



# Projektszponzorálás a Rábánál

## Egy Oracle upgrade projekt története

Nagy Tamás  
Rába Nyrt

2009. május 20.



# Tartalom

- **A Rába csoport ma**
- *A Rába IT szervezete és működése*
- *Oracle alkalmazás bevezetések története a Rábánál*
- **A verzióváltás ösztönzői**
- **Az upgrade projekt áttekintése**
- *Hogy segíthet egy informatikai projekt a mai gazdasági környezetben?*
- **Projekt szponzor feladatai a Rábánál és a projektben**
- *PIB feladatai*
- *Projektvezető feladatai*
- **Megéri-e szponzornak lenni?**
- -----
- *Az upgrade projekt szervezeti felépítése*
- *A projekt „háromszöge”*
- *A projektmenedzsment „háromszöge”*
- **A projekt működési fórumai**
- **Szponzor – projektvezető együttműködése**
- **A jó projektszponzor tulajdonságai**
- **Változások kezelésének „piramisa”**
- **Konfliktusok menedzsment szinten**
- *Sikeres projekt feltételei*
- **Mitől elkötelezett egy menedzsment?**



# A Rába csoport ma

Rába Járműipari Holding  
Nyrt.

Fő adatok  
(IFRS)  
2008

**Árbevétel:**

58.6 milliárd  
HUF

**EBITDA:**

4.053 m HUF

**Létszám:**

2. 582

## Üzletágak

Rába Futómű Kft.



Fókusz a  
nagy sorozatú  
haszongépjármű  
futóműalkatrészek

Rába Alkatrész Kft.



Személygépjármű  
fém alkatrészek a  
régió piacára

Rába Jármű  
Kft.



Projektalapú  
járműgyártás

Ingtatlan



Nem termelő  
ingatlanok  
hasznosítása



Teszt központ





## A RÁBA IT szervezete és IT környezete

- IT szolgáltatási szerződés (outsourcing) 9 évre (partner: Iqsys)
- Átlátható, garantált, szabályozott szolgáltatási szintek
- Az SLA-k teljesítéséhez szükséges fejlesztések végrehajtása a Szolgáltató által (pl. szerverkonszolidáció, homogén géppark biztosítása, rendszeres gépfrissítések)
- Egycsatornás kommunikáció, szolgáltatásmenedzsment kialakítása a felhasználónál
- Informatika, pénzügyi szolgáltatások (könyvelés, számlázás) és humán szolgáltatások (bérelszámolás) kiszervezése egyben, figyelembe véve a szinergiákat
- Nagyságrend: anyavállalat + 4 kft, 3 telephely, kb. 750 IT munkahely, ebből kb. 250 Oracle felhasználó
- Rábánál maradó IT létszám: 4 főállású munkatárs (szolgáltatásfelügyelet, vezetői információs rendszer működtetés, modulgazda – kulcs rendszerfelhasználói szerepkör), 3 „másodállású” szolgáltatásmenedzser a kft-knél, modulgazdák a szakterületeken
- Kiszervezve: egykori rábás Oracle kompetencia (bevezetési tanácsadás, helpdeskes probléma megoldás, riport/kimutató fejlesztés) – szolgáltatási szerződésben havi konzultációs keretszámmal megoldva, átalánydíjjal





## Oracle alkalmazások története és bevezetési tapasztalatok a Rábánál

OF rendszer bevezetés, 1995-96	Oracle Hungary (első komoly magyar projekt)
OM bevezetés a Futóműben, 2000-2002 (COPICS lecserélése)	Konzorcium: Accenture – Oracle – Compaq (és a Rába számítóközpont)
OF továbbfejlesztés, cash management, konszolidációs főkönyv, OFA fejlesztés, 2002-2003	Oracle + külső partnercég +Rába
OM kiterjesztés a többi leányvállalatra (Jármű, Motor, Sárvár), 2002-2003	Rába számítóközpont saját szakemberei
OM folyamataudit, 2004	Oracle Hungary
Oracle EAM (karbantartás), 2005	Iqsys (akkor még Rába Szolgáltatóház Kft saját szakemberei)
Oracle 11i upgrade, 1. fázis 2007-2008	Iqsys fővállalkozás, Iqsys (de volt rábás) tanácsadók, Oracle tanácsadók és Oracle projektvezetés
2-3. fázis 2008-2009	Modulonként változó, Iqsys (karbantartás integráció) vagy Oracle (iSupplier portal, Release management)



