

# Opoczno SA: Wdrożenie systemu SAP

SAP źródłem umocnienia przewagi konkurencyjnej



**Opoczno SA** to największy producent płytek ceramicznych i najnowocześniejsze przedsiębiorstwo tej branży w Polsce. Opoczno SA produkuje rocznie ok. 17 mln m<sup>2</sup> płytek ceramicznych wszystkich rodzajów, co daje firmie ponad 20% udziału w polskim rynku. Oferta asortymentowa Opoczno to płytki ceramiczne ścienne, podłogowe, uniwersalne oraz gres porcellanato.

Po zdefiniowaniu wymagań wobec przyszłego systemu, w wyniku dogłębnej analizy dostępnych na rynku rozwiązań różnych producentów, wspartej przez zewnętrzną firmę doradczą, Opoczno wybrało system SAP. Jako dostawcę usług wdrożeniowych wybrano BCC, m.in. ze względu na duże doświadczenie we wdrożeniach SAP w firmach produkcyjnych.

**Strategicznym celem Opoczno SA jest utrzymanie i umocnienie pozycji największego producenta płytek ceramicznych w Polsce. Warunkiem osiągnięcia tego celu jest między innymi stała poprawa efektywności procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz obsługi klientów firmy. Dlatego w II kw. 2001 r. zarząd podjął decyzję o rozpoczęciu przygotowań do wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego.**

„Opoczno jest liderem na rynku produkcji płytek ceramicznych w Polsce. Na całym świecie, także w Polsce, SAP jest systemem używanym przez liderów w swoich branżach. Wybraliśmy więc oprogramowanie SAP, mając pewność, że spełni ono nasze obecne i przyszłe wymagania. Jako partnera wdrożeniowego wybraliśmy zaś BCC – lidera we wdrożeniach SAP w firmach produkcyjnych” – stwierdził Waldemar Skwara, Wiceprezes Opoczno ds. Finansowych.

## Przebieg wdrożenia

Przedsięwzięcie wdrożeniowe w Opocznie zostało podzielone na dwa etapy. W pierwszym etapie zaplanowano wdrożenie funkcjonalności SAP w zakresie: rachunkowości finansowej, księgowości majątku trwałego, kontrolingu, gospodarki materiałowej i zaopatrzenia oraz sprzedaży i dystrybucji.

W drugim etapie zaplanowano uruchomienie SAP w obszarach planowania i sterowania produkcją, zarządzania płynnością finansową oraz zarządzania kadrami i listą płac.

Prace wdrożeniowe rozpoczęły się w X 2001 roku i przebiegały zgodnie z metodyką wdrożeniową SAP stosowaną przez BCC. Na początku opracowano „Kartę” i „Regulamin projektu” oraz przygotowano niezbędne zasoby do jego przeprowadzenia. Następnie od XI 2001 do I 2002 odbywały się szkolenia z funkcjonalności poszczególnych modułów, modelowano procesy biznesowe oraz opracowano „Koncepcje wdrożenia systemu SAP” w obszarach, w których zaplanowano uruchomienie SAP w pierwszej kolejności.

Równolegle opracowano koncepcję ogólną planowania i sterowania produkcją, aby uwzględnić wymagania tego modułu w procesach finansowych i logistycznych objętych wdrożeniem SAP w pierwszej kolejności.

Od II 2002 rozpoczęła się realizacja prototypu, w trakcie której skonfigurowano system i poddano go testom funkcjonalnym i integracyjnym. W czerwcu trwały przygotowania do startu produkcyjnego, szkolono użytkowników i zakończono wprowadzanie danych podstawowych. Zgodnie z planem, 1 VII 2002 roku Opoczno rozpoczęło korzystanie z całego zakresu funkcjonalności SAP, przewidzianych do uruchomienia w pierwszym etapie wdrożenia. Zgodnie z harmonogramem, kolejne funkcje systemu uruchomiono w X 2002 r. (planowanie i sterowanie produkcją) i w I 2003 r. (zarządzanie płynnością finansową oraz zarządzanie kadrami i listą płac).

### **Korzyści z SAP w poszczególnych obszarach**

#### **Gospodarka materiałowa i zaopatrzenie**

Wdrożone rozwiązanie SAP obsługuje ilościowo-wartościową gospodarkę zapasami w magazynach surowców, wyrobów gotowych oraz magazynie technicznym. Dzięki temu na bieżąco dostępna jest informacja o ilości i wartości stanów zapasów w poszczególnych magazynach. Gospodarka zapasami jest w trybie on-line zintegrowana z księgą główną.

Podczas wdrożenia ujednoczono bazę indeksów materiałowych, stosowanych w zakładach produkcyjnych Opoczna.

