

Zespół Elektrociepłowni Bydgoszcz SA: Wdrożenie systemu SAP

Korzyści z kontrolingu w branży energetycznej



Zespół Elektrociepłowni Bydgoszcz (ZEC), obecnie część Grupy Energetycznej ENEA, jest jednym z największych producentów energii elektrycznej i ciepłej w północnej Polsce. Firma prowadzi również działalność w zakresie eksploatacji urządzeń energetycznych. Przedsiębiorstwo składa się z trzech zakładów produkcyjnych, które zatrudniają łącznie ponad 1000 pracowników.

Uwarunkowanie wielkości sprzedaży spółki cenami urzędowymi na energię elektryczną i ciepło zdefiniowanymi przez Urząd Regulacji Energetyki powoduje konieczność rygorystycznego limitowania poszczególnych rodzajów kosztów. Podstawowym miernikiem efektywności działania jest więc obniżka jednostkowych kosztów wytwarzania energii. Tym istotniejsze staje posiadanie kompleksowej, rzetelnej i aktualnej informacji zarządczej o kosztach.

Dlaczego SAP?

Na decyzję Zarządu ZEC Bydgoszcz SA o wyborze SAP wpłynęła bardzo dobra opinia nie tylko o systemie, ale również o konsultingu i serwisie oraz dostosowanie SAP do polskiego prawodawstwa. Ze wszystkich rozpatrywanych przez ZEC systemów ERP to właśnie SAP kompleksowo obejmuje zagadnienia zarządzania. Możliwe jest dostosowanie go do potrzeb firmy, a także modyfikowanie w trakcie eksploatacji. Oprogramowanie SAP jest dostosowane do polskich realiów prawnych i modyfikowane pod kątem jego zbieżności z polskim prawodawstwem.

Klient SAP otrzymuje nie tylko licencjonowany produkt, ale również pomoc przy tworzeniu analizy i koncepcji informatyzacji przedsiębiorstwa, wsparcie techniczne i wdrożeniowe.

„System SAP daje dostęp swoim użytkownikom do wyczerpującej, tj. obejmującej swym zakresem cały obszar działalności firmy, rzetelnej i, co bardzo ważne, szybkiej informacji” – mówi Andrzej Borowski, Członek Zarządu, Dyrektor Ekonomiczno-Finansowy ZEC Bydgoszcz SA

Cele wdrożenia

Podstawowym celem biznesowym wdrożenia SAP w ZEC Bydgoszcz S.A. było osiągnięcie, w oparciu o szybką, kompletną i rzetelną informację, postępu w jakości i sposobie zarządzania firmą. Cel ten miał zostać osiągnięty wraz ze znaczącą poprawą efektywności planowania i prognozowania procesów gospodarczych. Miał zostać dopracowany rzeczywisty kontroling poprzez wdrożenie funkcji planistycznych i nowoczesnego rachunku kosztów. System SAP miał wpłynąć na przyspieszenie, ujednoczenie i unowocześnienie obiegu informacji i dokumentów, a co za tym idzie, na usprawnienie pracy departamentów finansowo-ekonomicznych.

Wybór partnera wdrożeniowego

ZEC Bydgoszcz wybrał na partnera wdrożeniowego BCC. O wyborze zdecydowało przede wszystkim duże doświadczenie firmy we wdrożeniach SAP na rynku polskim oraz wykwalifikowana kadra konsultantów. Wysoką jakość usług konsultingowych potwierdza posiadany przez BCC certyfikat ISO 9001. Certyfikat ten jest gwarancją powtarzalności wykonywanych przez firmę usług wdrożeniowych, stosowania przez nią jasnych i czytelnych procedur postępowania, których celem jest wdrożenie systemu SAP w przyjętym przez zespół wdrożeniowy harmonogramie, budżecie i wymaganym poziomie jakości prac.

„Istotnym walorem SAP jest wysoka jakość usług konsultingowych oferowana przez BCC. Pomyślne zakończenie procesu wdrożenia zagwarantowane jest poprzez sprawdzoną metodykę prowadzenia projektu, wysoką jakość produktu i usług serwisowych” – powiedział Dariusz Banaszewski, kierujący wdrożeniem ze strony ZEC Bydgoszcz

Przebieg wdrożenia

Prace wdrożeniowe rozpoczęły się w październiku 1998 roku. W pierwszych dwóch dekadach października zdefiniowane zostały standardy projektowe, na które składają się: organizacja projektu, procedury formalne oraz wzory dokumentów stosowane w przedsięwzięciu. Dla sprawnego przebiegu wdrożenia powołano Komitet Sterujący, w skład którego weszli przedstawiciele ZEC Bydgoszcz, BCC oraz SAP Polska. Za wykonanie określonych w harmonogramie wdrożenia prac odpowiedzialne były cztery zespoły.

