

Ferrero Polska sp. z o.o.:

Korporacyjne wdrożenie SAP

_____Polska poligonem doświadczalnym korporacji



Wdrożenie w Ferrero Polska było pierwszym przedsięwzięciem SAP o takiej skali w korporacji. Efektem projektu, wspieranego przez kilka firm z Polski i Włoch, jest rozwiązanie, stanowiące punkt wyjścia do rozwoju systemów SAP w spółkach Ferrero w kolejnych krajach.

Ferrero jest wiodącym europejskim producentem słodczy w Europie, z centralą we Włoszech. Wybory Ferrero są sygnowane m.in. markami: Nutella, Raffaello, Kinder Bueno, Tic Tac, Mon Cheri. Firma posiada oddziały w ponad 30 krajach i zatrudnia ponad 16 000 pracowników. Centrala w Polsce mieści się w Warszawie. Firma zatrudnia 1200 osób i zainwestowała w Polsce 150 mln euro w majątek trwały i w rozwój zakładu produkcyjnego. Wybudowana od podstaw fabryka Ferrero w Belsku Dużym pod Grójcem uznawana jest za jedną z najbardziej nowoczesnych w korporacji.

Pierwsze tak duże wdrożenie w korporacji

Dotychczas spółki włoskiego „słodkiego” potentata wykorzystywały rozwiązania SAP w ograniczonym zakresie, głównie wspierając zarządzanie w zakresie finansów.

Na początku 2004 r. korporacja zdecydowała o rozpoczęciu wdrożenia SAP w Polsce, o znacznie szerszym zakresie funkcjonalnym, obejmującym nie tylko finanse (FI – rachunkowość finansowa; FI-AA – środki trwałe; TR – zarządzanie środkami pieniężnymi), ale także sferę logistyczną (MM – gospodarka materiałowa oraz SD – sprzedaż i dystrybucja).

Ważnym elementem przygotowywanego wdrożenia był obszar interfejsów, które miały połączyć SAP z innymi ważnymi systemami wykorzystywanymi w Ferrero. Korporacja zdecydowała się na technologię SAP Exchange Infrastructure (SAP XI), komponent środowiska integracyjnego SAP NetWeaver.

„Kierownictwo naszej centrali we Włoszech przez cały czas trwania wdrożenia uważnie śledziło nasz projekt. Doświadczenia z wdrożenia platformy integracyjnej, tworzonej w oparciu o SAP XI, jak też z wdrożenia SAP w obszarze logistyki, miały być punktem wyjścia do stworzenia docelowego wzorca SAP dla spółek Ferrero w innych krajach. Projekt był więc ważny w skali całej korporacji.

Mogliśmy czuć się w pewnym sensie pionierami - zwłaszcza, że takie rozwiązania jak SAP XI dotychczas nie były w Ferrero nigdzie wykorzystane” – tłumaczy Henryk Nowak, Dyrektor ds. Informatyki, kierujący projektem ze strony Ferrero Polska.

Sześciu partnerów z dwóch krajów

Wdrożenie SAP w Ferrero Polska rozpoczęło się w maju 2004 r. Waga, jaką miał projekt dla korporacji, znalazła wyraz w doborze partnerów. Oprócz pracowników polskiego Ferrero oraz menedżerów i informatyków z centrali we Włoszech, w pracach był zaangażowany Atos Origin (firma współpracująca z koncernem przy wdrożeniach SAP), a także firma BGP (specjaliści od rozwiązań korporacyjnych w zakresie TR), oraz Bain & Company Inc., amerykańska korporacja zajmująca się zarządzaniem zmianami i optymalizacją procesów.

BCC było firmą kompleksowo wspierającą wdrożenie ze strony polskiej. Konsultanci BCC współtworzyli koncepcję docelowego rozwiązania, tak by była ona zgodna zarówno ze standardami biznesowymi korporacji, jak i odpowiadała potrzebom polskiej spółki, również pod kątem wymagań polskich przepisów.

Na podstawie opracowanych w koncepcji rozwiązań, prace konfiguracyjne były realizowane przez informatyków z Ferrero Włochy, oraz konsultantów Atos Origin. Testy były prowadzone przez pracowników Ferrero, a rolą BCC było m.in. przygotowanie przypadków testowych oraz dokumentacja ich wyników.

