

# Project Portfolio Management

Un instrument strategic pentru a crește profitabilitatea investițiilor în proiecte



Este o realitate că orice organizație are resurse limitate. Companiile au capacitate limitată de a lansa și executa noi proiecte, fiind constrânse de resursele de care dispun. Astfel

managementul trebuie să facă alegeri dificile și să aloce aceste resurse către proiectele care aduc cele mai multe beneficii.

## MANAGEMENTUL PORTOFOLIULUI

Managementul Portofoliului de proiecte „împrumută” din domeniul financiar al portofoliului de investiții. Performanța portofoliului de instrumente financiare este gestionată prin decizii de a păstra, achiziționa sau de a vinde anumite acțiuni. Același principiu se aplică și la managementul portofoliului de proiecte.

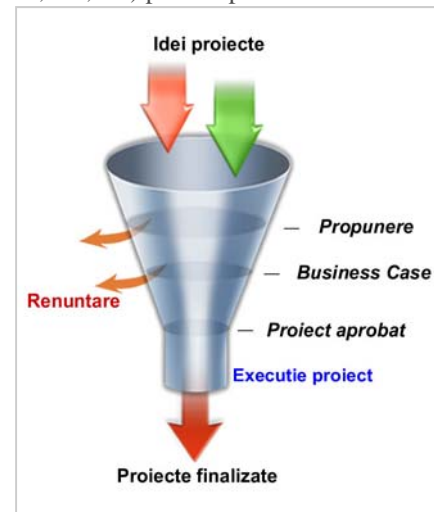
Managementul portofoliului de proiecte înseamnă să identificăm, să selectăm, să prioritizăm și să lansăm „proiectele care merita”. Astfel, alocând judicios resursele la proiectele cele mai profitabile se pot obține profituri suplimentare de milioane de euro. Managementul portofoliului de proiecte este strâns legat de strategia de afaceri și de obiectivele strategice: creșterea cifrei de afaceri, reducerea costurilor de operare, introducerea de noi produse sau servicii, etc. Proiectele trebuie să contribuie la realizarea acestor obiective, adică să fie aliniate obiectivelor strategice și să aducă beneficii.

În acest domeniu există standarde și „best practices” care pot oferi un cadru de derulare a managementului de portofoliu, iar cel mai cunoscut este standardul de Project Portfolio Management publicat de Project Management Institute (PMI). În acest standard, PMI prezintă principalele procese, roluri, faze, livrabile și instrumente necesare pentru a putea gestiona eficient portofoliul de proiecte.

## PROCESUL DE MANAGEMENT DE PORTOFOLIU

În funcție de organizație, de valoarea investițiilor în proiecte, de numărul de

proiecte, de maturitatea organizațională procesele de portfolio management pot varia de la simplu la complex. Un exemplu de proces de portfolio management care se aplică de obicei în multinazionalele din România este următorul ciclu de viață al unui proiect: idee, propunere de proiect, business case (studiu de fezabilitate), proiect în derulare și, în final, rezultatele proiectului. Ideea este detaliată într-o propunere de proiect și apoi evaluată. Dacă propunerea este viabilă se face un business case (studiu de fezabilitate, analiză cost/beneficiu) care este evaluat și este luată decizia de lansare sau de renunțare la acest proiect. Aceste decizii se iau în funcție de mai multe criterii printre care contribuția proiectelor la atingerea obiectivelor strategice (alinieare strategică) și a beneficiilor financiare (ROI, NP, etc) pe care proiectul le va aduce.

