

Berker Polska sp. z o.o.:

Wsparcie roll-outu SAP

Roll-out SAP z głową nie tylko dla gigantów



Wiele niewielkich oddziałów firm międzynarodowych przeprowadza wdrożenie korporacyjnego systemu SAP. Wbrew pozorom, nie trzeba ponosić wielkich nakładów finansowych i organizacyjnych, by z takiego projektu była zadowolona i lokalna spółka, i centrala.

Berker Polska sp. z o.o., spółka córka Berker International GmbH jest producentem tradycyjnego osprzętu elektrycznego. W swojej ofercie posiada również system sterowania oświetleniem BLC, system sterowania roletami Rollotec oraz komponenty inteligentnego systemu zarządzania budynkiem - systemu EIB. Polski zakład Berkera działa od 1997 roku w Kórniku pod Poznaniem, gdzie znajduje się centrum administracyjne, magazyn oraz linie produkcyjne. Berker Polska zatrudnia ponad 80 osób.

Z systemu SAP korzysta centrala grupy – niemiecka firma Berker GmbH Co KG. Berker posiada własne centrum kompetencyjne SAP, stworzone podczas wdrożenia w centrali firmy, które wspiera wszystkie prace związane z wdrożeniami i rozwojem SAP w grupie Berker.

Specjaliści z centrum kompetencyjnego są odpowiedzialni za administrację jednym centralnym systemem dla całej grupy. Taki model z punktu widzenia grupy to łatwiejsza i tańsza administracja, a także niskie koszty utrzymania i rozwoju platformy sprzętowej pod system SAP.

Podjęta na początku 2005 roku decyzja o wdrożeniu systemu SAP w Polsce była konsekwencją tendencji do ujednoczenia infrastruktury IT w całej grupie.

Szanse i wątpliwości

Użytkowanie tego samego rozwiązania ERP formalizuje i ujednocza przebieg wspieranych przez system procesów – muszą one przebiegać podobnie we wszystkich spółkach grupy. Pozwala to przenosić dobre praktyki biznesowe do kolejnych oddziałów. Ujednoczeniu podlegają też standardy raportowania wyników każdej ze spółek.

Rzeczywiste ujednoczenie procesów i standardów ułatwia sama architektura korporacyjnego rozwiązania SAP – wszystkie spółki działają na jednym tzw. mandancie systemu SAP.

Fabryka w Kórniku jest jedynym zakładem produkcyjnym Berkera poza Niemcami. Stąd projekt w Polsce można traktować jako pilotaż – okazję do zebrania doświadczeń do wykorzystania w ewentualnych przyszłych projektach tego typu w grupie Berker.

BCC przekonało nas, że przy roll-outcie SAP do Polski warto przewidzieć istotne wsparcie ze strony polskiej firmy wdrożeniowej

Polski oddział Berkera postrzegał plany wdrożenia SAP między innymi jako okazję do skorzystania z doświadczeń centrali, w tym szczególnie jako możliwość wdrożenia bardziej efektywnych procesów biznesowych w zakresie logistyki (np: wykorzystanie skanerów do etykietowania w magazynie, rejestracja czasu pracy na zleceniach produkcyjnych).

Jak przy wielu podobnych przedsięwzięciach wdrożeniowych SAP typu roll-out, tak i w przypadku Berkera pojawiły się wątpliwości co sposobu realizacji projektu. Początkowo zakładano realizację całości prac przez centrum kompetencyjne SAP, bez wsparcia przez zewnętrzną firmę konsultingową, które wiązałyby się z dodatkowymi kosztami.

Kierownictwo Berker Polska nalegało, by z takiego wsparcia skorzystać, pomnie własnych doświadczeń z wcześniejszych projektów informatycznych, oraz doświadczeń wielu polskich firm, które w wyniku korporacyjnego roll-outu SAP użytkują system niedostosowany do swoich potrzeb.

Wybór rozwiązania

W II kwartale 2005 roku Berker prowadził rozmowy z trzema potencjalnymi partnerami wdrożeniowymi, którzy przedstawiali swoje doświadczenia ze wsparcia podobnych projektów SAP typu roll-out oraz proponowany model wsparcia projektu w Berker Polska.

