

# Jedan mogući put

Vedrana Momirski-Jurleka  
dipl. ing. matematike

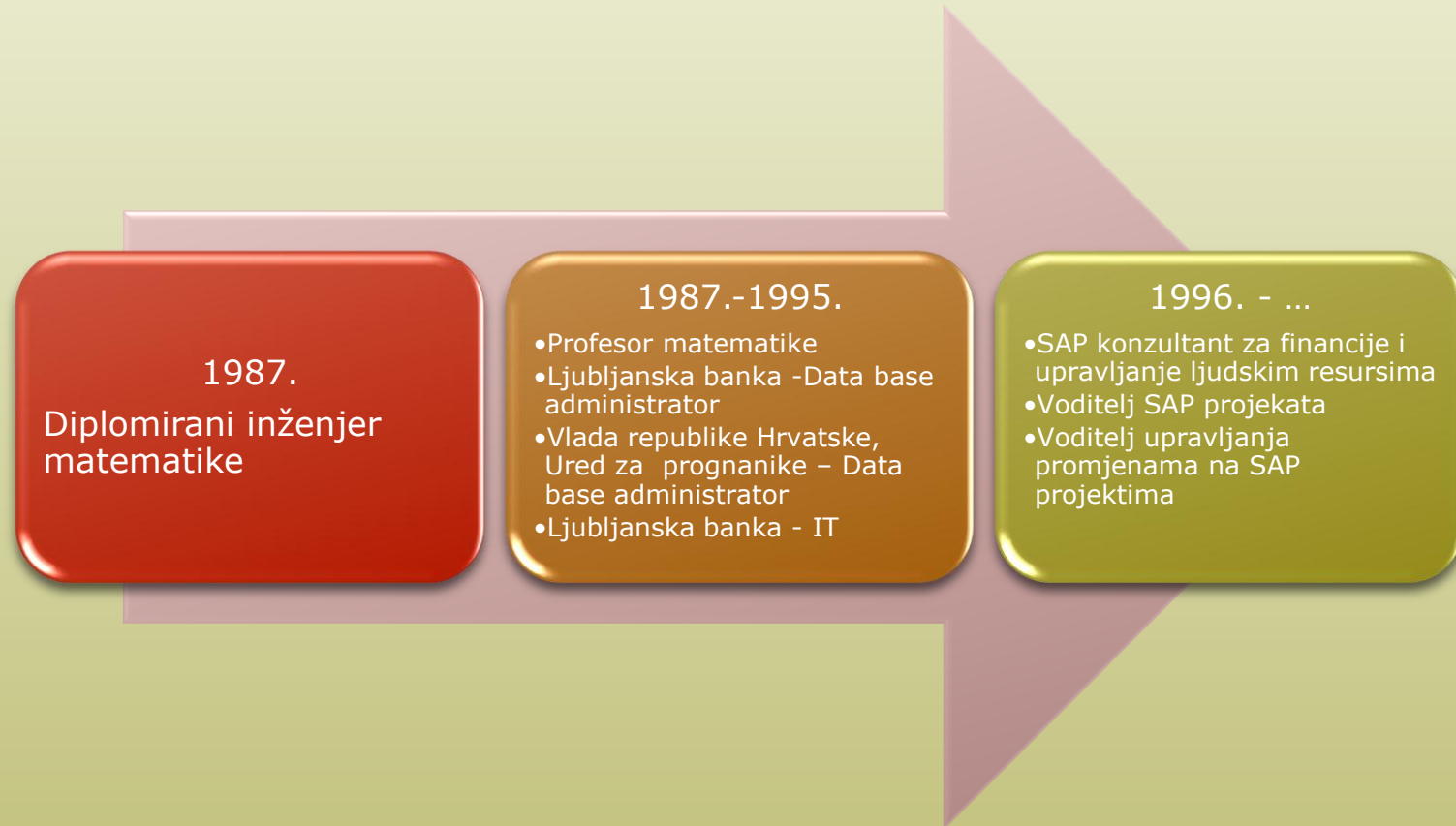
Zagreb, listopad 2012.



# Kratki sadržaj

- Ukratko od 1987 do danas
- SAP što je to
- Vođenje ERP projekata
- Upravljanje promjena na ERP projektima
- Razgovor i pitanja

# Što sam radila proteklih 25 godina



# Što sam naučila od diplome do 1996. - I



- Prvo radno mjesto – profesor matematike u Centru za odgoj i obrazovanje Đuro Đaković
  - Prijenos znanja
  - Strukturiranje predavanja
  - Javni nastup
  - Timski rad



# Što sam naučila od diplome do 1996. - II



- Ljubljanska banka – Data base administrator
  - Osnove financijskog računovodstva : kontni plan, konto, knjiženje, duguje, potražuje, crveni storno, crni storno, tečajna razlika, stari devizni dug .....
  - Osnove kadrovskog upravljanja: matični slog zaposlenika, obračun plaća
  - Grupe poslovnih procesa vezane uz bankarsko poslovanje
  - Rad u financijskom sektoru u vrlo dinamično vrijeme
  - Spoznaja da jedan IT-ijevac ne može biti jednako dobar u (tada) sva tri područja: aplikacije za podršku poslovanju, tehnička podrška, komunikacije



# Što sam naučila od diplome do 1996. - III



- Vlada republike Hrvatske – Ured za prognanike – Data base administrator
  - Organizaciju i upravljanje matičnim podacima – izbjeglice i prognanici
  - Komunikacija s vanjskim zainteresiranim stranama – od pojedinca preko hrvatskih državnih institucija do međunarodnih humanitarnih organizacija



# Što sam sve radila u SAP svijetu – kratki osvrt

- **Konzultant** za financije i ljudske resurse: Pliva, Podravka, Dalmacijacement, Zračna luka Zagreb, Ericsson, Vivera
- **Voditelj projekta** – Zračna luka Zagreb, Hrvatski telekom BH telekom, Telekom Crne Gore
- **Voditelj upravljanja promjenama** – Lura, Getro, Consule- Lacoste, Deloitte – Finska, DSM Nizozemska, AMC – Albanija, Diageo Mađarska, Croatia airlines



