



Řízení projektového portfolia multiprojektové řízení pohledem dodavatele ICT služeb a produktů

V Praze, 17.4.2008

solit project



Definice řízení projektového portfolia

- **Z nabídnutých definic multiprojektového řízení preferujeme následující kompilaci:**
- **Projektové portfolio je otevřená skupina vzájemně podmíněných a centrálně koordinovaných projektů.**
- **Skupina projektů je co do počtu v omezené míře otevřená v tom smyslu, že projekty jsou ukončovány a některé nové doplňovány.**
- **Hlavním vodítkem určujícím rozsah portfolia projektů jsou potřeby změn definované v celkové strategii transformace a/nebo business rozvoje společnosti.**
- **Kontext celého portfolia projektů i jednotlivých projektů je nutné doplnit jednotlivými Business Case.**



Různá prostředí, různé přístupy

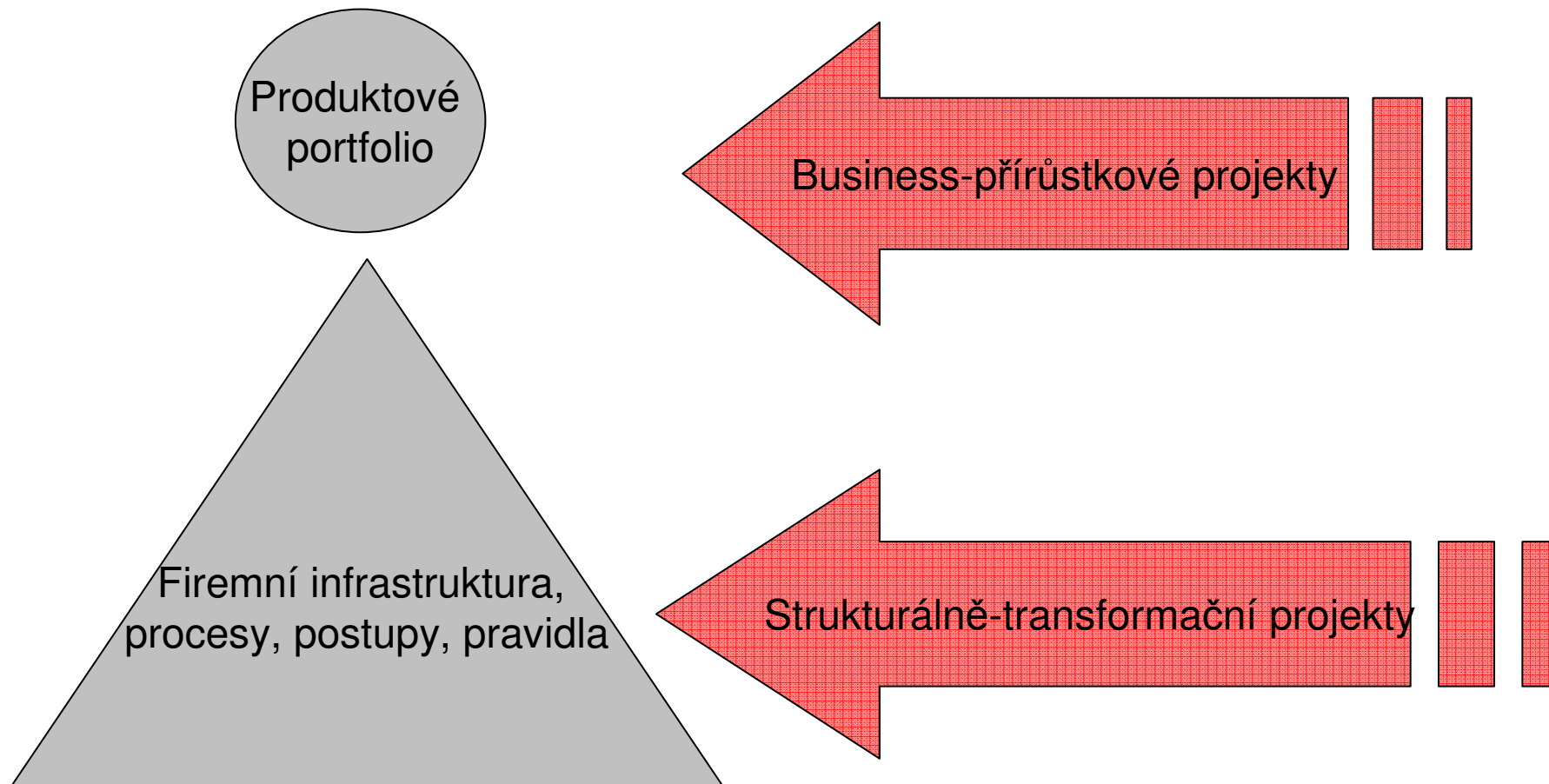
- **Pro definici projektového portfolia a jeho řízení považujeme za nutné rozlišit, jestli se jedná o:**
- **A - společnost, která prochází zásadní transformací, například:**
 - Přejít na nový typ vlastnictví (privatizace),
 - Příprava na nový obchodní model (od klasických produktů na elektronické produkty),
 - Restrukturalizace výrobního portfolia atp.
 - jde o strukturální projekty
- **B – společnost, která pomocí projektového řízení řeší přírůstkové doplňování svých produktů a následně procesů / aplikací (telco, banky atp.)**
 - jde o business projekty
- **C – společnost, ve které se tyto dva přístupy řízení projektů pod vlivem reality mísí**



