

## **Źródło:**

ENERGIA XXI - Prywatyzacja polskiej energetyki, cz. 4  
Dodatek reklamowy do RZECZPOSPOLITEJ.  
nr 62 (5532) 14 marca 2000 r.

Dodatek opracowała firma [GEOLAND Consulting International](#)



## **Rozwiązania SAP w polskiej elektroenergetyce**

*Rozmowa z **Andrzem Borowskim**, członkiem Zarządu i dyrektorem ekonomiczno-finansowym w Zespole Elektrociepłowni Bydgoszcz S.A.*

***Na całym świecie do energetyki zawodowej szerokim frontem wkraczają komputerowe systemy wspomagające zarządzanie. Tendencja ta ma swoje źródło w zmieniających się warunkach rynkowych, w nowych regulacjach prawnych i potrzebie dokładniejszej kontroli kosztów. Zarówno na świecie, jak i w Polsce czołową firmą oferującą rozwiązania dla różnych branż gospodarki, w tym i dla energetyki, jest SAP. Wedle danych podawanych przez tę firmę na świecie istnieje ponad 560 instalacji systemu R/3 w przedsiębiorstwach użyteczności publicznej, obejmujących m.in. producentów i dystrybutorów energii elektrycznej. Także i w polskich przedsiębiorstwach energetycznych SAP wdraża swoje systemy. Jednym z przykładów jest wdrożenie R/3 w Zespole Elektrociepłowni Bydgoszcz SA.***

### **Panie dyrektorze, dlaczego ZEC Bydgoszcz SA zdecydował się na wdrożenie systemu R/3?**

Do niedawna w naszej firmie używaliśmy wielu niedużych aplikacji wspomagających pracę poszczególnych działów i osób. Nie były one jednak ze sobą połączone. Zdawaliśmy sobie sprawę, że nie jest to rozwiązanie najlepsze i od dłuższego czasu interesowaliśmy się możliwościami, jakie stwarzają zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem.

Systemy takie, a wśród nich i R/3, umożliwiają bowiem uzyskanie aktualnego całościowego obrazu przedsiębiorstwa. Każda operacja biznesowa jest natychmiast widoczna dla wszystkich upoważnionych osób, czy jest to wprowadzenie faktury, czy też utworzenie zlecenia na wykonanie prac.

Poza tym firma taka jak nasza, w dzisiejszym warunkach rynkowych powinna dbać o pełną kontrolę kosztów i posiadać jak najlepsze informacje o swoich działaniach.

### **Dlaczego wybrano SAP R/3?**

Na samym początku, w fazie przygotowań do przetargu, nie orientowaliśmy się tak do końca w możliwościach oferowanych rozwiązań. Ale po bardzo wnikliwym i dokładnym porównaniu poszczególnych ofert doszliśmy do wniosku, że produkt firmy SAP - R/3 - najwszechstronniej obejmuje zagadnienia zarządzania elektrociepłownią. A przy tym łatwo go dostosować do specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa i

modyfikować wraz ze zmianami zachodzącymi w firmie.

Na podjęcie decyzji o wyborze R/3 wpłynęła również bardzo dobra opinia o usługach doradczych i serwisie oraz dostosowaniu systemu do polskiego prawodawstwa. Wzięliśmy pod uwagę także i to, że w Polsce pracowało wtedy około 250 konsultantów tego systemu, a sama firma SAP oferowała nie tylko licencjonowany produkt, ale również pomoc przy analizie i tworzeniu koncepcji biznesowej przedsiębiorstwa oraz wsparcie techniczne i wdrożeniowe.

A poza tym SAP to numer jeden na świecie wśród producentów systemów zintegrowanych. Ten fakt oraz wielkość nakładów przeznaczanych przez tę firmę corocznie na rozwój produktu dawały nam niezbędne poczucie bezpieczeństwa.

### **Czy dla firmy takiej jak Zespół Elektrociepłowni Bydgoszcz SA ważna była obecność na polskim rynku wielu firm partnerskich SAP?**

Oczywiście. Przygotowując tak poważną inwestycję trzeba mieć pewność, że personel wdrażający to fachowcy najwyższej klasy. A przy tym dobrze jest móc wybierać firmę instalującą tak złożony system. Skorzystaliśmy z tej możliwości i spośród wielu znanych partnerów SAP wybraliśmy firmę Business Consulting Center z Poznania. Zadecydowało o tym przede wszystkim ich duże doświadczenie w dziedzinie implementacji R/3 na rynku polskim oraz wykwalifikowana kadra konsultantów. Wysoką jakość usług zapewniał posiadany przez BCC certyfikat ISO 9001.

### **Wdrażanie systemu wspomagającego zarządzanie to okazja do udoskonalenia istniejących w firmie procesów. Jakie procesy biznesowe ZEC postanowił usprawnić?**

Podstawowym celem wdrożenia R/3 w ZEC Bydgoszcz było osiągnięcie postępu w jakości i sposobie zarządzania firmą dzięki szybkiemu dostępowi do aktualnej, kompletnej i rzetelnej informacji. Postanowiliśmy również znacznie poprawić efektywność planowania i prognozowania procesów gospodarczych, w szczególności dopracować się rzeczywistego kontrolingu poprzez wdrożenie funkcji planistycznych i nowoczesnego rachunku kosztów. Zadaniem, które stało przed zespołami wdrażającymi było również przyspieszenie, ujednoczenie i unowocześnienie obiegu informacji i dokumentów.

### **Czy wdrożenie systemu R/3 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 R/3 na co dzień. Naturalnie, pierwsze efekty wdrożenia są najlepiej widoczne na poziomie kierownictwa firmy, które otrzymuje dokładne, treściwe i wymagane przez nas raporty.

