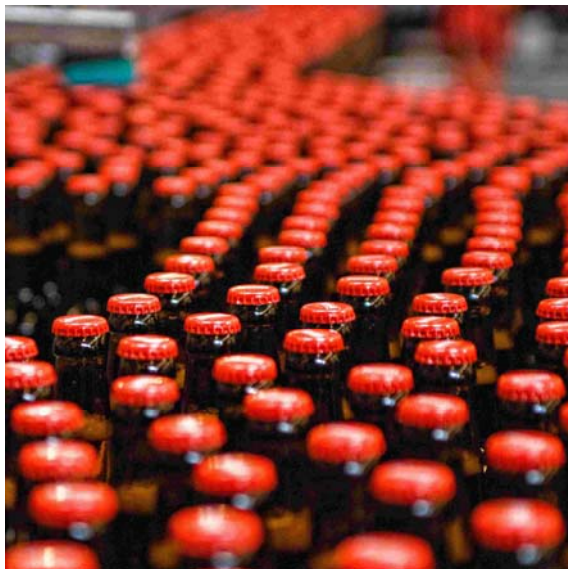


Van Pur: Przejęcie i wdrożenie w jednym

_____ Brok w strukturach czwartego producenta piwa w Polsce



Włączenie browaru w Koszalinie w struktury grupy Van Pur i objęcie go firmowym systemem SAP odbyło się w tym samym czasie. Przygotowania do uruchomienia SAP w nowym zakładzie trwały niecałe dwa miesiące. Oparliśmy się na rozwiązaniach sprawdzonych w Van Purze, odpowiednio zorganizowaliśmy prace projektowe jeszcze przed formalnym przejęciem Broka. Efekt: 1 czerwca pracownicy Broka bezproblemowo rozpoczęli normalną pracę w nowym systemie.

Van Pur SA zlokalizowany w Rakszawie pod Rzeszowem Van Pur jest czwartym producentem piwa w Polsce, z takimi markami jak Karpackie, Śląskie, Brok, Van Pur, Złoty Hrad. Van Pur jest właścicielem browarów w Rakszawie, Zabrze i Koszalinie, a moce produkcyjne trzech browarów przekraczają 2 mln hektolitrów piwa rocznie. Więcej informacji: www.vanpur.pl

W ostatnich latach dynamiczny wzrost sprzedaży piwa wytwarzanego przez browar Van Pur SA wymusił konieczność powiększania zdolności produkcyjnych. Po rozbudowie browaru w Rakszawie kolejnym krokiem był rozwój poprzez akwizycję. Konieczność optymalizacji kosztów logistyki, a także założenie, aby być bliżej klienta, pomogły w podjęciu decyzji o zakupie browaru w Zabrzu w roku 2005, a następnie browaru w Koszalinie w czerwcu 2009.

Oprócz rozszerzenia portfolio marek i osiągnięcia mocy produkcyjnych przekraczających 2 mln hektolitrów piwa rocznie, naszym celem było wzmocnienie pozycji na polskim rynku, a także rozszerzenie sieci dystrybucji.

W chwili zakupu browary w Zabrzu i Koszalinie były działającymi zakładami, dlatego jednym z ważnych założeń operacji akwizycji było zapewnienie ciągłości produkcji i sprzedaży.

W branży piwnej włączenie nowego zakładu w struktury spółki wymaga wypełnienia dość skomplikowanych procedur związanych z przepisami dotyczącymi działalności składu akcyzowego – należy pamiętać, że piwo to towar akcyzowy. Konieczna jest także implementacja systemu informatycznego w przejmowanym zakładzie.

Trzy browary, jeden system

Głównym założeniem biznesowym, jakie przyświecało operacji włączenia browaru w Koszalinie w struktury grupy Van Pur, było to, że browar ten będzie kolejnym, trzecim, zakładem produkcyjnym. Z punktu widzenia organizacyjnego i biznesowego browar w Koszalinie jest niejako kopia zakładu w Zabrze.

Przyjęcie takiego założenia pozwoliło zachować przejrzystość organizacyjną. Rozwiązania biznesowe sprawdzone w ciągu ostatnich kilku lat w Van Purze zostały zaimplementowane w Koszalinie.

Jedną z pierwszych konsekwencji zakupu koszalińskiego browaru była decyzja o włączeniu go do systemu SAP wykorzystywanego w Van Purze

Takie podejście było możliwe, ponieważ technologia i organizacja produkcji we wszystkich trzech browarach spółki są prawie identyczne. Nie było więc konieczności dużej reorganizacji procesów biznesowych w przejmowanym zakładzie. Jediną istotną różnicą organizacyjną między browarem w Koszalinie a browarami w Rakszawie i Zabrze było to, że w Koszalinie istnieje dodatkowy (zewnętrzny) magazyn wyrobów gotowych, z którego odbywa się sprzedaż.

Teraz Brok

Van Pur korzysta z systemu SAP od 2006 r. Oprócz funkcjonalności w zakresie finansów i kontrolingu (FI-CO), sprzedaży i dystrybucji (SD), gospodarki materiałowej, (MM), planowania produkcji (PP) oraz zarządzania kapitałem ludzkim (HR), w systemie SAP firmy działają także dodatkowe rozwiązania związane ze specyfiką branży, np. rozszerzenie do naliczania akcyzy.

Kilkuletnie już doświadczenia i kwalifikacje użytkowników sprawiają, że system działa stabilnie.

Browar w Koszalinie pozostawał poprzednio częścią koncernu Royal Unibrew. Był włączony do korporacyjnego systemu SAP, umiejscowionego w Danii. Poza modulem HR, browar koszaliński korzystał z podobnego zakresu funkcjonalnego SAP co Van Pur.

