

CA Clarity™ PPM

Portfóliókezelés – Forgatókönyv útmutató

Release 14.2.00



A jelen dokumentáció, amely beágyazott sűrűrendszereket és elektronikusan terjesztett dokumentumokat (továbbiakban: „Dokumentáció”) tartalmaz, kizárólag tájékoztató jelleggel készült, a CA bármikor módosíthatja vagy visszavonhatja. A jelen Dokumentáció a CA tulajdona, így a CA előzetes, írásbeli engedélye nélkül nem másolható, nem terjeszthető, nem reprodukálható, nem hozható nyilvánosságra, nem dolgozható át és nem sokszorosítható, sem egészben, sem részben.

Amennyiben Ön licenccel rendelkező felhasználója a jelen Dokumentációban meghatározott szoftvertermék(ek)nek, akkor a jelen Dokumentáció indokolt példányszámban az Ön vagy alkalmazottai saját, a szoftverrel összefüggő felhasználása céljából kinyomtatható vagy más módon hozzáférhetővé tehető, feltéve, hogy a CA szerzői jogra vonatkozó felirata és címkéje minden egyes sokszorosított példányon fel van tüntetve.

A jelen Dokumentáció kinyomtatására vagy más módon való hozzáférhetővé tételére vonatkozó engedély arra az időszakra korlátozott, ameddig a vonatkozó szoftverlicenc teljes egészében érvényben és hatályban van. Ha bármely oknál fogva ez a licenc megszűnik, abban az esetben az Ön kötelessége a CA-nak írásban igazolni, hogy a jelen Dokumentáció minden példányát és részmásolatait a CA-nak visszaküldték vagy megsemmisítették.

AMENNYIBEN JOGSZABÁLY KÖTELEZŐ RENDELKEZÉSE ELTÉRŐEN NEM RENDELKEZIK, A CA A JELEN DOKUMENTÁCIÓT A MELLÉKELT ÁLLAPOTÁBAN BOCSÁTJA RENDELKEZÉSRE, ÉS A DOKUMENTÁCIÓ TEKINTETÉBEN SEMMIFÉLE SZAVATOSSÁGOT SEM VÁLLAL, IDEÉRTVE TÖBBEK KÖZÖTT, A RENDELTETÉSSZERŰ HASZNÁLATRA, ADOTT CÉLRA VALÓ ALKALMASSÁGRA VAGY JOGTISZTASÁGRA VONATKOZÓ VALAMENNYI SZAVATOSSÁGOT IS. A CA SEMMILYEN KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT SEM VÁLLAL FELELŐSÉGET ÖN VAGY HARMADIK FÉL FELÉ A JELEN DOKUMENTÁCIÓ FELHASZNÁLÁSÁBÓL EREDŐ BÁRMELY VESZTESÉGÉRT, KÁRÉRT, LEGYEN AZ KÖZVETLEN VAGY KÖZVETETT, IDEÉRTVE TÖBBEK KÖZÖTT AZ ELMARADT HASZNOT, ILLETVE A BEFEKTETÉS ELMARADÁSÁBÓL, AZ ÜZLETMENET MEGSZAKADÁSÁBÓL, A GOODWILL ÉRTÉKCSÖKKENÉSÉBŐL VAGY AZ ADATVESZTÉS BŐL EREDŐ VESZTESÉGET, KÁRT IS, MÉG ABBAN AZ ESETBEN SEM, HA A CA-T AZ ILYEN VESZTESÉG VAGY KÁR LEHETŐSÉGÉRŐL ELŐZETESEN KIFEJEZETLEN TÁJÉKOZTATTÁK.

Valamennyi, a jelen Dokumentációban hivatkozott szoftvertermék használata tekintetében a vonatkozó licencszerződés az irányadó, és a jelen hirdetmény feltételei semmilyen módon sem módosítják a vonatkozó licencszerződést.

A jelen Dokumentáció előállítója a CA.

"Korlátozott jogokkal" biztosítva. Az Egyesült Államok Kormánya általi felhasználás, többszörözés vagy nyilvánosságra hozatal, a körülményektől függően, a FAR 12,212, 52,227-14 és 52,227-19(c)(1) - (2) paragrafusaiiban, illetve a DFARS 252,227-7014(b)(3) paragrafusában, illetve az ezeket felváltó mindenkor jogszabályban meghatározott korlátozások alá esik.

Copyright © 2015 CA. Minden jog fenntartva. Az itt hivatkozott valamennyi védjegy, márkanév, szolgáltatási jel, valamint logó a megfelelő gazdasági társaságok tulajdonában állnak.

Kapcsolatfelvétel a technikai támogatással

On-line technikai segítségnyújtásért, illetve a helyszínek, a nyitvatartási idők és a telefonszámok teljes listájáért keresse fel a technikai támogatást a <http://www.ca.com/worldwide> címen.

Tartalom

Fejezet 1: Bevezetés 7

Mit tartalmaz ez az útmutató?	7
Jogi közlemények	7
Közönség	7

Fejezet 2: A portfóliókezelés első lépései 9

Útmutató a Portfóliókezelés modul használatba vételéhez	9
A portfólió követelményeinek kiértékelése	11
Felkészülés a portfóliók használatára	16
Befektetési portfólió létrehozása	20
Az előfeltételek ellenőrzése	22
A portfólió általános tulajdonságainak meghatározása	23
A portfólió oldalelrendezésének meghatározása	26
A portfólió szinkronizálási tulajdonságainak meghatározása	26
A portfóliótartalom kialakítása	28
A részletes tervezési célok meghatározása	30
A szerepek céljainak megadása	33
A befektetésekre vonatkozó vízvonálnézet áttekintése	34
A portfólió általános állapotának meghatározása	36

Fejezet 3: A portfóliók kezelése 37

Befektetési portfólió racionalizálása	37
A portfólió prioritási sorrendjének meghatározása	40
A portfólió kiértékelése	42
A portfólió racionalizálása	46
Alternatív portfóliótervek vizsgálata	53
Az előfeltételek ellenőrzése	56
Terv létrehozása a portfólión belül	56
A tervből verziók vagy forgatókönyvek előállítása	57
A tervek vagy forgatókönyvek összehasonlítása	61
A munkaterv kijelölése	62

Fejezet 4: A portfóliók konfigurálása 63

A vízvonál nézet konfigurálása	63
Előfeltételek áttekintése	65

A korlátozások konfigurálása a vízvonalnézethez	65
A rangsorolási szabályok megadása és alkalmazása	66
Portfólió költségeinek és erőforrásainak kiegyensúlyozása	69
A vízvonalnézet beállításainak ellenőrzése	70
A függőben lévő módosítások mentése vagy elvetése	71

Fejezet 1: Bevezetés

Ez a rész a következő témákkal kapcsolatban tartalmaz tájékoztatást:

[Mit tartalmaz ez az útmutató?](#) (lapon 7)

[Jogi közlemények](#) (lapon 7)

[Közönség](#) (lapon 7)

Mit tartalmaz ez az útmutató?

Ez az útmutató néhány jellemző portfóliókezelési forgatókönyvet tartalmaz, valamint azt, hogy a CA Clarity PPM hogyan segít ezek kezelésében. A fejezet végigolvasása után olvasson el minden olyan forgatókönyvet, amely megfelel az Ön szerepének. A fejezetek elolvasása során nem kell követnie az itt látható sorrendet.

A forgatókönyvek bemutatása során a bemutatóban végig egy fiktív vállalatot használunk, melynek neve: Forward Inc.

Jogi közlemények

A Forward Inc. egy fiktív vállalatnév, melyet szigorúan csak oktatási céllal használunk, és nem célunk a bármilyen meglévő vállalatra való hivatkozás.

Közönség

Ez az útmutató a következő CA Clarity PPM szerepek számára készült:

- Portfóliókezelők
- Portfólió-résztvevők
- Rendszergazda

Fejezet 2: A portfóliókezelés első lépései

Ez a rész a következő témákkal kapcsolatban tartalmaz tájékoztatást:

[Útmutató a Portfóliókezelés modul használatba vételéhez](#) (lapon 9)

[Befektetési portfólió létrehozása](#) (lapon 20)

Útmutató a Portfóliókezelés modul használatba vételéhez

A portfóliókezelő modul használatával az üzleti résztvevők érdeklődésére számot tartó befektetésgyűjteményt hozhat létre és tekinthet át. A portfólió létrehozása után a rendszer vezetői és jelentéskészítési célokra használható pillanatképet készít a befektetési adatokról. Az ebben a pillanatképben szereplő adatok frissítéséhez ütemezést állíthat be, hogy az adatok egyezzenek a legutóbbi befektetési információkkal. Így az adatok használatával alternatív verziókat vagy terveket hozhat létre. A befektetések alternatíváinak feltárásához ezen tervek használatával hozhatja létre és vetheti össze a feltételes forgatókönyveket.

A portfólió egy befektetésgyűjtemény. Az igényektől függően az alábbi típusú portfóliókat hozhatja létre, a következő tényezők alapján:

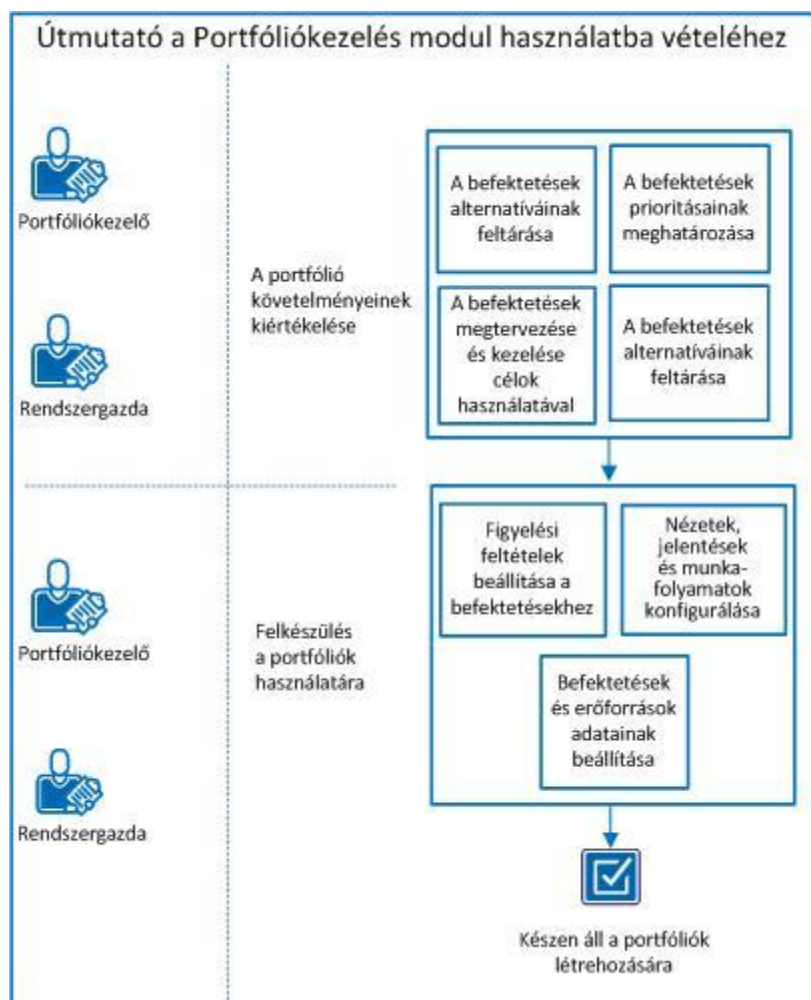
- Befektetések (például PMO-projektek, informatikai alkalmazások, új termékfejlesztési termékcsaládok).
- Konkrét befektetések (például az összes aktív projekt).
- Szervezet (például informatikai munkaterv, marketingkezdemenyvezések, vállalati ötletek).
- Érdeklődés (például zöld kezdeményezések, összeolvadási és felvásárlási javaslatok).

Példa: informatikai portfólió aktuális projektekhez

Max, a Forward, Inc. PMO-igazgatója egy olyan portfóliót szeretne létrehozni, amely tartalmazza a szervezet által éppen támogatott összes projektet. Van egy megcélzott költségvetés és erőforrás-mennyiség, amelyet Max felhasználhat a projektekre. A portfólióba felvéve az összes projektet, Max a Portfóliókezelés modul használatával éri el az alábbi üzleti célokat:

- Az egyes projektek költségei és erőforrásigénye, illetve az általános célok közötti összevetés.
- A projektek prioritásának meghatározása, hogy elsőként a legfontosabb projektek készüljenek el.
- A terveket úgy beosztani, hogy az erőforrások és a költségek a tervezési időszakok alatt egyenletes szinten maradjanak.

A következő folyamatábra bemutatja, hogyan teheti meg egy rendszergazda és egy portfóliókezelő az első lépéseket a portfóliókezelés területén.



A portfóliókezelés használatba vételéhez hajtsa végre az alábbi lépéseket:

1. [A portfólió követelményeinek kiértékelése](#) (lapon 11):
 - [A befektetések figyelése](#) (lapon 11).
 - [A befektetések prioritásainak meghatározása](#) (lapon 12).
 - [A befektetések megtervezése és kezelése célok használatával](#) (lapon 14).
 - [A befektetések alternatíváinak feltárása](#) (lapon 15).
2. [Felkészülés a portfóliók használatára](#) (lapon 16):
 - [Figyelési feltételek beállítása a befektetésekhöz](#) (lapon 17).
 - [Nézetek, jelentések és munkafolyamatok konfigurálása](#) (lapon 18).
 - [Befektetések és erőforrások adatainak beállítása](#) (lapon 19).

A portfólió követelményeinek kiértékelése

A portfóliókezelés használatával elérni kívánt üzleti célok megértéséhez ki kell értékelni a portfólió követelményeit. Konkrét portfóliókövetelmények kiértékeléséhez érdemes a következő általános szempontokat kiindulópontként alkalmazni:

- [A befektetések figyelése](#) (lapon 11).
- [A befektetések prioritásainak meghatározása](#) (lapon 12).
- [A befektetések megtervezése és kezelése célok használatával](#) (lapon 14).
- [A befektetések alternatíváinak feltárása](#) (lapon 15).

A befektetések figyelése

Az érdeklődésére számot tartó befektetésadatokat figyeléséhez az adott adatokat megjelenítő portfóliónézeteket kell konfigurálnia. Gondolja át, hogy milyen befektetésadatokat szeretne látni, és hogy milyen konkrét adatnézetek érdeklík.

Például egy felhasználó portfólió beállításával a következő típusú befektetésadatokat tudja megtekinteni:

- Egy olyan nézet, amely figyeli az aktuális befektetéseket, és megadja a legutóbbi állapotukat (például hogy időben vannak-e, megelőzik-e az ütemezést vagy késnek ahhoz képest).
- Egy olyan nézet, amely a következő évi tervezési ciklushoz megfontolás alatt álló befektetéseket és a rájuk vonatkozó tervezett költségeket mutatja.

A konkrét nézetek követelményeinek meghatározása után konfigurálhatók az alapértelmezett portfóliónézetek, amelyek az egyéni adatokat jelenítik meg.