## Verzióváltás ösztönzői

- OA R11i verziója (hivatalos nevén eBusiness Suite) lehetőségeinek kihasználása
  - új funkciók használatba vétele
  - Oracle üzleti folyamatok implementálása (Oracle Business Flows)
  - új modulok bevezetése
- Legkorszerűbb alkalmazási technológia megvalósítása
- Meglévő folyamatok újragondolása
  - folyamatok, funkciók egyszerűsítése
  - működési hatékonyság javítása
  - egyedi fejlesztések kiváltása és/vagy megszüntetése
- Menedzsment elvárások kielégítése
  - átláthatóbb működés
  - az üzleti egységek (profitcentrumok) teljesítménymérése
  - új kalkulációs rendszer, nagyobb készletfelelősség





# Rába Oracle 11i upgrade projekt tartalom áttekintése

- **1. Fázis, 2007**
  - **Rendszer újrainstallálása (összes meglévő modul, OM, OF, csoportszinten)**
  - **Új modulok bevezetése**
    - Korszerűsített Ellátási Lánc Tervezés (ASCP) ☑
    - Automatikus adatcsere rendszer (EDI) ☑
    - Napi üzleti intelligencia rendszer (DBI) ☑
  - **Korábbi rendszer technikai upgradelése (archív rendszer kialakítása) ☑**
- **2-3. Fázis, 2008 - 2009**
  - **Rendszer kiterjesztése**
    - Szerszám üzemi termelésirányítás bevezetése (Futómű Kft) - ☑
    - Karbantartási rendszer integrálása (Futómű Kft) - ☑
  - **Új modulok bevezetése**
    - Szállítói kommunikáció fejlesztése (iSupplier Portál) ☑
    - Bejövő szállítás ütemezések kezelése (Oracle Release Management) - ☑
    - EDI kapcsolatok kiterjesztése (E- Commerce Gateway) – ☑
    - Raktár irányítás (Oracle Warehouse Management) – előkészítés alatt
    - Gyártás ütemezés (Oracle Production Scheduling) - előkészítés alatt
    - Hitelkezelés (Oracle Treasury) – 2 éves opció





## Hogy tud segíteni egy informatikai projekt a mai gyorsan változó gazdasági környezetben a Rábánál?

Konkrét példák, amikkel a Rába **management** szinten kezdett foglalkozni a válság hatására

- Ellátási lánc modellek felállítása a fő vevőcsoportokra (konszignációs raktár, VMI, értékesítés készáru-raktárból, projektértékesítés)
- Commodity csoportok felállítása a beszerzés támogatására, az igénylési-jóváhagyási-beszerzési folyamatok felülvizsgálata
- Oracle paraméterek beállítása az egyes csoportokra, az átalakított modellek alapján (sorozatszám, min-max határok, biztonsági készlet, minimális rendelési mennyiség, elő- és utófeldolgozási idők stb.)
- Felelősök hozzárendelése az egyes folyamatokhoz
- Kivételkezelés – eskaláció a management felé
- Informatikai költségek csökkentése – IRÁNY EGY ÚJABB PROJEKT!!!
- Informatikai szolgáltatási szintek lazítása a költségcsökkentés érdekében
- Licenchasználat, jogosultságok felülvizsgálata
- Használt IT eszközök (számítógépek, nyomtatók) mennyiségének felülvizsgálata





