

OŻ Śrem - Success Story Branża - produkcja metalurgiczna



„W kilka lat po wdrożeniu możemy jasno powiedzieć: warto było ponieść nakłady czasowe i finansowe. System SAP pomaga w codziennej pracy i w określaniu strategicznych kierunków rozwoju firmy”.

Stefan Włodarczyk, Prezes Zarządu OŻ Śrem

W SKRÓCIE

Firma

Odlewnia Żeliwa Śrem SA jest jedną z największych tego typu w Polsce i jednym z najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw branży metalurgicznej. Produkuje ok. 50 tys. ton odlewów rocznie (głównie odlewy silnikowe, przede wszystkim dla przemysłu stoczniowego, motoryzacyjnego i rolnictwa). Ponad połowa produkcji przeznaczona jest na eksport.

Branża

Produkcyjna, metalurgia

Strona internetowa

www.oz-srem.com.pl

Wdrożone rozwiązania mySAP

PP - planowanie i sterowanie produkcją
BC - Basis
FI - rachunkowość finansowa
CO - kontroling
FI-AA - zarządzanie majątkiem trwałym
MM - gospodarka materiałowa i zaopatrzenie
SD - sprzedaż i dystrybucja.

Dlaczego wybrano SAP

- Szeroki zakres funkcjonalny modułu PP (planowanie i sterowanie produkcją).
- Możliwość obsługi różnych modeli procesu produkcyjnego - od produkcji procesowej (wytapianie żeliwa) poprzez produkcję seryjną (odlewy motoryzacyjne) aż po produkcję jednostkową (skomplikowane pojedyncze odlewy) i obróbkę końcową detali.
- Doświadczenie firmy BCC we wdrażaniu systemu SAP oraz kompleksowość przedstawionej oferty.

Cele wdrożenia

- Dostosowanie firmy do wyzwań rynkowych
- Racjonalizacja procesów biznesowych i logistycznych.
- Stworzenie narzędzi do lepszej obsługi klientów.

Główne wyzwania

Wdrożenie było wyjątkowe pod względem skali i stopnia skomplikowania obsługiwanych procesów produkcyjnych (8 tys. marszrut technologicznych, 29 tys. indeksów materiałowych, 10 tys. specyfikacji materiałowych oraz ponad 100 zdefiniowanych stanowisk roboczych; miesięcznie ponad 25 000 zleceń produkcyjnych).

Przebieg wdrożenia

Wdrożenie SAP było innowacją technologiczną, która rozpoczęła nowy etap w praktyce zarządzania firmą. Po wdrożeniu system jest konsekwentnie rozwijany, a praca nad utrzymaniem i zwiększaniem rentowności sprzedaży stała się częścią kultury organizacyjnej OŻ Śrem.

Główne korzyści

- Pracownicy korzystają z jednej bazy danych klientów i wyrobów.
- Znaczne przyspieszenie wszelkich operacji obliczeniowych i raportowych. Szczegółowe planowanie kosztów na poziomie pojedynczych wyrobów z dokładnością do zużywanego detalu.
- Nowa jakość informacji zarządczej, a także mniejsze ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji.

Zespół wdrożeniowy

BCC Sp. z o.o. Poznań

Odlewnia Żeliwa Śrem SA

Wdrożenie systemu SAP w Odlewni Żeliwa Śrem zostało uznane za najszerze pod względem funkcjonalnym w sektorze metalurgicznym w Europie Środkowej i Wschodniej. Śremska Odlewnia wyróżnia się także sposobem, w jaki wykorzystuje rozwiązania ERP do wprowadzenia nowej jakości w zarządzaniu firmą, zwłaszcza w sferze logistycznej.

Odlewnia Żeliwa Śrem SA jest jedną z największych tego typu w Polsce i jednym z najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw branży metalurgicznej. Produkuje ok. 50 tys. ton odlewów rocznie (głównie odlewy silnikowe, przede wszystkim dla przemysłu stoczniowego, motoryzacyjnego i rolnictwa). Ponad połowa produkcji przeznaczona jest na eksport, przede wszystkim do Niemiec, Holandii, Włoch, Francji, Wielkiej Brytanii, Skandynawii). Odlewnia Żeliwa Śrem SA należy w związku z tym do największych polskich eksporterów do Unii Europejskiej.

Nieco ponad 5 lat temu w OŻ Śrem wdrożono zintegrowany system informatyczny wspierający zarządzanie autorstwa firmy SAP.

