

## Odyseja Nestlé z Erp

W czerwcu 2000 r. firma Nestlé S.A. podała do publicznej wiadomości, że podpisała kontrakt o wartości 200 mln dol. z firmą SAP na wprowadzenie systemu ERP w swoim międzynarodowym koncernie oraz że dopłaciła kolejne 80 mln dol. za serwisowanie i konsulting w zakresie wyżej wymienionego systemu.

Nie było zaskoczeniem, że posunięcie tego rozmiaru wzbudziło sceptycyzm. Anne Alexander, analityk zajmująca się Nestlé dla HSBC Securities w Londynie (firma, która prowadziła sprzedaż tylko w Europie), zmniejszyła swoją rekomendację dla papierów wartościowych Nestlé rok po tym, jak ogłoszono projekt. Mówiąc, że system ERP (Enterprise Resource Planning) najprawdopodobniej da zysk długoterminowy, Anne Alexander jest nieufna wobec tego, jak wpłynie on na firmę: „To dotyczy kultury korporacyjnej, która jest zdecentralizowana i próbuje ją scentralizować - dodaje. - To ryzykowne. Zawsze istnieje ryzyko, gdy dotykasz kultury korporacyjnej”.

To jest ryzyko, które Jeri Dunn, była wiceprezydent i CIO Nestlé USA (amerykańskiej filii wartej 8,1 mld dol.), znała bardzo dobrze. W 1997 r. kalifornijska firma Glendale podjęła się wprowadzenia projektu SAP o nazwie Best (*business excellence through systems technology*). Jego wprowadzenie miało trwać sześć lat i pochłonąć około 200 mln dol. (kwota, którą jej globalni „rodzice” zamierzali wydać). Dunn mówi, że widzi światelko na końcu tunelu. Wdrożenie miało zakończyć się w pierwszym kwartale 2003 r. Jednakże implementacja zaszła w ślepy zaułek i spowodowała kosztowne błędy - to historia, która uczy nie tylko jej szwajcarskiego rodzica, lecz każdą firmę zamierzającą implementować podobny system na światową skalę.

„Zaprosiłam przedstawicieli ośmiu czy dziewięciu niezależnych oddziałów i powiedziałam, że będziemy korzystać z takich samych, wspólnych procesów, systemów i struktur organizacji - mówi Dunn. - Nestlé S.A. w 80 autonomicznych krajach robi to samo. Jeśli oddziały podejną do tego z przekonaniem, że wszystko odbędzie się bez oporów i bólu, to srogo się zawiodą”.

Globalny projekt Nestlé-SAP, związany ze sprzętem i centrum oprogramowania o wartości 500 mln dol., miał być zintegrowany z amerykańską placówką i jej systemem ERP. Jednocześnie 70 pracowników firmy zostało oddelegowanych przez Dunn do inicjatywy globalnej. Dunn dodaje także własną ekspertyzę. Mówi, że problemy z pracownikami, kosztowna implantacja i długie okresy, w czasie których wydało się, że projekt nigdy się nie zakończy, były warte zachodu dla Nestlé USA. Do chwili obecnej Best zaoszczędził firmie 325 mln dol. (Ponieważ główna siedziba Nestlé znajduje się poza USA, nie musi ona załączać informacji finansowych dla SEC.)

Bez względu na dokładną stopę zwrotu ROI projektu lekcja została dana. Pierwsza lekcja według Dunn to fakt, że żadna implementacja oprogramowania nie zależy wyłącznie od oprogramowania. To kwestia zarządzania. „Jeśli nie interesowałoby nas, jak idzie interes, moglibyśmy instalować oprogramowanie ERP około 18-24 miesięcy - mówi. - W tym wypadku byłibyśmy bez pracy przez jakieś 19-25 miesięcy”.

Nestlé dostało nauczkę, że wprowadzanie systemu na szeroką skalę jest bardziej skomplikowane niż instalacja oprogramowania. „Kiedy przenosisz się na SAP, zmieniasz system, w jakim pracują ludzie - mówi Dunn. - Podważasz ich zasady i wiarę w to, co robili przez wiele, wiele lat”.

### Problem: 29 rodzajów wanilii

Wanilia może być najmniej ekscytującą przyprawą - nawet synonimem słowa „mdły”. Ale nie była w przypadku Nestlé USA, gdzie stała się ona symbolem dużej niewydolności i przepuszczonych okazji.

Przed 1991 r. Nestlé było tylko prostą grupą niezależnie operujących marek, takich jak Stouffer i Carnation, których właścicielem był szwajcarski rodzic. W 1991 r. marki zostały zunifikowane i zreorganizowane w Nestlé USA, ale nawet wtedy firma ciągle funkcjonowała bardziej jako korporacja holdingowa niż jedna organizacja. Siedziby oddziałów były geograficznie źle rozproszone i mogły podejmować swoje własne decyzje biznesowe, mimo że musiały je zgłaszać do kierowników korporacyjnego Nestlé USA w Glendale zamiast do Vevey w Szwajcarii. Firmy próbowały wprowadzić efekty skali działania i wspólne praktyki, lecz lata autonomicznego funkcjonowania były przeszkodą nie do pokonania.

