

Strategia utrzymania technicznego jako element budowania wartości Grupy Azoty SA

Artur Rzempala, Joanna Rzempala*

Streszczenie: W artykule przedstawione zostały działania realizowane w Grupie Azoty SA związane ze strategią utrzymania technicznego, będącą elementem strategii operacyjnej. Do kluczowych elementów strategii należy przyjęta do realizacji misja i wizja, a także podstawowe cele, w tym w szczególności poprawa dostępności technicznej poszczególnych maszyn i urządzeń produkcyjnych przyczyniająca się do budowania wartości Grupy Azoty SA.

Słowa kluczowe: strategia, utrzymanie ruchu, wartość

Wprowadzenie

Utrzymanie techniczne i zarządzanie majątkiem trwałym jest jednym z filarów nowoczesnego zarządzania operacyjnego.

W przypadku Grupy Azoty SA i spółek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej Grupy Azoty SA strategia utrzymania technicznego wynika ze Strategii działalności operacyjnej, będącej elementem „Strategii Grupy Azoty na lata 2014–2020”.

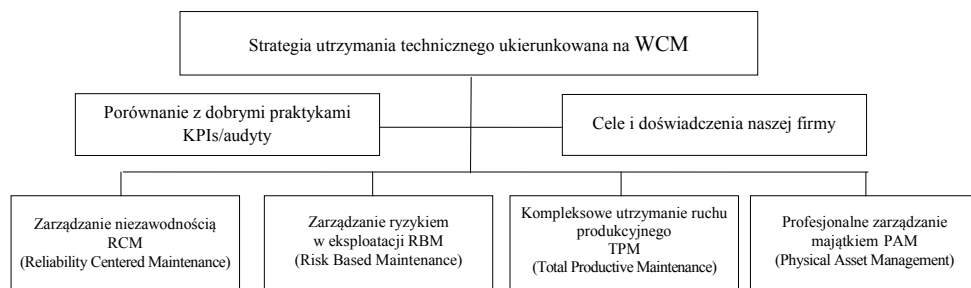
W Grupie Azoty SA, jako organizacji ukierunkowanej na efektywne wykorzystanie majątku, opracowano strategię utrzymania technicznego, stanowiącą zbiór wytycznych dla doskonalenia utrzymania technicznego oraz zarządzania cyklem życia majątku.

1. Misja i wizja utrzymania technicznego i zarządzania cyklem życia obiektów

Jako misję strategii utrzymania technicznego przyjęto: zapewnienie dostępności majątku trwałego i niezawodności na poziomie wynikającym z potrzeb produkcji z zachowaniem standardów bezpieczeństwa i minimalizacji kosztów związanych z eksploatacją i odtworzeniem majątku.

* dr Artur Rzempala, Dyrektor Centrum Infrastruktury, Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” SA, ul. Kuźnicka 1, 72-010 Police, Akademia Morska w Szczecinie, Zakład Organizacji i Zarządzania, ul. H. Pobożnego 11, 70-507 Szczecin, e-mail: artur.rzempala@grupaazoty.com; dr Joanna Rzempala, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra Efektywności Innowacji, ul. Cukrowa 8, 71-004 Szczecin, joanna.rzempala@wzieu.pl.

Działania realizowane w ramach strategii oparte będą o kolejne wybrane i dostosowane kroki wynikające z metod profesjonalnego doskonalenia operacyjnego, przede wszystkim: WCM (*World Class Maintenance*), PAM (*Physical Asset Management*), TPM (*Total Productive Maintenance*), metody zarządzania niezawodnością wynikające z RCM (*Reliability Centered Maintenance*), mierzone ryzyko i koszty z wykorzystaniem narzędzi RBM (*Risk Based Maintenance*).



Rysunek 1. Schemat kluczowych metodologii i uwarunkowań uwzględnionych na etapie opracowywania strategii utrzymania ruchu

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Grupy Azoty SA.

W docelowym modelu obsługi technicznych:

1. Funkcje planowania, zlecenia i odbioru remontów pozostaną przy spółkach produkcyjnych (core bussinesowych).
2. Pozyskanie sił wykonawczych odbywać się będzie z wykorzystaniem instrumentów konkurencji zapewniających odpowiednią jakość prac i minimalizację kosztów.
3. Planuje się docelowo sprzedaż spółek wykonawczych. Przeanalizowana będzie konieczność zachowania kontroli w długim okresie w obszarze specjalistycznych funkcji wykonawczych trudno dostępnych na rynku (automatyka).
4. Wdrażane będą nowoczesne instrumenty zarządzania majątkiem (koordynacji remontów, przetargów internetowych, analizy: ryzyk, dostępności, kosztów remontów itp.).

W wyniku realizacji strategii utrzymania technicznego planowane jest zwiększenie w ciągu 3 lat dostępności technicznej systemów produkcyjnych do poziomu benchmarków wewnętrznych w Grupie Azoty dla poszczególnych instalacji. Jako wewnętrzny benchmark ustalono najlepszy wynik w Grupie powiększony o 1–3% w zależności od specyfiki wytwórni.

