

PROJEKT IMPLEMENTACIJE ERP-A

dr. sc. Mladen Meter

Zagreb, 30.11.2015.



POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | Financije | Menadžment

Usluge tvrtke Poslovna učinkovitost uvjetno su podijeljene u 3 temeljne kategorije (I/II)

1. Projektne usluge

- Uvođenje, organizacija i optimizacija funkcija i procesa kontrolinga, financija i računovodstva
- Izrada poslovnih planova
- Izrada menadžerskih izvještaja
- Izrada investicijskih studija
- Izrada kontroling studija
- Izrada i provedba EU projekata
- Izrada natječajne dokumentacije i praćenje provedbe projekata bespovratnih sredstava i potpora
- Izrada raznih financijskih analiza, modela i procjena

2. Rent a financijske usluge

- Rent a CFO
- Rent a Controller
- Rent a Internal Auditor
- Rent a Treasurer
- Rent a ERP Manager
- Rent a SAP Manager

Usluge tvrtke Poslovna učinkovitost uvjetno su podijeljene u 3 temeljne kategorije (II/II)

3. Edukacijske usluge

- Organizacija i izvođenje edukacija:
 - interne (in-house) i eksterne poslovne edukacije (executive education)
 - korištenjem klasičnih, e-learning i metoda nastave na daljinu
- Organizacija i izvođenje:
 - stručnih skupova
 - konferencija
 - izdavaštvo
 - znanstvena istraživanja

Članovi našeg tima i partneri sa različitim vrstama kompetencija rade na različim vrstama projekata

Članovi tima

- U našem timu imamo **više od 50 suradnika** iz Hrvatske i inozemstva
- Specijalizirani su za različite teme iz područja **kontrolinga, financija i menadžmenta**

Partnerske tvrtke

- Za različita područja imamo **partnere u Europi** (Njemačka, Švicarska, Finska, Velika Britanija, Mađarska, Slovenija)

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

HI-
CHART®
Software + Consulting

zebra bi

IGC



DataPartner

SQUAREMILE
GLOBAL CONSULTING

aspektum
rethinking business communication
Geschäftskommunikation neu denken

Reference

- Naše usluge poslovnih edukacija i poslovnog savjetovanja koristilo je **više od 500 tvrtki**
- Neke od naših referenci:



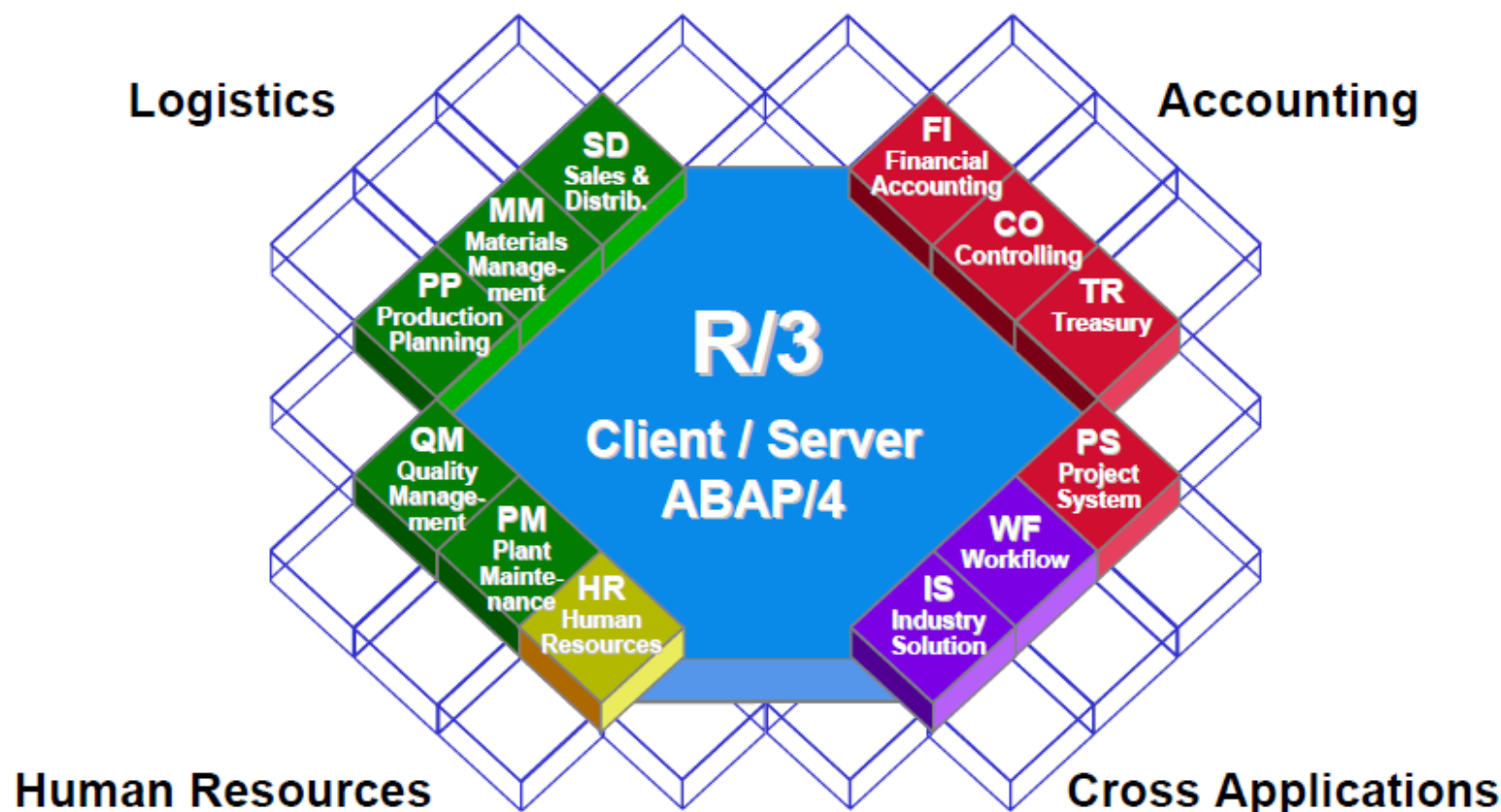
ČEMU SLUŽI ERP?

