



Körkapcsolás 10
Előadó: Bartalis Krisztina

Budapest, 2008. november



I. Rész – Mit és Miért? (15 perc)

- Az EVO program előzményei
- Az EVO program célja, fő eredményei
- A program szervezeti felépítése
- A projekt tervezés magyarországi specifikumai

II. Rész – Hogyan? (20 perc)

- A program terjedelme, a magyarországi megvalósítás
- A változások kezelése
- Érintettek, érdekeltek kezelése
- Projekt kommunikáció és tréning
- Projekt kockázatok kezelése
- Projekt nyomonkövetése, kontrolling
- Projekt támogató eszközök
- Tapasztalataink - Mit tanultunk, amit a többi bevezető ország már jobban tesz majd?





I. Rész – Mit és Miért?

(15 perc)





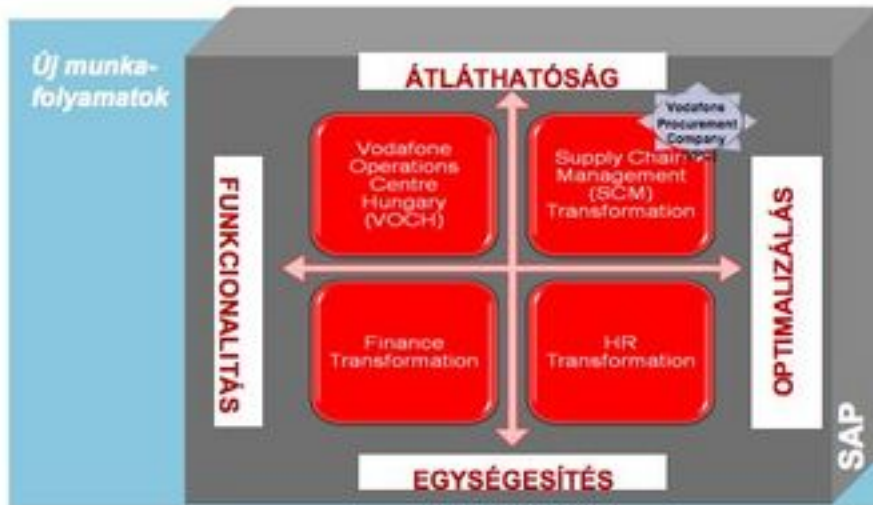
A Vodafone egy dinamikus és változó piacon versenyez

- Több, mint mobil – már „Mobile Plus”
- Az új piaci környezet megkívánja, hogy a Vodafone
 - rugalmasan működjön és
 - az újításokban folyamatosan élen járjon
- Hogy megelőzzük a hagyományos versenytársainkat... (T-Mobile, Telefonica)
- ... és az agresszív, új piaci szereplőket (Google, eBay)



Az EVO program célja

Az **EVO** a Vodafone Csoport üzleti átalakítási programja, mely során egy **egységes ERP rendszerre épülő, integrált működési modell** kerül bevezetésre, amely a **Supply Chain Management** (Beszerzés és Logisztika) a **Pénzügy** és a **HR** területein valósul meg.



Az EVO Program eredményei I.



- A Vodafone az egységes SAP ERP rendszer által, csoport szinten is egy **globális, azonos szerkezetű vállalattá válik.**
- A magyarországi üzletmenet **egyszerűsödik.**
- A back office folyamatok hatékonysága a **VOCH** segítségével javul.
- A globális vásárlások révén a **legjobb kereskedelmi megoldásokat alakítjuk ki.**
- A jobb üzleti tervezés érdekében **pontosabb jelentések és kontroll biztosítása.**
- HR-en belül mind az alkalmazottak mind a menedzserek számára megkezdtuk a **legjobb gyakorlatot bevezetését** az új önkiszolgáló ESS, MSS portálok, továbbá egy új, **hatékonyabb HR szerkezet** segítségével.



Az EVO Program eredményei II.

Átláthatóság – egyetlen valóság- és információ forrás

Egységesítés – következetesség a folyamatok és terminológia használatában

Optimalizálás – minden üzleti egységre optimális szervezeti felépítés kialakítása

Funkcionalitás – egységes, integrált működési platform az SCM, a Pénzügy és a HR területén