## Projekt szponzor feladatai a Rábánál (illetve ebben a projektben)

- A projekt szponzor feladata a projekt előrehaladásának segítése, a projektterv és az üzleti terv egységének megteremtése, a források biztosítása, a projekt tevékenységének folyamatos nyomon követése, az akadályok eltávolítása. Közreműködik a projekt megvalósításának értékelésében.
- A Projekt szponzorok szerepe a projekthez a szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátása, és a projektnek mind a megbízó, mind a vállalkozó szervezete általi teljes támogatásának biztosítása.
- Krízishelyzet meghatározása (mikor kér értesítést a tervektől való eltérésről)
- A projekten történő változtatások és teljesítésigazolások jóváhagyása





## Projekt Irányító Bizottság feladatai

- **A Projekt Irányító Bizottság (PIB) definíciója:** a projekt vevőjének képviselője, a projekt legfelső döntési szintje, ellenőrzi a munkacsoportok munkáját és szakmai, vezetői döntéseket hoz.
- Eljár a projekt vezetés hatáskörét meghaladó ügyekben való eljárás, értékeli a projekt megvalósítását.
- **Állandó tagjai:**
  - - Az ügyfél részéről a projekt sikeréért felelős gazdasági vezetők
  - - A vállalkozó részéről kinevezett felső vezető
- **A Projekt Irányító Bizottság fő feladatai és felelőssége:**
  - projekt célkitűzéseinek meghatározása és jóváhagyása
  - projekt tervek és a stratégiai célok egységének megteremtése
  - az elvárások és sikerkritériumok kidolgozása
  - a szerződések, szerződésmódosítások elfogadása
  - a projekttel kapcsolatos pénzügyi és szervezeti döntések meghozatala
  - a projekt menedzserek által előterjesztett kérdésekkel kapcsolatos döntések meghozatala
  - a stratégiai / elvi döntések meghozatala
  - rendszeres üléseken a projekt áttekintése, ellenőrzése, az elért mérföldkövek nyomon követése
  - a projekt sikeréhez szükséges erőforrások allokálása
  - a projektvezetők értesítése projektet érintő stratégiai változások esetén
  - az új szervezeti kultúra számára megfelelő környezet megteremtése



## Projektvezető feladatai

- az ügyfél képviselete a projekt során
- a minőség, a terjedelem, a költségtervek és az ütemezés teljesüléseinek felügyelete („projektmenedzsment háromszöge”)
- annak biztosítása, hogy a projekt kritikus sikerkritériumai teljesüljenek
- egy részletes projekt terv elkészítése a vállalkozóval, alkalmazási teamek vezetőivel és a rendszer teamekkel közösen együttműködve
- a projekt folyamat minden aspektusának figyelemmel követése (applikáció, technikai, dokumentációs)
- a munkatársak rendelkezésre állásának biztosítása
- üzleti és rendszerintegrációs folyamatok támogatása
- a projekt irányok biztosítása, annak érdekében, hogy a PIB elvárásai teljesüljenek
- a projekt mindenkor helyzetének, státuszának jelzése a PIB felé
- annak igazolása, hogy az időszaki teljesítések megfelelnek a követelményeknek
- annak igazolása, hogy a projekt mérföldkövei teljesültek
- döntés a végleges projekt tervről
- a projekt szervezet működőképés fenntartása
- probléma és változásmenedzsment
- közreműködés a projektvezetőségi ülések előkészítésében, részvétel projektvezetői üléseken
- döntés kezdeményezése projekt költségvetési ügyekben
- napi kommunikáció a projektben résztvevő dolgozókkal



## Miért éri meg szponzornak lenni? Mi a legnehezebb a projektszponzori szerepben? Hogyan választja ki a megvalósítandó projektet?