Krajnji cilj implementacije ERP-a je više povećanje ekonomskih koristi, nego samo unapređenje tehnološko-procesne naravi

- Neminovnost postojanja poslovnih procesa u organizaciji
- Brojnost poslovnih procesa je uvjetovana složenošću i posebnosti poslovnih aktivnosti
- Uloga ERP-a kao integrativnog elementa cjelovite poslovne organizacije (poboljšanje i objedinjenost poslovnih procesa)
- Prednosti jedinstvenog ERP-a (pouzdanost, smanjena redundantnost, brzina, uštede, fleksibilnost, kvalitetna podloga za druge sustave)
- Doprinos ERP-a kvalitetnom i konkurentnom poslovanju:
 - povećanje učinkovitosti u radu
 - osiguravanje potrebnih informacija za poslovno odlučivanje
 - povećanje konkurentnosti

Izvrsnost pojedinih komponenti ERP-a sama za sebe nije dovoljna; za optimalnu korisnost ERP-a nužna je integracija

- ERP predstavlja informacijski sustav koji služi za **integriranje** različitih poslovnih procesa i njihovo **optimiziranje**



© SAP AG

ERP potpomaže izvrsnost poslovnih procesa organizacije, procese izvještavanja i upravljanja

- Korištenje ERP-a za poboljšanje:

- izvrsnosti poslovnih procesa:

- ✓ prodaje
- ✓ nabave
- ✓ proizvodnje
- ✓ upravljanja ljudskim potencijalima i obračuna plaće
- ✓ financija
- ✓ industrijski specifičnih modula

- profesionalno izvještavanje

- ✓ eksterno (*FINA, HNB, HANFA, Porezna uprava,...*)
- ✓ interno (*menadžment, vlasnici kapitala*)

