

Informatyka pod koszulą i marynarką

By zapanować nad ruchem półproduktów i wyrobów gotowych, potrzebne jest odpowiednie środowisko informatyczne. Jak żmudnie - a zarazem efektywnie — sieje buduje, pokazuje przykład Vistuli & Wólczanki.

Kamil Kosiński

Produkowane niegdyś przez Vistulę i Wólczankę marki BCC i Reach Men zniknęły ze sklepów, gdy analizy stanów magazynowych z wykorzystaniem systemu business intelligence Targit Analysis Suite pokazały, że rezygnacja z marek pobocznych i przeniesienie obecnych w nich produktów do marek głównych — czyli Vistula i Wólczanka, lub ekskluzywnych Lambert i Lantier — znacznie poprawiają sprzedaż. Po wdrożeniu Targit Analysis Suite okazało się też, że firma w okresach promocji wcale nie musi zwiększać dostaw do sklepów w mniejszych ośrodkach.

— W dużych miastach przeceny i promocje przyciągają ludzi do sklepów. W mniejszych nie cieszą się powodzeniem. Jest naprawdę duża różnica w zachowaniu klientów z miast, w których jest kilka centrów handlowych, a tymi z miast, w których zlokalizowano tylko jeden taki obiekt — informuje Marek Kapeliński, dyrektor ds. informatyki w spółce Vistula & Wólczanka, Właściwe zarządzanie łańcuchem dostaw to podstawa biznesu prowadzonego przez Vistulę & Wólczankę. Jednak to, co klienci znajdują w sklepach, jest wynikiem pewnego procesu. Ten proces zaczyna się 10-13 miesięcy przed skierowaniem gotowych wyrobów do sprzedaży.

Najpierw powstają wzory koszul i garniturów oraz próbne egzemplarze. Na podstawie zdobytych przy ich produkcji doświadczeń firma kontraktuje dostawy materiałów niezbędnych do uruchomienia seryjnej produkcji. Nie tylko tkanin — które oczywiście są najważniejsze — ale również nici, guzików, zawieszek itp. Ustala też wewnętrzny harmonogram uzyskania produktów gotowych do sprzedaży — uwzględnia on terminy dostaw tkanin, alokację produkcji w poszczególnych zakładach i terminy dostaw odzieży do sklepów.

— W zasadzie jesteśmy uzależnieni od terminów dostaw oferowanych przez wytwórców tkanin. Nasz system analityczny raz w tygodniu sprawdza więc, co mamy w magazynach i porównuje to z czasami produkcji oraz zużyciem materiałów przy produkcji poszczególnych modeli, identyfikując w ten sposób ewentualne zagrożenia w realizacji planów na dany sezon — mówi Cezary Kupiec, członek zarządu spółki Vistula & Wólczanka.

Uzyskiwane informacje wspomagają podejmowanie decyzji minimalizujących ryzyko niezrealizowania założonych planów w wyniku zaburzeń w łańcuchu dostaw. W skrajnym przypadku mogą one dotyczyć sprowadzenia tkanin transportem lotniczym.

— Wykorzystujemy go w niewielkim stopniu, aby w wyjątkowo trudnych sytuacjach zdążyć na czas z dostarczeniem do sklepów nowej kolekcji. Mimo relatywnie wysokich kosztów korzystanie z samolotów w takiej sytuacji jest opłacalne — zaznacza Cezary Kupiec.

Analizy na próbę

Zanim jednak Vistula & Wólczanka mogła wdrożyć oprogramowanie typu business intelligence, pozwalające określić opłacalność tak niezwykłych decyzji, musiała uporać się z bardziej trywialnymi problemami, związanymi z zarządzaniem. Obie firmy, z których wiosną 2006 r. powstało przedsiębiorstwo (Vistula i Wólczanka), nie miały bowiem scentralizowanego systemu informatycznego.

— Analiz sprawności łańcucha dostaw staraliśmy się dokonywać w Excelu. Pliki tego programu były tak duże, że w kolumnach miały podwójne literowanie — wspomina Cezary Kupiec.