# SAP? Što je to?



- 1972. pet inženjera IBM-a osnovali su novu kompaniju – SAP (System Analysis and Program Development)
- Prošlogodišnje brojke
  - Više od 14 milijardi Eura prihoda
  - Dobit 3,4 milijarde Eura
  - 59.000 zaposlenih
  - 183.000 kupaca u više od 130 zemalja
  - [Company Information | About SAP AG | SAP](#)



# SAP – o čemu se tu radi – što se nudi klijentima?

## What type of solution are you looking for?

- Solutions for industries »
- Solutions for lines of business »
- Solutions for small and midsize enterprises »
- Rapid-deployment solutions »
- Services and support »



## 14-day Afaria free trial

See how easy it is to secure mobile devices throughout your organization – with Afaria mobile device management.

[Start your Afaria free trial now »](#)

## Business Process Applications »

- Business suite »
- Customer relationship management »
- Enterprise asset management »
- Enterprise resource planning »
- Financials »
- Human capital management »
- Procurement »
- Product lifecycle management »
- Supply chain management »
- Sustainability »

## Database and Technology »

- Application foundation and security »
- Business process management and integration »
- Cloud computing »
- Content management and collaboration »
- Database »
- Data warehousing »
- Enterprise information management »
- Enterprise mobility »
- In-memory computing (SAP HANA) »

## Analytics »

- Analytic applications »
- Business intelligence »
- Data warehousing »
- Enterprise information management »
- Enterprise performance management »
- Governance, risk, and compliance »

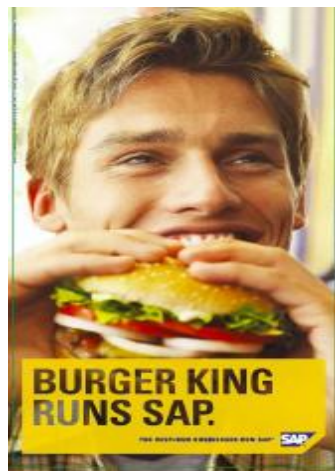
## Cloud »

- Analytics »
- Business applications »
- Collaboration »
- Platform »
- Virtualization »

## Mobile »

- Managed mobility »
- Mobile apps »
- Mobile apps platform »
- Mobile commerce solutions »
- Mobile device management »
- Mobile interconnection services »

# Tko su SAP korisnici u svijetu

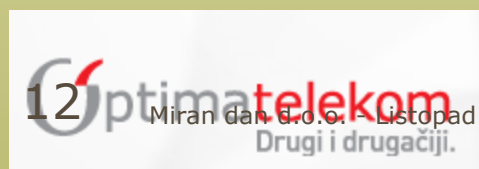




# Najbolje kompanije vode svoje poslovanje na SAP sustavu



# Manji dio SAP korisnika u Hrvatskoj



# Moji projekti, što sam radila, što sam naučila – koji su bili izazovi - početak



## Pliva



- Prva implementacija SAP rješenja u Hrvatskoj
- Istovremeni razvoj hrvatske inačice SAP sustava i implementacija financijskog računovodstva i kontrolinga
- Rad u najuspješnijoj hrvatskoj kompaniji i prvi projekt u farmaceutskoj industriji
- Prvi konzultantski posao, prve radionice za definiranje poslovnih procesa sa krajnjim korisnicima
- Rad u internacionalnom okruženje



## Dalmacijacement



- Prvi samostalni projekt bez stranih konzultanata
- Opseg projekta pokrio je sve grupe poslovnih procesa – financijsko računovodstvo, kontroling, nabava, prodaja, proizvodnja, upravljanje ljudskim potencijalima
- Upoznavanje poslovnih procesa prerađivačke industrije
- Upoznavanje integriranih poslovnih procesa (supply chain)
- Konzultantski život – kofer je uvijek spreman

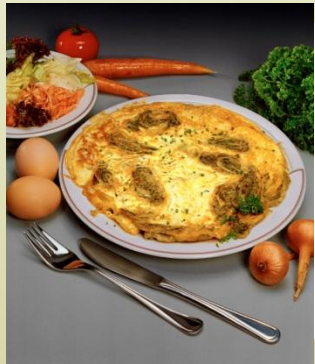


## Zračna luka Zagreb



- Implementacija standardnih SAP modula (financije, kontroling, nabava, prodaja, proizvodnja, održavanje, ljudski resursi, upravljanje investicijama, konsolidacija)
- Prodaja specifičnih usluga – međunarodni ugovori, poslovni procesi na pisti (handling, landing, deicing, defrosting), catering, ....
- Sučelja sa sofisticiranim aerodromskim sustavima – FAIS – bilježenje događaja kod slijetanja i polijetanja
- Fazni pristup implementaciji i rad na proširenju i poboljšanju sustava do današnjih dana
- Konzultant za financije i Voditelj projekta

# Moji projekti, što sam radila, što sam naučila – koji su bili izazovi – prvi samostalni projekti



## Podravka

- Implementacija financija, kontrolinga, prodaje, nabave, proizvodnje, ljudskih resursa u pet različitih tvornica – i proizvodnja – Podravka, Belupo, Danica, Koprivnička tiskara, Ferrero
- Rad u velikom timu
- Razvoj hrvatske inačice kadrovskog upravljanja i obračuna plaća
- Upoznavanje poslovnih procesa u velikom koncernu (deseci tisuća podataka, različita proizvodnja, razvijeni poslovni procesi i spoznaja o modernim poslovnim procesima koji čekaju pred vratima)
- Implementacija SAP rješenja u Podravka Poljska
- Konzultantski život u koferu i malom hotelu
- Voditelj tima za financije i upravljanje ljudskim resursima



