dzisiejsze utrzymanie ruchu w Anpharmie od tego sprzed kilku lat?**

Z pewnością dużą zmianą w Anpharmie było przekształcenie naszego działu UR w sekcję, która jest obecnie częścią Działu Produkcji. Nastąpiło więc ewidentne zbliżenie tematów technicznych z produkcyjnymi. Wspólnie pracujemy nad tymi samymi zagadnieniami, postrzegając je z dwóch różnych perspektyw: operatorskiej oraz technicznej.

• **Czy ta zmiana nie ujmuje wagi UR? W niektórych branżach pracownicy maintenance'u skarżą się, że są traktowani jako „mniej ważni”.**

I my mieliśmy spore obawy związane z tym połączeniem, ale z perspektywy czasu, po kilkuletniej pracy w takim systemie widzę, że na pewno nie straciliśmy na znaczeniu. A nieporozumienia między działami? Są niwelowane, co przekłada się na wspólne rozwiązywanie codziennych zadań i realizacji celów.

• **No właśnie. Jakie są dziś wasze cele, zadania?**

Oczywiście naszym głównym celem jest zapewnienie jak największej dostępności urządzeń i utrzymywanie ich wydajności. W działach UR kluczowy jest obecnie elastyczny podział zasobów – pomiędzy zadaniami czysto technicznymi a codziennym wsparciem

KONRAD CUPAŁ
odpowiedzialny za
utrzymanie ruchu
w Anpharmie,
warszawskim zakładzie
produkcyjnym Grupy
Servier



Foto: Anpharm

i optymalizacją produkcji. Podział ten powinien przebiegać mniej więcej pół na pół, czyli utrzymujemy urządzenia w wymaganym, dobrym stanie technicznym (poprzez system Preventive maintenance) i mocno inwestujemy w ich techniczny upgrade, oczywiście starając się zminimalizować czas ich wyłączenia z produkcji.

Równolegle realizujemy zadania związane *sensu stricto* z aktualnymi potrzebami produkcji: usuwanie awarii i regulacje, realizacja projektów zgłoszonych przez operatorów oraz opracowywanie wspomagających instrukcji technicznych. W tym zakresie można powiedzieć, że jesteśmy serwisem na potrzeby produkcji.

• **Wspomniał pan o optymalizacji. Jakie działania poczyniliście w tym zakresie?**

Dziś wymogiem czasów są systemy automatycznego zbierania danych. Jedną z naszych inwestycji w tym kierunku była implementacja systemu służącego do monitorowania OEE. Dział Produkcji, Utrzymanie Ruchu i dostawca systemu – firma ANT wspólnie zaprojektowaliśmy i wdrożyliśmy rozwiązanie bezpośrednio dopasowane do naszych aktualnych potrzeb. Zobaczyliśmy, jak wielką rewolucją jest przejście z wersji papierowych, czasochłonnych, obciążonych dużym błędem w zakresie gromadzenia i analizy danych, na cyfrowe. System jest podzielony na różne obszary, w zależności od wymagań użytkownika, ale bazuje na tych samych danych źródłowych. Dzięki systemowi widać dziś klanownie, gdzie jest obszar do poprawy lub pilny temat do rozwiązania.

• **System generuje kolejne porcje danych. Nie boicie się zagrożeń związanych z cyberterrorem?**

W naszym zakładzie wewnętrzna sieć intranetowa jest siecią prawie zupełnie zamkniętą, z ograniczonym i dobrze zabezpieczonym połączeniem z siecią zewnętrzną (ogólnodostępną). Dokładnie ta sama zasada dotyczy dostępu do urządzeń produkcyjnych, który jest tylko czasowy i ograniczony do sytuacji awaryjnych lub modernizacji. Dostęp do internetu jest limitowany do wydzielonych stanowisk.