- upravljanje poslovnim rezultatom

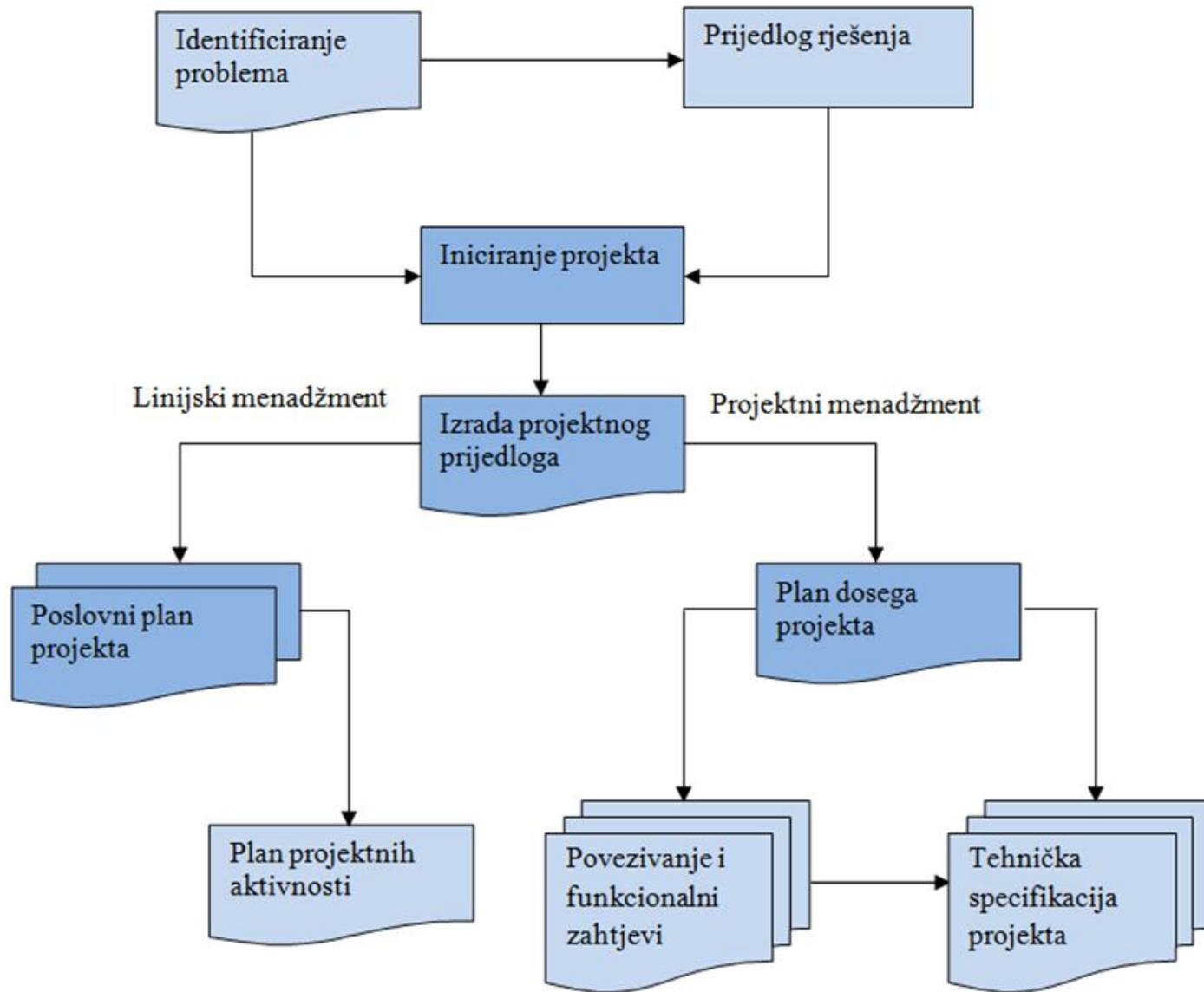


KAKO IMPLEMENTIRATI ERP?

Uvođenje ERP-a u organizaciju je projektna aktivnost

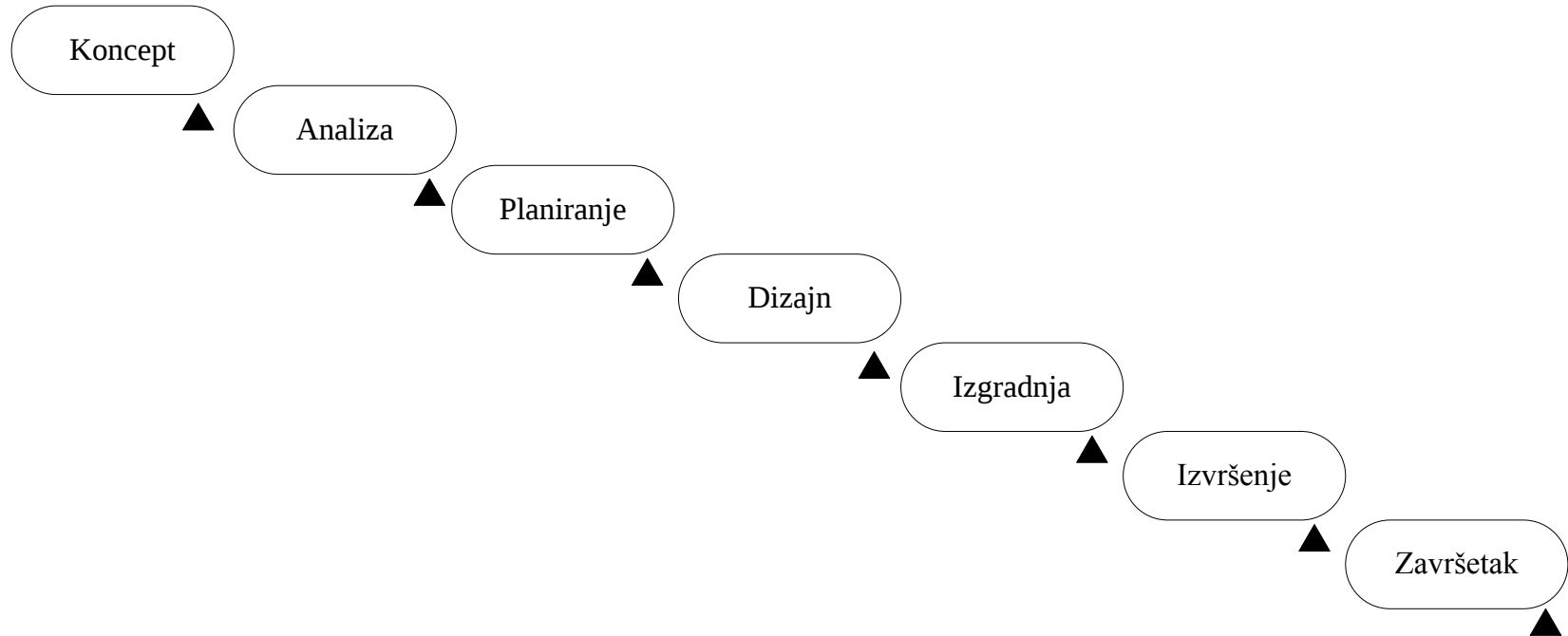
Projekt podrazumijeva jednokratnu, vremenski ograničenu aktivnost čija je svrha postizanje zadanih ciljeva uzimajući u obzir predviđeno vrijeme, zadane troškove, istovremeno težeći prema postavljenoj razini kvalitete, te nastojeći izbjeći rizik ključnih faktora za ostvarenje uspjeha projekta.