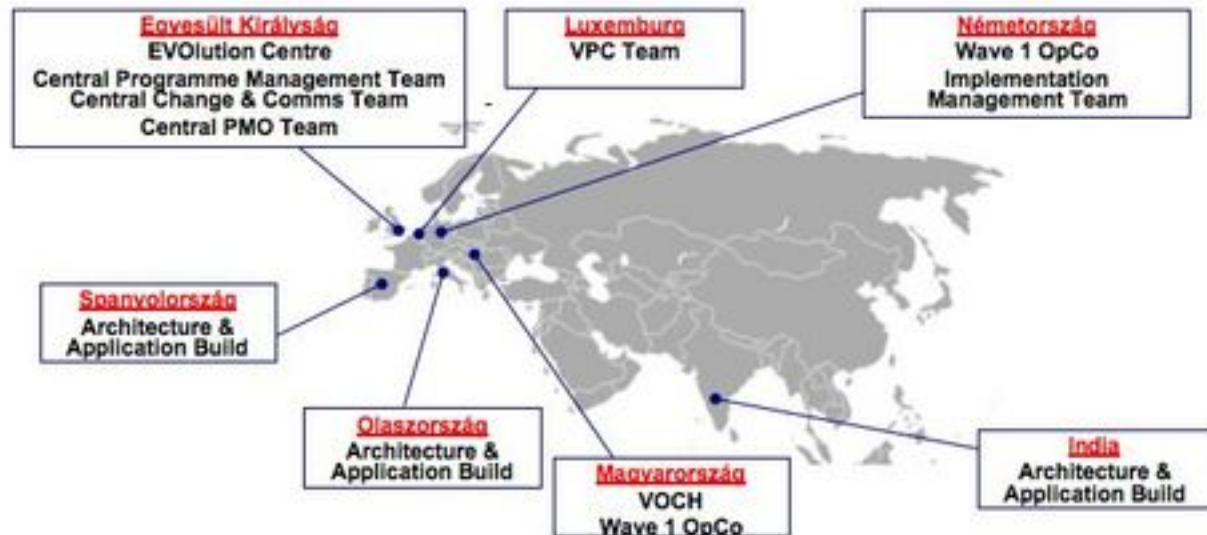
A fentiek lehetővé teszik, hogy a
Vodafone a világ első számú
távközlési vállalata legyen



A Program Szervezeti Felépítése I.



Az EVO mint világprogram



A Program Szervezeti Felépítése II.

- Programme Management
 - Szerződéskezelés
 - Program Pénzügy (business case, benefits realisation, budgeting)
 - Egységes működési modell kialakítása és karbantartása
- Stream 1
 - Release 0 – a funkcionalitás 55%-a (2008. április)
 - Release 1 – VF-HU 90% (2008. szeptember)
 - Release 2 – VF-DE 100% (2009. április)
- Stream 2 – 3- 4 – további országok különböző ütemezésben

Európa

- | | |
|---------------------|------------------------|
| 1) Hollandia | 8) Magyarország |
| 2) Románia | 9) Törökország |
| 3) Portugália | 10) Írország |
| 4) Spanyolország | 11) Albánia |
| 5) Olaszország | 12) Málta |
| 6) Németország | 13) Egyesült Királyság |
| 7) Cseh Köztársaság | 14) Görögország |
| | 15) VGSL |

Közép-Kelet és Afrika

- 16) Egyiptom

Ausztrália és Ázsia

- 17) Új-Zéland
18) Ausztrália

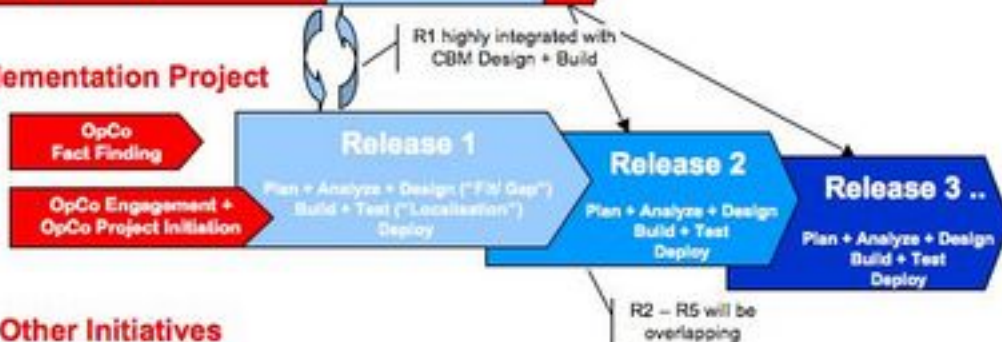


A Program Szervezeti Felépítése III.