Komunikacja osób związanych z procesami utrzymania ruchu i zarządzania technicznego będzie wzmocniona konkretnymi narzędziami i kulturą organizacyjną. Dzięki systemom wsparcia typu CMMS możliwe będzie bieżące monitorowanie wyników obsługi technicznych i dostępności instalacji celem podejmowania trafnych decyzji operacyjnych i zarządczych.

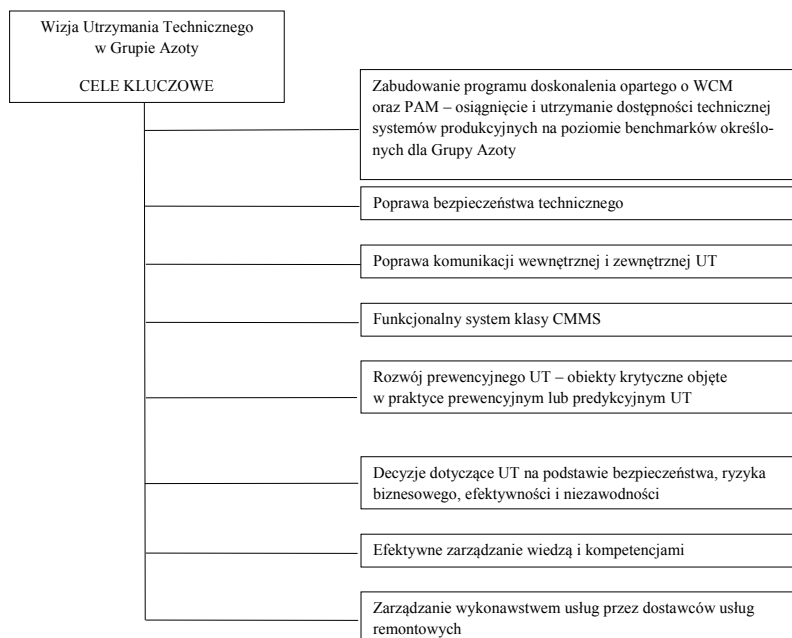
W ramach realizowanej strategii struktura obsługi obiektów krytycznych nakierowana będzie na eliminację usług reakcyjnych, zastępując je usługami prewencyjnymi i predykcyjnymi. Dla obiektów technicznych o wysokiej krytyczności przypisane będą wiodące strategie eksploatacyjne – predykcyjne i prewencyjne.

Dla obiektów, dla których wiodąca będzie strategia prewencyjna opracowane zostaną plany usług prewencyjnych oraz zaadaptowane zostaną nowoczesne metody diagnostyczne. Prace prewencyjne będą realizowane terminowo i zgodnie z dobrymi praktykami. Dla pozostałych obiektów opracowane zostaną struktury usług technicznych gwarantujące wymagany poziom dostępności majątku produkcyjnego.

W stosunku do okresu sprzed wdrożenia strategii koszty usług technicznych ulegną poprawie zarówno w wyniku wewnętrznej racjonalizacji usług, jak i obniżenia jednostkowych kosztów usług przez wykonawców zewnętrznych sumarycznie o około 5%.

2. Kluczowe cele strategii utrzymania technicznego i zarządzania cyklem życia majątku Grupy Azoty SA

Celem strategii jest ukierunkowanie działań związanych z utrzymaniem technicznym oraz zarządzaniem cyklem życia obiektów w Grupie Azoty na wykorzystanie najlepszych



Rysunek 2. Wizja utrzymania technicznego w podziale na cele kluczowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Grupy Azoty SA.

znanych praktyk oraz dążenie do ciąglego podnoszenia efektywności przy zachowaniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa.

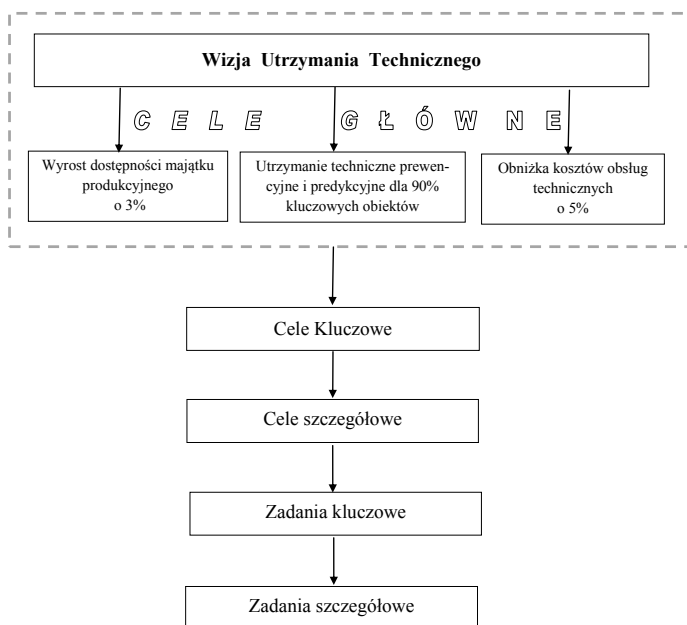
Głównymi celami strategicznymi w tym obszarze są:

- maksymalizacja efektywności procesów produkcyjnych przy zapewnieniu najlepszych standardów w zakresie eksploatacji majątku,
- optymalne wykorzystanie posiadanych aktywów,
- zapewnienie maksymalnego poziomu bezpieczeństwa pracowników oraz instalacji.