Proces iniciranja projekta i izrada projektnog prijedloga



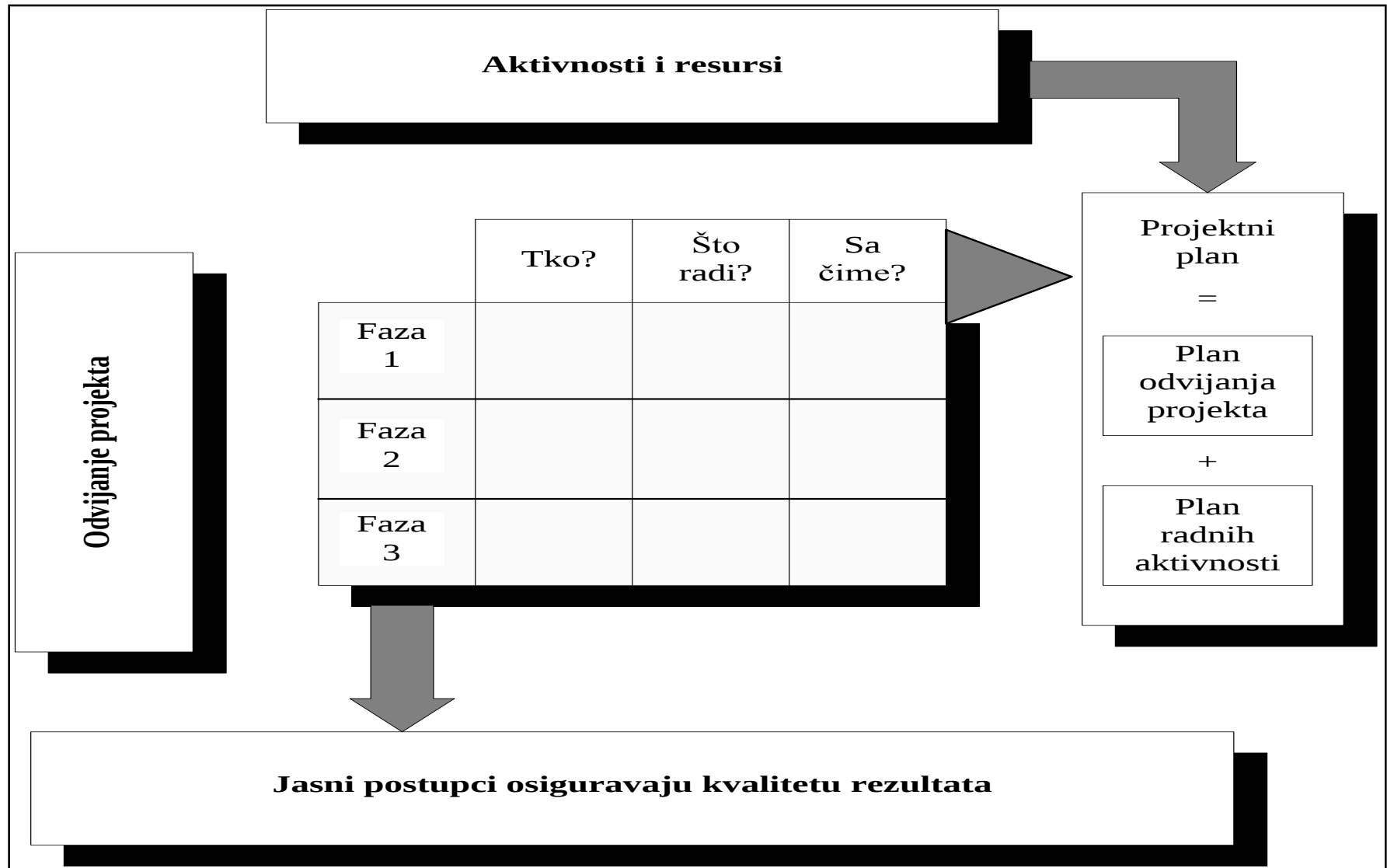
Brandon, N. (2006) Project Management for Modern Information Systems, London: Idea Group Publishing

