

NORBERT WIERBIŁOWICZ 7MIŁOWY

# SAP nie tylko dla gigantów

Nowy impuls do rozwoju Stelweldu

Dynamiczny rozwój firmy w ciągu ostatnich lat sprawił, że Gazeta Biznesu dostała lekkiej zadyszki. Bez reorganizacji procesów biznesowych i wdrożenia nowoczesnego narzędzia IT nie można było rozwijać się dalej. Stelweld zdecydował się na śmiały krok. Dziś jest to jedna z najmniejszych firm w Polsce pracujących na systemie SAP.

Gdy po raz pierwszy pojawiłem się w Stelweldzie, byłem zaskoczony, widząc, w jak małej firmie będziemy prowadzić projekt. Grono osób podejmujących decyzje zarządca ograniczało się bowiem do 10 osób. Pomyślałem – i my tu mamy wdrażać SAP-a? Zwątpienie szybko minęło. Podejście firmy, zaangażowanie i chęć zmian przesądziły o tym, że trwający cztery miesiące projekt zakończył się pełnym sukcesem.

## Nie warto było czekać

W 2004 r. obrót firmy wynosił 3 mln zł, w 2005 r. już 9 mln zł, 2006 r. został zamknięty na poziomie 17 mln zł. Rok 2007 był przełomowy – obroty wyniosły znów 9 mln, ale tym razem euro. Tak silna dynamika wzrostu była sygnałem, że usprawnienie organizacji jest koniecznością.

„Wraz z rozwojem firmy pogarszał się przepływ informacji wewnętrznej, co utrudniało koordynację działań poszczególnych działów. Utrudnione było również podejmowanie decyzji ze względu na czas potrzebny na zebranie danych i ich analizę. Ryzyko podjęcia nietrafnej decyzji było coraz większe” – ocenia sytuację sprzed wdrożenia Bogusław Stelczyk, właściciel i Prezes Zarządu Stelweld. Firma nie była w stanie sprostać zwiększonym wymaganiom produkcyjnym bez systemu ERP. Kontrahenci składali coraz większe zamówienia i gdyby nie system, wzrost firmy zostałby zahamowany.

„W 2006 r. staraliśmy się o wsparcie unijne na wdrożenie systemu, ale nasz wniosek odrzucono z powodu wyczerpania funduszy na dotacje w tym

**Stelweld** powstał w 1997 r. jako mały warsztat spawalniczy. Firma bardzo szybko przerodziła się w strategicznego dostawcę podzespołów spawanych dla firm takich jak m.in. Toyota, Solaris, Scania, Terex i Volvo. Stelweld jest obecnie nastawiony na produkcję podzespołów spawanych oraz części z grupy „sheet metal parts” głównie dla przemysłu motoryzacyjnego. Produkty firmy są eksportowane do Szwecji, Niemiec, Francji, Danii, Włoch i Wielkiej Brytanii. Wyrazem uznania dynamicznego rozwoju było wyróżnienie firmy tytułem Gazety Biznesu w 2007 r.

Więcej informacji: [www.stelweld.com.pl](http://www.stelweld.com.pl)



FOT. J. LEWICKA

okresie. Już wtedy mieliśmy bardzo dużą dynamikę wzrostu. Wzrost był tak duży, że nie warto było czekać na kolejną możliwość składania wniosków. Koszty wdrożenia zdecydowaliśmy się pokryć z własnych funduszy i to była słuszna decyzja” – mówi Mariusz Gulka, Menedżer ds. Planowania Produkcji i jednocześnie Kierownik Projektu wdrożenia po stronie klienta.

## Gwarancja bezpieczeństwa

To, że firma nie była duża, nie oznacza wcale, że sam projekt należał do najłatwiejszych. Z każdym niemal wdrożeniem SAP, niezależnie od wielkości firmy, związane są zmiany procesów biznesowych klienta, a co za tym idzie – zmiany struktury organizacyjnej. W przypadku Stelweldu strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa należało zreorganizować i ustabilizować.

W małych przedsiębiorstwach, zwłaszcza rodzinnych, często brak wyraźnych granic między zakresem kompetencji osób na poszczególnych stanowiskach. Kiedy firma dopiero rozpoczyna dzia-

łałość, nie stanowi to problemu, a może wręcz ułatwić pracę, gdy np. jeden z pracowników jest na urlopie. Jednak gdy firma rozwija się bardzo dynamicznie, staje się to barierą wzrostu. Tak właśnie było w Stelweldzie. Zakresy obowiązków na różnych stanowiskach wzajemnie na siebie zachodziły, co przy coraz większym wzroście produkcji skutkowało mniejszą efektywnością i pewnym zamieszaniem.