Core Business Model



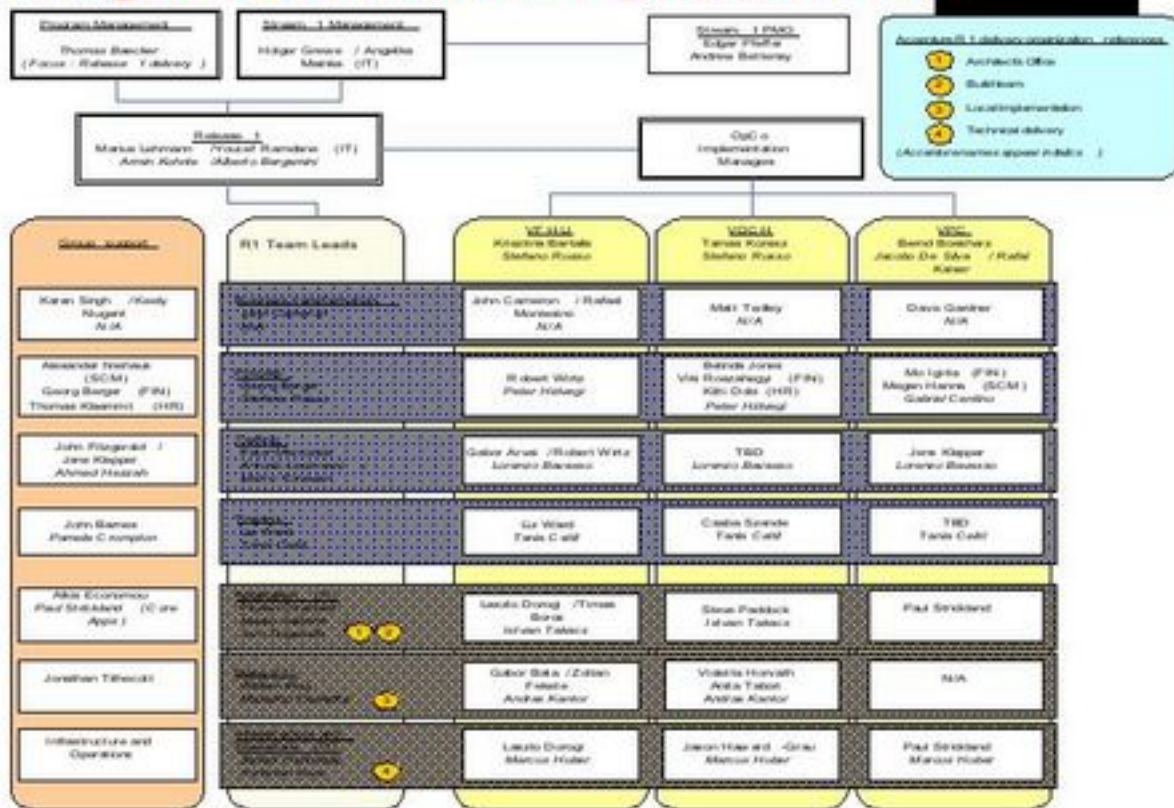
Release/ Implementation Project



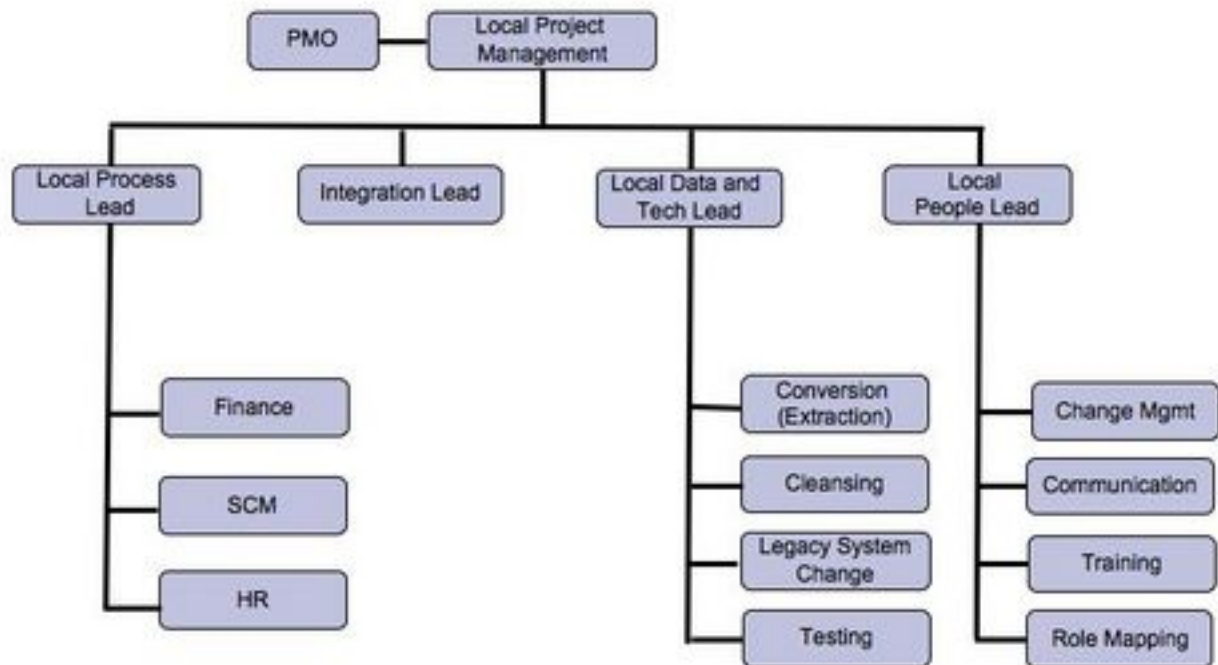
Quick Wins / Other Initiatives



A Program Szervezeti Felépítése IV. - R1



A helyi projekt szervezeti felépítése



A projekt tervezés magyarországi specifikumai I.