Zaopatrzenie oparto o zamówienia tworzone na podstawie zgłoszeń zapotrzebowania. Aby możliwe było utworzenie zamówienia, zgłoszenie zapotrzebowania musi być zatwierdzone przez uprawnione do tego osoby.

Zastosowano wielostopniową strategię zatwierdzania zgłoszeń zapotrzebowania, uzależniając uprawnienia do akceptacji zakupów od ich kwot. Dodatkowo zatwierdzanie dokumentów zaopatrzeniowych jest wspierane przez mechanizm Workflow, informujący o zgłoszeniach zapotrzebowania oczekujących na zatwierdzenie.

Wykorzystanie funkcji tzw. zakupów dekretowanych (przyjmowane od dostawców materiały obciążają od razu koszty) pozwoliło na uproszczenie procesu zakupów materiałów biurowych i poligraficznych czy odzieży.

#### **Planowanie i sterowanie produkcją**

Opoczno korzysta z pełnej funkcjonalności planowania i sterowania produkcją w SAP. Plan sprzedaży, aktualizowany tygodniowo na podstawie analiz rzeczywistej sprzedaży poszczególnych asortymentów w kolejnych okresach, oraz przewidywanych zmian na rynku, stanowi podstawę planowania produkcji. Planowanie potrzeb materiałowych wyznacza terminy produkcji wyrobów gotowych, półfabrykatów i nabycia surowców.

Kontrola obciążeń zdolności produkcyjnych zapobiega zaplanowaniu zadań, przekraczających możliwości poszczególnych stanowisk i linii produkcyjnych.

Harmonogramy produkcji wyrobów gotowych: płytek gresowych, kamionkowych i dekorowanych, tworzone są z dużą szczegółowością za pomocą wykresów Gantta. Realizacja produkcji wyrobów gotowych ewidencjonowana jest na zleceniach produkcyjnych. Dla obsługi wytwarzania półfabrykatów

wykorzystano funkcjonalność produkcji seryjnej, co pozwala na elastyczny wybór stanowiska roboczego (np. młyna w którym produkowane są masy lejne) i wymaga mniej pracochłonnej obsługi.

#### **Sprzedaż i dystrybucja**

Rozwiązanie SAP pozwala korzystać z jednej bazy danych klientów i wyrobów. Poprzez rejestrację kolejnych dokumentów w procesie sprzedaży (od zlecenia klienta po dostawę i fakturę) w systemie dostępna jest historia kontaktów z klientami. SAP jest także wykorzystywany do obsługi sprzedaży detalicznej w sklepie firmowym Opoczna, współpracując z urządzeniami fiskalnymi poprzez interfejs opracowany przez programistów BCC. Oprócz sprzedaży SAP obsługuje także czynności z nią zrównane: wydania na reprezentację i reklamę oraz darowizny.

Kontrola dostępności dostarcza informacji o ilościach towarów i wyrobów, które można wysłać do odbiorców na podstawie bieżących stanów magazynowych. Kontrola kredytowa odbiorców zabezpiecza natomiast przed przekraczaniem limitów kredytu kupieckiego, zabezpieczanego umowami z ubezpieczycielami.

Wdrożona funkcjonalność obsługi opakowań zwrotnych pozwala na prowadzenie ilościowej ewidencji palet u poszczególnych odbiorców Opczno.

Informacje rejestrowane podczas wprowadzania zamówień klientów, wysyłek i fakturowania, stanowią podstawę dla analiz wielowymiarowego systemu informacyjnego sprzedaży.



### Rachunkowość finansowa i środki trwałe

Ze względu na integrację poszczególnych obszarów SAP, większość danych w finansach rejestrowana jest automatycznie (np. ruch materiałowy powoduje księgowanie odpowiednich wartości na kontach, utworzenie faktury skutkuje księgowaniem należności, przychodu oraz podatku należnego).

Opracowany podczas wdrożenia modułów finansowych plan kont odpowiada potrzebom analitycznym poszczególnych obszarów rachunkowości.

Wdrożenie modułów finansowych SAP umożliwiło sporządzanie sprawozdań po każdym miesiącu obrachunkowym, łącznie z tworzeniem na żądanie sprawozdań historycznych za dowolny okres. Większość prac związanych z zamknięciem okresu została zautomatyzowana.

Wdrożenie księgowości majątku trwałego SAP pozwoliło objąć elektroniczną ewidencją działalność inwestycyjną, dotychczas obsługiwaną poza systemami informatycznymi. Księgowość majątku trwałego objęła swoją ewidencją także wyposażenie.

Poza bieżącą ewidencją zdarzeń, związanych z majątkiem trwałym, SAP obsługuje automatyczną ewidencję i księgowanie amortyzacji bilansowej, podatkowej oraz podatku od nieruchomości. System informacyjny majątku trwałego umożliwia szybką modyfikację zestawień, w celu przystosowania ich do specyficznych potrzeb użytkowników.