- Rábánál a vezérigazgató, vagy a projektbizottság dönti el egy-egy projekt szponzorának kiletét, ez nem választás kérdése - a szponzor a projekt tartalmától és fontosságától függ (egy-egy szakterületet érint, egy egész leányvállalatot, vagy az egész Rába csoportot)
- **Miért éri meg???** (Szponzor személyes véleménye)
- Segített leküzdeni az informatikai tudásbeli hiányosságokat (a szponzorok általában nem IT szakemberek)
- Segített jobban megismerni a saját cég működését, működési zavarait – ezáltal lehetett intézkedni a zavarok elhárítására
- A rendelkezésre álló erőforrások átláthatóbbak lettek
- Az adminisztrációs terhek bevállalásának előnyei és hátrányai láthatóvá váltak
- **Mi benne a legnehezebb??**
- A projekt kollégákkal történő elfogadtatása (paradigmaváltás)
- Átérezni az elvégzendő munka mennyiségét (nehéz megbecsülni egy nem IT-snek)
- A jövőbeni működési modell gyakorlati megvalósíthatóságának megítélése
- A szervezési munka közben felmerülő új feladatok beintegrálása a már elfogadott modellbe



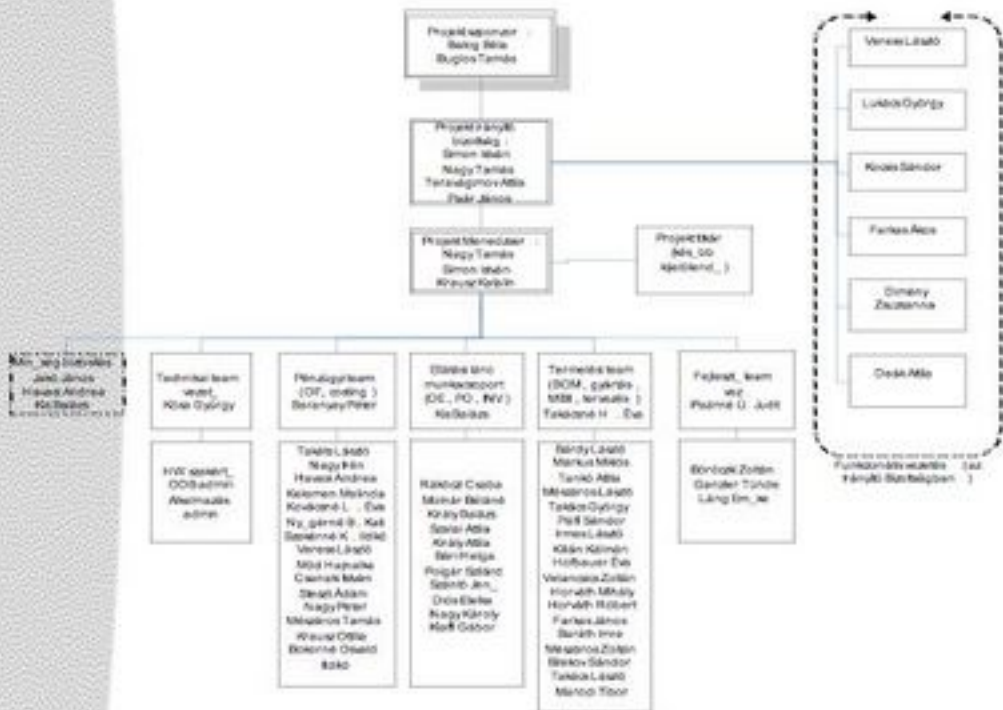


## 2. kör



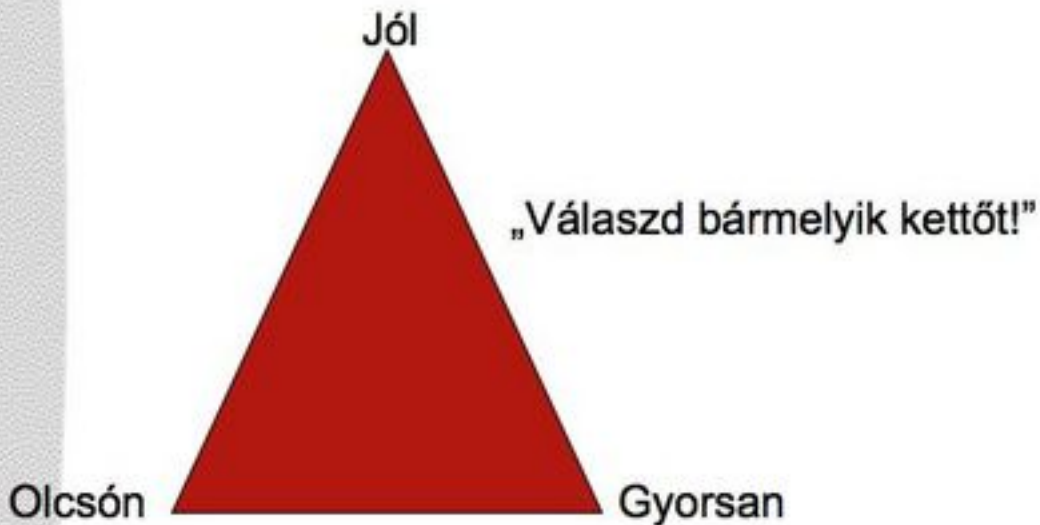


