

CA Clarity™ PPM

Příručka scénářů modulu Správa portfolia

Release 14.1.00



Tato dokumentace, která zahrnuje integrované systémy nápovědy a elektronicky distribuované materiály (společně dále jen „Dokumentace“), je určena pouze pro informační účely a může být společností CA kdykoli změněna nebo odvolána. Celá Dokumentace ani její část nesmí být kopírována, přenášena, reprodukována, zveřejněna, upravována nebo duplikována bez předchozího písemného souhlasu společnosti CA.

Nehledě na výše uvedené můžete, pokud jste licencovanými uživateli softwarového(ých) produktu(ů), kterými se Dokumentace zabývá, vytisknout nebo jiným způsobem pořídit přiměřené množství kopií Dokumentace pro interní použití vámi a vašimi zaměstnanci v souvislosti s příslušným softwarem, a to za předpokladu, že každá takto reprodukováná kopie obsahuje informace a ujednání o autorských právech společnosti CA.

Právo vytisknout nebo jakkoli zpřístupnit kopie Dokumentace je omezeno na období plné platnosti/účinnosti příslušné licence pro daný software. Pokud by licence byla z jakéhokoli důvodu ukončena, je vaší povinností písemně potvrdit společnosti CA, že všechny kopie a částečné kopie Dokumentace byly vráceny společnosti CA nebo zničeny.

V ROZSAHU POVOLENÉM PŘÍSLUŠNÝMI PRÁVNÍMI PŘEDPISY POSKYTUJE SPOLEČNOST CA TUTO DOKUMENTACI „TAK JAK JE“ BEZ ZÁRUKY JAKÉHOKOLI DRUHU VČETNĚ, MIMO JINÉ, JAKÝCHKOLI ODVOZENÝCH ZÁRUK PRODEJNOSTI, VHODNOSTI PRO URČITÝ ÚČEL NEBO NEPORUŠENÍ PRÁV. V ŽÁDNÉM PŘÍPADĚ NEBUDE SPOLEČNOST CA ODPOVĚDNA VŮČI VÁM ANI TŘETÍ STRANĚ ZA JAKÉKOLI ZTRÁTY NEBO ŠKODY, PŘÍMÉ ČI NEPŘÍMÉ, ZPŮSOBENÉ POUŽITÍM TÉTO DOKUMENTACE VČETNĚ, MIMO JINÉ, UŠLÉHO ZISKU, ZMAŘENÍ INVESTICE, PŘERUŠENÍ OBCHODNÍ ČINNOSTI, POŠKOZENÍ DOBRÉHO JMÉNA/ZTRÁTY DŮVĚRY ZÁKAZNÍKA NEBO ZTRÁTY DAT, A TO I V PŘÍPADĚ, ŽE BY SPOLEČNOST CA BYLA PŘEDEM VÝSLOVNĚ UPOZORNĚNA NA MOŽNOST TAKOVÉ ZTRÁTY ČI ŠKODY.

Používání jakéhokoli softwaru zmíněného v Dokumentaci se řídí příslušnou licenční smlouvou a taková licenční smlouva není nijak pozměněna podmínkami tohoto ujednání.

Tvůrcem Dokumentace je společnost CA.

Poskytnuto s omezeným oprávněním. Použití Dokumentace, její kopírování a zveřejnění ze strany vládních institucí USA se řídí omezeními stanovenými v právní normě FAR v částech 12.212, 52.227-14 a 52.227-19(c)(1) - (2) a DFARS v části 252.227-7014(b)(3) nebo v právních normách, které uvedené normy nahradí.

Copyright © 2014 CA. Všechna práva vyhrazena. Všechny zde zmíněné ochranné známky, obchodní jména, servisní značky a loga jsou majetkem příslušných společností.

Kontaktování technické podpory

Na webu technické podpory <http://www.ca.com/worldwide> naleznete úplný seznam středisek podpory a informace o pracovní době a telefonním spojení.

Obsah

Kapitola 1: Úvod 5

O této příručce	5
Právní ujednání	5
Publikum	5

Kapitola 2: Začínáme se správou portfolia 7

Začínáme se správou portfolia	7
Vyhodnocení požadavků portfolia	9
Příprava k použití portfolií.....	14
Vytvoření portfolia investic	17
Ověření předpokladů	19
Definování obecných vlastností portfolia	20
Definování rozvržení stránky portfolia	22
Definování vlastností synchronizace portfolia	23
Sestavení obsahu portfolia	24
Definování podrobných cílů plánování.....	26
Definování cílů rolí	29
Kontrola v zobrazení rozhodovacích hladin pro investice	30
Definování celkového stavu portfolia	32

Kapitola 3: Správa portfolií 33

Racionalizace portfolia investic	33
Stanovení priority portfolia	35
Vyhodnocení portfolia	38
Odůvodnění portfolia	42
Zkoumání alternativních plánů portfolia	49
Ověření předpokladů	52
Vytvoření plánu v rámci portfolia	52
Generování verzí plánu nebo scénářů	53
Porovnání plánů nebo scénářů	56
Určení aktuálního plánu	57

Kapitola 4: Konfigurace portfolií 59

Konfigurace zobrazení rozhodovacích hladin	59
Zkontrolujte předpoklady.	61

Konfigurace sloupců omezení pro zobrazení rozhodovací hladiny	62
Definování a použití pravidel hodnocení	63
Vyvážení nákladů a zdrojů pro omezení portfolia	65
Ověření položek zvolených pro zobrazení rozhodovací hladiny	66

Kapitola 1: Úvod

Tato sekce obsahuje následující témata:

[O této příručce](#) (strana 5)

[Právní ujednání](#) (strana 5)

[Publikum](#) (strana 5)

O této příručce

Tato příručka popisuje některé typické scénáře správy portfolia a způsob, jakým aplikace CA Clarity PPM usnadňuje jejich řešení. Po přečtení této kapitoly si přečtete všechny scénáře související s vaší rolí. Kapitoly není nutné číst v uvedeném pořadí.

V příručce je použita smyšlená společnost Forward Inc., která slouží pro přiblížení scénářů.

Právní ujednání

Název společnosti Forward Inc. je smyšlený, slouží výhradně pro účely výuky a nemá za cíl odkazovat na žádnou existující společnost.

Publikum

Tato příručka je určena pro následující role aplikace CA Clarity PPM:

- Manažer portfolia
- Podílníci portfolia
- Správce systému

Kapitola 2: Začínáme se správou portfolia

Tato sekce obsahuje následující témata:

[Začínáme se správou portfolia](#) (strana 7)

[Vytvoření portfolia investic](#) (strana 17)

Začínáme se správou portfolia

Pomocí správy portfolia můžete vytvořit a posoudit kolekci investic, díky kterým bude vaše společnost atraktivní pro podílníky. Po vytvoření portfolia systém vytvoří snímek dat vašich investic, který se použije k účelům správy a vytváření sestav. Můžete také nastavit frekvenci aktualizací dat ve snímku, aby odpovídala nejnovějším informacím o vašich investicích. Poté můžete na základě těchto dat vytvářet alternativní verze nebo plány. Chcete-li analyzovat alternativní investice, můžete pomocí těchto plánů vytvářet a porovnávat případové scénáře.

Portfolio je kolekce investic. V závislosti na svých potřebách můžete vytvářet následující typy portfolií, které jsou založeny na následujících položkách:

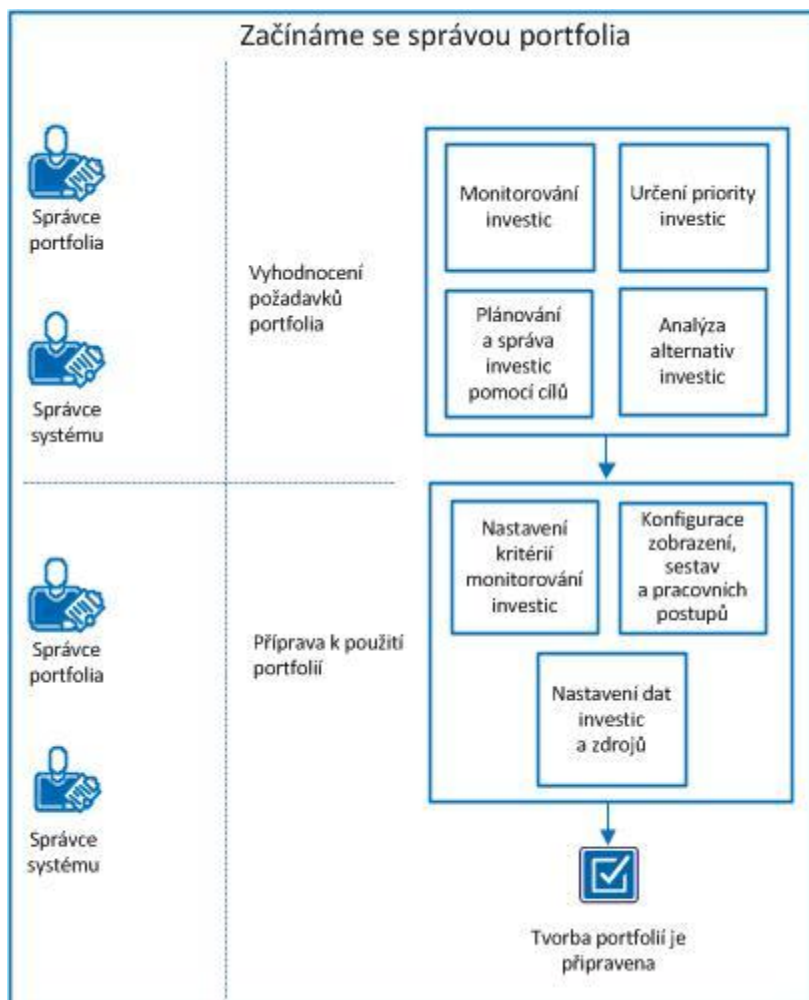
- investice (například projekty PMO, IT aplikace, nové vývojové produktové řady),
- konkrétní investice (například všechny aktivní projekty),
- organizace (například aktuální IT plán, marketingové iniciativy, firemní koncepce),
- zájmy (například ekologické iniciativy nebo návrhy na sloučení a akvizice).

Příklad: IT portfolio pro aktuální projekty

Max, ředitel PMO ve společnosti Forward, Inc., chce vytvořit portfolio všech projektů, které jeho organizace aktuálně podporuje. Má k dispozici cílový rozpočet a zdroje, které může použít k realizaci projektů. V případě všech projektů v portfoliu Max použije správu portfolia k dosažení následujících obchodních cílů:

- porovnání nákladů na jednotlivé projekty a požadavků na potřebné zdroje jednotlivých projektů s všeobecnými cíli,
- určení priorit jednotlivých projektů, aby byly nejprve provedeny nejdůležitější úkoly,
- rozdělení plánování do fází, aby bylo využití zdrojů a náklady rovnoměrně rozloženy do jednotlivých plánovacích období.

Následující diagram znázorňuje, jak mohou správce systému a manažer portfolia začít spravovat portfolio.



Zahájení správy portfolia – postup:

1. [Vyhodnocení požadavků portfolia](#) (strana 9):
 - [monitorování investic](#) (strana 9),
 - [určení priority investic](#) (strana 10),
 - [naplánování a správa investic pomocí cílů](#) (strana 11),
 - [analýza alternativních investic](#) (strana 12).
2. [Příprava k použití portfolií](#) (strana 14):
 - [nastavení kritérií monitorování investic](#) (strana 14),
 - [konfigurace zobrazení, sestav a pracovních postupů](#) (strana 15),
 - [nastavení dat investic a zdrojů](#) (strana 16).

Vyhodnocení požadavků portfolia

Vyhodnocení požadavků portfolia vám pomůže porozumět obchodním cílům, kterých chcete pomocí správy portfolia dosáhnout. Při vyhodnocování konkrétních požadavků portfolia proveďte následující obecné kroky:

- [monitorování investic](#), (strana 9)
- [určení priority investic](#), (strana 10)
- [naplánování a správa investic pomocí cílů](#) (strana 11),
- [analýzu alternativních investic](#) (strana 12).

Monitorování investic

Důležitá data investic můžete monitorovat pomocí konfigurace zobrazení portfolia. Zvažte, která data investic chcete zobrazit a jaká konkrétní zobrazení dat potřebujete.

Uživatel například může nastavit portfolio k zobrazení následujících typů dat investic:

- zobrazení, které monitoruje aktuální investice a poskytuje jejich nejnovější stav, například zda probíhají podle časového plánu či v předstihu nebo opožděně,
- zobrazení, které znázorňuje investice zvažované pro plánovací cyklus v příštím roce a plánované náklady na tyto investice.

Po určení požadavků konkrétních zobrazení konfiguruje výchozí zobrazení portfolia tak, aby znázorňovala vaše data.

K monitorování různých aspektů investic v portfoliu lze využít množství různých zobrazení portfolia. Konfigurace výchozích zobrazení však nenabízí všechny požadované informace. Výchozí zobrazení neznázorňují vaše vlastní data, o která se zajímáte. Zobrazení rozhodovacích hladin vám například umožňuje vyrovnávat zatížení zdrojů na základě určených cílů a časové osy v prostředí případové analýzy. Toto výchozí zobrazení je relevantní, pouze pokud vás zajímají data zdrojů, která vyžadují nastavení správy zdrojů v produktu. Zobrazení financí je zase například spjato s konkrétním nastavením finanční správy. Toto zobrazení je relevantní pro uživatele, kteří chtějí monitorovat určité finanční aspekty svých investic. Konfiguraci výchozích zobrazení portfolia k zobrazení potřebných dat proveďte se svým správcem systému.

Poznámka: V rámci správy portfolia jsou dostupná pouze zobrazení rozhodovacích hladin, plánů, investic a cílů. Chcete-li získat přístup k dalším zobrazením portfolia, nainstalujte doplněk PMO Accelerator. Podrobný popis doplňku, pokyny k jeho instalaci a popis jednotlivých zobrazení portfolia naleznete v dokumentaci produktu PMO Accelerator.

Určení priority investic

Důležitou součástí správy portfolia je porozumění prioritám jednotlivých investic na základě jejich hodnocení. Produkt nabízí předdefinované zobrazení rozhodovacích hladin, které vám umožňuje prohlížet a ohodnotit investice v portfoliu.