### Kontroling

Wdrożenie SAP w zakresie kontrolingu rozszerzyło możliwości ewidencji przychodów i kosztów oraz rozliczeń tych ostatnich. Rozliczenia kosztów zostały zautomatyzowane, a dzięki dostępnym narzędziom kontroli danych wprowadzanych do systemu wykrywanie błędów (przede wszystkim w dekretacji) odbywa się na bieżąco, a nie dopiero w trakcie zamykania okresu.

Uruchomiona funkcjonalność SAP pozwala na rachunek kosztów rzeczywistych wyrobów Opczno, łącznie z rozliczeniem odchyłeń produkcyjnych, możliwe jest określenie kosztów produkcji poszczególnych pozycji asortymentowych. Poza tym obsługiwane jest precyzyjne określenie kosztów działalności pomocniczej oraz rozliczenie ich na podstawie wykorzystania świadczeń poszczególnych wydziałów.

W zakresie kontrolingu sprzedaży rozwiązania SAP pozwalają na wielowymiarową rejestrację i raportowanie przychodów ze sprzedaży oraz kosztu własnego sprzedaży.

Kontroling SAP stanowi narzędzie sporządzania przekrojowych analiz przychodów i kosztów, opierających się na danych pochodzących z różnych obszarów zintegrowanego systemu informatycznego.

### Zarządzanie kadrami i listą płac

Rozwiązania mySAP HR w Opcznie umożliwiają rozproszoną rejestrację czasu pracy – kierownicy zapisują informacje o czasie pracy podległych im pracowników bezpośrednio w systemie, poprzez ekrany szybkiego wprowadzania. Dane czasu pracy są analizowane automatycznie w liście płac.

Dzięki funkcjom tworzenia zapytań ad-hoc i mechanizmowi generowania korespondencji seryjnej, raportowanie informacji kadrowo-płacowych stało się szybkie i łatwe. Funkcjonalność Zarządzania Szkoleniami umożliwia rejestrację historii uczestnictwa pracowników w szkoleniach oraz kontrolę budżetu szkoleniowego.

Szczególnie przydatne okazały się funkcje zarządzania strukturą organizacyjną – dzięki dokładnemu zamodelowaniu zależności hierarchicznych można wykonywać raporty według różnych ścieżek organizacyjnych.

### Dalszy rozwój systemu, dalsze korzyści

Wdrożenie SAP w wyżej opisanych obszarach stanowiło solidną podstawę do uzyskania korzyści w zarządzaniu firmą na znacznie większą skalę. Dlatego firma zdecydowała się na kolejne projekty informatyczne z zakresu zarządzania strategicznego oraz zarządzania procesami logistycznymi.

Pierwszy z nich to uruchomienie hurtowni danych SAP BW. Zrealizowane w I kwartale 2003 roku wdrożenie SAP BW rozszerzyło zakres dostępnych informacji gospodarczych, ułatwiło menedżerom dostęp do nich. Poza tym wyeliminowane zostały liczne ręczne czynności związane z przekształcaniem, konsolidowaniem, weryfikacją, uzupełnieniem informacji na potrzeby sprawozdawczości.

Uruchomienie hurtowni danych SAP pozwoliło na zastąpienie sprawozdań papierowych lub sporządzanych w formie statycznych arkuszy kalkulacyjnych, przez bezpośredni dostęp do informacji w formie elektronicznej (przy pomocy raportów). Wdrożeniem SAP BW objęto najpierw obszary informacyjne sprzedaży oraz gospodarki zapasami.

Kolejnym projektem, znajdującym się obecnie w fazie końcowej, jest realizowane również przy wsparciu BCC wdrożenie modułu WM (zarządzania gospodarką magazynową), zintegrowanego z rozwiązaniem do automatycznej identyfikacji towarów i wyrobów gotowych, w oparciu o kody paskowe. Rozwiązanie to pozwoli na uproszczenie i przyspieszenie ruchów materiałowych, w tym przyjęć i wydań z magazynu. Dzięki niemu możliwa będzie natychmiastowa identyfikacja położenia produktu – z dokładnością do półki lub pola odkładczego.

Ponadto, obecnie BCC realizuje w Opocznie także wdrożenie funkcjonalności PM (gospodarki remontowej i utrzymania ruchu).

---

Waldemar Skwara podsumowuje:

„Uruchomienie systemu SAP oznacza dla Opoczna jakościową zmianę na wszystkich poziomach zarządzania. Wykorzystanie takich rozwiązań informatycznych stwarza warunki do podniesienia efektywności działań operacyjnych, zwłaszcza w logistyce. Na poziomie zarządu dostarcza natomiast pełnych danych, dzięki którym możemy podejmować trafne decyzje o kierunkach rozwoju firmy”.