W 1997 r. grupa sprawdzająca różne systemy w założeniach firmy, oprócz wielu elementów zbędnych i kłopotliwych, stwierdziła, że marki Nestlé USA płaciły 29 różnych cen za wanilię temu samemu sprzedawcy. „Każda fabryka kupowała wanilię od dostawcy, a ten liczył sobie za towar tyle, ile uważał - mówi Dunn. - Innym powodem, dlaczego nie mogliśmy nawet tego sprawdzić, był fakt, że każdy oddział i fabryka nazywały wanilię jak tylko chciały. Powiedzmy: 1234 i cyfra miała swoją specyfikację, mogło być i 7778. Nie było możliwości porównania.”

Podczas gdy marki amerykańskie były gotowe kontynuować działalność jako autonomiczne jednostki, ich szwajcarski „rodzic” wiedział, że podobne problemy będą się powtarzać. W 1991 r. - wtedy, kiedy utworzono Nestlé USA - Dunn (wówczas zastępca dyrektora do spraw aplikacji systemów w Stouffer Hotels, jednej z wielu marek Nestlé) pojechała do Szwajcarii pomóc w implementacji wspólnej metodologii dla światowych projektów Nestlé. W 1995 r. została promowana na asystentkę wiceprezydenta technologii i standardów dla Nestlé S.A., gdzie zaproponowała standardy technologiczne dla kolejnych firm Nestlé. Dunn wymyśliła, że wspólny system w całym imperium Nestlé mógłby dać znaczne oszczędności poprzez siłę wspólnych zakupów i wykorzystanie wymiany informacji między oddziałami.

### **Propozycja: Jedno Nestlé działające pod SAP**

Przybycie Dunn w 1997 r. nastąpiło kilka miesięcy po tym, jak przewodniczący i prezes zarządu Nestlé USA Joe Weller wyszedł z hasłem „Jedno Nestlé”, by odzwierciedlić swój cel w transformacji osobnych marek w jedną wysoko zintegrowaną firmę. W czerwcu Dunn z wraz z dyrektorami finansów, łańcucha dostawczego, dystrybucji i zakupów sformowali grupę udziałowców i podjęli wysiłki w celu wykazania, co jest w firmie w porządku, a co działa źle. Po pewnym czasie przedstawili swoje wyniki Wellerowi i innym najwyższym urzędnikom Nestlé.

Grupie nie podobała się ilość czasu, którą mieli na przedstawienie swojej pracy. „Powiedziałam im, że albo wyrzucą mnie już po 15 minutach, albo odwołają resztę dnia i będziemy mogli podjąć twórczą dyskusję - mówi Dick Ramage, wiceprezydent Nestlé USA ds. łańcucha dostawczego i członek grupy. - Podjęcie decyzji zajęło im godzinę, ale odwołali resztę spraw tego dnia.”

„Nie sądzę, żeby wiedzieli, jak trudna to sprawa - mówi Dunn, odnosząc się do stanu firmy. - Mieliśmy dziewięć różnych ksiąg głównych i 28 punktów określających klienta. Mieliśmy różne systemy zakupów. Nie mieliśmy pojęcia, jaką ilość towaru kupujemy od konkretnego dostawcy, ponieważ każda fabryka kupowała na własną rękę”.

Wkrótce grupa udziałowców zaprezentowała Wellerowi szkic najważniejszych zmian, które według nich mogłyby być dokonane w ciągu 3-5 lat. Podstawą była rekomendacja pakietu SAP. Dunn mówi: „Stwierdziliśmy jasno, że to byłaby reorganizacja procesu biznesowego i nie można zmieniać nic, zanim nie zmieni się sposobu robienia interesów. W grę wchodziło wiele problemów, proces miał być bolesny, długi i nie był on związany ze stroną oprogramowania”.

Mimo to okazało się, że ani Weller, ani kluczowi udziałowcy nie rozumieli, do jakiego stopnia projekt Best zmieni procedury biznesowe w Nestlé, tudzież ilości problemów napotkanych po drodze. „Ciągłe myśleli, że chodzi wyłącznie o oprogramowanie” - mówi Dunn.

Do września 1997 r. grupa 50 dyrektorów i 10 starszych specjalistów od IT zajmowała się implementacją projektu SAP. Celem grupy było wymyślenie zestawu najlepszych praktyk, które później miały być standardowymi procedurami dla każdego oddziału Nestlé. Wszystkie funkcje oddziałowe – produkcja, zakupy, księgowość i sprzedaż – miały być zastąpione nowymi i zaakceptowane jako standard Nestlé.

