

Mokate SA: Wdrożenie SAP z wykorzystaniem systemu prekonfigurowanego SPRINT

_____ Kompleksowe rozwiązanie dla rozwijającej się firmy



Mokate jest jednym z najbardziej spektakularnych przykładów dynamicznego rozwoju polskiej firmy w ostatnich 15 latach – od rodzinnego zakładu rzemieślniczego po potentata na krajowym rynku, z powodzeniem eksportującego swe produkty do kilkudziesięciu krajów. Obecnie jest jednym z największych w Polsce producentów kawy, od lat utrzymując pozycję lidera w produkcji rozpuszczalnych kaw cappuccino (ponad 65% udziału w rynku). Po przejęciu jednego z największych producentów herbaty w Polsce, Mokate osiągnęło silną pozycję również na tym rynku. Produkty Mokate są wytwarzane w dwóch nowoczesnych zakładach – w Ustroniu koło Wisły oraz w Żorach. Mokate posiada również spółki zagraniczne w Czechach, na Słowacji i na Węgrzech.

Wiele rozwijających się firm w pewnym momencie staje przed barierą, której nie da się pokonać ani zaangażowaniem pracowników, ani „szóstym zmysłem” kadry menedżerskiej. Tą barierą jest brak narzędzia, dającego rzetelne informacje, na podstawie których można podejmować trafne decyzje, służące dalszemu rozwojowi.

Jeszcze w 2002 roku Mokate było takim przedsiębiorstwem – za dynamicznym wzrostem firmy nie nadążały systemy informatyczne.

W ocenie kierownictwa firmy, w miarę zwiększania skali działalności, liczby produktów, wkraczania do nowych segmentów rynku - wcześniej używane rozwiązania (w tym system Impuls firmy BPSC) nie spełniały rosnących oczekiwań co do wszechstronności i aktualności dostarczanych danych decyzyjnych.

„Dobra decyzja wymaga dostępu do rzetelnych, przejrzystych danych tu i teraz – kawa na łąkę. Aby firma mogła się dalej rozwijać, musi mieć takie narzędzie informatyczne, które nie będzie nigdy barierą hamującą jej dalszy wzrost” – powiedział Piotr Łopatka, kierujący wdrożeniem SAP w Mokate ze strony BCC.

Przygotowania

Czego zarząd Mokate oczekiwał od docelowego systemu informatycznego? Po pierwsze, iż zapewni dostęp do informacji zarządczej najwyższej jakości – wieloprzekrojowych raportów sprzedaży i rentowności. Po drugie, że umożliwi usprawnienie procesu planowania w łańcuchu logistycznym, począwszy od sprzedaży poprzez planowanie wielkości produkcji, do planu zakupów i optymalizacji zapasów materiałowych.

W kwietniu 2002 roku podjęto decyzję o wyborze systemu SAP – jako najlepiej spełniającego obecne wymagania biznesowe firmy, o nieograniczonych możliwościach rozwoju, a także rozwiązania sprawdzonego w branży spożywczej przez liderów tego rynku w Polsce i na świecie. Prowadzenie przedsięwzięcia zostało powierzone BCC.

"Mokate jest rdzennie polskim przedsiębiorstwem, które w ciągu dziesięciu lat działalności wyrosło z małej rodzinnej firmy na lidera branży i na jedną z najbardziej znanych za granicą firm polskich. Jestem przekonana, że użytkowanie rozwiązań SAP pozwoli nam umocnić naszą pozycję na rynku i zapewni warunki do wzrostu firmy na długie lata - bez ograniczeń, jakie narzucały rozwiązania informatyczne, z których korzystaliśmy dotychczas" – powiedziała Teresa Mokrysz, właściciel Mokate.

Właściwe prace wdrożeniowe zostały poprzedzone pogłębioną analizą procesów finansowych i logistycznych Mokate.

W trakcie analizy konsultanci BCC poznawali procesy biznesowe Mokate oraz potrzeby informacyjne użytkowników i kierownictwa firmy. W rezultacie szczegółowo zdefiniowano zakres przyszłego wdrożenia i przedstawiono Mokate specyfikację proponowanych zmian organizacyjnych.

