

# ■ Menedžment portfelja projektov službe za informatiko

Aleš Groznik

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana  
ales.groznik@ef.uni-lj.si

Dejan Vičič

Hypo Alpe-Adria-Bank, d. d., Dunajska 117, 1000 Ljubljana  
dejan.vicic@hypo.si

## Povzetek

Projekti in projektna usmerjenost so stalnice na področju informatike. S povečevanjem števila projektov po navadi vodstvo izgubi nadzor nad izvajanjem, kar se lahko hitro odrazi na uspešnosti in učinkovitosti projektov. Za učinkovito upravljanje z množico projektov je smiselno v poslovanje službe za informatiko vpeljati menedžment portfelja projektov, ki je lahko organiziran samostojno ali v okviru projektne pisarne. Izkušnje kažejo, da vpeljava menedžmenta portfelja projektov povečuje uspešnost projektov, a uspešnosti ne zagotavlja. Ključnega pomena je kakovost informacij pri zbiranju in izbiranju projektov, spremljanju njihovega poteka in analizi končanih projektov. Kljub temu da je menedžment portfelja projektov velik korak v smeri povečevanja uspešnosti projektov, je za organizacije še vedno smiselno, da razmišljajo o vpeljavi celotne projektne pisarne, ki poleg menedžmenta portfelja projektov zajema še mnoge druge elemente.

Ključne besede: služba za informatiko, portfelj projektov, menedžment, projektna pisarna

## Abstract

### PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT WITHIN IS DEPARTMENT

Projects and project orientation are recurrent in informatics. Increasing number of projects can lead to a situation where the management loses control over projects which is later reflected in project effectiveness and efficiency. By implementing project portfolio management, companies strengthen the effectiveness and efficiency of a project. Project portfolio management can be implemented stand alone or within project management office. Past experience shows that implementation alone does not guarantee projects' efficiency and effectiveness. Critical success factor of project office management is data quality at project collection, project selection, monitoring and analysis of finished projects. Despite the fact that project portfolio management is an important step towards increased project effectiveness and efficiency, companies should consider implementing project management office to foster benefits not only from better project management but also from other management issues.

Keywords: IS department, project portfolio, management, project management office

## 1 Uvod

**Projekti so ključnega pomena za uspeh vsake organizacije. Rezultati projektnih aktivnosti so vidni kot novi ali spremenjeni izdelki, storitve, okolja, procesi in organizacije. Projekti povečujejo prodajo, znižujejo stroške, izboljšujejo kakovost, povečujejo zadovoljstvo strank, izboljšujejo delovno okolje in imajo pozitivne učinke na mnogih področjih (Kerzner, 2001a, str. XIII). Da so projekti ključnega pomena za uspeh, velja tudi za področje informatike, in sicer ne glede na to, ali gre za organizacijo, katere osnovna dejavnost je informatika, ali za organizacijo, v kateri je informatika zgolj eno izmed področij.**

Spoznanje, da so projekti ključnega pomena za uspeh organizacije, je pripeljalo do tega, da je izboljševanje projektnega vodenja pomembna naloga, s katero se soočajo organizacije. Vedno več organizacij vključuje projektno vodenje kot ključno strategijo za

ohranjanje konkurenčnosti v današnjem tekmovalnem okolju. Tako je mogoče zaslediti, da so centri odličnosti, programi usposabljanja, programi sprememb poslovanja, ki zajemajo področja projektnega vodenja, vedno pogostejše vključeni v strateške načrte organizacij (Kerzner, 2001a, str. XIII).

Kljub temu, da se organizacije zavedajo pomembnosti projektov in projektnega vodenja, rezultati raziskav kažejo na precejšnji odstotek neuspešnih projektov s področja informatike. Pri Standish group (Standish group, 2004, str. 1), ki pripravlja letne analize uspešnosti projektov, ugotavljajo, da je bilo v tretjem četrtletju leta 2004 18 % projektov prekinjenih, 53 % projektov pa se ni zaključilo v okviru predvidenega časa, stroškov in funkcionalnosti.

