

# Aquanet: Wdrożenie SAP ERP

„Nie stoimy w miejscu”



**W poznańskiej spółce wodociągowo-kanalizacyjnej wdrożenie systemu SAP posłużyło jako katalizator zmian w procesach biznesowych. O tym, jak przedsiębiorstwo użyteczności publicznej może korzystać ze światowych najlepszych praktyk w zarządzaniu, rozmawiamy z Michałem Fornalem, Wiceprezesem Zarządu, Dyrektorem ds. Finansowych, oraz Maciejem Radułą, Kierownikiem Działu Informatyki Aquanetu.**

**Aquanet SA** jest trzecią co do wielkości obrotów firmą wodociągowo-kanalizacyjną w Polsce. Prowadzi działalność na terenie miasta Poznania oraz 15 sąsiednich gmin i obsługuje ponad 770 tys. klientów. Zatrudnia ponad 900 pracowników.  
Więcej informacji: [www.aquanet.pl](http://www.aquanet.pl)

## **Proszę opowiedzieć, czym zajmuje się Aquanet.**

**Michał Fornal:** Podstawowa działalność Aquanetu to uzdatnianie i dostarczanie wody oraz odbiór i oczyszczanie ścieków na terenie miasta Poznania i okolicznych gmin. Pod tą prostą definicją kryje się długa na ponad 2 tys. km sieć wodociągowa i blisko 1,6 tys. km sieci kanalizacyjnej.

Poznański system wodociągowy tworzy sześć ujęć i stacji uzdatniania wody. Zdolność produkcyjna wszystkich ujęć to ponad 200 tys. m<sup>3</sup> na dobę, zaś roczna produkcja wody to prawie 55 mln m<sup>3</sup>. Nad jakością wody czuwa jedno z najlepiej wyposażonych laboratoriów wodociągowych w Polsce.

Aquanet eksploatuje siedem oczyszczalni ścieków zlokalizowanych w Poznaniu i okolicznych gminach, które rocznie oczyszczają około 50 mln m<sup>3</sup> ścieków.

Ciągle rozwijamy naszą infrastrukturę, prowadząc liczne inwestycje rozwojowe i modernizacyjne. Inwestujemy w sieci wodociągowe, kanalizacyjne, ujęcia wody oraz oczyszczalnie ścieków. Obecnie Aquanet zaopatruje w wodę ponad 770 tys. mieszkańców Poznania i 15 okolicznych gmin. Cały czas myślimy też o dalszym rozwoju terytorialnym.

Woda i ścieki to dwa filary naszej działalności. Oprócz tego świadczymy usługi laboratoryjne, usługi wykonywane sprzętem specjalistycznym oraz prowadzimy doradztwo w zakresie przedmiotu naszej działalności.

Poprzez spółkę zależną realizujemy usługi dodatkowe związane z utrzymaniem i rozwojem infrastruktury wodociągowo-kanalizacyjnej, odwiertami studni ujęciowych i odwodnieniowych, systemami nawadniającymi jak i zagospodarowaniem wód deszczowych.

Mogę nieskromnie powiedzieć, że jesteśmy jednym z najlepszych przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych w kraju.

### Jakie narzędzia IT wspomagają spółkę w realizacji tych wszystkich zadań?

**Maciej Raduła:** Podstawowym narzędziem do zarządzania tak rozległą infrastrukturą wodociągowo-kanalizacyjną jest system informacji przestrzennej (GIS). W dużym uproszczeniu GIS to rozszerzony opis dla obiektu technologicznego, jakim dla nas jest np. przepompownia lub odcinek instalacji kanalizacyjnej zlokalizowany w terenie.

Do wszystkich właściwości – długości, średnicy, materiału, wieku i wielu innych bardzo szczegółowych parametrów zostały dodane trzy dodatkowe: długość i szerokość geograficzna oraz rzędna nad lub pod poziomem gruntu i prezentacja tego na mapie cyfrowej. Innymi słowy – mamy bezpośredni dostęp do pełnej informacji o infrastrukturze w terenie. To miliony danych.

Budujemy go od 2001 r. Obecnie mamy zewidencjonowany majątek na terenie całego terenu, na którym działamy, choć z różną dokładnością. Do 2011 r. planujemy uzupełnić system o wszystkie szczegółowe informacje, dla całego obszaru, na którym działa Aquanet.

Z danych zawartych w GIS docelowo będzie korzystać także system SAP. Już obecnie środki trwałe ewidencjonowane z narzędziach księgowych SAP kojarzymy z konkretną lokalizacją przestrzenną.