W 2005 roku, pięć lat po tej implementacji, śremska Odlewnia została laureatem najbardziej prestiżowego konkursu branży IT – Lider Informatyki 2005 według Tygodnika Computerworld – organizowanego pod hasłem „W uznaniu dla osiągnięć uzyskanych dzięki technologii informatycznej”. Jak napisał Computerworld, „Wielkie i



skomplikowane wdrożenie systemu SAP w Odlewni, pomimo trudności, a może właśnie dzięki nim i ich umiejętnemu eliminowaniu, stało się wzorem dla wielu późniejszych wdrożeń systemów zintegrowanych w przemyśle”.

Wcześniej, w styczniu 2004, w organizowanym przez miesięcznik Nowy Przemysł plebiscyście wśród analityków branżowych (m.in. z firm IDC i DiS) oraz ekspertów z branży IT, projekt ten został uznany za jedno z najbardziej innowacyjnych przedsięwzięć tego typu w polskim przemyśle w ostatnich latach.

System SAP – narzędzie rozwoju

Zarząd Odlewni podjął decyzję o wdrożeniu w firmie systemu informatycznego klasy ERP w połowie 1999 roku. Po przejrzeniu oferty rynkowej wybrano system SAP. Podstawowym argumentem na jego rzecz był szeroki zakres funkcjonalny modułu PP (planowanie i sterowanie produkcją). Dla śremskiej firmy kluczowa była możliwość obsługi różnych modeli procesu produkcyjnego - od produkcji procesowej (wytapianie żeliwa) poprzez produkcję seryjną (odlewy motoryzacyjne) aż po produkcję jednostkową (skomplikowane pojedyncze odlewy) i obróbkę końcową detali.

Przy wyborze firmy wdrożeniowej decydowało doświadczenie we wdrażaniu systemu SAP oraz kompleksowość przedstawionej oferty. W grudniu 1999 roku podpisany został kontrakt z BCC, firmą partnerską SAP, obejmujący oprócz usługi wdrożeniowej dostawę platformy sprzętowej oraz sprzedaż licencji na system SAP.

„Zdecydowaliśmy się na system SAP, ponieważ dzięki swojej stabilności pozwala on na bezpieczne prowadzenie naszego biznesu. Jednocześnie technologia SAP zapewnia nam, przez swą elastyczność, praktycznie nieograniczone możliwości rozwoju zarówno samej platformy, jak i zakresu obsługiwanych przez nią procesów biznesowych” – podsumował Jacek Piątkowski, Zastępca Kierownika Projektu SAP w Odlewni.

Od początku wdrożenia OŻ Śrem sprzedała 12 tys. pozycji asortymentowych, których waga wynosi od 0,5 kg do 36 ton.

Wzór dla innych

Prace wdrożeniowe rozpoczęły się w styczniu 2000 roku i przebiegały zgodnie z metodyką wdrożeniową SAP stosowaną przez BCC. Na początku opracowano Kartę i Regulamin projektu oraz przygotowano niezbędne zasoby. Następnie odbywały się szkolenia z funkcjonalności modułów, modelowano procesy biznesowe oraz opracowano „Koncepcje wdrożenia systemu SAP”.

Po zatwierdzeniu koncepcji rozpoczęła się realizacja prototypu, w trakcie której skonfigurowano system i poddano go testom funkcjonalnym i integracyjnym. W listopadzie i grudniu trwały przygotowania do startu produktywnego, szkolono użytkowników i kończono wprowadzanie danych podstawowych.

W styczniu 2001 roku na 3 wydziałach: centralnej wytapialni, odlewni odlewów ciężkich i obróbki mechanicznej uruchomiono następujące moduły SAP: FI - rachunkowość finansowa, CO - kontroling, FI-AA - księgowość majątku trwałego, MM - gospodarka materiałowa i zaopatrzenie, SD - sprzedaż i dystrybucja, PP - planowanie i sterowanie produkcją).