Uświadamiamy pracowników o zagrożeniach wynikających z używania nieautoryzowanych pendrive'ów – to wszystko zapewnia, że zagrożenie cyberterrorem jest naprawdę znikome. Z drugiej strony widzimy konieczność zwiększenia zdalnej dostępności do naszych „cyfrowych” zasobów. Dlatego wspólnie z Działem IT pracujemy nad bezpiecznym rozwiązaniem tego tematu.

• **Rozmawiamy o rozwoju, zmianach. Jak będzie wyglądała przyszłość w kontekście utrzymania ruchu? Mówi się sporo choćby o przemyśle 4.0.**

W naszej firmie cały czas następują zmiany organizacyjne. Obecnie wdrażamy rozwiązania związane

z programem doskonałości operacyjnej OPEX (operational excellence). Jednym z systemów wspomagających jest wspomniany ANT, ale za nazwą OPEX kryje się wiele innych rozwiązań, takich jak: Problem Solving – system ukierunkowany na skuteczne i szybkie rozwiązywanie spadków wydajności procesu na poziomie operatorów i techników liniowych, czy TOP 5 breakdowns reduction – zmniejszenie lub eliminacja kluczowych pięciu przyczyn awarii czy przestoju z określonego przedziału czasu.

Warto podkreślić, że niegdyś bardziej widoczne były różnice między automotive, przemysłem spożywczym i chemicznym a farmacją, którą cechował bardzo wysoki poziom jakości i zaawansowane technologie. Nie tak znacząca była w naszej branży kwestia wydajności. A obecnie? Farmacja nadal jest czołowym promotorem wysokiej jakości i nowych technologii, ale mocno pracuje nad wydajnością. Dziś można zauważyć dużo większą niż w przeszłości elastyczność firm farmaceutycznych i umiejętność ich dostosowania się do aktualnych, dynamicznych potrzeb rynku i częstszych zmian samej produkcji. Dzięki powyższym działaniom nasza produkcja jest na tyle elastyczna, że możemy świadczyć kompleksowe usługi kontraktowe – korzystając zarówno z 20-letniego doświadczenia oraz wdrożonych nowoczesnych systemów zarządzania. Oferujemy indywidualne podejście do klienta, doradztwo i wsparcie na każdym etapie współpracy.

Systemy systemami, wydajnością wydajnością, lecz nic nie zrobimy bez odpowiedniej kadry. Inwestowanie w ludzi jest niezbędne, gdyż być technikiem o jednej specjalizacji, to obecnie za mało. Coraz częściej pojawiają się wymagania, by technik UR był po części sprawnym mechanikiem, dobrym elektrykiem, powinien również znać podstawy automatyki. Potrzebny jest nam więc taki techniczny omnibus.

• **Wymienił pan – wśród branż „benchmarkowych” w zakresie nowoczesnych technologii – m.in. przemysł chemiczny. W rafineriach wprowadza się dziś wirtualne instalacje, „cyfrowe bliźniaki”, na których testuje się określone rozwiązania. Czy w farmacji również pojawiają się tego typu symulatory?**

Również. Udoskonalane są rozwiązania pozwalające na modelowanie produkcji, przygotowywanie się do rzeczywistych wyzwań. Już dziś mamy – może jeszcze niekompleksowe, ale w mikroskali – elementy takiego modelowania cyfrowego czy testowania na symulatorach.

• **Mówiliśmy o chemii, ale farmacja „podpatruje” również przemysł lotniczy.**

Farmacja może korzystać tylko z najlepszych wzorców. Myśląc o najwyższej jakości, o high technology, od razu nasuwają się tu firmy związane z lotnictwem. W przypadku automotive bowiem, o ile ma zainstalowane porównywalne systemy wydajnej produkcji,

to benchmark tych sektorów jeżeli chodzi o systemy jakościowe, nie jest już tak prosty. Czasem bezpośrednio przekładanie określonych rozwiązań z motoryzacji czy przemysłu chemicznego do farmacji jest po prostu niemożliwe.