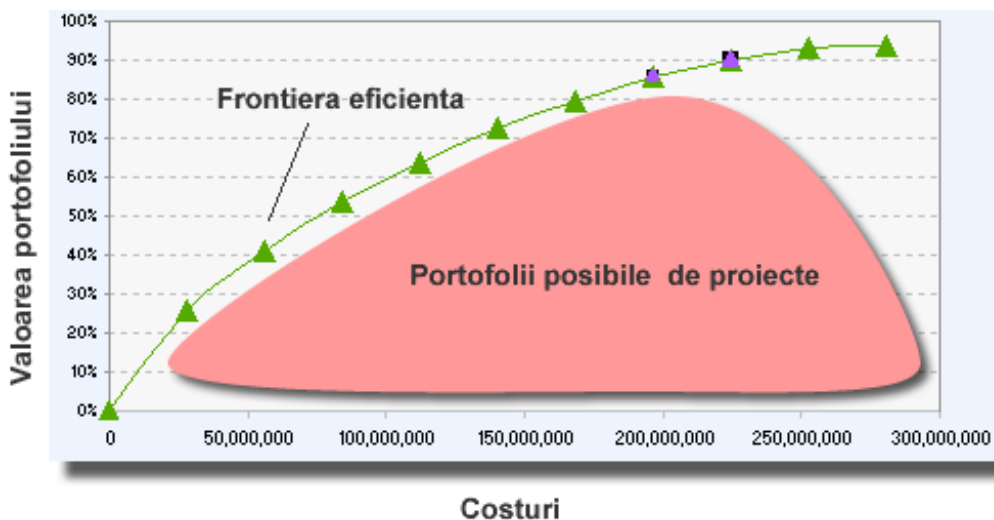


Odată luată decizia de implementare, proiectul este prioritizat și este alocat unui proiect manager care va asigura managementul lui. Proiectele deja în derulare sunt și ele reevaluate periodic și pot fi suspendate temporar pentru „a face loc” altor proiecte cu prioritate mai mare sau dacă nu se mai justifică din punct de vedere business, chiar închise. Astfel managementul asigură că resursele organizației sunt investite cu randament maxim. Instrumentele utilizate pentru portfolio management variază de la Excel și până la soluții complete cum ar fi Microsoft Portfolio Server 2007. Aceste soluții facilitează

colectarea propunerilor de proiecte, selectia, prioritizarea, analiza portofoliului si realizarea scenariilor de selectie a proiectelor (simulari) în vederea optimizarii beneficiilor obtinute de portofoliul de proiecte ales. Aceste solutii permit analize comparative cost/beneficiu, definirea de matrice de selectie si prioritizare a proiectelor, utilizarea de formulare de propuneri de proiecte, suport pentru business case, nivele de aprobari, determinarea frontierei eficiente a portofoliului si multe altele.

### FRONTIERA EFICIENTA – UN CONCEPT DE VALOARE IN MANAGEMENTUL DE PORTOFOLIU

Unul din conceptele de valoare este frontiera eficienta a unui portofoliu de proiecte. Setul de proiecte (portofoliu) care aduce cea mai mare valoare



organizatie pentru cel mai mic cost total defineste frontiera eficienta. Astfel, avind frontiera eficienta a portofoliilor de proiecte posibile putem estima ce valoare aduce unei organizatii orice combinatie de proiecte care se pot realiza in constrangerile de bugete si resurse existente. Majoritatea organizatiilor nu reusesc sa gaseasca cea mai buna combinatie de proiecte si astfel nu creeaza valoare maxima din investitiile facute. Sau, altfel spus, nu aleg proiectele potrivite pentru a le

implementa si cheltuiesc resursele ineficient.

Folosind aplicatii specializate cum ar fi Microsoft Portfolio Server 2007 este relativ usor de a determina frontiera eficienta facind toate combinatiile de proiecte posibile. De exemplu pentru 40 de propuneri de proiect dintr-o organizatie, 10 sunt proiecte obligatorii, iar din cele 30 care ramin putem alege proiectele pe care sa le facem astfel incit sa ne incadram in buget. Pentru acest exemplu Portfolio Sever 2007 evalueaza aproximativ 107 milioane de portofolii posibile. Cele mai bune portofolii astfel determinate definesc frontiera eficienta. Portofoliile de proiecte de pe curba determinata astfel se cheama eficiente pentru ca permit unei organizatii sa obtina cea mai mare valoare posibila din orice buget disponibil. Astfel in functie de ce buget ai, stii ce proiecte sa faci ca sa maximizezi rezultatul obtinut din proiectele realizate.

În cadrul unei organizatii, „serviciile” de Portfolio Management pot fi oferite de departamentul de management al proiectelor (Program Office, Project Management Office, PMO etc) în colaborare cu managerii care trebuie sa ia decizii de investitii, acestia din urma ocupând pozitii în cadrul consiliilor directe, de administrare, board-uri si alte structuri de conducere specifice diferitelor organizatii. Instituirea unui proces de portfolio management

eficient presupune o anumita marime si maturitate organizationala, adoptarea managementului strategic, a managementului prin proiecte si cultura de project management. Pentru companiile mari care au volume de investitii mari in proiecte, avantajele sunt obtinerea de beneficii de milioane de euro.



Victor Mihail, MBA, PMP, este consultant si trainer pentru proiect si portofoliu management la Trilex.

Victor are o bogata experienta in proiecte atat in tara cat si pe continentul nord american in domenii multiple: IT, banking, consultanta, management strategic si organizational. Victor imbină cu succes domeniul IT cu cel de business si a participat in proiecte de dezvoltare software, implementare de sisteme informatice complexe in domeniul bancar, implementare de solutii de project management (EPM), proiecte de imbunatatire si optimizare a proceselor de business si analiza de business.