

# Gemensamma processer styr Erasteel Klosters snabbstållstillverkning

## SAP levereras till tre fabriker på fem månader



Erasteel Kloster, som ingår i franska Eramet-koncernen, är världsledande inom tillverkning av snabbstålls- och pulvermetallurgiska produkter.

Tillverkningen är förlagd till tre fabriker i Söderfors, Långshyttan och Vikmanshyttan - tre bruksorter med traditioner inom järn- och ståll tillverkning sedan mitten av 1500 talet.

Erasteel Kloster omsätter 1,6 miljarder svenska kronor och 90% av tillverkningen går på export.



**”Vi är mycket nöjda med resultatet då vi levererade det vi skulle och samtidigt höll både tidplan och budget”**

Karl Åke Nyrén, projektledare SAP Erasteel Kloster AB

Hösten 2008 ersatte Erasteel Kloster sina egenutvecklade system med ett modernt affärssystem från SAP. En stor utmaning för projektteamet som fick uppdraget att införa SAP på tre fabriker uppdelat på fem olika go-liver på fem månader. Projektet lyckades med sitt uppdrag och höll både tidplan och budget.

I samband med övergången till SAP valde Erasteel Kloster att effektivisera sitt arbetssätt och införa gemensamma processer genom hela produktionskedjan.

Fabrikerna är stora och det är många gränssnitt mot externa system. Det mest komplexa var produktionsprocesserna och integrationen mot produktionssystemet. Det inledande arbetet med kartläggning av alla produktionsprocesser var lika tidskrävande som viktigt.

## Anpassning till SAP standardprocesser

Erasteel Klosters projektledare Karl Åke Nyrén berättar att övergången till SAP inneburit radikala förändringar för organisationen.

- Att flytta material och få ordning och reda i planeringen har ingenting med vårt företags unika kompetens att göra utan den ligger i att vara bäst på att tillverka snabbståll. Därför valde vi att anpassa vårt sätt att arbeta efter de standardprocesser som finns i SAP.
- Genom att undvika företagsspecifika lösningar har vi kunnat hålla tidplanen och samtidigt kostnaderna nere. Anpassningen till standard har inneburit mycket arbete och en hel del utbildningstimmar men inget direkt motstånd från organisationen.

## Bättre styrning och uppföljning med materialkoder och masterdata

Johan Hedlund var projektledare från Implemas sida. Han berättar att den största organisatoriska förändringen var att införa materialkoder med färdiga tillverkningsinstruktioner och stycklistor.

- Det förberedande arbetet med sortimentsplanering, och att beskriva det i ett system, har varit ett stort men mycket viktigt arbete. Tidigare konfigurerades stycklistor och operationslistor per order och man diskuterade i termerna som stållsorter och dimensioner. I och med övergången till SAP är det materialnumret som styr stållsort, dimension och provplan.

**”Med tre geografiskt utspridda enheter kunde vi omöjligt vara på alla ställen samtidigt. Vi började med att införa SAP närmast kunden och fortsatte sedan bakåt i produktionskedjan”**

Karl Åke Nyrén  
Projektledare SAP Erasteel Kloster AB

Införandet av materialkoder och tillhörande masterdata i organisationen ger möjligheten att ta fram en detaljerad för- och efterkalkyl som ger mycket bättre verktyg för styrning och uppföljning.

Möjligheten finns att jämföra lönsamheten per artikel, och styra produktionen efter de produktgrupper eller de kunder som ger bäst marginal. Erasteel Kloster kan göra analyser på produkter och produktmixer vilket exempelvis kan leda till beslut att öka produktionen av den produkt som ger bäst täckningsbidrag.

## Aggressiv tidplan med tre geografiskt spridda enheter

Vid utrullningen av SAP till fabrikena i Vikmanshyttan, Långshyttan och Söderfors valde Erasteel Kloster att dela upp SAP projektet i fem go-liver.

– Med tre geografiskt utspridda enheter kunde vi omöjligt vara på alla ställen samtidigt, berättar Karl Åke Nyrén. Vi började med att införa SAP närmast kunden och fortsatte sedan bakåt i produktionskedjan.

Utrullning till fabrikena genomfördes under hösten 2008. Projektförberedelser med Business Blueprint och Realisering genomfördes under våren. Produktionsprocesser kartlades och materialkoder infördes. Maj var testmånad. I juni kördes en test go-live som förberedelse för utrullningen till fabrikena.

Fabriken i Vikmanshyttan gick live i september. Sedan flyttade projektgruppen över till Långshyttan.

– Den stora utmaningen kom när vi hade drift och förvaltning i de första projekten samtidigt som vi behövde flytta över och förbereda go-live i nästa fabrik. Teknisk fungerade systemet bra men vi behövde stötta användarna som precis börjat arbeta efter nya processer samtidigt som de fått ett nytt systemstöd.

– De första fabrikena låg nära varandra med bara 20 minuters bilresa emellan. När projektet flyttade vidare till Söderfors blev det lite tuffare, eftersom vi då fick en resväg på en och en halv timme mellan fabrikena.

Vissa dagar var projektgruppen på plats i Vikmanshyttan eller Långshyttan. Andra dagar förbereddes kommande go-liver i Söderfors.

– Det var riktigt tufft – men med bra planering, och mycket engagerade projektmedlemmar, kunde vi hantera det, menar Karl Åke Nyrén.

En stor utmaning i projektet var den aggressiva tidplanen – SAP skulle levereras till tre fabriker på fem månader.