Szkolenia dla użytkowników końcowych systemu były prowadzone przez BCC. Konsultanci BCC dostarczyli szerokiego wsparcia podczas i po starcie produkcyjnym systemu, który miał miejsce w marcu br.

Czynniki sukcesu przedsięwzięcia

Skala projektu, waga dla polskiej spółki i całej korporacji oraz liczba zaangażowanych stron wymagały, by w organizacji wdrożenia wziąć pod uwagę cały szereg czynników mających wpływ na powodzenie wdrożenia.

„W planowaniu szczegółowego zakresu wdrożenia kluczową sprawą miało stworzenie całościowej wizji pracy firmy w oparciu o system SAP. Dlatego nie mało czasu poświęciliśmy najpierw na szkolenia, a potem na analizę możliwości systemu SAP w poszczególnych obszarach” – wspomina Henryk Nowak.

Ponieważ rozwiązanie miało być bazą dla wzorca korporacyjnego SAP, trzeba było budować koncepcję, monitorując różnice w prowadzeniu biznesu w różnych krajach grupy Ferrero. Równocześnie, w koncepcji została uwzględniona specyfika polskich uwarunkowań prawnych, księgowych i podatkowych.

Projekt był ważny w skali całej korporacji. Mogliśmy czuć się w pewnym sensie pionierami – zwłaszcza, że takie rozwiązania jak SAP XI dotychczas nie były w Ferrero nigdzie wykorzystane

Ważny był dobór pracowników Ferrero Polska, gwarantujący prawidłowy przebieg projektu. Od strony organizacyjnej, w ramach przedsięwzięcia zostały stworzone zespoły robocze, odpowiedzialne za wypracowanie spójnego modelu działania aplikacji. Istotnym wyzwaniem dla zespołu finansowego było wprowadzenie nowej struktury kont. Zespół gospodarki materiałowej zajmował się m.in. uporządkowaniem i wprowadzeniem do systemu danych podstawowych indeksów materiałowych, których liczba przekracza w Ferrero 21 000.

Ścisły związek projektu informatycznego z biznesem był szczególnie widoczny w pracach grupy odpowiedzialnej za tzw. Change Management, czyli wprowadzanie zmian organizacyjnych.

Wszystkie zespoły robocze były wspierane przez konsultantów Atos Origin i BCC.

O dalszym przebiegu prac Henryk Nowak mówi: „Do czynnika ludzkiego i organizacyjnego przywiązywaliśmy dużą wagę w kolejnych fazach wdrożenia. Szczegółowo udokumentowaliśmy wyniki prac

konceptyjnych, ilustrujące nasze oczekiwania wobec docelowego rozwiązania. Na etapie przygotowania prototypu systemu i jego testowania na sprawność prac wpłynęło zaangażowanie współpracujących z nami firm wdrożeniowych. Podczas testów mocno skupiliśmy się na przesłaniu procesów biznesowych w nowej rzeczywistości informatycznej”.

Wypracowaliśmy nowe standardy wsparcia zarządzania przez narzędzia informatyczne, cenne dla całej grupy Ferrero

W marcu pracownicy Ferrero zaczęli wykorzystywać system SAP. Kierownictwo projektu czuwało nad prawidłowym korzystaniem z danych wprowadzanych bezpośrednio do SAP, jak też pochodzących z innych systemów, połączonych z SAP.

„Faza wsparcia startu produktywnego trwała kilka tygodni. W tym czasie, z pomocą BCC i Atos Origin na bieżąco rozwiązywaliśmy problemy, które standardowo pojawiają się w projektach biznesowo-informatycznych o takiej skali. Rozpoczynając pracę w systemie SAP, tak naprawdę uruchomiliśmy cały szereg nowych mechanizmów organizacyjnych” – mówi Henryk Nowak.

Uruchomiony system kompleksowo wspiera działalność firmy Ferrero Polska. Z punktu widzenia zebranych doświadczeń, szczególnie istotny dla koncernu jest obszar integracji za pomocą SAP XI.

