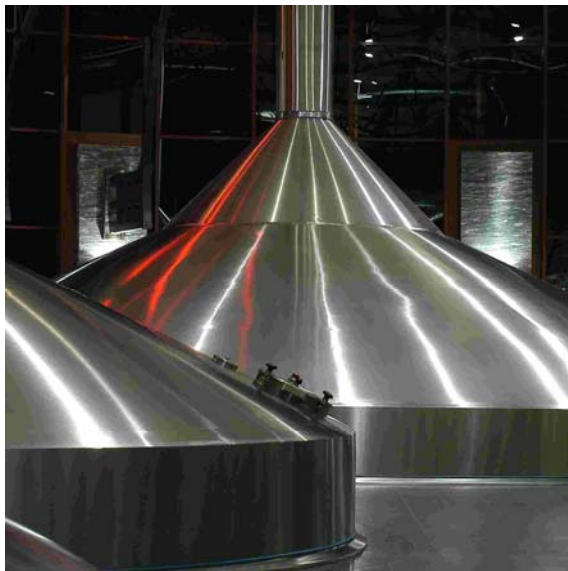


# Grupa Żywiec SA: Największy projekt SAP CRM w tej części Europy

Mówić jednym językiem. Językiem klienta



**Ponad dwa lata prac, dziesiątki zaangażowanych osób, pięć zakładów produkcyjnych i kilkanaście spółek handlowych, przeszło 1300 użytkowników, wiele funkcjonalności wdrażanych pierwszy raz w Polsce. I jeden cel – optymalizacja obsługi klientów.**

**Grupa Żywiec SA** to jeden z wiodących producentów piwa w Polsce. Grupa Żywiec powstała pod koniec 1998 r. w wyniku połączenia Zakładów Piwowarskich w Żywcu SA i Brewpole B.V. W jej skład wchodzi sześć browarów: w Żywcu, Elblągu, Leżajsku, Warce, Bydgoszczy i Cieszynie oraz kilkanaście spółek dystrybucyjnych. Dzięki wiedzy i doświadczeniu Heinekena oraz zaangażowaniu pracowników browary Grupy Żywiec są jednymi z najnowocześniejszych zakładów produkcyjnych w Polsce i na świecie.

Co trzecia butelka piwa kupowana w Polsce została wyprodukowana przez Grupę Żywiec. Najważniejsze marki Grupy to: Żywiec, Heineken, Warka, ciemnozłocisty Strong, góralska Tatra i Królewskie. Z browaru w Leżajsku pochodzi także sprzedawany na południu Polski Leżajsk, a z Cieszyna piwo Brackie. Z kolei Specjal dostępny jest przede wszystkim na północy kraju. Grupa oferuje także trzy odmiany Freeq: Freeq Red Fruits, Freeq Green Lime i Freeq Golden Apple. Freeq to pierwsza marka Grupy Żywiec przeznaczona dla kobiet.

W skład portfolio Grupy wchodzi też „Specialities” – piwa wyróżniające się smakiem, kolorem i sposobem fermentacji. Specjalności piwne Grupy to piwa zagraniczne: Desperados, Paulaner, Fischer, Murphy's Irish Stout i Murphy's Irish Red, a także piwa polskie: Kaper i Żywiec Porter. Symbolem Grupy są gałązki chmielu zwieńczone koroną. Korona symbolizuje najwyższą jakość chmielowych szyszek, z których produkowane jest piwo, oraz szacunek dla tradycyjnych receptur. Więcej informacji: [www.grupazywiec.pl](http://www.grupazywiec.pl)

## O dużą stawkę

W 2004 r. Grupa Żywiec zdecydowała o rozpoczęciu wieloetapowego wdrożenia rozwiązania SAP CRM. Celem projektu było umocnienie pozycji rynkowej firmy, przede wszystkim poprzez optymalizację obsługi klientów oraz ulepszenie komunikacji między służbami handlowymi, dystrybucyjnymi, marketingiem i serwisem. Było to w ostatnich latach jedno z kluczowych przedsięwzięć IT w Grupie Żywiec.

W chwili rozpoczęcia projektu SAP CRM Grupa Żywiec z punktu widzenia przetwarzania danych niezbędnych do obsługi klienta była organizacją mocno zdecentralizowaną.