– En riktig kämparinsats från Erasteels projektgrupp och användare, liksom från våra egna konsulter, gjorde att vi lyckades ro projektet i hamn, berömmer Johan Hedlund.

## Framgångsfaktorer

### Fokusering på tidplan

SAP projektet hos Erasteel Kloster drevs mycket fokuserat mot en strikt tidsplan.

### SAP standard

Erasteel Kloster valde att anpassa sin verksamhet till SAP standardprocesser och därmed undvika företagsspecifika lösningar.

### Mandat att ta beslut

Projektledarnas mandat att ta beslut är viktigt för att kunna hålla tidplanen.

alltid nya frågeställningar. Saknar projektledarna mandat att ta beslut kommer man inte vidare.

Implemas projektledare är inne på samma linje. Han menar att man i projektet haft en mycket öppen och ärlig dialog där båda parter varit beredda att ge och ta.

– Att man missar något i upphandlingen eller att man tolkar avtalet olika är helt naturligt. Med en öppen dialog och ett gemensamt mål kan det mesta lösas på ett smidigt sätt och så att alla parter känner sig nöjda.

– Båda parter har varit mycket noga med att hålla sig till den förutbestämda funktionaliteten och det som projektet fått i uppdrag att leverera. Lockas man att lägga till funktionalitet varefter resulterar det nästan alltid i att tidplanen spricker. Nya krav lämnades utanför projektet för att hanteras i sidoprojekt.

## Stafettpinnen lämnas vidare

Karl Åke Nyrén betonar vikten av att separera implementationsprojektet från drift och förvaltning. Så här i efterhand önskar han att Erasteel hade lagt mer tid på att planera support och förvaltning efter go-live redan vid upphandlingen, detta speciellt på grund av den stegvisa implementationen.

- Projektet måste få ett konkret avslut. Ansvaret för förvaltning och support bör flyttas över till en förvaltningsorganisation så snart projektet är slut. Annars blir det lätt att projektorganisationen fortsätter att ta ansvar för förvaltning och att dessa kostnader hamnar i projektbudgeten.

En månad efter sista go-live datum lämnades SAP systemet över till Erasteels förvaltningsorganisation. Implemas projekt konsulter lämnade stafettpinnen vidare till Implemas support- och driftsorganisation.

## Bättre beslut och samarbete

På Erasteel Kloster har de som var med i projektet gått tillbaka till sina linjebefattningar. De flesta är idag nyckelanvändare och arbetar en del av sin tid med SAP frågor.

- Det är viktigt att de som är utsedda till nyckelanvändare får

## Tid, standard och mandat

Vad är då hemligheten bakom ett lyckat SAP projekt? Erasteels projektledare menar att det framförallt var tre saker som bidrog till att de lyckades: tid, standard och mandat.

– Projektet drevs mycket fokuserat - tidplanen var helig. Att vi skulle kunna ge avkall på tidplanen var aldrig något alternativ. Vi är mycket nöjda med resultatet då vi levererade det vi skulle samtidigt som vi höll både tidplan och budget.

Att anpassa sig till standardprocesser och undvika företagsspecifika lösningar är en annan viktig faktor i ett lyckat SAP projekt.

– Vi har använt oss av SAP standard med ett undantag – kampanjplaneringen. Kampanjplaneringen är kärnan i vår produktionsplanering och den ville vi absolut behålla. Här har Implema programmerat en egen cockpit som underlättar vår planering.

Johan Hedlund betonar att den företagsunika kampanjplaneringen är ett tillägg i standardsystemet, inte en modifiering.

– Projektledarens mandat är viktigt, säger Karl Åke Nyrén som är en erfaren projektledare. Under projektets gång uppkommer det

**”Båda parter har varit mycket noga med att hålla sig till den förutbestämda funktionaliteten och det projektet fått i uppdrag att leverera”**

Johan Hedlund, Implemas projektledare Erasteel Kloster

Bransch:	Tillverkning av snabbstål
Omsättning:	1,6 miljarder svenska kronor
Bolag:	Ingår i franska Eramet koncernen. Erasteel Klosters verksamhet i Sverige förlagd till tre fabriker i Långshyttan, Vikmanshyttan och Söderfors
Vald lösning:	SAP Business All-in-One Implema Industry Provider
Totalleverantör	Implema AB



tydligt ansvar definierat i sina jobbeskrivningar så att de kan sätta av tid till SAP frågor, menar Karl Åke Nyrén.

Avslutningsvis berättar Karl Åke Nyrén att man i och med SAP projektet fått ett mycket bättre samarbete inom Erasteel Kloster. Genom att användarna har tillgång till information från föregående och efterföljande steg i processen kan man fatta mer välgrundade beslut i sin vardag.

Även samarbetet mellan de svenska och franska enheterna har förbättrats. De franska enheterna är själva på väg in i SAP världen och förväntningen är att man i framtiden ska sy ihop hela produktionslogistiken i SAP.

Implema är ett konsultbolag som erbjuder medelstora företag helhetslösningar inom affärssystemet SAP. Grundat 1998 är företaget idag den ledande svenska SAP aktören inom SAP Business All-in-One.

Implema har huvudkontor i Bromma Stockholm samt finns representerade i Linköping, Karlstad, Malmö, Helsingborg, Jönköping och Örebro. Företaget omsätter 100 miljoner kronor.

Implema AB Box 201 66 161 02 Bromma  
Tel: 08 - 503 124 00 Fax: 08 - 503 124 01  
info@implema.se www.implema.se

kundcase  
implema