Při prvním zobrazení rozhodovacích hladin jsou priority investic určeny na základě následujících kritérií:

- Stav schválení. Investice jsou nejprve seřazeny podle stavu schválení. Schválené investice mají vyšší hodnocení než neschválené a zobrazí se v seznamu nahoře.
- Datum dokončení. Dále jsou investice seřazeny podle svých dat dokončení. Investice s dřívějším datem dokončení mají vyšší hodnocení než investice s pozdějším datem dokončení.

Schválené investice s nejbližším datem dokončení se zobrazí v seznamu nahoře. Neschválené investice s pozdějšími daty ukončení se řadí na poslední místa.

Investice lze hodnotit také ručně nebo na základě pravidel, která jsou založena na následujících rozhodovacích faktorech:

- objem tržeb,
- dopady identifikovaných rizik na váš obchod.

Ruční hodnocení investic

Při přípravě ručního hodnocení investic v zobrazení rozhodovacích hladin zvažte následující faktory:

- Velikost organizace. Pokud je vaše organizace relativně malá a lidé, kteří jsou její součástí, obecně chápou své priority, není vytvoření pravidel určení priority vhodné.
- Počet investic. Pokud je počet investic relativně malý, je jednodušší určit jejich prioritu ručně.
- Obchodní potřeby. Pokud neexistují žádná přednastavená pravidla hodnocení investic a priorita je určována případ od případu, ruční hodnocení představuje lepší volbu.

Nastavení hodnocení na základě pravidel

Při přípravě pravidel hodnocení investic, na jejich základě bude stanovena priorita investic v zobrazení rozhodovacích hladin, zvažte následující faktory:

- atributy investic, které určují kritéria k hodnocení investic (například stav projektu, návratnost investic, cíl),
- logiku hodnocení pro jednotlivé klíčové atributy – pokud má například atribut Návratnost investic hodnotu 20 %, projekt se přesune na začátek seznamu,
- celkové vážené hodnocení jednotlivých investičních atributů – chcete-li například použít relativně vyšší důležitost některého z atributů investic, přiřaďte mu větší váhu ve srovnání s ostatními atributy.

Naplánování a správa investic pomocí omezení

Chcete-li naplánovat omezení a termíny, na jejichž základě budete plánovat a spravovat své investice, nastavte cíle svého portfolia. Cíle vám umožňují následujícími způsoby analyzovat cíle a účel portfolia na základě správy investic:

- Můžete vytvořit cíle nebo omezení portfolia vysoké úrovně a plánovat, sledovat nebo měřit výkon portfolia v porovnání s těmito omezeními.
- Můžete vytvořit více různých verzí plánu pomocí podmnožiny dat portfolia. Můžete například vytvořit plán pro aktuální plánovací rok a další plán pro následující rok. Každý plán může obsahovat různé cíle pro náklady, přínosy a zdroje.
- Můžete porovnat a přizpůsobit cíle plánů a po schválení plánů implementovat potřebné změny aktuálních investic.

U každého portfolia jsou k dispozici následující typy cílů:

- Finanční. Při přípravě určení finančních cílů, které lze použít ke správě portfolia, zvažte následující faktory:
 - Měna. Portfolio může obsahovat investice, které jsou plánovány ve více než jedné měně. Nastavení systému pro více měn provedte se svým správcem systému. V systému s více měnami můžete pro své portfolio vybrat cílovou měnu. Cílová měna je založena na měnách, které jste v systému povolili. Částky v různých měnách jsou agregovány a sečteny pomocí jedné měny portfolia.

- **Náklady.** Uživatelé mohou plánovat agregované typy nákladů, například celkové náklady, kapitálové náklady a provozní náklady. Tyto náklady jsou shrnuty a agregovány ze všech investic obsažených v portfoliu. U každého z těchto typů nákladů (kapitálové a provozní náklady) můžete stanovit cíl a poté zobrazit nároky na tyto náklady na základě investic. Pokud sledujete skutečné náklady v porovnání s investicemi, můžete v zobrazeních portfolia zobrazit agregované skutečné náklady.
- **Přínosy.** Uživatelé mohou plánovat agregované přínosy. Lze nastavit celkový cíl přínosů portfolia a poté zobrazit agregované plánované přínosy z investic. Pokud sledujete skutečné přínosy v porovnání s investicemi pomocí plánů přínosů, můžete v zobrazeních portfolia zobrazit agregované skutečné náklady.
- **Zdroj.** Při určování cílů zdrojů, které lze použít ke správě portfolia, zvažte následující faktory:
 - **Jednotka.** Zvažte, zda chcete naplánovat kapacitu zdrojů svého portfolia pomocí hodin nebo ekvivalentu plného úvazku (FTE).
 - **Členění.** Zvažte, zda chcete plánovat na základě celkové kapacity zdrojů nebo na základě kapacit určitých rolí. Kapacity určitých rolí jsou založeny na existujících rolích. Cíle zdrojů můžete zobrazit například na základě rolí Inženýři nebo Zajištění kvality.

Analýza alternativních investic

V rámci mezí portfolia můžete definovat konkrétní plány k určení nejlepšího způsobu dosažení jeho cílů. Pokud je definována větší sada obsahu, plánování vám umožní provádět iterativní analýzu portfolia. Pro portfolio IT projektů můžete například vytvořit následující plány, které spadají do fiskálních roků 2013 a 2014:

- Plán IT projektů pro fiskální rok 2013,
- Plán IT projektů pro fiskální rok 2014.

Pomocí úpravy konkrétních parametrů můžete vytvářet různé verze plánů a průběžně analyzovat různé možnosti plánování. Nakonec pak můžete aktuální plán schválit.

Aby bylo vaše plánování efektivní, zvažte následující faktory:

- **Formální a neformální proces plánování:** Určete, zda je proces plánování ve vaší organizaci formální či neformální.
 - Ve formálním procesu plánování zabírá posouzení plánu více času a změny jsou implementovány disciplinovaným způsobem. Tento proces plánování je vhodný, pokud jsou doporučené změny rozsáhlé nebo vyžadují důkladnější posouzení před implementací. Může se jednat například o schválení investice, která vyžaduje navýšení rozpočtu. Formální způsob plánování obvykle obnáší přesně definovaný proces podávání návrhů na změny plánů a nutnost jejich schválení před provedením jakýchkoliv změn.
 - V procesu neformálního plánování organizace implementují změny po posouzení rychleji. Změny jsou menší a podporují existující cíle. Může se jednat například o malé posunutí počátečního data investice. Neformální plánování může být velmi jednoduché a obnášet pouhý přístup do systému a označení změny jako schválené bez nutnosti jejího formálního schválení.
 - Ve smíšeném procesu plánování organizace implementují menší změny neformálním způsobem a rozsáhlejší změny způsobem formálnějším.
- **Plánovací horizont.** Určuje časové rozpětí portfolia, které určuje plánovací rozsah dat. Chcete-li umožnit plánování aktuálních a budoucích investic, zkontrolujte, zda horizont portfolia odpovídá plánovacím horizontům.
- **Frekvence posuzování.** Určete frekvenci posuzování plánů. Poté můžete nastavit harmonogram synchronizace portfolia, aby odráželo aktuální data investic, když je potřebujete.
- **Data požadovaná k posouzení portfolia.** Určete data, která jsou požadována k posuzování. Poté nastavte portfolio tak, aby zachycovalo požadovaná data investic. Chcete-li například posoudit informace o nákladech a zdrojích, můžete zachycovat následující klíčové metriky investic v portfoliu:
 - Zpoždění ve dnech
 - Odchylka nákladů
 - Odchylka pracnosti
 - Risk
 - Návratnost investic (ROI)
 - Získaná hodnota

Příprava k použití portfolií

Po určení obchodních cílů, kterých chcete dosáhnout pomocí správy portfolia, připravte produkt, abyste mohli zahájit vytváření portfolií. Vytvoření portfolia vám umožní spravovat a plánovat investice na vyšší úrovni.

Příprava k použití portfolií – postup:

- [nastavení kritérií monitorování investic](#) (strana 14),
- [konfigurace zobrazení, sestav a pracovních postupů](#) (strana 15),
- [nastavení dat investic a zdrojů](#) (strana 16).

Nastavení kritérií monitorování investic

Portfolio poskytuje snímek skutečných dat investic. Data portfolia jsou aktualizována nejnovějšími daty skutečných investic. Aktualizace jsou založeny na harmonogramu synchronizace, který definujete ve vlastnostech portfolia. Kdykoliv je na základě harmonogramu synchronizace spuštěna úloha *Synchronizovat investice portfolia*, portfolio je aktualizováno nejnovějšími daty skutečných investic.

Portfolio však neodráží všechna data investic. Protože jste manažer portfolia, který provádí rozhodnutí na vyšší úrovni, je vaším cílem posoudit pouze souhrn dat investic, který vyhovuje vašim obchodním potřebám. Chcete-li například posoudit portfolio, které je zaměřeno na stavy všech schválených IT projektů, nebudou vás zajímat informace o neschválených projektech.

Při přípravě k zobrazení souhrnných dat investic v portfoliu proveďte v uvedeném pořadí následující kroky:

1. U jednotlivých typů investic definujte kritéria monitorování nebo souhrnná data, která chcete sledovat. Při každém spuštění úlohy synchronizace jsou investice v portfoliu aktualizovány nejnovějšími daty skutečných investic. Aktualizovaná data jsou založena na předdefinovaných kritériích monitorování.

Chcete-li například spravovat portfolio všech schválených IT projektů, definujte následující kritéria monitorování dat, která vás zajímají:

- Náklady
- Stav
- Návratnost investic (ROI)
- Risk

2. U každé investice portfolia vyberte atributy, které chcete v portfoliu monitorovat, a registrujte je u objektů investic portfolia. Když je spuštěna úloha *Synchronizovat investice portfolia*, data investic jsou aktualizována na základě aktuálně zaregistrovaných atributů.

Poznámka: Ve výchozím nastavení jsou zobrazeny požadované atributy investic portfolia. Chcete-li zobrazit jakékoliv jiné atributy investic portfolia (předdefinované nebo vlastní), zaregistrujte je.

Konfigurace zobrazení, sestav a pracovních postupů

Poté co se rozhodnete, jaká data v portfoliu chcete monitorovat, ověřte, zda jste produkt nakonfigurovali k podpoře těchto dat. Konfigurace produktu vám umožňuje zobrazovat požadovaná data v portletech a sestavách.

Zkontrolujte například, zda je provedena následující konfigurace:

- Chcete-li zobrazit podrobná data nákladů na projekty podle období, je nutné v projektech vygenerovat plány nákladů.
- Chcete-li zobrazovat rizika a problémy projektů, je nutné konfigurovat objekt projektu k zobrazování rizik a problémů.
- Chcete-li zaznamenat skutečný čas vynaložený na jednotlivé projekty, je nutné nastavit pracovní výkazy.

Před provedením konfigurace projektu zvažte následující faktory:

- typ sestav, které chcete generovat, a frekvenci jejich distribuce,
- typy standardních procesů, které chcete vestavět do své implementace, Můžete například nastavit proces posuzování a schvalování plánů k schvalování a implementaci rozsáhlých změn skutečných investic.

Maximální využití všech funkcí správy portfolia – postup:

1. Posuďte, jaký typ informací chcete přesně získávat ze svých investic.
2. Zkontrolujte, zda jsou požadované informace o investicích dostupné.

Po přidání dat a procesů můžete začít sestavovat zobrazení dat, která vám pomohou spravovat investice v portfoliu.

Produkt se dodává s mnoha předdefinovanými zobrazeními portfolia. Doporučujeme, abyste se s těmito zobrazeními seznámili a rozhodli, jaké informace chcete zobrazovat v zobrazeních portfolia.

Nastavení dat investic a zdrojů

Chcete-li začít používat portfolia, zjistěte a ověřte, zda v produktu existují požadovaná data nastavení. Data nastavení vám umožňují zobrazit požadované informace o investicích v zobrazeních portfolia.

V závislosti na datech, která jsou relevantní pro vaši společnost, můžete v produktu nastavit následující požadavky:

Nastavení finanční správy

- Více měn. Chcete-li spravovat portfolio investic, které jsou přiřazeny k jiným měnám, zkontrolujte, zda je v produktu aktivována možnost použití více měn.
Další informace o nastavení produktu k použití více měn naleznete v *Instalační příručce*.
- Typy nákladů Chcete-li v portfoliu rozdělit celkové náklady na kapitálové a provozní náklady, zkontrolujte, zda jsou tyto typy nákladů u vašich investic nastaveny.
Další informace o nastavení typů nákladů naleznete v *Uživatelské příručce modulu Finanční správa*.

Nastavení správy zdrojů

- Role. Chcete-li plánovat kapacitu zdrojů pomocí rozdělení na základě konkrétních rolí, zkontrolujte, zda jsou u investic definovány role.
Další informace naleznete v *Uživatelské příručce modulu Správa zdrojů*.

Nastavení správy projektu

- Investice. Chcete-li nastavit a spravovat portfolio investic, zkontrolujte, zda jsou v produktu nastaveny investice a jsou k nim přiřazeny zdroje. Chcete-li například spravovat portfolio IT projektů, vytvořte projekty a proveďte příslušná přiřazení.

