

Система R/3®

Товары Народного Потребления

Heineken Italia S.p.A., дочернее предприятие представленной в 150 странах мира промышленной группы Heineken, производит на сегодняшний день более четырех миллионов гектолитров пива и занимает второе строчку в рейтинге крупнейших пивоваров Италии.

Наряду со знаменитыми нидерландскими марками в ассортименте представлены также немецкие сорта пива Henninger и Kaiser. За последнее время предприятия компании расширили палитру выпускаемых продуктов и другими известными марками.

HEINEKEN ITALIA S.p.A.



Heineken интегрирует производственные процессы

Со времени своего появления в Италии в 1974 году компания Heineken постоянно расширяла производственные площади и поглощала другие, более мелкие компании, в результате чего сформировалась сегодняшняя группа с производственными структурами в шести городах Италии и пятнадцатью региональными складами. Heineken Italia S.p.A. обеспечивает работой около тысячи человек, из которых только штат административной штаб-квартиры в Милане составляет 150 сотрудников. В 1995 году консолидированный оборот предприятия превысил 890 триллионов лир.

Сбыт продукции осуществляется как через оптовую продажу, так и через предприятия розничной торговли продуктами питания, а также напрямую через пивные бары, кафе и рестораны.

В 1994 году в условиях усиливающейся конкуренции и всё более усложняющейся рыночной ситуации Heineken Italia S.p.A. решила подвергнуть критической проверке использовавшуюся до тех пор прикладную платформу обработки данных, которая характеризовалась высокими затратами на сопровождение. Кроме того, отсутствие интеграции данных из различных приложений приводило к совершенно неприемлемому времени реакции системы.

Анализ структуры предприятия показал, что оптимальным решением является стандартное программное обеспечение, поддерживающее структурную интеграцию, как на уровне данных, так и на уровне приложений, и обеспечивающее возможность работы на различных платформах и с несколькими языками. Управление и организация работы в различных местах страны требовали многоуровневой архитектуры программного обеспечения, позволяющей распределить приложения.

R/3 для производства товаров народного потребления

После проведения тщательного анализа и оценки продуктов, предлагаемых на рынке программного обеспечения, компания Heineken Italia S.p.A. остановила свой выбор на системе R/3 фирмы SAP. По мнению правления, это решение отвечало требованиям, поставленным в рамках анализа. Кроме того, важнейшими позитивными факторами являлись всеобъемлющая функциональность, в значительной степени покрывающая специфику производства товаров народного потребления, а также многочисленные возможности формирования аналитических отчетов, которые позволяют составлять R/3 благодаря высокой степени интегрированности данных. Позитивные оценки дружелюбности графического пользовательского интерфейса и простоты работы с ним со стороны конечных пользователей, непосредственная доступность системы, а также возможность интегрировать приложения во всемирном масштабе еще более упрочили уверенность в правильности принятого решения.

"При оценке потенциальных возможностей R/3 выгодно отличалась от других систем высоким функциональным покрытием наших требований и по этой причине была для нас лучшим продуктом из имеющихся на рынке".

Г-н Маффиолини, Heineken Italia S.p.A.

Для правления Heineken Italia S.p.A. важную роль играло внедрение так называемой "быстрой организации", отличающейся высокой гибкостью (например, при внедрении новых продуктов), интенсивным контролем за информационными потоками со стороны системы эффективной реакции на требования клиентов (ECR - Efficient Consumer Response), а также автоматизацией процессов.

Система R/3 фирмы SAP позволила Heineken перейти с программного обес-

печения, базирующегося на функциях, на процессно-ориентированное ПО, что диктовалось необходимостью изменения организационной структуры предприятия и сохранения его конкурентоспособности.

Проект

На основании уже имевшихся деловых отношений с Hewlett Packard, характеризовавшихся стабильностью и качеством услуг, Heineken Italia S.p.A. приняла решение избрать эту компанию в качестве партнера по осуществлению проекта, технологии и сервису.

Выбранный компанией Heineken Italia S.p.A. в сотрудничестве с Hewlett Packard вариант организации проекта включал в себя различные организационные уровни предприятия. На самом верхнем уровне был основан "совещательный руководящий комитет". Его задачей была поддержка проекта в рамках всего предприятия. Затем сформировался "проектный комитет", который принимал незамедлительные решения по вопросам, возникавшим на этапе внедрения проекта. Для функциональных областей учёта и отчётности, закупки, производства и сбыта были созданы рабочие группы, занимавшиеся непосредственно внедрением проекта. Рабочие команды получали поддержку по вопросам внедрения и контроля над проектом в различных производственных областях со стороны групп "методология" и "управление проектом".

Чтобы накопить опыт по настройке оптимальной конфигурации, проект сначала был ограничен отображением в системе R/3 лишь одного из фрагментов реальной организации. На базе этого прототипа конечные пользователи уже на ранней фазе внедрения получили возможность тестировать систему и вносить свои предложения. Благодаря такому подходу удалось свести к минимуму разницу между ожидаемым и реально полученным результатом. Это стало возможным благодаря гибкости системы R/3.

При выборе требуемых модулей: Финансовая бухгалтерия (FI), Контроллинг (CO), Управление материальными пото-

ками (MM) и Сбыт (SD), - по системно-техническим и прикладным аспектам была оказана помощь представительством SAP в Италии. Выбор был осуществлен на базе составленного профиля требований. Пользователи прошли обучение, проведенное компанией Ernst & Young.

Польза и перспективы на будущее

Внедрение системы R/3 и связанная с этим интеграция данных позволяет сегодня компании Heineken Italia S.p.A. избегать обработки постоянно повторяющихся рутинных операций, кроме того, теперь здесь имеются четкие определения рабочих процессов.

В различных функциональных областях предприятия была достигнута экономия затрат. Наряду с сокращением затрат на управление, содержащаяся в стандарте системы R/3 функциональность для отдельных стран позволила экономично адаптировать систему к специфическим финансово-экономическим и правовым требованиям. Затраты на пользовательскую настройку были минимизированы благодаря простым в использовании инструментам настройки. Кроме того, благодаря стандартизации рабочей среды были значительно снижены затраты на обслуживание системы.

Эти нововведения привели не только к экономии затрат, но и к повышению эффективности управленческой деятельности и качества результатов.

После введения в продуктивную эксплуатацию модулей FI, CO, MM и SD на Heineken Italia S.p.A. в 1997 году предусматривают дополнительно к этому пакету внедрить также модуль Планирование производства (PP).

R/3 на Heineken Italia S.p.A.

- Модули R/3: FI, CO, MM, PP, SD
- Аппаратные средства: HP UNIX
- СУБД: ORACLE
- Сеть: LAN/Ethernet