A portfóliónézetek felhasználásával a portfólióbefektetések különböző aspektusai kísérhetők figyelemmel. Ugyanakkora az alapértelmezett nézetek konfigurációja nem adja meg az összes szükséges információt. Az alapértelmezett nézetek nem jelenítik meg azokat az egyéni adatokat, amelyek adott esetben a legfontosabbak. Például a Vízvonalak nézet lehetővé teszi a beállított célokhoz és egy időegyeshez képest az erőforrások terhelésének kiegyensúlyozását egy „mi lenne ha” típusú feltételes környezetben. Ez az alapértelmezés csak abban az esetben releváns, ha érdekesek azok az erőforrásadatok, amelyekhez a termékekben be kell állítani az erőforrás-menedzsmentet. Hasonló módon a pénzügyi nézet is a konkrét pénzügyi irányítási termék beállításához kapcsolódik. Ez a nézet az olyan felhasználók számára fontos, akik a befektetéseik bizonyos pénzügyi aspektusait szeretnék figyelemmel kísérni. Fel kell készülni a rendszergazdával folytatott együttműködésre, amelynek keretében az alapértelmezett portfóliónézeteket be kell állítani a szükséges egyéni adatok megjelenítésére.

Megjegyzés: A portfóliókezelésben csak a Vízvonalak, a Tervek, a Befektetések és a Célok nézet használható. A többi portfóliónézet eléréséhez a PMO Accelerator beépülő modul telepítése és használata szükséges. A beépülő modul részletes leírását, a beépülő modul telepítésére vonatkozó útmutatást, valamint a portfóliónézetek leírását a PMO Accelerator dokumentációja tartalmazza.

A befektetések prioritásainak meghatározása

A portfóliók kezelésének fontos része a befektetések rangsorolása a befektetések egymáshoz viszonyított prioritásának meghatározása céljából. A termék gyárilag egy Vízvonalak nevű nézetet biztosít, amely lehetővé teszi a portfólióban szereplő befektetések megtekintését és rangsorolását.

A Vízvonalak nézet első megnyitásakor a befektetések prioritásai a következő feltételek alapján vannak meghatározva:

- Jóváhagyási állapot. A befektetések első körben a jóváhagyási állapotuk alapján vannak rendezve. A jóváhagyott befektetések magasabbra vannak rangsorolva, mint a jóvá nem hagyott befektetések, és a lista elején jelennek meg.
- Befejezési dátum. A befektetések a következő körben a befejezési dátumuk szerint vannak rendezve. A közelebbi befejezési dátumú befektetések magasabbra kerülnek a rangsorban, mint azok, amelyek befejezési dátuma későbbre esik.

A rendezés során a legközelebbi befejezési dátumú, jóváhagyott befektetések kerülnek a lista legelejére. A jóvá nem hagyott, későbbi befejezési dátumú befektetések kerülnek legalulra.

Lehetőség van a befektetések manuális rangsorolására, illetve szabály alapú rangsorolás beállítására is, amely a következő döntési tényezőkön alapul:

- A bevétel mérete
- A vállalkozásra gyakorolt, azonosított kockázatok hatása

A befektetések manuális rangsorolása

A következő tényezőket kell figyelembe venni a Vízvonalak nézetben a befektetések manuális rangsorolására való felkészülés során:

- A szervezet mérete. Ha a szervezet viszonylag kisméretű, és az emberek számára általában világosak a prioritásaik, nem célszerű időt fordítani a prioritások meghatározására szolgáló rangsorolási szabályok létrehozására.
- A befektetések száma. Ha a befektetések viszonylag csekély számúak, könnyebb manuálisan rangsorolni őket.
- Üzleti igény. Ha a befektetések rangsorolására vonatkozóan nincsenek előre meghatározott útmutatások, és a rangsorolás eseti alapon történik, a manuális megközelítés a jobb.

Szabály alapú rangsorolás beállítása

A következő tényezőket kell figyelembe venni a Vízvonalak nézetben a befektetéseket rangsoroló szabályok beállítására való felkészülés során:

- A befektetésekre vonatkozóan a rangsorolási feltételeket meghatározó befektetésjellemzők (például projekt állapota, megtérülés, célkitűzés).
- Az egyes kulcsfontosságú jellemzőkre vonatkozó rangsorolási logika. Ha például a „ROI” attribútum értéke „20 százalék”, a projekt a lista elejére kerüljön.
- Általános súlyozott rangsorolás mindegyik befektetésattribútumra vonatkozóan. Ha például egy adott befektetésattribútumnak viszonylag nagyobb fontosságot kell kapnia, a többi attribútumhoz képest nagyobb súlyozást kell adni neki.

A befektetések megtervezése és kezelése korlátok használatával.

A befektetések tervezésére és kezelésére vonatkozó határok és időszávok meghatározásához állítson be célokat a portfólióra vonatkozóan. A célok a befektetések következő módokon történő kezelésével teszik lehetővé a portfólió célkitűzéseinek és konkrét céljainak elemzését:

- Magas szintű portfóliócélok vagy -korlátok beállítása és a portfólió teljesítményének tervezése, nyomon követése vagy mérése ezen korlátokhoz képest.
- Terv több verziójának létrehozása a portfólióadatok egy részhalmazának használatával. Létrehozható például egy terv az aktuális tervezési évre vonatkozóan és egy másik terv a következő évre vonatkozóan. Mindegyik tervben eltérő célok szerepelhetnek a költségekre, bevételekre és erőforrásokra vonatkozóan.
- A tervcélok összevetése és korrekciója, valamint a tényleges befektetéseken a szükséges módosítások végrehajtása a tervek jóváhagyása után.

Minden portfólióhoz használhatóak a következő típusú célok:

- Pénzügyi. A következő tényezőket kell figyelembe venni a portfólió kezeléséhez használható pénzügyi célok megállapításakor:
 - Pénznem. Egy portfólióban egynél több pénznemben tervezett befektetések szerepelhetnek. A rendszergazdával együttműködve lehet több pénznemmel működő rendszert beállítani. A több pénznemmel működő rendszerben a portfólióra vonatkozóan be lehet állítani egy célpénznemet. A célpénznem a rendszerben engedélyezett pénznemeken alapul. A különböző pénznemekben lévő összegek a portfólió egységes pénznemében összesítődnek.
 - Költségek. A felhasználók megtervezhetik az olyan összesített költségtípusokat, mint például az összköltség, a tőkeköltség és a működési költség. Az ilyen költségek az egy portfólióban szereplő összes befektetésre vonatkozóan vannak összesítve. Az ilyen költségtípusok (tőke- és működési költségek) mindegyikéhez beállíthat célokat, és aztán megtekintheti, milyen igény van ezekre a befektetésekből eredően. Ha a tényleges költségeket nyomon követi a befektetéseknél, a portfóliónézetekben megtekintheti az összesített tényköltségeket.
 - Bevételek. A felhasználók megtervezhetik az összesített bevételeket. Beállítható a portfólióra vonatkozóan egy teljes bevételi cél, majd megtekinthetők a befektetésekből eredő összesített, tervezett bevételek. Ha a tényleges bevételeket bevételtervek segítségével nyomon követi a befektetéseknél, a portfóliónézetekben megtekintheti az összesített tényleges bevételeket.

- Erőforrás. A következő tényezőket kell figyelembe venni a portfólió kezeléséhez használható erőforráscélok megállapításakor:
 - Egység. Át kell gondolnia, hogy a portfólió erőforrásainak kapacitástervezése során órákat vagy teljesmunkaidő-egyenértéket (FTE) fog használni.
 - Részletezési szint. Át kell gondolnia, hogy a teljes erőforrás-kapacitás vagy szerepspecifikus kapacitás alapján végzi a tervezést. A szerepspecifikus kapacitások a meglévő szerepeken alapulnak. Az erőforráscélokat megtekintheti például a Mérnök vagy Minőségbiztosítás szerep alapján.

A befektetések alternatíváinak feltárása

A portfólió határain belül konkrét terveket definiálhat annak meghatározására, hogyan érhetőek el a legjobban a portfólió célkitűzései. A nagyobb tartalomhalmaz definiálása esetén a tervezési funkció lehetővé teszi a portfólió iteratív elemzését. Például a 2013-as és 2014-es pénzügyi évre vonatkozó, informatikai projekteket tartalmazó portfólióhoz a következő terveket hozhatja létre.

- Informatikai projektterv – 2013-as PÉ
- Informatikai projektterv – 2014-es PÉ

Adott paraméterek megváltoztatásával különböző tervváltozatokat vagy forgatókönyveket hozhat létre a későbbi fázisokra vonatkozó tervezési lehetőségek feltárása céljából. Végső célként egy munkatervet hagyhat jóvá.

A hatékony tervezés érdekében figyelembe kell venni a következő tényezőket:

- A formális vagy az informális tervezési folyamat alkalmazása. Fel kell mérni, hogy a szervezetnél a tervezési folyamat formális, informális, vagy a kettő keveréke.
 - A formális tervezési folyamatokban a tervek ellenőrzése tovább tarthat, a változtatásokat pedig szabályozott módon hajtják végre. Ez a tervezési folyamat olyan helyzetekben alkalmazandó, amikor az ajánlott változtatások széles körűek, vagy a változtatások a végrehajtás előtt további ellenőrzést igényelnek. Ilyen lehet például egy olyan befektetés jóváhagyása, amelyhez nagyobb költségvetés kell. A formális tervezés során általában a javaslatokra és tervjóváhagyásokra egy alaposan körülírt folyamat vonatkozik, mielőtt bármit is módosítani lehetne.
 - Az informális tervezési folyamat során a szervezet az ellenőrzést követően hamarabb hajt végre változtatásokat. A változtatások kisebb mértékűek, és a meglévő célok teljesülését segítik elő. Ilyen lehet például, ha egy befektetés kezdő dátumát némileg későbbre tolják. Az informális tervezés akár olyan egyszerű is lehet, hogy valaki belép a rendszerbe, és mindenféle hivatalos jóváhagyás nélkül jóváhagyottként jelöl meg egy változtatást.
 - A vegyes tervezési folyamatban a szervezetek informális tervezési folyamat után hajtják végre a kisebb módosításokat, míg a mélyebb változtatások formálisabb jellegű jóváhagyási folyamat után történnek.

- Tervezési horizont. A portfólióhoz tartozó időköz határozza meg az adatok tervezési tartományát. Az aktuális és jövőbeni befektetések tervezésének lehetővé tétele érdekében ellenőrizni kell, hogy a portfólió horizontja tartalmazza a tervezési horizontokat is.
- Ütemezés ellenőrzése. Meg kell határozni a tervellenőrzések gyakoriságát. Ezt követően a portfólió szinkronizálási ütemezésének beállításával elérhető, hogy a befektetések tényadatai jelenhessenek meg, amikor ezekre van szükség.
- A portfóliók áttekintéséhez szükséges adatok. Határozza meg, hogy az áttekintéshez milyen típusú adatok szükségesek. Következő lépésként állítsa be úgy a portfóliót, hogy az rögzítse a befektetésekből a szükséges adatokat. Például a költség- és erőforrásadatok áttekintéséhez a következő fő mérőszámokat kell rögzítenie a portfólió befektetéseiből:
 - Késés (nap)
 - Költségvariancia
 - Ráfordításvariancia
 - Kockázat
 - ROI
 - Megvalósulási érték

Felkészülés a portfóliók használatára

Miután megállapította a portfóliókezeléssel elérni kívánt üzleti célokat, elő kell készítenie a terméket, hogy meg tudja kezdeni a portfóliók létrehozását. A portfólió létrehozásával magasabb szinten lesz képes a befektetéseket kezelni és megtervezni.

A portfóliók használatára történő felkészülésként hajtsa végre a következő feladatokat:

- [Figyelési feltételek beállítása a befektetésekhöz](#) (lapon 17).
- [Portfóliónézetek, jelentések és munkafolyamatok konfigurálása](#) (lapon 18).
- [Befektetések és erőforrások adatainak beállítása](#) (lapon 19).

Figyelési feltételek beállítása a befektetésekhez

A portfólió pillanatképet ad az aktuális befektetési tényadatokról. A portfólió adatai a tényleges befektetések legújabb adataival frissülnek. A frissítés a portfólió tulajdonságai között megadott szinkronizálási ütemezésen alapul. Amikor a szinkronizálási ütemezés alapján lefut a *Portfólió befektetéseinek szinkronizálása* munka, a tényleges befektetések legújabb adatai jelennek meg a portfólióban.

Ugyanakkor a portfólióban nem jelenik meg az összes befektetési adat. Ha a felhasználó magasabb szinten döntéseket hozó portfóliókezelő, kizárólag a befektetési adatok üzleti igényeknek megfelelő összesítésének áttekintése a fontos a számára. Például egy olyan portfólió áttekintéséhez, amely az összes jóváhagyott állapotú informatikai projektre koncentrál, nem fontos a jóvá nem hagyott projektekkel kapcsolatos információk nyomon követése.

Amikor megteszi az előkészületeket, hogy egy portfólióban szereplő összesített befektetési adatokat megjelenítse, a következő tényezőket kell figyelembe vennie (az itt szereplő sorrendben):

1. Adja meg az egyes befektetéstípusokhoz nyomon követni kívánt figyelési feltételeket vagy összegző adatokat. A szinkronizálási munka futásakor a portfólió befektetéseiben a tényleges befektetésekből kapott legújabb adatok frissülnek. Az ezeken az előre meghatározott figyelési feltételeken alapuló adatok frissülnek.

Például az összes jóváhagyott állapotú informatikai projektet tartalmazó portfólió kezeléséhez a következő figyelési feltételeket kell megadnia az érdeklődésére számot tartó adatok nyomon követéséhez:

- Költség
- Állapot
- ROI
- Kockázat

2. A portfólióban szereplő mindegyik befektetésnél adja meg, hogy mely attribútumokat szeretné figyelni egy portfólióban, és aztán regisztrálja ezeket az attribútumokat a Portfólióbefektetés objektumban. A *Portfólió befektetéseinek szinkronizálása* munka futásakor a portfólióban szereplő befektetés adatai az aktuálisan regisztrált attribútumok alapján frissülnek.

Megjegyzés: Alapértelmezés szerint a kötelező Portfólióbefektetés típusú attribútumok jelennek meg. Regisztrálja az esetleges egyéb (akár gyári, akár egyéni) portfólióbefektetési attribútumokat, amelyeket szeretne megjeleníteni.

Nézetek, jelentések és munkafolyamatok konfigurálása

Miután eldöntötte, hogy egy portfólióban milyen befektetési adatokat szeretne figyelni, ellenőrizze, hogy a terméket konfigurálta-e az adott adatok támogatására. A termék konfigurálása teszi lehetővé, hogy a kívánt adatokat portletekben és jelentésekben meg tudja jeleníteni.

Ellenőrizze például a következő beállítások meglétét:

- A projektek részletes költségadatainak időszak szerinti megjelenítéséhez létrehozta a projektekhez a költségterveket.
- A projektekkel kapcsolatos kockázatok és problémák feltárása érdekében úgy konfigurálta a projektobjektumot, hogy felszínre kerüljenek a kockázatok és problémák.
- Az egyes projektekkel töltött tényleges idő rögzítéséhez beállította az időjelentéseket.

A termék konfigurálása előtt vegye figyelembe a következő tényezőket:

- A létrehozni kívánt jelentések típusai és terjesztésük tervezett gyakorisága.
- A megvalósításba beépíteni kívánt szabványos folyamatok típusai. Beállíthat például egy terv-felülvizsgálati és -jóváhagyási folyamatot a tényleges befektetéseken végrehajtandó nagyobb változtatások jóváhagyására és megvalósítására.