Projektne faze projekta uvođenja ERP-a su slične fazama i drugih projekata



▲ Projektne faze

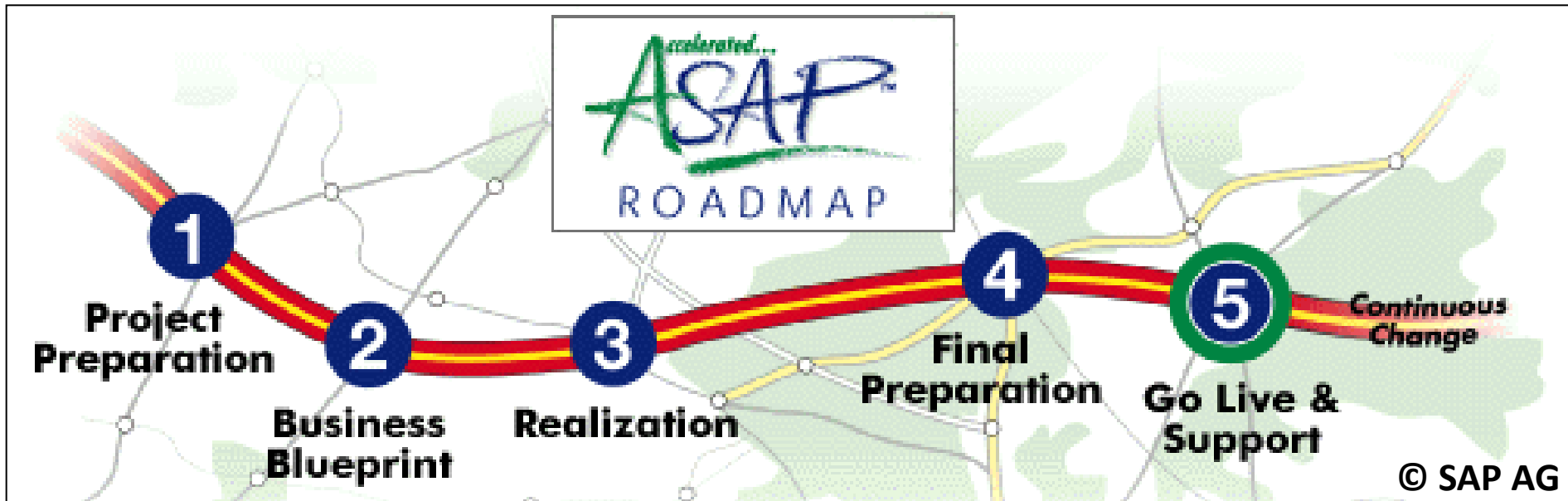
Za izvjesno osiguravanje kvalitetnih rezultata projekta potrebno je osigurati kvalitetan i detaljan plan izvedbe



5 koraka za uspješno provođenje projekta implementacije ERP-a; važnost ERP-a kao poslovnog, a ne samo tehnološkog rješenja

1. Odobravanje početka projekta, definiranje ciljeva, koncepata i dosega projekta te organiziranje resursa na najbolji način koji će osigurati uspjeh projekta
2. Osiguravanje podrške i odobrenja nadređenih tijekom cijelog projekta
3. Uspostavljanje formalne organizacijske sheme projekta
(*plan aktivnosti, nominiranje odgovornih osoba i rokova*)
4. Odabir i provođenje standardizirane metodologije praćenja statusa projekta
(*status odvijanja planiranih aktivnosti, usporedba učinjenog i planiranog, identificiranje razloga odstupanja te poduzimanje korektivnih aktivnosti*)
5. Uključenost krajnjih korisnika i pravovremenost kvalitetnog izvršavanja potrebnih aktivnosti

ASAP Roadmap – SAP metodologija – mogući način implementacije ERP-a



1. **Priprema projekta** (planiranje projekta, projektna organizacija, projektni standardi)
2. **Konceptualni dizajn** (organizacijska struktura, poslovni procesi organizacije)
3. **Realizacija** (prilagodba, pojedinačno i integracijsko testiranje, konverzija, poveznice, izvještaji i korisnička dokumentacija)
4. **Završna priprema** (plan produkcijskog korištenja, korisnička dokumentacija, administracija sustava)
5. **Produksijsko korištenje i podrška** (podrška za sustav i optimizacija sustava)

PREDUVJETI ZA OPTIMALNU ISKORISTIVOST ERP-A?

Primjer iz kontrolinga

Za kvalitetnu implementaciju i korištenje instrumenata kontrolinga, da mogu potpomoći ostvarenje boljih rezultata, potrebno je ispuniti određene preduvjete

1. Strateško određenje poduzeća

(proizvodi, klijenti, tržišta / zemljopisna područja, partnerstva...)

2. Procesna određenost i povezanost

(definiranje procesa, obilježja, podobilježja, integracija, aktualizacija, dokumentiranost...)

3. Strukturiranost skladišta podataka

(definiranje poslovnih zahtjeva, dimenzionalno modeliranje podataka, način korištenja (klijent/server)...))

