

Opoczno SA: SEM BPS – planowanie strategiczne i symulacja w systemie SAP

Wyższa szkoła budżetowania



Wykorzystanie narzędzi planowania strategicznego i symulacji w SAP pozwoliło Opocznu zreorganizować i uszczegółwić model budżetowania w skali całej firmy.

Opoczno SA jest największym, a zarazem najnowocześniejszym producentem płytek ceramicznych w Polsce. Udział Opoczna w polskim rynku płytek ceramicznych sięgnął w roku 2003 - 24% (źródło: ASM-Centrum Badań i Analiz Rynku). Firma oferuje kompleksową gamę ponad 1000 wzorów płytek ceramicznych: płytki kamionkowe, gresy szkliwione i nieszkliwione, gresy polerowane i satynowane oraz pełny wybór dekoracji ceramicznych.

Krok dalej w wykorzystaniu narzędzi IT

Opoczno korzysta z systemu SAP R/3 od 2002 roku. Zakres wdrożenia objął finanse, zaopatrzenie i gospodarkę materiałową, planowanie produkcji, sprzedaż i dystrybucję, a także zarządzanie personelem. Uruchomiony system ERP pozwolił na gromadzenie wiarygodnych danych wykorzystywanych do zarządzania przedsiębiorstwem.

Tym wyraźniejsza stała się potrzeba posiadania zaawansowanego narzędzia do zarządzania danymi, przekształcania ich i udostępniania w postaci wygodnych raportów. Odpowiedzią była hurtownia danych SAP BW, którą Opoczno wykorzystuje od marca 2003.

Po uruchomieniu hurtowni danych Opoczno postanowiło pójść krok dalej w wykorzystaniu technologii informatycznych. Jako jedna z pierwszych firm w Polsce Opoczno zdecydowało się wdrożyć innowacyjne rozwiązanie wspierające proces budżetowania – SAP SEM-BPS (ang. Strategic Enterprise Management – Business Planning and Simulation) - Planowanie strategiczne i symulacja w SAP.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że celem było opracowanie rozwiązania kompleksowego, a nie obsługa wybranych etapów procesu budżetowania.

Nowe narzędzie miało pozwolić na reorganizację i uszczegółowienie dotychczasowego modelu budżetowania.

Istotne było także umożliwienie pracy z dużymi ilościami danych, tak aby przy opracowaniu modelu budżetu nie trzeba było rezygnować z efektywnych rozwiązań, kierując się pobudkami typu: „Faktycznie, jest to metoda pozwalająca dokładnie zaplanować, ale w jej wyniku powstaną setki tysięcy zapisów. Tego nie obsłuży nasz system, trzeba pozostać przy dotychczasowym modelu”.

Zakres wdrożenia

W zakresie wdrażanego rozwiązania znalazły się poniższe procesy biznesowe:

- przygotowanie i uszczegółowienie ilościowego planu sprzedaży na podstawie danych planowanych i referencji historycznych
- sporządzanie wartościowego planu sprzedaży poprzez wycenę planu ilościowego z wykorzystaniem planowanych cen podstawowych i upustów uzależnionych od odbiorców i asortymentu
- planowanie budżetów miejsc powstawania kosztów



- ustalanie planowanych stawek świadczeń miejsc powstawania kosztów na potrzeby sporządzenia planu kosztów pośrednich
- planowanie jednostkowych technicznych kosztów wytworzenia wyrobów w podziale na pozycje kalkulacyjne
- wycena ilościowego planu produkcji wyrobów oraz zakupów towarów
- wycena ilościowego planu rozchodów wyrobów oraz towarów (przede wszystkim na potrzeby sporządzenia planu kosztu własnego sprzedaży)
- wycena ilościowego planu zapasów wyrobów oraz towarów

- planowanie rachunku zysków i strat w wariantcie kalkulacyjnym, stosowanym do celów zarządczych (docelowo również równoległe wg PSSF – Polskich Standardów Sprawozdawczości Finansowej)
- planowanie bilansu w wariantcie stosowanym do celów zarządczych (docelowo również równoległe wg PSSF)
- planowanie rachunku przepływów pieniężnych metodą pośrednią w wariantcie stosowanym do celów zarządczych (docelowo również równoległe wg PSSF)
- planowanie podstawowych wskaźników ekonomicznych opartych na powyższych planach

Docelowy model rozwiązania został opracowany przy założeniu wsparcia wszystkich wyżej wspomnianych procesów przez rozwiązania SAP. W efekcie zdecydowaną większość procesów zrealizowano w SEM-BPS opartym na hurtowni danych SAP BW, w dwóch przypadkach zdecydowano się wykorzystać funkcje SAP R/3.