Od strony technicznej mniejsza grupa spędziła 18 miesięcy na sprawdzeniu każdego elementu danych we wszystkich oddziałach w celu implementacji wspólnej struktury wewnątrz firmy. Od tego momentu wanilia miała mieć kod 1234 w każdym oddziale. System SAP byłby dostosowywany do jednorodnych procesów biznesowych. Jeśli chodzi o linię dostawczą, grupa zdecydowała nie używać SAP, ponieważ moduł ERP, APO (*Advanced Planner and Optimizer*) był zupełnie nowy i jednocześnie ryzykowny. W zamian Nestlé zwróciła się do Manguistics – ówczesnego partnera SAP. Moduł tej firmy zgadzał się ze standardami SAP i mógł być łatwo zintegrowany.

W marcu 1998 r. kluczowi udziałowcy mieli już gotowy plan. Nestlé miała zaimplementować pięć modułów SAP – zakupów, finansów, sprzedaży i dystrybucji, płatności księgowych i płatności otrzymanych – oraz moduł linii dostawczej Manguistics. Każdy byłby zastosowany w każdym oddziale Nestlé. Na przykład grupa zakupów cukierniczych stosowałaby te same zasady, co grupa zakupów do napojów.

Rozwój nastąpił w lipcu 1998 r. Datą końcową dla czterech modułów był rok 2000. Systemy miały używać czterocyfrowego oznaczenia roku, aby mogły bezproblemowo działać po zmianie daty na 2000. Nestlé USA postawiła datę końcową, lecz pośpiech spowodował tyleż problemów, co ich zlikwidował.

### **Proces: Moment krytyczny Nestlé**

Zanim pod koniec 1999 r. trzy z modułów SAP i Manguistics zostały wprowadzone, nastąpiła rotacja w szeregach firmy. Wiele oporu ze strony pracowników można było zauważyć już od momentu rozpoczęcia projektu. Żadna z grup, która miała być bezpośrednio zmieniona przez nowe procesy i systemy, nie miała reprezentacji w kluczowej grupie udziałowców. W rezultacie - mówi Dunn - „Zawsze zaskakiwaliśmy [szefów sprzedaży i oddziałów], ponieważ żaden z nich nie był w sprawę wtajemniczony”. Dunn wspomina to jako swój duży błąd.

Na początku 2000 r. rozwój wpadł w chaos. Nie tylko pracownicy nie rozumieli, jak używać nowego systemu, nawet go nie znali. Dyrektorzy oddziałów, będąc równie zagubieni jak ich pracownicy – i bardziej źli – nie byli pomocni. Dunn mówi, że jej biuro otrzymywało 300 telefonów dziennie.

Nikt nie chciał uczyć się nowego systemu. Morale upadało. Fluktuacja kadr wśród pracowników sięgnęła 77%; planiści nie mieli ochoty i nie umieli zamienić zwykłych arkuszy kalkulacyjnych na skomplikowane modele Manguistics.

Zaczęły się pojawiać problemy techniczne. W pośpiechu, żeby zdążyć przed rokiem 2000, grupa projektu Best przeoczyła integrację punktów między modułami. Wszystkie departamenty zakupów używały teraz wspólnych nazw, systemów i kierowały się tą samą polityką, lecz ich system nie był kompatybilny z grupami finansowymi, planistycznymi czy sprzedaży. Sprzedawca, na przykład, mógł dać klientowi pewien poziom dyskontu i wprowadzić to do systemu, lecz bilans płatności wyglądał jakby faktura została zapłacona tylko w części. W pośpiechu połączenia różnych marek firmy grupa projektowa właściwie zamieniła podział funkcjonalny na dywizjonalny.

W czerwcu 2000 r. projekt wstrzymano. Firma usunęła ze stanowiska Marca Richenderfera i dała Dunn pełną odpowiedzialność (Richenderfer został przeniesiony do pracy w Szwajcarii). Był to czas samokontroli. We wrześniu 2000 r. Dunn zebrała 19 kluczowych udziałowców Nestlé USA i dyrektorów biznesowych na trzydniowy zjazd w hotelu DoubleTree w Pasadenie, ok. 15 km od siedziby głównej Nestlé.

Jose Iglesias, dyrektor systemów informatycznych, mówił, że odwrót nastąpił w okresie, gdy panowała epidemia grypy. Ograniczenia czasowe - do roku 2000 - spowodowały zbyt wielki nacisk na ludzi odpowiedzialnych za zmiany. Grupa projektowa utraciła wizję, jak konkretne komponenty powinny ze sobą współgrać. Wciąż było wiele pracy. Istniejące moduły musiały być zintegrowane, trzeba też było wprowadzić pozostałe dwa moduły SAP (sprzedaży i dystrybucji krajowej oraz bilans płatności). Jako że Dunn odrzuciła moduł SAP dla łańcucha dostawczego dwa lata wcześniej, rozwinął się on i przez starą grupę Dunn w Szwajcarii został nazwany globalnym standardem Nestlé. Dunn zdecydowała zamienić większość systemu Manguistics systemem APO. Szacowała, że ta ostatnia poprawka kosztowała ok. 5% z wydanych na Best 200 mln dol.