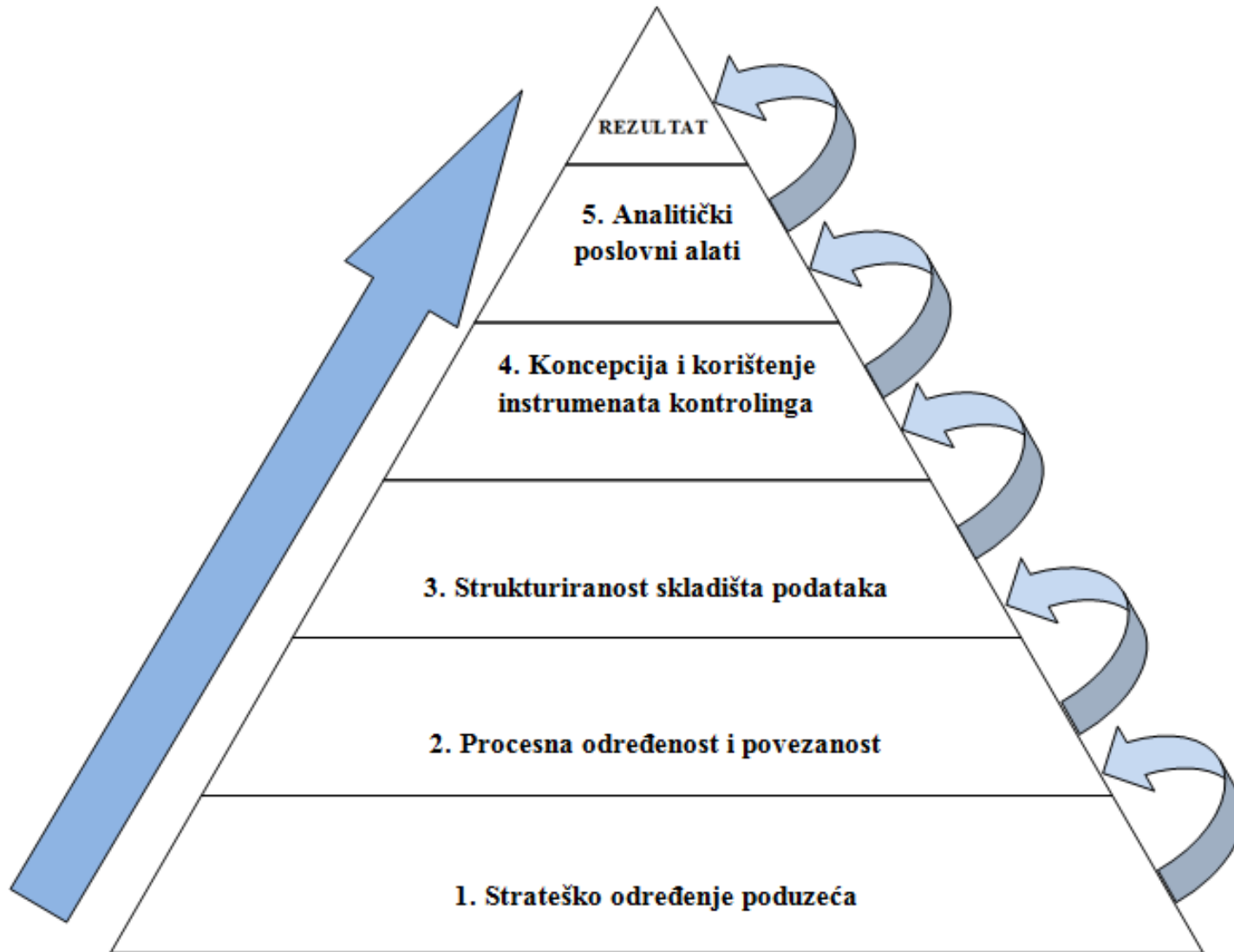
4. Konceptcija i korištenje instrumenata kontrolinga

(razumijevanje i praktično korištenje – stratejski i operativni)

5. Analitički poslovni alati

(razumijevanje i praktično korištenje MS Excel, (besplatni) alati poslovne inteligencije, ERP sustavi)

Kvaliteta provođenja pojedinog procesa konceptualnog modela za upravljanje poslovnim rezultatom je uvjetovana kvalitetom prethodnog procesa



INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION STANDARDS (IBCS) NOTATION



▪ SCENARIOS

-  actual – current year
-  actual – previous year
-  plan
-  forecast

▪ DEVIATIONS

-  positive deviation
-  negative deviation
-  highlighting

Rezultat poslovanja je poboljššan za +53,3 mil. HRK (+67,2%) prvenstveno zbog povećanja bruto dobiti (kroz istovremeno povećanje popusta i smanjenje troškove prodane robe (COGS))

MENADŽERSKI RAČUN DOBITI I GUBITKA

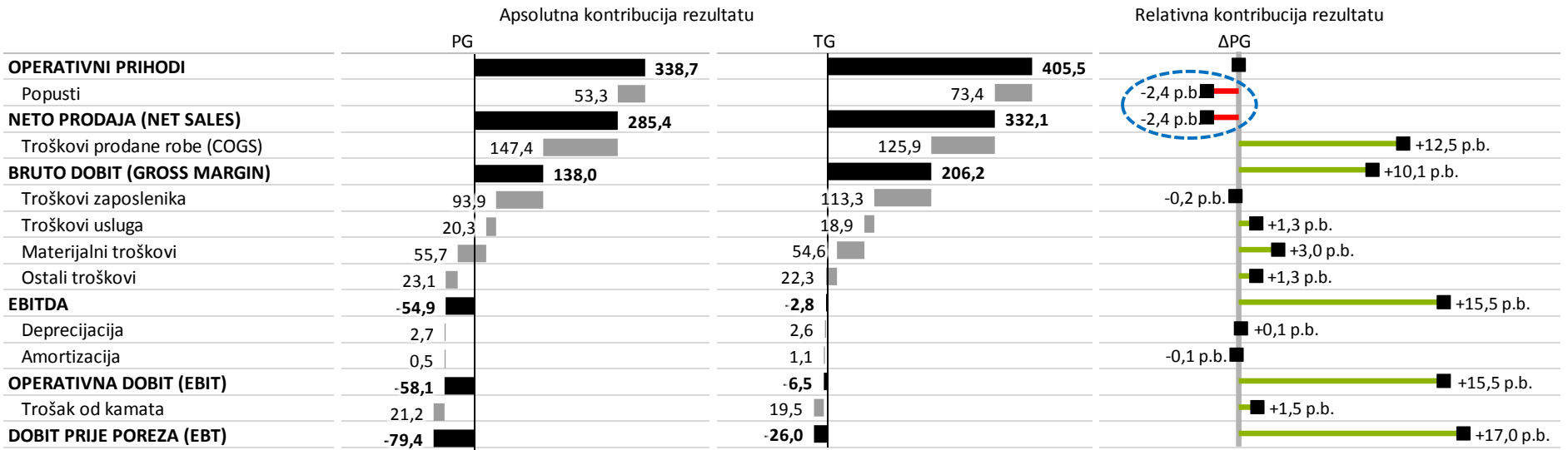
I-XII 2014 vs. I-XII 2013
Aps. vrijednosti u mil. HRK
Rel. vrijednosti u %