Pracownicy działu sprzedaży zarówno w kanałach tradycyjnego, jak i nowoczesnego handlu oraz specjaliści spółek dystrybucyjnych wprowadzili „mówili tym samym językiem” – ale nie dysponując jedną, spójną platformą wymiany informacji, nie byli w stanie w sposób ujednoczony zarejestrować swoich relacji z klientami, nie wspominając już np. o rejestracji danych podstawowych klientów czy prowadzonych działaniach marketingowych.

O projektach CRM mówi się, że należą do przedsięwzięć ważnych, ale niełatwych. Wieloetapowe wdrożenie SAP CRM w Grupie Żywiec należałoby uznać za „trudne wśród trudnych”

O projektach CRM mówi się, że należą do przedsięwzięć ważnych, ale niełatwych. Tym bardziej że dotyczą styku firmy z klientem. Wieloetapowe wdrożenie SAP CRM w Grupie Żywiec należałoby uznać za „trudne wśród trudnych”. Jego uczestnicy musieli się zmierzyć z wyzwaniami z wielu obszarów. Dlatego wdrożenie CRM zostało od początku zaplanowane jako przedsięwzięcie wieloetapowe i rozciągnięte w czasie.

### Wyzwanie 1. Skala

Podobnie jak w przypadku wcześniejszego wdrożenia SAP ERP, na trudność prowadzenia projektu SAP CRM wpływała niewątpliwie skala przedsiębiorstwa. Obecnie Grupa Żywiec to pięć browarów i kilkanaście spółek dystrybucyjnych (Żywiec Trade), a także firma Grupa Handlowa, centralizująca funkcje marketingowo-handlowe.

Bezpośrednimi odbiorcami jej oferty są klienci ze wszystkich kanałów dystrybucji handlu detalicznego, gastronomicznego, handlu nowoczesnego oraz hurtowego. Obsługą klienta na rynku zajmuje się kilkuset przedstawicieli terenowych.

Projekt w tak złożonej organizacji wymaga starannego planowania. Niemożliwe jest na przykład zebranie licznej grupy użytkowników do przeszkolenia w jednym miejscu. Poszczególne grupy funkcji były uruchamiane pilotażowo w pojedynczych regionach, a następnie przeprowadzano „roll-out” do pozostałych obszarów.

Zdarzało się, że kolejne etapy częściowo nakładały się w harmonogramie projektu – kiedy stabilne funkcje systemu były przenoszone na kolejne regiony, równolegle zespół projektowy realizował i testował następną grupę funkcji.

### Wyzwanie 2. Zmiany

Pewnym utrudnieniem projektu CRM były zachodzące równolegle zmiany, mające bezpośredni lub pośredni wpływ na wdrożenie. Lata 2004-2006 przyniosły m.in. wejście Polski do UE (i związane z tym zmiany w przepisach), konsolidację biznesową i prawną browarów Grupy Żywiec, a także przejęcie Brau Union Polska wraz z jej zakładami produkcyjnymi i markami.

Część uczestników wdrożenia – np. kierownicy zespołów projektowych lub pracownicy IT – była zaangażowana równolegle w inne, wspomniane już przedsięwzięcia. Ustalenie wspólnych terminów regularnych spotkań projektowych lub testów jest w takich warunkach dodatkowym wyzwaniem, bo trzeba pogodzić wszystkie terminy „konkurencyjnych” projektów.

### Wyzwanie 3. Pejzaż IT

Warto zatrzymać się na dłużej przy omówieniu złożonego kontekstu IT tego projektu. W Grupie Żywiec są wykorzystywane dwa transakcyjne systemy ERP – SAP oraz Microsoft Dynamics. W tak zróżnicowany pejzaż systemów IT musiał zostać odpowiednio wpisany kolejny system – SAP CRM wraz z towarzyszącymi mu aplikacjami mobilnymi dla sił sprzedaży.

### Cele strategiczne projektu SAP CRM w Grupie Żywiec

- Optymalizacja obsługi klientów
- Poprawa komunikacji i organizacji służb sprzedaży, dystrybucji, marketingu i serwisu
- Zintegrowanie i wsparcie spójnym rozwiązaniem IT procesów sprzedaży, dystrybucji, marketingu i serwisu

Podczas prac koncepcyjnych wdrożenia SAP CRM przyjęto, że CRM będzie w niektórych obszarach nadrzędnym systemem, na przykład w wypadku zarządzania danymi podstawowymi wszystkich klientów Grupy. Co za tym idzie, CRM musiał być połączony z pozostałymi systemami w organizacji. W tym celu oprócz samego SAP CRM w Grupie Żywiec pojawiła się platforma integracyjna SAP NetWeaver, a przede wszystkim jej komponent SAP XI (SAP Exchange Infrastructure).

