



Należy łamać stereotypy

wywiad z Jerzym Szkwarkiem

Tomasz Janiak



Laureatem przyznawanej co dwa lata głównej nagrody Polskiego Towarzystwa Logistycznego, została w tym roku firma KOMFORT. Ceremonia wręczenia nagrody odbyła się podczas uroczystej gali kończącej pierwszy dzień Kongresu LOGISTICS 2006. Uhonorowane rozwiązanie to autorski projekt „Informatycznego systemu wsparcia obsługi sieciowego handlu detalicznego”, opracowany przez zespół pracowników IT KOMFORT i firmy informatycznej SAFO z Lublina. LOGISTYKA rozmawia z wiceprezesem

zarządu KOMFORT-u, Jerzym Szkwarkiem, który w imieniu laureata odbierał nagrodę.

Tomasz Janiak: Co oznacza dla Pańskiej firmy uzyskanie nagrody PTL?

Jerzy Szkwarek: Otrzymanie tak prestiżowej nagrody jest oczywistym powodem do dumy, ale i dowodem, że można, a wręcz należy łamać stereotypy. Jest również potwierdzeniem profesjonalizmu wszystkich, którzy brali udział w tym przedsięwzięciu (zarówno ze strony KOMFORT-u, jak i ze strony SAFO – autora oprogramowania ERP), a swoim zaangażowaniem oraz determinacją doprowadzili do szczęśliwego finału.

T.J.: Jakie czynniki były impulsem do podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu klasy ERP?

J.S.: Problemy z zarządzaniem operacyjnym, mnogość i rozproszenie standardowych procesów, rosnące koszty i systematyczne obniżanie poziomu jakości (satisfakcji klienta). No i oczywiście rosnące i nienasycone potrzeby w sferze informacji.

Przewodnicząca PTL, prof. Danuta Kisperska-Moroń wręcza główną nagrodę J. Szkwarkowi (fot. Olejniczak)





T.J.: Czy może Pan scharakteryzować zakres pracy i harmonogram realizacji projektu?

J.S.: Ze względu na zaplanowane rozłożenie w czasie (3 lata) procesu wdrożenia systemu zintegrowanego, w 2002 r. zapadła decyzja o quasi integracji systemów dziedzinowych za pomocą hurtowni danych i technologii portalu korporacyjnego, którą zrealizowano własnymi siłami działu IT, a następnie przystąpiono do implementacji systemu ERP. Po wyborze partnera – firmy SAFO z Lublina, w 2003 r. wdrożony został moduł odpowiadający za gospodarkę magazynową i zarządzanie łańcuchem dostaw (WMS i SCM). W 2004 r. wdrożono moduł systemu F-K i HR, a w 2005 r. zakończono proces integracji wdrażając w sieci 100 sklepów autorski i dedykowany moduł zarządzania sprzedażą detaliczną (Safo.Retail) pracujący w systemie operacyjnym Linux. Aktualnie mając silne podstawy (Safo.biz) wdrażamy elementy oprogramowania wspomagającego handel detaliczny: Category Management, VMI, ECR, EDI, EPC, RFID, CRM oraz pracujemy nad usprawnieniem rozwiązania Business Intelligence w sferze analiz przekrojowych.

T.J.: Proces wdrażania systemu informatycznego wiąże się z przełamywaniem barier mentalnościowych w organizacji. Jak Państwo poradziście sobie z tym problemem?

J.S.: Spodziewaliśmy się trudności przede wszystkim ze względu na poziom rozproszenia organizacji; biuro w Szczecinie, w Warszawie, w Łodzi, Magazyn Centralny i sieć 100 sklepów! Import stanowi 60% naszej sprzedaży, a 25% obrotów to handel z klientami instytucjonalnymi! Z powodu skali trudności zapadła decyzja o trój etapowości, ewolucji systemów, rozłożeniu w czasie całego procesu wdrożenia. Kluczową rolę odegrał portal korporacyjny, dzięki któremu byliśmy w bezpośrednim kontakcie z pracownikami, ale i za jego pośrednictwem tworzyliśmy zupełnie nowe funkcjonalności, które przybliżyły mentalnie załogę do pracy w systemie zintegrowanym (centralne bazy danych, praca grupowa, formularze etc.).

T.J.: Jakie efekty przyniosło wdrożenie?

J.S.: Zgodne z oczekiwaniami, a od strony redukcji kosztów to nawet lepsze, niż planowane. Tym samym dowiedziano, że wdrożenie można sfinansować uzyskanymi oszczędnościami z tytułu poprawy efektywności gospodarowania zasobami. Po zakończeniu projektu można również stwierdzić, że słuszną decyzją było zaniechanie

oprogramowywania funkcjonujących wówczas procesów organizacyjnych na rzecz podjęcia próby dopasowania organizacji do prawidłowo i nowoczesnie zaprojektowanych rozwiązań szczególnie w sferze logistyki, gdzie technologie informatyczne odgrywają kluczową rolę.

T.J.: Podczas LOGISTICS 2006 przedstawił Pan analizę ważoną utraconych korzyści przedsięwzięcia. Czy może Pan przybliżyć to zagadnienie również naszym Czytelnikom?

J.S.: Przed podjęciem trudnych decyzji inwestycyjnych zazwyczaj koncentrujemy się na kosztach i stopie zwrotu. To prawidłowe podejście, ale nie dość wyczerpujące zagadnienie. W przedstawionej analizie skoncentrowałem się na próbie oceny scenariusza – „co by było, gdyby?”, czyli metodą ilościową określiłem wartość hipotetycznie utraconych korzyści i zważyłem mnożąc przez współczynnik prawdopodobieństwa wystąpienia, uzyskując w efekcie ich ważoną wartość. Brzmi dość skomplikowanie, więc przytoczę przykład:

Założenie: z powodu braku i niepełności informacji w całym łańcuchu dostaw (dostępność, wielkość zamówień adekwatna do popytu, poziom zapasów w jednostkach handlowych) występuje „przetowarowanie” (które możemy oszacować na około 10% całkowitej wartości zapasów), powodujące wymierne koszty finansowe:

Średnioroczny (miesięcznie) poziom zapasów = 35 mln zł.,

Permanenty poziom „przetowarowania”

= 10% x 35 mln zł. = 3,5 mln zł.,

Alternatywny koszt kapitału = 12% rocznie,

Utracona korzyść z „przetowarowania”

= 3,5 mln zł. x 12% = 0,4 mln zł.,

Współczynnik prawdopodobieństwa: »80%.

Wartość ważona utraconych korzyści

= 0,4 mln zł. x 80% = 0,32 mln zł.

Podsumowując można stwierdzić, iż nie wdrożenie nowoczesnego oprogramowania ERP uniemożliwi poprawę rotacji i zmniejszenie stanu zapasów, czyli nie pozwoli „zaoszczędzić” kwoty 320 000 zł. rocznie. Czym więcej znajdziemy obszarów oddziaływania systemu IT na efektywność procesów, tym dokładniej i pełniej możemy oszacować wartość utraconych korzyści.

T.J.: Dziękuję za rozmowę i życzę uzyskania nominacji do Europejskiej Nagrody Logistycznej 2007.