Gdy mówimy o przemyśle lotniczym należy podkreślić, że farmacja obsługuje zdecydowanie większą liczbę „pasażerów”, podnosząc jakość, skracając czas dostawy wyrobu gotowego, zwiększając liczbę prezentacji. Kiedyś nikt nie wyobrażał sobie, że farmacja będzie funkcjonowała w standardach Toyoty. Tymczasem dziś jednego dnia potrafimy mieć nawet trzy przezbiorzenia.

- **Słyszałem o przedsiębiorstwach z innych niż farmacja branż, które rozważają wprowadzenie wspólnych magazynów części zamiennych. Czy w farmacji również jest to możliwe?**

Z punktu widzenia finansów jest to na pierwszy rzut oka korzystne. Nie trzeba stawiać kilku magazynów, ale jeden, centralny, bardzo reaktywny. Jednak z drugiej strony bardzo ważna jest szybkość usuwania awarii, polegająca na jak najszybszym dostarczeniu części. Jeżeli ma się taką część bezpośrednio we własnym magazynie, można ją sprowadzić w przeciągu kilku godzin. W przypadku magazynu centralnego mówimy już o dniach. Straty więc, w porównaniu do kosztów przechowywania części, są nieporównywalnie większe. Do tego dochodzą niuanse. Nowsze urządzenia są wyposażone w dedykowane części, czasem jeden model na tyle różni się od innego, że budowa wspólnego magazynu mijają się z celem.

- **Czy nie lepiej w tej sytuacji wykorzystywać maszyny, urządzenia starsze, ale z lepszą dostępnością części, niż inwestować w nowe – może lepsze, ale trudniejsze w naprawach?**

Nie ma tu jednoznacznej odpowiedzi. Mamy świetne przykłady modernizacji urządzeń jeśli chodzi o systemy automatyki, które „starzeją” się najprędzej. Po ich wymianie urządzenia te pracują bardzo dobrze przez kolejne lata.

Z drugiej strony nie można się ograniczać tylko do zmodernizowanego sprzętu. Musimy inwestować w nowości, które są wydajniejsze, pracują na zupełnie innych rozwiązaniach konstruktorskich czy systemach sterowania. Niestety, nie są często tak żywotne, jak modele sprzed kilkunastu lat.

- **Mówiąc o awariach, remontach – czy widzi pan zmianę w zakresie jakości serwisu?**

Jest znaczna poprawa, jeśli chodzi o wsparcie, serwis i dostawę części od producentów urządzeń. Myślę, że głównym sprawcą tej zmiany jest pojawienie się na rynku niezależnych firm oferujących możliwość wykonania części użytkowych czy formatowych o wymaganych, dobrych parametrach. Co ciekawe, zauważamy nawet w przypadku najlepszych urządzeń, że niektóre ich części lub systemy są bardziej wadliwe lub mniej żywotne. Przed działami technicznymi jest zatem zadanie wytypowania tych elementów i wykonanie ich w ulepszonej wersji. Często z pomocą niezależnych serwisów zewnętrznych. Dzięki takim działaniom Sekcji UR, która niejako „uszlachetnia” maszynę, zyskujemy lepsze rozwiązania, a co za tym idzie – urządzenia pracują dłużej i mniej awaryjnie.

- **Co w zakresie UR daje wam przynależność do Grupy Servier i w drugą stronę: co wy dajecie Grupie?**

Mamy dużą swobodę, jeśli chodzi o implementację nowych rozwiązań. Jesteśmy fabryką na tyle kreatywną, że często inicjujemy nowe pomysły. Niejednokrotnie „testujemy je” na sobie, by potem mogły być wdrożone w Grupie. Z drugiej strony są pewne projekty korporacyjne, wdrażane w poszczególnych oddziałach. Jest więc znów kompromis – między naszymi inicjatywami a potrzebami Grupy.

Podsumowując, przez lata wypracowaliśmy określony, wysoki standard jakości. Dziś staramy się osiągnąć najlepsze wyniki ekonomiczne i czasowe – walczymy już nie o dni czy godziny, a o minuty.

Rozmawiali: Przemysław Płonka, Adam Wita