

## INA: Reinženjeringom poslovnih procesa do veće konkurentnosti

Tomislav Thür, član Uprave INA-e, ekskluzivno za SAP MAG govori o SAP implementaciji u najvećoj hrvatskoj naftnoj kompaniji. Postizanjem kvalitetnijeg protoka informacija kroz cijelu kompaniju, te postizanjem njihove veće pouzdanosti i dostupnosti u stvarnom vremenu menadžment INA-e će dobiti poslovne alate koji omogućuju učinkovitije upravljanje svim procesima

### Razgovarao Zvonko Pavić

Najveći projekt reinženjeringa poslovnih procesa u povijesti INA-e, koji će se izvesti implementacijom i primjenom SAP softvera u cijeloj kompaniji te ujedno najveći takav projekt uopće u Hrvatskoj i regiji, započeo je krajem svibnja ove godine. Cilj je projekta osnažiti konkurentsku poziciju INA-e sa ciljem jačanja vodeće tržišne pozicije unutar regije. Projekt nosi ime *i3* (što je skraćenica od ključnih riječi: Informacija – Integracija – INA). O pojedinostima projekta razgovarali smo s članom uprave INA-e, Tomislavom Thürrom, zaduženim za korporativne procese.



### Što je bio glavni motiv prelaska INA-e na SAP ?

Uprava INA-e je prepoznala SAP kao projekt za upravljanje poslovnim procesima koji, kompaniji omogućava zadržavanje dominantne pozicije u Hrvatskoj i jačanje u Jugoistočnoj Europi. Važno nam je održati konkurentnost u regiji, a SAP ima alate koji će nam u tome pomoći.

*"Važno nam je održati konkurentnost u regiji, a SAP ima alate koji će nam u tome pomoći"*

### Koje sve module će INA dobiti u sklopu implementacije SAP sustava, osim standardnog sustava za praćenje poslovnih procesa *mySAP business suite*, što je još specifično?

Implementirati ćemo SAP u onoj formi koja na optimalan način podržava naftnu i plinsku industriju, gledano generalno. Većina vodećih svjetskih naftnih kompanija rabi taj softver, a INA će implementirati module usmjerene prvenstveno na procese upravljanja kompanijom. Projekt će dakle, u svakom segmentu djelatnosti kompanije, ustrojiti jedinstvenu, odnosno standardiziranu podršku upravljačkim procesima. To konkretno znači, da će primjerice procesi financija, računovodstva, kontrolinga, nabave, upravljanja projektima, upravljanja ljudskim resursima, da spomenem samo neke, biti jedinstveni za sve segmente djelatnosti. Ukratko, cijela kompanija će biti obuhvaćena SAP-om.



Shematski prikaz projekta *i3* koji obuhvaća poslovne procese čitavog ekonomskog tijeka u INA-i ([kliknite ovdje za uvećanu sliku](#))

Metodologija projekta sastoji se od različitih tijekova poslova koji prolaze kroz nekoliko faza ([kliknite ovdje za uvećanu sliku](#))

Sve faze projekta uključuju stalno upravljanje promjenama ([kliknite ovdje za uvećanu sliku](#))

***mySAP Oil Downstream*** je industrijski fokusirano rješenje no, tijekom prilagodbe na hrvatski jezik i zakonodavstvo hoće li u toj lokalizaciji biti i dodatnih specifičnosti?

Cijeli SAP sustav je prilagođen hrvatskom jeziku, a što se zakonodavstva tiče najviše pažnje lokalizaciji posvećeno je u dijelu poreznog sustava. Na tome rade timovi sastavljeni od inozemnih i domaćih stručnjaka. Inozemni stručnjaci sudjeluju s prijedlozima u skladu sa svjetskom praksom i standardima, a domaći stručnjaci prilagođavaju ih lokalnom okruženju, odnosno hrvatskom zakonodavstvu i poreznom sustavu.

**Koliko će vam uporaba SAP softvera u praćenju svakodnevnog poslovanja promijeniti današnji način rada – preciznije, što će se u INA-i, nakon instalacije raditi drukčije ?**

Najviše će se promijeniti procesi koji se tiču izvještavanja menadžmenta, dakle procesi koji pokrivaju područja samog upravljanja kompanijom, kao što su financije, računovodstvo, nabava, veleprodaja, rafinerije, itd. Prioritetno je postići kvalitetniji protok informacija kroz cijelu kompaniju. Isto tako postići će se veća pouzdanost i dostupnost podataka u stvarnom vremenu. Menadžment će time dobiti učinkovitiji, transparentniji uvid u poslovanje i postići kvalitetniju kontrolu nad svim procesima unutar INA-e. Jednom riječju, INA će postati kvalitetnija i konkurentnija kompanija.

**Tko će sve sudjelovati u instalaciji, koje tvrtke, koliko ljudi te koliko će pri tome biti angažirano vaših ljudi?**

Sa strane INA-e u projektu implementacije SAP softvera do kraja projekta sudjelovati će oko tri stotine stručnjaka. Trenutno je uključeno oko 130 ljudi. Odabiru ljudi za taj posao posvećeno je puno pažnje zbog kompleksnosti samog projekta, te zbog promjena koji uvođenje SAP-a ima na sveukupno upravljanje kompanijom. Tim, na čelu s voditeljicom projekta Angela Braun, koja iza sebe ima nekoliko uspješnih projekata implementacije SAP-a u multinacionalnim kompanijama, dobio je sve potrebne uvjete i resurse. Svim stručnjacima, članovima tima, Uprava je omogućila privremeno oslobađanje od svakodnevne operative kako bi se u potpunosti posvetili radu na ovom zahtjevnom projektu, što svjedoči o stvarnoj operativnoj podršci i odgovornosti Uprave za projekt. Konzultantski dio posla povjerili smo IBM Business Consulting Services, koji prema potrebi angažiraju svoje lokalne i inozemne partnere, odnosno stručnjake za pojedina područja.