Po integracji z narzędziami do zarządzania środkami trwałymi w SAP będziemy dysponowali pełną informacją księgową o stopniu amortyzowania, kosztach awarii i remontów wykonanych na danym obiekcie technologicznym, o zwiększaniu jego wartości w czasie użytkowania, a także informacjami o konieczności i kosztach serwisowania. To pozwoli planować koszty okresowych napraw i przeglądów, zapotrzebowania na środki związane z remontem oraz kolejne inwestycje.

Równie ważny, o ile nawet nie ważniejszy, jest system umożliwiający prowadzenie rozliczeń z tytułu sprzedaży wody, odbioru ścieków oraz sprzedaży usług, który jak na razie dorobił się tylko roboczej nazwy Zbyt.

Innym kluczowym narzędziem informatycznym jest System Zarządzania Dokumentami Lotus Notes, stanowiący podstawową platformę komunikacyjną i workflowową firmy, dostępną dla wszystkich użytkowników komputerów w Aquanecie.

Zbudowana aplikacja wyeliminowała niemal całkowicie obieg dokumentów papierowych. Wykorzystywany jest również do zarządzania kalendarzami czy planowania aktywności. Lotus Notes jest też jednym z głównych źródeł danych ewidencyjnych dla innych aplikacji wykorzystywanych w spółce, również dla SAP.

**Wieloprzekrojowe analizy z SAP pozwalają nam odpowiedzialnie kształtować politykę finansową, planować wydatki i inwestycje**

Korzystamy także z innych narzędzi IT, wspomagających budżetowanie, zarządzanie projektami i inwestycjami oraz planowanie i zarządzanie transportem.

Oprócz rozwoju i utrzymania aplikacji wykorzystywanych w Aquanecie do zadań działu IT należy także rozwój i administracja rozległą siecią teleinformatyczną oraz komunikacyjną.

No i oczywiście uczestniczymy we wdrożeniu oraz zajmujemy się administracją systemu ERP, którym od stycznia 2009 r. jest SAP.

### Dlaczego zdecydowali się Państwo na wdrożenie nowego systemu? I dlaczego SAP?

**M.R.:** SAP to już nasz trzeci system w obszarze finansowo-księgowym i kontrolingu. Szukaliśmy takiego rozwiązania, które zapewni nam bezpieczeństwo nie tylko pod względem technicznym, ale też pod względem wsparcia. SAP nam to daje. To system o zasięgu światowym, z rozbudowaną siecią partnerów i deweloperów. Mocna pozycja rynkowa firmy SAP AG gwarantuje nie tylko stały rozwój i serwis rozwiązania, ale też dostęp do wielu usług związanych z rozbudową systemu czy outsourcingiem procesów. To też gwarancja dostępu do kompetencji. Niewiele systemów obecnych na rynku może to zagwarantować.

Ważne jest też to, że SAP jest otwarty na modyfikacje i rozszerzenia. W oparciu o to środowisko techniczne możemy rozwijać funkcjonalności, uzupełniać system o nowe aplikacje i narzędzia i ciągle zachowywać wsparcie producenta i dewelopera.

### A pod względem biznesowym? Jakie były oczekiwania wobec SAP?

**M.F.:** Księgowość i controlling to obszary podobnie funkcjonujące we wszystkich przedsiębiorstwach. W tych obszarach działalność spółek wodno-kanalizacyjnych tak naprawdę nie odbiega od innych branż. Śmiem wręcz twierdzić, że przedsiębiorstwa z naszej branży mają w tych obszarach raczej poważne zaległości w stosunku do tego, co dzieje się w firmach nastawionych wyłącznie na maksymalizację zysku.

Dlatego przyjęliśmy zasadę, że skoro SAP zawiera standardy, według których pracują tysiące firm, to z korzyścią dla nas będzie, jeśli to my się do nich dostosujemy. Nie warto szukać systemu, który będzie się dostosowywał do nas w tych obszarach, gdzie światowe dobre praktyki są inne.

Poszukiwaliśmy rozwiązania, które nie tylko pomoże nam w informatyzacji ale także pozytywnie wpłynie na prowadzoną przez nas działalność. Byliśmy gotowi, by się zmienić, korygować procesy w oparciu o rozwiązania dostarczane przez SAP. Dlatego też wszędzie tam, gdzie było to możliwe, staraliśmy się dostosować nasze procesy biznesowe do rozwiązań wspieranych przez standard systemu SAP.

Takie założenia przyjęliśmy dla wdrożenia SAP i w ten sposób konsekwentnie realizowaliśmy projekt. Na początek w obszarze finansowo-księgowym i kontrolingowym, a także gospodarki materiałowej.