## Hrvatski telekom

- Pilot projekt za uvođenje SAP rješenja
- Prvi projekt na kojem sam bila voditelj projekta
- Tim od desetak konzultanata radio je na prvoj fazi projekta – konceptualni dizajn uvođenja financijskog računovodstva, kontrolinga i nabave te upravljanje zaliha
- Nova industrija u to doba u najvećoj ekspanziji, poslovni procesi kontrolinga u nastajanju, sinkronizacija poslovnih procesa sa procesima DT-a



# Vođenje projekata i Upravljanje promjenama



## BH Telecom

- Voditelj projekta uvođenja SAP sustava – financije, kontroling, nabava, ljudski resursi, održavanje, više od 15 konzultanata
- Za manje od godinu dana razvijena BH inačica i uspješno implementiran SAP sustav
- Rad izvan Hrvatske
- Upoznavanje specifičnih procesa telekom industrije
- Sučelja sa vanjskim sustavima
- Dizajn poslovnih procesa zajedno sa korisnicima



## Lura

- Prvi projekt upravljanja promjenama
- Uvođenje cjelokupnog SAP sustava u tri vrste proizvodnje (mlijeko, bezalkoholna pića, keksi)
- Upoznavanje specifičnih poslovnih procesa
- Više od 40 članova tima

# Upravljanje promjenama na projektu



## DSM Nizozemska

- Voditelj upravljanja promjenama na projektu implementacije financijske konsolidacije – tvornice u 22 zemlje od Kine do Brazila
- Projekt vrijedan 7 MIO EURA
- Rad sa timom Deloitte Belgija
- Moji zadaci – utjecaj promjena poslovnih procesa na krajnje korisnike (impact analiza) organizacija školovanja krajnjih korisnika



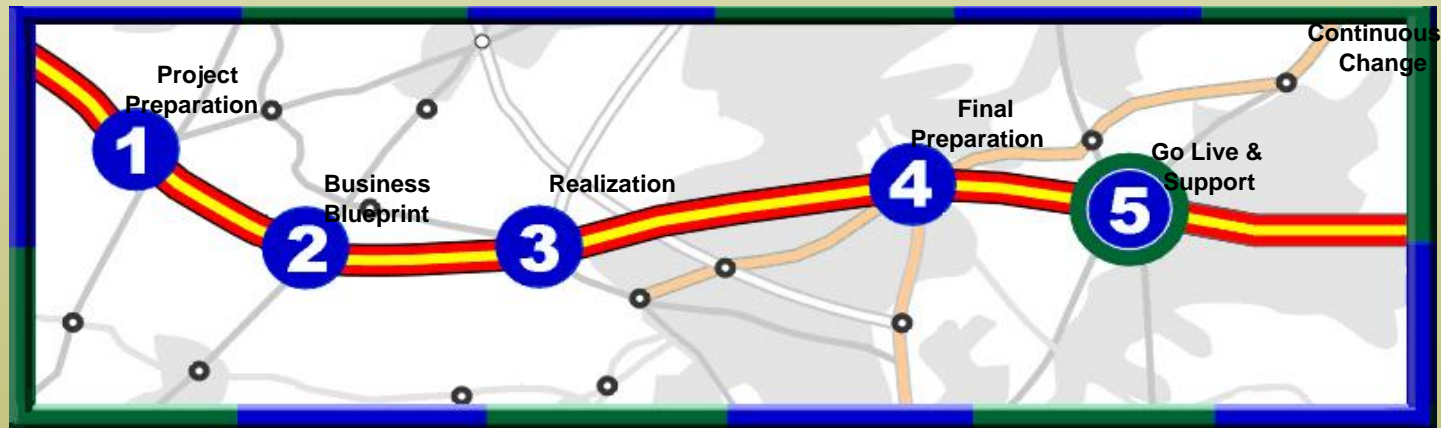
## Croatia Airlines

- Upravljanje promjenama na projektu implementacije SAP sustava – financije, kontroling, nabava, prodaja, 22 sučelja sa više vanjskih sustava (NETLINE, PNR, ....)
- Definiranje i razvoj specifičnih rješenja za avio prijevoznika u poslovnim procesima zemaljskih usluga (handling, landing), gorivo, catering, duty free shop, revenue accounting, ....
- Upoznavanje specifičnih poslovnih procesa avio industrije, međunarodni propisi
- Upravljanje promjenama, komunikacija, obuka krajnjih korisnika