Razlogov, zakaj je prihaja do tako velikega deleža neuspešnih projektov, je veliko. Bainey (2004, str. 5) vidi ključne razloge za časovne zaostanke, stroškovne prekoračitve in slabo kakovost v pomanjkanju povezanosti, doslednosti in standardizacije. Po drugi strani Bainey (2004, str. 47) pravi, da tudi če je projekt videti po vseh kriterijih še tako uspešen, je slaba naložba, če ni usklajen s poslovnimi potrebami. Vodstvo, projektni vodja in vodja informatike morajo delovati usklajeno in razumeti splošna pravila, vloge, odgovornosti, procedure, procesne toke in kontrole, da bi uspešno izpeljali projekt, ki bi tudi zadostil poslovne potrebe (Bainey, 2004, str. 6, 47). Če torej sledimo poslovnim potrebam in strateškim ciljem organizacije, se lahko v veliki meri izognemo slabim investicijam, informatika pa za podjetje postane vir povečevanja vrednosti in konkurenčnosti organizacije in ne njen strošek.

Seveda se lahko zgodi, da so tudi projekti, ki sledijo poslovnim potrebam in strateškim ciljem, neuspešni. Ključno vlogo pri posameznem projektu ima projektni vodja, ki mora nadzorovati projekt tako s časovnega, stroškovnega kot tudi s kakovostnega vidika. Veliko organizacij je projektne vodje usmerjalo k dodatnim izobraževanjem s tega področja v želji, da bi povečali uspešnost projektov. Vendar se je izkazalo, da tudi to ni dovolj, saj ena sama oseba v večini primerov v organizacijo ni uspela vpeljati preverjenih metodologij projektnega vodenja, ampak je še naprej ostala uveljavljena dotedanja praksa (Englund, Graham in Dinsmore, 2003, str. 8).

## 2 Umestitev projektne pisarne v službo za informatiko

Ob ugotovitvi, da pristop izobraževanj posameznikov ni učinkovit, so se organizacije usmerile k razvijanju projektnih pisarn, katerih naloga je skrbeti za izboljševanje projektnega dela, za celotno organizacijo (Englund, Graham, Dinsmore, 2003, str. 8). Formalizacija in vpeljava projektnih pisarn in njihova povečana vloga v organizaciji je tako v zadnjih letih pomenila enega izmed najpomembnejših dejavnikov razvoja (Rad in Levin, 2002, str. 1).

Projektna pisarna je v veliko organizacijah postala kritičen element pri uvajanju projektnega vodenja in vzvod za izboljšanje učinkovitosti. Danes ima projektna pisarna pomembno vlogo tako na področju strateškega načrtovanja kot tudi na področju vpeljave projektnega vodenja za posamezne projekte (ILL,

2001, str. 2–3). S strateškega vidika je lahko vodenje projektov način vodenja organizacije, ki temelji na tem, da bodo cilji organizacije doseženi skozi nabor različnih projektov (PMI, 2004, str. 7). Koncept temelji na ideji, da je uspešnost organizacije odvisna od dodane vrednosti, ki jo projekti prinašajo v poslovanje organizacije (Englund, Graham in Dinsmore, 2003, str. 7). Projektna pisarna v tem primeru zagotavlja centraliziran pogled na vodenje in koordinacijo projektov ter virov, zagotavlja formalizirane in standardizirane metode ter orodja za projektno vodenje, znižuje tveganja in zagotavlja bazo znanja (ILL, 2001, str. 8).

Projektna pisarna zajema različna vsebinska področja, kot so zagotavljanje metodologij projektnega vodenja, organiziranje izobraževanj, menedžment znanja, menedžment portfelja projektov in druga področja. Katera področja bo projektna pisarna dejansko vsebovala, je odvisno od vsake posamezne organizacije, ki projektne pisarne organizirajo v skladu s svojimi potrebami. Ne glede na to, katera področja projektna pisarna dejansko vsebuje, lahko trdimo, da je menedžment portfelja projektov eno izmed ključnih področij, katerega načela je smiselno upoštevati predvsem pri projektno usmerjenih organizacijah. Menedžment portfelja projektov je po navadi eno izmed zadnjih področij, ki jih organizacije vpeljejo v poslovanje, in se torej pojavi pri višjih stopnjah razvoja projektnega vodenja. Prav investicija v nadgradnjo projektne pisarne z menedžmentom portfelja projektov pa ima verjetno enega izmed večjih potencialov pri doseganju dodane vrednosti (Englund, Graham in Dinsmore, 2003, 141–142).