A portfóliókezelési funkciók teljes kihasználhatóságához végezze el a következő folyamatot:

1. Tekintse át, hogy a befektetésekből pontosan milyen típusú információkat szeretne lekérni.
2. Ellenőrizze, hogy a szükséges információk rendelkezésre állnak a befektetésekkel kapcsolatban.

Amikor megvannak az adatok és a folyamatok, ezekből az adatokból nézetek felépítésével könnyítheti meg a portfólióban szereplő befektetések kezelését.

A termék gyárilag számos portfóliónézetet tartalmaz. Ezeket a nézeteket ajánlott áttekinteni, amikor eldönti, hogy a portfóliónézetekben milyen típusú információkat szeretne látni.

Befektetések és erőforrások adatainak beállítása

A portfóliók használatának megkezdéséhez vizsgálja meg, hogy a szükséges beállítási adatok valóban megvannak-e a termékben. A beállítási adatok teszik lehetővé, hogy a portfóliónézetekben megtekintse a kívánt befektetési adatokat.

A vállalkozás számára releváns adatok körének megfelelően a következő követelményeket állíthatja be a termékben:

Pénzügyi irányítás – beállítás

- Több pénznemű. Különböző pénznemekhez kapcsolódó befektetésportfólió kezeléséhez engedélyezze, hogy a termékben engedélyezve van-e a több pénznem használata.

A több pénznemet kezelő beállítással kapcsolatban további tudnivalók a *Telepítési útmutatóban* találhatók.

- Költségtípusok. A portfólióban az összköltség tőke- és működési költségek szerinti bontásához ellenőrizze, hogy ezek a költségtípusok be legyenek állítva a befektetéseikhez.

A költségtípusok beállításával kapcsolatos további tudnivalók a *Pénzügyi irányítás felhasználói útmutatójában* találhatók.

Erőforrás-menedzsment – beállítás

- Szerepek. Az erőforrások kapacitásának szerepspecifikus bontásban történő megtervezéséhez ellenőrizze, hogy a befektetéseikhez milyen szerepek vannak definiálva.

A szerepek beállításával kapcsolatos további tudnivalók az *Erőforrás-menedzsment felhasználói útmutatójában* találhatók.

Projektvezetés – beállítás

- Befektetések. Befektetésportfólió létrehozásához és beállításához ellenőrizze, hogy a termékben be vannak-e állítva a befektetések, és vannak-e hozzájuk rendelve erőforrások. Például egy informatikai projekteket tartalmazó portfólió kezeléséhez hozza létre a projekteket és a hozzájuk kapcsolódó megbízásokat.

Befektetési portfólió létrehozása

A befektetésportfólió létrehozása a következő feladatokból áll:

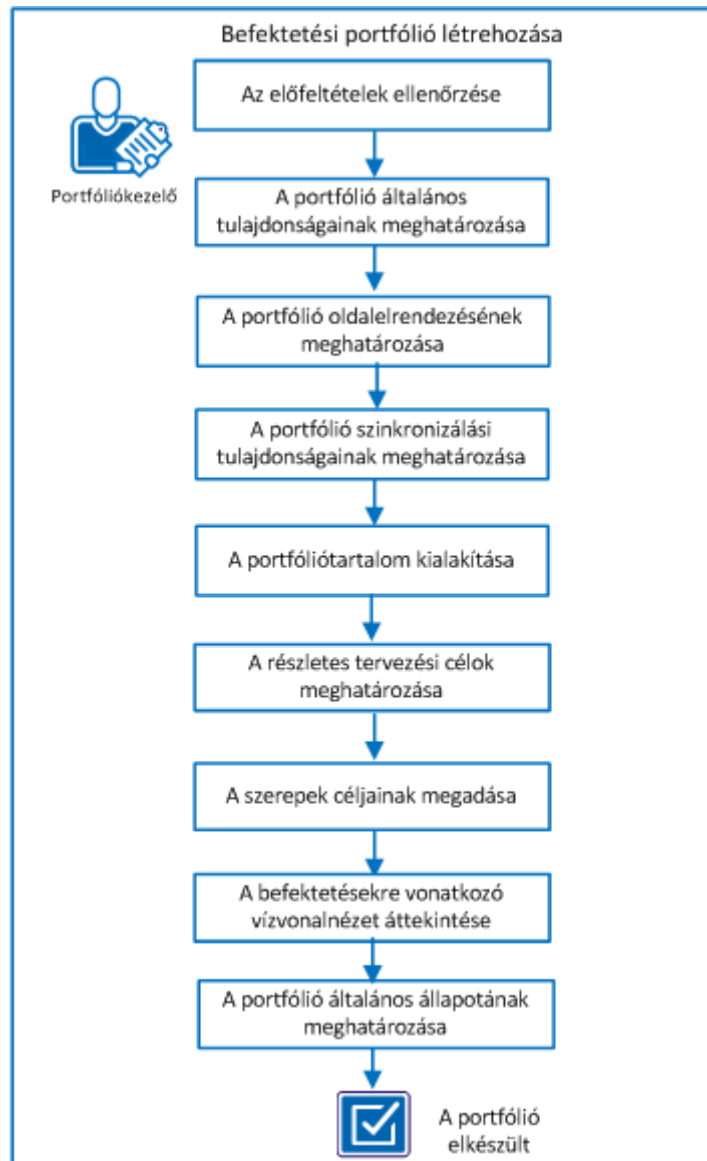
- A befektetések kezelése és tervezése magas szintű költség-, bevétel- és erőforráscélok használatával.
- A pénzügyi és erőforrásbeli célok felosztása időszakok szerint, hogy világos legyen, hogyan használják fel a befektetések a pénzt és az erőforrásokat a portfólió tervezési horizontján.
- A szerep szintű célok beállítása vagy a magas szinten beállított cél felosztásával vagy a rendszerben a szerepek meglévő erőforrás-kapacitásának kitöltésével.

Példa: Informatikai portfóliók létrehozása éves tervezés céljából

Vicki a Forward Inc. végigazgató-helyetteséhez tartozó informatikai befektetések létrehozásáért és karbantartásáért felelős informatikai üzemeltetési előadó. Vicki feladata az éves tervezés előkészítése, és egy olyan informatikai befektetéseket tartalmazó portfóliót kell létrehoznia, amely tükrözi a meglévő és a javasolt feladatokat. Vicki a következő módon hozza létre a portfóliót:

- Definiál néhány alapvető portfóliótulajdonságot, például a kezdő dátumot, a befejező dátumot és a költséget.
- Az informatikai részleg befektetési szervezeti struktúrájában a következő pénzügyi évre vonatkozóan szereplő aktív projektek kiválasztásával kialakítja a tartalmat.
- Megadja a következő pénzügyi évre vonatkozóan megfontolás alatt álló ötleteket.

A következő diagram mutatja be, hogyan hozza létre a portfóliókezelő a befektetésportfóliót:



A következő lépéseket kell végrehajtania befektetésportfólió létrehozásához:

1. [Az előfeltételek ellenőrzése](#) (lapon 22).
2. [A portfólió általános tulajdonságainak meghatározása](#) (lapon 23).
3. [A portfólió oldalelrendezésének meghatározása](#) (lapon 26).
4. [A portfólió szinkronizálási tulajdonságainak meghatározása](#) (lapon 26).
5. [A portfóliótartalom kialakítása](#) (lapon 28).
6. [A részletes tervezési célok meghatározása](#) (lapon 30).
7. [A szerepek céljainak megadása](#) (lapon 33).
8. [A befektetésekre vonatkozó vízvonalnézet áttekintése](#) (lapon 34).
9. [A portfólió általános állapotának meghatározása](#) (lapon 36).

Az előfeltételek ellenőrzése

Mielőtt létrehoz egy befektetésportfóliót, a következő előfeltételek teljesüléséről kell gondoskodnia:

Ellenőrzés

Olvassa el az *Útmutató a portfóliókezelő modul használatba vételéhez* című forgatókönyvet, amely bemutatja a portfóliókezelés alapfogalmait.

Győződjön meg róla, hogy rendelkezik a portfóliótartalom létrehozásához és módosításához szükséges hozzáférési jogokkal:

- Portfólió - Létrehozás
- Portfólió - Navigálás

A befektetések, az ötletek és az gyermekportfóliók meglétének ellenőrzése

- Győződjön meg róla, hogy léteznek a termékben a portfólióval kezelt időszakban tervezett aktív beruházások és ötletek. Győződjön meg róla, hogy a befektetések és ötletek egyetlen portfólióban szinkronizálhatók tervezés és elemzés céljára.
- Hozza létre a szülőportfólióhoz társítani kívánt gyermekportfóliókat, hogy lássa a szülő-gyermek kapcsolatokat. A gyermekportfólióból nem kerülnek adatok a szülőportfólióba.

A tőke és a működési típusú költségek létrehozása

A következők szerint definiálja a befektetések tervezett tőkeköltségeit és működési költségeit, hogy megjeleníthesse ezeket a költségtípusokat a portfólióban:

- Készítse el a befektetés pénzügyi összegzését.
- Készítsen el egy részletes költségtervet, vegye fel bele a Költségtípus csoportosítási attribútumot.

A szerepigény beállítása

Határozza meg az allokációs adatokkal együtt a befektetésekhez szükséges projektcsoportokat, hogy megjeleníthesse a portfóliók szerepigényét.

Az attribútumok beállítása

Határozza meg a befektetések következő attribútumait, hogy megjeleníthesse őket a portfóliókban:

- Kockázat: Ezt az attribútumot úgy állíthatja be, hogy meghatározza a hozzájárulási tényezőket a befektetés kockázatainak tulajdonságlapján.
- Üzleti stratégiához igazodás: Ezt az attribútumot a "Stratégiához igazodás tényezői" szakasz Tulajdonságok->Üzleti stratégiához igazodás részben állíthatja be.
- Jóváhagyva: Ezt az attribútumot úgy állíthatja be, hogy meghatározza az Állapot attribútum értékét a befektetés általános tulajdonságlapján.
- Cél: Ezt az attribútumot a befektetés általános tulajdonságlapján állíthatja be.

A portfólió általános tulajdonságainak meghatározása

A portfólió létrehozási folyamatának megkezdéséhez adja meg a portfólió magas szintű tulajdonságait. Ezek a tulajdonságok állítják be a portfólió időbeli, pénzügyi és erőforrásbeli határait, amelyeken belül tervezheti és kezelheti a befektetéseket. Ezeken a határokon belül összehasonlítás céljából akár több verziót is létrehozhat egy tervből, hogy aztán a legjobb tervet valósítsa meg.

Például a következő portfóliótulajdonságok mutatják, hogyan használható egy adattartomány a tartományon belüli portfólióbefektetések tervezésére:

- Portfólió horizontja: kezdés: 2013.01.01., befejezés: 2014.12.31.
- Teljes költség: 10 000 000 USD
 - Tőkeköltség: 7 000 000 USD
 - Működési költség: 3 000 000 USD
- Erőforrások: 20 teljesmunkaidő-egyenérték (FTE)
- Bevétel: 15 000 000 USD

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Kattintson az Új pontra.
3. Töltse ki az Általános szakaszban a kért adatokat. A következő mezők magyarázatot igényelnek:

Menedzserek

Azonosítja a portfólió tulajdonosát vagy létrehozóját (ez általában üzemeltetési előadót vagy igazgatót jelent). A tulajdonos automatikusan megtekintési és szerkesztési jogokat kap a portfólióhoz és annak tartalmához. Egy portfólióhoz egynél több tulajdonos is beállítható.

Résztvevők

Azokat a résztvevőket azonosítja a vállalkozáson belül, akik ellenőrizni szeretnék a portfólió tartalmát, és visszajelzést kívánnak adni róla. A résztvevők automatikusan megtekintési jogokat kapnak a portfólióhoz és tartalmához. Egy portfólióhoz egynél több résztvevő is beállítható.

Kezdési dátum/Befejezési dátum

A portfólióhoz tartozó adatok tervezési tartományát adja meg. A portfólión belüli adatok köre úgy van korlátozva, hogy ezen a beállított horizonton belül maradjanak. Ha egy befektetés a portfólió horizontján belül kezdődik, de az után fejeződik be, a befektetés költségeit a következő két perspektíva bármelyikéből elemezheti:

- A befektetés összesített költsége a portfólió horizontjától függetlenül.
- A befektetés költsége a portfólió horizontján belüli időszakokhoz viszonyítva.

Például egy befektetéshez 10 millió dolláros összköltség tartozik, de a portfólió horizontján belül csak 2 millió elköltését tervezi. Ebben az esetben a portfólió a teljes költséget és a befektetésnek a tervezési horizonton belüli költségeit egyaránt elő tudja hozni.

Szinkronizálási ütemezés

A portfólióadatok és a kapcsolódó tervek befektetési tényadatokkal való frissítésének gyakoriságát adja meg. A mező a portfólió tulajdonságainak kezdeti megadását követően jelenik meg. Szinkronizálási ütemezés beállításával automatikusan frissíthető a portfólió, illetve lehetőség van a portfólió adatainak manuális frissítésére is.

4. Töltse ki a Célok szakaszban a kért adatokat. A következő mezők magyarázatot igényelnek:

Összköltség

A portfólió szerint a tervezési horizont alatt megcélzott teljes költségösszeget jeleníti meg. Ez a cél a tőke- és működési költségek összegzése, így közvetlenül nem állítható be.

Tőkeköltség

A portfólió szerint a tervezési horizont alatt megcélzott tőkeköltséget adja meg.

Működési költség

A portfólió szerint a tervezési horizont alatt megcélzott működési költséget adja meg.

Pénznem

A portfólió pénznemét, illetve azt a pénznemet adja meg, amelyben az összes befektetési költség és befektetési bevétel elszámolásának történnie kell. Több pénznemet használó rendszerben, ahol a portfólióbefektetések eltérő pénznemet használnak, az összes költség és bevétel összesítése a portfólió pénznemében történik. Ha a termék egy pénznem használatára van konfigurálva, ez az érték nem állítható.

Bevételek

A portfólió szerint a tervezési horizont alatt megcélzott teljes bevételt adja meg.

Szerepek

A portfólió szerint a tervezési horizont alatt felhasználni tervezett ráfordítást adja meg.

Kapacitásegység-típus

A szerep céljának megjelenítésére használni kívánt erőforrásegységet adja meg. Válasszon egyet a következő egységek közül:

- FTE. Átlagos érték, amely az érintett erőforrásokon és az időszakokon alapul. Tegyük fel például, hogy a tervezési horizont két hónapot ölel fel. Egy FTE tervezett az első hónapban, 3 FTE a második hónapban. Ebben az esetben a tervezési horizontra vonatkozóan az átlagos célerőforrás 2 FTE.
- Óra. A portfólió tervezési horizontjára vonatkozó teljes érték. Tegyük fel, hogy a tervezési horizont két hónapos, és 1000 órás cél van beállítva. Ebben az esetben a teljes portfólióra összesen 1000 órát lehet felhasználni.

5. Mentse a változtatásokat.

A portfólió oldalelrendezésének meghatározása

Határozza meg a portfólió minden oldalára vonatkozóan az irányítópultnézetet vagy oldalelrendezést. A következő irányítópultnézetek közül választhat:

- PMO-Portfolio Investment Dashboard A portfólió irányítópultnézete abban az esetben, ha telepítette a PMO Accelerator bővítményt. Ezzel az irányítópulttal a portfóliók végrehajtásának megtervezését és figyelését segítő portleteket tartalmazó lapfüleken jelenítheti meg a portfóliókat.