- Tervezés alapvetései
 - VFHU az első, amelyik az egységes folyamatokat és az egységes rendszert bevezeti (pilot)
 - Sablonok kialakítása, a bevezetési módszertan véglegesítése
 - Az egységes folyamatok működőképességének visszaigazolása
 - A program szervezet működőképességének visszaigazolása
- Függőségek
 - Vodafone anyavállalat különböző funkciói (központi Pénzügy, HR és SCM funkciók, IT)
 - Program különböző funkciói (egységes folyamatok kidolgozása és véglegesítése, program IT, hálózat és infrastruktúra)
 - Párhuzamosan futó tevékenységek (Release 0 – 1 – 2)
- Helyi adottságok
 - Egyéb stratégiai projektek közé illesztés (korábbi ERP rendszer csere)
 - Lokálisan futó egyéb projektekhez illesztés
 - Helyi üzleti környezethez illesztés (élesindulás dátumának függőségei)



A projekt tervezés magyarországi specifikumai II.

- Tervezési Szakasz (Planning)
 - Projektvezető és Változáskezelés vezető (Change Lead), részidős IT közreműködés
- Analízis és Design Szakasz (Analysis and Design)
 - Teljes projekt szervezet, középpontban a 'Folyamat' csapattal
- Kialakítási Szakasz (Build)
 - Párhuzamosan futó üzleti transzformáció és rendszerfejlesztések (mind SAP, mind helyi rendszerek esetén)
- Tesztelési Szakasz (Test)
 - A Teszt, az Adat és a Tréning Menedzser irányításával folyó párhuzamos munkákhoz a 'Folyamat' csapat erőforrást biztosít
- Bevezetési Szakasz (Deploy)
 - R1 szintű vezetéssel az összes projekt résztvevő összehangolt mozgatása, lokális hangsúly főként az informatikai megvalósításon
- Stabilitási Szakasz
 - Fokozatos indulás (Ramp Up) a felhasználók, a folyamatok és a tranzakció számok területén



Néhány érdekes adat a projekt méretéről



Vodafone Magyarország


- 1280 dolgozó
- ~8 nemzetiség



EVO

- ~1100 munkatárs alkotja a globális Evo csapatot
- ~21 nemzetiség
- ~300 magyar munkatárs, aki a projekten dolgozott
- ~100 magyar munkatárs, aki főmunkaidőben a projekten dolgozott
- ~1300 végfelhasználó a Vodafone Magyarországon
- ~ 270 munkanap
- ~ 110 új szék az EVO irodába