Vytvoření portfolia investic

Vytvoření portfolia investic obnáší následující úkoly:

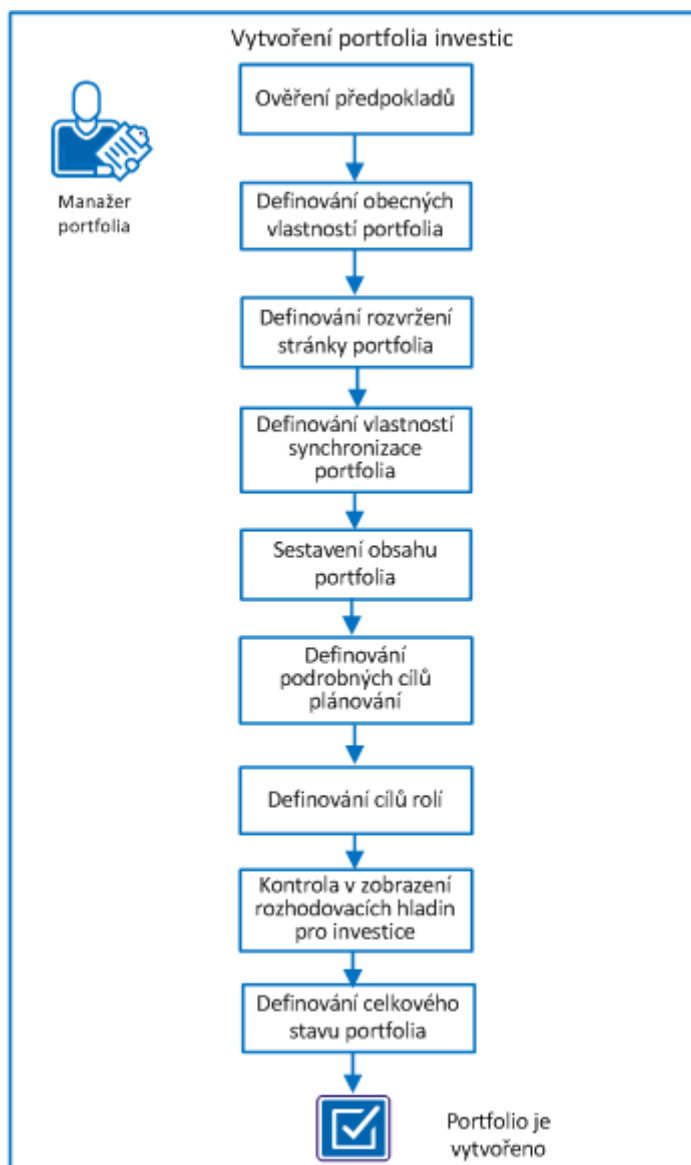
- správa a plánování investic pomocí cílů vysoké úrovně pro náklady, přínosy a zdroje,
- distribuce finančních cílů a cílů zdrojů v časových intervalech, což umožňuje porozumění využití peněz a zdrojů v rámci investic v plánovacím horizontu portfolia,
- nastavení cílů rolí distribucí nastaveného cíle vysoké úrovně nebo naplněním existující kapacity zdrojů z rolí v systému.

Příklad: Vytváření IT portfolií k ročnímu plánování

Vicki je manažerka IT provozu odpovědná za vytváření a udržování IT investic pro ředitele informačních technologií ve společnosti Forward Inc. Vicki připravuje roční plánování a potřebuje vytvořit portfolio investic do IT, které bude reflektovat existující a navrhovanou práci. Vicki vytvoří portfolio následujícím způsobem:

- Definuje některé základní vlastnosti portfolia, například datum zahájení, datum ukončení a náklady.
- Sestaví jeho obsah výběrem aktivních projektů v seznamu mimobilančních investičních položek oddělení IT pro nadcházející fiskální rok.
- Zahrne koncepce, které jsou zvažovány pro nadcházející fiskální rok.

Následující diagram znázorňuje, jakým způsobem manažer portfolia vytvoří portfolio investic:



Vytvoření portfolia investic – postup:

1. [ověření předpokladů](#) (strana 19),
2. [definování obecných vlastností portfolia](#) (strana 20),
3. [definování rozvržení stránky portfolia](#) (strana 22),
4. [definování vlastností synchronizace portfolia](#) (strana 23),
5. [sestavení obsahu portfolia](#) (strana 24),
6. [definování podrobných cílů plánování](#) (strana 26),
7. [definování cílů rolí](#) (strana 29),
8. [kontrola v zobrazení rozhodovacích hladin pro investice](#) (strana 30),
9. [definování celkového stavu portfolia](#) (strana 32).

Ověření předpokladů

Před vytvořením portfolia investic zkontrolujte a případně doplňte následující předpoklady:

Kontrola a ověření

Projděte si scénář *Začínáme se správou portfolia*, který popisuje základní koncepty správy portfolia.

Ověřte, zda máte následující přístupová práva pro vytváření a úpravy obsahu portfolia:

- Portfolio – Vytvořit
- Portfolio – Přejít

Ověření, že existují investice, nápady a podřízená portfolia

- Ověřte, že v produktu existují aktivní investice a návrhy naplánované pro časové období, které portfolio pokrývá. Zkontrolujte, zda tyto investice a návrhy je možné v portfolio synchronizovat pro plánování a analýzu.
- Vytvořte jakákoli podřízená portfolia a přiřadte je k nadřazenému portfolio, abyste viděli vztah nadřazená–podřízená položka. Z podřízeného portfolia nejsou do nadřazeného portfolia přetahována žádná data.

Nastavení kapitálových a provozních typů nákladů

Definujte následujícím způsobem plánované kapitálové a provozní náklady pro své investice, abyste v portfolio zobrazovali tyto typy nákladů:

- Vytvořte finanční souhrn investice.
- Vytvořte podrobný plán nákladů a zahrňte atribut seskupení Typ nákladů.

Nastavení poptávky po roli

Definujte pro své investice týmy projektu s daty alokace, abyste v portfoliu zobrazovali poptávku po roli.

Nastavení atributů

Nastavte pro své investice následující atributy, abyste je zobrazovali v portfoliu:

- Riziko: Tento atribut nastavíte definováním přispívajících faktorů na stránce vlastností rizika investice.
- Obchodní soulad: Tento atribut se nastavuje v části Faktory souladu – Vlastnosti->Obchodní soulad.
- Schváleno: Tento atribut se nastavuje definováním atributu Stav na stránce obecných vlastností investice.
- Cíl: Tento atribut se nastavuje na stránce obecných vlastností investice.

Definování obecných vlastností portfolia

Chcete-li začít vytvářet portfolio, definujte vlastnosti portfolia na vysoké úrovni. Tyto vlastnosti stanovují hranice portfolia ohledně času, peněz a využívání zdrojů, v jejichž rámci můžete plánovat a spravovat své investice. V rámci stanoveného rozsahu můžete vytvořit více verzí plánu, ty porovnat a implementovat nejlepší z nich.

Následující vlastnosti portfolia například ukazují, jak využít rozsah dat a v rámci něj naplánovat investice portfolia:

- Horizont portfolia: Začátek 1. 1 .2013 a konec 31. 12. 2014.
- Celkové náklady: 10 000 000 USD
 - Kapitálové náklady: 7 000 000 USD
 - Provozní náklady: 3 000 000 USD
- Zdroje: 20 FTE
- Přínosy: 15 000 000 USD

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Klikněte na tlačítko Nový.
3. Vyplňte požadované údaje v sekci Obecné. Následující pole je třeba vysvětlit:

Správci

Identifikuje vlastníka nebo autora portfolia, obvykle provozního manažera nebo ředitele. Vlastník má automaticky přiřazena práva zobrazovat a upravovat portfolio a jeho obsah. Pro jedno portfolio můžete vybrat více vlastníků.

Podílníci

Identifikuje podílníky v obchodní činnosti, kteří budou chtít posoudit obsah portfolia a poskytnout zpětnou vazbu. Podílníci mají automaticky přiřazeno právo zobrazit portfolio a jeho obsah. Pro jedno portfolio můžete vybrat více podílníků.

Datum zahájení / Datum ukončení

Určuje rozsah dat plánování portfolia. Data v portfoliu musí zůstat v rámci stanoveného horizontu. Začíná-li investice v rámci stanoveného horizontu, ale končí až po jeho skončení, můžete analyzovat investiční náklady z následujících perspektiv:

- Agregované investiční náklady bez ohledu na horizont portfolia.
- Investiční náklady relativní k časovým obdobím horizontu portfolia.

Celkové investiční náklady jsou například 10 miliónů USD, ale v rámci horizontu portfolia plánujete utratit pouze 2 milióny USD. V tomto případě zobrazí portfolio jak celkové náklady, tak náklady plánovacího horizontu investice.

Harmonogram synchronizace

Určuje, jak často aktualizovat data portfolia a přidružených plánů skutečnými daty investic. Toto pole se zobrazí poté, co definujete úvodní vlastnosti portfolia. Můžete nastavit harmonogram synchronizace, aby se portfolio aktualizovalo automaticky, nebo můžete data portfolia synchronizovat ručně.

4. Vyplňte požadované údaje v sekci Cíle. Následující pole je třeba vysvětlit:

Celkové náklady

Zobrazí celkové náklady, jež mají být vynaloženy během plánovacího horizontu portfolia. Tento cíl je souhrn kapitálových a provozních nákladů, proto ho nemůžete nastavit přímo.

Kapitálové náklady

Určuje kapitálové náklady, jež mají být vynaloženy v rámci plánovacího horizontu portfolia.

Provozní náklady

Určuje provozní náklady, jež mají být vynaloženy v rámci plánovacího horizontu portfolia.

Měna

Definuje měnu portfolia nebo měnu, ve které chcete vyúčtovat všechny částky nákladů a přínosu investic. V případě, že investice portfolia jsou v různých měnách, všechny náklady a přínosy jsou sečteny v měně portfolia. Je-li váš produkt konfigurován pro jednu měnu, toto pole nelze upravovat.

Přínosy

Určuje celkový přínos, který má portfolio získat během plánovacího horizontu.

Role

Definuje pracnost, kterou portfolio plánuje využít v rámci plánovacího horizontu.

Typ jednotky kapacity

Určuje jednotku zdroje, ve které budou vyjádřeny cíle rolí. Vyberte jednu z následujících jednotek:

- FTE. Průměrný počet na základě zahrnutých zdrojů a časových období. Plánovací horizont například zahrnuje dva měsíce. Na první měsíc je v plánu jedno FTE a na druhý měsíc tři FTE. V tomto případě jsou průměrné cílové zdroje pro plánovací horizont 2 FTE.
- Hodiny. Celkový počet, který se vztahuje k plánovacímu horizontu portfolia. Je stanoven například dvouměsíční plánovací horizont a cíl tisíc hodin. V tomto případě můžete použít celkový počet tisíc hodin pro celé portfolio.

5. Uložte změny.

Definování rozvržení stránky portfolia

Definujte zobrazení panelu nebo rozvržení stránky pro všechny stránky portfolia. Můžete si vybrat z následujících zobrazení panelu:

- Panel investic portfolia PMO. Zobrazení panelu pro vaše portfolio, pokud jste použili doplněk PMO Accelerator. Tento panel použijte, pokud chcete zobrazit řadu karet s portlety, které lze používat k plánování a monitorování realizace portfolia.

Poznámka: Další informace o zobrazení Panel investic portfolia PMO a o portletech, které jsou v tomto zobrazení zahrnuty, naleznete v dokumentaci doplňku PMO Accelerator.

- Výchozí rozvržení portfolia. Výchozí zobrazení panelu pro vaše portfolio, pokud jste nepoužili doplněk PMO Accelerator.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio, pro které chcete vybrat rozvržení stránky.
3. Klikněte na nabídku Vlastnosti a vyberte možnost Nastavení.
4. Vyberte zobrazení panelu a nastavení uložte.

Definování vlastností synchronizace portfolia

Data portfolia představují snímek skutečných dat investic v reálném čase. Spuštěním úlohy synchronizace můžete aktualizovat data portfolia skutečnými daty investic. Synchronizace je důležitá, aby podílníci portfolia měli přehled, jak aktuální jsou data, která vidí a kontrolují. Interval, v jakém chcete aktualizovat data portfolia, definujte ve vlastnostech úlohy synchronizace.

V závislosti na tom, jak často kontrolujete nejnovější data portfolia, můžete synchronizaci spustit kdykoli ručně, nebo můžete nastavit harmonogram synchronizace. Můžete nastavit harmonogram synchronizace, aby automaticky aktualizoval portfolio v pravidelném časovém intervalu, například jednou týdně.

Příklad: Nastavení harmonogramu synchronizace portfolia

Marie, manažerka IT portfolia ve společnosti Forward IT, prezentuje každé pondělí na týdenní schůzce podílníků. Marie zahrnuje do plánovacího kalendáře portfolia všechny měsíce. V rámci přípravy na tuto schůzku Marie nastaví, aby synchronizace proběhla každou neděli každého měsíce v 9:00 hodin. Úloha synchronizace vyplní portfolio nejnovějšími daty ze skutečných investic. Marie zkontroluje tato data a připraví si hlavní body schůzky na příští ráno.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio, pro které chcete definovat vlastnosti synchronizace.
3. Klikněte na odkaz Ručně vedle položky Harmonogram synchronizace.
Zobrazí se vlastnosti synchronizace portfolia.
4. Chcete-li nastavit harmonogram synchronizace pro tuto úlohu synchronizace, vyberte možnost Týdně nebo Měsíčně a vyplňte požadované údaje. Následující pole vyžaduje vysvětlení:

Opakování

Definuje frekvenci synchronizace portfolia. Můžete vybrat jednu z následujících možností:

- Ručně. Synchronizaci lze kdykoli spustit ručně kliknutím na tlačítko Synchronizovat nyní.
- Týdně. Dny v týdnu, ve které chcete synchronizovat portfolio, a měsíce, kterých se to týká. Vyberte například středu a každý měsíc. Synchronizace proběhne každý týden ve středu každého měsíce v horizontu portfolia.
- Měsíčně. Dny v měsíci, ve které chcete synchronizovat portfolio, a příslušné měsíce v horizontu portfolia. Zadejte například čísla 1 až 31 a vyberte všechny měsíce, aby synchronizace běžela každý den každého měsíce v horizontu portfolia.

5. Uložte změny.

Po návratu do vlastností portfolia je odkaz Ručně vedle Harmonogramu synchronizace změněn. Text odkazu nyní odráží nový harmonogram synchronizace, který byl nastaven. Chcete-li změnit harmonogram, klikněte na odkaz znovu. Vidíte datum poslední aktualizace portfolia.

Sestavení obsahu portfolia

Přidejte do portfolia investice, které chcete monitorovat, sledovat a plánovat na vysoké úrovni. Během sestavování portfolia můžete zobrazit náhled obsahu. Zobrazení náhledu vám pomůže během sestavování portfolia porozumět, co je v něm zahrnuto.