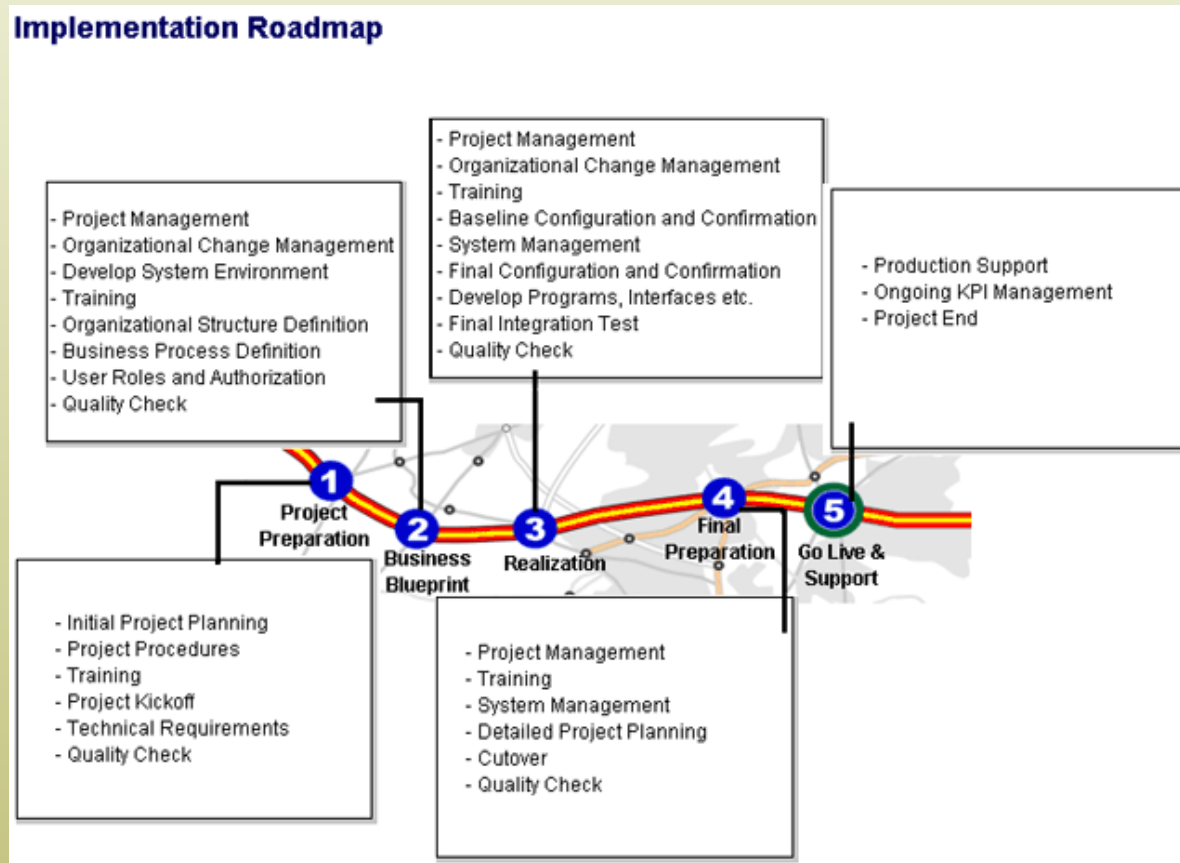


# Što znači upravljati SAP projektom?

- Krenuti putem ASAP metodologije koja ima 5 stanica
  - Priprema projekta
  - Konceptualni dizajn
  - Realizacija
  - Priprema za produkciju
  - Produkcija i podrška



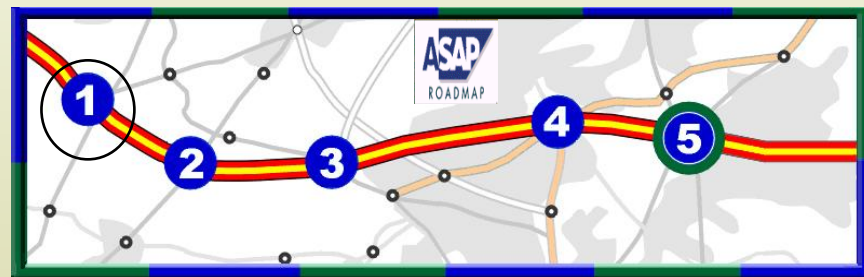
# Plan puta implementacije SAP-a



# Faza 1: Priprema projekta

## Svrha:

- ◆ Inicijalno planiranje
- ◆ Definiranje projektnih ciljeva, opsega projekta i mjera uspješnosti (KPIs)
- ◆ Organizacija projektnog tima i inicijalno školovanje



## Isporuke

- ◆ Plan implementacije
- ◆ Dokumentiran Opseg projekta
- ◆ Projektna organizacija i standardi
  - ◆ Organization Structure
  - ◆ Predlošci dokumenata
  - ◆ Standardi izvješćivanja
  - ◆ Procedure za osiguranje kvalitete
  - ◆ Procedure za rješavanje otvorenih pitanja
- ◆ Projektna infrastruktura

## Milestones

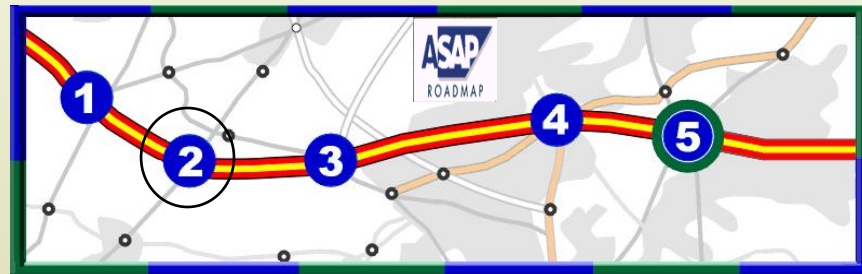
- ◆ Definiran opseg projekta (Što)
- ◆ Projektni plan dovršen (Kako)
- ◆ Tim za implementaciju spreman (Tko)



# Faza 2: Konceptualni dizajn

## Svrha

- ◆ Usporedba poslovnih zahtjeva sa SAP poslovnim modelom
- ◆ Identifikacija dodatnih zahtjeva
- ◆ Dokumentiranje TO BE procesa
- ◆ Konceptualni dizajn prihvaćen i potpisan od vlasnika poslovnih procesa



## Isporuke

- ◆ Cjelovit i dokumentiran poslovni dizajn:
  - ◆ Poslovnih procesa, pod procesa i aktivnosti
  - ◆ Uloge i odgovornosti
  - ◆ Ključni pokazatelji uspješnosti
  - ◆ Konfiguracija sustava
- ◆ Dizajn matičnih podataka (konti plan, materijali, proizvodi, kupci, dobavljači, zaposlenici,...)
- ◆ Redefiniran i detaljno dorađen plan implementacije
- ◆ Procjena organizacijskih i poslovnih promjena
- ◆ Popis sučelja sa vanjskim sustavima, izvještaja i konverzija podataka
- ◆ Određen datum produkcije