Dla projektu CRM kluczowe było założenie, że dostęp do danych z systemu SAP CRM musi być również możliwy z urządzeń mobilnych (notebooków oraz urządzeń PDA), bez konieczności ciągłego połączenia z siecią.

Ważną częścią nowych rozwiązań miał być rozbudowany system raportowania, przetwarzający i udostępniający dane zarządcze pochodzące z różnych systemów. Dlatego istotną pozycją w projekcie SAP CRM była duża rozbudowa hurtowni danych SAP BW.

### Wieloetapowość receptą

Przy planowaniu projektu CRM – być może jeszcze bardziej niż przy wdrożeniach systemów ERP – należy uwzględnić kwestie powiązanych i przeprowadzanych wraz z projektem zmian organizacyjnych. Wdrożenie CRM wymusza liczne zmiany w procesach biznesowych. Organizacja musi mieć czas na „oswojenie” się z tymi zmianami i „skonsumowanie” ich, zanim wdrożeniem zostaną objęte kolejne obszary.

W przeciwnym razie istnieje ryzyko, że pewne koncepcje, które wydawały się dobre „na papierze” oraz podczas testów, nie sprawdzą się w praktyce, w konfrontacji z bardzo dużą skalą działalności. W tak newralgicznych obszarach jak dystrybucja produktów oraz kontakty handlowe z klientami nie można sobie pozwolić na przestoje lub wydłużenie przebiegu procesów biznesowych.

W Grupie Żywiec podczas kolejnych etapów wdrożenia CRM skupiono się na tych obszarach, w których poprawa organizacji firmy ma największy wpływ na lepszą obsługę klientów – niezależnie od etapu interakcji z klientem – począwszy od działań marketingowych, przez sprzedaż i dostawę, aż po obsługę posprzedażową i serwis.

Wsparcie części tego wieloetapowego przedsięwzięcia zostało powierzone BCC – firmie, która w Grupie Żywiec wspierała m.in. kompleksowe wdrożenie systemu SAP ERP.

W okresach największej intensywności prac projektowych wdrożeniem zajmowało się około 60 osób (pracowników Grupy Żywiec i konsultantów) pracujących w ośmiu zespołach roboczych.

Od końca 2004 r. do początku 2007 r. uruchamiano kolejne obszary funkcjonalne SAP CRM: Business Partner (obsługa partnerów biznesowych), Marketing oraz Mobile Sales (aplikacja mobilna dla menedżerów sprzedaży). Ponadto w ramach projektu w oparciu o aplikacje SAP CRM i SAP ERP powstały również rozwiązania wspierające zarządzanie materiałami reklamowymi oraz komercyjnymi środkami trwałymi. Został także przygotowany system analiz i raportowania oparty na hurtowni danych SAP BW.

Ostatnim etapem, zakończonym wiosną 2007 r., było wdrożenie przez Anica System SA z siedzibą w Lublinie mobilnego systemu EBI, typu Sales Force Automation (SFA). Aplikacja ta działa na urządzeniach PDA i ściśle współpracuje z systemem SAP CRM.

**Anica System SA** to polska firma informatyczna specjalizująca się w realizacji zaawansowanych technologicznie projektów informatycznych. Anica System jest liderem wśród producentów systemów SFA (Sales Force Automation), w tym przede wszystkim aplikacji mobilnych, wspomagających zarządzanie sieciami przedstawicielskimi. W portfolio produktów Anica System znajduje się między innymi system ebi mobile, wiodący na europejskim rynku system mobilny. Za pośrednictwem tego rozwiązania obecnie ponad 10 tysięcy przedstawicieli handlowych pracujących w Polsce oraz innych europejskich krajach (na Węgrzech, w Czechach, Słowacji, Rosji, Portugalii, Francji, Grecji, Irlandii) wysyła co miesiąc setki tysięcy zamówień do kilkuset dystrybutorów. Anica System S.A. to dostawca nie tylko rozwiązań informatycznych, ale również świadomy partner biznesowy oferujący - w ramach realizowanych wdrożeń - szeroki zakres usług doradczych, to także firma oferująca swoim klientom kompleksowe usługi outsourcingowe – zarówno w zakresie infrastruktury, oprogramowania, jak również szeregu specjalistycznych usług. Z usług Anica System korzysta kilkudziesięciu największych producentów i dystrybutorów FMCG, jak również firmy z branży farmaceutycznej, finansowej i sektora publicznego. Więcej informacji: [www.anicasystem.com.pl](http://www.anicasystem.com.pl)

## Językiem klienta

Korzyści z wdrożenia SAP CRM dotyczą licznych aspektów interakcji z klientami – od zarządzania bazą partnerów, po system analityczny.