Poznámka: Platí následující omezení pro maximální počet atributů, investic a rolí, které můžete zahrnout do portfolia:

- Atributy: 700
- Investice: 250
- Role: 25

Příklad: Sestavení obsahu portfolia

Max, manažer IT portfolia ve společnosti Forward Inc., sestaví obsah portfolia zahrnutím následujících investic:

- Všechny aktivní projekty v OBS investic pro nadcházející kalendářní rok
- Všechny návrhy, které společnost zvažuje pro nadcházející kalendářní rok

S pomocí rozšířeného filtru, který je k dispozici v Editoru obsahu, vytvoří Max následující výraz, kterým zahrne do portfolia pouze aktivní návrhy:

```
idea.is_active == 1
```

S pomocí rozšířeného filtru vytvoří Max následující výraz, kterým zahrne do portfolia pouze aktivní projekty a vyřadí ty, které jsou označeny jako šablony:

```
project.is_active == 1 && project.is_template == 0
```

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio, do kterého chcete přidat obsah.
3. Klikněte na tlačítko Editor obsahu.
4. Vyberte typ investice (například projekt, aplikace, majetek) a klikněte na tlačítko Zahrnout.

Poznámka: Pomocí rozšířeného filtru můžete omezit počet investic pro každý typ investice. Filtrovat můžete na základě jakékoli atributu přidruženého k danému typu investice. Pro typ investice Projekt například nastavíte rozšířený filtr tak, aby filtroval a zahrnul pouze aktivní projekty. V sekci Individuální investice můžete do portfolia přidat individuální investice bez použití rozšířeného filtru.

5. Chcete-li kopírovat investice a související data do portfolia, klikněte na tlačítko Synchronizovat nyní.

Doba synchronizace závisí na velikosti portfolia.

6. (Volitelné). Chcete-li zkontrolovat průběh úlohy, proveďte následující kroky:
 - a. Otevřete kartu Domů a klikněte na možnost Sestavy a úlohy.
 - b. V nabídce Úlohy vyberte možnost Protokol.
 - c. Zkontrolujte, zda úloha Synchronizovat investice portfolia stále probíhá, nebo již byla dokončena.

Všechny investice, které byly zahrnuty nebo přidány jednotlivě, jsou uvedeny na kartě Investice.

Definování podrobných cílů plánování

Časově odstupňované zobrazení umožňuje zobrazovat, upravovat a distribuovat cíle portfolia na vysoké úrovni pro náklady, zdroje a přínosy. Tyto časově založené cíle pak uvidíte v zobrazení rozhodovacích hladin, kde můžete analyzovat výkon svého portfolia.

Tyto podrobné cíle lze nastavit buď během počátečního vytváření portfolia, nebo později po přidání obsahu.

Obvykle se při vytvoření portfolia nastavují cíle na vysoké úrovni. Později, po přidání obsahu, se pak zadá více podrobností o těchto cílech za pomoci následujících metod:

- Rozložení cílů pro celkové náklady a přínosy rovnoměrně mezi časová období vyplněním pole Distribuovaný cíl.
- Vyplnění hodnot pro každé období a pak aktualizace pole Distribuovaný cíl celkovou částkou. Je-li součet jednotlivých nákladů vyšší než celkové náklady portfolia, hodnota odchylky se zobrazí zvýrazněná červeně. Můžete zadat částky pro časová období, která jsou mimo plánovací horizont. Je-li například koncové datum horizontu 31. 12. 2014, můžete (nemusíte) klidně přidat i hodnoty pro leden 2015.
- Upravení cílů podle období a sledování dopadu na distribuovaný cíl a porovnání s původním cílem.

Poznámka: Když upravujete cíle, dotčené buňky jsou označeny červeným příznakem (vlaječkou) čekající změny. Příznak se zobrazí v levém horním rohu buňky. Chcete-li změny použít, uložte je. Tlačítko Uložit je aktivní pouze tehdy, když byly na stránce provedeny změny.

Plánovací období viditelná v časově odstupňovaném zobrazení jsou založena na nastavení časového období, které konfiguruje v zobrazení rozhodovacích hladin.

Příklad: Poskytnutí podrobností pro cíle nákladů a přínosů

Viktorie, manažerka portfolia IT investic ve společnosti Forward Inc., na počátku vyplní cíle nákladů a přínosů ve vlastnostech portfolia. Na stránce Cíle se zobrazí celkové a distribuované hodnoty nákladů a přínosů, které jsou vytvořeny automaticky na základě hodnot na stránce Vlastnosti. Viktorie může doladit distribuci tak, že ručně upraví hodnoty v buňkách.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio, pro které chcete definovat podrobné cíle.
3. Klikněte na možnost Cíle.
4. Vyplňte požadované informace v části Náklady: Celkové náklady portfolia. Následující pole je třeba vysvětlit:

Cíl

Určuje agregované plánované náklady na investice portfolia, včetně kapitálových a provozních nákladů. Tuto hodnotu na počátku nastavíte jako agregaci kapitálových a provozních nákladů. Hodnotu můžete upravovat při zadávání podrobných informací o cílech.

Distribuované celkové

Zobrazí plánované náklady na investice portfolia odstupňované v čase (týdně, měsíčně, čtvrtletně) v rámci horizontu portfolia.

Odchylka

Zobrazí rozdíl mezi částkou distribuovaných a schválených cílů.

Distribuovaný cíl (Celkem)

Určuje plánované náklady na investice portfolia jako úhrn distribuovaných hodnot. Chcete-li distribuovat celkovou částku rovnoměrně mezi plánovací období portfolia, zadejte částku do tohoto pole.

5. Vyplňte požadované informace v části Přínosy: Celkové přínosy portfolia. Následující pole je třeba vysvětlit:

Cíl

Určuje agregované plánované přínosy investic portfolia, včetně kapitálových a provozních přínosů. Tuto hodnotu na počátku nastavíte ve vlastnostech portfolia, ale rovněž ji můžete upravit zde.

Distribuované celkové

Zobrazuje plánované přínosy investic portfolia tak, jak se kumulují v čase během horizontu portfolia.

Odchylka

Zobrazuje rozdíl mezi distribuovanou a schválenou částkou přínosů.

Distribučovaný cíl (Celkem)

Určuje plánované přínosy investic portfolia jako úhrn distribuovaných částek. Chcete-li distribuovat celkovou částku rovnoměrně mezi plánovací období portfolia, zadejte částku do tohoto pole.

6. Vyplňte požadované informace v části Role: Role portfolia celkem. Následující pole je třeba vysvětlit:

Cíl

Určuje plánovanou kapacitu zdrojů pro investice portfolia v hodinách nebo jednotkách FTE v průběhu času (týdně, měsíčně, čtvrtletně) v rámci horizontu portfolia.

Distribučované celkové

Zobrazuje plánované role pro investice portfolia tak, jak se kumulují v čase během horizontu portfolia.

Odchylka

Zobrazuje rozdíl mezi distribuovanou a schválenou cílovou částkou pro cíl zdrojů.

Distribučovaný cíl (Celkem)

Zadáva plánovanou pracovní sílu pro investice portfolia jako úhrn distribuovaných částek. Chcete-li distribuovat celkovou částku rovnoměrně mezi plánovací období portfolia, zadejte částku do tohoto pole.

7. Uložte změny.

Definování cílů rolí

Při vytváření portfolia obvykle zadáváte celkový cíl pracnosti v hodinách nebo jednotkách FTE. V průběhu sestavování obsahu portfolia můžete tento cíl na vysoké úrovni zobrazovat, upravovat a distribuovat v časově odstupňovaném zobrazení. Omezení rolí můžete definovat následujícími způsoby:

- Definování celkového cíle role ve vlastnostech portfolia, když ho vytváříte. Celkový cíl rozdělíte rovnoměrně mezi období vyplněním pole Distribuovaný cíl (celkem). Distribuované částky můžete přepsat zadáním částek přímo do buněk časových období.
- Vyplnění hodnot pro každé období a pak aktualizace pole Distribuovaný cíl celkovou částkou. Je-li součet jednotlivých položek vyšší než celková částka portfolia, hodnota odchylky se zobrazí zvýrazněná červeně.
- Upravení cílů podle období a sledování dopadu na distribuovaný cíl a porovnání s původním cílem.
- Přidání specifických rolí, které chcete naplánovat a nastavit pro ně omezení. Když na počátku vyplňujete kapacitu, můžete filtrovat skutečnou kapacitu pomocí atributů přidružených ke zdrojům. Například místo vyplňování kapacity pro všechny techniky vyfiltrujte pouze techniky přidružené k určité OBS nebo manažerovi zdrojů.
- Výběr možnosti Vyplnit kapacitu pro určité role a zobrazení, jak je existující kapacita v souladu s cíli těchto rolí. Vidíte skutečnou kapacitu těchto rolí během plánovacího horizontu portfolia. Porovnáním cíle se sloupcem distribuovaný cíl rychle zjistíte, zda máte dostatek kapacity pro vyplnění cílů.

Příklad: Definování cílů rolí

Viktorie vytváří portfolio pro provoz, údržbu a podporu aplikace v následujícím roce. Odhaduje se, že zdroje stráví v příštím roce tímto provozem, údržbou a podporou 20 % času. Aby nastavila cíl rolí pro portfolio, seřadí Viktorie celkové kapacity zdrojů portfolia následujícím způsobem:

- Vyfiltruje informace o rolích podle atributů Jednotka OBS a Manažer rezervací.
- Přidá požadované role do cílů portfolia.
- Pro specifické role vyplní kapacitu zdrojů, která je k dispozici v systému. Viktorie například vyplní kapacitu pro roli Vedoucí vývojář v týmu Back-Office IT. Role je vyplněna počtem hodin, který je v systému k dispozici pro přidružené zdroje.
- Následně uvede do souladu vyplněnou kapacitu s odhadovaným časem zdrojů na provoz, údržbu a podporu aplikace tak, že zvětší kapacitu o 20 %.

Po nastavení plánovacího rámce rolí pokračuje Viktorie úpravou nebo vyplněním hodnot pro jednotlivá období.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio, pro které chcete definovat podrobné cíle.
3. Klikněte na možnost Cíle.
4. Přejděte do sekce Role: Celkové součty rolí portfolia a proveďte jeden nebo více následujících úkolů dle potřeby:
 - Chcete-li filtrovat nebo přidat role, klikněte na možnost Přidat role.
 - Chcete-li vyplnit roli existující kapacitou, které je k dispozici pro přidružené zdroje, vyberte roli a klikněte na možnost Vyplnit kapacitu.
 - Chcete-li zvětšit/zmenšit vyplněnou kapacitu tak, aby byla v souladu s odhadovaným časem zdrojů, vyberte roli a klikněte na možnost Zvětšit/zmenšit kapacitu.
5. Uložte změny.

Kontrola v zobrazení rozhodovacích hladin pro investice

Po sestavení obsahu portfolia a definování cílů použijte výchozí zobrazení rozhodovacích hladin a podívejte se, nakolik jsou plánované cíle v souladu s investicemi portfolia.

Ve výchozím nastavení se schválené investice s posledními daty dokončení řadí na první místa seznamu. Neschválené investice s pozdějšími daty dokončení se řadí na konec seznamu. Toto výchozí řazení můžete změnit buď přetažením položek, nebo nastavením řazení na základě pravidla.

Zobrazení rozhodovacích hladin vám pomůže porozumět následujícím aspektům portfolia:

- Seznam prioritizované práce s investičními atributy včetně dat o rozpočtu, zdrojích a přínosech.
- Způsob rozložení cílů portfolia v rámci horizontu portfolia.
- Seznam schválených a neschválených investic.
- Počáteční soulad portfolia s cíli.
- Skutečné částky utracené za investice v porovnání s počátečními cíli kapitálových a provozních nákladů. Vidíte, kde a kdy poptávka převyšuje cíle.

Při kontrole dat použijte zobrazení rozhodovací hladiny jako prostředí *případové analýzy*, ve kterém můžete zkoušet upravovat položky v seznamu a sledovat dopady těchto úprav. Také můžete zkontrolovat dopad změn na cíle portfolia. Přetažením řádku například přesuňte datum zahájení investice a sledujte dopad na rozpočet dle časového období. Portfolio můžete ovlivnit následujícími způsoby:

- Navržení změny existujícího portfolia doporučením malých změn zaměřených na určité investice. Následující příklady ukazují malé změny:
 - změna zahájení investice na později nebo dříve, než je plánováno,
 - zrušení investice,
 - pozastavení investice,
 - iniciování žádosti o změnu související s investicí.
- Navržení hypotézy o změnách ve více investicích a v omezení portfolia v režimu plánování nebo scénáře.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio, pro které chcete zkontrolovat zobrazení rozhodovací hladiny.
3. Klikněte na možnost Rozhodovací hladiny.

Poznámka: Další informace o tom, jak konfigurovat zobrazení rozhodovacích hladin tak, aby zobrazovalo požadovaná pole, naleznete ve scénáři *Konfigurace zobrazení Rozhodovací hladiny*.

4. Chcete-li změnit výchozí časová období, klikněte na ikonu Možnosti a vyberte Ganttův diagram. Upravte nastavení dle svých preferencí. Toto nastavení je přiřazeno k vašemu přihlašovacímu jménu. Pro vaši relaci můžete změnit zobrazení na stránce Cíle, to se ale vždy vrátí k výchozímu nastavení zadanému na stránce Rozhodovací hladiny.

Definování celkového stavu portfolia

Pokud chcete poskytovat stav výkonu portfolia podílníkům, které to zajímá, definujte celkový stav pro své portfolio.

