

# FM Logistic: więcej niż template korporacyjny SAP

\_\_\_\_\_ SAP u międzynarodowego operatora logistycznego



**FM Logistic** powstało w 1967 r. we Francji jako firma transportowa. Od lat firma sukcesywnie rozwija outsourcing usług logistycznych oraz obejmuje działalnością nowe obszary geograficzne. Dziś FM Logistic jest obecna w 13 krajach: Belgii, Chinach, Republice Czeskiej, Francji, Węgrzech, Włoszech, Polsce, Portugalii, Rumunii, Rosji, Słowacji, Hiszpanii i na Ukrainie. W Polsce firma jest obecna od 14 lat. Oferuje pełen zakres usług logistycznych: magazynowanie na powierzchni ponad 450 tys. m kw., dystrybucję, transport drogowy międzynarodowy i krajowy flotą liczącą ponad 1200 pojazdów, co-packing oraz co-manufacturing. Polski oddział zatrudnia ponad 3000 pracowników. Więcej informacji: [pl.fmlogistic.com](http://pl.fmlogistic.com)

**Duże zróżnicowanie wykorzystywanych narzędzi IT to charakterystyczna cecha branży spedycyjno-magazynowej. Wdrożenie systemu SAP w takich przedsiębiorstwach jak FM Logistic wiąże się więc z koniecznością integracji wszystkich rozwiązań, by SAP stał się spójną platformą raportowania i zarządzania całą firmą.**

## Od transportu do co-manufacturingu

Większość obecnie działających dużych firm logistyczno-spedycyjnych już dawno wyszła poza usługi strictly transportowe, do których zwykle rozpoczynały działalność. Podobnie jest w spółce FM Logistic, która obecnie ma w ofercie wiele usług dodatkowych, związanych z szeroko pojętym łańcuchem dostaw.

W Polsce FM Logistic posiada dziewięć nowoczesnych platform logistycznych z 450 tys. m kw. powierzchni magazynowej, na której znajduje się 500 tys. miejsc paletowych. Oprócz typowych usług magazynowych firma świadczy wiele dodatkowych i specjalistycznych usług dystrybucyjnych.

Transport krajowy i międzynarodowy odbywa się flotą liczącą 1200 pojazdów, wśród których oprócz samochodów plandekowych są także izotermy oraz chłodnie.

Usługi transportowe obejmują dodatkowo dostawy w temperaturze kontrolowanej oraz usługi specyficzne (np. transport produktów farmaceutycznych, transport wahadłowy, cross-docking).

Wymagający rynek oczekuje od operatora logistycznego elastyczności i wsparcia w wielu aspektach związanych z szeroko pojętym łańcuchem dostaw. Dlatego coraz większą popularność w ofercie FM Logistic zyskuje co-packing, czyli realizacja zleceń pakowania, przepakowywania i przygotowywania zestawów opakowań promocyjnych.

Jako pierwsza firma logistyczna w Polsce FM Logistic realizuje także usługę co-manufacturingu, czyli składania towarów (np. komputerów) z części przesyłanych od różnych producentów, dokładnie na konkretne zamówienia.

**Uporządkowanie procesów finansowo-księgowych pozwoliło na zmniejszenie stanu zatrudnienia w dziale księgowości o ok. 20%, pomimo stale wzrastającej skali biznesu**

W realizacji usług firma wykorzystuje najnowsze osiągnięcia w zakresie organizacji pracy oraz najnowocześniejsze urządzenia i technologie.

Wśród nich jest także wiele rozwiązań informatycznych. FM Logistic sam projektuje i rozwija liczne narzędzia IT wspierające obsługę procesów logistycznych. Korzysta też ze specjalistycznych aplikacji dedykowanych dla łańcucha dostaw.