	PG	TG	ΔPG	ΔPG%
OPERATIVNI PRIHODI	338,7	405,5	+66,8	+19,7%
Popusti	-53,3	-73,4	-20,1	-37,7%
NETO PRODAJA (NET SALES)	285,4	332,1	+46,7	+16,4%
Troškovi prodane robe (COGS)	-147,4	-125,9	+21,5	+14,6%
BRUTO DOBIT (GROSS MARGIN)	138,0	206,2	+68,2	+49,4%
Troškovi zaposlenika	-93,9	-113,3	-19,4	-20,6%
Troškovi usluga	-20,3	-18,9	+1,4	+6,9%
Materijalni troškovi	-55,7	-54,6	+1,1	+2,0%
Ostali troškovi	-23,1	-22,3	+0,8	+3,4%
EBITDA	-54,9	-2,8	+52,1	+94,9%
Deprecijacija	-2,7	-2,6	+0,1	+2,7%
Amortizacija	-0,5	-1,1	-0,6	-122,6%
OPERATIVNA DOBIT (EBIT)	-58,1	-6,5	+51,6	+88,8%
Trošak od kamata	-21,2	-19,5	+1,8	+8,3%
DOBIT PRIJE POREZA (EBT)	-79,4	-26,0	+53,3	+67,2%

- ① Učinak prodajnih inicijativa (koje uključuju i značajne popuste) doveo je do poboljšanja neto prodaje (+46,7 mil. HRK; +16,4%)
- ② Bolje ispregovarani uvjeti nabave doveli su do gotovo udvostručenja bruto dobiti (+68,2 mil. HRK; +49,4%)
- ③ OPEX-a je smanjen/stabiliziran, osim troškova zaposlenika (zbog koncepta novih stimulacijskih ugovora za zaposlenike)
- ④ Rezultat poslovanja (zbog spomenutih aktivnosti) je i dalje negativan, ali značajno poboljššan (+53,3 mil. HRK; +67,2%)

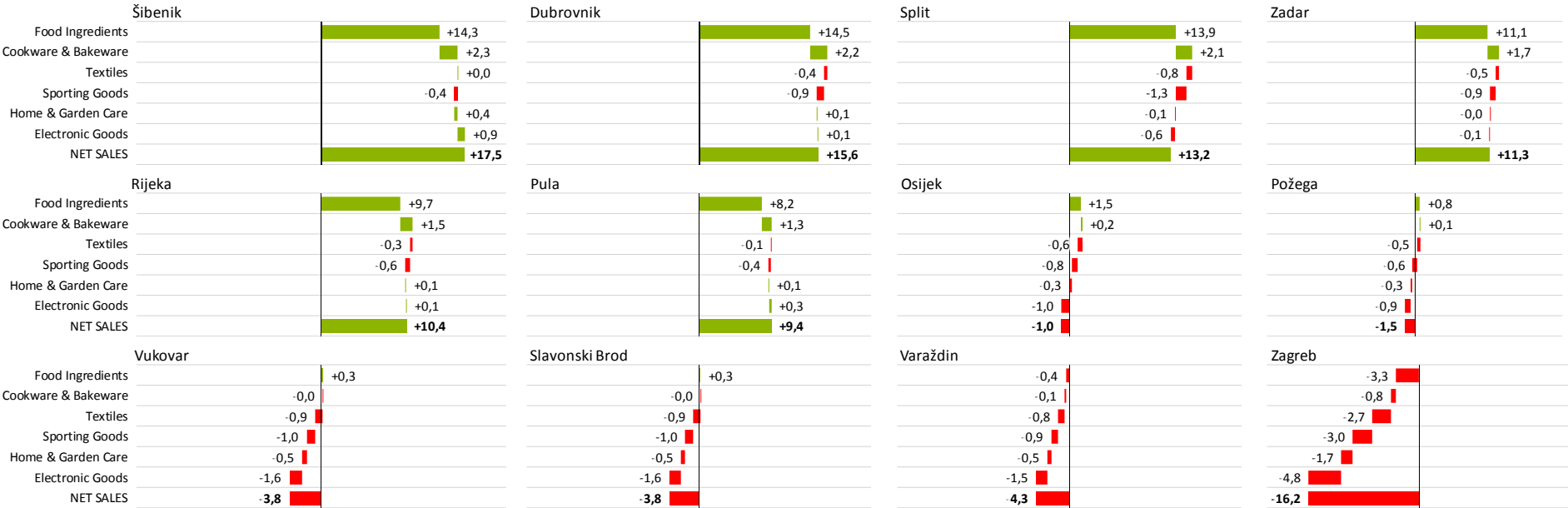
Udjeli svih kategorija profitabilnosti u operativnim prihodima su poboljšani u relativnom iznosu, osim kod popusta (negativna razlika za -2,4 p.b.), te je stoga potrebno detaljno razmotriti politiku popusta

KONTRIBUCIJA REZULTATU
I-XII 2014 vs. I-XII 2013
Aps. vrijednosti u mil. HRK
Rel. vrijednosti u postotnim bodovima (p.b.)