# Oracle upgrade projekt szervezete





## A projekt háromszöge 1.





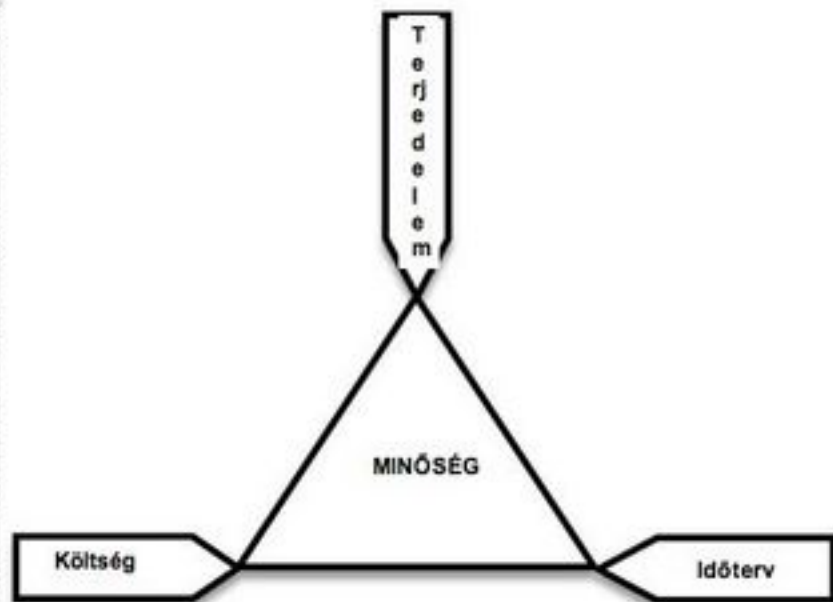
## A projekt háromszöge 2.

- Felirat a Rába Treasury szervezet ajtaján:  
„ A Treasury olcsón, jól és gyorsan dolgozik! Ezek közül Ön kettőt választhat!”
- A projekt ugyanígy működik, ezek a tényezők vannak kölcsönhatásban.
- Három opció van:
  - Gyorsan és jól akarjuk – nem lesz olcsó
  - Gyorsan és olcsón akarjuk, nem lesz jó
  - Olcsón és jól akarjuk – nem lesz gyors!





## A projektmenedzsment háromszöge 1.





## A projektmenedzsment háromszöge 2.

- Hasonlít a projekt háromszögéhez, de van egy plusz tényező, a terjedelem – Mindegyik oldal egy korlátot jelent
- Egyik oldal nem változtatható a másik kettő nélkül (és mindegyik befolyásolja a projekt minőségét)
- Ezek versenyben vannak egymással
- A megnövelt terjedelem növeli az időtartamot és a költségeket
- Az időkorlát növeli a költségeket és/vagy csökkenti a terjedelmet
- Egy szigorú költségkorlát megnövelheti az időt és csökkentheti a terjedelmet
- A teljes projekt munkáját úgy kell szervezni, hogy ezeknek a korlátoknak megfeleljen, és az elvárt minőség meglegyen!