Skóre celkového stavu portfolia se vypočítává na základě toho, jak vyhodnotíte následující metriky portfolia:

- Faktoru stavu pro náklady, harmonogram a zdroje
- Obchodní míry pro soulad cílů, inovace, úspěšnost a rizika

Pokud se například portfolium pohybuje plně v nastavených mezích nákladů, zdrojů a času, můžete faktory stavu hodnotit zeleným stupněm. Podobně pokud je portfolio v dobrém souladu s obchodními cíly pro inovaci, úspěšnost a snížení rizik, můžete tyto míry hodnotit zeleným stupněm. Vypočítaný celkový stav portfolia se pak v tomto případě bude také zobrazovat jako zelený.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio, pro které chcete definovat celkový stav.
3. Otevřete nabídku Vlastnosti a vyberte možnost Metrika.
4. Vyberte barvu nebo skóre (výslednou hodnotu) pro faktory a míry stavu. Řiďte se následujícími pokyny:
 - Červená (0–34)
 - Žlutá (34–68)
 - Zelená (68–100)

Kapitola 3: Správa portfolií

Tato sekce obsahuje následující témata:

[Racionalizace portfolia investic](#) (strana 33)

[Zkoumání alternativních plánů portfolia](#) (strana 49)

Racionalizace portfolia investic

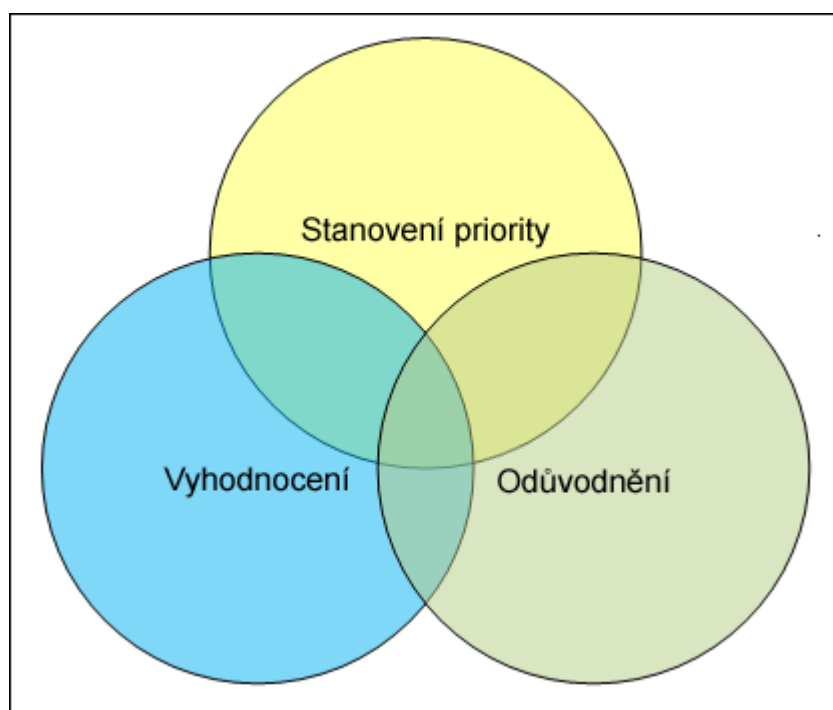
Tento článek může použít manažer portfolia jako vodítko, jakým způsobem určit prioritu, vyhodnotit a racionalizovat investice v portfoliu.

Plánování portfolia je iterativní proces. Manažer portfolia provádí následující úkoly, které jsou založeny na zpětné vazbě od podílníků a dalších osob ve společnosti:

- Stanovení priority. Stanoví prioritu investic dle počátečních výchozích kritérií, nebo podle kritérií na základě pravidla.
- Vyhodnocení. Přidruží investice k hodnotám společnosti, jako náklady, přínosy nebo návratnost investice.
- Odůvodnění. Odůvodňuje existenci vybraných investic uvážením všech informací týkajících se stanovení priority a vyhodnocení. Ne všechny informace použité během odůvodnění pocházejí z aplikace CA Clarity PPM. Zkušenosti a rady podílníků jsou důležité informace a často mají větší váhu než řazení investic určené stanovením priority a vyhodnocením.

Manažer portfolia při jeho vytváření nejprve stanoví prioritu investic na seznamu použitím pravidel hodnocení vycházejících z obchodních potřeb. Chce-li manažer vyhodnotit portfolio, vytvoří různé případové plány a spolu s podílníky zkontroluje zobrazení rozhodovací hladiny plánů. K vyhodnocení portfolia se využívají informace ze všech částí společnosti. Na základě zpětné vazby od podílníků manažer portfolia přenastaví prioritu investic a znovu nakonfiguruje zobrazení rozhodovacích hladin. Když jsou všechna kola nastavování priority a vyhodnocování dokončena, manažer portfolia s podílníky odůvodňuje portfolio. Společně rozhodnou, které investice sledovat a které odložit v časovém horizontu portfolia.

Následující obrázek zobrazuje, jak se stanovení priority, vyhodnocení a odůvodnění překrývají. Například informace získané z vyhodnocení nebo odůvodnění mohou změnit stanovenou prioritu portfolia.



Tento scénář ukazuje, jak jedna společnost pohlíží na své portfolio investic a jak se rozhodla prosadit se na trhu.

Příklad: Plánování portfolia

Radim Merta je nový ředitel IT ve společnosti Forward Inc., což je velká holdingová společnost, která vlastní mnoho výrobních společností. Radim podává hlášení Lauře, výkonné ředitelce, která byla najata proto, aby do organizace vnesla novou perspektivu. Radim pracuje pro společnost Forward Inc. dva roky a Laura byla najata z venčí. Od správní rady dostali instrukce během tří let zlepšit tržby společnosti o deset procent.

Radim a Laura připravují plánování IT rozpočtu pro nadcházející fiskální rok. Na jejich první plánovací schůzce poskytne Laura následující seznam investic pro IT portfolio:

- Systém administrativních výdajů
- Finanční systém provozního oddělení
- Příjem objednávek založený na cloudu
- Upgrade databází – Oracle
- Podnikový čas a docházka
- Federované zabezpečení
- Nový návrh grafického rozhraní – internetový systém dodavatelů
- Upgrade systému lidských zdrojů.
- Rozhraní pro dodavatele materiálu
- Upgrade systému Za běhu (Just in Time)

Seznam není řazen na základě priorit. Laura neoznačí, které projekty jsou důležitější. Chce, aby Radim stanovil prioritu investic za použití právě platných pravidel.

Aby mohli dokončit proces plánování portfolia, musí Laura a Radim dokončit následující úkoly:

- [Stanovení priority portfolia](#) (strana 35)
- [Vyhodnocení portfolia](#) (strana 38)
- [Racionalizace portfolia](#) (strana 42)

Stanovení priority portfolia

Jako manažer portfolia můžete v rámci počátečního vytváření portfolia nastavit základní kritéria nebo pravidla hodnocení. Pravidla hodnocení určují pořadí, ve kterém se investice zobrazí na zobrazení rozhodovacích hladin.

Poznámka: Následující příklad předpokládá, že investiční cíle společnosti už byly v produktu definovány.

Příklad: Počáteční plánování portfolia

Radim použije seznam investic od Laury a vytvoří portfolio v aplikaci CA Clarity PPM. Aby shromáždil informace a zobrazil je smysluplným způsobem, dokončí následující úkoly:

- přidání seznamu investic do portfolia v abecedním pořadí,
- spolupráce se členy týmu na určení nákladů na každou investici a zadání těchto informací do portfolia,
- kompilace počtu interních zdrojů investic v jednotkách FTE a zadání této informace.

Následující tabulka zobrazuje investice portfolia a další podrobnosti:

Investice	Doba trvání (v měsících)	Náklady	Zdroje
Systém administrativních výdajů	3	250,000	5
Finanční systém provozního oddělení	9	750,000	15
Příjem objednávek založený na cloudu	3	100,000	3
Upgrade databází – Oracle	3	200,000	6
Podnikový čas a docházka	5	450,000	12
Federované zabezpečení	2	300,000	5
Nový návrh grafického rozhraní – internetový systém dodavatelů	4	50,000	1
Upgrade systému lidských zdrojů.	6	300,000	12
Rozhraní pro dodavatele materiálů	9	700,000	30
Upgrade systému Za běhu (Just in Time)	5	100,000	6

Laura mezitím spolupracuje se správní radou na určení volitelného IT rozpočtu. Laura se vrátí s následujícími vstupy, které Radim začlení do portfolia:

- Správní rada potencionálně souhlasí s financováním ve výši 2 500 000 USD. Radim zadá tuto informaci do vlastností portfolia.
- Každá iniciativa je v souladu s cílem společnosti. Radim propojí investice s předdefinovanými cíli ve vlastnostech portfolia.
- Finanční ředitel chce vidět odhad kapitálových a výdajových předpovědí pro každou investici. Radim zadá informace o výdajích na investice do finančních souhrnů.
- Finanční ředitel chce vidět očekávaný přínos každého projektu. Radim zadá informace o ziscích z investic do finančních souhrnů.
- Radim synchronizuje portfolio s investičními informacemi v aplikaci CA Clarity PPM, aby zaznamenal nejnovější investiční data.

Následující tabulka zobrazuje investice portfolia s nejnovějšími podrobnostmi:

Investice	Doba trvání (v měsících)	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje
Systém administrativních výdajů	3	Zlepšení efektivity práce kancelářů	250,000	20,000	200,000	50,000	5
Finanční systém provozního oddělení	9	Zlepšení efektivity práce kancelářů	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15
Příjem objednávek založený na cloudu	3	Zvýšení prodeje	100,000	750,000		100,000	3
Upgrade databází – Oracle	3	Lepší sladění technologií	200,000	100,000		200,000	6
Podnikový čas a docházka	5	Zlepšení efektivity práce kancelářů	450,000	700,000	400,000	50,000	12
Federované zabezpečení	2	Lepší sladění technologií	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5

Investice	Doba trvání (v měsících)	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje
Nový návrh grafického rozhraní – internetový systém dodavatelů	4	Lepší sladění technologií	50,000	60,000		50,000	1
Upgrade systému lidských zdrojů.	6	Snížení nákladů	300,000	100,000	275,000	25,000	12
Rozhraní pro dodavatele materiálu	9	Snížení nákladů	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30
Upgrade systému Za běhu (Just in Time)	5	Zlepšení efektivity práce kanceláří	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6

Vyhodnocení portfolia

Manažer portfolia konstantně vyhodnocuje investice portfolia, aby zůstaly sladěny s cíli portfolia a v rámci omezení. Investice portfolia můžete vyhodnocovat periodicky (například jednou měsíčně nebo čtvrtletně během plánovacích schůzek). Pokud se vaše obchodní potřeby náhle změní, můžete také vyhodnotit investice jednorázově. Cíle vaší společnosti se například změní z důvodu nových tržních podmínek. Chcete-li zajistit, aby vaše investice byly v souladu s novým strategickým směrem, můžete znovu vyhodnotit portfolio. Investice, které mají relativně nízký obchodní soulad (například odkládané datum dokončení), můžete zrušit.

Příklad: Portfolio IT rozpočtu: Plán 1

Laura zkontroluje portfolio IT rozpočtu, které Radim připravil, a poskytne následující zpětnou vazbu:

- Správní rada schválila financování ve výši 2 600 000 USD.
- Investice musí být seřazeny podle cílů, ty s cílem Snížení nákladů na prvním místě.

Radim začlení zpětnou vazbu do portfolia vytvořením odděleného plánu (Plán 1). Plán je kopií portfolia, kterou Radim může měnit, aby odpovídala tomu, co od něj Laura žádá. Radim otevře zobrazení Rozhodovací hladiny plánu a přetáhne investice přidružené k cíli Snížení nákladů na začátek seznamu.

Následující tabulka zobrazuje verzi portfolia IT rozpočtu Plán 1.

Investice	Doba trvání (v měsících)	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Upgrade systému lidských zdrojů.	6	Snížení nákladů	300,000	100,000	275,000	25,000	12	300,000
Rozhraní pro dodavatele materiálů	9	Snížení nákladů	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,000,000
Příjem objednávek založený na cloudu	3	Zvýšení prodeje	100,000	750,000		100,000	3	1,100,000
Systém administrativních výdajů	3	Zlepšení efektivity práce kanceláří	250,000	20,000	200,000	50,000	5	1,350,000
Finanční systém provozního oddělení	9	Zlepšení efektivity práce kanceláří	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	2,100,000
Podnikový čas a docházka	5	Zlepšení efektivity práce kanceláří	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,550,000
Upgrade systému Za běhu (Just in Time)	5	Zlepšení efektivity práce kanceláří	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,650,000

Investice	Doba trvání (v měsících)	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Upgrade databází – Oracle	3	Lepší sladění technologií	200,000	100,000		200,000	6	2,850,000
Federované zabezpečení	2	Lepší sladění technologií	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	3,150,000
Nový návrh grafického rozhraní – internetový systém dodavatelů	4	Lepší sladění technologií	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Laura zkontroluje s Radimem zobrazení rozhodovací hladiny Plánu 1. Okomentuje to tím, že priorita investic musí být stanovena tak, že Lepší sladění technologií je cíl s nejvyšší prioritou. Radim přetáhne investice s cílem Lepší sladění technologií na první místa zobrazení rozhodovací hladiny. Zobrazení rozhodovací hladiny Plánu 1 nyní vypadá jako následující tabulka:

Investice	Doba trvání (v měsících)	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Upgrade databází – Oracle	3	Lepší sladění technologií	200,000	100,000.00		200,000	6	200,000
Federované zabezpečení	2	Lepší sladění technologií	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	500,000
Nový návrh grafického rozhraní – internetový systém dodavatelů	4	Lepší sladění technologií	50,000	60,000		50,000	1	550,000

Investice	Doba trvání (v měsících)	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Systém administrativních výdajů	3	Zlepšení efektivit y práce kancelářů	250,000	20,000	200,000	50,000	5	800,000
Finanční systém provozního oddělení	9	Zlepšení efektivit y práce kancelářů	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,550,000
Podnikový čas a docházka	5	Zlepšení efektivit y práce kancelářů	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,000,000
Upgrade systému Zběhu (Just in Time)	5	Zlepšení efektivit y práce kancelářů	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,100,000
Přijem objednávek založený na cloudu	3	Zvýšení prodeje	100,000	750,000		100,000	3	2,200,000
Upgrade systému lidských zdrojů.	6	Snížení nákladů	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,500,000
Rozhraní pro dodavatele materiálů	9	Snížení nákladů	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	3,200,000

Odůvodnění portfolia

Chcete-li opodstatnit nebo oprávnit existenci investic v plánu portfolia, odůvodněte je. Chcete-li například oprávnit aktuální prioritu investic, můžete je propojit s určitými cíli společnosti, které mají vysokou prioritu, nebo s faktory obchodního souladu.

Příklad: Odůvodnění investic podle aktuálních priorit

Správní rada zkontroluje aktualizovaný plán portfolia a poskytne zpětnou vazbu. Pro daňové účely musí společnost uznat co nejméně výdajů. Je tudíž nutné vzít v úvahu vyšší kapitálovou částku v dolarech. Chce-li Radim začlenit tuto zpětnou vazbu, vytvoří z Plánu 1 Plán 2 a ručně přepracuje zobrazení rozhodovací hladiny. Přetáhne investice s vyššími kapitálovými náklady na první místa seznamu, aby jim dal vyšší prioritu.