## 3 Menedžment portfelja projektov službe za informatiko

Kljub temu, da je menedžment portfelja projektov zaradi svoje narave področje, ki ga je zelo težko vpeljati (Englund, Graham in Dinsmore, 2003, str. 142), se v zadnjem času organizacije usmerjajo ravno v to področje. Vzroke za takšno umerjenost gre iskati predvsem v vse večji odvisnosti poslovanja organizacij od informatike in informacijske tehnologije (Monteforte, 2003, str. 2). Z vpeljavo menedžmenta portfelja projektov organizacije pridobijo nadzor nad projekti, maksimizirajo koristi investicij, znižujejo tveganja, izboljšujejo komunikacijo in usklajenost poslovnega dela s področjem informatike, spodbujajo timsko delo in odgovornost, izboljšujejo načrtovanje in menedžment virov ter zmanjšujejo število nekoristnih projektov (Datz, 2005).

V literaturi je mogoče zaslediti različne opredelitve menedžmenta portfelja projektov. Nekatere izmed njih so podane v nadaljevanju:

- Menedžment portfelja projektov je zbiranje in kontroliranje vseh investicij kot enovite celote med seboj povezanih aktivnosti na enem mestu, ki zagotavlja centraliziran pogled v projekte in kar omogoča enostaven pregled uravnoteženosti projektov z vidika velikosti, tveganja in donosnosti (Berinato, 2005).
- Project Management Institute (PMI, 2004, str. 16) opredeljuje menedžment portfelja projektov kot skupino projektov, programov ali drugih aktivnosti, ki so povezani v skupino z namenom doseči učinkovit menedžment dela, ki bo organizacijo na koncu pripeljal do uresničenih strateških ciljev, pri čemer projekti oziroma programi v portfelju niso nujno med seboj soodvisni oziroma neposredno povezani.
- Menedžment portfelja projektov se usmerja v izbiranje investicij, določanje prioritet projektov, menedžment virov, spremljavo projektov in v poročanje vodstvu. Zagotavlja celovit pogled v trenutno stanje aktivnih projektov, stanje virov in služi kot podpora pri nadaljnjem izboru investicij (Boyd, 2005).
- Monteforte opredeljuje menedžment portfelja projektov kot metodo, ki upravlja s projekti organizacije podobno kot področje financ upravlja s finančnim portfeljem. Preden v portfelj vključimo novo investicijo, najprej preverimo tveganje, obseg investicije in potencialne koristi. Področja, ki jih menedžment portfelja projektov zajema, so usklajevanje projektov, financiranje projektov, usklajevanje virov s prioritetami organizacije, odstranjevanje nekoristnih projektov in menedžment virov. Na operativnem nivoju je menedžment portfelja projektov ocenjevanje vrednosti projektov, ocenjevanje tveganja, izbiranje in določanje prioritet projektov ter zagotavljanje financiranja in virov (Monteforte, 2003, str. 2).

Kljub temu, da se posamezne opredelitve menedžmenta portfelja projektov v posameznih elementih razlikujejo, je mogoče povzeti tudi nekatere skupne točke, kot je na primer enovit pogled nad projekti in izbor projektov na podlagi vnaprej predvidenih kriterijev. Iz opredelitev lahko izluščimo tudi nekatere funkcije menedžmenta portfelja projektov, in sicer zbiranje projektov, izbiranje projektov in spremljava

projektov ter portfelja projektov. Če k temu dodamo še analiziranje rezultatov zaključenih projektov (Hill, 2004; Light, 2003, str. 4), dobimo štiri temeljne funkcije (slika 1), ki bodo podrobneje predstavljene v nadaljevanju.



Slika 1: Temeljne funkcije menedžmenta portfelja projektov

### 3.1 Zbiranje projektov

Najpogostejše pripombe projektnih vodij so, da se projekti, ki jih vodijo, pojavljajo praktično naključno (Englund, Graham in Dinsmore, 2003, str. 285). Na ta način projekti nimajo vidne povezave s strategijo podjetja, po drugi strani pa je videti, kot da se vodstvo podjetja ne zaveda skupnega števila in obsega obstoječih projektov. Posledica tega je, da zaposleni mislijo, da sodelujejo na prevelikem številu nepotrebnih projektov, ki ne služijo skupnemu cilju podjetja. Člani projektne skupine si tudi težko predstavljajo, kako so projekti, pri katerih sodelujejo, povezani s temeljnim poslovanjem podjetja. Rešitev tega problema gre iskati v strateškem načrtovanju projektov, ki je prvi korak k ustvarjanju okolja za uspešne projekte (Englund, Graham in Dinsmore, 2003, str. 285).