Strukturální a business projekty

- **Pro řízení portfolia považujeme za nutné rozlišovat a do jisté míry oddělovat řízení strukturálních a business projektů.**
- **Strukturální projekty většinou vytvářejí předpoklady pro business projekty. Cílem a úspěchem projektu je vytvoření předpokladu pro další aktivity a tyto projekty zásadně mění procesy, pravidla, technické struktury apod.**
- **Business projekty vnímáme tak, že jsou určeny k vytváření přidaných hodnot / profitů společnosti. Cílem a úspěchem projektu je vytvoření přidané / nové hodnoty a tyto projekty většinou nemění infrastrukturu.**
- **Je možné definovat projekt, který obsahuje obojí cíl, je ale nutné obě roviny jasně pojmenovat a v rámci projektu konkrétně oddělit, pomocí výstupů a milníků.**
- **Je nutné zohlednit strukturu projektového portfolia v použité metodologii a způsobu řízení portfolia.**

Strukturální a business projekty



solit project



Realita I

- **U našich zákazníků se setkáváme se všemi těmito variantami:**
- **s úplnou absencí projektového / multiprojektového řízení - SMI segment**
- **s nízkou kulturou multiprojektového řízení u firem, které stojí v nové situaci - vůbec poprvé vyvstala nutnost realizace velkého množství změn (transformace) nebo stávající počty projektů a nových produktů překročili kritickou mez, kterou nelze řídit bez kvalitního multiprojektového přístupu**
- **s mícháním obou typů projektů / přístupů k řízení portfolia, které má negativní dopady na oba proudy požadavků (business přírůstkové i strukturálně-transformační)**
- **s vysokou kulturou multiprojektového řízení, zejména typu B - telco, banky**

Realita II

- **v realitě se setkáváme převážně s nižší kulturou projektového / multiprojektového řízení**





Charakteristiky obou typu projektů

- **Strukturálně-transformační projekty:**
 - Vysoká priorita je daná součtem budoucích příležitostí
 - Vysoká míra nejistot a rizik
 - Tlak na čas a kvalitu, relativní prostor v nákladech
 - *Tento typ projektů hraničí s business developmentem*
- **Business-přirůstkové projekty:**
 - Priorita cíle/požadavku je daná business přínosem
 - Známé cílové prostředí, nižší míra nejistoty, větší opakovatelnost
 - Tlak na cenu (rentabilitu), relativní prostor v čase a kvalitě
 - *Tento typ projektového řízení hraničí s produkt developmentem a údržbou produktů a firemní infrastruktury*



Minimální řízení projektového portfolia

- **Srozumitelná strategie společnosti, ve které jsou (multi)projektové řízení a hlavní strategické změny zakotveny.**
- **Projektová kancelář /nebo její ekvivalent/, který hraje metodickou, komunikační a koordinační roli.**
- **Metodické postupy pro iniciaci, priorizaci, řízení a vzájemnou koordinaci projektů.**
- **Účinné nástroje pro alokaci zdrojů a motivaci**



Charakteristiky řízení portfolia

- **Strukturálně-transformační projekty:**
 - Těžiště řízení portfolia tohoto typu projektů je ve správné iniciaci projektů ve vzájemné závislosti a prioritě a řízení zdrojů tak, aby projekty úspěšně dobíhaly v předem požadovaném pořadí.
 - Důležitou částí řízení tohoto typu je komunikační i jiná příprava společnosti na strukturální změny.
 - Přímá účast vrcholového vedení společnosti ve strukturách řízení projektů.
- **Business-přírůstkové projekty:**
 - Těžiště řízení portfolia tohoto typu projektů je ve vzájemné koordinaci (nedostatkových) zdrojů a v koordinaci uvádění produktů / přírůstků do obchodního / produkčního prostředí.
 - Koordinace s procesy produkt developmentu a údržby infrastruktury.
- **MIX**
 - Správné vymezení projektu dle charakteristiky, uplatnění diferencovaného způsobu řízení, vzájemná koordinace obou částí portfolia.



Závěr

Děkuji za pozornost

Marek Čáp

cap@solitproject.eu

solit project