

„Jeśli rozwijać swoją firmę to tylko z systemem ERP”



Rozmowa z Przemysławem Potapowiczem, Menedżerem ds. Controllingu i IT w Farutex sp. z o.o.

W ciągu kilkunastu lat urosliście Państwo z niedużej lokalnej firmy handlującej mrożonkami do potentata na polskim rynku dystrybucji produktów spożywczych mrożonych, schłodzonych i tzw. suchych do sektora HoReCa. Jak wpłynęło to na działalność firmy?

PP: Wzrost nastąpił w każdym elemencie naszej działalności. Teraz, po 18 latach, mamy ponad 4 tysiące indeksów zapasów. Nastąpił skokowy wzrost liczby oddziałów, liczby klientów a co za tym idzie i operacji wykonywanych codziennie przez pracowników. W szczycie sezonu dziennie drukujemy ok. 4 tys. dokumentów sprzedażowych. Obsługujemy np. wszystkie stacje Orlen. Stacje benzynowe, które sprzedają chociażby hot-dogi są obsługiwane przez nas. A ponieważ chcemy być liderem w naszej branży to całość usług musi być na najwyższym poziomie.

No właśnie – i wszystkie te procesy przetwarzacie Państwo ręcznie? Nie wierzę...

PP: Oczywiście korzystamy z dobrodziejstw rozwiązań informatycznych. Dzieje się to zresztą już od dawna. Naszym pierwszym systemem było Navision w wersji 2.6 – wówczas był to głównie system finansowy. Przy tak intensywnym rozwoju firmy przestał nam po prostu wystarczać – był niestety niewydajny. Zaczęliśmy rozglądać się za nowym systemem i przyznam szczerze – na początku wykluczaliśmy Microsoft Dynamics NAV ze względu na złe doświadczenia z poprzednią wersją oraz z obsługującą nas w tym zakresie firmą. Mieliliśmy jednak to szczęście, że trafiliśmy na dobrego partnera – firmę IT.integro, oddział wrocławski – i oni przekonali nas, że NAV spełni nasze obecne oczekiwania, więc jednak zostaliśmy przy tym systemie. Jak widać początkową niechęć do jakości systemu można w przedsiębiorcach przełamać

Co w takim razie zostało wdrożone w ramach tej wersji Microsoft Dynamics NAV?

PP: Tak naprawdę to prace nad pewnymi funkcjonalnościami nadal trwają, gdyż wybraliśmy wdrożenie, że tak powiem metodą 'ewolucyjną'. W Farutexie zdecydowaliśmy się na proces może trochę dłuższy, ale jesteśmy dosyć delikatnym organizmem, w związku z tym, rewolucyjne zmiany mogłyby być niekorzystne. Stopniowo zamieniamy funkcjonalności, które do tej pory działały, na nowe. Oczywiście w ramach rozwoju rynku mamy także nowe potrzeby i te nowe potrzeby staramy się zaspokajać, obsługiwać, także przez system NAV.

W jakich obszarach, w takim razie te zmiany już zostały wprowadzone i w jakim zakresie?

PP: Pierwszym wyzwaniem, którym obarczyliśmy IT.integro, było zintegrowanie działającego lokalnie, napisanego specjalnie dla Farutex, systemu obsługującego telemarketing oraz dystrybucję. Nasz model działalności opiera się na sprzedaży danych produktów spożywczych wraz z ich dostawą do miejsca wskazanego przez klienta. Tak więc dystrybucja jako taka stanowi bardzo istotny element kosztów operacyjnych. A skoro jest tak istotna, wypada nad tymi kosztami panować. Właśnie po to już lata temu stworzyliśmy ten istniejący system, a teraz pojawiła się konieczność integracji go z ERP, który docelowo przejmie także funkcje systemu firmowego. Tu nasz partner zastosował NAV Application Server (tzw. NAS), który pobiera umieszczone w specjalnie skomponowanych tabelach paczki zamówień przygotowane przez naszych pracowników oraz zamówienia złożone przez klientów bezpośrednio i przenosi je do NAV, gdzie są automatycznie księgowane. Dzięki temu osiągnęliśmy bardzo dużą wydajność. Większość naszych dokumentów sprzedażowych to są kwoty stosunkowo drobne, natomiast firma cieszy się dosyć dużymi obrotami, w związku z tym dokumentów jest bardzo dużo.

Czy usprawnienie dystrybucji polegało jedynie na integracji tych dwóch systemów?