Strateško načrtovanje IT projektov spada v okvir strateškega načrtovanja informatike, ta pa izhaja iz strateškega poslovnega načrta podjetja (slika 2). Strateško načrtovanje je proces formuliranja in vpeljave odločitve o prihodnji usmeritvi podjetja. Proces strateškega načrtovanja je ključnega pomena za obstoj vsake organizacije, saj pomeni prilagajanje organizacije

vsakodnevnim spremembam okolja (Kerzner, 2001a, str. 15). Bistveno je, da strateško načrtovanje informatike poteka sočasno in skladno s strateškim poslovnim načrtovanjem, saj lahko le na ta način področje informatike vpliva na uspešnost in konkurenčnost poslovanja, to pa izhaja iz priložnosti, ki jih ponuja sodobna informacijska tehnologija (Groznik in Kovačič, 2001).

Ravno tako kot strateško načrtovanje informatike, mora tudi strateško načrtovanje IT projektov potekati v sodelovanju strokovnjakov iz službe za informatiko s predstavniki ostalih poslovnih področij. Vzpostavljen mora biti dialog, v katerem se na eni strani zagotavlja informacije o potrebah v poslovanju in na drugi strani odpirajo možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija. Skupni cilj skupine za strateško načrtovanje projektov pa je iskanje in odkrivanje morebitnih koristi za podjetje (Rosser, 2003, str. 3). Osborne in Kesner (Kesner, 2004, str. 61) sta področja, ki bi morala biti zajeta v strateško načrtovanje projektov, sestavila v diamant, ki vsebuje naslednje elemente:

- podjetje,
- notranji procesi poslovnih sprememb,
- razvoj poslovnih procesov,
- prenova in spremembe IT,
- obstoječa informacijska tehnologija.

Vse našteje elemente obdaja zunanje okolje, s katerim je podjetje omejeno (Kesner, 2004, str. 61). Iz naštetih elementov je razvidno, da je potrebno v skupini imeti tako predstavnike, ki dobro poznajo poslovanje, poslovne potrebe podjetja in posledice, ki jih prinašajo morebitne spremembe, kot tudi predstavnike iz službe informatike, ki na eni strani poznajo nove informacijske tehnologije, na drugi strani pa se zavedajo tudi morebitnih omejitev, ki izhajajo iz obstoječe informacijske tehnologije.

Končni rezultat dogovarjanja izbrane skupine je seznam projektnih predlogov, ki se zbirajo v projekt- ni pisarni in o katerih se bo v nadaljevanju odločalo, ali bodo v prihodnosti tudi izpeljani.

### 3.2 Izbiranje projektov

Izbiranje projektov je periodična aktivnost vključevanja projektov v portfelj podjetja. Vir za vključevanje so obstoječi projektni predlogi in trenutno aktivni projekti, ki so v skladu s postavljenimi cilji podjetja in ne prekoračujejo razpoložljivih virov (Bonham, 2005, str. 16).

Obstaja veliko modelov za izbiranje projektov in vključevanje le-teh v portfelj. Na eni strani imamo

takšne, ki se osredotočajo zgolj na finančne podatke, na drugi strani pa takšne, ki zajemajo tudi nefinančne kriterije. Temeljni namen teh modelov je pomoč pri odločanju, zato je pri izboru primernega modela smiselno upoštevati elemente, kot so realističnost, zmožnost, enostavnost uporabe, prilagodljivost in nizki stroški. Najpomembneje pa je, da zna model ovrednotiti povezljivost projekta s strateškimi cilji in poslanstvom podjetja (Burke, 1999, str. 49; Meredith in Mantel, 2003, str. 40–45). Ne glede na to, za kakšen model se bo podjetje odločilo, si odgovorni za izbor projektov pogosto pomagajo z vpeljavo hierarhičnih procesov, ki vključujejo tri ključne korake (Jiang in Klein, 1999, str. 64):

- identifikacija in izbor kriterijev,
- ovrednotenje kriterijev in določanje njihove relativne pomembnosti,
- ovrednotenje projektnih predlogov z izbranimi in ovrednotenimi kriteriji.

Za dokončen seznam projektov po prioritetah vključevanja v portfelj, je na koncu treba še uskladiti izbrane projekte z razpoložljivimi viri v podjetju (Rosser, 2003, str. 17).

