

Znać własne oczekiwania

Dobrze zdefiniowane wymagania wobec systemu ERP to jeden z kluczowych czynników przeprowadzenia projektu wdrożenia według planu i budżetu. **ANDRZEJ MACIEJEWSKI**

Działalność Stelweldu opiera się na produkcji elementów spawanych, z których korzystają uznane, światowe marki przemysłu samochodowego, jak Volvo, Scania, Solaris czy Mercedes. Pozyskanie tak znaczących odbiorców było możliwe dzięki jakości produktów firmy, ale także sposobowi zarządzania ich produkcją. Ten cel osiągnięto dzięki wdrożeniu systemu ERP. „W bardzo krótkim czasie udało się przeprowadzić projekt zgodnie z założonym zakresem, czasem i kosztami” – podkreśla Mariusz Gulka, menedżer ds. planowania produkcji, kierownik projektu wdrożenia w Stelweld.

Zmiana sposobu planowania

Zanim w firmie pojawił się system SAP, Stelweld nie stosował żadnego rozwiązania klasy ERP, który kontrolowałby produkcję. Stosowano popularny arkusz kalkulacyjny, a planowanie było przeprowadzane ręcznie. Zakup surowców oraz sprzedaż wyprodukowanych towarów rejestrowane były w systemie CDN Optima. „Sprzedaż odbywała się na żądanie, produkcję uruchamiano ręcznie, korzystając z prostych rozwiązań, jak arkusze kalkulacyjne, formularze WWW czy wreszcie poczta” – wspomina Mariusz Gulka.

Wszystko opierało się na doświadczonym zespole logistyków i pracowników produkcji, jednak wraz z rozwojem biznesu konieczne stało się większe wsparcie ich pracy. Zarząd zdecydował o inwestycji w system ERP w momencie, w którym spółka

bez tego rozwiązania mogłaby przepracować jeszcze najwyżej 12 miesięcy. Zamówień przybywało i rosło ryzyko błędów, m.in. nadprodukcji. „Z perspektywy czasu był to korzystny moment na podjęcie tej decyzji. Zapasowy rok umożliwił zaplanowanie i przeprowadzenie projektu w tym czasie” – mówi Mariusz Gulka.

Mariusz Gulka, który dziś pełni funkcję menedżera ds. planowania produkcji i kierownika projektu wdrożenia SAP, dołączył do Stelweldu, aby przeprowadzić projekt. Firma nie posiadała kompetencji i wiedzy na temat systemów ERP. „Doświadczenie związane z systemami planowania produkcji zdobyłem w innych firmach” – mówi Mariusz Gulka. Jego pierwsze działania obejmowały dokładne poznanie obecnych procesów przepływu informacji. „Było to wówczas zorganizowane ręcznie, ale skutecznie” – mówi. Prześwietlenie procesów i analiza przedwdrożeniowa rozpoczęła się w lutym 2007 r.

Docenieni przez partnerów

Wówczas również nadszedł czas na wybór dostawcy systemu i serię intensywnych spotkań, podczas których Mariusz Gulka starał się dowiedzieć, jak systemy dostawców odpowiadają na oczekiwania Stelweld. W końcu wybór padł na SAP, którego wdrożeniem zajęła się firma 7miłowy. „Daliśmy radę z tańszym i mniej skomplikowanym systemem, jednak zarząd nie chciał i w tym przypadku odstąpić od zasady zakupu najlepszych maszyn i narzędzi” – mówi Mariusz Gulka. To dzięki między innymi nim spółka

podpisała kontrakty z Volvo, Scanią, Solarisem czy Mercedesem, które regularnie przeprowadzają skrupulatne audyty produkcji i składowania u polskiego dostawcy. Najlepszą rekomendacją było lekkie zdziwienie odbiorców – jak można tyle produkować i mieć tak małe magazyny.

Zarząd powierzył Mariuszowi Gulce formalne kierownictwo projektu i pełnił niezbędną władzę. To pozwoliło podejmować szybkie decyzje i wyeliminować marnotrawienie czasu np. na dywagacje na temat projektu nowego procesu produkcji. Praca



Wdrożenie systemu ERP to nie 100-proc. recepta na sukces, to tylko ścieżka, którą można podążać. Projekt jest jednak świetnym momentem na zdiagnozowanie problemów i poprawę działania organizacji – mówi **MARIUSZ GULKA**, menedżer ds. planowania produkcji w Stelweld.

konceptyjna trwała zaledwie miesiąc, choć wymagała wiedzy i czasu osób, które musiały dbać również o bieżący rozwój spółki. „Udało się dzięki motywacji i zaangażowaniu zespołu” – mówi Mariusz Gulka.

Determinacja zarządu

Zaprojektowanie przyszłego działania firmy testowane było na maszynie prototypowej, do której wprowadzano dane z przygotowanych przez konsultantów arkuszy. Praca testowa ruszyła 9 kwietnia.

Przełączenie na nowy system nastąpiło zaś w ciągu jednej nocy z 31 lipca na 1 sierpnia. Dzięki dobremu zarządzaniu czasem projektu oraz solidnej analizie wymagań i koncepcji systemu – aplikacja ruszyła z większą liczbą funkcjonalności niż przewidywano na początku. Żaden aspekt nie został potraktowany ulgowo. „Nikt nie zakładał opóźnień w realizacji projektu, mimo że nasza sytuacja była specyficzna. Przechodziliśmy z etapu braku systemu do etapu systemu kompleksowego. Nie było pośrodku stadium migracji. Po roku nasi pracownicy mogą powiedzieć, że czują ten system. Z konnego zaprzęgu przesiedliśmy się na sportowy samochód” – podsumowuje Mariusz Gulka.

O wysokim priorytecie wdrożenia systemu SAP świadczy fakt, że zarząd spółki zdecydował się sfinansować je z własnych środków spółki, po tym, jak nie otrzymał dofinansowania na ten cel z powodu wyczerpania się funduszy unijnych, a oczekiwanie na następną rundę w kolejnym roku było wykluczone.

Widoczne korzyści

Spółka wciąż poprawia parametry produkcji i kosztów, nie ma problemu z zamówieniami – gdyż zyskuje nowych klientów. Bez wdrożonego systemu nie byłoby takie oczywiste. W obliczu obecnego spowolnienia mogłoby mieć nawet fatalne skutki. W celu jeszcze lepszej obsługi zamówień, spółka rozpoczyna wdrożenie systemu EDI, który będzie automatyzował przepływ danych z systemami klientów. W planie są także narzędzia do zarządzania projektami. „Wdrożenie systemu ERP to pierwszy krok. Później trzeba go wciąż doskonalić i rozwijać. To sprawdzona recepta na sukces” – podkreśla Mariusz Gulka.

Wdrożenie systemu ERP to nie 100-proc. recepta na sukces, to tylko ścieżka, którą można podążać. Projekt jest jednak świetnym momentem na zdiagnozowanie problemów i poprawę działania organizacji. Implementacja systemu ERP to obustronny wysiłek. Można mocno rozczarować się przyjmując postawę: płacę i wygamam, i oczekiwać od konsultantów cudów, których oni na pewno nie dokonają, bez odpowiedniej współpracy i zdrowych relacji z zamawiającym. ■