Przebieg prac wdrożeniowych

Podobnie jak przy innych rozwiązaniach SAP w Opocznie, prace wdrożeniowe były realizowane przy wsparciu BCC. Prace nad koncepcją rozwiązania rozpoczęły się w czerwcu 2003 r.

W połowie sierpnia została opracowana koncepcja, składająca się przede wszystkim z modeli procesów budżetowania, projektów arkuszy budżetowych i projektów raportów danych budżetowych, a także projektów raportów porównujących dane budżetowane z rzeczywistymi.

Od połowy sierpnia modele procesów budżetowania były konfigurowane i testowane w środowiskach Planowania strategicznego i symulacji SAP oraz systemu SAP R/3.

W październiku 2003 rozwiązanie zostało pierwszy raz wykorzystane do wsparcia rzeczywistego procesu budżetowania. Od tego czasu jest regularnie wykorzystywane przy sporządzaniu kolejnych wersji budżetu.

Dodatkowo, w czerwcu 2004 zostało opracowane rozwiązanie, pozwalające na pełną integrację i porównywanie budżetowanych sprawozdań finansowych ze sprawozdaniami przygotowanymi na bazie danych rzeczywistych.

Wybrana funkcja rozwiązania: Uszczegółowienie ilościowego planu sprzedaży na asortyment i klientów

W celu dokładnego oszacowania wartości przychodów i kosztów własnych sprzedaży wykorzystano funkcje SAP umożliwiające rozdział zagregowanych ilościowych danych planowych.

Jako klucz podziału zastosowano referencje historyczne zgromadzone w systemie SAP R/3 oraz dane dodatkowe opisujące nowe segmenty rynku. Rozdział zagregowanych danych planowych wg rzeczywistych danych historycznych umożliwił prostą wycenę przychodów z uwzględnieniem rabatów klienta i produktu oraz wycenę kosztu własnego sprzedaży za pomocą kalkulacji.

Ze względu na dużą ilość przetwarzanych danych (ok. 2 000 planowanych SKU – pozycji produktowych, oraz wybranych 200 kluczowych dystrybutorów), wcześniej nigdy nie planowano sprzedaży z taką dokładnością. Dopiero wykorzystanie SEM-BPS pozwoliło przetwarzać planowane informacje z wymaganą szczegółowością.

Ogrom danych wykorzystywanych w procesie planowania obrazuje liczba rekordów – 8 mln i ilość potrzebnej pamięci dyskowej – 6 GB.

Wybrana funkcja rozwiązania: Wprowadzanie planu kosztów MPK (Miejsc Powstawania Kosztów)

Proces budżetowania kosztów pośrednich może zajmować dużo czasu, a jego efekty nie zawsze bywają zadowalające. W Opocznie usprawniono go poprzez zintegrowanie: zarządzania procesem, dostarczania danych historycznych i zbierania danych budżetowych w rozwiązaniu SEM-BPS.

Kierownicy działów mogą przeglądać dane historyczne, planować i zgłaszać zakończenie procesu planowania za pomocą przeglądarki internetowej. Dane po zatwierdzeniu (na spotkaniach, na których przy pomocy rzutnika wyświetla się omawiane wartości) trafiają automatycznie z SEM-BPS do systemu SAP R/3.

Dzięki wykorzystaniu rozwiązania SEM-BPS udało się usprawnić i przyspieszyć przebieg całego procesu. Udostępnienie kierownikom raportów pozwalających na analizę danych historycznych wyeliminowało potrzebę wysyłania do nich wielu raportów sporządzonych w Excelu.

Personalizacja arkuszy planowania umożliwia przedstawienie danemu kierownikowi formularza, pozwalającego na wprowadzenie tylko tych danych, za które kierownik jest odpowiedzialny.