#### Identifikacija, izbor in ovrednotenje kriterijev

Za realno oceno najboljših investicijskih priložnosti je torej treba v prvi vrsti poskrbeti za model ocenjevanja in razporejanja projektov, pri čemer je osnova za ocenjevanje izbor primernih kriterijev (Rosser, 2003, str. 9). V literaturi je zaslediti različne predloge določanja kriterijev, ki pa se praviloma osredotočajo tako na številčne kot tudi neštevilčne podatke (Meredith in Mantel, 2003, str. 45; Burke, 1999, str. 50–52; Gido in Clements, 2003, str. 27–28; Jiang in Klein, 1999, str. 65; Rosser, 2003, str. 9).

Meredith (Meredith in Mantel, 2003, str. 45; Burke, 1999, str. 50–52) tako razdeli kriterije v pet skupin, in sicer v produkcijsko, marketinško, finančno, kadrovs-ko in administrativno z ostalimi elementi. Vsaka od skupin je opredeljena še z natančnejšimi elementi, ki pomagajo podjetju do celovitejše ocene.

Gartner Group (Rosser, 2003, str. 9) na drugi strani predstavlja model najboljše prakse za IT projekte, ki zajema:

- Finančno skupino – cilj finančnega kriterija je dobiti celovito finančno sliko obravnavanega projekta. Na eni strani se upoštevajo stroški, ki so ponavadi jasni, na drugi strani pa so potrebne tudi pričakovane koristi, ki jih je ponavadi treba pri-

dobiti v sodelovanju s finančnim kontrolingom. Za kriterije ocenjevanja uporabimo standardne finančne kazalnike, kot so interna stopnja donosnosti, neto sedanja vrednost, doba vračila in drugo (Rosser, 2003, str. 10).

- Skupino vpliva na poslovanje – kriterij vpliva na poslovanje je eden najpomembnejših kriterijev. Kriterij meri stopnjo neposrednega vpliva investicije na uresničevanje strategije podjetja. Posledice, ki jih merimo, so lahko ekonomske (manj potrebnega kapitala, nižji operativni stroški) ali neekonomske (krajši časi izvajanja, manj napak, višja kakovost) (Rosser, 2003, str. 11).
- Skupino tveganja – vsaka investicija mora biti ovrednotena tudi z vidika tveganja, ki ocenjuje verjetnost uspeha ali neuspeha. V vrednotenje je smiselno vključiti vsaj štiri sklope tveganj, in sicer poslovno tveganje (slaba ideja), organizacijsko tveganje (odpor do nove rešitve), tehnično tveganje (problematika zunanjih izvajalcev) in izvedbeno tveganje (dejanska realizacija stroškov) (Rosser, 2003, str. 14).
- Skupino arhitekturne ustreznosti – kriterij arhitekturne ustreznosti se upošteva v primerih, ko se projekt dotakne tudi segmenta obstoječe IT arhitekture. V takšnih primerih lahko pride do velikih dodatnih stroškov, ki so povezani na primer z usposabljanjem zaposlenih, dodatnim razvojem in drugimi stroški (Rosser, 2003, str. 15).

V naslednjem koraku je treba vsakega od kriterijev tudi ustrezno ovrednotiti. Vrednotenje kriterijev je odvisno od situacije v vsakem posameznem podjetju. Ravno tako se podjetje odloča, koliko kriterijev bo zajetih pod posamezno skupino kriterijev. V tabeli 1 je prikazan primer, ki vključuje zgolj štiri skupine kriterijev in njihove vrednosti.

Tabela 1: Izbrani in ovrednoteni kriteriji

| Kriterij                | Utež        |
|-------------------------|-------------|
| Finančni vpliv          | 0,25        |
| Vpliv na poslovanje     | 0,35        |
| Tveganje                | 0,25        |
| Arhitekturna ustreznost | 0,15        |
| <b>SKUPAJ</b>           | <b>1,00</b> |

Vir: Rosser, 2003, str. 9.

### Ovrednotenje projektnih predlogov z izbranimi in ovrednotenimi kriteriji in usklajevanje projektov z viri podjetja

Na podlagi izbranih in ovrednotenih kriterijev se vsakega izmed projektnih predlogov pretehta, in sicer tako, da projektni predlog dobi po vsakem kriteriju oceno glede na vnaprej določeno lestvico (npr. od 1 do 10); na podlagi tega pa se izračunajo končne ocene posameznih projektnih predlogov.