PP: To był pierwszy i kluczowy krok. Dzięki automatyznemu księgowaniu dokumentów zamówień, faktury sprzedażowe oraz dokumenty wydań dla naszych kierowców są przygotowywane sprawniej. Jak już wspominałem w szczycie sezonu dziennie przygotowujemy ok. 4tys. dokumentów sprzedażowych. Tu muszę zaznaczyć, że większość z nich jest generowana w ciągu pierwszych 3 godzin pracy – zanim kierowcy wyjadą z towarem. To jest naprawdę bardzo dobre osiągnięcie, biorąc pod uwagę to, że całe rozwiązanie znajduje się na jednym serwerze.

A więc usprawniliście Państwo mocno dystrybucję. Jakie jeszcze procesy znalazły wsparcie w systemie Microsoft Dynamics NAV?

PP: Wiadomo, że dystrybucja to nie tylko samo rozwożenie towarów, ale także ich sprawne wydawanie – a więc zarządzanie magazynem. Znaczny przyrost obrotów firmy spowodował także znaczny wzrost operacji magazynowych. Chcąc je obsługiwać musieliśmy wprowadzić kolejne optymalizacje. Zostało to wykonane przez WMS czyli Warehouse Management System. Dzięki tej funkcjonalności uruchomiliśmy funkcje poleceń wydań i przyjęć magazynowych, czyli tak naprawdę stworzyliśmy sobie narzędzie, dzięki któremu możemy określić, jakie wydanie bądź jakie przyjęcie ma nastąpić na jakim magazynie i w jakim czasie. To oczywiście jest nam niezbę-

ne do tego, aby zarządzać pracownikami magazynu. Możemy określić z dużym wyprzedzeniem jakie będzie obciążenie pracą magazynu i w związku z tym zaplanować pracę magazynierów na odpowiednich zmianach.

Rozwiązanie ciekawe i z pewnością znalazłoby zastosowanie w wielu firmach z innych branż. A czy istnieją jakieś rozwiązania stworzone specjalnie dla Państwa?

PP: Jako firma działająca w konkurencyjnym otoczeniu musimy dbać o rozwijanie naszej działalności, także poprzez oferowanie naszym klientom nowych, komplementarnych z dotychczasowymi, usług. I tak narodził się pomysł użyczenia klientom sprzętów gastronomicznych typu: zamrażarki, lodówki, frytkownice, i inne – tak jak to robią chociażby dostawcy napojów. Przyjęliśmy rozwiązanie, iż sprzęt jest majątkiem trwałym Farutexu, więc konieczne jest właściwe nim zarządzanie – dokonywanie przeglądów gwarancyjnych, napraw. Z pomocą przy zarządzaniu tym majątkiem przyszła nam standardowa funkcjonalność posiadana przez Microsoft Dynamics NAV – czyli zarządzanie umowami serwisowymi. Standard musiał zostać mocno dostosowany do naszych potrzeb i obecnie pełni funkcję zarządzania umowami wynajmu urządzeń gastronomicznych. System automatycznie nalicza czynsz, którego wielkość jest uzależniona od wielkości zakupów dokonywanych przez klientów. Olbrzymią zaletą tego rozwiązania jest to, że system sam pilnuje realizacji umowy podpisanej z klientem i nie spada to na naszych pracowników.

Czyli udało się w tym procesie mocno odciążyć Państwa pracowników. A jak wygląda praca kupców w systemie? Przecież ich działania są istotnym elementem Państwa biznesu.

PP: Jesteśmy firmą, która ma bardzo dużą rotację towarów, pracujemy na 4 tys. indeksów, w przeciwieństwie do większości firm nie mają u nas zastosowania modelowe metody zarządzania produktami. U nas w zasadzie większość towarów jest tak samo ważna, nie da się więc poszeregować produktów tak, jak ma to miejsce w metodzie ABC. Jakikolwiek zastosowanie modelu zakupów, o których przeczytaliście Państwo w książkach nie spełniało się u nas. W związku z tym została opracowana własna polityka zakupowa, którą to politykę oczywiście znowu trzeba było ubrać w system. Na czym ona polega? Polega na tym, że określonej grupie dostawców, (bo mamy zamkniętą grupę dostawców) zostały przypisane w systemie określone terminy dostaw. Natomiast wielkość zamówienia jest wyliczana bardzo dynamicznie. Nie mamy czegoś takiego jak stany minimalne, stany optymalne, czyli to, co możecie sobie Państwo zaznaczyć w każdym systemie, w każdym „gotowcu”. Natomiast wyliczanie następuje na podstawie sześciu ostatnich niepustych tygodni, w których dokonuje się sprzedaż, a algorytm uwzględnia obecne stany magazynowe oraz trendy sprzedaży. Po ustawieniu kilku współczynników mamy tak naprawdę model, dzięki któremu system sam oblicza ile towaru powinniśmy zakupić, aby starczyło do następnej dostawy. Wdrożenie tego rozwiązania było dosyć mocno „karkołomne”. 5 stycznia to ruszyło i jak na razie sprawuje się dobrze. Zalety są takie, że kupiec każdego dnia przychodząc do pracy wie tak naprawdę, gdzie ma złożyć zamówienie, ponieważ podpowiada mu to system. Otwierając takie zamówienie kupiec wie, ile towaru powinien zamówić i jedyne co musi zrobić, co skorygować te ilości o wiedzę, którą posiada – fachową, nietypową (zna powo-