— W obu spółkach były tylko stare, wyspowe systemy, pomiędzy którymi nie było automatycznego przepływu danych. Konsolidacja informacji związanych np. ze śledzeniem zleceń produkcyjnych wymagała w takich warunkach ogromu pracy — dodaje Marek Kapeliński.

Zaraz po fuzji rozpoczęło się więc nie tylko łączenie obu przedsiębiorstw na podstawie schematu procesów biznesowych, przygotowanego przez firmę konsultingową AT Kearney, ale też poszukiwanie systemu ERP odpowiadającego nowej, mającej ambitne plany, organizacji. Po wstępnym przeglądzie rynku i zdefiniowaniu podstawowych potrzeb Vistula & Wólczanka zdecydowała się zaprosić dwie firmy do wykonania analizy wdrożeniowej. Były to chorzowskie Biuro Projektowania Systemów Cyfrowych (BPSC) z własnym systemem Impuls oraz Kelvin z Bielska-Białej oferujący Pebbelstone Fashion, czyli sparametryzowaną dla branży odzieżowej wersję systemu Dynamics NAV, produkowanego przez Microsoft. Zazwyczaj analizę wdrożeniową prowadzi jedna firma i jest to w zasadzie część kontraktu wdrożeniowego. W Vistuli & Wólczance ani BPSC, ani Kelvin takiej gwarancji zamówienia na tym etapie nie miały.

— Za same analizy oczywiście zapłaciliśmy. Trochę to kosztowało, ale były to rozsądnie wydane pieniądze — uważa Marek Kapeliński.

Ostatecznie obie oferty zostały odrzucone. Zdecydowały o tym nieartykułowane wprost, ale wynikające z analiz próby dostosowania procesów biznesowych firmy do wymagań systemów. BPSC pogrążyło dodatkowo to, że firma nie miała doświadczenia we wdrożeniach za granicą i realizuje projekty sama, a nie przez partnerów. W Vistuli & Wólczance nie udają nawet, że gdy podpisywano umowę na analizę wdrożeniową, nikomu to nie przeszkadzało.

— W trakcie tych analiz nasza firma po prostu dojrzała i skryształizowała swoje podejście do wielu spraw. Doszliśmy do wniosku, że dom software'owy, który prowadzi wdrożenia sam lub przez niewielką grupę partnerów, którymi de facto steruje, za jakiś czas może nas za bardzo uzależnić. Poza tym zaczęliśmy na poważnie rozważać otwieranie sklepów poza Polską i zaczęło nam zależeć na systemie, który miałby wsparcie na innych rynkach. Zdecydowaliśmy się więc na oprogramowanie producenta działającego w skali globalnej, wdrażane przez wielu konkurujących ze sobą integratorów — wyjaśnia Marek Kapeliński.

Islandzkie poszukiwania

Wybór padł na system Microsoft Dynamics NAV. Tyle, że nie w wersji sparametryzowanej dla branży odzieżowej, ale standardowy. Korzyści z wdrażania go przez niezależne od producenta i konkurujące ze sobą firmy dało się odczuć już na etapie zbierania odpowiedzi na zapytania ofertowe. Pierwotne oferty, które otrzymała Vistula & Wólczanka mieściły się w przedziale 0,5-1,8 mln zł za same prace wdrożeniowe. Po dodatkowych negocjacjach giełdowa spółka zdecydowała się skorzystać z oferty firmy Nav.com z Częstochowy. Prace instalacyjne rozpoczęły się w listopadzie 2006 r. W kwietniu 2007 r. z systemu mogło już korzystać 81 pracowników Vistuli & Wólczanki.

W czasie gdy wdrażano system, Vistula & Wólczanka przejęła od Empik Media & Fashion spółkę Galeria Centrum prowadzącą domy towarowe w 12 miastach Polski. Umowa zakładała, że przez rok Vistula & Wólczanka będzie mogła korzystać w Galerii Centrum z dzierżawionego od Empik Media & Fashion systemu produkowanego przez firmę SAP. Potem jednak musiała znaleźć system dostosowany do potrzeb typowego detalisty, jakim jest Galeria Centrum. Giełdowa spółka ponownie postawiła na produkt Microsoftu. Tym razem sprofilowany branżowo specjalnie dla sieci handlowych.