Po priporočilih Gartner Group (Rosser, 2003 str. 8–17) naj bi na takšnih sestankih sodelovalo od 10 do 30 ljudi, ki javno glasujejo za na primer 30 do največ 50 projektnih predlogov. Končni rezultat vrednotenja je prednostni seznam projektov za vključevanje v portfelj. Preden se dobljeni seznam dokončno potrdi, ga je treba še uskladiti z razpoložljivimi viri v podjetju glede na operativno delo, ki se izvaja v podjetju, in glede na projekte, ki so že v izvajanju.

### 3.3 Spremljava projektov in portfelja projektov

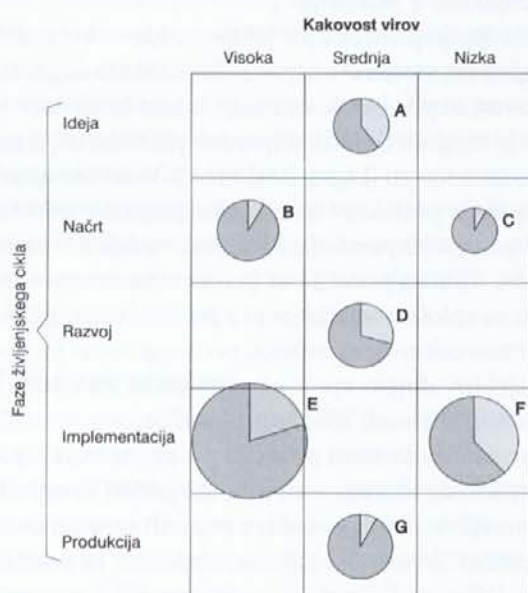
Potem ko smo potrdili in vključili projekt v portfelj, ga je treba spremljati skozi njegovo celotno življenjsko dobo. Poleg standardnih meril spremljave na nivoju posameznega projekta, kot so na primer časovna in stroškovna usklajenost projekta z načrtom, je treba neprestano spremljati tudi povezavo s strateškimi cilji podjetja, saj je v nasprotnem primeru lahko še tako uspešen projekt nekoristen (Bonham, 2005, str. 51–52). Tu pride v ospredje spremljava portfelja projektov, s katero periodično spremljamo in analiziramo stanje vseh projektov v portfelju.

Spremljanje portfelja projektov zahteva konsolidiran pogled na merjene elemente iz različnih organizacijskih enot in projektov v različnih kombinacijah. Na ta način je mogoče določiti napredek portfelja in ga tudi uspešno uravnavati (Light, 2003, str. 7). V okviru spremljave portfelja projektov so smiselne priprave celovitih poročil na nivoju portfelja, ki dajejo vpogled v stanje projektov. Takšna poročila so po eni strani namenjena vodstvu za splošno seznanjanje s posameznimi projekti in stanjem celotnega portfelja, po drugi strani pa vodjem projektov dajejo vpogled v projekte, za katere so odgovorni (Pritchard, 2004, str. 175–176).

Kljub temu, da so ta poročila po posameznih projektih splošna, morajo vseeno omogočati vpogled v podrobnosti, in sicer pri tistih projektih in segmentih, ki so kritični. Zmožnost zajema, obdelave in predstavitve podatkov o donosnosti na investicijo, o tveganju, virih, povezavah s poslovnimi cilji in statusu projek-

to, je osnova za proces investicijskega odločanja (Monteforte, 2003, str. 7–8). S tega vidika je v okviru menedžmenta portfelja projektov smiselno pripravljati naslednja poročila:

- Poročanje o koristnosti – na podlagi tega poročila mora vodstvo imeti jasen vpogled v stroške, koristi in donosnost na investicijo na nivoju portfelja, programa ali posameznega projekta. Dodatno je med samim potekom projekta smiselno zagotoviti dejanske podatke oziroma odstopanja od načrta. Na podlagi teh podatkov se lahko vodstvo v nadaljevanju odloča o nadaljnjih korakih (Monteforte, 2003, str. 7). Tako nekatera podjetja vidijo vlogo menedžmenta portfelja projektov predvsem v ustavljanju oziroma prekinjanju projektov z nizko donosnostjo, da se na ta način sproščeni viri preusmerijo v investicije z višjo donosnostjo, podjetje pa s tem doseže enako vrednost z nižjim vložkom ali večjo vrednost z enakim vložkom (Light, 2003, str. 1).
- Poročanje o tveganjih – poročilo o tveganjih zagotavlja hitro reakcijo in razreševanje pojavljajočih se problemov (Monteforte, 2003, str. 7).
- Poročanje o strukturi investicij – v poročilo so projekti razvrščeni po poslovni vsebini, iz katere je razvidno, kje so sredstva in viri investirani. To poročilo posreduje informacije, na podlagi katerih je mogoče vire razporediti na mesta, ki zagotavljajo visoko vrednost in podpirajo zadane poslovne cilje (Monteforte, 2003, str. 8).



