



STILON SA

Zakłady Włókien Chemicznych

Zakłady Włókien Chemicznych „Stilon” SA są największym w Polsce producentem tekstylnych i technicznych włókien poliamidowych, żyłek oraz granulatów konstrukcyjnych m.in. dla przemysłu motoryzacyjnego i elektrotechnicznego.

Powstałe w 1951 roku Zakłady przeszły w czasie transformacji polskiej gospodarki cały cykl przekształceń – od przedsiębiorstwa państwowego, poprzez Spółkę Akcyjną Skarbu Państwa (1992), Program Powszechnej Prywatyzacji – II NFI (1995) do obecnego statusu Spółki Akcyjnej, w której pakiet kontrolny akcji posiadają firmy należące do grupy przemysłowej Rhodia SA

VARIAS

mySAP.com

Już od początku lat 90. prowadzona była bardzo konsekwentna restrukturyzacja – majątkowa, organizacyjna i finansowa. W jej wyniku przedsiębiorstwo jest obecnie pracodawcą dla ok. 2000 pracowników, a 4800 osób zatrudnionych jest w ponad 60 samodzielnych firmach w swojej strefie ekonomicznej, powstałej na terenie fabryki.

Zakłady Włókien Chemicznych „Stilon” SA uzyskują z dnia na dzień coraz silniejszą pozycję strategiczną na globalnym rynku włókien chemicznych i granulatów z tworzyw sztucznych.



Bez wyjścia

Związanie się Stilonu z grupą przemysłową Rhodii wzmocniło znacznie pozycję Zakładów na rynku krajowym i europejskim. Stilon stał się jednym z głównych producentów grupy przemysłowej Rhodia w trzech rodzajach wyrobów:

- włókien dla przemysłu tekstylnego (w ramach programu produkcyjnego Nylstar – Włochy), jest to rozwój najsilniejszej dotąd grupy wyrobów, toteż udział Nylstara ma największy wymiar,
- włókien do celów technicznych oraz monofili (w ramach programu produkcyjnego Rhodia Industrial Yarn – Szwajcaria)
- modyfikowanych granulatów konstrukcyjnych (w ramach programu produkcyjnego Rhodia Engineering Plastic – Francja).

Jednym z elementów, niezbędnych do aktywnego istnienia na rynku krajowym i międzynarodowym było uzyskanie certyfikatu na system zapewnienia jakości zgodny z Międzynarodową Normą ISO 9001 (XII 1997)

Kolejnym krokiem musiało być wdrożenie sprawnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Ewidencja zdarzeń gospodarczych była niewystarczająca. Dotyczyło to zwłaszcza obszaru kontroli kosztów oraz sprzedaży i dystrybucji. Opracowanie miesięcznych sprawozdań stawało się skomplikowane i długotrwałe. Brakowało bezpośredniego dostępu do istotnych danych. Niezbędne stało się posiadanie systemu integrującego wszystkie działania i funkcje przedsiębiorstwa, umożliwiającego szybki i łatwy dostęp do danych oraz agregację i prezentację in-

formacji w formie odpowiadającej potrzebom kierownictwa. – mówi Piotr Gramza, kierownik projektu SAP w STILONIE.

Wybór był prosty

Nad wyborem zintegrowanego oprogramowania do zarządzania przedsiębiorstwem zastanawiano się od połowy 1997 roku. Jednym z rozwiązań od początku branych pod uwagę był system R/3 firmy SAP. O wyborze oprogramowania SAP R/3 zadecydowały dwa czynniki. Po pierwsze wysoki stopień integracji wszystkich modułów systemu oraz referencje firmy SAP w branży chemicznej. Po drugie Stilon od połowy 1998 roku wszedł w skład międzynarodowej grupy przemysłowej Rhodia, która wcześniej wyodrębniła się ze struktur jednego z największych na świecie koncernu branży farmaceutyczno-chemicznej – Rhone-Poulenc.

Wybraliśmy R/3, ponieważ SAP jest standardem naszej korporacji, a przede wszystkim liderem na rynku w tej dziedzinie oprogramowania. Poza tym firma dysponowała



już sporymi doświadczeniami w Polsce. – mówi Włoch Graziano Tarolli z firmy Nylstar, członek Komitetu Sterującego – Mielśmy pewność, że w systemie R/3 znajdują się kompleksowe rozwiązania, które pozwolą przezwyciężyć nasze problemy, a co najważniejsze – że istnieje możliwość dostosowania systemu podczas konfiguracji do warunków i potrzeb przedsiębiorstwa.