Firma użytkuje między innymi własny system do zarządzania magazynem w czasie rzeczywistym i śledzenia przepływu towarów, narzędzie do pilotowania i nadzorowania łańcucha dostaw, które umożliwiają lokalizację danego produktu, określenie etapu realizacji zamówienia, przewidywanie zakłóceń operacji w czasie rzeczywistym itp., oraz aplikację do planowania i organizacji operacji transportowych.

### Trudna decyzja

Od 2007 roku we francuskiej centrali firmy SAP jest systemem, który stanowi spójną platformę finansową, będącą klamrą spinającą cały biznes i służącą jako źródło rzetelnej informacji zarządczej.

Niespełna rok po uruchomieniu systemu we Francji, już na początku 2008 r. podjęto decyzję o przeniesieniu korporacyjnego modelu SAP do FM Logistic Polska.

W pierwszym etapie – wiosną 2008 r. – pracownicy FM Logistic i konsultanci BCC dokonali analizy porównawczej modelu korporacyjnego i potrzeb polskiej spółki oraz wypracowali koncepcję rozwiązania docelowego.

Analiza wykazała jednak, że przyjęte tempo prac jest zbyt szybkie. Francuski template systemu nie zdążył jeszcze okrzepnąć, a część procesów biznesowych nie była wystarczająco spójna dla całej korporacji. Dodatkowo brakowało pełnej dokumentacji zaimplementowanych rozwiązań. W tej sytuacji uznano, że ryzyko związane z ewentualnym niepowodzeniem rolloutu do dużej spółki, jaką jest polski oddział FM Logistic, jest zbyt duże. Po przygotowaniu koncepcji prace projektowe zostały wstrzymane na blisko pół roku.

Badania przeprowadzone w latach 90. w Stanach Zjednoczonych wykazały, że co drugi zamrożony projekt informatyczny kończy się definitywnie. Statystyki dla Europy przedstawiały się podobnie. Praktyka rynkowa pokazuje więc, że takie „zamrożenie” dużych projektów IT często kończy się zarzuceniem prac.

Zwykle terminy powrotu do projektu są kilkakrotnie odkładane w czasie, aż wreszcie nie pozostaje nic innego, jak przyznać się do klęski i albo zrezygnować z projektu, albo rozpocząć go od początku.

Jednak w przypadku wdrożenia w FM Logistic było inaczej i po kilku miesiącach, zgodnie z planem, ponownie rozpoczęto prace wdrożeniowe.

Dlaczego tak się stało? Duża determinacja kontynuacji projektu ze strony francuskiego właściciela i polskiej dyirekcji firmy, sprawne i szybkie odbudowanie zespołów roboczych (zmienił się prawie cały personel projektowy) oraz przede wszystkim potrzeba biznesowa spowodowały powrót do wdrożenia SAP.

### Organizacja projektu

Po wznowieniu projektu prace wdrożeniowe przebiegały nieco inaczej, niż to na początku zakładano. Wzorzec systemu wypracowany we Francji, który okazał się nie do końca spełniać oczekiwania biznesowe polskiej spółki, został zmieniony i dostosowany do jej wymagań, np. w sferze podatkowej, i lokalnych wymogów prawnych i biznesowych. W ramach prac przygotowano też rozwiązania SAP dla obszaru biznesu w ogóle nieobsługiwanego we Francji.

Projekty typu rollout to zwykle wiele zaangażowanych stron, różne języki komunikacji i różne doświadczenia uczestników, które należy wziąć pod uwagę. Podobnie było także i w tym przypadku.

Wdrożenie SAP w FM Logistic w Polsce to cztery zaangażowane strony: dział IT firmy z Francji, zajmujący się na co dzień utrzymaniem systemu, partner wdrożeniowy centrali, a także FM Logistic Polska oraz BCC, pełniące rolę lokalnego partnera. Nad organizacją i koordynacją projektu czuwało trzech kierowników projektów. Zdecydowano, że w tak różnorodnym środowisku językiem komunikacji projektowej oraz dokumentacji będzie angielski – obcy dla wszystkich uczestników projektu.