Slika 2: Primer grafičnega prikaza portfelja projektov

Vir: Kerzner, 2001, str. 1032.

- Poročanje o virih – tu so zajeti podatki o razpoložljivih virih v podjetju v odnosu do predlaganih projektov in projektov v izvajanju. Poročilo omogoča vodstvu vpogled v posledice, ki jih imajo lahko viri podjetja na projekte (Monteforte, 2003, str. 8).
- Spremljanje portfelja – v poročilo spremljave portfelja so zajeti vsi ključni elementi spremljave, kot so vpogled v proračun, tveganje, terminski načrt in koristi projekta (Monteforte, 2003, str. 8). Na sliki 2 je prikazan tipičen grafični prikaz portfelja projektov. Vsak krog predstavlja en projekt. Položaj kroga na tabeli kaže potrebno kvaliteto virov in fazo projekta. Velikost kroga predstavlja relativno višino koristi v primerjavi z ostalimi projekti. Dodatna informacija v krogu je še odstotek zaključenega dela na projektu.

### 3.4 Analiziranje rezultatov zaključenih projektov

Analiziranje rezultatov zaključenih projektov je eden izmed najzahtevnejših elementov menedžmenta portfelja projektov in je po navadi v podjetja vpeljan na koncu. Meri dejansko, realizirano korist, ki jo je imelo podjetje s projektom. Ključni elementi tega procesa zajemajo dosledne preglede realizirane vrednosti, projektne kazalnike kot tudi spremljavo in merjenje realizirane vrednosti skozi čas (Monteforte, 2003, str. 10).

Če je za podjetja ugotavljanje stroškov precej enostavna naloga, tega ne moremo trditi za ugotavljanje koristi. Delimo jih lahko na dva tipa oziroma načina ugotavljanja, in sicer na neposredne in posredne ter na otipljive in neotipljive koristi (Kovačič in Groznik, 2005). Pri prvem načinu ugotavljamo ali korist izhaja neposredno iz same informacijske investicije ali iz neke skupne organizacijske rešitve. Bolj kot je točka investicije oddaljena od mesta pridobivanja finančnih sredstev ali pridobivanja neke druge poslovne vrednosti, težje je le-te razporediti na samo investicijo (Apfel, 2003, str. 4).

Po drugem načinu razdelimo koristi na otipljive (merljive), ki jih lahko izračunamo in izrazimo s številkami, in na neotipljive, ki jih, čeprav vemo da obstajajo, lahko kvečjemu le ocenimo (Kovačič in Groznik, 2003). Na področju otipljivih koristi je bilo izvedenih več raziskav, ki so poskušale ugotoviti, kakšen je dejanski vpliv informatike na uspešnost poslovanja po različnih kriterijih (dobiček, produktivnost, dodana vrednost itd.) (Groznik in Kovačič, 2003), medtem ko je področje neotipljivih koristi precej manj raziskano, vendar pa z vidika upravičenosti informacijskih investicij vse bolj pomembno.

## 4 Sklep

V večini podjetij se praktično vsak dan izvajajo eden ali več projektov. S povečevanjem števila le-teh vodstvo ponavadi izgubi nadzor nad izvajanjem, kar se lahko hitro odrazi na uspešnosti projektov. Da bi podjetja učinkovito upravljala z množico projektov, je smiselno v poslovanje vpeljati menedžment portfelja projektov, ki je lahko organiziran samostojno ali v okviru projektne pisarne.

Kljub temu, da izkušnje kažejo, da vpeljava menedžmenta portfelja projektov povečuje uspešnost projektov, pozitivni rezultati niso vnaprej zagotovljeni. Za to področje namreč ni mogoče samo kupiti programske opreme, ki bi opravila delo namesto zaposlenih, ampak je ta lahko zgolj pripomoček, na zaposlenih pa še vedno ostaja težavno zbiranje informacij, od katerih je odvisna kakovost pripravljenih poročil za odločanje.