## Milestones

- ◆ Konceptualni dizajn
- ◆ Prototip
- ◆ Plan komunikacije



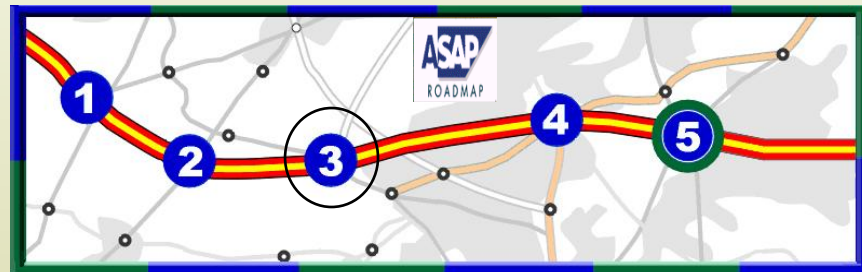
# Faza 3: Realizacija

## Svrha:

- ◆ Izgraditi i testirati kompletno poslovno i sistemsko rješenje
- ◆ Izraditi materijale za školovanje i korisničku dokumentaciju
- ◆ Potvrda od poslovanje

## Deliverables

- ◆ Testirana konfiguracija sustava i podataka
- ◆ Provjerena kvaliteta sistemskog okruženja
- ◆ Instalirana produkcijska okolina
- ◆ Razvijena i testirana sučelja, izvještaji, konverzije podataka
- ◆ Koncept autorizacije provjeren
- ◆ Plan i materijali za školovanje krajnjih korisnika
- ◆ Sustav za školovanje instaliran
- ◆ Plan za prijenos podataka
- ◆ Prihvaćanje novog sustava od poslovanja



## Milestones

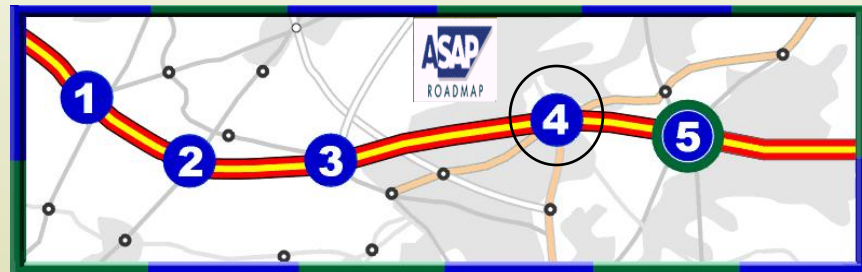
- ◆ Konačni dizajn i prilagodba
- ◆ Test integracije
- ◆ Sistemska infrastruktura za krajnje korisnike
- ◆ Prihvaćanje sustava od poslovanja



# Faza 4: Priprema za produkciju

## Svrha:

- ◆ Produkcijski sustav spreman
- ◆ Pripreme interne i eksterne organizacije za Go-Live



## Isporuke

- ◆ Priprema podataka za prijenos
- ◆ Plan prijenosa podataka
- ◆ Završena školovanja krajnjih korisnika
- ◆ Kreirani svi korisnici u sustavu
- ◆ Organizirana podrška korisnicima
  - ◆ Help Desk
  - ◆ Tehnička podrška
- ◆ Produkcijski sustav

## Milestones

- ◆ Implementirane organizacijske promjene
- ◆ Odluka da li se ide u produkciju (Go/No Go Decision)



# Faza 4 – Tri opasnosti

Školovanje korisnika

Test sustava

Prijenos podataka





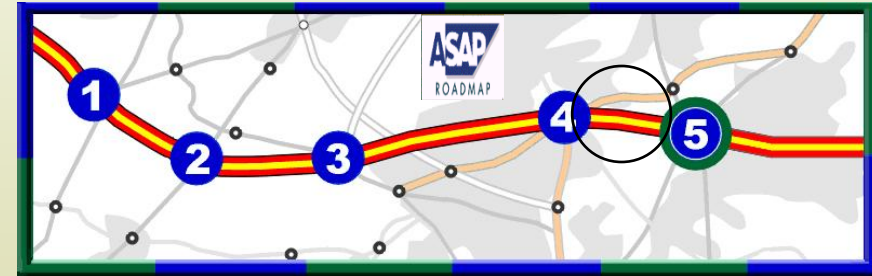
# Faza 5: Produkcija i postproduksijska podrška

## Svrha:

- ◆ Prijelaz organizacije na nove poslovne procese i novi sustav
- ◆ Nadziranje poslovnih rezultata
- ◆ Nadziranje produkcijske okoline

## Isporuke

- ◆ Produkcijska okolina
- ◆ Početak rada Help Deska
- ◆ Preneseni i konvertirani podaci
- ◆ Dodatna školovanja krajnjih korisnika
- ◆ Ažuriran poslovni slučaj
- ◆ Naučene lekcije