Bardzo istotną podczas procesu wdrożeniowego okazała się bieżąca komunikacja kierownictwa projektu z szefami zespołów wdrożeniowych. Mechanizm zgłaszania problemów i otwartych zagadnień, dokonywania uzgodnień z wykonawcą oraz ciągła analiza ryzyka projektu przyczyniły się do szybkiego podejmowania niezbędnych decyzji oraz sprawnego przebiegu prac projektowych.

W pierwszym etapie, zakończonym w sierpniu 1999 roku, wdrożono następujące moduły SAP: rachunkowość finansową (FI), księgowość środków trwałych (FI-AA) oraz kontroling (CO). Standardowe funkcje modułu CO zostały rozszerzone o przygotowane przez BCC rozwiązania, usprawniające rozliczanie kosztów zgodnie z wymogami prawa energetycznego. W ramach drugiego etapu wdrożenia, w styczniu 2000 roku zakończyło się wdrożenie modułu gospodarki materiałowej (MM).

„Godną wysokiej oceny cechą systemu jest jego integralność i spójność, przejawiająca się jednolitością, dobrze udokumentowaną budową zarówno w obrębie infrastruktury technicznej, jak i funkcjonalnej. Cecha ta daje możliwość łatwej rozbudowy systemu o dodatkowe funkcjonalności w ramach wdrażanych i planowanych modułów” – stwierdził Mirosław Jastrzębski, Kierownik Zespołu Technicznego projektu SAP ze strony ZEC.

Korzyści z SAP

Wdrożone rozwiązanie SAP umożliwia ewidencję przychodów oraz kosztów stałych i zmiennych dla energii elektrycznej oraz ciepła, z uwzględnieniem podziału na źródła i nośniki. Zastosowana metoda rejestracji kosztów pozwala na określenie cen dla każdego nośnika, co jest zgodne z nowym Prawem Energetycznym.

System SAP zapewnia też skuteczniejsze, szybsze i wyczerpujące uzyskanie informacji finansowo-księgowej i, w związku z tym, usprawnić procesy decyzyjne.

Obok bezpośrednich korzyści, wynikających z wdrożenia SAP wyróżnić należy również podniesienie wartości księgowej firmy, które w zestawieniu z zakładanym osiągnięciem nowych wartości w sferze zarządzania, powinno spowodować zwiększenie atrakcyjności firmy na rynku prywatyzacyjnym.

Rozwiązania SAP w polskiej elektroenergetyce - fragmenty wywiadu z Andrzejem Borowskim, członkiem Zarządu i dyrektorem ekonomiczno-finansowym w Zespole Elektrociepłowni Bydgoszcz SA

(Źródło: ENERGIA XXI - Prywatyzacja polskiej energetyki, cz. 4, Dodatek do RZECZPOSPOLITEJ nr 62 (5532) 14 marca 2000 r. Dodatek opracowała firma GEOLAND Consulting International. Rozmawiała Małgorzata Szajnocha)



Czy wdrożenie systemu SAP ułatwiło pracę, czy też raczej utrudniło?

Wbrew wcześniejszym obawom praca z tak poważnym systemem nie nastęrcza kłopotów. Nasi użytkownicy systemu zostali dokładnie przeszkoleni i swobodnie pracują z SAP na co dzień. Naturalnie, pierwsze efekty wdrożenia są najlepiej widoczne na poziomie kierownictwa firmy, które otrzymuje dokładne, treściwe i wymagane przez nas raporty.

Jak system SAP pomógł w kontrolingu? Co uzyskano, jakie są plany na przyszłość?

SAP skrócił czas rozliczeń kosztów działalności podstawowej i pomocniczej oraz zakupów. Uszczegółowił również planowanie kosztów do poziomu miejsc ich powstawania i umożliwił kontrolę na każdym poziomie poprzez porównywanie wartości rzeczywistych z zaplanowanymi.

Mamy możliwość ewidencji przychodów oraz kosztów stałych i zmiennych dla energii elektrycznej oraz ciepła z uwzględnieniem podziału na źródła i nośniki. Zastosowana metoda rejestracji kosztów pozwala na określenie cen dla każdego źródła i nośnika co jest zgodne z nowym prawem energetycznym. Dzięki SAP otrzymujemy zagregowane informacje zawarte w raportach, bezpośrednio przenosimy je do obowiązujących sprawozdań oraz sporządzamy plan kosztów w wielu wersjach w zależności od wartości parametrów wpływających na wielkości planowanych kosztów. A w przyszłości zamierzamy wprowadzać coraz bardziej zaawansowane narzędzia kontrolingowe, zawarte w SAP.