Zresztą zarząd koncernu już dawno zdecydował, że we wszystkich jego fabrykach oraz punktach dystrybucyjnych powinien działać ten sam zintegrowany system informatyczny – SAP R/3.

Doświadczenie VARIAS SA

Zarząd Stilonu zdecydował się na powierzenie procesu wdrożeniowego firmie Varias SA.

Podstawowym argumentem, który przekonał zarząd Stilonu do firmy Varias były jej bogate doświadcze-



nia w realizacji projektów SAP R/3 w firmach branży chemicznej, w tym również w przedsiębiorstwach wchodzących w skład koncernu Rhodia, a więc nowego właściciela Stilonu SA

– Perfekcyjnie wykonane projekty w dwóch fabrykach Chemlonu na Słowacji (Humenne), wchodzących w skład grupy, utwierdziły nas w przekonaniu, że Varias to partner, który sprosta wymaganiom przedsiębiorstwa. Pomyślne zakończenie procesu wdrożenia zagwarantowane było poprzez sprawdzoną metodykę prowadzenia projektu, wysoką jakość produktu i usług serwisowych. – kontynuuje Graziano Tarolli, który uczestniczył w obu projektach zarówno w Polsce jak i na Słowacji.

Przebieg wdrożenia

Początkowo założono, że wdrożenie będzie przykładem klasycznego rollout'u tj. przeniesienia funkcjonującego modelu korporacyjnego R/3 za granicę do firmy w Polsce. Szybko jednak okazało się, że sytuacja organizacyjna w STILONIE wymaga

wprowadzenia znaczących zmian w istniejącej strukturze systemu. Prace wdrożeniowe rozpoczęto w maju 1999 roku od zdefiniowania koncepcji implementacji poszczególnych modułów i zaakceptowania ich przez kierowników odpowiednich komórek organizacyjnych oraz Komitet Sterujący. Zespoły wdrożeniowe składały się z pracowników Stilonu, Variasa i przedstawicieli inwestora zagranicznego. Projekt wdrożeniowy obejmował moduły: Rachunkowość finansowa (FI), Controlling (CO), Majątek trwały (FI-AA), Sprzedaż i dystrybucja (SD), Gospodarka materiałowa (MM) oraz Planowanie produkcji (PP).

Wybrane do wdrożenia moduły miały zapewnić kontrolę nad większością procesów biznesowych przedsiębiorstwa.

Jeszcze w maju odbyły się pierwsze spotkania pracowników Stilonu z konsultantami wdrożeniowymi projektu. Na początku powołano odpowiednie struktury, w tym Komitet Sterujący, w skład którego weszli członkowie Dyrekcji ze strony Stilon SA oraz firmy Varias. Wdrożenie objęło jednocześnie wszystkie moduły. Start produkcyjny nastąpił zgodnie z planem 3 stycznia 2000 roku.

Napotkane trudności

W pierwszej fazie projektu nie wzięto pod uwagę złożoności organizacyjnej sytuacji w STILONIE. Mnożono stosowanych technologii (przemysł chemiczny) oraz zróżnicowane

potrzeby kierownictwa poszczególnych zakładów produkcyjnych uniemożliwiły „łatwe skopiowanie” istniejącego systemu. Ponadto niezajomość nowego systemu w początkowej fazie wdrożenia powodowała pewne obawy pracowników. W miarę poznawania możliwości nowego systemu, poziom akceptacji jednak wzrastał. Pracownicy

zrozumieli, że system R/3 jest jedynym sposobem zapewnienia konkurencyjności firmy na światowym rynku oraz nowym narzędziem podnoszącym wartość specjalistów, którzy potrafią się nim posługiwać.

