

## Lura: svjetsko rješenje za regionalnu ekspanziju

*Glavni motiv prelaska na SAP platformu bila je preobrazba Lure iz lokalne hrvatske tvrtke u regionalnu prehrambenu kompaniju, jer je SAP kao tehnologija već prilagođen specifičnostima pojedinih tržišta u susjednim zemljama*

### Razgovarao: Zvonko Pavić

*mySAP Business Suite* integrirano je softversko rješenje koje će tvrtki Lura omogućiti postizanje aktivne kontrole nad administrativno-operativnim okruženjem, te na taj način povećati efikasnost svakodnevnog poslovanja i profitabilnost. Logistički, bio je to vrlo zahtjevan projekt jer se provodio na više lokacija koje su istovremeno ušle u produkciju. Projekt je poseban i po tome što je u njemu prvi puta u Hrvatskoj u cijelosti implementiran SAP-ov HR (ljudski resursi) modul sa svim pod-modulima. O pojedinostima implementacije SAP platforme razgovarali smo s Dinkom Gudeljom, *IIS Project Managerom* u Luri.



*Dinko Gudelj: SAP nam je donio nove funkcionalnosti u automatizaciji proizvodnje*

### **Godinama ste razvijali vlastito ERP rješenje. Zašto ste prešli na *mySAP Business Suite*?**

Glavni motiv prelaska na SAP platformu bio je novi strateški plan Lure koja se već par godina preobražava iz lokalne hrvatske tvrtke u regionalnu prehrambenu kompaniju i prelazi na druge vrste poslovanja, osim same proizvodnje mlijeka. Ta preobrazba najjednostavnije se mogla izvesti prebacivanjem na softver koji će imati najmanje prepreka u prilagodbi specifičnostima zemalja regije u koju se širimo. Naš softver bio je odlično prilagođen potrebama poslovanja u Hrvatskoj, no, bi li se on i kako mogao prilagoditi zahtjevima u drugim okruženjima bilo je veliko pitanje. Zato je SAP, kao tehnologija prisutna i prilagođena specifičnostima pojedinih tržišta u cijeloj regiji, bio, recimo tako, najlakše rješenje.

### **Implementacija SAP ove platforme projekt je koji zna potrajati. Kod vas je izvedena na više lokacija što je zahtijevalo više organizacijske domišljatosti – recite nam pojedinosti o tome?**

To je kod nas trajalo nešto više od godine i pol dana, što je u okvirima svjetskih iskustava. Najveći dio implementacije SAP-a dogodio se u središtu kompanije, a ono što se moralo raditi na drugim lokacijama nije bilo toliko zahtjevno osim što nam je stvorilo više rada oko same edukacije ljudi koji će na tom softveru raditi. Lura ima četiri proizvodne lokacije – u Zagrebu se nalazi proizvodnja mlijeka i pića, u Osijeku proizvodimo kekse, a imamo i jednu tvornicu u Bjelovaru. Uz to, Lura ima još i osam logističkih centara (Đakovo, Slavonski brod, Rijeka, itd.) razmještenih po cijeloj zemlji. Ukupno, na svim tim lokacijama, imamo 410 licenci SAP-a.

### **Tko je sve u implementaciji i kako sudjelovao?**

Nositelj projekta implementacije SAP-a u Luri bila je tvrtka S&T, zatim Siemens, CGEY (Cap Gemini Ernest & Young), te nekoliko specijaliziranih stranih konzultanata koji su sudjelovali u pojedinim segmentima, a u finišu same implementacije u to se još uključila i tvrtka GBS-IT. Svi su sudjelovali na implementaciji većine od šest glavnih modula. Ukupno je radilo dvadesetak ljudi, a razlog zašto su došli iz raznih konzultantskih kuća jest u tome što u trenutku kad samo započinjali samu implementaciju u Hrvatskoj niti jedna od njih nije mogla pokriti sve naše potrebe. Što se tiče naših ljudi, u širem timu, na SAP-u je radilo oko sto ljudi, među njima je iz samog sektora informatike bilo oko petnaest ljudi.