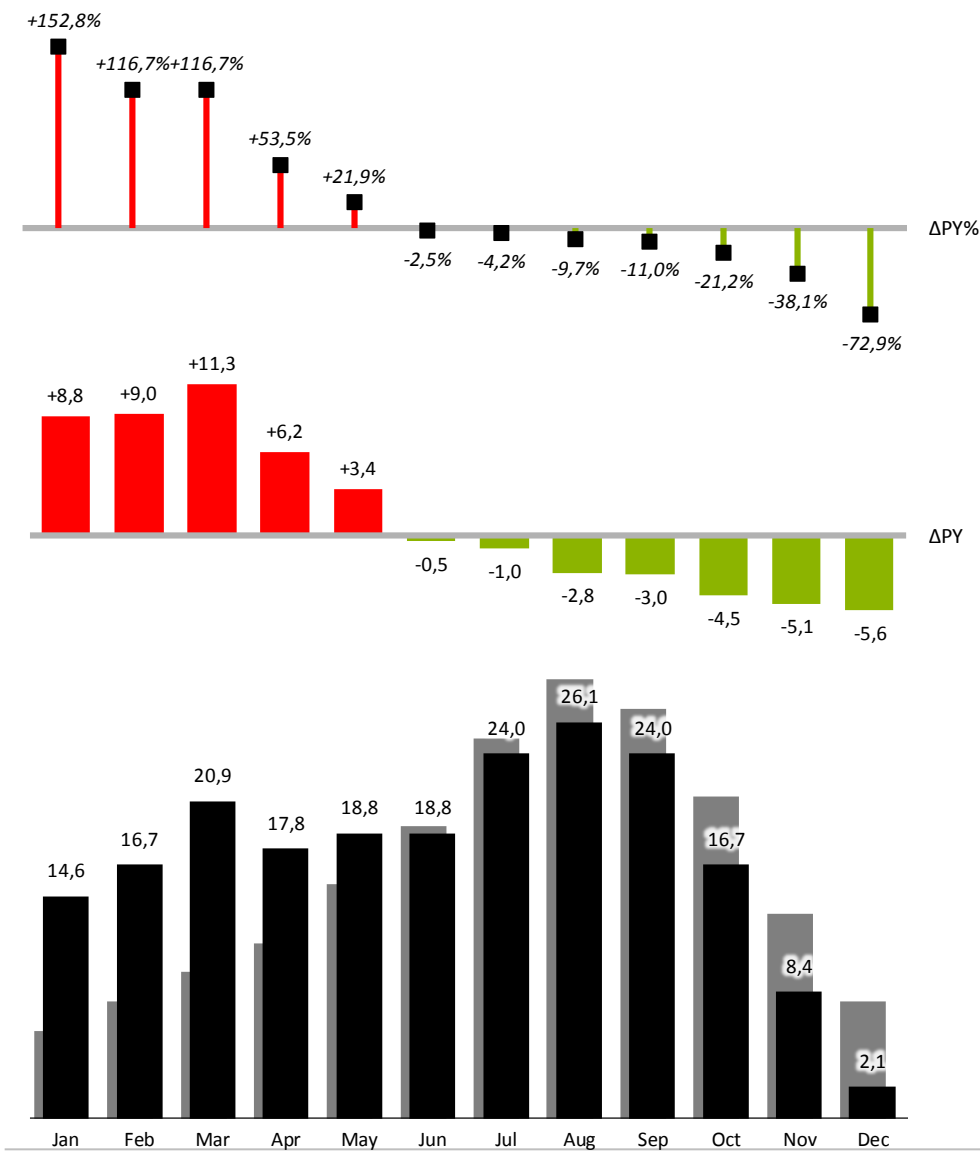
Increase of net sales at coastal cities (particularly in Food Ingredients), while at inland cities occurred significant decrease of net sales (particularly in Electronic Goods)

NET SALES BY CITY
Absolute Variances
I-XII 2014 vs. I-XII 2013
In mHRK



Effects of undertaken activities for cost reduction in 2014 are visible from the end of Q1/2014

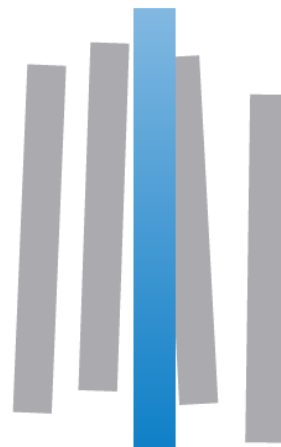
MONTHLY COSTS
I-XII 2014 vs. I-XII 2013
Abs. values in mHRK
Rel. values in %



PITANJA I ODGOVORI

E: mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu

W: www.poslovnaucinkovitost.eu



POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | [Financije](#) | [Menadžment](#)