## A projekt működési fórumai

Fórum, résztvevők	Gyakoriság	Tárgyalási témák
Projektmenedzsment ülés (projekt-team vezetők, projektvezetők, esetenként szponzor)	hetente	Aktuális szakmai feladatok, státusz, eldöntendő nyitott kérdések
PIB – Projekt Irányítóbizottsági ülés (szponzor, projektvezetők, szakigazgatók)	4-5 hetente	Státuszjelentés, nyitott kérdések
Vezérigazgatói prezentációk (menedzsment)	Összesen 3- 4 alkalommal	A felsővezetés álláspontjának megismerésére fontos nyitott kérdésekben
Vezérigazgatói státuszmegbeszélés (projektszponzor, projektvezető)	2 hetente	A vezérigazgató tájékoztatására





## Milyen projektvezetővel jó együtt dolgozni? Projektvezető-szponzor együttműködése, előnyök mindkét oldalon

- A nehéz szponzori feladatokban tud segíteni
- Ismeri a bevezetendő projektet, mélységében ismeri a rendszert
- Kiváló kommunikációs képességekkel bír (el tudja mondani egyszerűen, miről is van szó)
- Le tudja küzdeni a vélt vagy valós ellenvéleményeket
- Képes napi 18 órát dolgozni
- Együtt él a megvalósítandó célokkal az implementáció során





## Milyen tulajdonságokkal rendelkezzen egy jó projekt szponzor?

- Legyen személyesen vagy szakterülete által érdekelt (érintett) a projekt sikerében
- Legyen meggyőződve a projekt hasznosságáról
- Segítse a projekt működését a feltételek biztosításával, és időben meghozott döntésekkel
- Legyen képes a tanulásra
- Tudjon (és akarjon) kérdezni
- Merjen rugalmas lenni
- Ismerje a változáskezelési piramist!



## A változások kezelésének piramisa





## A változások kezelésének piramisa 2.





## Menedzsment szinten milyen konfliktusokat éltek meg? Hogyan kezelték őket? (Sztorik) Konfliktusok és kezelésük

- Készletszervezetek – projektindítási probléma volt – senki nem tudta, hogy mivel jár ezeknek a megléte vagy a hiánya (vezérigazgatói döntés)
- ASCP működési probléma (itt tanulta meg az Oracle és az Iqsys is – egymásnak dobálták a labdát)
- Oracle fizetési probléma – nyakkendő...





## Egy sikeres projekt feltételei

- A vállalat felső vezetésének elkötelezettsége a projekt iránt
- A legjobb szakemberek delegálása a projektbe (és elkötelezett felsővezetőket az irányítóbizottságba!!)
- A 'kiemelt felhasználók' elkötelezettsége és aktív részvétele a projektmegvalósításban
- Megfelelő kompetenciával rendelkező bevezető/tanácsadók rendelkezésre állása
- Projekt terjedelmének, célkitűzéseinek és ütemezésének betartása
- A projekt eredményességét befolyásoló fontos kérdések azonosítása
- Annak megvilágítása, hogy több és hatékonyabb információ kinyerése csak több és precízebb adatbevitellel érhető el
- Teljesíthető mérföldkőterv, időben történő döntéshozatal
- Világosan megfogalmazott célok, egyeztetett projekt-terjedelem
- Jó projektvezetés és módszertan
- Megfelelő munkafeltételek
- Oktatás az új folyamatokra





## Mivel lehet a menedzsmentet elkötelezetté tenni?

- Világos projektcélok kitűzése
- A vezetés üzleti igényeinek megfogalmaztatása
- Az információs igények kielégítése
- Az üzleti folyamatok rendbetétele informatikai támogatással
- Hatékonyságjavítási és megtakarítási lehetőségek bemutatása
- Megfelelő kompetenciával rendelkező bevezető/tanácsadók rendelkezésre állása
- A feladatot magáénak érző projektcsapat felállítása
- Projekt terjedelmének, célkitűzéseinek, ütemezésének és költségeinek betartása
- Ha látja a menedzsment, hogy olyan eszközt kap, amelynek a segítségével tényleg jobban tudja „menedzselni” a vállalatot





**Köszönöm a figyelmet!**  
**Kérdések???**