Natomiast automatyzacja procesu wprowadzania danych planowanych do SAP R/3 pozwoliła wyeliminować błędy, które zazwyczaj powstają podczas wprowadzania danych planowych z zewnętrznych arkuszy.

Korzyści

Tomasz Dankowiakowski, Kontroler Finansowy - Zastępca Dyrektora Finansowego Opoczno, ocenia, że SEM-BPS jest narzędziem, które łatwo dało dopasować się do potrzeb firmy. Istotne przy tym, że rozwiązaniem można zarządzać własnymi siłami i rozwijać je samodzielnie. Ważny tu był transfer wiedzy i technicznych kompetencji, dokonany podczas prac wdrożeniowych.

Wśród korzyści z wdrożenia modelu planistycznego zbudowanego na bazie SEM-BPS, które wcześniej były niemożliwe do osiągnięcia, Tomasz Dankowiakowski wymienia m.in.:

- zmiana (znaczne uszczegółowienie) perspektywy planowania – dane planowane są nie na poziomie zbiorczych agregatów (linia produktów, kanał dystrybucyjny), ale na poziomie najbardziej elementarnym (w przypadku Opoczno jest to kombinacja cech klient / SKU / gatunek)
- możliwość planowania i symulowania polityki cenowej i upustowej (np. planowanie zmian cen dla poszczególnych produktów lub ich dowolnych definiowanych przekrojów)
- możliwość planowania i analizowania rachunku marż dla segmentów / linii produktowych / produktów lub rynków / regionów / klientów oraz kombinacji tych cech
- integracja danych planistycznych pomiędzy SEM-BPS i SAP R/3 – wzajemne przepływy danych (mechanizm ekstrakcji / retrakcji)
- integracja z przebiegiem MRP i kontrolą zdolności produkcyjnych
- integracja danych planistycznych pomiędzy SEM-BPS i SAP R/3 – wzajemne przepływy danych (mechanizm ekstrakcji / retrakcji)
- możliwość wykorzystania mechanizmów SAP R/3 do planowania / przetwarzania danych (np. przebieg MRP, kalkulacja standardów kosztowych) na podstawie danych wprowadzonych w SEM-BPS



Z wykorzystaniem modelu planistycznego opartego o SEM-BPS wiąże się także inne korzyści:

- stworzenie dla użytkownika/planisty przyjaznego środowiska planistycznego (interfejs do wprowadzania danych przez www, raporty udostępniane przez interfejs www)
- możliwość budowy planu sprzedaży w oparciu o mechanizm rozdziału danych wg referencji, plan sprzedaży sporządzany jest na uogólnionych poziomach, następnie zaś w oparciu o bazy referencyjne dezagregowany jest do poziomów elementarnych - budowa planów komercyjnych wg zasady Top-Down
- możliwość generowania automatycznych referencji na podstawie danych historycznych (różne algorytmy, np. funkcje trendu etc.)
- „demokratyzacja” procesu budżetowania – każdy z kierowników pionów i działów uczestniczy w tworzeniu propozycji budżetowych i ich weryfikacji (np. wprowadzając przez interfejs www propozycję budżetów dla swoich MPK)
- rozproszenie procesu przygotowywania budżetu (znaczna liczba „planistów” zaangażowanych w proces) przy jednoczesnym zachowaniu jego jednolitości i spójności (jedna baza danych)
- łatwa integracja danych historycznych i planistycznych – SEM przejmuje na siebie rolę bazy prezentacyjnej i analitycznej

Wykorzystywane komponenty aplikacyjne

- System ERP: SAP R/3 w wersji 4.6C
- Hurtownia danych: SAP BW w wersji 3.1
- Planowanie strategiczne i symulacja (w środowisku Hurtowni danych SAP): SAP SEM-BPS w wersji 3.2



Waldemar Skwara, Dyrektor Finansowy
Członek Zarządu Opoczno, podsumowuje:
„Nowy model budżetowania, wsparty przez narzędzie SEM-BPS, pozwolił nam planować ze znacznie większą dokładnością i rzetelnością. Dane, którymi teraz dysponujemy, to realna przewaga konkurencyjna”.