### Jak nowy system ERP wspomaga zarządzanie Aquanetem?

**M.F.:** Przede wszystkim podstawowe procesy finansowo-księgowe realizowane są sprawniej. Wcześniej dane z bieżącego miesiąca uzyskiwaliśmy około 20 dnia kolejnego miesiąca.

Bezpośrednio po uruchomieniu SAP zamykamy miesiąc obrachunkowy do 15-tego, a pracujemy nad tym, by skrócić ten czas do 5 dnia roboczego kolejnego miesiąca. System pozwala nam też kontrolować i monitorować płatności. Teraz, bez konieczności prowadzenia dodatkowych zestawień, wiemy na przykład, jakie jest zapotrzebowanie na gotówkę w najbliższym okresie.

Największa zmiana jakościowa dotyczy jednak controllingu. W poprzednim rozwiązaniu funkcjonował co prawda moduł kontrolingowy, jednak w bardzo ograniczonym zakresie co do możliwości budżetowania i analizy wykonania kosztów.

Nie mieliśmy możliwości prowadzenia pogłębionej analizy danych. W rezultacie w oparciu o te narzędzia podejmowanie odpowiedzialnych decyzji zarządczych było mocno utrudnione.

Oprócz działalności podstawowej – produkcji i dostarczania wody oraz odprowadzania i oczyszczania ścieków – Aquanet w swojej strukturze organizacyjnej skupia szereg jednostek świadczących usługi na rzecz tych dwóch podstawowych obszarów. Są to na przykład: transport, brygady remontowe, elektrycy, pracujący na rzecz i na majątku związanym z wodą i ściekami.

Poprzednio mieliśmy bardzo ograniczone możliwości rozliczania kosztów tych jednostek, a obecnie planujemy i analizujemy koszty m.in. według zleceń. Dzięki temu wiemy wreszcie, jaki jest realny koszt usług realizowanych wewnętrznie. Możemy porównać je z cenami rynkowymi, a znając ich rentowność, możemy je oferować na bardzo konkurencyjnych warunkach.

Dzisiaj wiemy już, czy bardziej opłacalne jest dla nas samodzielne usuwanie awarii na sieci wodociągowo-kanalizacyjnej, czy może lepiej zlecić to zadanie firmie zewnętrznej, biorąc pod uwagę np. fakt, że awaria usuwana jest w dzień świąteczny i tym samym na naszym zleceniu wewnętrznym pojawiłyby się koszty nadgodzin, które teraz precyzyjnie rozliczamy.

Analizujemy też koszty poszczególnych etapów usuwania awarii czy też prowadzenia remontów, możemy więc np. podjąć decyzję o wykonaniu części naprawy we własnym zakresie, a pozostałą część zlecić wyspecjalizowanej i tańszej firmie zewnętrznej.

**Michał Fornal** jest Wiceprezesem Zarządu ds. Finansowych w Aquanet SA. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Pracę zawodową rozpoczął w Dziale Controllingu w Elektromontażu Poznań SA, gdzie uczestniczył we wdrożeniu systemu SAP w zakresie modułów CO i PS. Od 2003 r. jest związany z Aquanet SA, gdzie zajmował kolejno stanowiska Specjalisty, Zastępcy Kierownika Działu Controllingu, Kierownika Działu Controllingu, Dyrektora Departamentu Finansowo-Księgowego, a w 2008 r. został powołany na stanowisko Wiceprezesa Zarządu. Ukończył studia MBA w ramach programu realizowanego przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu wraz z Georgia State University w Atlancie. Wdrożenie systemu SAP w Aquanet SA nadzorował jako kierownik projektu.

Wcześniej brakowało nam też kontroli nad stopniem wykorzystania posiadanego majątku i jego rentowności. Tu dobrym przykładem jest transport. Poprzednio dla wszystkich samochodów danego rodzaju (np. samochodów osobowych) przyjmowaliśmy ten sam, średni koszt za kilometr.

Obecnie osobny MPK dla każdego samochodu oraz integracja z systemem do zarządzania flotą pozwalają dokładnie rozliczać koszt poszczególnych jednostek.

Pojawiła się olbrzymia liczba informacji dostępnych w narzędziach kontrolingowych SAP. Decyzje, które możemy podejmować w oparciu o wieloprzekrojowe analizy, pozwalają nam odpowiedzialnie kształtować politykę finansową, planować wydatki i inwestycje.