Gdyby system został wdrożony bez analizy procesów, a więc i zmian w strukturze – implementacja z pewnością by się nie udała. Analiza przedwdrożeniowa była więc gwarancją bezpieczeństwa projektu. Specjaliści 7miłowego zbadali procesy biznesowe firmy i zaproponowali sposoby ich usprawnienia. Wspólnie z klientem ustalono, jak firma będzie funkcjonować po wdrożeniu.

„Przed samym wdrożeniem określiliśmy zakres i krok po kroku zrobiliśmy analizę. Wyłapaliśmy wszystkie obszary generujące problemy, np. brak usystematyzowanych procedur dotyczących przepływu informacji oraz sposobów realizacji zadań, powielanie tych zadań przez osoby pracujące w różnych działach. Usystematyzowanie procesów logistycznych, magazynowych i zakupowych było pracochłonne i trudne. Jednak opłacało się poświęcić czas i energię – po tej analizie grunt pod przyszły sukces został przygotowany – teraz każdy już wiedział, co dokładnie i w jaki sposób ma robić” – ocenia Mariusz Gulka.

## Szansa na rozwój

„Zostałem zatrudniony w Stelweldzie właśnie po to, żeby pokierować wdrożeniem systemu ERP. Już wcześniej uczestniczyłem we wdrożeniu SAP w dużej firmie i wiedziałem, że jest to szansa dla

## Zakres wdrożenia SAP w Stelweldzie

I etap (IV-IX 2007):

- rachunkowość finansowa (FI)
- kontroling (CO)
- sprzedaż i dystrybucja (SD)
- gospodarka materiałowa i zaopatrzenie (MM)
- planowanie i sterowanie produkcją (PP)

II etap (IX 2007-II 2008):

- zarządzanie kadrami (HR)
- czytniki kodów w ramach PP



FOT. J. LEWICKA

Bogusław Stelczyk, Prezes Zarządu, Stelweld

## SAP wymusił uporządkowanie wielu kwestii, które dotychczas nie były uregulowane

Stelweldu na dalszy rozwój, jednak żeby się udało, musimy się aktywnie zaangażować w prace wdrożeniowe” – mówi Mariusz Gulka.

Jednym z istotnych zagadnień było przygotowanie danych podstawowych, które miały zasilić system.

„Od 7milowego otrzymaliśmy specjalne arkusze do przygotowania danych podstawowych. Arkusze były pomocnym narzędziem do stworzenia technologii produkcji elementów w ujęciu systemowym. Ogromną liczbę danych trzeba było zebrać bezpośrednio od pracowników i opracować. Był to dla nas niesamowity skok technologiczny. Dotąd każdy pracownik wiedział, jak i co ma produkować. Po części było to działanie intuicyjne i oparte na doświadczeniu. Zdarzały się więc błędy. Przeniesienie tej wiedzy do systemu było trudne i pracochłonne, ale pozwoliło nam rozpocząć produkcję w zupełnie nowym formacie” – dodaje Mariusz Gulka.

W związku z natężeniem pracy, związanej między innymi z koniecznością przygotowania danych, wdrożenie rozbito na dwa etapy. W pierwszym zaimplementowano system w zakresie produkcji, finansów i logistyki, a w drugim etapie udostępniono funkcje z obszaru kadr i płac.

„Ponieważ chcemy maksymalnie wykorzystać możliwości, jakie daje nam SAP, już teraz myślimy o kolejnym module – tym razem WM do zarządzania magazynem wysokiego składowania” – mówi Mariusz Gulka.

Do sukcesu wdrożenia przyczyniło się aktywne uczestnictwo wszystkich pracowników w pracach projektowych, a nie tylko członków zespołów wdro-

żeniowych. Dla firmy Stelweld wdrożenie SAP było najwyższym priorytetem. Świadomość potrzeby zmian oraz wysoka motywacja zespołu w połączeniu z doświadczeniem konsultantów 7milowego zaowocowała stworzeniem bardzo dokładnej i przemyślanej koncepcji wdrożenia, która stała się fundamentem całego przedsięwzięcia.

„Uważam, że najważniejszym etapem wdrożenia jest stworzenie koncepcji. Bez wielogodzinnych dyskusji i dokładnych analiz nie udało się wychwycić wszelkich odstępstw od standardu. Produkując na potrzeby specyficznego klienta, musimy spełnić wszystkie jego potrzeby, nie tylko dotyczące jakości i terminowości, ale również w odniesieniu do wszelkich szczegółów, jak wygląd faktury czy dokumentu WZ. Sumienne i dokładne podejście do budowania koncepcji pozwoliło na zdefiniowanie już w pierwszym kroku nie tylko całych procesów, jak gospodarka magazynowa czy zakupowa, ale również wszystkich najmniejszych szczegółów, jak tekst komentarza na fakturze. Z takim przewodnikiem wdrożenie to już czysta przyjemność” – mówi Mariusz Gulka.