Wdrożenie modułu SAP CRM o nazwie Business Partner stanowi niejako podstawę do osiągnięcia wszelkich innych korzyści. Dzięki projektowi SAP CRM Grupa Żywiec dysponuje centralną bazą partnerów biznesowych, zawierającą dane pozwalające rozwijać relacje z partnerem.

Wspólna baza klientów, dostępna dla wszystkich zainteresowanych, zaangażowanych w proces obsługi klienta, jest znacznie lepszym punktem wyjścia do planowania działań marketingowych. Mając dane o zwyczajach i preferencjach klientów w danym obszarze czy segmencie, można planować i przeprowadzać różnego rodzaju kampanie marketingowe, ściśle sprofilowane do potrzeb danej grupy odbiorców – i przez to bardziej skuteczne, lepiej stymulujące sprzedaż.

Funkcjonalność zarządzania materiałami POS (point of sale) i środkami trwałymi – oparta na SAP CRM i SAP ERP – wspiera zarządzanie tym wszystkim, co przekazywane jest do miejsc sprzedaży, a nie jest na sprzedaż. Są to lodówki czy meble firmowe, które pozostają własnością Grupy Żywiec, ale także materiały „jednorazowego użytku”, np. stojaki przygotowywane specjalnie dla celów jednej promocji.

Połączenie hurtowni danych SAP BW z systemami ERP (SAP i MS Dynamics) oraz SAP CRM powoduje, że jest ona doskonałym źródłem danych o wszystkich powyżej opisanych aspektach działalności. W ramach projektu wdrożenia CRM zostały opracowane nowe raporty SAP BW. Jest to także obszar ciągłego rozwoju.

Warto podkreślić, że Grupa Żywiec była jednym z pierwszych klientów korzystających z SAP BW w Polsce, a wewnętrzny zespół IT posiada duże doświadczenie i kompetencje w tym obszarze, które pozwoliły na samodzielne prowadzenie prac wdrożeniowych, przy znikomym wsparciu zewnętrznych konsultantów.

## Na SAP NetWeaverze

Współpraca ze specjalistami zewnętrznymi miała za to bardzo duże znaczenie przy zbudowaniu rozwiązania integracyjnego. Konsultanci BCC wspierali zespół IT Grupy Żywiec w integracji SAP CRM z innymi systemami, przede wszystkim z systemem SAP ERP działającym m.in. w browarach, MS Dynamics obecnym w spółkach handlowych Żywiec Trade, a także z aplikacją mobilną.

Integracja SAP CRM i innych systemów odbywa się w oparciu o platformę SAP NetWeaver (technologia SAP XI – Exchange Infrastructure), co pozwala na wspieranie procesów biznesowych przebiegających w kilku systemach jednocześnie.

Ireneusz Kubalewski, Dyrektor IT Grupy Żywiec, mówi: „Wykorzystując standardowe technologie integracyjne, eliminujemy konieczność budowy specjalizowanych, skomplikowanych interfejsów pomiędzy systemami, co przekłada się na obniżanie ich kosztów utrzymania w długim okresie”.

Grupa Żywiec to jedno z pierwszych przedsiębiorstw w kraju, w którym integrację na bazie SAP NetWeaver wykorzystuje się na tak szeroką skalę.

**Pod względem liczby użytkowników jest to jedno z największych wdrożeń SAP CRM w Europie oraz największe w korporacji Heineken**

## Integracja na wielką skalę

Wyzwaniami dla prac integracyjnych były: duża liczba interfejsów, kilka systemów wzajemnie się komunikujących oraz sam wolumen danych podlegających integracji.

W ramach projektu opracowano i uruchomiono interfejsy dotyczące danych podstawowych – partnerów biznesowych, relacji, cech marketingowych oraz informacji o produktach, jak również danych transakcyjnych.

Codzienna wymiana informacji pomiędzy handlowcem pracującym na rynku a „backoffice” generuje olbrzymią liczbę komunikatów. SAP XI w Grupie Żywiec przetwarza ok. 60-80 tysięcy komunikatów dziennie.