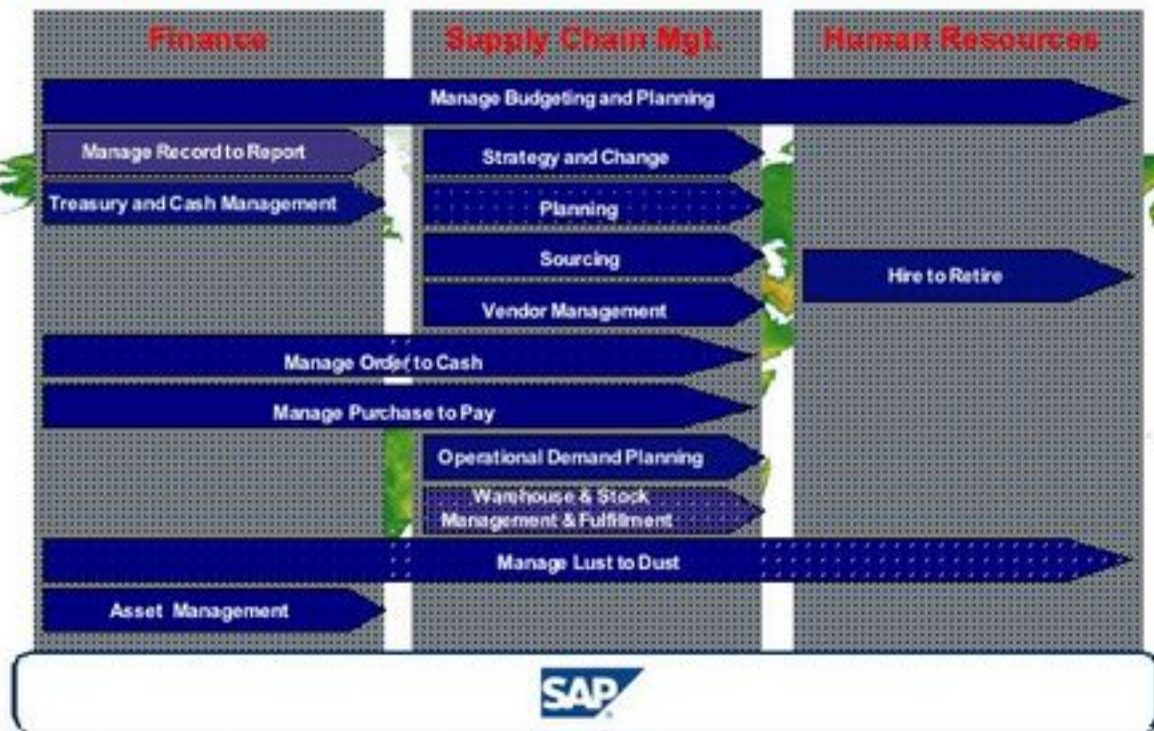




II. Rész – Hogyan (20 perc)



A program terjedelme – Core Business Model



A magyarországi megvalósítás



- Lokalizálás csak a helyi törvényi és szabályozói környezet elvárásai alapján
- Minimális változtatások a már meglévő rendszerekben
- Függőség az SAP tervezési munkáinak előrehaladásától
- Folyamatban lévő rendszerfejlesztések, rendszer cserék
- Az ERP rendszer cserével párhuzamosan folyó kiszervezési munkák (SSC) a pénzügyi folyamatokra és a törzsadatok kezelésére
- Tesztelési és tréning feladatok megosztása az anyavállalati funkciókkal





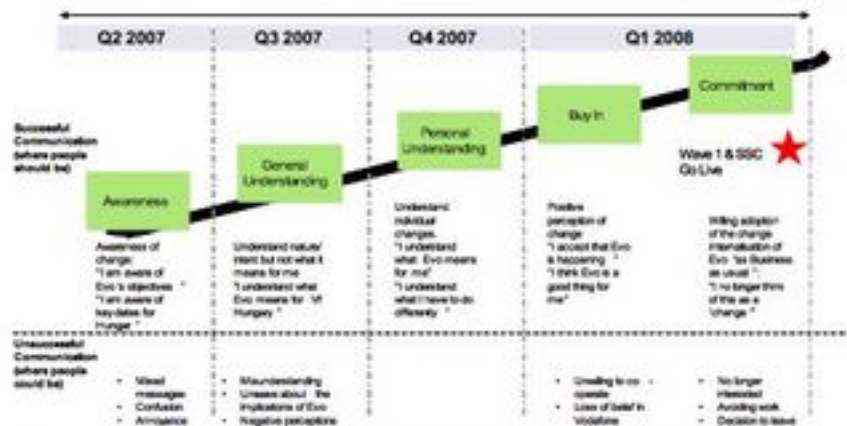
- Minden változás a CBM-hez képest Change Request
- Az Analízis Fázis célja az összes funkcionális (terjedelmi) változás meghatározása
- A jóváhagyott változásokat dolgozza ki a rendszer integrátor a helyi projekt keretében
- További változások (tesztelés során, éles indulást követően) kezelése egyedi alapon
 - Stabilitási időszakban – magasabb számban, kitöltött sablon benyújtásával, heti Change Control Board döntése alapján, két kapus döntési mechanizmus
 - Stabilitási időszakot követően – szintén kitöltött sablon benyújtásával, ritkább időszakonként ülő CCB, két kapus döntési mechanizmus marad
- A jóváhagyott változások egyben változást jelentenek a szerződésben is, aminek pénzügyi és jogi következményei vannak



Érintettek, érdekeltkezelése I.