Megjegyzés: Ha további információkat szeretne a PMO – Portfólióbefektetési irányítópult nézetről és a benne szereplő portletekről, olvassa el a PMO Accelerator dokumentációját.

- Portfólió alapelrendezése A portfólió alapértelmezett irányítópultnézete abban az esetben, ha nem telepítette a PMO Accelerator bővítményt.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg azt a portfóliót, amelynek ki szeretné választani az oldalelrendezését.
3. Kattintson a Tulajdonságok menüre, majd válassza a Beállítások elemet.
4. Válassza ki a kívánt irányítópultnézetet, és mentse a beállítást.

A portfólió szinkronizálási tulajdonságainak meghatározása

A portfólió adatai a befektetések tényadatainak valós idejű pillanatfelvételt jelentik. A portfólió adatai a befektetések tényadataival szinkronizálási munka futtatásával frissíthetők. A szinkronizálás azért fontos, mert a portfólió résztvevői tudni szeretnék, hogy az általuk áttekintett adatok mennyire aktuálisak. A szinkronizálási munka tulajdonságaival határozhatja meg, hogy milyen gyakran szeretné frissíteni a portfólió adatait.

Attól függően, hogy milyen gyakran tekinti át a portfólió legújabb adatait, manuálisan bármikor futtathatja a szinkronizálási munkát, illetve szinkronizálási ütemezést állíthat be. Szinkronizálási ütemezés beállításával a portfóliót ismétlődő időközönként – például hetenként – automatikusan frissítheti.

Példa: Portfólió szinkronizálási ütemezésének beállítása

Mary, a Forward Inc. informatikai portfóliókezelője minden héten előadást tart a résztvevők értekezletén. Mary a portfólió tervezési naptárában szereplő összes hónapot feldolgozza. Az értekezletre való felkészülésként Mary úgy állítja be a szinkronizálási ütemezést, hogy minden hónap minden vasárnapján reggel 9-kor fusson le. A szinkronizálási munka a portfóliót a beruházások legújabb tényadataival tölti fel. Mary ezt követően áttekinti az adatokat, és előkészíti a másnap reggeli értekezleten kiemelő információkat.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, amelyikhez szinkronizálási tulajdonságokat kíván megadni.
3. Kattintson a Szinkronizálási ütemezés melletti Kézi hivatkozásra.
Megjelenik a portfólió szinkronizálási tulajdonságainak oldala.
4. A szinkronizálási munka szinkronizálási ütemezésének beállításához válassza a Hetenként vagy a Havi beállítást, és adja meg a kért információkat. A következő mező magyarázatot igényel:

Ismétlődés

A portfólió tervezett szinkronizálási gyakoriságát adja meg. A következő lehetőségek közül választhat:

- Kézi. A szinkronizálási munkát a Szinkronizálás most gombra kattintva bármikor futtathatja manuálisan.
- Hetente. A hét azon napjai, illetve azok a hónapok, amikor szinkronizálni szeretné a portfóliót. Kiválaszthatja például a szerdai napot, aztán megadhatja az összes hónapot. A szinkronizálási munka minden héten, minden szerdán, a portfólió horizontján belül minden hónapban fut.
- Havi. A hónap azon napjai, illetve azok a portfólió horizontján belüli megfelelő hónapok, amikor szinkronizálni szeretné a portfóliót. Megadhatja például az 1-től 31-ig terjedő számokat, és ha mindegyiket kiválasztja, a szinkronizálási munka minden nap fut a portfólió horizontján belül összes hónapban.

5. Mentse a változtatásokat.

Amikor visszatér a portfólió tulajdonságaihoz, a Szinkronizálási ütemezés melletti Kézi hivatkozás megváltozik. A hivatkozás ettől kezdve az imént beállított új szinkronizálási ütemezést jelenti. Az ütemezés módosításához kattintson újra a hivatkozásra. A portfólió legutóbbi frissítésének dátuma megjelenik.

A portfóliótartalom kialakítása.

Vegye fel azokat a befektetéseket a portfólióba, amelyeket magas szinten szeretne figyelni, nyomon követni és tervezni. A portfólió kialakítása során megtekintheti a tartalom előnézetét. Az előnézet a portfólió kialakítása során megkönnyíti annak értelmezését, hogy mi szerepel éppen a portfólióban.

Megjegyzés: Az egy portfólióba felvehető attribútumok és szerepek számára a következő korlátozások vonatkoznak:

- Attribútumok=700
- Szerepek=25

Példa: A portfóliótartalom kialakítása

Max, a Forward Inc. informatikai portfóliókezelője a következő befektetések felvételével alakítja ki a portfólió tartalmát:

- A befektetési szervezeti struktúrában a következő naptári évre vonatkozóan szereplő összes aktív projekt.
- Az összes ötlet, amelyet a vállalat a következő naptári évre vonatkozóan megfontolás alatt tart.

Max a Tartalomszerkesztőben elérhető speciális szűrő használatával hozza létre a következő kifejezést, hogy a portfólióban csak az aktív ötletek szerepeljenek:
`idea.is_active == 1`

Max a speciális szűrő használatával hozza létre a következő kifejezést, hogy a portfólióba csak az olyan aktív projektek kerüljenek bele, amelyek nincsenek sablonként kijelölve:
`project.is_active == 1 && project.is_template == 0`

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, amelyhez tartalmat szeretne hozzáadni.
3. Kattintson a Tartalomszerkesztő elemre.
4. Adja meg a befektetéstípusokat (például projekt, alkalmazás, eszköz), majd kattintson a Belefoglalás elemre.

Megjegyzés: A speciális szűrő használatával tudja korlátozni az egyes befektetéstípusokhoz tartozó befektetések számát. Szűrjön rá egy befektetéstípushoz kapcsolódó bármelyik attribútumra. Például a Projektbefektetés típus esetében úgy állítsa be a speciális szűrőt, hogy csak az aktív projektek szerepeljenek a szűrt eredményekben. Ha a portfólióhoz a speciális szűrő beállítása nélkül szeretne felvenni egyes befektetéseket, használja a Egyéni befektetések szakaszt.

5. A befektetések és a kapcsolódó adatok portfólióba másolásához kattintson a Szinkronizálás most gombra.

A szinkronizálási munka futása a portfólió méretének függvényében hosszabb ideig is eltarthat.

6. (Opcionális). A következő lépések végrehajtásával ellenőrizheti a munka haladását:
 - a. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd kattintson a Jelentések és munkák menüpontra.
 - b. A Munkák menüben válassza a Napló pontot.
 - c. Ellenőrizze, hogy a Portfólió befektetéseinek szinkronizálása munkatípus feldolgozása továbbra is folyamatban van-e, vagy már befejeződött a munka.

A portfólióban szereplő vagy egyénileg hozzáadott összes befektetés fel van sorolva a Befektetések lapon.

A részletes tervezési célok meghatározása

A költségek, erőforrások és bevételek magas szintű portfóliócéljait időarányos nézetben megtekinthetők, szerkeszthetők, illetve terjeszthetők. Ezek az időszakon alapuló célok a Vízvonalak nézetben jelennek meg, ahol elemezhető a portfólió teljesítménye.

Ezek a részletes célok vagy a portfólió kezdeti létrehozásának folyamata során, vagy később, a tartalom megadását követően állíthatók be.

Rendszerint a portfólió létrehozása során a célok magas szintű beállítása történik. Később, amikor már meg van adva a tartalom, a következő módszerek segítségével lehet további részleteket megadni ezekhez a célokhoz:

- A Szétosztott cél mező kitöltésével a teljes költségre és bevételre vonatkozó célok egyenletesen eloszthatók az időszakok között.
- Töltse ki az adatokat mindegyik időszaknál, és frissítse a teljes összeggel a Szétosztott cél mezőt. Ha a lebontott költségek összege meghaladja a portfólió teljes költségét, az eltérés összege piros színnel jelenik meg. A portfólió tervezési horizontján kívüli időszakokhoz is meg lehet adni összegeket. Például ha a portfólió horizontjának befejező dátuma 2014.12.31-e, 2015 januárjára vonatkozóan ennek ellenére meg lehet adni értékeket.
- Módosítsa a célokat időszak szerint, és nézze meg, hogy ez milyen hatással van az elosztott célra, illetve ez hogyan viszonyul az eredeti célhoz.

Megjegyzés: A célok szerkesztésekor az érintett cellákat piros, függőben lévő módosításokat kiemelő jelző jelöli. A jelző a cella bal felső sarkán jelenik meg. A változtatások véglegessé tételéhez mentse őket. A Mentés gomb csak akkor aktív, ha az oldalon változtatások történtek.

Az időarányos nézetben megjelenő tervezési időszakok a Vízvonalak nézetben konfigurált időszakbeállításon alapulnak.

Példa: Részletek megadása a költség- és bevételcélokhoz

Vicki, a Forward Inc. informatikai befektetési portfóliókezelője elvégzi a portfólió tulajdonságai között a költség- és bevételcélok adatokkal való feltöltését. A Célok oldalon a költségek és bevételek teljes és elosztott értékei a Tulajdonságok lapon szereplő értékeknek megfelelően automatikusan létrejönnek. Vicki a felosztást az egyes cellában szereplő értékek manuális módosításával finomhangolja.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, amelyikhez részletes célokat kíván megadni.
3. Kattintson a Célok pontra.
4. Töltse ki a költségekre vonatkozóan kért információkat a portfólió összköltségénél. A következő mezők magyarázatot igényelnek:

Cél

A portfólióbefektetésekre vonatkozó összesített tervezett költséget adja meg a tőke- és működési költségekkel együtt. A portfólió tulajdonságainál ezt az értéket kezdetben a tőke- és működési költségek összegeként adja meg. Az érték a célokra vonatkozó részletek megadása során szerkeszthető.

Szétoosztott cél

A portfólióbefektetések tervezett költségét jeleníti meg a portfólió horizontjának megfelelő (heti, havi, negyedéves) időarányosítással.

Variancia

Az elosztott és jóváhagyott célösszegek közötti különbséget jeleníti meg.

Szétoosztott cél(összesen)

A portfólióbefektetésekre vonatkozó tervezett költséget a felosztott értékek összegeként adja meg. Ha a teljes összeget egyformán szeretné felosztani a portfólió tervezési időszakai között, akkor ebben a mezőben adjon meg összeget.

5. Töltse ki a kért adatokat a Bevétel: Portfólió összesített bevétele mezőben. A következő mezők magyarázatot igényelnek:

Cél

A portfólióbefektetésekre vonatkozó összesített tervezett bevételt adja meg a tőke- és működési bevételekkel együtt. Az értéket a portfóliótulajdonságok kezdeti beállításánál adja meg, de itt is szerkeszthető.

Szétoosztott cél

A portfólióbefektetések tervezett bevételét jeleníti meg a portfólió horizontjának megfelelő időbeli bontással.

Variancia

Az elosztott és jóváhagyott bevételösszegek közötti különbséget jeleníti meg.

Szétoztott cél(összesen)

A portfólióbefektetésekre vonatkozó tervezett bevételt a felosztott értékek összegeként adja meg. Ha a teljes összeget egyformán szeretné felosztani a portfólió tervezési időszakai között, akkor ebben a mezőben adjon meg összeget.

6. Töltse ki a kért adatokat a Szerep: Portfóliószerep összesítései mezőben. A következő mezők magyarázatot igényelnek:

Cél

A tervezett erőforrás-kapacitást adja meg órában vagy FTE (teljesmunkaidő-egyenérték) egységekben a portfólióbefektetésekre vonatkozóan a portfólió horizontján belül, idő szerinti bontásban (heti, havi, negyedéves).

Szétoztott cél

A portfólióbefektetések tervezett szerepeit jeleníti meg a portfólió horizontjának megfelelő időbeli bontással.

Variancia

Az erőforráscélra vonatkozó elosztott és jóváhagyott célösszegek közötti különbséget jeleníti meg.

Szétoztott cél(összesen)

A portfólióbefektetésekre vonatkozó tervezett ráfordítást a felosztott értékek összegeként adja meg. Ha a teljes összeget egyformán szeretné felosztani a portfólió tervezési időszakai között, akkor ebben a mezőben adjon meg összeget.

7. Mentse a változtatásokat.

A szerepek céljainak megadása.

Portfólió létrehozásakor általában a ráfordításhoz egy általános célt ad meg órában vagy FTE (teljes munkaidő-egyenérték) egységekben. A portfólió tartalmának kialakítása során ezt a magas szintű célt időarányos nézetben lehet megtekinteni, szerkeszteni és terjeszteni. A szerepre vonatkozó korlát a következő módokon adható meg:

- Portfólió létrehozásakor adjon meg a portfólió tulajdonságai között egy általános szerepcélt. A Szétosztott cél (összesen) mező kitöltésével az általános szerepcél egyenletesen felosztható az időszakok között. A felosztott értékeket felülbírálnak, ha közvetlenül az időszakok celláiba beírja az értékeket.
- Töltse ki az adatokat mindegyik időszaknál, és frissítse a teljes összeggel a Szétosztott cél mezőt. Ha a lebontott értékek összege meghaladja a portfólió teljes összegét, az eltérés összege piros színnel jelenik meg.
- Módosítsa a célokat időszak szerint, és nézze meg, hogy ez milyen hatással van az elosztott célra, illetve ez hogyan viszonyul az eredeti célhoz.
- Adja meg a konkrét szerepeket, amelyekre vonatkozóan tervezést szeretne végezni, valamint korlátokat szeretne megadni. A kapacitásadatok kezdeti kitöltésekor a tényleges kapacitást az erőforrásokhoz társított attribútumok használatával szűrje. Például ne az összes mérnökhöz adja meg a kapacitásadatot, hanem szűrjön az adott szervezeti struktúrához vagy erőforrás-menedzserhez tartozó mérnökökre.
- Adja meg konkrét szerepeknél a Kapacitás kitöltése beállítását, és tekintse meg, hogyan igazodik a meglévő kapacitás a célokhoz ezeknél a szerepeknél. Az ilyen szerepekre vonatkozóan a tényleges kapacitást a portfólió teljes tervezési horizontján láthatja. A cél és az elosztott cél értékeit tartalmazó oszlopok összevetésével gyorsan láthatja, hogy rendelkezik-e elég kapacitással a célok teljesítéséhez.

Példa: Szerepcél megadása

Vicki létrehoz a következő évre vonatkozóan egy alkalmazásfenntartási portfóliót. Az erőforrások a becslések szerint a következő évben az idejük 20 százalékát töltik fenntartással. Vicki a portfólió szerepcéljának beállításához a következő módon rendezi a portfólió általános erőforrás-kapacitását:

- A szerepek adatait szervezeti egység és a foglalkáskézelő attribútumai szerint szűri.
- A kívánt szerepeket adja hozzá a portfóliócélokhoz.
- A konkrét szerepek adatait a rendszerben elérhető erőforrás-kapacitások alapján tölti ki. Például Vicki a vezető fejlesztői szerepet kapacitását kitölti adattal a háttéririodai informatikai csoportban. A szerep a rendszerből a kapcsolódó erőforrásokra vonatkozóan elérhető órák számát kapja meg adatként.
- A kitöltött kapacitásadatot az alkalmazásfenntartásra vonatkozó erőforrás-időbecslésekhez igazítja a kapacitás 20 százalékos arányosításával.