Kljub temu, da je menedžment portfelja projektov velik korak naprej k izboljševanju uspešnosti projektov, je za podjetja še vedno smiselno, da razmišljajo o vpeljavi celotne projektne pisarne, ki poleg menedžmenta portfelja projektov zajema še mnoge druge elemente.

## 5 Literatura in viri

- Bainey R. Kenneth: Integrated IT project management: a model-centric approach. Norwood: Artech House, 2004. 481 str.
- Bonham C. Stephen: IT Project Portfolio Management. Norwood/London: Artech House, 2004. 264 str.
- Burke Rory: Project Management: Planning & Control Techniques. Chichester: John Wiley & Sons, 1999. 343 str.
- Englund L. Randall, Graham J. Robert in Dinsmore C. Paul: Creating the project office: a manager's guide to leading organizational change. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. 307 str.
- Gido Jack in Clements P. James: Successful project management. Mason: Thomson South-Western, 2003. 459 str.
- Groznik Aleš, Kovačič Andrej. Skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike. Uporabna informatika, (9) 2001, (1), str. 12–15.
- Groznik Aleš in Kovačič Andrej: The real business value of it. Economic and business review, 5 (2003), (1/2), str. 137–146.
- Hill M. Gerard: The complete project management office handbook. Boca Raton: ESI International, 2004. 654 str.
- Jiang J. James in Klein Gary: Project selection criteria by strategic orientation. Information & Management, 36 (1999), str. 63–75.
- Kerzner Harold: Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling. New Jersey: John Wiley & Sons, 2001. 1181 str.
- Kerzner Harold: Strategic planning for project management using a project management maturity model. New York: John Wiley & Sons, 2001a. 255 str.
- Kesner M. Richard: The hands-on project office: guaranteeing ROI and on-time delivery. Boca Raton: ESI International, 2004. 337 str.
- Meredith R. Jack in Mantel J. Samuel: Project management: a managerial approach. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 681 str.
- Pritchard Carl: The project management communications toolkit. Norwood: Artech House, 2004. 205 str.
- Rad F. Parviz in Levin Ginger: The advanced project management office: a comprehensive look at function and implementation. Boca Raton: CRC Press, 2002. 205 str.

### 5.1 Viri

- Apfel Audrey: Demonstrating the business value of IT. Gartner Symposium ITXPO, Florida, 2003.
- Berinato Scott: Do the Math. CIO Magazine. [URL: <http://www.cio.com>]. 1. 8. 2005.
- Boyd Shelley: Using the Project Management Office (PMO) to Support Your Business Objectives. CIO Magazine. [URL: <http://www.cio.com>]. 1. 8. 2005.
- Datz Todd: Portfolio management: How to Do It Right. CIO Magazine. [URL: <http://www.cio.com>]. 1. 8. 2005.
- ILL – International institute for learning: The IT Project Management office. International institute for learning, 2001.
- Light Matt: Project Portfolio Management: Within reach? Gartner symposium IT XPO, Florida, 2003.
- Monteforte Jeff: Doing IT right: 8 Steps to Project Portfolio Management. Exential LCC, 2003.
- PMI – Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square: Project Management Institute, 2004. 388 str.
- Rosser Bill: The Payoff from Strategic Planning and Product Prioritization. Gartner symposium IT XPO, Florida, 2003.
- Standish group: 2004 third quarter research report, 2004. [URL: <http://www.standishgroup.com>]. 5. 11. 2005.

Aleš Groznik je docent s področja poslovne informatike na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Področje njegovega strokovnega in raziskovalnega dela je vloga sodobnega informacijskega sistema v poslovnem okolju. Ukvarja se s področji prenove poslovanja, elektronskega poslovanja, strateškim načrtovanjem informacijskih sistemov ter revizijo informacijskih sistemov. Raziskuje možnosti in vlogo informacijskih sistemov z vidika zagotavljanja poslovnih informacij za uspešno vodenje organizacij in je revizor informacijskih sistemov (CISA).

Dejan Vičič je leta 2004 diplomiral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer nadaljuje podiplomski študij na smeri informacijsko-upravljalvske vede. Zaposlen je v Hypo Alpe-Adria-Bank, d. d., kjer skrbi za vodenje projektne pisarne, ukvarja pa se tudi s projektnim vodenjem in upravljanjem poslovnih procesov.