

COMPUTERWORLD 2008 LIDER INFORMATYKI

► sektor MSP



Mariusz Gulka

menedżer ds. planowania
produkcji, kierownik
projektu wdrożenia
w Stelweld

System ERP usprawnił
obieg informacji
i umożliwił wiarygodną
analizę rentowności.
Tuż po jego starcie
produkcyjnym wykryto,
że jeden z produktów
jest sprzedawany
poniżej kosztów
wytworzenia.

Stelweld spod Wrocławia to wzorcowy przykład małej firmy, która dzięki informatyce rozwinęła skrzydła. **MARCIN MARCINIAK**

S cania, Solaris, Ruukki, Volvo i Toyota to lista klientów firmy Stelweld, która 10 lat temu była niewielkim zakładem spawalniczym. Spółka z Jelcza-Laskowice na Dolnym Śląsku rozwijała się jednak w imponującym tempie, stopniowo przeobrażając się z firmy czysto usługowej w produkcyjną. W ciągu ostatnich trzech lat Stelweld potroił przychody. Zatrudnia ok. 240 osób i jest strategicznym dostawcą wielu podzespołów spawanych dla firm z branży motoryzacyjnej. Specjalizuje się w produkcji elementów, takich jak zbiorniki paliwa, oleju, skrzynki narzędziowe oraz różnego typu konstrukcje ramowe do koparek, autobusów, ciężarówek, maszyn górniczych oraz innych urządzeń przemysłowych. Do największych pod względem rozmiaru elementów należą łyżki do koparek i dachy do autobusów.

Rozwój nie byłby możliwy bez wykorzystywania nowoczesnych technologii. Stelweld, także dzięki unijnym dotacjom, posiada bardzo nowoczesny park maszynowy. Firma zainwestowała w urządzenie do laserowego cięcia stali (jedna z tych maszyn należy do najnowocześniejszych modeli na świecie), numerycznie sterowane roboty spawalnicze, prasy krawędziowe oraz centra obróbcze.

Ważna decyzja

Mała, kilkunastoosobowa firma, poradzi sobie z produkcją nawet bez oprogramowania. Gdy zatrudnienie, produkcja i wymagania klientów na bardzo konkurencyjnym rynku przekroczą pewien próg, nie można się już bez takiego systemu obejść. W przypadku Stelweldu, zdecydowano się na rozwiązanie SAP, a wdrożenie zlecono firmie 7 miliony. Wniosek

Kariera spawacza

łofinansowanie ze środków innych na ten cel został odliczony z powodu wyczerpania budżetu. „Podjęliśmy decyzję o zakupie i wdrożeniu programu własnych funduszy. Była to słuszną decyzją. Kontrahenci składali raz większe zamówienia, szkoda było czekać” – mówi Mariusz Gulka, menedżer ds. planowania produkcji, kierownik projektu wdrożenia w Stelweld.

Przygotowanie firmy i programu

Wdrożenie zostało wykonane za pomocą metody SPRINT i poprzedzono je bardzo ważnym etapem – analizą pracy firmy oraz dokładnym określeniem zasad funkcjonowania firmy po wdrożeniu systemu. Mała firma funkcjonuje w niesformalizowany sposób, zakresy kompetencji wielu osób się zazębiają, procedur opisujących w dokładny sposób pracę każdego z działów praktycznie się nie stosuje. Daje to firmie elastyczność, ale w miarę rozwoju, ta zaleta staje się poważną wadą. Przepływ informacji staje się coraz gorszy, proces decyzyjny wydłuża się. W takich warunkach dobrze wykonane wdrożenie systemu ERP powoduje uporządkowanie pracy. Jednocześnie bardzo ją zmienia, zatem musi być poprzedzone skomplikowanymi analizami i pozyskaniem wielu informacji. Właśnie z tym były największe kłopoty. „Duże arkusze, które otrzymaliśmy od firmy wdrożeniowej, wypełnialiśmy danymi, o które musieliśmy pytać pracowników. Niektóre dane było bardzo trudno uzyskać, gdyż nigdy nie były dokumentowane, opierały się na wiedzy i intuicji. Inne z kolei były niepełne, wymagały uzupełnień” – mówi Mariusz Gulka. Należało także dostosować system pod kątem obsługi specyficznych

wymagań klientów, takich jak informacje i format wystawianych dokumentów.

Po dokładnych analizach, odnaleziono najważniejsze miejsca, które sprawiały problemy. Przyczyną były braki usystematyzowanych procedur pracy, problemy z przepływem informacji, a nawet dublowanie zadań w różnych działach. Ustalono, jak mają się odbywać wszystkie procesy biznesowe w firmie, w jaki sposób zostanie usystematyzowana praca w firmie i jak będzie ona funkcjonować po wdrożeniu. Przeniesienie tej wiedzy do systemu nie było łatwe i zdarzały się błędy, ale ostatecznie uporano się z organizacją pracy w taki sposób, by maksymalnie wykorzystać wdrożenie. Na skutki nie trzeba było długo czekać – firma pomyślnie przeszła zewnętrzne audyty jakości produktów i obsługi, przeprowadzone przez swoich klientów. „Firma się zmieniła – na lepsze” – mówi Mariusz Gulka.

Nie wszystko naraz

Wdrożenie podzielono na dwa etapy. W pierwszej kolejności wdrożono te moduły, które bezpośrednio usprawniły: obszary produkcji, finansów oraz logistyki (FI, CO, SD, MM, PP). Były to najważniejsze procesy, w których usprawnienie prac szybko przynosiło efekty. W drugim etapie uruchomiono moduły odpowiedzialne za kadry i płace, a także czytelniki kodów kreskowych w obrębie modułu PP. „Wdrożenie systemu to był dla nas ogromny skok technologiczny. Wiemy, jak system pomaga nam w pracy dla bardzo specyficznego klienta. Myślimy teraz nad maksymalnym wykorzystaniem wszystkich możliwości. Następnym modułem będzie WM, który obsłuży magazyn wysokiego składowania” – podsumowuje Mariusz Gulka. ■