Vicki a szereptervezési keretek beállításával minden időszaknál módosítja az értéket vagy adattal tölti ki.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, amelyikhez részletes célokat kíván megadni.
3. Kattintson a Célok pontra.
4. Nyissa meg a Szerep: Portfóliószerep összesítései szakaszt, és végezze az alábbiak közül a megfelelő feladatokat:
 - Szerepek szűréséhez vagy hozzáadásához kattintson a Szerepek hozzáadása elemre.
 - Ha egy szerephez szeretné megadni a kapcsolódó erőforrásokra vonatkozóan meglévő kapacitás értékét, jelölje ki a szerepet, majd kattintson a Kapacitás kitöltése elemre.
 - Ha a kitöltött kapacitásadatot szeretné a becsült erőforrásidőhöz igazítani, jelölje ki a szerepet, majd kattintson a Kapacitás méretezése elemre.
5. Mentse a változtatásokat.

A befektetésekre vonatkozó vízvonalnézet áttekintése

A portfóliótartalom kialakítása és a célok megadása után az alapértelmezett Vízvonalak nézet használatával láthatja, hogyan viszonyulnak a tervezett célok a portfólióbefektetésekhez.

Alapértelmezés szerint a rendezés során a legközelebbi befejezési dátumú, jóváhagyott befektetések kerülnek a lista legelejére. A jóvá nem hagyott, későbbi befejezési dátumú befektetések kerülnek a lista legaljára. Ez az alapértelmezett rangsorolás húzással vagy szabály alapú rangsorolás beállításával módosítható.

A Vízvonalak nézetben könnyebb lehet megérteni a portfólió következő aspektusait:

- A prioritási sorba rendezett munka befektetési attribútumokkal, köztük a költségvetésre, erőforrásokra és bevételekre vonatkozó adatokkal.
- A portfóliócélok eloszlása a portfólió horizontján.
- A jóváhagyott és jóvá nem hagyott befektetések listája.
- A portfólió kezdeti viszonyulása a célokhoz.
- A befektetésekre ténylegesen elköltött összege és a tőke-, illetve működési költségekre meghatározott kezdeti célok összevetése. Látszik, hogy az igények hol és mikor haladják meg a célokat.

Az adatok áttekintése során a Vízvonal nézet használható „mi lenne ha” típusú környezet kialakítására, amelyben módosíthatók a listán szereplő elemek, és megtekinthető a változtatások hatása. A változtatások hatását a portfóliócélokon is láthatja. Például egy idővonal elhúzásával kitolhatja egy befektetés kezdő dátumát, és időszak szerint megnézheti, hogy ez milyen hatással van a költségvetésre. A portfólió a következő módokon befolyásolható:

- Változtatási javaslat a meglévő portfólión kisebb, koncentrált, konkrét befektetésekre vonatkozó változtatások ajánlásával. A következő példák kisebb változtatásokat mutatnak:
 - Befektetés kezdésének módosítása a tervezettnél későbbi vagy korábbi időpontra.
 - Befektetés törlése.
 - Befektetés felfüggesztése.
 - A befektetéshez kapcsolódó módosítási kérelem kezdeményezése.
- Hipotézisek felállítása több befektetésen és a portfólió korlátjain tervezési vagy forgatókönyvi módban végrehajtott változtatásokra vonatkozóan.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, amelyre vonatkozóan szeretné áttekinteni a Vízvonalak nézetet.
3. Kattintson a Vízvonalak pontra.

Megjegyzés: A *Vízvonal nézet konfigurálása* című forgatókönyv tartalmazza a tudnivalókat arról, hogyan konfigurálja a Vízvonalak nézetet a kívánt mezők megjelenítésére.

4. Az alapértelmezett időszakok módosításához kattintson a Beállítások ikonra, és válassza a Gantt pontot. Módosítsa a beállításokat igény szerint. Ezek a beállítások az adott bejelentkezéshez kapcsolódnak. A munkameneten belül tudja módosítani a Célok oldalon a megjelenítést, de az mindig visszaáll a Vízvonalak lapon megadott alapértelmezett beállításokra.

A portfólió általános állapotának meghatározása

Ha tájékoztatni szeretné az érdekelt résztvevőket arról, hogyan teljesít a portfólió, határozza meg a portfólió általános állapotát.

A portfóliók általános állapotpontszámának kiszámítása azon alapul, hogy miképpen értékeli a portfólió következő metrikáit:

- A költség, az ütemezés és az erőforrások állapot tényezői
- A célhoz való igazodás, az innováció, a siker és a kockázat üzleti mértékei

Ha például egy portfólió jól teljesít a rá vonatkozó költség- erőforrás- és időmegszorítások között, akkor az állapot tényezőknél a „zöld” minősítést adhatja. Ugyanígy, ha a portfólió jól igazodik az innováció, a siker és az alacsonyabb kockázat üzleti célkitűzéseihez, akkor ezek a mértékeknek is a „zöld” minősítést adhatja. Ebben az esetben a portfólióra vonatkozóan kiszámított általános állapot is zöldnek mutatkozik.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg azt a portfóliót, amelyiknek meg szeretné határozni az általános állapotát.
3. Kattintson a Tulajdonságok menüre, majd válassza a Metrikák elemet.
4. Válassza ki a kívánt szint vagy pontszámot az állapot tényezőknél és a mértékeknel. A következő útmutatásra támaszkodhat:
 - Piros (0 és 34 között)
 - Sárga (34 és 68 között)
 - Zöld (68 és 100 között)

Fejezet 3: A portfóliók kezelése

Ez a rész a következő témákkal kapcsolatban tartalmaz tájékoztatást:

[Befektetési portfólió racionalizálása](#) (lapon 37)

[Alternatív portfóliótervek vizsgálata](#) (lapon 53)

Befektetési portfólió racionalizálása

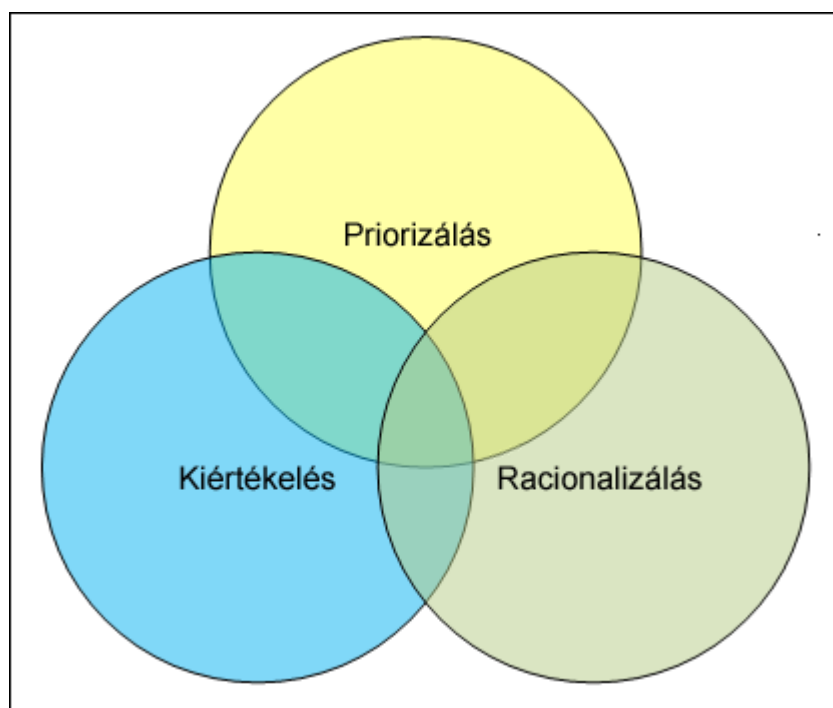
Portfóliókezelőként ennek a cikknek az alapján igazodhat el portfóliókat alkotó befektetések prioritizálása, kiértékelése és racionalizálása területén.

A portfóliótervezés iterációs folyamat. A portfóliókezelő a következő feladatokat végzi el a résztvevőktől és a vállalat más munkatársaitól az áttekintések után kapott visszajelzések alapján:

- **Priorizálás.** Prioritás hozzárendelése a befektetésekhez a kezdeti alapértelmezés vagy szabály alapú feltételek alapján.
- **Kiértékelés.** A befektetéseket olyan vállalati értékekhez társítja, mint a költség, a bevétel vagy a megtérülés (ROI).
- **Racionalizálás.** A kijelölt befektetések létének igazolása a prioritás meghatározása és a kiértékelés során létrejött összes információ figyelembe vételével. A racionalizálás során felhasznált információk nem teljes körűen a CA Clarity PPM rendszerből származnak. A résztvevők tapasztalatai és tanácsai fontos szempontot jelentenek, és gyakran nagyobb súllyal esnek latba a befektetéseknek a prioritások meghatározásával vagy kiértékeléssel kialakított rangsorához képest.

Portfólió létrehozásakor a portfóliókezelő kezdetben az üzleti igényeken alapuló rangsorolási szabályok használatával meghatározza a befektetések prioritási sorrendjét. A portfóliókezelő a portfólió kiértékelése céljából különböző feltételes tervek hoz létre, és áttekinti a tervek vízvonálnézetét a résztvevőkkel. A portfólió kiértékelése a vállalkozás minden területéről felhasznál információkat. A portfóliókezelő a résztvevők visszajelzése alapján újra meghatározza a befektetések sorrendjét, és újrakonfigurálja a vízvonálnézeteket. Amikor befejeződtek a prioritásmeghatározási és kiértékelési fordulók, a portfóliókezelő a résztvevők segítségével racionalizálja a portfóliót. Együttesen döntenek el, hogy mely befektetésekkel induljanak el, és melyeket halasszanak el a portfólió időhorizontján túlra.

A következő ábra mutatja, hogyan van átfedésben egymással a prioritási sorrend meghatározása, a kiértékelés és a racionalizálás. Például a kiértékelési vagy racionalizálási szakaszból származó információk hatására megváltozhat a portfólió prioritási sorrendje.



Ez a forgatókönyv bemutatja, hogyan vizsgálhatja meg egy vállalat a befektetési portfólióját, és hogyan hozhat olyan döntéseket, amelyek hatására prosperálhat a piacon.

Példa: Portfóliótervezés

Raj Mehta a Forward Inc. új informatikai vezérigazgató-helyettese. A Forward Inc. nagy holdingcég, amely számos gyártócég tulajdonosa. Raj főnöke Lauren, a vezérigazgató, akit azért vettek fel, hogy friss perspektívát adjon a szervezetnek. Raj két éve dolgozik a Forward Inc. vállalatnál, míg Lauren kívülről került a céghez. Az igazgatótanács arra utasította őket, hogy három éven belül 10 százalékkal növeljék a vállalat bevételeit.

Raj és Lauren a következő pénzügyi évre vonatkozóan készíti elő az informatikai költségvetés tervezését. Az első tervezési értekezleten Lauren a következő befektetési listát adja meg az informatikai portfólióhoz:

- Adminisztratív költségelszámolási rendszer
- Back-Office pénzügyi rendszer
- Számítási felhő alapú rendelésvétel
- Adatbázis-frissítések – Oracle
- Vállalati munkaidő-nyilvántartás
- Összevont biztonság
- Grafikus kezelőfelület áttervezése – szállítói internetes rendszer
- HR rendszerfrissítés
- Interfész az anyagszállító felé
- JIT (Just in Time) rendszerfrissítés

A lista betűrendben van. Lauren nem adja meg, hogy melyik projekt a fontosabb. Azt szeretné, ha Raj a befektetések prioritási sorrendjét a jelenleg érvényben lévő szabályok alapján határozná meg.

Lauren és Raj a következő feladatokat végzi el a portfóliótervezési folyamat végrehajtásához:

- [A portfólió prioritási sorrendjének meghatározása](#) (lapon 40).
- [A portfólió kiértékelése](#) (lapon 42).
- [A portfólió racionalizálása](#) (lapon 46).

A portfólió prioritási sorrendjének meghatározása

A portfólió kezdeti létrehozási folyamatának részeként a portfóliókezelőnek lehetősége van néhány alapvető feltétel avagy rangsorolási szabály beállítására. A rangsorolási szabályok határozzák meg, hogy a befektetések milyen sorrendben jelennek meg a Vízvonalak nézetben.

Megjegyzés: Az alábbi példa feltételez, hogy a befektetésekre vonatkozó vállalati célkitűzések már meg vannak adva a termékben.

Példa: Kezdeti portfóliótervezés

Raj a Laurentől kapott befektetési lista használatával hoz létre egy portfóliót a CA Clarity PPM rendszerben. Az adatok összegyűjtése és értelmezhető formában történő megjelenítése céljából a következő feladatokat hajtja végre:

- Betűrendben hozzáadja a befektetési listát a portfólióhoz.
- A munkatársakkal együttműködve meghatározza az egyes befektetések költségét, és ezeket az információkat beírja a portfólióba.
- FTE (teljes munkaidő-egyenérték) egységekben összeállítja a belső erőforrások számát a befektetésekre vonatkozóan, és megadja ezeket az információkat.

A következő táblázat mutatja a portfólióbefektetéseket és az egyéb részleteket:

Befektetés	Időtartam (hónap)	Költség	Erőforrások
Adminisztratív költségelszámolási rendszer	3	250,000	5
Back-Office pénzügyi rendszer	9	750,000	15
Számítási felhő alapú rendelésfelvétel	3	100,000	3
Adatbázis-frissítések – Oracle	3	200,000	6
Vállalati munkaidő-nyilvántartás	5	450,000	12
Összevont biztonság	2	300,000	5
Grafikus kezelőfelület átdizajnolása – szállítói internetes rendszer	4	50,000	1
HR rendszerfrissítés	6	300,000	12
Interfész az anyagszállító felé	9	700,000	30

Befektetés	Időtartam (hónap)	Költség	Erőforrások
JIT (Just in Time) rendszerfrissítés	5	100,000	6

Lauren közben az igazgatótanáccsal együttműködve meghatározza a külön informatikai költségvetést. Lauren a következő adatokat hozza el Raj számára, amelyeket aztán Raj beépít a portfólióba:

- Az igazgatótanács 2 500 000 dollárt fogad el elvben finanszírozásként. Raj ezt az információt beviszi a portfólió tulajdonságai közé.
- Mindegyik kezdeményezés egy vállalati célkitűzéshez igazodik. Raj a befektetéseket összekapcsolja az előre definiált célkitűzésekkel a befektetéstulajdonságok között.
- A pénzügyi vezető mindegyik befektetésnél szeretné látni a becsült tőke- és költségszámítást. Raj beviszi a pénzügyi összegzésbe a költségadatokat.
- A pénzügyi vezető látni szeretné mindegyik projektnél a várható bevételt. Raj beviszi a pénzügyi összegzésbe a bevételadatokat.
- Raj szinkronizálja a portfóliót a befektetési adatokkal a CA Clarity PPM rendszerben, hogy a legújabb befektetésadatokat rögzítse.