Integracja na bazie SAP XI

Technologia SAP Exchange Infrastructure (SAP XI) została użyta w Ferrero do połączenia systemu SAP z innymi rozwiązaniami, używanymi w firmie, a także z systemami informatycznymi partnerów biznesowych.

Punktem wyjścia do przygotowania interfejsów była wiedza biznesowa pracowników Ferrero. Konsultanci BCC i Atos Origin przekazywali ekspercką wiedzę o możliwościach technicznych platformy SAP XI i wspierali pracowników Ferrero w przygotowaniu kon-

ceptji integracji. Realizacja techniczna leżała po stronie włoskiej (Ferrero Italia oraz Atos Origin), zaś testy były prowadzone przy udziale wszystkich czterech wymienionych stron.

Zarówno w Polsce, jak i innych krajach, Ferrero korzysta z PRISM – systemu informatycznego dedykowanego do planowania i sterowania produkcją. Uruchomione w ramach polskiego wdrożenia interfejsy są teraz modelowym rozwiązaniem do łączenia PRISM z SAP.

Z SAP został zintegrowany również system, wykorzystywany przez przedstawicieli handlowych do sprawdzania stanów magazynowych oraz statusu płatności klientów. Dzięki obustronnej komunikacji, zamówienia wprowadzone przez mobilnych pracowników trafiają na bieżąco do systemu SAP.

Dla Ferrero Polska, szczególnie ważnym rozwiązaniem, zbudowanym przy pomocy technologii SAP XI, jest integracja z obsługującymi firmę zewnętrznymi operatorami logistycznymi. SAP XI pośredniczy w komunikacji między systemem SAP Ferrero a używanymi przez operatorów rozwiązaniami magazynowymi Qguar i MLS.

Logistyka pod kontrolą

Współpraca z operatorami logistycznymi (Fresh Logistics - grupa Raben, oraz firma Partners) jest dla Ferrero kluczowym elementem łańcucha logistycznego, mając bardzo duży wpływ na sprawność dystrybucji produktów i terminowość obsługi klientów firmy.

Partnerzy logistyczni są odpowiedzialni za dostarczanie produktów Ferrero do klientów – sieci handlowych i hurtowni. Liczba obsługiwanych w ten sposób dostaw sięga 3000 miesięcznie. Na podstawie generowanej z SAP informacji o planowanej sprzedaży, partnerzy odbierają i składują wyroby Ferrero w swoich centrach logistycznych.

Dzięki zapewnionej przez interfejsy komunikacji, menedżerowie Ferrero znają stany magazynowe w poszczególnych lokalizacjach operatorów. Zarejestrowane w systemie SAP zamówienie trafia do operatora logistycznego, który przygotowuje wysyłkę i dokonuje dostawy do klienta.

„Zarządzanie tzw. zdecentralizowanym magazynem poprzez system SAP pozwala nam optymalizować koszty logistyki, bez utraty kontroli nad zapasami, przy zachowaniu wysokiego poziomu obsługi klientów” – ocenia Henryk Nowak.

Rozwiązanie dla Polski i dla korporacji

Efektom wielomiesięcznego przedsięwzięcia, w które w sumie było zaangażowanych ponad 80 osób z sześciu firm z dwóch krajów, jest po pierwsze – system informatyczny obsługujący zmodyfikowany, bardziej efektywny model działalności firmy Ferrero Polska. Po drugie, zostały wypracowane rozwiązania i zebrane doświadczenia, które już teraz korporacja wykorzystuje w planowaniu nowych przedsięwzięć SAP w innych krajach.

„Duży zakres projektu, jego innowacyjność w skali koncernu, napięty harmonogram, konieczność pokonywania różnic w kulturze pracy między Polską a Włochami – wszystko to sprawiło, że wdrożenie SAP przebiegało czasami w gorącej atmosferze. Dzięki wielkiemu zaangażowaniu całego zespołu, przy ogromnej współpracy firm Atos Origin i BCC, wypracowaliśmy nowe standardy wsparcia zarządzania przez narzędzia informatyczne, cenne dla całej grupy Ferrero” – podsumowuje Henryk Nowak.