- Érintettek, érdekeltkezelése beazonosítása

| Group | Hungary Stakeholder Group |
|---------|--|
| Group 1 | Executive Sponsors (Hungary CFO, Beata Schwartz) |
| Group 2 | Program Board (eg. Lilian Conington, Holger Grewe) |
| Group 3 | Global & Regional Heads of Functions (e.g. SSC, VPC lead, Regional CEOs) |
| Group 4 | Local Steering Committee (e.g. OpCo CEOs, CFOs, HRDs) |
| Group 5 | Evo Local Project Team |
| Group 6 | Operational Enablers (Managers and directors of Sales, Customer Care, Network...) |
| Group 7 | Directly impacted employees |
| Group 8 | All Vodafone employees |
| Group 9 | Social Partners and 3rd parties (EEOC, authorities, banks, vendors, customers, outsourcing partners) |

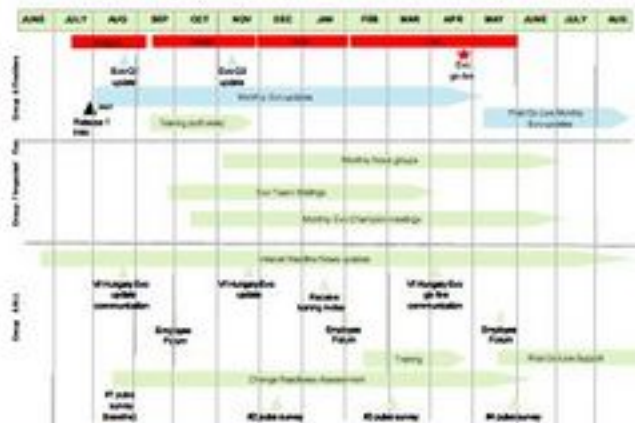


- Célkitűzések meghatározása az egyes érdekelt csoportra



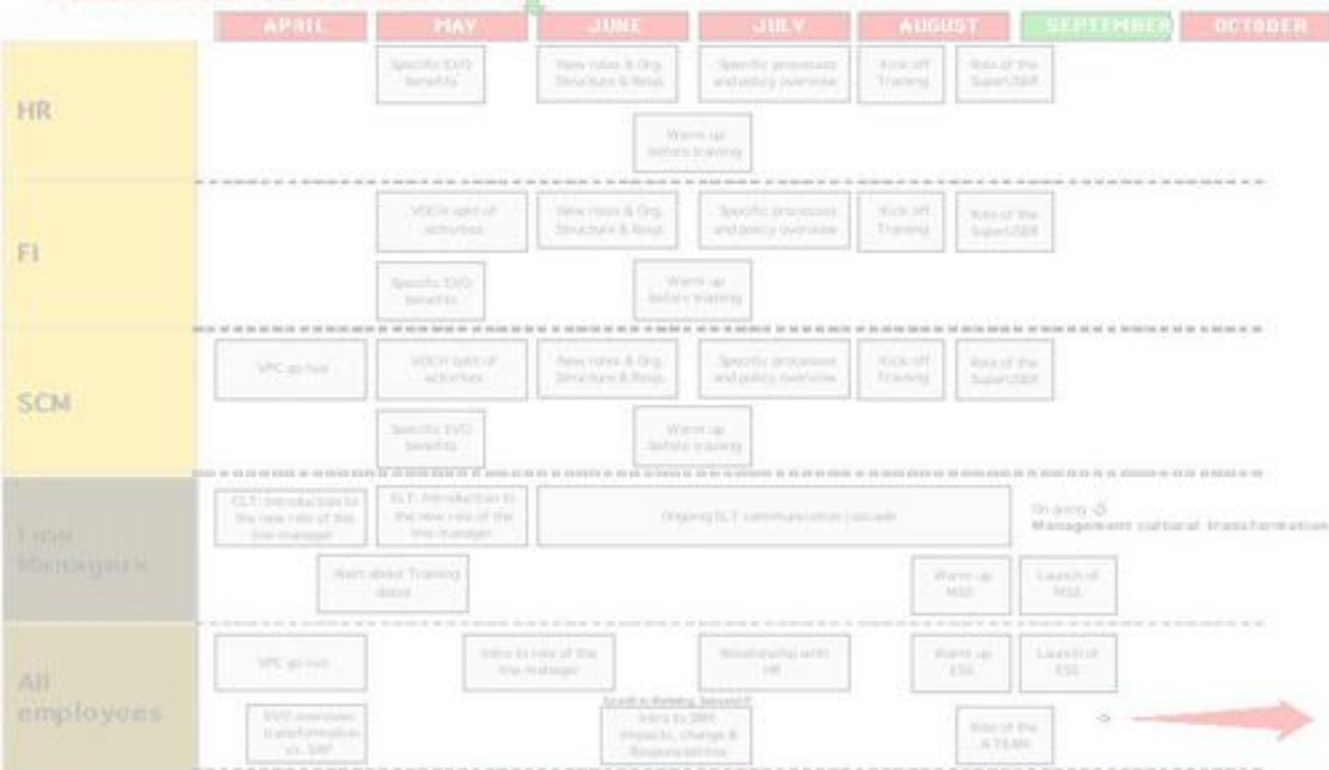
Érintettek, érdekelték kezelése II.

