

Případová studie ADVANTA / Řízení investičního a projektového portfolia v holdingu Uralvagonzavod

V roce 2010 začal Uralvagonzavod s masívní transformací celého holdingu, a to včetně konsolidace majetkové struktury, zvýšení kapitalizace a plné rekonstrukce výrobních závodů (která proběhla mimo jiné za účasti českých partnerských firem) s roční investicí od půl do dvou milionů rublů. Transformace přinesla mimo jiné vertikálně integrovanou strukturu holdingu a také nové zaměření na investiční projekty. V době ekonomické krize se podařilo celou společnost pružně transformovat a úspěšně pokračovat v nastaveném kurzu změn. Jedním z faktorů, které přispěly ke zdárnému průběhu transformace, bylo i zavedení nástroje na správu projektového portfolia ADVANTA.

Charakteristika zákazníka

Uralvagonzavod je strojírenská společnost, patří k největším vědecko-industriálním komplexům Ruska, a zároveň výrobcem největšího bitevního tanku na světě. V současné době sdružuje více než 20 společností v Rusku a Evropě. Dodávané produkty a technologie v oblastech kolejových vozidel, bitevních strojů, těžké a lehké techniky, zemědělských, opravárenských nebo konstrukčních strojů, metalurgie, automobilového nebo spotřebního zboží exportuje do celého světa již téměř 80 let.

Čtyři vývojová centra a dva vědecké instituty zajišťují přísun nových technologií a jejich uplatnění v sériové produkci nových modelů kolejových i silničních vozidel nebo ve strojírenství. Kumulovaný obrat skupiny Uralvagonzavod v roce 2012 těsně přesáhl výši 4 mld. dolarů, celkový hrubý zisk pak překročil částku 394 mil. dolarů.

Požadavky zákazníka na systém

Hlavní požadavky na systém projektového řízení investic byly definovány takto:

- » Získání transparentního pohledu na projektovou aktivitu Uralvagonzavod;
- » Včasné poskytnutí informací vedení podniku o vývoji projektů, jejich základních parametrech (čas, náklady, objemy atd.) a zajištění rozhodovacích procesů na základě těchto informací;
- » Efektivní alokace a správa zdrojů během implementace projektů a programů v portfoliu společnosti;

- » Zajištění základní kontroly exekutivní disciplíny a objektivitu rozhodovacích procesů;
- » Zvýšení předvídatelnosti výsledků projektů a programů a snížení celkového rizika neúspěšnosti implementace;
- » Vytvoření projektových archivů a znalostní báze s poznatky z implementačních projektů, akumulace a přenos vědomostí mezi jednotlivými členy týmů a formování skupiny profesionálů správy projektového portfolia;
- » Vytvoření podmínek pro archivaci dokumentace managementu Uralvagonzavod;
- » Správa projektové dokumentace s požadavky na minimální dobu vytvoření, koordinaci oběhu a schvalování dokumentů;
- » Zlepšení procesu informovanosti o projektech a programech za účelem zvýšení kvality a celistvosti procesů firmy, navázání na cíle firmy a zavedení osobní odpovědnosti za jejich vykonávání;
- » Zřízení jednotného informačního bodu za účelem zlepšení komunikace a porozumění zaměstnanců firmy během implementačních projektů a programů.

Popis řešení

V květnu 2011 začal v souladu s rozhodnutím firmy Uralvagonzavod fungovat systém ADVANTA pro skupinu 50 manažerů, zabývajících se řízením firmy a projektů souvisejících s transformací. Systém obsluhovalo celkem

300 účastníků projektů.

Mezi hlavní uživatele systému se počítají zejména: komise pro schvalování investic, odbor investic, vedoucí a členové jednotlivých investičních projektů.

Zavedení systému ADVANTA

Jako jeden z nástrojů řízení bylo vytvořeno několik systémových reportů, které se starají o naplnění výše uvedených bodů a poskytují okamžité informace, mezi jinými se jedná například o tyto ukazatele:

- » Monitor implementace projektů v závislosti na časové ose;
- » Projektové cash-flow (plán a plnění plánu);
- » Čerpání finančních zdrojů vyčleněných na projekty;
- » Správa dodavatelského řetězce a přehled smluv;
- » Kvalita řízení projektů;
- » Vyhodnocení rizik projektů;
- » Celkový objem investic;
- » Dynamika investic z pohledu průběhu projektů (plán vs. skutečnost).

Zavedení systému ADVANTA bylo provedeno v pěti fázích.

1. Analýza potřeb zákazníka a příprava funkčního prototypu

Během této fáze byla provedena analýza organizační struktury, interní legislativy, metodických a procesních postupů a byla identifikována největší omezení vyplývající ze současného způsobu práce. Zároveň proběhla analýza existujících pracovních postupů a dosud používaných informačních systémů. Výsledkem této fáze byla zpráva s hodnocením současného stavu.

2. Zavedení prototypu do procesů projektového řízení

V této fázi se implementační tým, složený ze specialistů ADVANTA Group a Odboru investičních aktivit zákazníka, zaměřil na výběr základních nástrojů kontroly a správy projektů, programů nebo celých portfolií obsažených v pilotní fázi. Poté byly nastaveny výstupy systému, modelované na konkrétním projektu, který sledovaly v reálném čase. Tímto postupem se upřesnily a finálně definovaly požadavky na nastavení systému projektového

řízení.

3. Zkušební provoz a testování projektového řízení

V této fázi se rozšířil soubor projektů, u kterých byl použit nový systém řízení. Zároveň byl připraven balíček dokumentů popisujících detailní technické nastavení systému ADVANTA v souladu s platnými směrnici GOST (obdoba standardů ISO). Poté byl systém důkladně otestován a na základě výsledků uveden do zkušebního provozu.

4. Přechod na ostrý provoz systému ADVANTA

V této fázi se projektoví manažeři plně přizpůsobili novému modelu projektového řízení a začali realizovat veškeré aktivity prostřednictvím systému ADVANTA. Současně byly provedeny akceptační testy, na jejichž základě byl systém zákazníkovi předán do ostrého provozu.

5. Kompletní rozšíření nástroje v podniku

Tato fáze zahrnovala postupné napojení všech účastníků projektu, sledování jejich aktivit v systému a v případě potřeby jejich další proškolení.

Zhodnocení projektu a přínos pro zákazníka

Na základě pozitivních zkušeností a závěrů první fáze implementace ADVANTY byl v průběhu implementace dále navýšen celkový počet uživatelů na 450 napříč celou strukturou holdingu. Průběžná suma realizovaných projektů s podporou systému ADVANTA v současné chvíli dosahuje několika miliard rublů a dále roste každým dnem. Nyní, po ukončení implementace, je díky vynikajícím zkušenostem z provozu systému ADVANTA zákazníkem zvažováno další navýšení počtu licencí, replikace pracovních postupů a použití systému v dalších firmách holdingu. Celkový plán je do systému zahrnout až 200 manažerů nebo vedoucích projektů a celkem až 1000 uživatelů.

„Odbor investičních aktivit holdingu Uralvagonzavod měl již v minulosti dobrou metodiku projektového řízení, což výrazně usnadnilo přechod na nový systém. Většina procesů podle schválených metodik tak mohla být velmi rychle implementována a zautomatizována systémem ADVANTA. Zřejmě i díky těmto pozitivním zkušenostem si zákazník uvědomil svůj deficit v ostatních odborech a proto plánuje rozšíření tohoto nástroje do dalších částí firmy,“ řekl Viacheslav Novoselov, vedoucí realizačního týmu v ADVANTA 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