A következő táblázat mutatja a portfólióbefektetéseket és a legújabb adatokat:

Befektetés	Időtartam (hónap)	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások
Adminisztratív költségelszámolási rendszer	3	Irodai munka hatékonyság növelése	250,000	20,000	200,000	50,000	5
Back-Office pénzügyi rendszer	9	Irodai munka hatékonyság növelése	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15
Számítási felhő alapú rendelésfelvétel	3	Értékesítés növelése	100,000	750,000		100,000	3
Adatbázis-frissítések – Oracle	3	Jobban egymáshoz igazított technológiák	200,000	100,000		200,000	6

Befektetés	Időtartam (hónap)	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások
Vállalati munkaidő-nyilvántartás	5	Irodai munka hatékonyság növelése	450,000	700,000	400,000	50,000	12
Összevont biztonság	2	Jobban egymáshoz igazított technológiák	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5
Grafikus kezelőfelület áttervezése – szállítói internetes rendszer	4	Jobban egymáshoz igazított technológiák	50,000	60,000		50,000	1
HR rendszerfrissítés	6	Költségek csökkentése	300,000	100,000	275,000	25,000	12
Interfész az anyagszállító felé	9	Költségek csökkentése	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30
JIT (Just in Time) rendszerfrissítés	5	Irodai munka hatékonyság növelése	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6

A portfólió kiértékelése

A portfóliókezelő folyamatosan kiértékeli a portfólióbefektetéseket, hogy azok összhangban maradjanak a portfólió célkitűzéseivel, illetve megmaradjanak a korlátok határain belül. A portfólióbefektetések rendszeres időnként (például havonta vagy negyedévenként, a tervezési értekezletek keretében) kiértékelhetők. Ha az üzleti igények hirtelen megváltoznak, ad hoc jelleggel is elvégezhető a befektetések kiértékelése. Ilyen lehet például, ha a piacon fellépő új körülmények miatt megváltoznak az üzleti célkitűzések. A portfólió újra kiértékelhető, hogy biztosítható legyen a befektetések igazodása az új stratégiai irányhoz. Megszüntetheti az olyan befektetéseket, amelyek viszonylag kismértékben igazodnak az üzleti stratégiához (például a meghosszabbított befejezési dátumúakat).

Példa: Informatikai költségvetési portfólió: 1. terv

Lauren áttekinti a Raj által elkészített informatikai költségvetési portfóliót, és a következő visszajelzést adja:

- Az igazgatótanács 2 600 000 dollár értékben hagyott jóvá finanszírozást.
- A befektetéseket célkitűzés szerint kell rendezni, az első helyre a Költségek csökkentése célkitűzést téve.

Raj a visszajelzést beépíti a portfólióba, és egy külön tervet hoz létre a portfólióhoz (1. terv). A terv a portfólió másolata, amelyet Raj Lauren kívánságainak megfelelően tud megváltoztatni. Raj megjeleníti a terv Vízvonal nézetét, és a Költségek csökkentése célkitűzéshez kapcsolódó befektetéseket a lista tetejére húzza.

A következő táblázat mutatja az informatikai költségvetési portfólió 1. tervváltozatát:

Befektetés	Időtartam (hónap)	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
HR rendszerfrissítés	6	Költségek csökkentése	300,000	100,000	275,000	25,000	12	300,000
Interfész az anyagszállító felé	9	Költségek csökkentése	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,000,000
Számítási felhő alapú rendelésvétel	3	Értékesítés növelése	100,000	750,000		100,000	3	1,100,000
Adminisztratív költségelszámolási rendszer	3	Irodai munka hatékonyságnövelése	250,000	20,000	200,000	50,000	5	1,350,000
Back-Office pénzügyi rendszer	9	Irodai munka hatékonyságnövelése	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	2,100,000
Vállalati munkaidőnyilvántartás	5	Irodai munka hatékonyságnövelése	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,550,000
JIT (Just in Time) rendszerfrissítés	5	Irodai munka hatékonyságnövelése	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,650,000
Adatbázis-frissítések – Oracle	3	Jobban egymáshoz igazított technológiák	200,000	100,000		200,000	6	2,850,000

Befektetés	Időtartam (hónap)	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Összevont biztonság	2	Jobban egymáshoz igazított technológiák	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	3,150,000
Grafikus kezelőfelület áttervezése – szállítói internetes rendszer	4	Jobban egymáshoz igazított technológiák	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Lauren és Raj együtt áttekinti az 1. terv vízvonálnézetét. Lauren észrevételezi, hogy a befektetések prioritásait a Jobban egymáshoz igazított technológiák célkitűzés alapján kell meghatározni, mivel az kiemelt prioritású célkitűzés. A Raj Jobban egymáshoz igazított technológiák célkitűzéshez kapcsolódó befektetéseket a Vízvonal nézet tetejére húzza. Az 1. terv vízvonálnézete ekkor a következő táblázathoz hasonlóan néz ki:

Befektetés	Időtartam (hónap)	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Adatbázis-frissítések – Oracle	3	Jobban egymáshoz igazított technológiák	200,000	100,000.00		200,000	6	200,000
Összevont biztonság	2	Jobban egymáshoz igazított technológiák	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	500,000
Grafikus kezelőfelület áttervezése – szállítói internetes rendszer	4	Jobban egymáshoz igazított technológiák	50,000	60,000		50,000	1	550,000

Befektetés	Időtartam (hónap)	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Adminisztratív költségelszámolási rendszer	3	Irodai munkahatékonyságnövelése	250,000	20,000	200,000	50,000	5	800,000
Back-Office pénzügyi rendszer	9	Irodai munkahatékonyságnövelése	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,550,000
Vállalati munkaidőnyilvántartás	5	Irodai munkahatékonyságnövelése	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,000,000
JIT (Just in Time) rendszerfrissítés	5	Irodai munkahatékonyságnövelése	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,100,000
Számítási felhő alapú rendelésvétel	3	Értékesítés növelése	100,000	750,000		100,000	3	2,200,000
HR rendszerfrissítés	6	Költségek csökkentése	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,500,000
Interfész az anyagszállító felé	9	Költségek csökkentése	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	3,200,000

A portfólió racionalizálása.

A portfóliótervben szereplő befektetések létének indoklása vagy igazolása céljából racionalizálni kell azokat. A befektetések összekapcsolhatók például konkrét, kiemelt prioritású vállalati célkitűzésekkel vagy üzleti stratégiai tényezőkkel, hogy igazolható legyen a jelenlegi prioritásuk.

Példa: Befektetések racionalizálása az aktuális prioritások alapján

Az igazgatótanács áttekinti a frissített portfóliótervet, és visszajelzést ad róla. A vállalatnak adózási szempontok miatt a lehető legalacsonyabb költség szintet kell elfogadnia. Így a nagyobb tőkeösszegeket kell figyelembe venni. Raj ezeket a visszajelzéseket beépítendő létrehozza az 1. tervből a 2. tervet, és manuálisan átdolgozza a vízvonálnézetet. A nagyobb tőkeköltségű befektetéseket a lista elejére húzza, hogy ezzel magasabbra rangsorolja őket.

A következő táblázat mutatja a portfólió 2. tervváltozatát:

Befektetés	Időtartam (hónap)	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Back-Office pénzügyi rendszer	9	Irodai munka hatékonyságnövelése	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	750,000
Interfész az anyagszállító felé	9	Költségek csökkentése	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,450,000
Vállalati munkaidőnyilvántartás	5	Irodai munka hatékonyságnövelése	450,000	700,000	400,000	50,000	12	1,900,000
HR rendszerfrissítés	6	Költségek csökkentése	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,200,000

Befektetés	Időtartam (hónap)	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Összevont biztonság	2	Jobban egymáshoz igazított technológiák	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	2,500,000
Adminisztratív költségcsökkentési rendszer	3	Irodai munka hatékonyságnövelése	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,750,000
JIT (Just in Time) rendszerfrissítés	5	Irodai munka hatékonyságnövelése	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,850,000
Számítási felhő alapú rendelésfelvétel	3	Értékesítésnövelése	100,000	750,000		100,000	3	2,950,000
Adatbázis-frissítések – Oracle 3	3	Jobban egymáshoz igazított technológiák	200,000	100,000		200,000	6	3,150,000
Grafikus kezelőfelület áttervezése – szállítói internetes rendszer	4	Jobban egymáshoz igazított technológiák	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

A befektetések áttekintése után az igazgatótanács és a jogi osztály beavatkozik, és a következő ajánlásokkal él a tervre vonatkozóan:

- A vállalat stratégiai iránya és néhány korábbi jogi ügy kapcsán az Összevont biztonság befektetés kötelező.
- Mivel a jelenlegi Oracle-licenc hamarosan lejár, az Oracle-adatbázisokat frissíteni kell.

Raj úgy konfigurálja a 2. terv vízvonálnézetét, hogy a kötelező befektetéseket a nézetben egy külön Kötelező mező jelölje. A következő táblázat mutatja a külön Kötelező mezőt a befektetéseknél:

Befektetés	Időtartam (hónap)	Kötelező	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Összevont biztonság	2	X	Jobban egymáshoz igazított technológiák	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
Adatbázis-frissítések – Oracle	3	X	Jobban egymáshoz igazított technológiák	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Back-Office pénzügyi rendszer	9		Irodai munkahatékonyságnövelése	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interfész az anyagszállító felé	9		Költségek csökkentése	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000

Befektetés	Időtartam (hónap)	Kötelező	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Vállalati munkaidő-nyilvántartás	5		Irodai munkahatékonyságnövelése	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
HR rendszerfrissítés 6	6		Költségek csökkentése	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,700,000
Adminisztratív költségelszámolási rendszer	3		Irodai munkahatékonyságnövelése	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,950,000
JIT (Just in Time) rendszerfrissítés	5		Irodai munkahatékonyságnövelése	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	3,050,000
Számítási felhő alapú rendelésvétel	3		Értékesítés növelése	100,000	750,000		100,000	3	3,150,000

Befektetés	Időtartam (hónap)	Kötelező	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Grafikus kezelőfelület áttervezése – szállítói internetes rendszer4	4		Jobban egymáshoz igazított technológiák	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

A portfóliótervben szereplő legújabb befektetések áttekintése után Lauren a következő észrevétellel él:

- A portfólióból hiányoznak az olyan kezdeményezések, amelyek elősegítenék az értékesítés növelését.
- A JIT (Just in Time) rendszerfrissítés nagy megtérülést ígér. Lauren úgy dönt, hogy ez a befektetés kerüljön bele a finanszírozási mixbe.
- Lauren azt reméli, hogy összesen 2 600 000 dollár finanszírozást kap.

Raj a 2. terv alapján létrehozza a 3. tervet, és a visszajelzést a 3. tervbe beépítve előáll a befektetések végleges, racionalizált listájával. A következő táblázat mutatja a jóváhagyott és jóvá nem hagyott befektetések végleges listáját, amely a legutóbbi prioritásokon és a 2 600 000 dolláros költségvetési korláton alapul. A finanszírozott befektetésekre vonatkozóan a vízvonalstó a JIT (Just in Time) rendszerfrissítésnél van, ahol a portfólió kifogy a finanszírozásból.

Projekt	Időtartam (hónap)	Kötelező	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Összevont biztonság	2	X	Jobban egymáshoz igazított technológiák	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000

Projekt	Időtartam (hónap)	Kötelező	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
Adatbázis-frissítések – Oracle	3	X	Jobban egymáshoz igazított technológiák	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Back-Office pénzügyi rendszer	9		Irodai munkahatékonyságnövelés	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interfész az anyagszállító felé	9		Költségek csökkentése	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
Vállalati munkaidő-nyilvántartás	5		Irodai munkahatékonyságnövelés	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Számítási felhő alapú rendelésfelvétel	3		Értékesítés növelése	100,000	750,000		100,000	3	2,500,000

Projekt	Időtartam (hónap)	Kötelező	Célkitűzések	Költség	Bevétel	Tőkeköltség	Működési költség	Erőforrások	Költséggyűjtő
JIT (Just in Time) rendszerfrissítés	5		Irodai munkahatékonyságnövelése	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,600,000 (finanszírozási választóvonal)
HR rendszerfrissítés	6		Költségek csökkentése	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,900,000
Adminisztratív költségelszámolási rendszer	3		Irodai munkahatékonyságnövelése	250,000	20,000	200,000	50,000	5	3,150,000
Grafikus kezelőfelület áttervezése – szállítói internetes rendszer	4		Jobban egymáshoz igazított technológiák	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Alternatív portfóliótervek vizsgálata

A terv a portfólióadatok egy olyan részhalmaza, amelynek segítségével egy feltételes, „mi lenne ha” jellegű környezet használatával feltárhatja a portfólióbefektetések alternatíváit.

A portfóliókezelő célja, hogy a portfóliókat és terveket kiértékelje, és lássa, hogyan teljesítenek a portfóliók a tervekhez képest. A tartalom nagyobb része meg van adva a portfólióban, és a portfólió horizontján belül konkrét terveket lehet létrehozni. Ezeket a terveket felhasználva koncentrált módon lehet a portfóliótartalom részhalmazaival dolgozni.

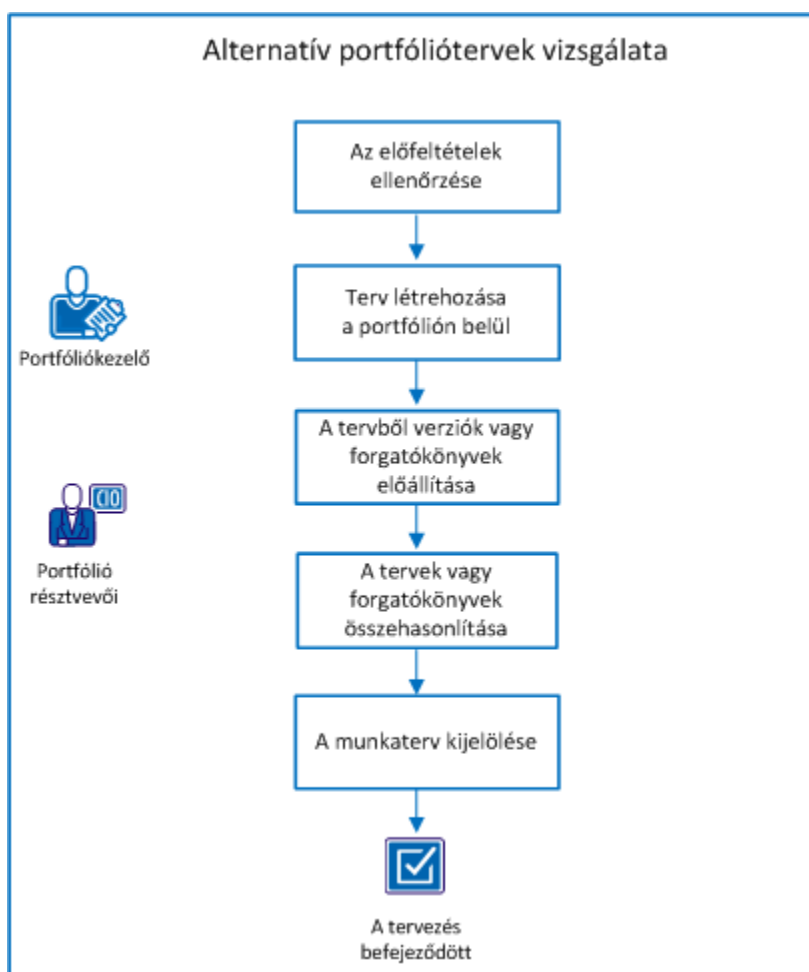
A különböző lehetőségek feltárása céljából a tervekből az eredeti terv paramétereinek módosításával verziókat lehet létrehozni. Ezt követően összehasonlító jelentések segítségével lehet a meglévő munkára vonatkozó különböző verziókat vagy forgatókönyveket összevetni. A terv végeredményképpen használni és végrehajtani kívánt munkatervként jóváhagyható.