Jednym z elementów analizy była też ocena możliwości wykorzystania SPRINT - oferowanego przez BCC prekonfiguowanego systemu SAP dla firm średniej wielkości. Konsultanci BCC oceniali zgodność docelowych procesów biznesowych Mokate z procesami prekonfiguowanymi w SPRINT.

Na podstawie pozytywnych rezultatów weryfikacji podjęta została decyzja o wykorzystaniu SPRINT.

Zakres wdrożenia SAP w Mokate

- rachunkowość finansowa (FI)
- księgowość majątku trwałego (FI-AA)
- zarządzanie płynnością finansową (TR)
- kontroling (CO)
- gospodarka materiałowa (MM)
- planowanie i sterowanie produkcją (PP)
- sprzedaż i dystrybucja (SD)

Harmonogram zakładał start prac wdrożeniowych w czerwcu 2002 roku. Rozpoczęcie użytkowania systemu zostało zaplanowane na styczeń 2003. Już w trakcie wdrożenia kierownictwo Mokate zdecydowało jednak o rozszerzeniu zdefiniowanego wcześniej zakresu projektu o obszar planowania i sterowania produkcją, co wpłynęło na przesunięcie terminu rozpoczęcia użytkowania systemu SAP na lipiec 2003 roku.

Wdrożeniem zostały objęte dwa zakłady – spółkę Mokate SA w Ustroniu, oraz Mokate sp. z o.o. w Żorach.

Co dało Mokate wykorzystanie SPRINT?

Po pierwsze, możliwość skorzystania z modelowych praktyk biznesowych, zawartych w modelu SPRINT, który został przygotowany w oparciu o doświadczenia z wdrożeń SAP na całym świecie (Best Practices), oraz wiedzę i kompetencje BCC zdobyte w trakcie wieloletniej współpracy z liderami polskiego rynku spożywczego.

Tam, gdzie to było konieczne, standard SPRINT został poszerzony o specyfikę działalności Mokate. Dotyczyło to m.in. modyfikacji księgowości dla transakcji realizowanych przez spółkę w Żorach w specjalnej strefie ekonomicznej, ale też procedur planowania dla produkcji zleceń i seryjnej, planowania i rozliczania kosztów produkcji kaw, herbat i zabielać.

Metodyka SPRINT to także zmniejszenie (w stosunku do modelu obowiązującego przy „klasycznych” wdrożeniach SAP) zaangażowania pracowników Mokate w prace wdrożeniowe – co w przypadku firmy średniej wielkości, dysponującej ograniczonymi zasobami ludzkimi, przedstawiało dużą wartość.

Pracownicy Mokate pełnili rolę dostawców wiedzy o procesach firmy, weryfikowali wyniki testów, natomiast konsultanci BCC przejęli na siebie ciężar przygotowania konfiguracji systemu, prowadzenia szkoleń i wsparcia po starcie produkcyjnym. Dzięki temu pracownicy biorący udział w pracach wdrożeniowych mogli się w pełni wywiązywać również z innych swoich zadań.

Kolejną korzyścią była redukcja czasu i kosztów wdrożenia SAP. Uruchomienie tak szerokiej funkcjonalności SAP bez wykorzystania gotowych (prekonfigurowanych) funkcji „zaszytych” w SPRINT, wymagałoby znacznie większej ilości dni usług, realizowanych przez konsultantów wdrożeniowych.

Zgodnie z ostatecznie ustalonym harmonogramem, Mokate rozpoczęło korzystanie z systemu SAP w lipcu 2003 roku, w całym zaplanowanym zakresie.

Efekt – informacja zarządcza jak „kawa na ławę”

Dzięki wdrożeniu SAP zwiększyła się dostępność informacji analitycznych bez zwiększania obciążenia służb finansowo-księgowych Mokate. Efekt uzyskano dzięki automatyzacji księgowania w obszarze rachunkowości finansowej.

Dotyczy to księgowania powiązanych z operacjami logistycznymi i produkcyjnymi, np. powstających podczas przyjęcia materiałów do magazynu, wydań materiałów do produkcji, czy też podczas księgowania faktury sprzedaży. Uproszczono przy tym znacznie plan kont i uwzględniona została specyfika księgowania w specjalnej strefie ekonomicznej. Wprowadzono także mechanizmy elektronicznej realizacji przelewów oraz importu wyciągów.