Oczywiście po przejęciu przez Van Pur poprzedni właściciel wycofał swoją instalację SAP z Koszalina. Zatem jedną z pierwszych konsekwencji zakupu koszalińskiego browaru była decyzja o włączeniu go do systemu wykorzystywanego w Van Purze.

Planując włączenie browaru Koszalin w struktury systemu SAP Van Pur, poprosiliśmy naszego wieloletniego partnera – BCC, który wdrażał u nas system, o przygotowanie planu tej operacji.

Płynne przejęcie zakładu w „pełnym biegu” wymuszało na nas jak najszybsze przeprowadzenie projektu. Jednak przy założeniu, że konsultanci BCC dobrze znają nasz system, a także opierając się na własnych kompetencjach i doświadczeniu, przyjęliśmy, że 1-2 miesiące to przy maksymalnej mobilizacji czas krótki, ale wystarczający do wykonania tej operacji.

Jednym z moich, jako kierownika projektu, założeń było, aby jak najwięcej prac wykonać we własnym zakresie, pod nadzorem konsultantów BCC.

Mając do dyspozycji doświadczony zespół składający się z pracowników spółki, mogliśmy dokonać rozdziału ról: za przygotowanie koncepcji wdrożenia wspólnie odpowiadały firmy BCC i Van Pur; konfigurację systemu wykonywało BCC, a wykonanie testów i wprowadzenie danych leżało po stronie Van Pur.

Od tej zasady były pewne odstępstwa, chociażby w obszarze kontrolingu, w którym zakres zadań wykonanych przez pracowników browaru był większy i obejmował także część prac konfiguracyjnych.

Aktywne włączenie kluczowych użytkowników systemu w prace projektowe było możliwe dzięki ich wysokim kompetencjom nabytym podczas poprzedniego wdrożenia SAP w 2006 roku, a także dzięki doświadczeniom zgromadzonym przez ostatnie lata pracy z SAP-em.

W projekcie – podobnie jak we wszystkich tego typu działaniach związanych z wdrożeniem czy rozwojem systemu – pewnym problemem jest „oderwanie” pracowników od codziennych obowiązków, aby zaangażowali się we wdrożenie SAP. Jednak dzięki takim operacjom jak włączenie browaru Koszalin zyskują oni dodatkowe kompetencje, co jest wartością nie tylko dla spółki, ale i dla nich samych.

Jednym z ważniejszych założeń całej operacji przejęcia było to, aby system SAP funkcjonował w browarze Koszalin od pierwszego dnia po zakupie, a w szczególności aby zapewnione było bezproblemowe działanie takich procesów jak: fakturowanie i wydawanie wyrobów w modułach SD i MM oraz potwierdzanie produkcji w PP.

Specyfika naszej branży wymusiła pewne modyfikacje, chociażby w raportach. Jako przykład można podać zmiany raportu sprzedażowego. Van Pur w ramach transakcji zakupu browaru kupił także wyroby gotowe koszalińskiego browaru.

Zgodnie z zasadą rachunkowości wyroby te musiały zostać potraktowane jako towary handlowe. Raport sprzedażowy pokazuje sprzedaż piwa w hektolitrach, nie uwzględniał jednakże towarów handlowych. Konieczna była zatem modyfikacja.

SAP od pierwszego dnia

Cały projekt przebiegał sprawnie i mimo dużego reżimu czasowego, jaki sobie narzuciliśmy, udało nam się 1 czerwca 2009 roku rozpocząć działanie browaru w Koszalinie pod szyldem Van Pur w systemie SAP.

Dzięki temu, że pracownicy z Koszalina znali już SAP, proces ten był ułatwiony – nie było konieczności przedstawiania firmy na nowe tory i zmiany filozofii działania, odwzorowanej w systemie, a szkolenia mogliśmy zorganizować we własnym zakresie (szkolenia polegające na przekazaniu wiedzy o procesach w Van Pur, a nie z zakresu obsługi systemu).

Warte podkreślenia jest też duże zaangażowanie własne w prace projektowe. Przy tego typu przedsięwzięciach skorzystanie z usług firmy konsultingowej jest nieodzowne – BCC wykonywało większość prac konfiguracyjnych – jednak w szerokim zakresie wykorzystaliśmy także kompetencje pracowników browaru. Przy jednorodności obu łączonych biznesów wiedza pracowników pozwoliła nam usprawnić prace.

Zadbaliśmy o szczegóły mające istotne znaczenie dla otwartości systemu na pracę w kilku zakładach – takie jak sposób numeracji, nazewnictwo, używane symbole. Warto je tak definiować, aby w chwili rozwoju nie była konieczna zmiana numeracji i nazewnictwa.

Jako przykład można podać nazewnictwo MPK (miejsc powstawania kosztów). W Van Pur MPK-i dla każdego zakładu różnią się tylko pierwszą literą, np. R2000, Z2000, K2000 oznaczają kierownictwo browaru odpowiednio w Rakszawie, Zabrze i Koszalinie.

Doszliśmy do wniosku, że sprawna organizacja prac projektowych, kompetentni i wyszkoleni użytkownicy, doświadczeni konsultanci to nie wszystko. Zapracentował kapitał w postaci dobrze wdrożonego, dopasowanego do naszego biznesu systemu SAP.

Jeśli jest „porządek w systemie”, rozwiązanie jest spójne koncepcyjnie i „żywe” – wszechstronnie wykorzystywane przez użytkowników – znacznie łatwiej przenosić system do nowej jednostki. Dzięki temu możemy zmierzać do ujednoczenia procesów we wszystkich zakładach, tak by cała grupa stanowiła jeden zintegrowany i efektywny organizm.



Autor:

Grzegorz Sowa
Van Pur