dy, dla których dany towar sprzedaje się lepiej lub gorzej]. Natomiast sam system zabezpiecza nas do tego stopnia, że w wypadku, gdy kupiec idzie na urlop, jego funkcje może przejąć kupiec z innego oddziału i nawet nie mając wiedzy dotyczącej sprzedaży lokalnej, może wprowadzić zamówienia bez większej szkody dla handlu.

To są faktycznie olbrzymie korzyści. Szczególnie przy tak rozbudowanej strukturze, jaką posiada Farutex – 10 oddziałów w całej Polsce. Jak, w takim razie działa system w tych oddziałach, skoro wszystkie operacje odbywają się na jednym serwerze w centrali? Nie zauważacie Państwo przerw w komunikacji, czy opóźnień?

PP: Korzystamy oczywiście z ogólnodostępnych w Polsce sieci internetowych dostarczanych przez telekomunikację, ale uważamy, że ostatnio szybkość przesyłu danych mocno się poprawiła. Naturalnie mamy wykupione najszybsze połączenia, jednak czasem opóźnienia się zdarzają i mamy świadomość, że na razie jest to nieuniknione. Staramy się nadrobić własną infrastrukturą IT - oddziały łączą się z systemem poprzez 2 terminal serwerów połączone z bazą SQL, na której został NAV postawiony. Generalnie takie rozwiązanie działa sprawnie i sprawdza się w naszej strukturze. Oczywiście – o ile połączenie sieciowe działa bez zarzutu.

A jak podchodzą do nowego systemu pracownicy? Przekonali się już do pracy w nowym standardzie?

PP: Zawsze na początku personel opiera się nowym wdrożeniom, natomiast chwilę po tym - u nas to trwało chyba około tygodnia - sprawdzili, że ten produkt jest bardzo dobry. To jest naprawdę dosyć istotna rekomendacja. Zrozumiałe jest zadowolenie pracowników, bo system wiele rzeczy automatyzuje, np. robienie przelewów bankowych oraz rozpoznawanie wpłat poszczególnych klientów z przesyłanych wyciągnięć (a są one na-

prawdę wielostronicowe) i łączenie ich z odpowiednimi dokumentami księgowymi

Podsumowując – jakie korzyści osiągnięte dzięki wdrożeniu NAV uznałby Pan za najistotniejsze?

PP: Przede wszystkim, koszt obsługi klientów zmniejszył się poprzez skrócenie czasu obsługi. Szybsza produkcja dokumentów oraz zarządzanie wydaniem powoduje to, że nasza dystrybucja pracuje sprawniej. Więc im szybciej dystrybucja wyjeżdża w trasę, tym lepsza jest obsługa. Sprzęt, który zakupiliśmy i użyczamy naszym klientom, kosztuje wiele milionów złotych, w związku z tym zarządzanie tym sprzętem daje nam gwarancję, że sprzęt nie gubi się, tak jak to miało kiedyś miejsce. To są korzyści, które naprawdę przekładają się na pieniądze. Zniknęły nadgodziny, poprawiła się jakość obsługi klientów, właśnie przez to, że dokumenty są szybko i sprawnie przygotowane. W związku z tym, wszystko co można było zrobić po stronie informatycznej, jest wykorzystywane. Nie powiedziałem jednego – system tak naprawdę pilnuje pracy naszych dostawców. Mamy wdrożone coś, co od strony klienta nazywałoby się CRM –em - pilnujemy każdej informacji, jaka jest wymieniana z naszym dostawcą. Możemy określić, który dostawca nie przyjechał terminowo, jaki jest parametr 'out of stock' każdego dostawcy co oczywiście powoduje, że mamy więcej argumentów przy następnych negocjacjach. Szybsza rotacja towarów - jeśli ktoś z Państwa pracuje w firmie handlowej, to wie, że tak naprawdę im szybsza rotacja towaru, tym lepiej, bo tym mniejsze pieniądze są zaangażowane. Tak więc system działa u nas – w Farutex – na wielu płaszczyznach i naprawdę się sprawdza.