Udziałowcami Aquanetu są Poznań i kilkanaście ościennych gmin, dla których także świadczymy usługi wodociągowo-kanalizacyjne. Możliwość księgowania i zarządzania środkami trwałymi oddzielnie dla poszczególnych jednostek pozwala na dokonywanie zestawień i raportowanie w obszarach takich jak amortyzacja, podatek od nieruchomości i inne opłaty lokalne w rozbiciu np. na poszczególne gminy.

Przyporządkowanie kosztów do gmin już funkcjonuje, choć ze względu na techniczne uwarunkowania infrastruktury zakres tego przyporządkowania nigdy nie będzie pełen. Jeśli jednak zajdzie taka potrzeba w przyszłości, to precyzyjne alokowanie kosztów w systemie SAP będzie podstawą do różnicowania taryf.

Celem statutowym Aquanetu jest nieprzerwane dostarczanie mieszkańcom Poznania i okolic czystej i smacznej wody oraz odprowadzenie i oczyszczenie ścieków. Dziś, korzystając z SAP, nie tylko wiemy, ile kosztuje wyprodukowanie i dostarczenie jednego metra sześciennego wody. Wiemy też, jak te koszty obniżyć.

### **Aquanet korzysta także z narzędzi SAP do zarządzania gospodarką materiałową. Co zmieniło się w tym obszarze?**

**M.R.:** Uruchamiając narzędzia SAP MM, przeorganizowaliśmy cały proces zakupów i zarządzania zapasami. Przede wszystkim – zgodnie z dobrymi praktykami SAP, wprowadziliśmy ceny materiałów na zgłoszeniach zapotrzebowania i zamówieniach. To pozwala kontrolować koszty zamówień, co bezpośrednio przekłada się na oszczędności. Integracja z narzędziami finansowo-księgowymi SAP bardzo usprawniła proces obsługi zgłoszeń zapotrzebowania oraz fakturowania.

Nasz magazyn charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem materiałów. Do tego, oprócz części niezbędnych do rozbudowy i konserwacji sieci wodno-kanalizacyjnej, dużą część zapasów stanowi magazyn BHP oraz części zamienne do samochodów. Utrzymujemy także depozyty, czyli części będące własnością dostawców, ale przechowywane u nas, by były natychmiast dostępne na wypadek awarii.

Zmiana organizacji pracy w magazynie i systemu obiegu dokumentów oraz integracja SAP MM z Lotus Notes pozwoli nam otworzyć się na nowe możliwości techniczne, jak np. identyfikacja radiowa czy kody kreskowe przy indeksowaniu towarów.

Rozwiązania logistyczne w systemie SAP są przygotowane na potrzeby produkcji. I choć u nas nie realizujemy procesów stricte produkcyjnych, to obsługę dostaw chcemy realizować podobnie, wykorzystując rekomendacje wpisane w system SAP.

### **Wdrożenie SAP to duże wyzwanie organizacyjne, a także dla pracowników, obarczonych na czas wdrożenia dodatkowymi zadaniami. Jak przygotowali się Państwo do projektu?**

**M.F.:** SAP to kolejny duży system, który wdrażaliśmy. Jedną z konsekwencji tego faktu było to, że pracownicy zaangażowani w projekt doskonale wiedzieli, co to oznacza. Metodyka, harmonogram, organizacja pracy, koniecznie zaangażowanie, podejście procesowe, to nie było dla nas nic nowego.

Przyjęliśmy zasadę, że zespoły projektowe po naszej stronie są kierowane przez kierowników odpowiednich działów. Dzięki temu uczestnicy projektu mieli świadomość, że tworzą rozwiązanie dla siebie, które po kilku miesiącach wytężonej pracy projektowej będzie stanowić ich codzienne narzędzie pracy.

Projekt oparliśmy na znacznym zaangażowaniu własnym. To oznaczało duży nakład dodatkowej pracy naszych pracowników, którzy codziennie musieli poświęcać się zadaniom projektowym, wypełniając jednocześnie swoje zwykłe obowiązki.

**Maciej Raduła** jest Kierownikiem Działu Informatyki w Aquanet SA. Absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Poznańskiej oraz Wydziału Elektroniki Politechniki Wrocławskiej. Swoją karierę rozpoczął 15 lat temu w poznańskiej firmie ZETO, później ENEA SA. W Aquanecie pracuje od 10 lat, od 2002 r. na stanowisku Kierownika Działu Informatyki.

Wdrożenie SAP było dla nas zadaniem priorytetowym i to także zarząd komunikował osobom zaangażowanym w te prace.

Jeszcze przed przystąpieniem do tworzenia koncepcji poszczególne zespoły robocze przeszły cykl szkoleń zapoznających z pełnymi możliwościami systemu w ich obszarach. Zależało nam na tym, by poznali oni pełen zakres możliwości systemu. Doskonała wiedza o procesach biznesowych spółki w połączeniu ze znajomością możliwości SAP to dobra podstawa, by budować na niej koncepcję systemu.