### **Koje nove poslovne procese vam donosi uporaba *mySAP Business* softverske platforme? Što to ima u SAP platformi, a niste imali u vlastitoj?**

SAP nam je donio najviše novih funkcionalnosti u automatizaciji same proizvodnje i logistike te u kontrolingu i računovodstvu. No, možda najvažnija novost je integriranost same SAP platforme u stvarnom vremenu što nam sad omogućuje analizu profitabilnosti svakog pojedinog poslovnog događaja. Prije smo poslovne procese pratili u nekim zadanim periodima, kao što su dan, tjedan, pa čak i mjesec dana. Sad to možemo izvesti u bilo kojem trenutku. Dio

poslovnih procesa, onih za koje ni SAP zasad nema posebnih modula, se još uvijek izvodi uz pomoć naše stare aplikacije. SAP i naša stara aplikacija spojeni su posebnim sučeljem.

**Kad instalirate SAP to znači da mijenjate mnoge stvari u poslovanju. SAP negdje pomogne i pojednostavi rad, a negdje možda i zakomplicira. Kako je bilo kod vas?**

Pa, koliko nam je SAP olakšao život u kontrolingu i računovodstvu, gdje smo dobili niz novih funkcionalnosti, toliko nam je s druge strane otežao rad u logistici. SAP je dosta rigidan sustav i ne dozvoljava dalju akciju ako one koje joj trebaju prethoditi nisu izvedene kako treba. To nam je sad, u početku primjene novog softvera, u nekim logističkim i proizvodnim odjelima, stvorilo više posla.

**Da li ste u samu implementaciju uključili i ljude na koje će primjena novog softvera najviše utjecati? Kako su oni prihvatili implementaciju SAP-a?**

Kako tko. No, kao što sam već rekao, ljudima u računovodstvu to je donijelo stanovita olakšanja. Ljudima u logistici SAP je donio više koraka u poslu i usporio ih je jer je cijeli sustav tako složen da pomogne onima u "pozadini". Oni koji su prvi u poslovnom procesu orijentirani su na prikupljanje što potpunijih podataka, kako bi se računovodstvu, kontrolingu i menadžmentu olakšalo donošenje odluka. Uz to, u starom sustavu moduli su bili prilagođeni specifičnostima pojedinog radnog mjesta, u SAP-u su prilagođeni nekim svjetskim standardima. Tu imamo malo otpora, no mislim da je to zapravo pitanje vremena. Sa SAP-om radimo uživo tek dva tjedna. Onima kojima ta transformacija bude teže išla, pomoći ćemo dodatnom edukacijom i reorganizacijom poslovanja.

**Kako se *mySAP Business Suite* slaže s ostalim tehnologijama koje koristite u poslovanju**

To je bio jedan od najzahtjevnijih problema na projektu uvođenja SAP-a u Luri. Napravili smo posebna sučelja putem kojih SAP komunicira s tim ostalim softverom. Poseban zahvat bio je usklađivanje rada SAP modula s našom aplikacijom za rad s *handheld* terminalima, a dosta je domišljatosti tražila i prilagodba naših naprednih *business intelligence* (Cognos) modula. Vidjet ćemo kako će to funkcionirati.

**Instalacija SAP-a nije jeftin zahvat. Kakav povrat investicije (ROI) očekujete?**

Sad je to jako teško reći. Od SAP-a očekujemo dugoročne rezultate. Očekujemo da nam smanji troškove poslovanja, ubrza procese odlučivanja, olakša nastup na drugim tržištima tijekom nekoliko slijedećih godina. Sad, u početku, SAP zahtjeva više vremena i rad većeg broja ljudi, no za par godina za taj isti posao, posebno u računovodstvu i kontrolingu će nam trebati manje ljudi. Prvu procjenu da li nam je i koliko SAP doista pomogao u svakodnevnom poslovanju na nivou cijele kompanije moći ćemo reći negdje za godinu dana.