Tytuł: Cyfrowy fundament wzrostu – transformacja cyfrowa Grupy 2022–2026
Firma: Stock Spirits Group

Kontekst i wyzwanie
W 2022 r. Stock Spirits Group miała 7 spółek na 6 rynkach, a w latach 2023–2024 przejęła 8 kolejnych. Każda wnosiła własne systemy i model zarządzania. Grupa miała 8 systemów ERP, konsolidację opartą na setkach raportów w Excelu i nie korzystała z chmury ani nowoczesnej analityki. Biznes uznał to rozproszenie za główną barierę wzrostu. Z radą nadzorczą uzgodniono dwa cele: 99% EBITDA na wspólnym standardzie i obniżenie kosztów operacyjnych IT o 25% w relacji do przychodów.

Co wdrożono
Od zera zbudowano grupowe IT z centralą w Polsce: od jednej lokalnej funkcji do 12 zespołów kompetencyjnych. Pierwszym krokiem był fundament: jeden tenant M365, Azure, SOC z MS Sentinel, gotowość na NIS2 oraz jeden Group Core — SAP S/4HANA, WEBCON, SAP Concur, Dayforce, AMS i platforma e-commerce — obejmujący ponad 450 procesów w ponad 10 spółkach, 5 zakładach i 12 magazynach. Drugim był spójny ekosystem danych analitycznych, spięty jedną warstwą integracyjną, ze zintegrowanym planowaniem biznesowym. Trzecim było AI: polityka i governance, ponad 40 szkoleń dla ponad 1 800 pracowników, 22 ambasadorów AI w 11 funkcjach i hackathon.

Rezultaty i efekty biznesowe
Oba cele uzgodnione z radą nadzorczą są dziś praktycznie domknięte: na wspólnym standardzie działa 10 największych spółek, odpowiadających za 95% EBITDA Grupy, a koszty operacyjne IT spadły o 23,8% wobec celu 25% — ok. 1,25 mln € rocznie z konsolidacji wsparcia i wyłączenia lokalnych systemów.

Wartość ponad ten plan przyszła nie z jednego flagowego wdrożenia, tylko z wielu równoległych: 2 mln € z e-commerce B2B uruchomionego we Francji w dwa miesiące, 1,1 mln € w budżecie marketingowym (w tym ok. 800 tys. € z rozpoznawania półki), 600 tys. € upliftu z narzędzia promocyjnego i 11 mln € ryzyka wyeliminowanego na zapasie. Ponad 15 rozwiązań AI zbudował sam biznes, kolejne powstały w IT wspólnie z biznesem. Z AI korzysta na co dzień 90% użytkowników, a wspólny standard skrócił czas wdrożeń o połowę.

Wnioski i znaczenie
Cztery lata transformacji przyniosły pięć wniosków. Kolejność: najpierw standard, potem dane, na końcu AI — dzięki niej powstała podstawa, którą dało się skalować spółka po spółce. Role: IT dostarcza zdolność, wartość dowozi biznes — pokazała to m.in. adopcja AI, która ruszyła, gdy zespoły zaczęły budować własne rozwiązania. Tempo: o wdrożeniach zdecydowało zarządzanie zmianą, w którym IT i biznes były partnerami, a nie dostawcą i odbiorcą. Kompetencje: muszą być wewnątrz organizacji. Kultura: siła leży w zespołach cross-funkcyjnych i w ludziach, których po drodze się wzmacnia.