„BCC przekonało nas, że przy roll-outcie SAP do Polski warto przewidzieć istotne wsparcie ze strony polskiej firmy wdrożeniowej.

W trakcie rozmów wypracowaliśmy pełen obraz tego, jak należy przeprowadzić wdrożenie w Berker Polska, wraz z jasnym podziałem ról i odpowiedzialności stron projektu” – wspomina Hansjoerg Buerger z Berker GmbH, członek Komitetu Sterującego projektu.

Argumentami za wsparciem lokalnym były m.in. brak znajomości polskiego prawa u konsultantów korporacyjnych Berkera, oraz bariera językowa. Pracownicy centrali nie znają języka polskiego, a nie wszyscy biorący udział w pracach wdrożeniowych pracownicy Berker Polska posługują się sprawnie językiem niemieckim.

Joanna Przybylak, Członek Zarządu Berker Polska, mówi: „Przy wyborze partnera wdrożeniowego kierowaliśmy się doświadczeniem w podobnych przedsięwzięciach, w tym w firmach z niemieckim kapitałem. BCC ma duże kompetencje we wsparciu wdrożeń korporacyjnych SAP, co potwierdzają opinie zadowolonych klientów, współpracujących z BCC przy roll-outach SAP.”

Oprócz doświadczenia z podobnych projektów SAP, argumentem za wyborem BCC była też lokalizacja (Kórnik położony jest 25 km od poznańskiej centrali BCC).

Istotna też była gwarantowana przez BCC perspektywiczność współpracy. Posiadając odpowiedni potencjał i szeroką ofertę, w razie potrzeby BCC może znacznie zwiększyć zakres świadczonych usług.

Jasny podział ról

W czerwcu 2005 r. rozpoczęły się prace wdrożeniowe, koordynowane przez 2 kierowników projektów – ze strony Berker Polska (rolę tę pełniła Joanna Przybylak) oraz z BCC.

Zgodnie z koncepcją korporacyjną, zakres roll-outowanej funkcjonalności SAP był szeroki, od finansów i kontrolingu, po rozbudowaną sferę logistyczną wraz z modułami planowania produkcji (PP) i gospodarki magazynowej (WM).

Podział ról w projekcie został jasno określony. Obszary, które mógł wesprzeć zespół wdrażający system w centrali, były w zakresie kompetencji Berker GmbH. Tam, gdzie specyfika rozwiązania lokalnego

jest zależna od przepisów prawnych lub wymagany był kontakt w języku polskim, obszar leżał w gestii BCC.

Zakres prac BCC objął obszary:

- rachunkowości finansowej (FI)
- środków trwałych (FI-AA)

a także przystosowanie funkcjonalności SAP w zakresie:

- gospodarki materiałowej i zaopatrzenia (MM)
- sprzedaży i dystrybucji (SD).

Przez cały projekt zespół wdrożeniowy pracowników Berker Polska i konsultantów BCC był w bliskim i kontakcie z centrum kompetencyjnym SAP Berker GmbH.

Przy założeniu, że dane procesy w Polsce i w Niemczech przebiegają tak samo i w danym zakresie nie notuje się żadnej lokalnej specyfiki, możliwe było wykorzystanie wiedzy i doświadczenia niemieckich partnerów i konsultantów wspierających wcześniejsze wdrożenie w centrali firmy.

Zdobyć i wykorzystać wiedzę

W oparciu o doświadczenia z wdrożeń w grupie Berker w innych krajach, mocno postawiono na transfer wiedzy. Trzecia część budżetu wdrożeniowego, przeznaczona na wsparcie lokalne, została zarezerwowana na szkolenia i warsztaty z systemu SAP.

Z każdego obszaru objętego wdrożeniem szkolone były co najmniej dwie osoby, co w przypadku nieobecności zapewnia bezpieczny poziom zastępowalności pracowników jako kluczowych użytkowników modułu.

Szkolenia były realizowane przez konsultantów BCC również w tych obszarach, w których samo wdrożenie było prowadzone przez konsultantów korporacyjnych.