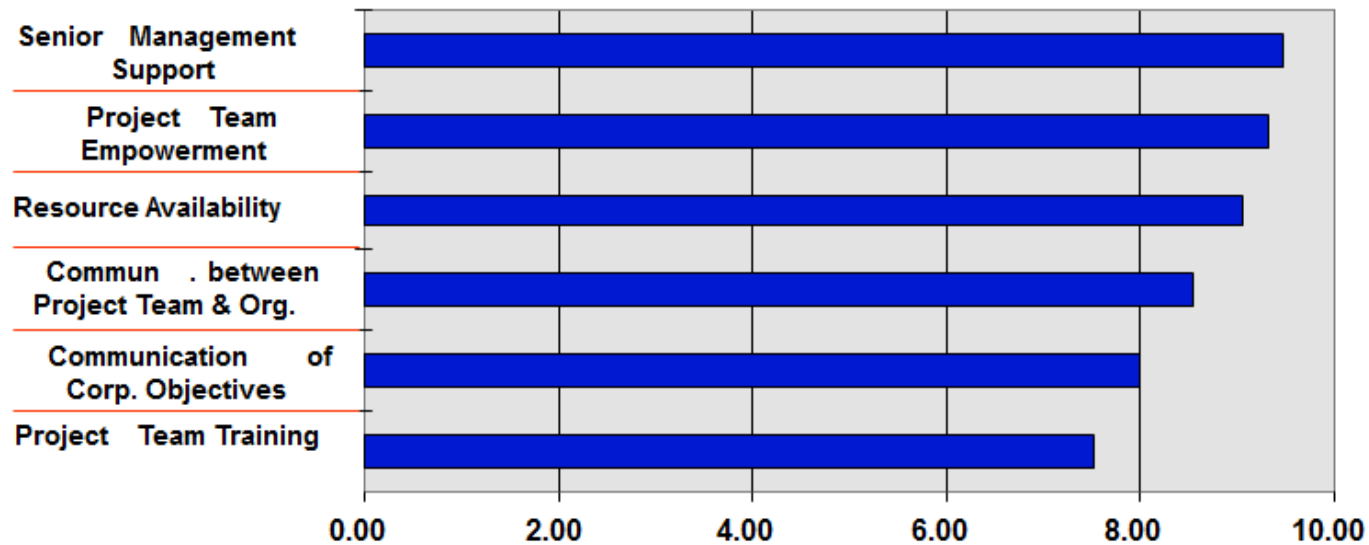
## Milestones

- ◆ Rad u živo
- ◆ Zatvaranje projekta



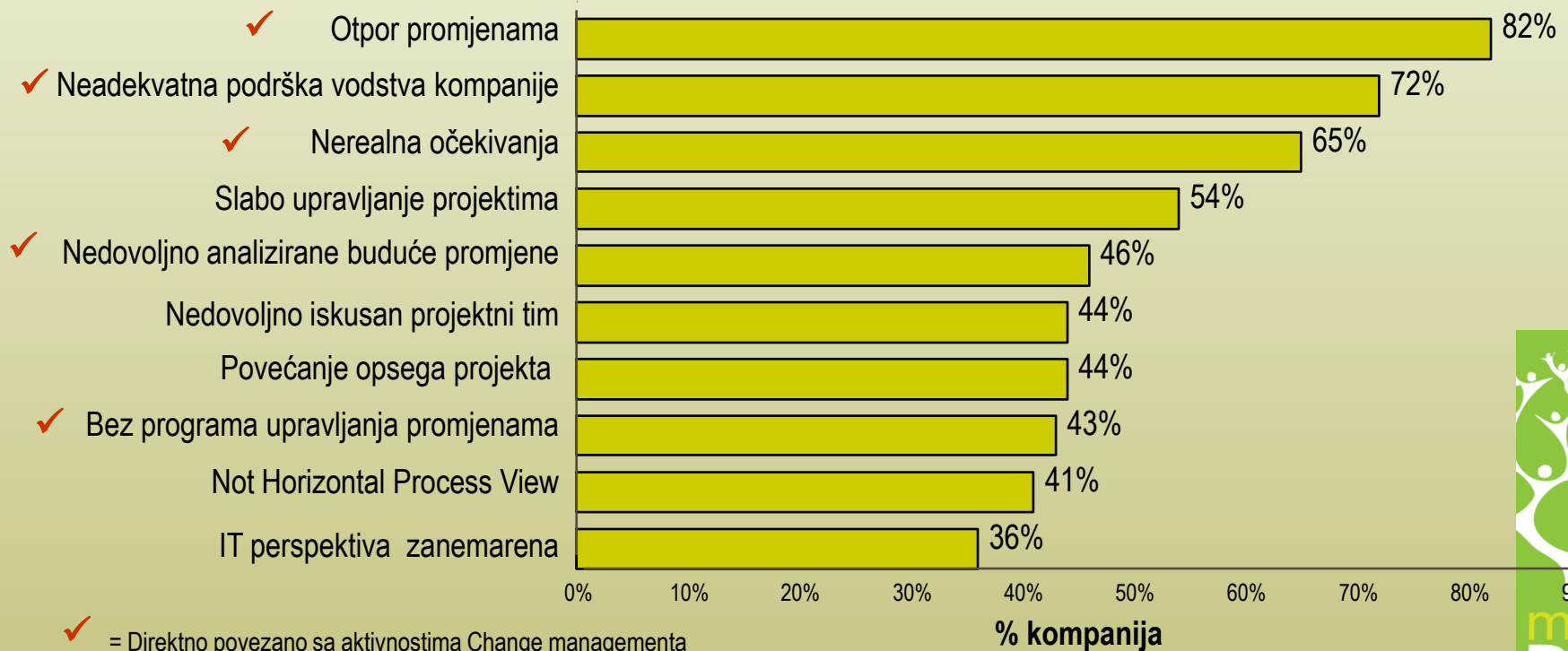


# Ključni faktori za uspjeh projekta

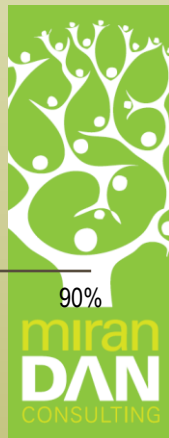


# Da li nam treba upravljanje promjenama na projektima?

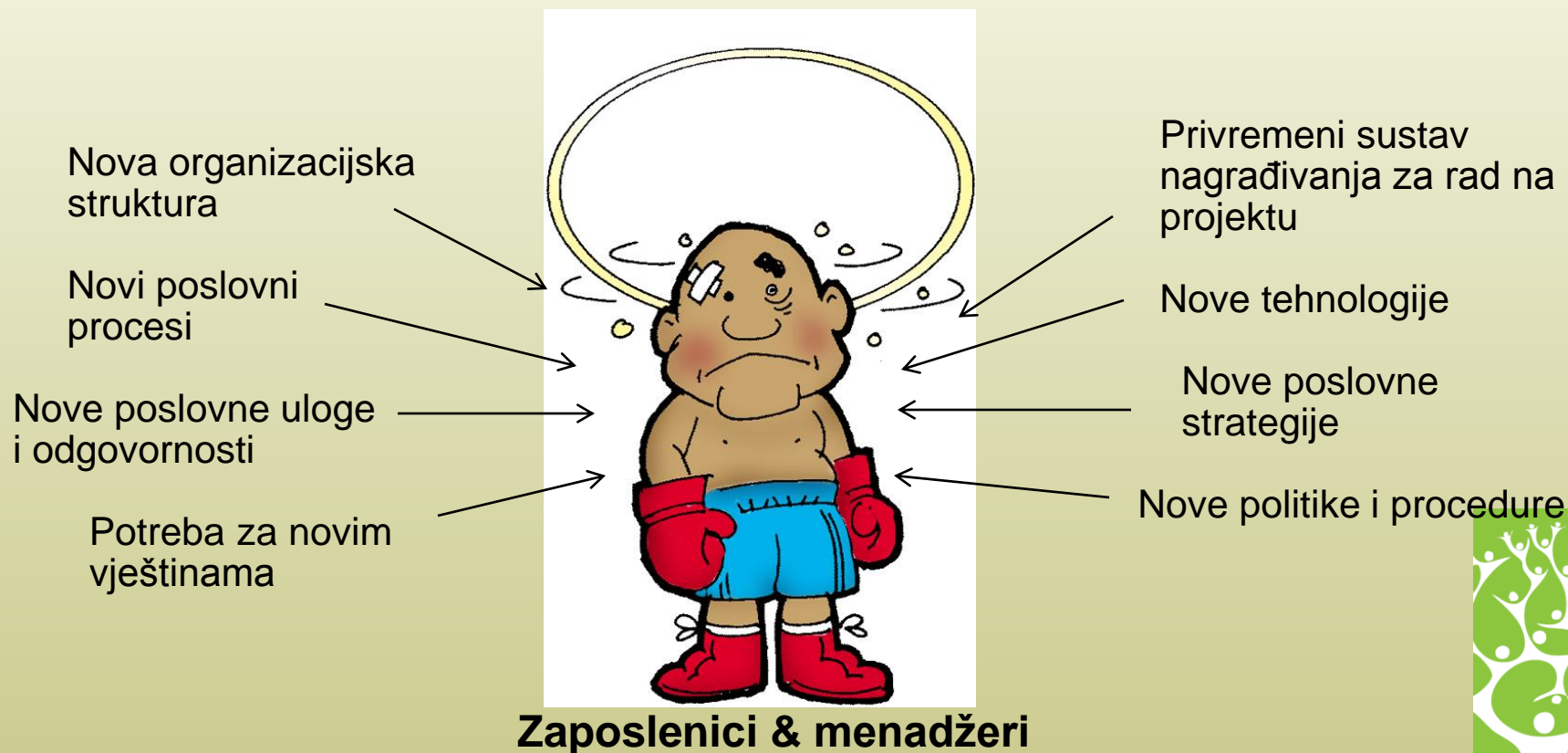
## Top 10 prepreka za uspjeh projekta



✓ = Direktno povezano sa aktivnostima Change managementa  