Są to informacje niezwykle istotne dla codziennego funkcjonowania Grupy Żywiec, bo mają bezpośrednie przełożenie na obsługę klientów. W związku z tym przy projektowaniu interfejsów zwracano szczególną uwagę na wydajność i stabilność oraz na łatwość monitorowania.

W obszarze utrzymania SAP XI Grupa Żywiec zdecydowała się na outsourcing i powierzyła BCC administrację rozwiązaniem integracyjnym SAP XI.

## O projekcie powiedzieli

### Grzegorz Jaworek

Kierownik Działu Rozwoju i Wsparcia Sprzedaży,  
Grupa Żywiec

Nie jest łatwo w dużej, rozproszonej geograficznie firmie spiąć działania marketingowe, sprzedażowe, dystrybucyjne i serwisowe w jeden zintegrowany proces. Jak sprawić, aby właściwa informacja zawsze pojawiała się we właściwym miejscu i we właściwym czasie?

W zrealizowanym projekcie nie próbowaliśmy zrobić wszystkiego na raz. Podejście wieloetapowe oraz iteracyjne, polegające na ciągłym wprowadzaniu ograniczonych zmian, wynikających z uczenia się zarówno firmy, jak i potrzeb klienta, było – jak się okazuje – bezpieczne i przyniosło oczekiwane efekty. Dzięki wdrożonym z BCC rozwiązaniom SAP CRM poczyniliśmy ogromny krok naprzód w zarządzaniu relacjami z klientami, a to przekłada się na zaufanie klienta do naszej firmy i wpływa korzystnie na efektywność naszych działań na rynku. Jestem przekonany, że korzystanie z SAP CRM buduje naszą przewagę konkurencyjną, i dlatego planujemy rozwijać kolejne funkcjonalności SAP CRM.

### Jacek Brdak

IT Manager – SAP, Grupa Żywiec

Wdrożenie systemu SAP CRM dotykało obszarów biznesu, który do tej pory korzystał z kilku dedykowanych narzędzi IT wspierających prace. Dzięki technologii udało nam się wdrożyć rozwiązanie w pełni zintegrowane, łączące ze sobą tak różne systemy i procesy. Projekt o tak szerokim zakresie i rozciągnięty w czasie wymagał dużego zaangażowania zespołu wdrożeniowego. Udało nam się zbudować wspólną platformę, wspólny język. Przełamaliśmy granice pomiędzy działami, technologią i ludźmi. Projekt ten można zaliczyć do trudnych, osiągnięcie sukcesu było możliwe dzięki doświadczeniom, jakie nabyliśmy w innych projektach, oraz determinacji zespołu projektowego.

„Z utrzymaniem innowacyjnych rozwiązań IT, będących często w fazie intensywnego rozwoju przez producenta systemu, wiąże się szereg niełatwych wyzwań dla działu IT. Dzięki wsparciu BCC możemy czerpać korzyści z platformy SAP XI bez konieczności utrzymywania wewnątrz firmy specjalistycznych kompetencji, koniecznych przy administracji tych rozwiązań” – dodaje Ireneusz Kubalewski.

### Projekt ważny dla rynku

Z systemu SAP CRM w Grupie Żywiec korzystają obecnie pracownicy sił sprzedaży – przedstawiciele handlowi, kierownicy operacyjni, analitycy sprzedaży, pracownicy działów obsługi klienta w każdej ze spółek dystrybucyjnych oraz pracownicy marketingu w centrali firmy.

Pod względem liczby użytkowników jest to jedno z największych wdrożeń SAP CRM w Europie oraz największe w korporacji Heineken. W naszym regionie Europy dotychczas nie było porównywalnego wielkością przedsięwzięcia SAP CRM. Wiele rozwiązań zostało uruchomionych po raz pierwszy w Polsce.

Wdrożenie SAP CRM w Grupie Żywiec przyczyniło się do istotnej poprawy wielu procesów na styku interakcji z klientami. Jak dotąd nie mieliśmy w Polsce wielu udanych przedsięwzięć CRM na taką skalę. Mamy nadzieję, że omawiany przykład będzie przekonujący dla tych firm, które rozważają wdrożenie SAP CRM, a obawiają się podobnych wyzwań, które przezwyciężyła Grupa Żywiec.



Autor:

Michał Kunze  
BCC



Autor:

Michał Kowalczewski  
BCC