Faza wsparcia użytkowników zakończyła się w marcu 2001 odebraniem przez Komitet Sterujący produktu wdrożenia. W kolejnym etapie, zakończonym w styczniu 2002 r., uruchomiony został moduł PP na pozostałych wydziałach (odlewni odlewów średnich, odlewni odlewów lekkich, modelarni). W styczniu 2002 śremska Odlewnia rozpoczęła także użytkowanie modułu CO-PA (rachunek wyników). Prawie jedna czwarta akcji OŻ Śrem znajduje się w rękach pracowników. Mają więc oni duży wpływ na sprawy firmy. Nie wszyscy z nich popierali wdrożenie systemu SAP, niektórzy podchodzili do tej inwestycji sceptycznie. Ale po wdrożeniu szeregi sceptyków wyraźnie się przeczłiły, za to wzrosła liczba wyraźnych zwolenników. Michał Michalski, obecnie Kierownik Działu Planowania Produkcji, a w trakcie wdrożenia kierownik modułu PP, wspomina pracowniczkę sekcji technologiczno-ekonomicznej Wydziału W 4, która odchodząc na emeryturę dziękowała firmie, że dała jej możliwość „zaznania tego dobra”, jakim według niej była praca z SAP.

Kierownikiem I etapu wdrożenia SAP ze strony BCC był Bartłomiej Buszczak, obecnie zarządzający BCC jako Dyrektor Generalny, ocenia: „Ze względu na skalę i zakres projektu, wdrożenie w Odlewni było jednym z najtrudniejszych w historii BCC. Osiągnięty sukces pokazuje, po co się wdraża system ERP i co można dzięki niemu osiągnąć. Pracownicy śremskiej firmy, poprzez swoją determinację i konsekwencję w używaniu systemu SAP, sprawili, że Odlewnia może służyć jako wzór do naśladowania dla innych”.

Narzędzie przewagi konkurencyjnej

W trakcie prac nad wdrożeniem modułu FI opracowano plan kont dla Odlewni uwzględniający konta księgi głównej, ksiąg dostawców i odbiorców oraz majątku trwałego.

Zrealizowano również interfejs przenoszący dane o kosztach wynagrodzeń z zewnętrznego systemu płacowego do systemu SAP.

Moduł CO umożliwia szczegółowe planowanie kosztów na poziomie pojedynczych wyrobów z dokładnością do zużywanego detalu. Dzięki integracji z modułami MM i SD można analizować koszty produkcji konkretnego wyrobu dla konkretnego klienta. Możliwe jest również analizowanie kosztów od ogółu (np. całego wydziału) do szczegółu (np. części wyrobu).

„Spójność i rzetelność danych dostarczanych przez system SAP to nowa jakość informacji zarządczej, a także mniejsze ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji” – stwierdziła Danuta Glanc, Członek Zarządu i Dyrektor Finansowy, w czasie wdrożenia Kierownik Zespołu Roboczego Kontrolingu.

System SAP zapewnia informację o aktualnych stanach ilościowo-wartościowych materiałów, z uwzględnieniem bieżących stanów magazynowych oraz planowanymi przyjęciami i wydaniami. Pozwala również na automatyczne tworzenie dokumentów inwentaryzacyjnych i automatyczne rozliczanie różnic inwentaryzacyjnych.

Dzięki uruchomieniu SAP w zakresie sprzedaży i dystrybucji pracownicy korzystają z jednej bazy danych klientów i wyrobów. Poprzez

rejestrację zapytań ofertowych możliwe jest pozyskanie informacji o potencjalnych klientach, poszukiwanych wyrobach czy kanałach, przez który zapytanie wpłynęło (np. reklama, handlowcy).

Dzięki integracji z modułem PP (planowania i sterowania produkcją) po wprowadzeniu zamówienia klienta w systemie tworzone są zlecenia planowane, które przekształcane są w zlecenia produkcyjne. Równocześnie na podstawie oceny zdolności produkcyjnych i aktualnych obciążeń system określa termin realizacji zamówienia.

W ramach wdrożenia modułu PP uruchomiono obsługę planowania i zarządzania produkcją dla wszystkich oddziałów produkcyjnych Odlewni, w efekcie system SAP obsługuje pełen cykl produkcyjny dla odlewów i modeli odlewów.

“Wdrożenie SAP to dla naszej firmy nie tylko korzyści związane z otrzymaniem przez pracowników Odlewni narzędzia do planowania, kontrolowania i rozliczania procesu produkcji. Dodatkowo udało nam się w trakcie prac zweryfikować i uporządkować dane dotyczące m.in. stosowanych marszrut technologicznych czy materiałów i specyfikacji materiałowych” – mówi Stefan Włodarczyk, Prezes Zarządu śremskiej Odlewni, podczas wdrożenia SAP Członek Zarządu i Dyrektor Produkcji.