Przygotowanie i wdrożenie systemu SAP stało się priorytetem dla STILONU w roku 1999, głównie ze względu na bardzo krótki czas od podjęcia decyzji do zakończenia wdrożenia. Motywacją było to, aby zamiast przystosowywać w roku 1999 istniejące systemy informatyczne do problemu roku 2000, zastąpić je jednym zintegrowanym systemem, odpornym na ten problem, właśnie systemem R/3 – mówi Piotr Gramza, kierownik projektu SAP w Stilonie. Zdaliśmy sobie ponadto sprawę z tego, że system musi nie tylko spełniać standardy wcześniej osiągnięte w Nylstarze, ale również uwzględniać potrzeby pozostałych spółek: Rhodia Industrial Yarn i Rhodia

Engineering Plastic. Wprowadziliśmy technikę koordynacji prac, z dużym wykorzystaniem poczty elektronicznej i szybkiego rozwiązywania pojawiających się problemów, poprzez zaangażowanie najwyższego szczebla hierarchii organizacyjnej Stilonu. Ważnym czynnikiem było stworzenie poczucia współodpowiedzialności za końcowy kształt wdrożonego systemu informatycznego – dodaje Piotr Gramza.

(Nie)wymierne korzyści

Zaledwie kilka miesięcy od uruchomienia systemu nikt nie jest jeszcze w stanie precyzyjnie określić, jakie korzyści przynosi eksploatacja systemu R/3. A jednak nawet w tak krótkim czasie pojawiły się pierwsze korzystne efekty. Przede wszystkim chodzi o przyspieszenie przepływu informacji wewnątrz zintegrowanego systemu informatycznego.

Dzięki zastosowaniu systemu SAP R/3 przeszliśmy od systemu księgowania ręcznego do automatycznego rejestrowania każdego zdarzenia gospodarczego w księdze głównej. Pozwala to na użytkowanie bieżącej informacji przez kierownictwo przedsiębiorstwa – mówi Cezary Stańczyk, pracownik Działu

Informatyki w STILONIE, odpowiedzialny za wdrożenie modułu finansowego

Dzięki jednoczesnemu wdrożeniu sześciu modułów systemu R/3, systemy informatyczne objęły cały przekrój funkcjonowania przedsiębiorstwa. Informatyka pojawiła się w miejscach, w których dotychczas jej nie było, albo była słabo reprezentowana.

Wdrożenie zintegrowanego systemu pozwala na ściślejsze powiązanie pomiędzy działami przedsiębiorstwa. Możliwe jest kontrolowanie prawie wszystkich działań mających miejsce w firmie. Zmusza to do większej efektywności i samokontroli. – mówi Piotr Gramza.

Zintegrowany system informatyczny przedsiębiorstwa stale się rozwija i praca nad nim nie kończy się bynajmniej zaraz po jego uruchomieniu. Zawsze będą pojawiać się nowe zdarzenia i procesy biznesowe, będą wprowadzane nowe przepisy, zatrudniani nowi ludzie, a zarząd będzie domagać się nowych sposobów raportowania.

Już w tej chwili trwają prace przygotowawcze do wdrożenia wersji 4.6. – dodaje Piotr Gramza.

Spełnione oczekiwania

Inwestycja była duża, nie

tylko z punktu widzenia ekonomii, ale również wkładu pracy i zaangażowania pracowników STILONU. Pierwsze półrocze roku 2000 pozwoli na przejście od trudnego etapu wdrożenia do pełnego wykorzystania potencjału systemu R/3. Jednak już w tej chwili możemy powiedzieć, że jesteśmy zadowoleni z podjętej przed rokiem decyzji. – kontynuuje Piotr Gramza.

Zaletą SAP R/3 jest uwzględnienie w jego strukturze rozrastania się koncernu, zmian jego potrzeb i przeobrażeń poszczególnych oddziałów. Informacja, dostęp do niej oraz możliwość szybkiej i pełnej analizy decydują o sukcesie w danej branży. A właśnie na sukces rynkowy liczą po wdrożeniu SAP R/3 w swojej firmie udziałowcy Stilonu SA.

Sprzęt i oprogramowanie:

- Oprogramowanie aplikacyjne: SAP R/3, ver. 3.0F
- Sprzęt: IBM, AS/400
- System operacyjny: OS/400
- Baza danych: DB/2

Wdrożone moduły:

- FI – Rachunkowość finansowa
- AM – Zarządzanie majątkiem trwałym
- CO – Controlling
- SD – Sprzedaż i dystrybucja
- MM – Gospodarka materiałowa
- PP – Planowanie produkcji