Joanna Przybylak komentuje: „Prawdziwe okazało się założenie, że efektywniej jest, gdy konsultant BCC najpierw poznaje korporacyjny wzorzec SAP, a następnie odpowiednio przetworzoną wiedzę przekazuje pracownikowi, niż gdyby pracownik nieznający SAP korzystał z wiedzy konsultanta korporacyjnego za pośrednictwem tłumacza.”

Kierownictwo projektu zadbało o to, by pracownicy mieli wydzielony czas na uczenie się nowego narzędzia, i żeby prace wdrożeniowe nie kolidowały z codziennymi obowiązkami.

Tak silny akcent na zdobywanie wiedzy o systemie przekłada się na jakość pracy z nowym rozwiązaniem, a zatem i efektywność pracowników oraz firmy.

Niektóre funkcjonalności SAP są w Polsce wykorzystywane szerzej niż w Niemczech

„Można powiedzieć, że w Berker Polska system SAP jest bardzo dobrze „konsumowany”. Niektóre funkcjonalności SAP są w Polsce wykorzystywane szerzej niż w Niemczech, np. w zakresie ewidencji czasu pracy przeznaczonego do wykonania pojedynczych zleceń produkcyjnych.”
– mówi Joanna Przybylak.

W metodyce projektowej przewidziano miejsce na wsparcie pracowników Berker Polska przez konsultantów BCC podczas startu produktywnego, który zgodnie z planem odbył się w styczniu 2006 r.

Wsparcie to było realizowane przez organizację serwisową BCC (Dział Usług Outsourcingowych). Rozwiązanie takie było dobre, bo przez cały czas pracownicy mieli zapewnioną zdalną kompetentną pomoc, bez konieczności fizycznej obecności konsultantów w zakładzie Berker.

Co nagle to po diable

Można zadać pytanie, dlaczego roll-out SAP do stosunkowo niewielkiego podmiotu trwał tak długo (od czerwca do stycznia – 7 miesięcy), gdy czas wielu korporacyjnych roll-outów SAP w większych firmach nie przekracza 3-4 miesięcy.

Zaryzykujemy twierdzenie, że szybko nie zawsze znaczy dobrze, a czas zainwestowany w prace wdrożeniowe zwraca się w jakości otrzymanego rozwiązania – w tym w wysokich umiejętnościach osób wykorzystujących system SAP do wsparcia swojej pracy.

Ludziom trzeba przecież dać czas na nauczenie się nowego narzędzia i sposobu pracy. Metodyka projektowa wymaga zaś systematycznego podejścia do

prowadzenia prac, niezależnie od wielkości projektu (podział na fazy, weryfikacja wyników prac zanim rozpocznie się kolejne zadanie, procesy decyzyjne np. związane z koniecznością zmian organizacyjnych).

Ponadto, w przypadku Berker na dłuższy czas trwania projektu miał wpływ szeroki zakres modułowy projektu, a z czynników niezależnych – letni okres urlopowy.

Koniec wieńczy dzieło

Zgodnie z założeniami, najważniejszym efektem opisanego projektu jest włączenie Berker Polska do jednolitego wzorca biznesowo-informatycznego, obowiązującego w holdingu.

Sposób działania Berker Polska, procesy biznesowe i model ich wsparcia przez system informatyczny są jednolite i tożsame ze standardami obowiązującymi w centrali i spółkach Berker w innych krajach.

Informacje dotyczące polskiej firmy Berker, podobnie jak wszystkich spółek włączonych do systemu SAP, są dostępne w jednym narzędziu informatycznym, na bieżąco, w jednolitej formie, bez dodatkowych czynności przygotowawczych po stronie polskiej lub niemieckiej.

Wdrożenie SAP przyniosło ze sobą usprawnienia w pracy. Przystosowując się do korporacyjnych standardów, pracownicy Berker Polska zaczęli wykorzystywać system SAP tam, gdzie wcześniej korzystali np. z arkuszy MS Excel. Dzięki temu wzrosła efektywność ich pracy.

Wypracowane rozwiązanie jest w pełni zgodne z polskimi przepisami prawnymi. Nie generuje jednak dodatkowych kosztów utrzymania (jeden system korporacyjny, wspólna platforma sprzętowa i wspólna administracja SAP dla wszystkich spółek grupy Berker).



Autor:

Sławomir Hulalka
BCC