Nowa jakość w logistyce

W 2003 roku śremska Odlewnia kontynuowała wprowadzanie zmian w modelu zarządzania firmą w oparciu o dane z systemu SAP, realizując przy wsparciu BCC projekty reorganizacji procesu planowania w logistyce.

„Poddaliśmy badaniu nasze relacje z 250 klientami, opłacalność 4 tys. różnych pozycji asortymentowych, opłacalność eksportu i wiele innych zagadnień. Dzięki tej analizie odkryliśmy rozmaite mankamenty w relacjach z 60 proc. klientów, wykryliśmy bariery wzrostu rentowności firmy. W efekcie zmieniliśmy technologie produkcji 80 strategicznych wyrobów, wprowadziliśmy nową procedurę rozliczania braków i opłaty za magazynowanie modeli, zrezygnowaliśmy ze

współpracy z kilkoma klientami, zrationalizowaliśmy gospodarke magazynową. Na tych wszystkich działaniach zarobiliśmy 2 mln zł tylko w okresie realizacji prac. Efekty tych decyzji przynoszą korzyści do dziś i będą przynosić w przyszłości. Zespół ds. analizy rentowności jest trwałym elementem struktury organizacyjnej Odlewni. System SAP pokazał, że można z jego udziałem nie tylko sprawniej zarządzać firmą, ale też zmniejszać koszty” – wspomina Michał Michalski.

W ramach prac rozwojowych realizowanych już po uruchomieniu systemu SAP zreorganizowano proces obsługi zamówienia klienta. Największą uwagę poświęcono uzyskaniu wiarygodnej informacji o możliwym terminie realizacji zamówienia. W tym celu analizuje się nie tylko dostępność materiałów i zdolności produkcyjne, ale również niezwykle ważne w odlewnictwie takie zasoby jak modele, zespoły modelowe i skrzynie formierskie.

Szczegółowa procedura podzielona pomiędzy pracowników Działu Sprzedaży oraz Działu Planowania Produkcji prowadzi do udzielenia wiążącej odpowiedzi na zapytanie klienta w ciągu jednego dnia. Dział Planowania Produkcji koordynuje obsługę zamówienia w kolejnych fazach realizacji, tj. na wydziałach modelarni, wytapialni, wydziale odlewniczym oraz wydziale obróbki mechanicznej. Dane dostępne w systemie umożliwiają pracownikom Działu Planowania Produkcji śledzenie możliwości dotrzymania terminu w trakcie realizacji produkcji i odpowiadanie na pytania dotyczące zaawansowania prac.

Stefan Włodarczyk, Prezes Zarządu Odlewni, podsumowuje: „W kilka lat po wdrożeniu możemy jasno powiedzieć: warto było ponieść nakła-

dy czasowe i finansowe. Dziś właściwie każda decyzja planistyczna jest podejmowana na podstawie danych z SAP. System pomaga w codziennej pracy i w określaniu strategicznych kierunków rozwoju firmy”.

Apetyt na drugą połowę

Obecnie w firmie wszystkie używane dane pochodzą z systemu SAP. Nie ma innych źródeł informacji. Kadra menedżerska, dysponująca odpowiednim poziomem dostępu, nie musi już czekać na raporty dostarczone przez dział finansów czy kontroling. Każdy z menedżerów jest niezależny, sam generuje potrzebne informacje. Podgląd do wszystkich procesów jest łatwy. Nawet w trakcie negocjacji z klientem zainteresowani mogą zajrzeć do jego historii i sprawdzić, czy jest wiarygodnym płatnikiem.

W firmie działa stały zespół ds. systemu SAP. Jego członkowie spotykają się co tydzień i analizują działanie systemu oraz omawiają potrzebne modyfikacje. Zespół przyjmuje zamówienia na niestandardowe raporty, ale przede wszystkim planuje, jak w pełni wykorzystać możliwości zaszyte w systemie.

OŻ Śrem przyjmuje wiele wizyt referencyjnych. Goście zawsze są pod wrażeniem korzyści, jakie firmie udało się uzyskać z wdrożenia systemu SAP. Ale kierownictwo Odlewni, choć dumne z dotychczasowych osiągnięć, ma nowe ambicje. „Plany? Musimy iść do przodu. W ciągu 5 lat wydobyliśmy z systemu mniej więcej połowę jego możliwości. Mamy ogromny apetyt na wdrożenie kolejnych nowoczesnych funkcjonalności, które mamy pod ręką” – zapowiada Michał Michalski.