Doświadczenie BCC w realizacji projektów typu rollout, duże zaangażowanie i motywacja wszystkich uczestników w znacznej mierze przyczyniły się do sukcesu.

### SAP – jedna platforma raportowa

Wdrożenie obejmowało narzędzia SAP w obszarach gospodarki materiałowej (MM), kontrolingu, księgowości majątku trwałego (AA), rachunkowości finansowej (FI) oraz sprzedaży i dystrybucji (SD). Warto podkreślić, że w ramach tego projektu miało miejsce jedno z pierwszych wdrożeń nowej księgi głównej w Polsce.

Jak już wspomniano, firma korzysta z wielu rozwiązań dedykowanych dla łańcucha dostaw. Integracja tych narzędzi z SAP była jednym z największych wyzwań projektu.

W ramach prac wdrożeniowych przygotowano kilkanaście dużych i złożonych technicznie interfejsów, umożliwiających wymianę informacji pomiędzy SAP i narzędziami wykorzystywanymi do obsługi łańcucha dostaw (między innymi systemem Oxygene wspierającym gospodarkę magazynową, z aplikacją Chainware do planowania i optymalizacji transportu itp.). Przygotowano także interfejs do zewnętrznego systemu kadrowo-płacowego. Dzięki temu narzędzia SAP FI i CO stanowią obecnie jedną spójną platformę raportowania finansowego, w której są dostępne wszystkie istotne informacje związane z kosztami usług i działalnością firmy.

Integrację narzędzi do obsługi łańcucha dostaw z SAP wykorzystano też jako doskonałą okazję do przeglądu i odświeżenia całej infrastruktury IT. Dokonano upgrade'ów aplikacji logistycznych i dostosowano je do wymagań technologicznych integracji z SAP.

Przy okazji wdrożenia SAP nastąpiła również rewizja i optymalizacja procesów biznesowych, co przygotowało organizację do dalszego dynamicznego rozwoju, bez konieczności wzrostu kosztów w przyszłości.

Spójna platforma umożliwiająca raportowanie, spinająca wszystkie aplikacje, pozwala na szybsze zamykanie okresu rozrachunkowego poprzez znaczną redukcję pracochłonności przekazywania danych pomiędzy systemami.

Bezpośrednia korzyść to także uporządkowanie procesów finansowo-księgowych, co pozwoliło na sukcesywne zmniejszenie stanu zatrudnienia w dziale księgowości o ok. 20%, pomimo stale wzrastającej skali biznesu.

W ramach projektu przygotowano też kilka rozwiązań w obszarach nieobjętych korporacyjnym wzorcem systemu. Są to na przykład połączenia SAP z systemem zarządzania własnymi stacjami paliw czy też aplikacją do obsługi własnej stacji naprawczej.

FM Polska koordynuje pracę kilkuset podwykonawców transportowych. Połączenie SAP z systemami planowania i rozliczania ich tras, obsługi ich taboru, zarządzania stacjami paliw oraz rejestracji kosztów i płatności radykalnie przełożyło się na wzrost efektywności operacji FM i zwiększenie potencjału rozwoju w przyszłości.

Uruchomiony w kwietniu 2009 r. system SAP w FM Logistic Polska stanowi obecnie kompletnie rozwiązanie, spinające wszystkie procesy biznesowe firmy w ramach jednej, nadrzędnej platformy. Duży nakład pracy włożony we wzbogacenie template'u korporacyjnego i takie dostosowanie go do wymagań firmy, by spełniał wszystkie oczekiwania biznesowe i funkcjonalne zawarte w koncepcji, zaowocował systemem, który obecnie może stanowić wzorzec do rolloutu do innych krajów. To dobra wiadomość dla pozostałych oddziałów FM Logistic w Europie.



Autor:

Dariusz Sinkiewicz  
FM Logistic



Autor:

Maciej Mazuruk  
BCC