- Tevékenységi tervek kidolgozása érintelti körönként



Érintettek, érdekelték kezelése

Változásmenedzsment



Projekt kommunikáció és tréning



Kommunikáció
EVO bemutató
terem, belső
kommunikációs
eszközök



Menedzser,
Tájékoztatók,
személyes
beszélgetések

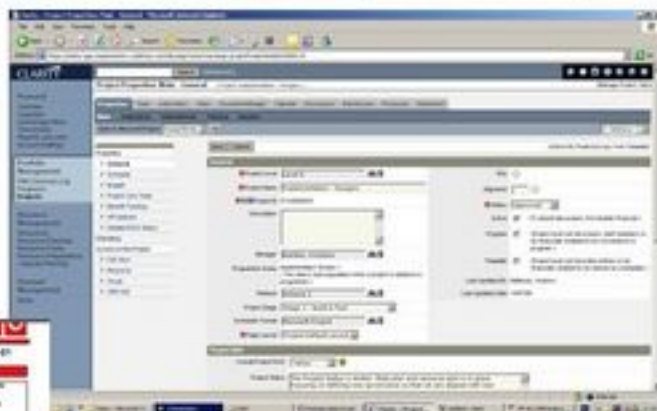
Képzés:
Dolgozókra /
menedzserekre,
HR, Pénzügy &
Supply Chain-re
szabottan



Projekt támogató eszközök I.

Clarity rendszer

- Heti projekt státusz (RAG és összefoglaló)
- KPI-ok
- Leszállítandó termékek státusza a projekt tervhez képest
- Kockázatok és problémák (issues)



| All Issues for week ending: | | All Issues for week ending: | |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
| Issue ID | Issue Description | Issue ID | Issue Description |
| 1 | ... | 2 | ... |
| 3 | ... | 4 | ... |
| 5 | ... | 6 | ... |
| 7 | ... | 8 | ... |
| 9 | ... | 10 | ... |
| 11 | ... | 12 | ... |
| 13 | ... | 14 | ... |
| 15 | ... | 16 | ... |
| 17 | ... | 18 | ... |
| 19 | ... | 20 | ... |
| 21 | ... | 22 | ... |
| 23 | ... | 24 | ... |
| 25 | ... | 26 | ... |
| 27 | ... | 28 | ... |
| 29 | ... | 30 | ... |
| 31 | ... | 32 | ... |
| 33 | ... | 34 | ... |
| 35 | ... | 36 | ... |
| 37 | ... | 38 | ... |
| 39 | ... | 40 | ... |
| 41 | ... | 42 | ... |
| 43 | ... | 44 | ... |
| 45 | ... | 46 | ... |
| 47 | ... | 48 | ... |
| 49 | ... | 50 | ... |
| 51 | ... | 52 | ... |
| 53 | ... | 54 | ... |
| 55 | ... | 56 | ... |
| 57 | ... | 58 | ... |
| 59 | ... | 60 | ... |
| 61 | ... | 62 | ... |
| 63 | ... | 64 | ... |
| 65 | ... | 66 | ... |
| 67 | ... | 68 | ... |
| 69 | ... | 70 | ... |
| 71 | ... | 72 | ... |
| 73 | ... | 74 | ... |
| 75 | ... | 76 | ... |
| 77 | ... | 78 | ... |
| 79 | ... | 80 | ... |
| 81 | ... | 82 | ... |
| 83 | ... | 84 | ... |
| 85 | ... | 86 | ... |
| 87 | ... | 88 | ... |
| 89 | ... | 90 | ... |
| 91 | ... | 92 | ... |
| 93 | ... | 94 | ... |
| 95 | ... | 96 | ... |
| 97 | ... | 98 | ... |
| 99 | ... | 100 | ... |