### **Jakie specyficzne dla elektrociepłowni zagadnienia rozwiązuje SAP R/3?**

Jednym z takich specyficznych procesów w elektrociepłowni jest zakup podstawowego paliwa energetycznego - węgla. Charakterystyczne jest to, że w momencie podpisywania kontraktu z dostawcą nie znamy indeksu dostarczanego materiału, umowa zawierana jest na dostawę węgla o określonej charakterystyce.

Przy przyjęciu partia zostaje przez nas sklasyfikowana zgodnie z podstawowymi parametrami (np. wg wartości opałowej i zanieczyszczeń), natomiast wydanie jest realizowane w zależności od oczekiwanego efektu finansowego.

Poza tym rozwiązano także wiele kwestii specyficznych dla każdego przedsiębiorstwa energetycznego. Myślę, że nie starczyłoby tu miejsca, by je wszystkie wymienić. Nie mogę jednak pominąć tego, co dla nas jest niesłychanie ważne, że system ten umożliwia tworzenie i wymianę korespondencji z regulatorem URE i dostosowanie modelu gospodarczego przedsiębiorstwa do wymogów nowego prawa energetycznego.

### **Czy jest pan zadowolony z rozwiązania procesu rozliczania zakupu i zużycia paliw energetycznych za pomocą systemu R/3?**

Tak. W SAP R/3 odzwierciedliliśmy cały proces od chwili zawarcia kontraktu ilościowego na zakup węgla, poprzez tworzenie zamówień, ich zatwierdzenie, przyjęcie materiału do magazynu, przyjęcie faktury i wydanie materiału do zużycia. Osoba przyjmująca węgiel jest w stanie na podstawie informacji o wartości opałowej, zawartości popiołu, zawartości siarki zakwalifikować węgiel do określonego indeksu. Dzięki temu węgiel wydawany jest do zużycia według kaloryczności, a samo wydanie będzie realizowane w zależności od oczekiwanego efektu finansowego. Na podstawie raportu z R/3 będzie można automatycznie, mówiąc uproszczonym językiem, "wyszukiwać" składowany węgiel z partii o określonych cenach jednostkowych i według wprowadzonych wartości charakterystycznych cech.

### **Jak system SAP R/3 pomógł w kontrolingu? Co uzyskano, jakie są plany na przyszłość?**

R/3 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 R/3 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 R/3.

### **A co ZEC osiągnął w zarządzaniu środkami trwałymi?**

Najważniejsze jest to, że R/3 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 R/3?**

Jak najbardziej. Księgowość ma teraz znacznie mniej nużących, rutynowych zajęć. No i ta przejrzystość, i raporty gotowe na piąty dzień kolejnego miesiąca. Takiego komfortu nigdy nie mieli.

### **Jakie informacje pochodzące z R/3 wykorzystuje Zarząd waszej firmy?**

Dla Zarządu najważniejsze jest to, że R/3 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.

### **A jak pan ocenia przebieg wdrożenia? Czego dotyczyły poszczególne etapy?**

Proces wdrożeniowy przebiegał bardzo sprawnie. Metodyka SAP, solidni konsultanci i duże zaangażowanie naszego personelu przyniosło widoczne sukcesy.

Sam proces implementacji podzielony został na dwa etapy. Celem pierwszego było wdrożenie funkcjonalności w zakresie modułów obejmujących informatyczną strukturę systemowo-sprzętową, rachunkowość finansową, gospodarkę środkami trwałymi oraz kontroling kosztów pośrednich. W drugim etapie szczególną uwagę poświęcimy gospodarce materiałowej i zarządzaniu gotówką.

### **Jak pan ocenia skuteczność metodyki SAP prowadzenia projektu wdrożeniowego?**

Jak najlepiej. Rezultaty przecież widać. Nie jestem specjalistą od wdrożeń, ale myślę, że do tych 20 tysięcy udanych instalacji SAP R/3 na świecie można dorzucić i naszą.

**Czy uważa pan, że zespoły wdrożeniowe dla poszczególnych obszarów firmy obejmujące pracowników ZEC Bydgoszcz SA i konsultantów R/3 sprawdziły się?**

Uważam, że idea połączenia wiedzy naszych fachowców i znajomości systemu R/3 przez konsultantów, mająca na celu wymianę doświadczeń i współpracę, całkowicie sprawdziła się w ZEC Bydgoszcz SA.

**Czy jest pan zadowolony z komunikacji pomiędzy poszczególnymi zespołami wdrożeniowymi?**

Proces wdrożenia systemu R/3 obejmował wiele obszarów działalności naszej firmy. Konsultanci poznawali specyfikę przedsiębiorstwa, a nasi pracownicy możliwości R/3. Dla jednych i drugich była to dobra lekcja tego, jak działa ZEC pojmowany jako całość, jak współpracują ze sobą poszczególne działy, jakie informacje są dla kogo ważne. Pojawiające się dylematy były dyskutowane w określonych gremiach, a do nas, do Zarządu, czasami przychodziła prośba o wybór takiej czy innej opcji.

Mechanizm zgłaszania problemów i otwartych zagadnień oraz ciągła analiza ryzyka projektu przyczyniły się do szybkiego podejmowania niezbędnych decyzji oraz sprawnego przebiegu prac projektowych.

**Jak układała się współpraca z firmą 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 R/3?**

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

**Czy uważa pan, że wskutek wdrożenia SAP R/3 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 R/3 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 R/3 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 R/3 powoduje, że jest się postrzeganym jako bardzo poważny partner.

**Dziękuję za rozmowę.**

***Małgorzata Szajnocha***