Následující tabulka zobrazuje verzi portfolia Plán 2:

Investice	Doba trvání (v měsících)	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Finanční systém provozního oddělení	9	Zlepšení efektivity práce kanceláří	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	750,000
Rozhraní pro dodavatele materiálu	9	Snížení nákladů	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,450,000
Podnikový čas a docházka	5	Zlepšení efektivity práce kanceláří	450,000	700,000	400,000	50,000	12	1,900,000

Investice	Doba trvání (v měsících)	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Upgrade systému lidských zdrojů.	6	Snížení nákladů	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,200,000
Federované zabezpečení	2	Lepší sladění technologií	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	2,500,000
Systém administrativních výdajů	3	Zlepšení efektivity práce kanceláří	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,750,000
Upgrade systému Za běhu (Just in Time)	5	Zlepšení efektivity práce kanceláří	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,850,000
Příjem objednávek založený na cloudu	3	Zvýšení prodeje	100,000	750,000		100,000	3	2,950,000
Upgrade databází – Oracle 3	3	Lepší sladění technologií	200,000	100,000		200,000	6	3,150,000

Investice	Doba trvání (v měsících)	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Nový návrh grafického rozhraní – internetový systém dodavatelů	4	Lepší sladění technologií	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Po kontrole investic se do procesu vloží správní rada a právní oddělení a doporučí následující:

- Vzhledem ke směřování společnosti a předchozím právním jednáním je investice Federované zabezpečení povinná.
- Protože aktuální licenci pro Oracle brzy skončí platnost, databáze Oracle musí být upgradovány.

Radim nakonfiguruje zobrazení rozhodovací hladiny Plánu 2 tak, aby zobrazil další pole Povinné, které bude označovat povinné investice. Následující tabulku zobrazuje další povinné pole pro investice:

Investice	Doba trvání (v měsících)	Povinné	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Federované zabezpečení	2	X	Lepší sladění technologií	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
Upgrade databází – Oracle	3	X	Lepší sladění technologií	200,000	100,000		200,000	6	500,000

Investice	Doba trvání (v měsících)	Povinné	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Finanční systém provozního oddělení	9		Zlepšení efektivity práce kanceláří	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Rozhraní pro dodavatele materiálu	9		Snížení nákladů	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
Podnikový čas a docházka	5		Zlepšení efektivity práce kanceláří	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Upgrade systému lidských zdrojů	6		Snížení nákladů	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,700,000
Systém administrativních výdajů	3		Zlepšení efektivity práce kanceláří	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,950,000

Investice	Doba trvání (v měsících)	Povinné	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Upgrade systému Za běhu (Just in Time)	5		Zlepšení efektivity práce kanceláří	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	3,050,000
Příjem objednávek založený na cloudu	3		Zvýšení prodeje	100,000	750,000		100,000	3	3,150,000
Nový návrh grafického rozhraní – internetový systém dodavatelů	4		Lepší sladění technologií	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Po kontrole nejnovějšího seznamu v plánu portfolia vznese Laura následující připomínky:

- Portfoliu chybí iniciativa, která podporuje zvýšení prodeje.
- Investice Upgrade systému Za běhu (Just in Time) slibuje velkou návratnost investic. Laura se rozhodne přidat tuto investici do kombinace financování.
- Laura doufá, že získají celkové financování ve výši 2 600 000 USD.

Radim vytvoří z Plánu 2 Plán 3 a zapracuje do něj tuto zpětnou vazbu tak, aby Plán 3 zobrazil konečný seznam odůvodněných investic. Následující tabulka zobrazuje konečný seznam schválených a neschválených investic založených na nejnovějších prioritách a omezení rozpočtu na 2 600 000 USD. Rozhodovací hladina pro financované investice je znázorněna u iniciativy Upgrade systému Za běhu (Just in Time), kde portfolio vyčerpá finanční zdroje.

Projekt	Doba trvání (v měsících)	Povinné	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Federované zabezpečení	2	X	Lepší sladění technologií	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
Upgrade databázi – Oracle	3	X	Lepší sladění technologií	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Finanční systém provozního oddělení	9		Zlepšení efektivity práce kanceláří	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Rozhraní pro dodavatele materiálu	9		Snížení nákladů	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000

Projekt	Doba trvání (v měsících)	Povinné	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Podnikový čas a docházka	5		Zlepšení efektivity práce kanceláří	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Příjem objednávek založený na cloudu	3		Zvýšení prodeje	100,000	750,000		100,000	3	2,500,000
Upgrade systému Za běhu (Just in Time)	5		Zlepšení efektivity práce kanceláří	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,600,000 (Přerušení financování)
Upgrade systému lidských zdrojů.	6		Snížení nákladů	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,900,000
Systém administrativních výdajů	3		Zlepšení efektivity práce kanceláří	250,000	20,000	200,000	50,000	5	3,150,000

Projekt	Doba trvání (v měsících)	Povinné	Cíle	Náklady	Přínos	Kapitálové náklady	Provozní náklady	Zdroje	Průběžný součet nákladů
Nový návrh grafického rozhraní – internetový systém dodavatelů	4		Lepší sladění technologií	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Zkoumání alternativních plánů portfolia

Plán je podskupinou dat portfolia, která umožňuje zkoumat alternativy investic portfolia za použití prostředí případové analýzy.

Jako manažer portfolia chcete vyhodnocovat portfolia a plány a porozumět, jak jsou portfolia podle plánů realizována. Je-li v portfoliu definován větší obsah, můžete v rámci horizontu portfolia vytvořit konkrétní plány. Tyto plány můžete použít k soustředěné práci s podskupinami obsahu portfolia.

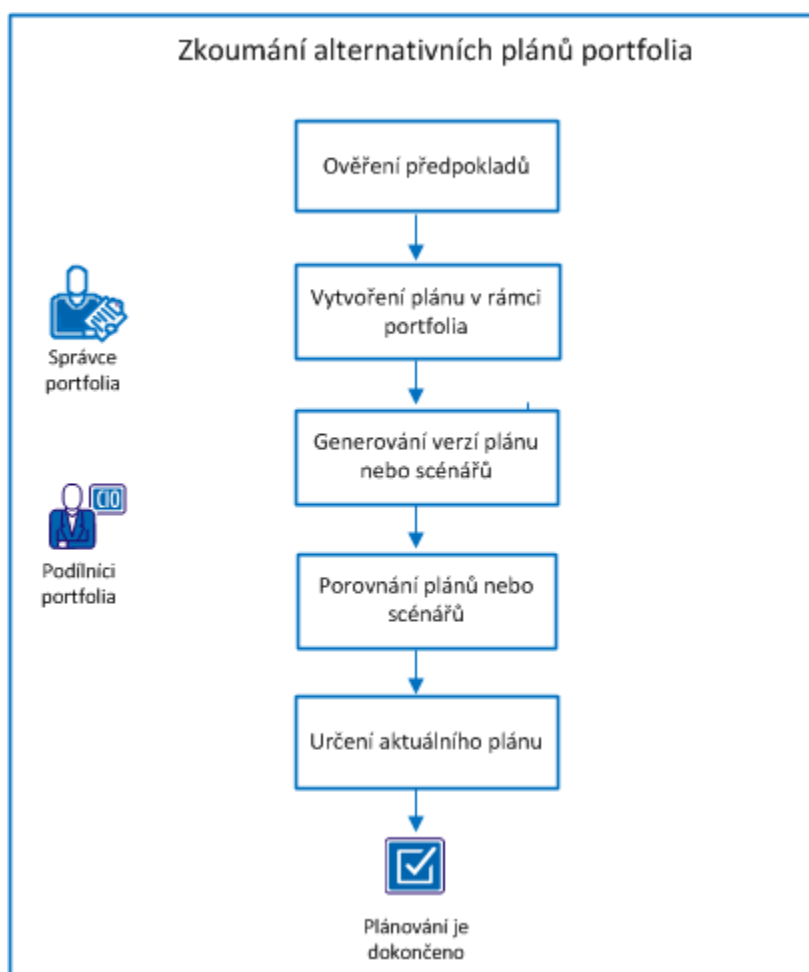
Chcete-li prozkoumat různé možnosti, můžete vytvořit verze plánu změnou parametrů plánu původního. Poté můžete zobrazit srovnávací sestavy, abyste porovnali různé verze nebo scénáře existující práce. Nakonec můžete plán schválit jako Aktuální plán nebo plán, který chcete použít a implementovat.

Příklad: Proces plánování portfolia

Kancelář ředitele IT ve společnosti Forward Inc. pravidelně kontroluje aktuální plány v rámci celkového IT portfolia. Součástí typického obchodního cyklu je zkoumání scénářů, jak využít IT rozpočet a zdroje k dosažení cílů portfolia. V závislosti na povaze a velikosti doporučovaných změn přijmou členové týmu ředitele IT během kontroly plánu následující přístup:

- Pro malé a soustředěné změny uváží okamžitou implementaci, pokud změny podporují existující cíle a znamenají pouze malé změny provozních plánů. Například odložení data zahájení investice o dva měsíce nebo pozastavení investice z důvodu aktuálního překročení počtu projektů a omezení zdrojů.
- Rozsáhlejší změny vyžadující další kontrolu jsou zaznamenány v jmenovitých verzích plánů nebo scénářů. Tyto scénáře rozešlou podílníkům a získají tak zpětnou vazbu formálnějším a disciplinovanějším kontrolním procesem. Například roční plánovací proces může zahrnovat dva formální kontrolní cykly. První kontrola proběhne s vedením IT týmu. Druhá kontrola proběhne s výkonnou řídicí radou složenou z vedoucích hlavních divizí společnosti.

Následující diagram popisuje, jak manažer portfolia a podílníci zkoumají alternativní plány investic portfolia:



Chcete-li zkoumat alternativní plány portfolia, proveďte tyto kroky:

1. [Ověření předpokladů](#) (strana 52)
2. [Vytvoření plánu v rámci portfolia](#) (strana 52)
3. [Generování verzí plánu nebo scénářů](#) (strana 53)
4. [Porovnání plánů nebo scénářů](#) (strana 56)
5. [Označení aktuálního plánu](#) (strana 57)

Ověření předpokladů

Chcete-li zkoumat alternativní plány svého portfolia, dokončete tyto kroky:

- Zkontrolujte scénář *Začínáme se správou portfolia* a nastavte požadovaná data v produktu.
- Vytvořte obsah portfolia, pro které chcete naplánovat alternativu.
- Ověřte, zda existující portfolia odrážejí všechnu schválenou a navrhovanou práci daného oddělení. Část navrhované práce může existovat jako neschválené projekty a návrhy.
- Přidružte investice k nákladům a zdrojům a vyplňte požadované údaje.
- Nainstalujte a použijte doplněk PMO Accelerator pro zobrazení sestav portfolia, které můžete použít pro porovnání svých plánů portfolia. Další informace o instalaci doplňku PMO naleznete v jeho dokumentaci.

Vytvoření plánu v rámci portfolia

Chcete-li pracovat s podskupinou dat portfolia a zkoumat alternativy svých investic portfolia, vytvořte jeden nebo více jmenovitých plánů. Můžete například vytvořit následující plány pro portfolio IT investic pokrývající plánovací horizont tří fiskálních let.

- FY13 One-Year Plan for IT
- FY13 Three-Year Plan for IT

Chcete-li vytvořit plán, změňte následující parametry, které jste předdefinovali na úrovni portfolia:

- Datum zahájení a dokončení. Datum zahájení a dokončení plánu jako podskupina horizontu portfolia. Trvá-li například horizont portfolia od 1. ledna 2014 do 31. prosince 2015, můžete vytvořit roční plán od 1. ledna 2014 do 31. prosince 2014.
- Výchozí cíle plánování. Cíle nákladů, zdrojů a přínosů pro plánovací období jako podskupina cílů portfolia. Pokud například plánujete pouze na jeden rok, můžete cíle snížit odpovídajícím způsobem.

Příklad: První kolo plánování

Kancelář ředitele IT ve společnosti Forward Inc. vede každoroční schůzku se členy týmu, na které se plánuje IT portfolio. Manažer portfolia, který je také plánovačem portfolia, se schůzky účastní, aby zaznamenal a zohlednil možnosti plánování zvažované týmem. Během aktuální plánovací relace tým zvažuje projekty, které chce financovat jako součást portfolia PMO. V rámci přípravy na tuto schůzku vytvoří manažer portfolia IT plán PMO pro rok 2014, aby zohlednil následující práci:

- projekty, které jsou v současnosti zahájeny,
- projekty, které ještě nezačaly, ale jsou schváleny,
- projekty, které nejsou schváleny, ale mají navrhované zahájení během plánovacího horizontu,
- návrhy, které nejsou schváleny, ale mají navrhované zahájení během plánovacího horizontu.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete projekt, pro který chcete vytvořit plán.
3. Klikněte na možnost Plány a na možnost Nový.
4. Vyplňte požadované informace.

Generování verzí plánu nebo scénářů

Upravte své plány a uložte je jako alternativní verze nebo scénáře. Můžete zobrazit srovnávací sestavy pro své verze plánů portfolia a dospět tak k nejlepším možným rozhodnutím týkajícím se investic portfolia.

Můžete vygenerovat alternativní verze plánů případnou změnou cílů portfolia, obsahu portfolia a určitých atributů investic (například dat, stavu, zdrojů). Zkopírujte například plán a vytvořte jeho další verzi snížením nákladů o určité procento.

Příklad: Vytváření verzí plánu

Na plánovací schůzce se členy týmu ředitele IT vybere manažer portfolia ve společnosti Forward Inc. IT plán PMO na rok 2014. Manažer portfolia představí zobrazení rozhodovací hladiny plánu, aby ukázal členům týmu následující podrobnosti:

- všechny projekty a jejich aktuální hodnocení,
- poptávky projektů v porovnání s cíleným omezením nákladů, zdrojů a přínosů,
- kapitálové náklady, výrobní zdroje, zdroje obchodních analytiků a zdroje správy projektu v porovnání s cíleným omezením nákladů a zdrojů.

