

Případová studie ADVANTA / Řízení strategických projektů v holdingu KOMOS Group

KOMOS Group používá již druhým rokem systém ADVANTA k řízení portfolia zhruba 40 strategických a implementačních projektů v celkové hodnotě přesahující 2 miliardy rublů ročně.

Charakteristika zákazníka

KOMOS Group je jedním z největších potravinářských holdingů Ruska a zároveň řetězec zemědělských a výrobních závodů, pokrývající kompletní produktový a obchodní cyklus. Od zdrojových surovin až po hotové potraviny v obchodech, závody holdingu sdružují množství rostlinných i živočišných farem, mlékárnu s přidruženou produkcí mléčných výrobků a závody na zpracování ryb a mraženého zboží. Holding také vlastní a provozuje regionální síť čerpacích stanic.

Situace u zákazníka

Holding KOMOS Group potřeboval řešit několik klíčových aspektů svého fungování, což vyústilo v rozhodnutí vedení holdingu pro zavedení systému na správu projektového portfolia. Komplexita výměny informací s ohledem na regionální distribuci jednotlivých společností holdingu znemožňovala dostatečnou kontrolu nad průběhem důležitých projektů. Vedení bylo zároveň konfrontováno s nedostatečnou komunikací obchodních aktivit a nemožností centrálně skladat historii důležitých řešení.

Kvůli absenci centrálního nástroje, který by všechna tato témata dokázal vhodně propojit a efektivizovat, se projekty často zpožďovaly a prodražovaly. I tyto důvody nakonec přispěly k rozhodnutí implementovat nástroj na správu projektového portfolia. Z vnitřní iniciativy podniku bylo specifikováno několik výběrových kritérií pro budoucí systém. Jedním z požadavků bylo, aby systém na projektové řízení fungoval i jako firemní portál s možností elektronické výměny dokumentů. Mezi dalšími požadavky pak bylo jednotné webové rozhraní, plnohodnotný editor Ganttových diagramů, správa osobních účtů uživatelů a funkční účtování podle času stráveného realizací přidělených projektů.

ADVANTA se v tomto případě ukázala jako ideální kandidát, neboť disponuje všemi požadovanými funkcemi a dá se velmi snadno přizpůsobit konkrétnímu firemnímu prostředí.

Popis řešení

Implementace ADVANTY v holdingu KOMOS Group trvala 5 měsíců a byla rozdělena do několika fází. Prvním krokem bylo spuštění pilotního projektu v zastřešující firmě holdingu, které trvalo zhruba 2 týdny. Po prověření funkčnosti a splnění požadavků se systém dále zaváděl ve zbytku holdingu.

Během pilotní fáze projektu provedli specialisté ADVANTA Group dotazníkové šetření manažerů, u kterých zjišťovali typy projektových aktivit, jejich distribuci skrz skupiny holdingu a celkovou strukturu řízení a organizace projektových aktivit. Projekty byly seskupeny do následujících funkčních celků.

Organizační projekty

Těmito projekty byly realizovány reorganizace holdingů nebo jejich částí, integrace, slučování nebo akvizice.

Investiční projekty

Ty zahrnují výstavbu a rekonstrukci budov, modernizaci zařízení nebo strojů, vývoj nebo vylepšení produktů.

Finanční projekty

Tyto projekty vznikly za účelem soustavného sledování a zajišťování finančních zdrojů pro aktivity popsané výše.

Během pilotní fáze projektu bylo rozhodnuto, že systém bude nasazen nejprve na skupinu finančních projektů. V systému byly založeny projektové šablony, výsledkem čehož je, že projektový manažer nemusí pokaždé od začátku plánovat znovu stejný postup, pouze aplikuje již předem nastavené a schválené časové body realizace. Takový projektový plán kompletně eliminoval schvalovací kolo a přecházel již rovnou do realizace. V systému byla pokaždé již pouze zaznamenávána data spojená s realizací projektu.

Projektové šablony mají několik podob: krátkodobá půjčka, investiční kredit, úvěrová linka. V závislosti na vybrané šabloně systém automaticky nastavuje potřebné předstihy a návaznosti na další projekty v portfoliu. To umožňuje projektovým manažerům lépe kontrolovat postup prací a v případě zpoždění je situace okamžitě identifikovatelná i pro vedení společnosti. Každá aktivita je také náležitě dokumentována.

Dalším krokem bylo spuštění investičních projektů. Systém ADVANTA byl nastaven tak, aby poskytoval nejdůležitější přehledy k těmto projektům formou vizuálních výstupů. Část těchto reportů se zobrazuje hned na úvodní straně. Pro většinu uživatelů je tak na první pohled zřejmé, jaké je čerpání projektových financí v závislosti na postupu prací.