Działaliśmy też pod dużą presją czasu, bo prace projektowe rozpoczęły się we wrześniu 2008 r., a już na styczeń 2009 r. był zaplanowany start produkcyjny. Udało się, i to w głównej mierze dzięki profesjonalizmowi naszych specjalistów oraz kompetencjom i zaangażowaniu BCC, naszego partnera wdrożeniowego, którego metodykę przyjęliśmy w projekcie.

**Sektor przedsiębiorstw użyteczności publicznej ciągle należy do najslabiej z informatyzowanych gałęzi gospodarki. Co radzilibyście innym, podobnym do Aquanetu przedsiębiorstwom, które planują wdrożenie systemu ERP?**

**M.F.:** Posiadanie systemu SAP to nie jest kwestia ambicji zarządu czy też pracowników. Przede wszystkim warto sobie zadać pytanie, czego oczekujemy od systemu, a więc od narzędzia informatycznego, które odwzoruje nasz biznes. Należy mieć świadomość tego, czy jesteśmy gotowi na zmianę procesów, jaką proponuje nam wdrażany system.

My chcieliśmy się zmieniać, dorównać do najlepszych. Wychodząc z takiego założenia, odrzucaliśmy systemy, których deweloperzy przede wszystkim obiecywali nam przygotowanie rozwiązań na miarę naszych obecnych procesów. To może kuszące – mieć rozwiązanie, które nagnie się do naszych potrzeb. Ale to ślepy zaułek. Prawda jest taka, że to my musimy ciągle dostosowywać się do wymagań rynku. Inaczej będziemy stać w miejscu, ciesząc się tym, jak bardzo jesteśmy wyjątkowi.

Kolejne ważne pytanie, na które trzeba sobie odpowiedzieć, to czy firma jest przygotowana do udźwignięcia ciężaru wdrożenia. Warto najpierw odrobić pracę domową – uporządkować procesy wewnętrzne, zadbać o kwalifikacje ludzi, którzy na swoje barki wezmą odpowiedzialność za wdrożenie, przygotować infrastrukturę IT, zastanowić się, jak chcemy wyglądać za kilka lat, czego nam brakuje, aby stać się lepszym.

Wiele firm przystępujących do wdrożenia zaczyna od stworzenia koncepcji i na jej podstawie buduje zapytanie ofertowe czy też przygotowuje się do postępowania przetargowego. Trudno jednak budować koncepcję wdrożenia, nie wiedząc jeszcze, jakie rozwiązanie zostanie wybrane.

My przyjęliśmy inną logikę: po dokładnej analizie naszych potrzeb najpierw wybraliśmy system – wybór padł na SAP. Następnym krokiem było złożenie zapytania oferującym go dostawcom. W zapytaniu zawarliśmy nasze podstawowe oczekiwania co do funkcjonalności, jakie system musi zapewniać. Dopiero później, już z wybranym dostawcą, wspólnie tworzyliśmy szczegółową koncepcję rozwiązania.

By taki tryb postępowania miał szansę powodzenia, trzeba dokładnie określić, czego oczekujemy od systemu i dostawcy. Założyliśmy, że chcemy mieć system bezpieczny, sprawdzony u wielu użytkowników, oferowany przez renomowanego producenta. Uznaliśmy, że skoro SAP wybrały tysiące największych firm na całym świecie i w środowisku tym działa przez wiele lat, to jest to już dla nas pewną gwarancją.

Podobną zasadę przyjęliśmy, określając warunki dla partnera wdrożeniowego. Zależało nam o wyborze takiej firmy, której możemy zaufać, która zagwarantuje nam, że nie tylko jest w stanie podjąć się projektu, ale też zapewni osiągnięcie wszystkich celów wdrożenia. Dlatego od firm konsultingowych oczekiwaliśmy, by przedstawiły referencje ze zrealizowanych projektów, dysponowały dużym zespołem własnych konsultantów i potwierdziły swoje kompetencje. Biorąc pod uwagę doświadczenie i pozycję na rynku, spośród nich najwyżej oceniliśmy BCC.

W Aquanecie założyliśmy, że wybieramy sprawdzony system i dobrego partnera wdrożeniowego. No i konsekwentnie dążymy do uruchomienia w krótkim czasie potrzebnego zakresu funkcjonalności. To chyba najważniejsze czynniki naszego sukcesu.

*Rozmawiała Mirosława Huk, Grupa BCC*