Change Management Initiatives  
Source: D&T CIO Survey



# Zašto je upravljanje promjenama potrebno na implementaciji "ERP" projekata



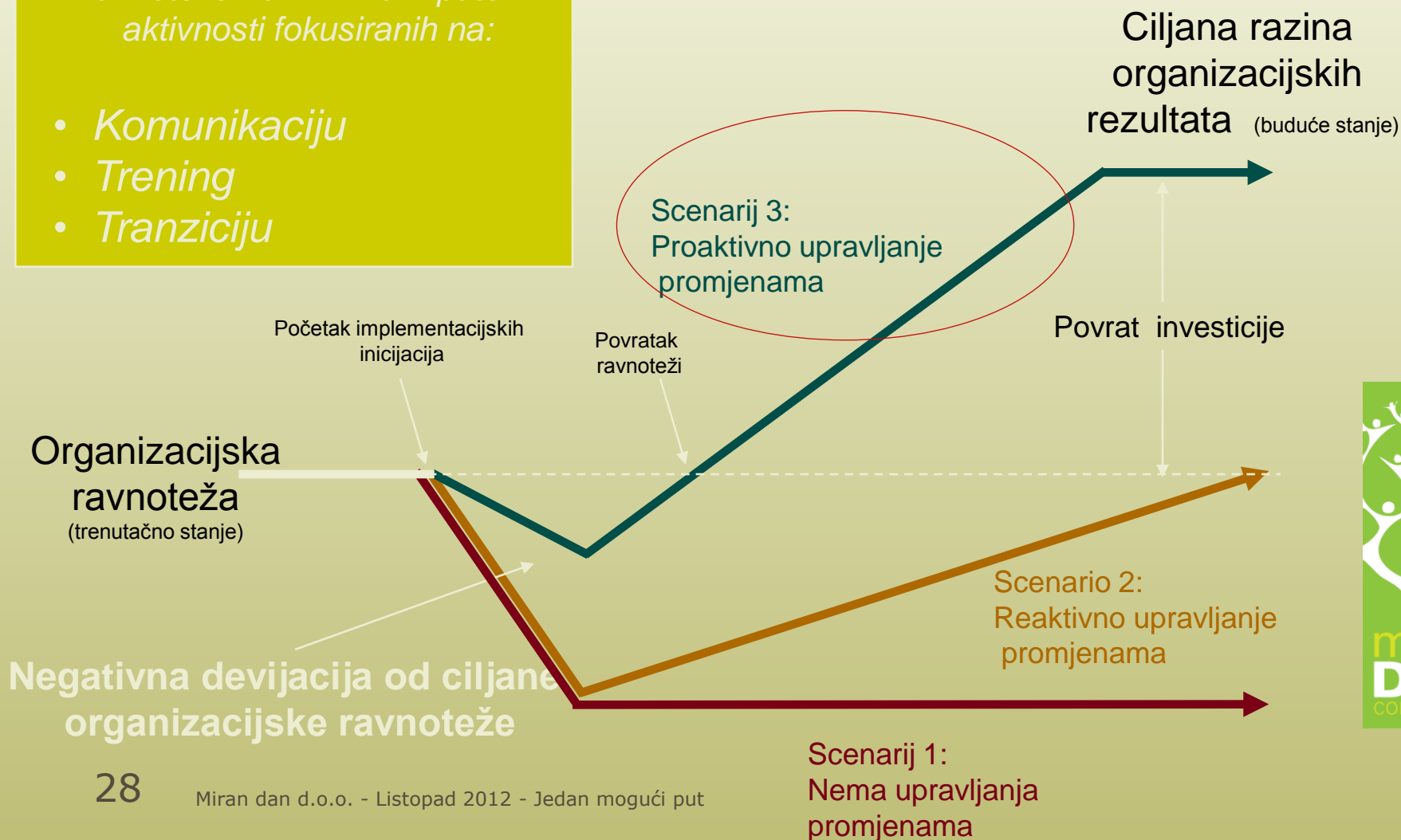
***Zaposlenici će prolaziti kroz značajne promjene putem "ERP" implementacije. Značajne promjene mogu utjecati na produktivnost zbog slabijeg poznavanja, manje kontrole i ovlaštenja za pojedinu razinu.***