### Wielkie porządki

We wcześniej w firmie funkcjonował system Optima, ale można go było stosować jedynie do rozliczeń finansowych, obsługi sprzedaży oraz rozliczeń kadrowo-płacowych.

„SAP wymusił uporządkowanie wielu kwestii, które dotychczas nie były uregulowane. Ze względu na zintegrowanie wszystkich procesów w jednym systemie wprowadziliśmy w naszą pracę odpowiednie standardy. Doradca pomoc firmy 7milowy po-

zwoliła nam zreorganizować firmę i usprawnić procesy biznesowe” – ocenia efekty wdrożenia Bogusław Stelczyk.

Najlepszym dowodem na dynamiczny rozwój firmy jest tytuł Gazeli Biznesu, przyznany firmie Stelweld w 2007 r. za duży wzrost przychodów i bardzo dobrą pozycję rynkową.

„Wdrożenie systemu to był dla nas ogromny skok technologiczny. Dzięki SAP przestaliśmy się obawiać, że nasza organizacja może nie wytrzymać tak dynamicznego wzrostu. Mogliśmy spokojnie zwiększyć produkcję i liczbę obsługiwanych zamówień bez obawy, że nie wywiążemy się z naszych zobowiązań wobec klientów” – dodaje Mariusz Gulka.

Stelweld obsługuje największych graczy na rynku automotive – takich jak np. Solaris, Volvo, Toyota. Współpraca z tymi międzynarodowymi markami jest możliwa tylko po weryfikacji jakości produktów i obsługi w formie zewnętrznych audytów. Po uruchomieniu SAP-a Stelweld pomyślnie przeszedł zewnętrzne testy przeprowadzone przez swoich klientów.

System został dostosowany do wymogów zagranicznych partnerów, m.in. generuje wymagane przez klientów formularze. Formularze te są tłumaczone na języki obce wraz z możliwością dodawania komentarzy.

Wśród innych korzyści wdrożenia SAP należy wymienić możliwość dokładnego określenia rentowności produkcji określonego wyrobu.

„Teraz dużo łatwiej jest nam ustalić cenę za nasze wyroby. Dzięki możliwościom modułu kontrolingowego możemy dokładnie określić, które z naszych produktów są rentowne, a których cena jest zaniżona. To jedna z pierwszych korzyści, którą odczuliśmy po starcie produktywnym. Okazało się, że jeden z naszych produktów był sprzedawany poniżej kosztów wytworzenia. Mając sprawdzone dane, mogliśmy podjąć odpowiednie decyzje zarządcze. SAP dostarczył nam informacji, dzięki której dosłownie zarabiamy.

Jednocześnie uporządkowaliśmy w Stelweldzie obszar finansowy. Automatyczne generowanie faktur pozwoliło nam uniknąć błędów przy ręcznym wprowadzaniu danych do systemu i znacznie zredukowało czas poświęcany na czynności operacyjne. Oszczędność w tym zakresie również postrzegamy w kategoriach zysku” – mówi Mariusz Gulka.

## Jednym z istotnych zagadnień było przygotowanie danych podstawowych, które miały zasilić system. Do tego posłużyły specjalne arkusze przygotowane przez konsultantów

### System jak GPS

Usprawnienia w pracy firmy uzyskano także dzięki takim narzędziom, jak czytniki kodów kreskowych. Na życzenie Stelweldu konsultanci 7milowego opracowali również specjalny formularz wydruku przewodnika do zleceń produkcyjnych, czerpiący informacje z systemu dokumentacji rysunkowych, pomagający w identyfikacji detali w procesie produkcji.

Jak podsumowuje Bogusław Stelczyk: „Pracę z systemem klasy ERP można porównać do podróży samochodem z nawigacją GPS. Dopóki poruszamy się po znanym terenie, to jeździmy na pamięć i nie popełniamy błędów. Jeśli jednak w swojej podróży wybieramy się dalej, to intuicja zaczyna nas zawodzić. Z GPS w każdym terenie – nawet dla nas nowym – czujemy się pewnie, możemy podejmować trafne decyzje co do kierunku podróży na podstawie danych, które mamy online”.



O autorze

### Norbert Wierbiłowicz

był kierownikiem projektu SAP w Stelweldzie ze strony firmy 7milowy. Absolwent Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Z 7milowym jest związany od 2004 r. Współtwórca metodyki projektowej SPRINT. Jako konsultant wdrożeniowy SAP w zakresie logistyki oraz kierownik projektu uczestniczył w przedsięwzięciach SAP m.in. w firmach Kopernik, Chemet, Dramers, Herlitz, Poli-Eco, Elstar Oils, Cehave Pasze.