W wyniku dogłębnej analizy stanu obecnego oraz wypracowanej wizji opracowano cele kluczowe dla utrzymania technicznego i zarządzania cyklem życia majątku (rys. 2).

3. Struktura strategii utrzymania technicznego i zarządzania cyklem życia majątku Grupy Azoty SA

Na schemacie przedstawionym poniżej określone zostały podstawowe elementy strategii utrzymania technicznego i zarządzania cyklem życia majątku, w tym w szczególności: wizja, cele główne, kluczowe i szczegółowe, zadania kluczowe i szczegółowe.

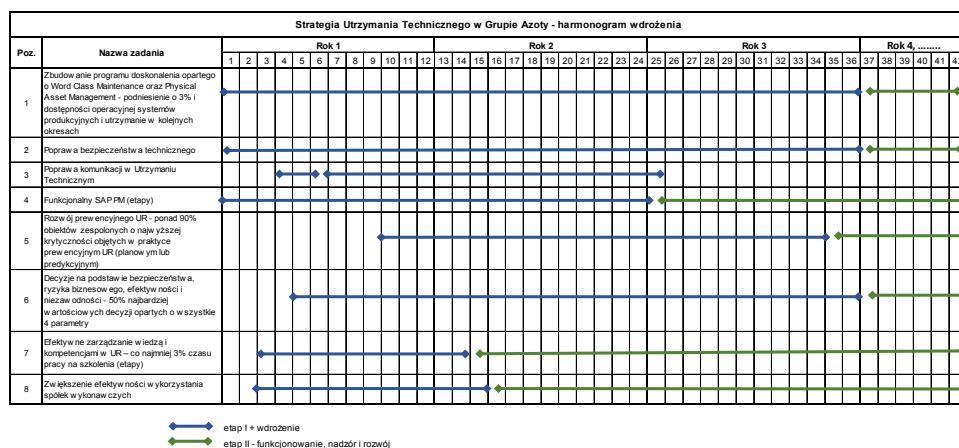


Rysunek 3. Struktura strategii utrzymania technicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Grupy Azoty SA.

4. Harmonogram realizacji strategii

Horyzont czasowy realizacji strategii utrzymania technicznego i zarządzania cyklem życia majątku w Grupie Azoty SA przewidziany został na lata 2014–2020, w którym to okresie planuje się zrealizować wartości przyjęte jako cele główne.



Rysunek 4. Harmonogram realizacji Strategii utrzymania technicznego i zarządzania cyklem życia majątku

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Grupy Azoty SA.

Uwagi końcowe

W przyjętej w Grupie Azoty SA strategii utrzymania technicznego i zarządzania cyklem życia majątku wyznaczone zostały praktyczne cele oraz taktyka ich realizacji. Jednymi z kluczowych celów są: rozwój funkcjonalnego narzędzia IT, wspomagającego zarządzanie techniczne, rozwój prewencyjnego utrzymania ruchu, efektywne wykorzystanie serwisów oraz doskonalenie zarządzania wiedzą techniczną.

Na każdym z etapów realizacji celów strategicznych, oprócz kluczowego zaangażowania służb technicznych, niezbędny będzie aktywny udział w jej wdrażaniu wszystkich interesariuszy – kierownictwa Jednostek Biznesowych i Produkcyjnych, Centrów, Departamentów i innych komórek organizacyjnych wszystkich spółek chemicznych Grupy.

Poprawa dostępności technicznej poszczególnych instalacji produkcyjnych, a także wchodzących w ich skład kluczowych maszyn i urządzeń, przyczynia się do lepszego wykorzystania zdolności produkcyjnych, mniejszej liczby usterek i awarii, a co za tym idzie wyższych poziomów uzyskiwanych wyników finansowych i wzrostu wartości Grupy Azoty SA.

Literatura

Materiały wewnętrzne Grupy Azoty SA.

THE STRATEGY OF MAINTENANCE AS PART OF VALUE CREATION ON THE EXAMPLE OF THE COMPANIES OF THE GROUP AZOTY „POLICE” SA

Summary: The article presents the concept of strategy of maintenance as element of the strategy of capital groups. Technical maintenance strategy is part of the operational strategy of Grupa Azoty SA. Key elements of the strategy is the mission and vision, and basic goals, in particular to improve the availability of technical equipment and production facilities contributing to the development of the Group Azoty SA.

Keywords: strategy of maintenance, value based management

Cytowanie

Rzempala A., Rzempala J. (2015), *Strategia utrzymania technicznego jako element budowania wartości Grupy Azoty SA*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 477–482; www.wneiz.pl/frfu.