Példa: Portfóliótervezési folyamat

A Forward Inc. informatikai vezérigazgató-helyettesének irodája rendszeresen áttekinti az általános informatikai portfólión belüli aktuális terveket. A szokásos üzleti ciklusok részeként alternatív forgatókönyveket vizsgálnak meg azzal kapcsolatban, hogyan használják fel az informatikai költségvetést és erőforrásokat a portfólióban foglalt célok elérésére. A javasolt változtatások jellegétől és mértékétől függően a terváttekintések során a következő megközelítést teszi magáévá az informatikai vezérigazgató-helyettes irodája:

- Kisebb mértékű és koncentrált változtatások esetében megvizsgálják a módosítások azonnali végrehajtásának lehetőségét, amennyiben ezek a módosítások támogatják a meglévő célokat, és csupán kis változtatással járnak a működésre vonatkozó tervek szempontjából. Ilyen például, ha egy befektetés kezdését két hónappal eltolják, vagy ha egy befektetést a projektek jelenlegi túlköltekezése és az erőforrások korlátozott volta miatt felfüggesztenek.
- A mélyrehatóbb változtatások esetében, amelyeknél külön áttekintés szükséges, a tervek vagy forgatókönyvek névvel ellátott verzióiban rögzítik ezeket a változtatásokat. A forgatókönyvekből ezeket a verziókat kiadják a résztvevőknek, és formálisabb, összeszedettebb áttekintési folyamat keretében szedik össze a visszajelzéseket. Például az éves tervezési folyamat két formális áttekintési ciklust foglalhat magába. Ezek közül az első áttekintést az informatikai vezetői csoport végzi. A második áttekintést a vezetői irányító bizottság végzi, amely a vállalat fő divízióinak felsővezetőiből áll.

A következő ábra mutatja be, hogyan tárja fel a portfóliókezelő, illetve a résztvevők hogyan tárják fel a portfólió befektetéseivel kapcsolatban az alternatívákat:



Az alternatív portfóliótervek feltárásához a következő lépéseket kell végrehajtani:

1. [Az előfeltételek ellenőrzése](#) (lapon 56)
2. [Terv létrehozása a portfólión belül](#) (lapon 56).
3. [A tervből verziók vagy forgatókönyvek előállítása](#) (lapon 57).
4. [A tervek vagy forgatókönyvek összehasonlítása](#) (lapon 61).
5. [A munkaterv kijelölése](#) (lapon 62).

Az előfeltételek ellenőrzése

A portfólió alternatív terveinek feltárásához a következő lépéseket kell végrehajtani:

- Olvassa át az *Útmutató a portfóliókezelő modul használatba vételéhez* című forгатókönyvet, és állítsa be a termékben a szükséges adatokat.
- Hozza létre a portfóliótartalmat, amelyre vonatkozóan az alternatívák tervezését el kívánja végezni.
- Ellenőrizze, hogy a meglévő portfóliók egy adott részleg összes jóváhagyott és javasolt munkáját tartalmazzák-e. A javasolt munka egy része jóvá nem hagyott projektek és ötletek formájában létezhet.
- Társítsa a befektetéseket költségekhez és erőforrásokhoz, és töltsse ki a szükséges adatokat.
- Telepítse és futtassa a PMO Accelerator beépülő modult a portfóliótervek összehasonlítására használható portfóliójelentések megtekintéséhez. A beépülő modul telepítéséről a PMO Accelerator bővítmény dokumentációja tartalmaz további tájékoztatást.

Terv létrehozása a portfólión belül

Ha a portfólió adatainak egy részhalmazával dolgozva szeretné feltárni a portfólióbefektetésekre vonatkozó alternatívákat, hozzon létre egy vagy több névvel ellátott tervet. A három pénzügyi éves tervezési horizontot magába foglaló informatikai befektetésportfólióhoz például a következő terveket hozhatja létre.

- PÉ13 egyéves informatikai terv
- PÉ13 hároméves informatikai terv

Terv létrehozásához módosítsa a portfólió szintjén megadott következő paramétereket:

- Kezdési és befejezési dátum. A terv kezdő és befejezési dátuma a portfólió horizontjának részhalmazaként. Ha például a portfólió horizontja 2014. január 1-jétől 2015. december 31-ig terjed, létrehozhat egy egyéves tervet 2014. január 1-jétől 2014. december 31-ig.
- Alapértelmezett tervezési célok. A tervezési időszakra vonatkozó költség-, erőforrás- és bevételi célok a portfólió céljainak részhalmazaként. Ha például csak egy egyéves szakaszra vonatkozóan végzi a tervezést, ennek megfelelően csökkentheti a célokat.

Példa: Első tervezési forduló

A Forward Inc. informatikai vezérigazgató-helyettesének irodája éves informatikai portfóliótervezési értekezletet tart a munkatársakkal. A portfóliókezelő, aki egyben a portfóliótervező is, részt vesz az értekezleten, hogy a csapat által felvetett tervezési lehetőséget rögzítse és azokat beépítse. A mostani tervezési értekezleten a csapat olyan projekteket fontol meg, amelyeket a PMO portfólió részeként szeretnének finanszírozni. A portfóliókezelő az értekezletre való felkészülésként létrehozta a 2014-es informatikai PMO-tervet, amelynek a következő munkákat kell tükröznie:

- A már elkezdődött projektek.
- A még el nem kezdődött, de jóváhagyott projektek.
- A nem jóváhagyott, de a tervezési horizonton belüli javasolt kezdési dátummal rendelkező projektek.
- A jóvá nem hagyott, de a tervezési horizonton belüli javasolt kezdési dátummal rendelkező ötletek.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, amelyhez tervet szeretne létrehozni.
3. Kattintson a Tervek, majd az Új pontra.
4. Adja meg ki a kért információkat.

A tervből verziók vagy forgatókönyvek előállítása

Módosítsa a tervet, és mentse őket alternatív verzióként vagy forgatókönyvként. A portfólió tervverzióra vonatkozó összehasonlító jelentéseket tekinthet meg, és a portfólió befektetéseivel kapcsolatban a lehető legjobb döntésre juthat.

Egy tervből alternatív verziókat hozhat létre a portfólió céljainak, tartalmának, illetve a befektetések konkrét attribútumainak (például dátumának, állapotának, erőforrásainak) módosításával. Például létrehozhat egy másolatot a tervből, és újabb verziót hozhat létre a költségek egy adott százalékos mértékben történő csökkentésével.

Példa: Tervverziók előállítása

A Forward Inc. informatikai portfóliókezelője az informatikai vezérigazgató-helyettes csapatával tartott tervezési értekezleten kiválasztja a 2014-es informatikai PMO-tervet. A portfóliókezelő a tervhez tartozó Vízvonal nézetet jeleníti meg, hogy a munkatársak számára a következő részleteket mutassa be:

- Az összes projekt és azok jelenlegi rangsorolása.
- A projektek igényei a költségekre, erőforrásokra és bevételekre vonatkozóan célként megadott korlátokkal összehasonlításban.
- A tőkeköltségek, mérnöki erőforrások, üzleti elemzői erőforrások és projektvezetési erőforrások a költségekre és erőforrásokra vonatkozóan célként megadott korlátokkal való összehasonlításban.

A munkatársak áttekintik a prioritási listát, és a következő észrevételeket teszik:

- A 20 millió dolláros megcélzott költségkeretből jelenleg 15 millió dollárnyi projekt van a vízvonal felett, illetve finanszírozva.
- A megcélzott 30 millió dolláros bevételből a finanszírozott projektek csupán 20 millió dollárnyi bevételt képviselnek. A finanszírozott projektek a nézetben a vízvonal felett vannak.
- A projektmunkára használható 70 erőforrásból már 60-at a finanszírozott projektekhez hozzárendeltek.

Az informatikai vezérigazgató-helyettes arról beszél, hogy az alkalmazottaknak hatékonyabban kell használniuk az erőforrásokat, és a következő üzleti célkitűzések elérésére kell törekedniük:

- Egy vállalati kezdeményezés a munkatársak 20 százalékának kiszervezésével 10 százalékos költségmegtakarítást próbál elérni. Az informatika elkötelezte magát e cél mellett.
- Az informatikának stratégiaibb módon kell működnie. Az értékesítési csapat egy új, szolgáltatás formájában működő szoftveres értékesítési megoldásba szeretne befektetni. A megoldás 6 millió dollárba kerül, és az informatikai költségvetésben már csak 5 millió dollár maradt. Az új megoldás olyan további 10 millió dollár bevételt ígér, amely segíthet a bevételi cél teljesítésében.
- A pénzügyi csoport pont most állt elő egy kötelező projekttel, amelynek a költsége 500 000 dollár. A projekt nem jár semmilyen bevétellel, hanem egy olyan szabályozói előírást teljesít, amelynek meg kell felelni ahhoz, hogy a vállalat tovább működhessen.

A portfóliókezelő a tervből új verziót hoz létre a 2014-es informatikai PMO-terv lemásolásával és „Első lehetőség: 10 százalékos csökkentés és informatikai vezetői vállalatok” címre történő átnevezésével. A portfóliókezelő az új tervverzióban a következő módosításokat hajtja végre:

- A célköltséget 10 százalékkal csökkenti a felosztott célnál.
- A tervezett informatikai erőforrások mixét úgy változtatja meg, hogy 20 százalék kiszervezésre kerül.
- A szerepek állománybeállítását a helyi szerepekről kiszervezett szerepekre módosítja, tükröztetendő a kiszervezés iránti szándékot.
- A kötelező pénzügyi projektet a vízvonál fölé helyezi, ezzel elhasznál 500 000 dollárt.
- A szolgáltatásként nyújtott szoftveres projektet jóváhagyja, azaz a vízvonál fölé helyezi, ezzel elhasznál 6 millió dollárt.

A portfóliókezelő áttekinti a terv új verzióját az informatikai vezérigazgató-helyetttessel és munkatársaival.

Együttesen észrevételezik, hogy a részleg továbbra is 1,5 millió dollárral túllépi a költségcél, de teljesíti a bevételi cél. Emellett továbbra sem teljesülnek a helyi és kiszervezett célok. A tervben a következő változtatásokat hajtják végre:

- A kis prioritású „Webes juttatási rendszer” projektet áthelyezik a vízvonál alá, ezzel felszabadul 1 millió dollárnyi költség és négy erőforrás. Így már csak 500 000 dollárral lépik túl a költségvetést.
- A munkájuk 20 százalékát kiszervezik, így megszűnik a helyi és kiszervezett célok közötti diszkrépancia.
- Az új erőforráscélokat tartalmazó új erőforrás- és költségtervek létrehozásának feladatát a PMO igazgatóhoz rendelik hozzá.

A portfóliókezelő menti a változtatásokat a terven, és értesíti a munkatársakat. Az informatikai vezérigazgató-helyettesnek tetszik a terv, de az a véleménye, hogy a tevékenység reagáló jellegű. Ha az informatikai csoport jobban a vállalat stratégiai lehetőségeire tudna koncentrálni, sokkal nagyobb anyagi értéket tudna teremteni. Nagyobb hatást tudnának elérni több forrást generálva. Van például a listán két kis projekt, a „Partnermenedzsment” kezdeményezés és az „Értékesítői jutalmazás átalakítása” javaslat. A projektek költség szempontjából viszonylag kis méretűek (1,3 millió dollár), de 13 millió dolláros megtérülést ígérnek.

A portfóliókezelő az informatikai vezérigazgató-helyettes által elmondottak alapján újabb verziót hoz létre a tervből „2. lehetőség: Költségvetés megnövelése és jelentős hatással járó stratégiai munka fokozása” címen. A portfóliókezelő ebben a verzióban a következő módosításokat hajtja végre, majd megmutatja az új tervet az informatikai vezérigazgató-helyettesnek:

- A költség magas szintű célértékét a portfólió tulajdonságaiban meghatározott módon 2 millió dollárral növeli.
- A bevétel magas szintű célértékét a portfólió tulajdonságaiban meghatározott módon 13 millió dollárral növeli.
- A „Webes juttatási rendszer” projektet – amelynek a csapat korábban a felfüggesztését határozta el – áthelyezi a vízvonal alá, ezzel felszabadul 1 millió dollár.
- A kötelező pénzügyi projektet a vízvonal fölé helyezi, jóváhagyja, és elhasznál 500 000 dollárt.
- A szolgáltatásként nyújtott szoftveres projektet a vízvonal fölé helyezi, jóváhagyja, és elhasznál 6 000 000 dollárt.
- Az informatikai vezérigazgató-helyettes által említett két stratégiai projektet a vízvonal fölé helyezi, ezzel 1,3 millió dollárt elhasznál a költségek közül, és 13 millió dollárral növeli a bevételeket.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, amelyhez tervverziót szeretne létrehozni.
3. Kattintson a Tervek elemre.
4. Válassza ki azt a tervet, amelyikhez verziót kíván létrehozni, majd kattintson a Másolás gombra.
5. A terv eltérő verziójának létrehozásához nevezze át a tervet.
6. Módosítsa az új követelményeken alapuló tervtulajdonságokat.

A tervek vagy forgatókönyvek összehasonlítása

A tervek módosítása után a változtatások elemzése és kiértékelése szükséges, hogy a módosítások hatása világos legyen a tervek valós alkalmazásának esetére.

A portfóliójelentések használatával a következő tényezők alapján hasonlíthatók össze egy terv különböző verziói:

- Portfóliókorlátok
- Befektetésszám
- Pénzügyi mérőszámok (például nettó jelenérték, megtérülés)

Megjegyzés: Telepítse és futtassa a PMO Accelerator beépülő modult a portfóliótervek összehasonlítására használható portfóliójelentések megtekintéséhez. A beépülő modul telepítéséről a PMO Accelerator bővítmény dokumentációja tartalmaz további tájékoztatást.

Példa: Portfóliótervezési forgatókönyvek összehasonlítása

A Forward Inc. informatikai vezérigazgató-helyettese áttekinti a terv új, most már „2. lehetőség: Költségvetés megnövelése és jelentős hatással járó stratégiai munka fokozása” címet viselő változatát. Azt az észrevételt teszi, hogy az összes kötelező munka a vízvonal felett van, és lehetőség lenne több stratégiai jellegű feladat elvégzésére.

Az informatikai vezérigazgató-helyettes kifejezi, hogy szeretne több adatot látni, amelyekre támaszkodva indokolni tudná a megemelt finanszírozási igényt.