Členové týmu zkontrolují seznam se stanovenými prioritami a vnesou následující připomínky:

- Z cíleného rozpočtu nákladů 20 miliónů USD mají aktuálně projekty v hodnotě 15 miliónů USD nad rozhodovací hladinou nebo financované.
- Z cílených 30 miliónů USD přínosů reprezentují financované projekty pouze přínosy v hodnotě 20 miliónů USD. Financované projekty se zobrazí nad rozhodovací hladinou.
- Ze 70 zdrojů, jež jsou k dispozici pro projektovou práci, je už 60 zavázáno k financovaným projektům.

Ředitel IT mluví o tom, že zaměstnanci musejí využívat zdroje efektivněji a musejí usilovat o dosažení následujících obchodních cílů:

- Iniciativa společnosti ke snížení nákladů o 10 procent outsourcingem 20 procent členů týmu. IT oddělení je k tomuto cíli zavázáno.
- Nutnost, aby IT oddělení bylo více strategické. Prodejní tým chce investovat do nového řešení prodeje SaaS (software jako služba). Toto řešení stojí 6 miliónů USD a v IT rozpočtu už zbývá pouze 5 miliónů USD. Toto nové řešení slibuje přínos dalších 10 miliónů, které mohou pomoci splnit cíl přínosů.
- Finanční tým právě dodal povinný projekt, který stojí 500 000 USD. Tento projekt nevytváří žádný zisk, ale splňuje právní požadavek, aby společnost mohla pokračovat v obchodní činnosti.

Manažer portfolia vytvoří další verzi plánu zkopírováním IT Plánu PMO na rok 2014 a přejmenuje ho na „Možnost 1: Snížení o deset procent plus závazky ředitele IT“. V nové verzi plánu provede manažer portfolia následující úpravy:

- Sníží cílové náklady o 10 procent v distribuovaném cíli.
- Sníží kombinaci plánovaných IT zdrojů tak, aby 20 procent bylo outsourcingem.
- Změní obsazení rolí z místních na outsourcingem, aby zohlednil přání outsourcingem.
- Přesune projekt s povinnými financemi nad rozhodovací hladinu, čímž se využije 500 000 USD.
- Schválí nebo přesune projekt SaaS nad rozhodovací hladinu, čímž se využije 6 miliónů USD.

Manažer portfolia zkontroluje novou verzi plánu s finančním ředitelem a členy týmu.

Společně si všimnou, že oddělení stále překračuje cílové náklady o 1,5 miliónů USD, ale splňuje cíle přínosů. Také jim stále chybí místní a outsourcované cíle. Provedou v plánu následující změny:

- Přesunou projekt Webový systém přínosů, který má malou prioritu, pod rozhodovací hladinu, čímž uvolní 1 milión USD nákladů a čtyři zdroje. Nyní překračují rozpočet pouze o 500 000 USD.
- Outsourcují 20 procent práce a smažou rozdíly mezi cíli pro místní a outsourcované zdroje.
- Přiřadí úkol vytvoření nových plánů zdrojů a nákladů s novými cíli zdrojů řediteli PMO.

Manažer portfolia uloží změny plánu a uvědomí členy týmu. Řediteli IT se nový plán líbí, ale vyjádří se, že podnikají v reaktivním režimu. Kdyby se IT skupina více zaměřila na strategické příležitosti ve společnosti, mohli by ke konečnému součtu přidat mnohem větší hodnotu. Mohou dosáhnout vyššího dopadu vytvořením více finančních zdrojů. Na seznamu jsou například dva malé projekty, iniciativa Správa kontaktů a návrh Transformace kompenzace prodeje. Tyto projekty mají relativně nízké náklady (1,3 miliónů USD), ale slibují návratnost investic 13 miliónů USD.

Na základě vstupů od ředitele IT vytvoří manažer portfolia další verzi plánu nazvanou „Možnost 2: Zvýšení rozpočtu a strategické práce s významným dopadem“. V této verzi provede manažer portfolia následující úpravy a předloží nový plán řediteli IT:

- Zvýší cíl nákladů na vysoké úrovni definovaný ve vlastnostech portfolia o 2 milióny USD.
- Zvýší cíl přínosů na vysoké úrovni definovaný ve vlastnostech portfolia o 13 miliónů USD.
- Přesune projekt Webový systém přínosů, který se tým rozhodl pozastavit, pod rozhodovací hladinu, což uvolní 1 milión USD.
- Přesune projekt s povinnými financemi nad rozhodovací hladinu a schválí ho společně s využitím 500 000 USD.
- Přesune projekt SaaS nad rozhodovací hladinu a schválí ho společně s využitím 6 miliónů USD.
- Přidá dva strategické projekty, které ředitel IT zmínil, nad rozhodovací hladinu, využije 1,3 miliónů USD nákladů a zvýší přínos o 13 miliónů USD.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete projekt, pro který chcete vytvořit verzi plánu.
3. Klikněte na možnost Plány.
4. Vyberte plán, jehož verzi chcete vytvořit, a klikněte na možnost Kopírovat.
5. Chcete-li vytvořit jinou verzi plánu, přejmenujte ho.
6. Upravte vlastnosti plánu podle nových požadavků.

Porovnání plánů nebo scénářů

Jakmile změníte plány, analyzujte a vyhodnoťte změny, abyste porozuměli jejich důsledkům, jako by plány byly skutečné.

Chcete-li porovnat různé verze plánu na základě následujících faktorů, použijte sestavy portfolia:

- Omezení portfolia
- Počty investic
- Finanční metriky (například NPV, Návratnost investic)

Poznámka: Chcete-li mít možnost zobrazit sestavy portfolia použitelné k porovnání plánů portfolia, nainstalujte a použijte doplněk PMO Accelerator. Další informace o instalaci doplňku PMO naleznete v jeho dokumentaci.

Příklad: Porovnání scénářů plánování portfolia

Ředitel IT ve společnosti Forward Inc. zkontroluje novou verzi plánu nazvanou „Možnost 2: Zvýšení rozpočtu a strategické práce s významným dopadem“ a vznese připomínku, že nad rozhodovací hladinou je kromě všech povinných prací také prostor pro více strategické práce.

Přeje si mít více informací, aby mohl vytvořit případ pro dodatečné financování.

Manažer portfolia vybere následující plány portfolia a spustí srovnávací sestavy.

- IT Plán PMO pro rok 2014
- Možnost 1: Snížení o deset procent plus závazky ředitele IT
- Možnost 2: Zvýšení rozpočtu a strategické práce s významným dopadem

Díky těmto sestavám mohou členové týmu porovnat následující aspekty plánů nebo scénářů portfolia:

- rozdíl v celkových plánovaných nákladech, plánovaných přínosech a dalších finančních metrikách dle plánu,
- rozdíl v celkových plánovaných nákladech, plánovaných přínosech a dalších finančních metrikách dle investice,
- rozdíl v hodnocení investic nebo v zobrazení rozhodovací hladiny dle plánu.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio, jehož plány chcete porovnat.
3. Klikněte na možnost Plány.
4. Vyberte plány, které chcete porovnat, a klikněte na tlačítko Přidat.
5. Vyberte srovnávací sestavu pro plány portfolia.

Určení aktuálního plánu

Aktuální plán (AP) je plán portfolia, který máte v úmyslu použít k implementaci budoucích investičních změn.

Během zkoumání různých možností portfolia můžete nahlížet do předcházejících plánů nebo scénářů, které jste zvažovali. Jakmile se rozhodnete provést daný plán, přijměte ho se všemi změnami jako aktuální plán.

Příklad: Výběr aktuálního plánu

Během procesu plánování a kontroly členové týmu pro plánování portfolia ve společnosti Forward Inc. rychle zjistí, že plán Možnost 2 je vhodnější. V porovnání s plánem Možnost 1 nabízí plán Možnost 2 následující výhody:

- Vyšší návratnost investic
- Větší přínos v přepočtu na zdroje

Členové týmu s využitím dalších plánů portfolia shromáždí ostatní důležitá data, které podporují jejich názor, že Možnost 2 je lepší volba.

Ředitel IT zkontroluje možnosti s výkonnou řídicí radou složenou z vedoucích hlavních divizí společnosti a doporučí Možnost 2 jako cestu kupředu. Jakmile vedoucí vidí data, souhlasí, že Možnost 2 dává největší smysl. Ředitel IT oznámí změnu plánů manažerovi portfolia. Ten označí plán Možnost 2 jako aktuální plán portfolia.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio, pro které chcete označit aktuální plán.
3. Klikněte na možnost Plány.
4. Vyberte požadovaný plán a klikněte na možnost Nastavit aktuální plán.

Kapitola 4: Konfigurace portfolií

Tato sekce obsahuje následující témata:

[Konfigurace zobrazení rozhodovacích hladin](#) (strana 59)

Konfigurace zobrazení rozhodovacích hladin

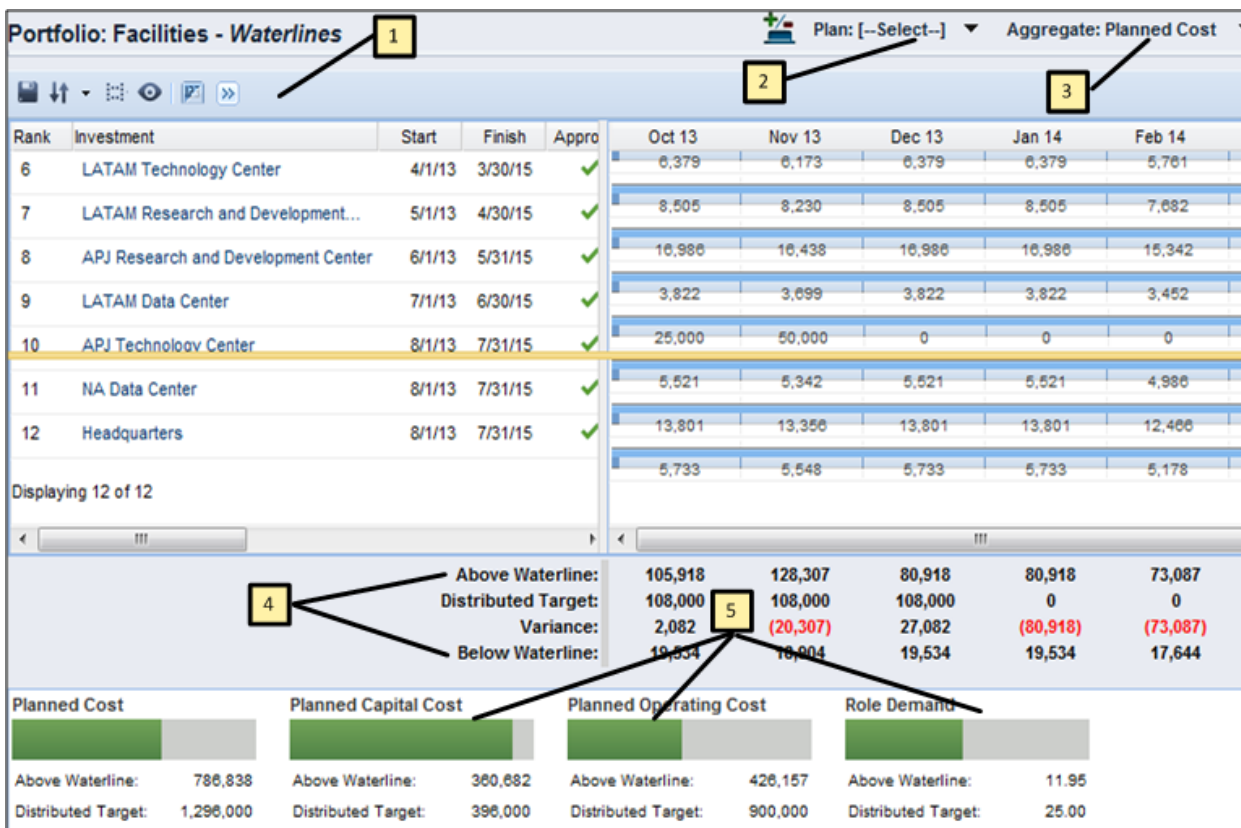
Použijte zobrazení rozhodovací hladiny pro stanovení priority a k odůvodnění investic ve svém portfoliu. Rozhodovací hladina označuje bod analýzy pro váš seznam investic portfolia. Může se například zobrazit tam, kde je splněn cíl primárního omezení celkového rozpočtu. Ve výchozím nastavení se v zobrazení řadí schválené investice s nejnovějšími daty ukončení na první místa seznamu. Neschválené investice s pozdějšími daty ukončení se řadí na poslední místa.

Můžete definovat pravidla a nastavit svá vlastní kritéria pro počáteční řazení investic. Na schůzce plánování portfolia s podílníky můžete během kontroly seznamu investic vyhodnotit a porovnat seznam práce se stanovenou prioritou s nastaveným omezením nákladů portfolia, přínosů a zdrojů v čase. Na základě zpětné vazby od podílníků můžete ručně doladit nastavení priority, abyste odůvodnili aktuální investice a přepsali předdefinovaná pravidla hodnocení.

Můžete například pro plán portfolia určit cíl ve formě plánovaných nákladů, potom nastavit konfiguraci rozhodovací hladiny a přichytit ji k primárnímu omezení *Plánované náklady*. Rozhodovací hladina se ve vašem seznamu investic zobrazí tam, kde je splněn cíl plánovaných nákladů. Všechno nad rozhodovací hladinou se nachází v rámci plánovaných nákladů portfolia a všechno pod hladinou plánované náklady překračuje.

Zatímco primární omezení určuje, kde se v seznamu zobrazí rozhodovací hladina, pravidla hodnocení určují, které investice se zobrazí nad nebo pod hladinou. Přetažením samotné hladiny nebo přetažením investic na nové místo v seznamu můžete ručně změnit, co se bude nacházet nad zobrazovací hladinou. Když měníte uspořádání zobrazovací hladiny nebo investic v seznamu, zobrazí se výsledná odchylka mezi cílovým omezením a celkovými hodnotami portfolia.