**Tko su točno ti ljudi, osim vlastitih informatičara i drugih potrebnih stručnjaka jesu li u proces uvođenja SAP platforme uključeni i ljudi na koje će primjena novog softvera najviše utjecati, primjerice, radnici na benzinskim crpkama, s platformi, itd.?**

Naravno, najviše je ljudi iz našeg odjela informatike, no imamo stručnjake iz svih segmenata poslovanja, od maloprodaje, veleprodaje, nabave, financija, upravljanja investicijama, računovodstva, kontrole kvalitete, razvoja mreže, itd. Ljudi koji rade na implementaciji SAP-a imaju veliku odgovornost i izazov, ali i jedinstvenu priliku da budu sukreatori INA-e kakva će ona biti u budućnosti.

**Uvođenje SAP-a zahtijeva i dosta napora u edukaciji ljudi. Kako ste to u okviru ovog projekta zamislili provesti i koliko će se vremena i novca na to usmjeriti?**

Svi ljudi koji sudjeluju u projektu prošli su inicijalni trening, a edukacija će što se tiče SAP-a, biti kontinuirana tijekom izvedbe cijelog projekta. Mi očekujemo da ćemo do početka 2007. godine kad bi SAP trebao biti u cijelosti implementiran, kroz proces edukacije proći oko tri tisuće naših zaposlenika. Vjerujemo da ćemo jedino kontinuiranom edukacijom osigurati kvalitetnu podršku projektu na svim razinama unutar kompanije te da će svi djelatnici tvrtke uvidjeti koristi koje nam jedan ovakav sustav pruža.

**Uvođenje SAP-a u INA-u će trajati oko dvije godine. Možete li nam reći više pojedinosti o tome kako je projekt osmišljen?**

Projekt uvođenja SAP-a u INA-u će potrajati do ožujka 2007. godine. Kako bi se osigurao lakši prijelaz na novi način rada, podijeljen je u nekoliko faza. U fazi pripreme, koja je započela krajem svibnja i traje tri mjeseca te se upravo dovršava, timovi su pripremili planove rada i utvrdili opseg svojih poslova. Tim za upravljanje integracijom će zatim uskladiti sve pojedinačne planove kako bi se što učinkovitije ostvario postavljeni cilj. Zatim će se krenuti u postupnu realizaciju. Za sada sve ide prema planu, pa očekujemo da će cjelokupni sustav biti u funkciji u prvom tromjesečju 2007.

**Koliko će INA (okvirno) izdvojiti sredstava na same licence, koliko na konzultantske usluge, a koliko na druge potrebne tehnologije, od drugog softvera do raznih hardverskih tehnologija.**

Kad se govori o implementaciji SAP-a, budući da se radi o softveru, mnogi to doživljavaju kao informatički projekt, no informatički dio predstavlja tek tehničku podršku poslovnim upravljačkim procesima. Ključni faktor uspjeha ovog projekta su ljudi! Radi se zapravo o temeljnoj promjeni načina rada u INA-i. Odluka o uvođenju SAP-a je poslovna odluka donijeta jednoglasno na razini uprave čiji članovi su ujedno i članovi tima koji upravlja I3 projektom. S ponosom možemo reći da se radi o trenutačno najvećem takvom projektu u cijeloj regiji i da smo svjesni vlastite odgovornosti za uspjeh projekta.



*"Sa strane INA-e u projektu implementacije SAP softvera do kraja projekta sudjelovati će oko tri stotine stručnjaka"*

**Svaka investicija se mora opravdati pa tako i uvođenje novog poslovnog softvera. Kakav povrat investicije očekujete u ovom slučaju. Nakon koliko vremena?**

Povrat investicije je vrlo zanimljivo pitanje u ovom kontekstu. Odgovor u ovom slučaju ne može biti jednoznačan. Očekujemo da će povrat investicije biti trenutni, što se tiče kvalitete poslovnih procesa i povećane transparentnosti rada kompanije. INA će biti sposobna - zbog ozbiljnosti kojom se ušlo u projekt, zbog velikog broja ljudi koji će biti uvježbani - raditi na novi i kvalitetan način. Povrat investicije u financijskom smislu, u nekom periodu, danas je nemoguće izračunati. Svjetska praksa pokazala je da je vrlo teško definirati financijsku korist, obzirom na prirodu ovakvih projekata čiji su učinci rezultat različitih poslovnih procesa i pratećih projekata. Štoviše, u posljednje vrijeme u svjetskom biznisu postoji trend prema kojem se povrat investicije više ne mjeri financijski, već se mjeri utjecajem na održivost svakodnevnog poslovanja. Ipak, iskustva drugih kompanija u regiji koje su implementirale SAP sustav, govore da se prva korist ostvaruje već tijekom prve godine rada prema novom sustavu.