Ograniczeniu uległa praca manualna w dziale księgowości oraz ręczne przenoszenie danych pomiędzy systemami, co pozwoliło na zmniejszenie ilości błędów w dokumentach księgowych.

Skrócono także zdecydowanie czas trwania procedury zamknięcia okresu obrachunkowego w systemie – obecnie dział księgowości już w pierwszych dniach po zakończeniu okresu szybko (w ciągu kilku godzin) i sprawnie przygotowuje odpowiednie sprawozdania dla urzędów oraz dla zarządu.

Istotnym krokiem naprzód było uruchomienie narzędzi zarządzania środkami pieniężnymi w systemie. W każdej chwili Dyrektor Finansowy Mokate może wykonać raport prognozy płynności, zestawiający kwoty wpływów i wypływów środków pieniężnych (w przypadku transakcji zagranicznych – z uwzględnieniem kursów walut prognozowanych na dzień transakcji).

Kwoty te pochodzą z rzeczywistych pozycji rozrachunkowych, związanych z fakturami zakupu i sprzedaży. Uwzględniają one także dokumenty przyszłe, takie jak wystawione zamówienia zaopatrzenia czy przyjęte zlecenia sprzedaży. Razem z wartościami sald na rachunkach bankowych daje to pełną informację o prognozowanym stanie i ruchu środków pieniężnych.

W systemie SAP znajduje się również pełna kartoteka składników majątku trwałego. Ewidencja ta jest prowadzona w kilku wariantach – np. oddzielnie dla potrzeb bilansowych i oddzielnie dla podatkowych.

Jan Gałuszka, Dyrektor Finansowy Mokate, ocenia postęp w zarządzaniu finansami: „Pracownicy działów finansowych są mniej obciążeni niż przed wdrożeniem SAP, a dostępność i jakość informacji analitycznych poprawiła się znacząco. Na przykład, teraz dzięki prognozie płynności doskonale wiem jakich wpływów i wydatków środków pieniężnych mogę spodziewać się dzisiaj, w następnym wtorek czy np. za 120 dni. Mając dostęp do struktury tych przepływów pieniężnych, mogę elastycznie sterować płynnością.”



Koszty w czasie rzeczywistym

Jednym z ważniejszych założeń wdrożenia było też uzyskanie szczegółowej informacji o strukturze kosztów produkcji. Informacje te są obecnie uzyskiwane w czasie rzeczywistym w raportach kontrolingu.

Na podstawie specyfikacji materiałowych i marszrut technologicznych przygotowanych przez technologów Mokate, generowane są kalkulacje kosztów produktów w rozbiciu na każdy składnik materiałowy lub koszt działań wynikających z technologii. Dzięki temu analitycy mogą dokonywać zestawień np. porównujących rzeczywiste koszty produkcji kawy cappuccino w rozbiciu na poszczególne składniki (surowce, półprodukty, opakowania, itp.) w stosunku do przyjętych planów kosztowych.

Znajomość rzeczywistej struktury kosztów produkcji i odchyień od założonego planu, daje możliwość szybkiego reagowania i podejmowania decyzji, zapewniających utrzymanie odpowiedniego poziomu rentowności produkcji.

Uzyskanie szczegółowej informacji o strukturze kosztów produkcji nie byłoby możliwe bez dokładnej analizy kosztów pośrednich ponoszonych przez poszczególne działy przedsiębiorstwa.

W systemie SAP odwzorowano całą strukturę miejsc powstawania kosztów oraz wprowadzono tzw. zlecenia wewnętrzne, pozwalające gromadzić np. koszty akcji marketingowych, czy projektów inwestycyjnych. Dzisiaj można w każdej chwili otrzymać np. aktualne koszty reklamy telewizyjnej wraz z informacją, jaka część tych kosztów przypada na dany produkt (np. napój czekoladowy z witaminami Biały Miś).