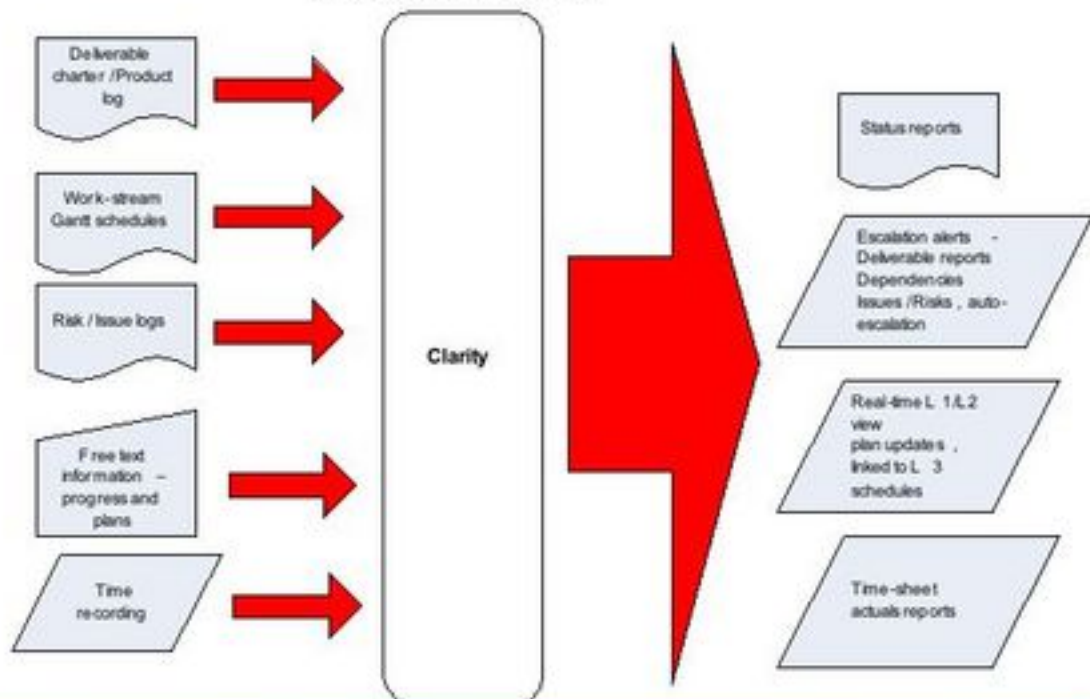
Projekt – Program beszámoló

- Heti program státusz a projektektől jövő információk alapján
- Összesített projekt státusz (RAG és összefoglaló)
- Összesített KPI-ok
- Kiemelt kockázatok és problémák (issues)



Projekt támogató eszközök II.

Vision for Clarity – Programme wide
information management



Projekt nyomonkövetése

- Heti rendszerességű nyomonkövetés, szintek:
 - Munkacsoport (IT, Adat, Folyamat, Tréning, Teszt, etc.)
 - Helyi projekt
 - Program
- Támogató eszköz: Clarity
- Hangsúly
 - Leszállítandók státusza és a határidők esetleges változásai
 - Problémák, amelyek a határidők betartását veszélyeztetik
 - Függőségek miatti eskalálás
- Projekt kontrolling – projekt költségvetés követése
 - Külön költséghely a szervezeti hierarchiában
 - Ráosztott költségvetés
 - Havi riportok a havi zárás részeként
 - Megrendelések és számlakifizetések egyedi jóváhagyása a projekt vezető által



Tapasztalataink I.

Emberek

- Erős és elkötelezett **top management** támogatás
- Erős **változásmenedzsment** program, tudatos változtatások az analízis fázis megkezdésétől, a változó folyamatok megismerésétől kezdve.
- Intenzív rendszer és folyamat tréningek + folyamatos belső kommunikáció

Projekt szervezet felépítése és irányítása

- Erős **Projekt Team**
- Rendszeres vállalat **vezetői megbeszélések** a tiszta eskalációs folyamatok és a kereszt funkcionális kérdések gyors lezárása érdekében
- A helyi és anyavállalat között **egyértelmű feladatmegosztás**

Projekt

- Az erőforrások szigorú **megtervezése**, rendszeresen aktualizált **munkaerő terv** a feladatátfedések és hiányos erőforrások felismerése és pótlása (kiegész elkerülése érdekében)
- Szigorú **projekt tervezés**: átláthatóság, az leszállítandók pontos nyomon követése, a késedelmek eskalációja
- Professzionális **eszközök**





Folyamatok

- A szolgáltató (SSC) és a szolgáltatást igénybe vevő (OpCo) **tevékenységeinek részletes szétválasztása** és dokumentálása
- A teljes **folyamatok közös modell szerinti átalakítása** és azok megértése
- Erős **változásmenedzsment** program, tudatos változtatások az analízis fázis megkezdésétől, a változó folyamatok megismerésétől kezdve.
- A felhasználói profilok és **feladatkörök időben történő meghatározása** a SOX compliance és egyéb működési követelmények figyelembevételével

Rendszer

- **Meglévő rendszerek** fejlesztése és az **interfészek** megtervezése, kialakítása és tesztelése
- Éles indulást követően: **egyértelműen rögzített és működőképes IT támogatás (SLA + KPI)**

Egyéb

- A cél mindig a siker, de mindig legyen egy **utóterv és vészforgatókönyv**
- Az éles indulás előtti időszakban ki kell dolgozni egy **Ramp-up tervet** - megfelelő üzlet támogatási eszközzel és modellel



Elkötelezett csapattal megnyerheted a játszmat



Az éles rendszer első tesztje



Visszaszámlálás az Evo éles indulásig – 0:00



Első megrendelés az új SRM portálon



Evo Team – Magyarország