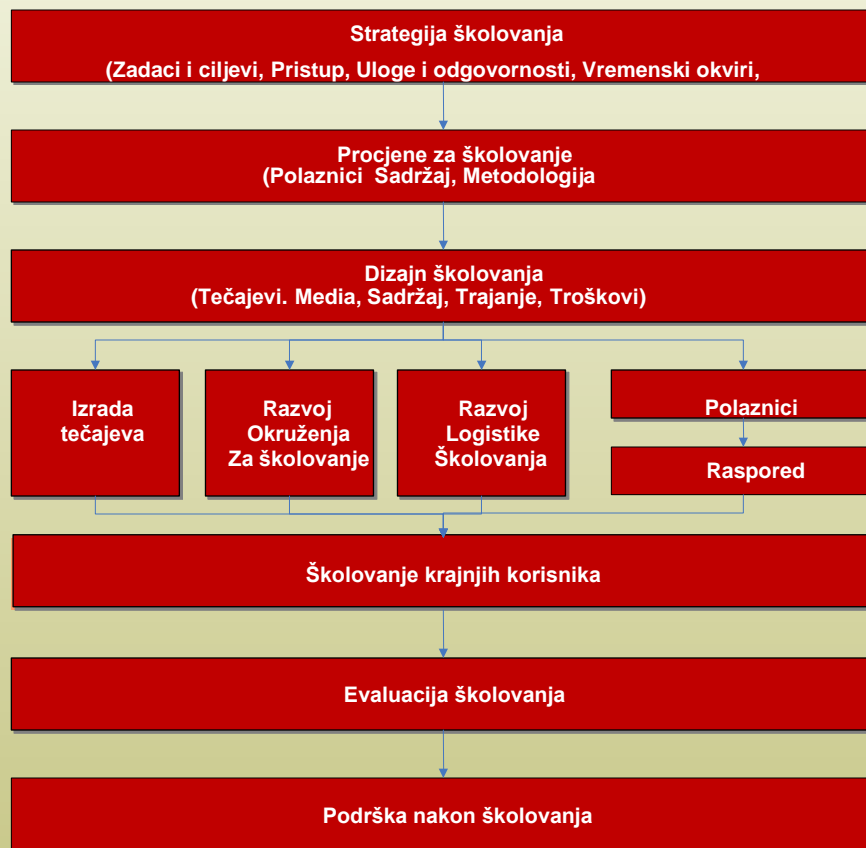
# Kako izbjeći dolinu očaja

*Svođenje dubine i širine negativne devijacije od ciljne organizacijske ravnoteže na minimum putem aktivnosti fokusiranih na:*

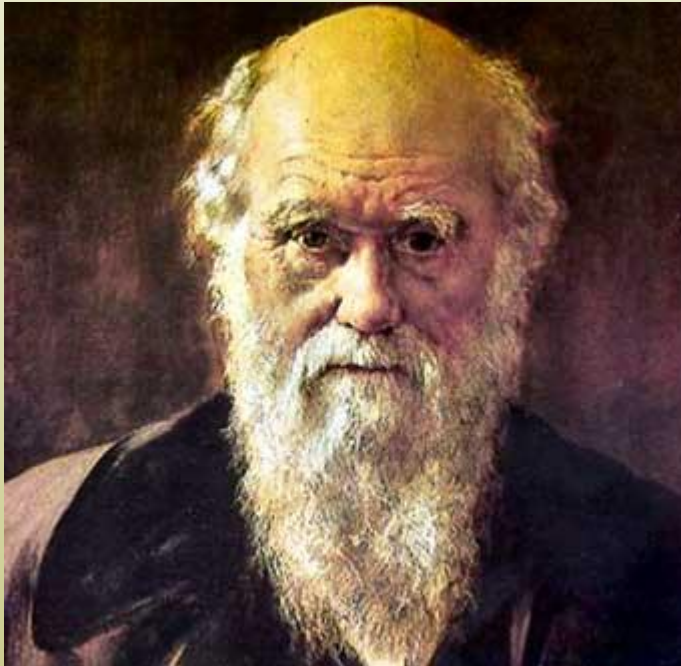
- *Komunikaciju*
- *Trening*
- *Tranziciju*



# Planiranje školovanja kao jedna od aktivnosti CM-a



# Jedan od razloga zašto sam se pronašla u upravljanju promjenama



*“It is not the strongest who survive, nor the most intelligent, but those who are most responsive to change.”*

**C. Darwin**



# Hvala na pažnji! Da li imate pitanja ?