Pro zadavatele externistům je velmi užitečnou informací výše již utracených prostředků za externí služby a jejich procentuální rozložení napříč skupinami dodavatelů. Všechny projekty iniciované holdingem procházejí fází výběrového řízení. ADVANTA umožnila sledovat efektivitu výběru stejně tak jako včas upozornit na případné problémy s dodržением harmonogramu nebo překročením nákladů.

Zavedení organizačních projektů bylo plně v režii expertů holdingu KOMOS. Projektové postupy byly formalizovány a přiřazeny k běžně prováděným strukturálním změnám. V této fázi fungoval tým specialistů ADVANTA Group jako poradní, školící a přípravná podpora.

Za zmínku u tohoto bodu stojí i vypracování detailní metodiky pro nové investiční záměry, která až do implementace ADVANTY v holdingu KOMOS Group v takovém rozsahu nebyla nastavena. Proces je definován celkem ve 12 krocích a je pevně svázán poskytnutím formálních podkladů pro rozhodovací grémium (kolegium složené z členů vedení holdingu a odborných oblastí), které na základě podkladů může rozhodovat i vzdáleně prostřednictvím systému ADVANTA. Proces zároveň zohledňuje přiřazení exekuce projektovému týmu, který je vítězem otevřené vnitropodnikové soutěže. Tím byly vyřešeny hned dva palčivé problémy – transparentnost výběru projektů a motivace zaměstnanců k vysoké míře odpovědnosti za prováděný projekt.

Během implementační fáze byly vyvinuty regulační mechanismy podle jednotlivých projektových aktivit. Po pěti měsících, na konci implementačního projektu, byl systém odladěn do požadovaného stavu a oficiálně spuštěn do ostrého provozu.

Zhodnocení projektu a přínos pro zákazníka

Během dvou let ostrého provozu u zákazníka se ADVANTA a nově zavedené procesy staly naprosto vyzrálými. Každý nový projekt, který společnosti holdingu iniciují, je vždy podroben rozhodovacímu kolegiu a jeho implementace je už v počátcích projektu obohacena o cenné zkušenosti z uplynulých projektů. Pokud rada podniku schválí investiční záměr, jsou již všechny základní informace zanesené v systému ADVANTA a vzniká tak velmi komplexní rodný list projektu, který umožňuje i zdárné řízení exekuce a je po celou dobu průběžně doplňován. To s sebou nese také daleko větší míru kontroly nad průběhem projektu ze strany projektového týmu i vedení společnosti. Pokud projekt neprobíhá podle očekávání a zásadní měrou se odchyľuje od předpokladů, je včas podchycen a znovu podroben detailnímu pohledu ze strany vedení společnosti nebo oddělení odpovědných za investice.

Po zavedení systému Advanta v holdingu KOMOS Group došlo také k archivaci veškeré projektové dokumentace na jednom místě. Informace jsou kdykoli dostupné managementu holdingu nebo podřízených společností. Přístup k informacím není limitován ani geograficky.

„Největším přínosem pro nás je jednoznačný úbyt projektů, které se příliš odchyľují od původně plánovaných milníků. A to jak z pohledu termínů, tak z pohledu vynaložených nákladů. V předchozím modelu se naši manažeři necítili zodpovědní za takovéto chyby. Díky narovnání procesů při zavedení systému Advanta se jednoznačně vymezily pravomoci a pracovníci jsou si nyní velmi dobře vědomi osobní odpovědnosti v případě neúspěchu projektů. Celý proces zároveň získal dostatečnou úroveň transparentnosti, takže stav projektů je znám všem zúčastněným. Pro vedení holdingu KOMOS Group se Advanta stala velmi významným nástrojem k získání a udržení kontroly nad manažery a projektovým personálem,“ uvedl Vyacheslav Berdov, ředitel strategického plánování a rozvoje holdingu KOMOS Group.

O společnosti KOMIX

KOMIX s.r.o. je česká společnost založená v roce 1992. Specializuje se zejména na dodávky informačních systémů nebo aplikací na klíč, dále pak integrační nebo transformační projekty. Společnost KOMIX také poskytuje konzultační služby zaměřené jak na návrh informačních systémů, tak na jejich kvalitu, testování a provoz. Naším posláním je pomocí ICT technologií zlepšovat lidem život, usnadnit jim práci a firmám poskytovat dlouhodobou konkurenční výhodu.

KOMIX s.r.o.

Drtinova 467/2A / Praha 5 / 150 00
+420 257 288 211 / sales@komix.cz / www.komix.cz