System informacyjny kontrolingu bardzo mocno zintegrowany jest z obszarem sprzedaży i dystrybucji. Mokate korzysta z jednej wspólnej bazy danych klientów i produktów dla wszystkich spółek. Daje to np. możliwość kontrolowania limitu kredytowego klientów zarówno na poziomie całości Mokate, jak i na poziomie zakładów w Ustroniu i Żorach.

Innowacje w sprzedaży

Cykl sprzedaży oparty o zlecenie sprzedaży umożliwia z kolei dokładne śledzenie statusu przetwarzanego zlecenia - dzięki czemu handlowcy wiedzą ile produktów zamówił konkretny klient i kiedy nastąpi dostawa.

Wartość zrealizowanych dostaw oraz wartość sprzedaży zafakturowanej księgowane są w czasie rzeczywistym na kontach księgi głównej bez ingerencji użytkownika. Równoległe z księgowaniem spisywane są informacje analityczne pozwalające na dokładną i rozbudowaną analizę przychodów ze sprzedaży oraz kosztu własnego sprzedaży.

Obecnie Dyrektor Sprzedaży na bieżąco wie, jaki jest asortyment dostaw do sieci supermarketów lub innych klientów i grup klientów. Może także sprawdzić, jaki poziom przychodów ze sprzedaży herbaty Assam w opakowaniach 100g wygenerował w ubiegłym tygodniu handlowiec Kowalski w Białymstoku.

Analiza przychodów i rentowności możliwa jest w czasie rzeczywistym, w każdej kombinacji cech takich jak produkt, klient, sprzedawca czy kanał dystrybucji.

Urszula Holeksa, Dyrektor Działu Handlowego, komentuje: „Teraz jeden ruch myszką wystarcza, aby uzyskać dostęp do raportów dziennych lub okresowych sprzedaży. W każdej chwili mogę dowiedzieć się, jaka jest sprzedaż kawy rozpuszczalnej w Katowicach i kto ją kupuje. Mogę też przyjrzeć się, ile i jakich rabatów udzieliliśmy każdemu z klientów.”

Sprawniejszy łańcuch dostaw

System zapewnił pełną obsługę procesu zaopatrzenia w materiały i usługi. Zamówienia zakupu generowane są w systemie z uwzględnieniem istniejących stanów na magazynach oraz potrzeb materiałowych wynikających z planów produkcji wprowadzanych w module planowania produkcji.

Pracownicy działu zaopatrzenia mogą być dzisiaj pewni, że wielkość zamówień na ziarno kawy, cukier lub olej kokosowy uwzględni dostępne na magazynie zapasy tych surowców i wynika bezpośrednio z zaplanowanej wielkości produkcji np. kawy cappuccino.

Oznacza to gwarancję, że w przebiegu planowania potrzeb materiałowych MRP uwzględniane są zapotrzebowania bezpośrednie, dotyczące surowców i półproduktów zużywanych przy produkcji konkretnych wyrobów, oraz zapotrzebowania zależne na materiały wchodzące w skład zużywanych półproduktów.

Raporty gospodarki materiałowej pozwalają z kolei na pełną analizę ilościowo-wartościową zapasów.

Obecny system informatyczny, dostarczając informacje zarządcze o takim stopniu rzetelności i kompleksowości, z pewnością nie będzie barierą wzrostu dla Mokate. Dane są teraz łatwo dostępne i prezentowane w przejrzystych raportach, pozwalając menedżerom podejmować trafne decyzje - te bieżące, i te rozstrzygające o strategicznych kierunkach rozwoju firmy.

„Dzięki SAP w Mokate uzyskaliśmy możliwości analityczne dotychczas dla nas nieosiągalne. Obecnie możemy z dokładnością do pojedynczych księgowoń raportować strukturę rzeczywistych kosztów produkcji czy analizować rentowność sprzedaży w dowolnie zdefiniowanym segmencie rynku, na którym operujemy. I to wszystko w czasie rzeczywistym, natychmiast po wykonaniu operacji w systemie. Wartość zarządcza tych danych jest nieoceniona i w mojej opinii jest to klucz do umocnienia naszej pozycji na rynku i stanowi solidną podstawę do dalszego długotrwałego rozwoju firmy.” – podsumowuje Teresa Mokrysz