A co ZEC osiągnął w zarządzaniu środkami trwałymi?

Najważniejsze jest to, że SAP okazał się kompleksowym rozwiązaniem dla zarządzania majątkiem trwałym, odwzorowującym wszystkie ekonomiczne i prawne funkcje związane z fazami życia składników tego majątku. Posiadamy szczegółowe dane o poszczególnych składnikach majątku trwałego, zbieramy informacje o bieżących inwestycjach, zaplanowanych oraz przeprowadzonych remontach i konserwacjach, a także innych nieplanowanych przedsięwzięciach. Wykorzystując rozmaite symulacje optymalizujemy czynności związane z zarządzaniem tymi składnikami i uzyskujemy wskazówki dla podejmowania decyzji (np. zakup, leasing, czy wynajem). Możemy też traktować otrzymane wyniki jako podstawę polityki bilansu (wykorzystanie amortyzacji specjalnej, prawo wyboru wyceny) i podstawę systemu rachunku kosztów (np. amortyzacja kalkulacyjna, odsetki kalkulacyjne, koszty kapitałowe).

Wchodzimy więc w "działkę" księgowości. Czy pracownicy tego działu są zadowoleni ze współpracy z SAP?

Jak najbardziej. Księgowość ma teraz znacznie mniej nużących, rutynowych zajęć.

No i ta przejrzystość, i raporty gotowe na piątą dzień kolejnego miesiąca. Takiego komfortu nigdy nie mieli.

Jakie informacje pochodzące z SAP wykorzystuje Zarząd waszej firmy?

Dla Zarządu najważniejsze jest to, że SAP na bieżąco podaje niezbędne i wyczerpujące informacje, obejmujące cały obszar działalności firmy. Znamy dokładnie nasze rozrachunki z dostawcami i odbiorcami, kontrolujemy koszty, planujemy i realizujemy inwestycje. Wkrótce będziemy znali szczegółowo stany magazynowe, prognozowali wielkość środków pieniężnych, prowadzili statystykę awaryjności i wiele, wiele innych.

Jak układała się współpraca z BCC - partnerem SAP?

Doskonale. Tak jak oczekiwaliśmy, BCC stanęło na wysokości zadania. Kompetencje konsultantów i skuteczny sposób kierowania projektem w znaczącym stopniu przyczyniły się do sukcesu wdrożenia.



Jakie są inne, pośrednie korzyści z wdrożenia SAP?

Myślę, że jest ich wiele. Przykładowo: podniesienie wartości księgowej firmy i jakościowy skok w sferze zarządzania.

Czy uważa Pan, że wskutek wdrożenia SAP ZEC Bydgoszcz umocniła swoją pozycję na rynku?

ZEC Bydgoszcz SA może być teraz postrzegana jako firma, która prócz znacznego potencjału organizacyjnego i technicznego, wielu osiągnięć w dziedzinie badań i rozwoju, troski o środowisko naturalne, stosuje czołowe, światowe rozwiązania w dziedzinie szeroko pojętej informatyki, optymalizacji procesów gospodarczych i kontroli kosztów.

Jak rozwiązania SAP wiążą się z planami rozwojowymi firmy?

System SAP jest zbudowany w ten sposób, że wraz z rozwojem firmy możemy stosować coraz bardziej zaawansowane jego funkcje. Pracuje w pojedynczych przedsiębiorstwach, holdingach, a nawet firmach globalnych. Jakkolwiek potoczy się rozwój naszego zakładu, mamy głębokie przekonanie, że R/3 sprosta zadaniom przyszłości. Poza tym, wciąż pojawiają się nowe produkty SAP, na przykład wykorzystujące Internet, które być może wkrótce zastosujemy.

Czy poleciłby Pan SAP dla podobnych do ZEC Bydgoszcz przedsiębiorstw, np. przygotowujących się do prywatyzacji?

Jak już wspomniałem wcześniej, w firmie używającej takiego systemu dokonuje się skok jakościowy w zarządzaniu, a informacja o wszelkich aspektach pracy przedsiębiorstwa jest aktualna i łatwo dostępna, co zdecydowanie ułatwia kierowanie, redukuje koszty itp. Budowanie polityki informatycznej zakładu na uznawanym w świecie za standard systemie SAP powoduje, że jest się postrzeganym jako bardzo poważny partner.