Grupa zdecydowała ostatecznie, że aby ukończyć projekt, trzeba będzie ponownie określić zadania biznesowe, później raczej zdefiniować datę końcową, niż próbować upchnąć projekt w pewne ramy czasowe. Jej członkowie doszli również do wniosku, że należy upewnić się, iż uzyskają odpowiednie wsparcie ze strony dyrektorów oddziałów, a wszyscy pracownicy zostaną poinformowani o tym, jakie zmiany mają miejsce, kiedy, dlaczego i w jaki sposób.

### **Gra końcowa: Smutniejsi, ale mądrzejsi**

Do kwietnia 2001 r. projekt był gotowy, dając grupie projektowej szczegółowy plan dalszych działań. Miesiąc później Tom James został dyrektorem zmian procesowych dla projektu Best, będąc jedynym odpowiedzialnym za działanie jako łącznik między oddziałami a grupą projektową. James był zszokowany wciąż słabym związkiem między działami i wspomnianą grupą. On i Dunn rozpoczęli spotkania z innymi szefami oddziałów. Rozpoczęto przeprowadzanie regularnych ankiet na temat wpływu nowych systemów na pracowników.

Projekty ERP nie są popularne z uwagi na długi okres wprowadzania i olbrzymie koszty.

Jennifer Chew, analityk uniwersytetu Cambridge, stwierdziła: „Według ostatniej szeroko zakrojonej ankiety instytutu badania opinii społecznej Forrester, 54% respondentów stwierdziło, że wprowadzenie ostatniego ich projektu zajęło więcej niż dwa lata (kolejne 46% oświadczyło, że uzyskało owoce swojej pracy po mniej niż dwóch latach). Projekt Nestlé USA jest <<z wysokiej półki>> tak dla czasu, jak i pieniędzy. Wciąż jednak sukces jest mierzony przez jego wyniki”. Chew wspomina, że K-mart wydał 130 mln dol. na projekt ERP, który nigdy nie został zrealizowany.

Dunn nie wstydzi się długiego czasu wprowadzania projektu i licznych terminów jego zakończenia, twierdząc, że powolność i równomierność wprowadzania zmian przyczynia się do jego sukcesu. Nestlé USA już osiągnęło znaczący ROI, jak twierdzi, z jeszcze większymi oszczędnościami poczynionymi dzięki trafnym przewidywaniom popytu - w porównaniu do starego systemu, kiedy to zarządzający sprzedażą określał jakieś zapotrzebowanie, które potem było umieszczane w grafiku popytu przesyłanym do fabryki, gdzie po raz kolejny było zmieniane przez tamtejszych ekspertów.

Dzięki SAP i wprowadzeniu wspólnych baz danych i procesów biznesowych osiągnięto godne zaufania prognozy popytu na rozmaite produkty Nestlé. Poza tym, ponieważ wszystkie filie Nestlé USA używają tych samych baz danych, Nestlé może sporządzić bardzo szczegółowe przewidywania popytu sięgające nawet do szczebla centralnego. To pozwala

przedsiębiorstwu zredukować zapasy i koszty redystrybucji, która ma miejsce, jeśli zbyt duża ilość produktu jest wysłana do jednego z oddziałów, a do innego zbyt mała. Ramage twierdzi, że ten szereg unowocześnień wprowadzonych przez SAP pozwolił oszczędzić Nestle 325 mln dolarów.

Gdyby Dunn miała ponownie wprowadzić centralny system, najpierw skoncentrowałaby się na zmianie procesu biznesowego i osiągnięciu uniwersalnego modelu zakupów i jedynie po tym zajęłaby się wprowadzeniem nowego oprogramowania. Dunn stwierdziła, że: „Jeśli spróbujesz zrobić to najpierw z systemem, to będziesz mieć go tylko zainstalowanego, ale nie wprowadzonego w życie, jest natomiast ogromna różnica między zainstalowaniem systemu a wprowadzeniem konkretnego rozwiązania”.

### **Pytania**

1. Po co wprowadzono system ERP w Nestlé?
2. Dlaczego ten projekt nie cieszy się powodzeniem wśród innych firm?
3. Czy wprowadzenie projektu odniosło oczekiwany efekt?
4. Jakie wnioski wyciągnęło kierownictwo Nestlé z tego doświadczenia?

### **Źródło:**

[www.cio.com/resources/](http://www.cio.com/resources/)