— W Vistuli & Wólczance potrzebowaliśmy czegoś, co umożliwi prowadzenie wspólnej księgowości i zarządzanie produkcją w łączących się firmach. Teraz zależało nam na systemie, który łatwo da się zintegrować z tym, który już mieliśmy, a do tego zaoferuje zaawansowane funkcje potrzebne w sieciach handlowych — tłumaczy Marek Kapeliński. Wdrożeniem zajęła się znana już producentowi odzieży firma Nav.com. Wcześniej jednak musiała dokonać transferu wiedzy niezbędnej do wdrożenia od islandzkiego integratora, który sparametryzował system Microsoft Dynamics NAV. To bowiem aż na Islandii Vistula & Wólczanka znalazła software, który jej odpowiadał.

— Potem zapytaliśmy w Microsoftzie o wiarygodność tej islandzkiej firmy. Okazało się, że to jeden z najbardziej zaawansowanych technologicznie partnerów koncernu, więc zdecydowaliśmy się na kupno jego wersji oprogramowania — mówi Marek Kapeliński.

Ostatni akord

Do zrobienia pozostało już niewiele. Microsoftowy CRM był niemal naturalną konsekwencją dotychczasowych zakupów. Jego instalacja pozwoliła usystematyzować kontakty z ponad 100 tys. posiadaczy kart programu lojalnościowego, do których trafia większość sprzedaży Vistuli & Wólczanki. Informacje przesyłane są do nich SMS-ami, MMS-ami, e-mailami, a niekiedy zwykłą pocztą. W ten sposób otrzymują m.in. zaproszenia na pokazy lub informacje o dedykowanych tylko im promocjach. To również ułatwia firmie zarządzanie dostawami do sklepów i zwiększa rentowność.

— Przez odpowiednią komunikację z najlepszymi klientami udaje się nam ograniczać głębokie przeceny. Bo zanim są one ogólnodostępne, produkty nimi objęte oferujemy tym, kto rzy i tak najwięcej u nas kupują. Dostają oni specjalne zaproszenia do sklepów, w których czekają na nich wyjątkowe oferty — opowiada Marek Kapeliński.

Klientów do poszczególnych promocji wybiera się na podstawie analiz dokonywanych przez Targit Analysis Suite produkcji duńskiej firmy Targit — ten sam, który kontroluje spływ materiałów do produkcji. Vistula & Wólczanka ma 10 licencji tego oprogramowania. Spółka zdecydowała się na nie, bo łatwo integruje się z oprogramowaniem Microsoftu, a jego cena jest rozsądna. Poza tym polski dystrybutor — Solemis Group — zaoferował spółce półroczną licencję próbną, by przetestowała aplikacje na rzeczywistych danych. Takich eksperymentów firma nie prowadziła z innymi systemami łatwo integrującymi się z oprogramowaniem biznesowym i bazodanowym Microsoftu — np. produktami Panoramy Software czy Business Objects. W pewnym momencie Vistula & Wólczanka po prostu zdecydowanie postawiła na technologie rodem z Redmond.

— Dynamics NAV, mimo że jest produktem Microsoftu, jest też systemem o w miarę otwartym kodzie. W części biznesowej można go dzięki temu łatwo dostosowywać do potrzeb użytkownika. Poza tym licencja bazy danych Microsoft SQL obejmuje całkiem zaawansowane narzędzia do budowy hurtowni danych i w połączeniu z takim narzędziem jak Targit Analysis Suite umożliwia analizę dowolnych parametrów działalności przedsiębiorstwa — komentuje Marek Kapeliński.

Firma ma więc możliwość szybkiego reagowania na wszelkie zdarzenia związane z działaniem łańcucha dostaw, który zaczyna się na zamówieniu materiałów w zagranicznych tkalniach i przez polskie fabryki oraz sklepy kończy się w szafach klientów.