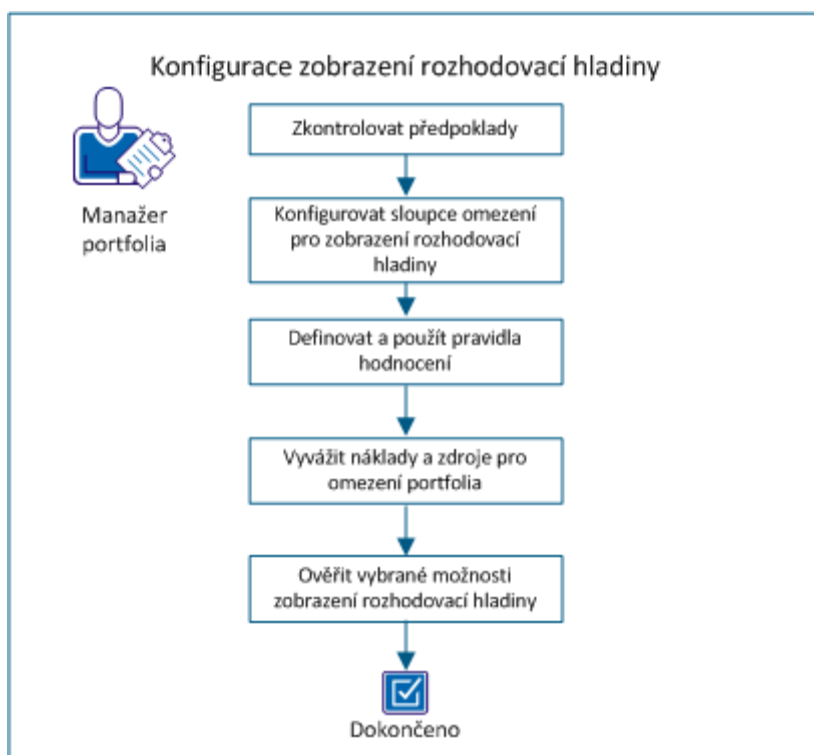
Následující ilustrace ukazuje zobrazení Rozhodovací hladiny a nástroje, které vám umožní zobrazit požadované informace o portfoliu:



- Panel nástrojů.** Umožňuje definovat pravidla hodnocení investic, zobrazit ukazatele omezení v dolní části zobrazení a zobrazit časově odstupňované agregované hodnoty pro investice v Ganttově diagramu.
- Plán (rozevírací seznam).** Umožňuje vybrat pro portfolio jeden z existujících plánů. Zobrazení Rozhodovací hladiny se pak změní podle dat v plánu.
- Omezení pro agregaci (rozevírací seznam).** Umožňuje vybrat omezení portfolia, která chcete zobrazit v řádcích agregace.
- Řádky agregace.** Časově odstupňované agregované hodnoty nad rozhodovací hladinou, pod rozhodovací hladinou a odchylky. Agregace je pro vybrané omezení portfolia.

5. **Ukazatele omezení.** Zobrazují informace o odchylce pro celkové hodnoty nad a pod rozhodovací hladinou. Jakákoli omezení sloupců, která zobrazíte v seznamu, se také zobrazí jako ukazatele omezení.

Následující schéma popisuje, jak manažer portfolia konfiguruje zobrazení rozhodovací hladiny.



Chcete-li konfigurovat zobrazení rozhodovací hladiny, proveďte následující kroky:

1. [Kontrola předpokladů](#) (strana 61)
2. [Konfigurace sloupců omezení pro zobrazení rozhodovací hladiny](#) (strana 62)
3. [Definování a použití pravidel hodnocení](#) (strana 63)
4. [Vyvážení nákladů a zdrojů pro omezení portfolia](#) (strana 65)
5. [Ověření zvolených položek zobrazení rozhodovací hladiny](#) (strana 66)

Zkontrolujte předpoklady.

Před pokusem o provedení postupů popsaných v tomto scénáři ověřte, zda jsou dokončeny následující úkoly:

- prostudování části *Začínáme se správou portfolia*,

- výběr investic portfolia a synchronizace portfolia s informacemi v aplikaci CA Clarity PPM,
- vytvoření libovolných plánů portfolia, které mají být odlišné od portfolia,
- vytvoření cílů portfolia a plánů.

Konfigurace sloupců omezení pro zobrazení rozhodovací hladiny

Chcete-li zobrazit požadované informace v zobrazení rozhodovací hladiny, začněte konfigurací sloupců. Chcete-li například použít plánované náklady jako primární omezení sledované rozhodovací hladinou, nakonfigurujte rozhodovací hladinu tak, aby zobrazovala sloupec Plánované náklady. Výběr sloupců přidávaných do zobrazení rozhodovací hladiny záleží na vašich obchodních potřebách a na způsobu, jakým spravujete své investice.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio a klikněte na možnost Zobrazovací hladiny.
3. Klikněte na rozevírací nabídku Plán a vyberte portfolio nebo plán portfolia.
4. Klikněte na ikonu Možnosti a na položku Konfigurovat.
Zobrazí se stránka s rozvržením sloupců seznamu.
5. Ze seznamu Dostupné sloupce vyberte sloupce pro zobrazení rozhodovací hladiny a pomocí šipek je přesuňte do seznamu Vybrané sloupce.
Poznámka: Pokud jste přidali k cílům celkové hodnoty rolí, můžete vybrat, aby se role v zobrazení rozhodovací hladiny zobrazila jako sloupec. Pokud například vyberete DBA jako roli na kartě Cíle, položku nazvanou *Role: DBA* bude možné vybrat jako sloupec.
6. Klikněte na tlačítko Uložit.
7. (Nepovinné) Chcete-li širší sloupce pro výběr sloupců, dokončete následující kroky:
 - a. Otevřete nabídku Sekce sloupce seznamu a klikněte na položku Pole.
 - b. Klikněte na ikonu Vlastnosti popisku sloupce.

- c. Zvyšte číslo v polích Šířka sloupce a pak klikněte na tlačítko Uložit a zpět.
- d. Klikněte na tlačítko Uložit a zpět.

Poznámka: Chcete-li zvýšit nebo snížit šířku, můžete také přetáhnout okraj sloupce v zobrazení rozhodovací hladiny.

- 8. Zkontroluje sloupce v zobrazení rozhodovací hladiny a změňte je dle podle potřeby.

Poznámka: Nejsou-li nové sloupce viditelné, přetáhněte část zobrazení s Ganttovým diagramem napravo. Můžete také rozbalit nebo sbalit Ganttův graf pomocí ikony umístěné v horní části seznamu.

Definování a použití pravidel hodnocení

Pravidla hodnocení určují, kde se investice zobrazí na seznamu v zobrazení rozhodovací hladiny. Přiřazením váhy k atributům, které jsou použity pro vaše investice, můžete vytvořit hodnocení. Můžete například zvýhodnit schválené investice, které tak získají vyšší prioritu než neschválené investice. Po provedení hodnotících výpočtů pro všechny investice se schválené investice zobrazí výše v pořadí. Čím více pravidel hodnocení zahrnete, tím složitější budou výpočty a výsledky variabilnější. Pečlivě zvažte pravidla, která nastavíte pro počáteční hodnocení.

Váha, kterou přiřadíte atributům, je relativní. Vyberte atributy investic, kterým chcete přiřadit váhu, a přiřadte ji na základě vašich obchodních potřeb. Počáteční hodnocení poskytuje výchozí pozici pro vyhodnocení portfolia nebo plánu. Chcete-li odůvodnit portfolio, ručně přesuňte investice na seznamu a pozorujte výsledky těchto změn.

Nastavení pravidel hodnocení se skládá z následujících bodů:

- Výběr primárního omezení portfolia pro rozhodovací hladinu. Vyberte například Plánované náklady jako primární omezení. V tomto případě se rozhodovací hladina zobrazí na místě v seznamu, kde je částka plánovaných nákladů portfolia překročena. Podobně můžete vybrat Plánované přínosy jako primární omezení portfolia. V tomto případě se rozhodovací hladina objeví v bodě, kde je plánovaný přínos realizován.
- Výběr atributů investic dostupných na úrovni portfolia a přiřazení váhy k těmto atributům. Můžete vybírat ze všech dostupných atributů všech investic zahrnutých v portfoliu.
- Chcete-li označit větší význam, přiřadte atributu větší váhu. Chcete-li označit menší význam, přiřadte mu menší váhu. Chcete-li například označit, že atribut investic „% dokončeno“ nese větší význam, přiřadte mu větší váhu než ostatním atributům.
- Pokud vyberete atribut typu výčet, můžete přiřadit váhu jednotlivým hodnotám výčtu.

Poznámka: Když tvoříte plán portfolia, tento plán dědí pravidla hodnocení portfolia. Když kopírujete plán, zkopírovaný plán dědí pravidla hodnocení původního plánu.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio a klikněte na možnost Zobrazovací hladiny.
3. Klikněte na rozevírací nabídku Plán a vyberte portfolio nebo plán portfolia.
4. Klikněte na možnost Pravidla hodnocení a dále na možnost Definovat pravidla hodnocení.

Zobrazí se stránka *Kritéria prioritizace*.

5. V poli Primární omezení vyberte investiční atribut používaný rozhodovací hladinou jako primární omezení.

Pokud chcete například jako primární omezení použít plánované náklady, vyberte možnost Plánované náklady. Rozhodovací hladina zobrazí, kdy je ve vašem seznamu investic cíl plánovaných nákladů překročen.

6. Klikněte na tlačítko Přidat.
7. Vyberte zaškrťovací políčko každého atributu, pro který chcete použít pravidla hodnocení, a klikněte na možnost Přidat.

Atributy se zobrazí na stránce *Kritéria prioritizace*.

8. Pro každý atribut dokončete následující kroky:
 - a. Výběr metody hodnocení.
 - b. Chcete-li označit váhy atributů, zadejte číselnou hodnotu do pole Důležitost atributu.

Je-li například metoda hodnocení *Nižší znamená lepší*, má hodnota váhy atributu 1 největší dopad.

Poznámka: Pokud vyberete atribut typu výčet, klikněte na možnost Váha hodnot výčtu na řádku atributu pro označení důležitosti každé individuální hodnoty výčtu.

9. Po dokončení pravidel hodnocení pro zvolené atributy klikněte na tlačítko Uložit a zpět.
10. Klikněte na možnost Pravidla hodnocení a pak na možnost Spustit pravidla hodnocení.

Dokončí se výpočty pravidel hodnocení a změní se pořadí na seznamu v zobrazení rozhodovací hladiny. Rozhodovací hladina se na seznamu zobrazí v bodě, kde portfolio překročí primární omezení.

11. Pokud je seznam investic dlouhý, přejděte v seznamu k rozhodovací hladině kliknutím na možnost Najít rozhodovací hladinu na panelu nástrojů.

Vyvážení nákladů a zdrojů pro omezení portfolia

Chcete-li vidět podrobnosti, jak se daří vašemu portfoliu v daném horizontu plánování, zobrazte si agregované hodnoty rozhodovací hladiny pro určité omezení portfolia a určité časové období. Pokud například chcete vědět, jaký vliv na investice portfolia má omezení Plánované náklady, vyberte toto omezení a zobrazte následující hodnoty agregace:

- Nad rozhodovací hladinou
- Pod rozhodovací hladinou
- Distribuované celkové
- Odchylka mezi distribuované cílená a nad rozhodovací hladinou
- Záporné hodnoty odchylky červenou barvou

Můžete měnit časové měřítko, abyste viděli podrobné rozložení agregovaných hodnot podle různých časových úseků, například měsíčně nebo čtvrtletně.

Podrobnosti agregace vám umožní zúžit vymezení problému, takže můžete dobře vyvážit kapacitu pro danou poptávku. Můžete například lehce posunout data investice, abyste vyvážili zápornou odchylku v plánovaných nákladech v daném čtvrtletí.

Následující podmínky určují chování řádků agregace:

- Nastavení zobrazení Rozhodovací hladiny. Jestliže na zobrazení použijete filtr nebo skryjete Ganttův diagram, řádky agregace se nezobrazí.
- Změny provedené v datech investic v zobrazení Rozhodovací hladiny. Řádky agregace se synchronizují se změnami, které v zobrazení provedete. Pokud například změníte priority v seznamu investic nebo změníte kalendářní data investic, řádky agregace se přepočítají, aby reflektovaly tyto změny.
- Stav přihlášení uživatele. Omezení portfolia, které vyberete pro agregaci, se vztahuje pouze na jednu relaci přihlášení. Pokud se odhlásíte, agregované hodnoty nejsou uloženy. Chcete-li stejné hodnoty zobrazit znovu, vyberte znovu příslušné omezení portfolia pro agregaci.

Postupujte takto:

1. Otevřete kartu Domů a v nabídce Správa portfolia klikněte na možnost Portfolia.
2. Otevřete portfolio a klikněte na možnost Zobrazovací hladiny.
3. Klikněte na rozbalovací nabídku Agregovat a vyberte omezení portfolia, pro které chcete zobrazit agregované hodnoty rozhodovacích hladin.

Pod seznamem investic a Ganttovým diagramem se zobrazí řádky agregace.

4. Chcete-li zobrazit časově odstupňované agregované hodnoty pro každou investici pro určité omezení, na panelu nástrojů klikněte na tlačítko Zobrazit hodnoty.

Agregovaná čísla se zobrazí nad pruhy Ganttova diagramu.

Ověření položek zvolených pro zobrazení rozhodovací hladiny

Ověřte, zda jsou výsledky rozhodovací hladiny takové, jaké očekáváte. Jakákoli omezení sloupce, která zobrazíte v seznamu, se rovněž zobrazí jako ukazatele omezení v dolní části seznamu. Ukazatele vás informují o odchylce celkových součtů nad a pod rozhodovací hladinou.

Pokud ukazatele omezení nejsou vidět, klikněte na panelu nástrojů na možnost Zobrazit celkové hodnoty.

Poznámka: Investice přidané do portfolia po posledním hodnocení se zobrazí na předních místech seznamu v zobrazení rozhodovací hladin. Ve sloupci Hodnota je jim přiřazeno NR (nehodnoceno). Investice s touto hodnotou nejsou zahrnuty v celkových hodnotách rozhodovací hladiny. Opětovným spuštěním pravidel hodnocení zahrňte nově přidané investice.

Chcete-li zjistit deficity nebo přebytky pro určité omezení portfolia v časově odstupňovaném zobrazení, podívejte se na hodnoty řádku agregace. Nyní můžete pro omezení provést potřebné úpravy, abyste portfolio vyvážili.