A portfóliókezelő kiválasztja az alábbi portfólióterveket, és összehasonlító jelentéseket futtat:

- 2014-es informatikai PMO-terv
- 1. lehetőség: 10 százalékos csökkentés és informatikai vezetői vállalások
- 2. lehetőség: Költségvetés megnövelése és jelentős hatással járó stratégiai munka fokozása

A munkatársak a jelentések használatával a portfóliótervek vagy forgatókönyvek következő szempontjait hasonlíthatják össze:

- Az általános tervezett költség, tervezett bevétel és egyéb pénzügyi mérőszámok eltérései tervenként.
- Az általános tervezett költség, tervezett bevétel és egyéb pénzügyi mérőszámok eltérései befektetésenként.
- A befektetések rangsorolásában vagy a vízvonal nézetekben mutatkozó eltérések tervenként.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, amelyre vonatkozóan terveket szeretne összehasonlítani.
3. Kattintson a Tervek elemre.
4. Válassza ki az összehasonlítani kívánt terveket, majd kattintson az Összehasonlítás pontra.
5. Válasszon ki egy, a portfóliótervekre vonatkozó összehasonlító jelentést.

A munkaterv kijelölése

A munkaterv (POR) az a portfólióterv, amelyet a portfólióhoz a későbbi befektetésmódosításokhoz használni kíván.

Amikor egy portfólióra vonatkozóan feltárja a különböző lehetőségeket, a figyelembe vett tervek vagy forgatókönyvek korábbi verzióit is használhatja. Amikor úgy dönt, hogy egy adott terv szerint jár el, ezt a tervet és annak összes módosítását fogadja el munkatervként.

Példa: A munkaterv kiválasztása

A Forward Inc. portfóliótervezést végző munkatársai a tervezési és áttekintési folyamat során gyorsan felismerik, hogy a 2. terv az előnyösebb. Az 1. tervhez képest a 2. terv a következő előnyöket kínálja:

- Nagyobb megtérülés
- Nagyobb erőforrásonkénti bevétel

A munkatársak más portfóliótervek használatával egyéb fontos adatokat gyűjtenek össze, hogy indokolni tudják a 2. lehetőség választását.

Az informatikai vezérigazgató-helyettes a vezetői irányító bizottsággal áttekinti a lehetőségeket, és a 2. lehetőség végrehajtását ajánlja. Amikor a vezetők látják az adatokat, egyetértenek abban, hogy a 2. lehetőség a legésszerűbb. Az informatikai vezérigazgató-helyettes közli a tervek változását a portfóliókezelővel. A portfóliókezelő a 2. lehetőség szerinti tervváltozatot jelöli ki a portfólió munkatervként.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, amelyet munkatervként szeretne kijelölni.
3. Kattintson a Tervek elemre.
4. Jelölje ki a kívánt tervet, és kattintson a Rekordterv beállítása elemre.

Fejezet 4: A portfóliók konfigurálása

Ez a rész a következő témákkal kapcsolatban tartalmaz tájékoztatást:

[A vízvonal nézet konfigurálása](#) (lapon 63)

A vízvonal nézet konfigurálása

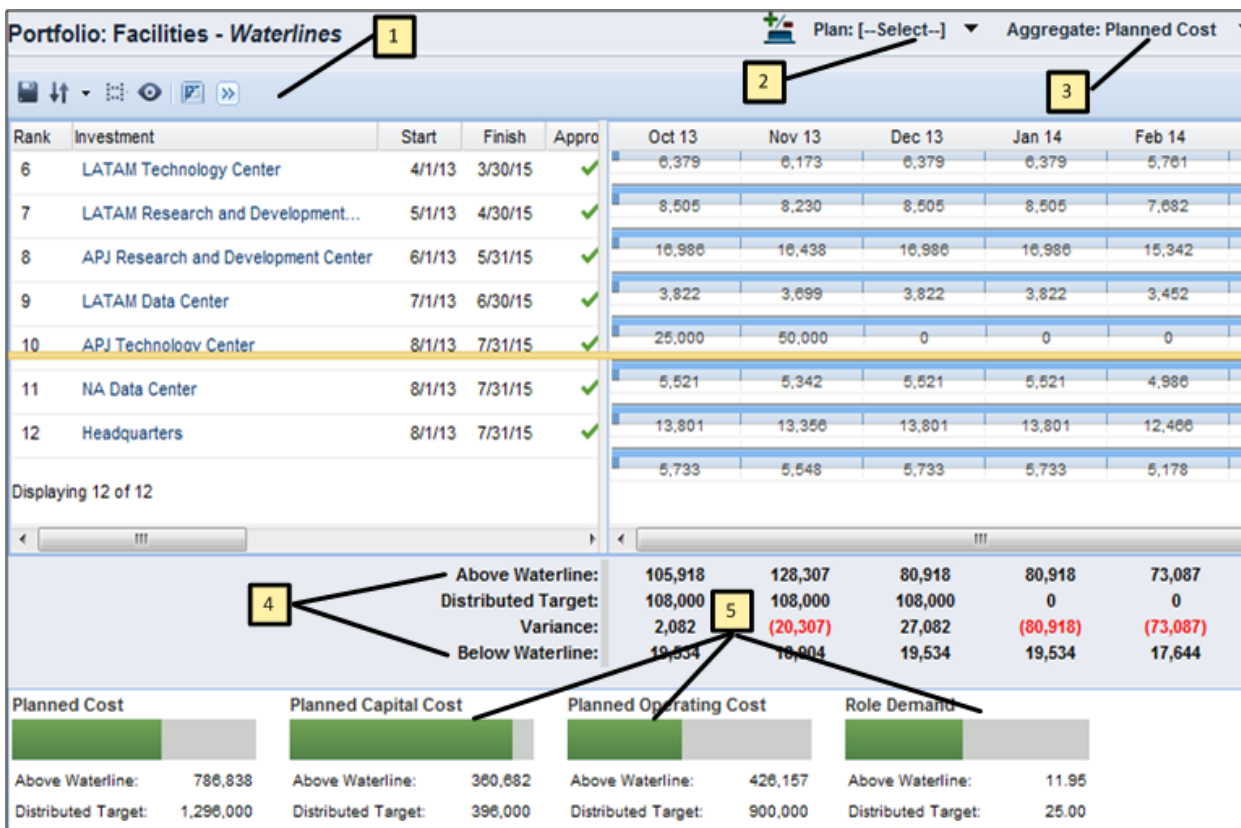
A vízvonalnézet használatával lehet a portfólióban található befektetések prioritási sorrendjét meghatározni, illetve a befektetéseket racionalizálni. A vízvonal egy elemzési pont a portfólióbefektetések listájában. A vízvonal megjelenhet például ott, ahol a teljes költségvetésre vonatkozó elsődleges korláthoz megadott cél teljesül. Alapértelmezés szerint a rendezés során a legközelebbi befejezési dátumú, jóváhagyott befektetések kerülnek a nézetben a lista legelejére. A jóvá nem hagyott, későbbi befejezési dátumú befektetések kerülnek legalulra.

Szabályok definiálásával saját feltételeket állíthat be a befektetések kezdeti rangsorolásához. Amikor a résztvevőkkel tartott portfóliótervezési értekezleteken áttekinti a befektetések listáját, kiértékelheti, hogyan viszonyul adott időszakban a munkák prioritási sorrendje a portfóliónál a költségekre, bevételekre és erőforrásokra vonatkozóan a megadott korlátokhoz. A résztvevők visszajelzései alapján manuálisan finomhangolhatja a prioritási sorrendet az aktuális befektetések racionalizálása céljából, és felülbíráhatja az előzetesen megadott rangsorolási szabályokat.

Meghatározhat például egy tervezett költségcél egy portfóliótervben, azután megadhatja úgy a vízvonal nézet beállításait, hogy igazodjon a *Tervezett költség* elsődleges korlátjához. A vízvonal a befektetések listájában azon a ponton jelenik meg, ahol teljesül a tervezett költségcél. A vízvonal feletti összes elem a portfólió tervezett költségein belül van, és a vízvonal alatti összes tétel meghaladja a tervezett költséget.

Miközben az elsődleges korlát határozza meg, hogy a listában hol jelenik meg a vízvonal, a rangsorolási szabályok döntik el, hogy mely befektetések jelennek meg a vízvonal alatt vagy fölött. Manuálisan felülbíráhatja azt, hogy mi legyen a vízvonal felett, ha magát a vízvonalat elhúzza, illetve ha a befektetéseket új helyre húzza át a listában. A vízvonal vagy a listában szereplő befektetések átrendezésével a célkorlátok és a portfólió összege között létrejövő eltérés megjelenik a képernyőn.

A következő ábrán a Vízvonalak nézet látható azokkal az eszközökkel, amelyek segítenek a kívánt portfólióadatok megjelenítésében:



- Eszköztár.** Lehetőséget nyújt befektetés-rangsorolási szabályok meghatározására, megszorításjelzők elhelyezésére a nézet alján, illetve a befektetések időskála szerinti összegzésének feltüntetésére a Gantt-diagramon.
- Terv legördülő menü.** Itt választhatók ki a portfólió már meglévő tervei. A Vízvonalak nézet a tervben foglalt adatoknak megfelelően módosul.
- Összesítmegszorítási legördülő menü.** Itt kiválasztható a portfólióra vonatkozó megszorítás, amelyet látni szeretne az összesítő sorokban.
- Összegzési sorok.** Időskála szerinti összesítéseket jelenít meg a vízvonal fölötti, a vízvonal alatti és az eltérési értékekről egy kiválasztott portfóliómegszorítás esetében.

5. **Megszorítási műszerek.** Megjelenítik a vízvonál alatti és fölötti összesítések eltérési információit. A listán esetleg megjelenített oszlopmegszorítások megszorítási műszerként is láthatók.

A vízvonálnézet konfigurálásához a következő lépéseket kell végrehajtani:

1. [Előfeltételek áttekintése](#) (lapon 65).
2. [A korlátozások konfigurálása a vízvonálnézethez](#) (lapon 65).
3. [A rangsorolási szabályok megadása és alkalmazása](#) (lapon 66).
4. [Portfólió költségeinek és erőforrásainak kiegyensúlyozása](#) (lapon 69)
5. [A vízvonálnézet beállításainak ellenőrzése](#) (lapon 70).

Előfeltételek áttekintése

Mielőtt megkísérelné az ebben a forgatókönyvben szereplő műveletsorok végrehajtását, ellenőrizze, hogy megvannak-e a következő feladatok:

- Olvassa el az *Útmutató a portfóliókezelő modul használatba vételéhez* című dokumentumot.
- Válassza ki a portfólióbefektetéseket, és szinkronizálja a portfóliót a CA Clarity PPM rendszerbeli információkkal.
- Hozza létre a portfóliótervet, amelyekkel szeretne eltérni a portfóliótól.
- Hozza létre a portfólióra és a tervekhez vonatkozó célokat.

A korlátozások konfigurálása a vízvonálnézethez

A vízvonálnézetben látni kívánt információk megjelenítéséhez első lépésként konfigurálja az oszlopokat. Ha például a tervezett költséget kell használni elsődleges korlátként, amelyet a vízvonál nyomon követ, konfigurálja úgy a vízvonálnézetet, hogy megjelenjen a Tervezett költség oszlop. A vízvonálnézethez hozzáadott oszlopok az üzleti igényektől, illetve a befektetések kezelésének módjától függenek.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, majd kattintson a Vízvonalak elemre.
3. Kattintson a Terv legördülő menüre, és válassza ki a portfóliót vagy egy portfóliótervet.
4. Kattintson a Beállítások ikonra, majd a Konfigurálás pontra.
Megjelenik az Oszloprendeztetés listázása oldal.

5. Válassza ki az Elérhető oszlopok listában az oszlopokat a vízvonálnézethez, és a nyílak segítségével helyezze át őket a Kijelölt oszlopok listára.

Megjegyzés: Ha a céloknál a szerepekhez összegeket adott meg, a szerepeket kiválaszthatja, hogy a vízvonálnézetben oszlopként megjelenjenek. Például ha a portfólió Célok lapján szerepként az adatbázisgazdát választja ki, egy *Szerep: Adatbázisgazda* nevű beállítás válik elérhetővé oszlopként.

6. Kattintson a Mentés pontra.
7. (Nem kötelező lépés:) Ha valamelyik oszlopnál szélesebb területet szeretne használni, hajtsa végre a következő lépéseket:
 - a. Nyissa meg az Oszlopszakasz listázása menüt, majd kattintson a Mezők pontra.
 - b. Kattintson az oszlopcímkéhez tartozó Tulajdonságok ikonra.
 - c. Növelje meg az értéket az Oszlopszélesség mezőkben, majd kattintson a Mentés és visszatérés pontra.
 - d. Kattintson a Mentés és visszatérés pontra.

Megjegyzés: A vízvonál nézetben az oszlop széleinek elhúzásával is növelheti vagy csökkentheti a szélességet.

8. Ellenőrizze az oszlopokat a vízvonálnézetben, és módosítsa őket igény szerint.

Megjegyzés: Ha az új oszlopok nem láthatóak, húzza el jobbra a nézet Gantt-diagram részét. A lista tetején található ikon használatával a Gantt-diagram kibontására vagy összezsukására is lehetőség van.

A rangsorolási szabályok megadása és alkalmazása

A rangsorolási szabályok határozzák meg, hogy a befektetések hol jelennek meg a vízvonálnézet listájában. Rangsorolás létrehozásához a befektetésekre vonatkozó attribútumokhoz súlyozást rendelhet hozzá. Például a jóváhagyott befektetéseket magasabb rangsorolásúnak súlyozhatja, mint a nem jóváhagyott befektetéseket. Amikor az összes befektetésre vonatkozóan megtörténtek a rangsorolási számítások, a jóváhagyott befektetések a lista rangsorolásában magasabban jelennek meg. Minél több rangsorolási szabály van megadva, annál összetettebbek a számítások, és annál változatosabbak az eredmények. A kezdeti rangsoroláshoz beállított szabályokat alaposan át kell gondolni.

Az attribútumokhoz hozzárendelt súlyozás viszonylagos jellegű. Válassza ki a súlyozni kívánt befektetésattribútumokat, és adja meg az üzleti igényeken alapuló súlyozást. A kezdeti rangsorolás kiindulópontot jelent a portfólió vagy terv kiértékeléséhez. A portfólió racionalizálásához manuálisan helyezze át a listában a befektetéseket, és nézze meg, milyen eredményekkel jártak a változtatások.

A következő pontok a rangsorolási szabályok beállítását ismertetik vázlatos formában:

- Válassza ki a vízvonalra vonatkozó elsődleges portfóliókorlátot. Válassza például elsődleges korlátként a tervezett költséget. Ebben az esetben a vízvonal ott jelenik meg a listában, ahol a portfólióra vonatkozóan túllépik a tervezett költség összegét. Hasonló módon a tervezett bevétel is kiválasztható a portfólió elsődleges korlátjaként. Ebben az esetben a vízvonal ott jelenik meg, ahol realizálható a tervezett bevétel.
- Válassza ki a portfólió szintjén használható befektetésattribútumokat, és rendeljen hozzájuk súlyozást. A portfólióban szereplő összes befektetéstípus összes rendelkezésre álló attribútuma közül választhat.
- Ha egy attribútum nagyobb fontosságát szeretné jelezni, rendeljen hozzá nagyobb súlyozási értéket. A kisebb fontosság alacsonyabb súlyozási értékkel jelölhető. Ha például azt szeretné jelezni, hogy egy befektetésnél a % kész attribútum nagyobb fontosságú, rendeljen hozzá más attribútumokhoz képest nagyobb súlyt.
- Ha olyan attribútumot választ ki, amely egyben keresés is, a keresés különálló értékeihez rendelhet hozzá súlyozást.

Megjegyzés: Amikor egy portfólióhoz tervet hoz létre, a terv öröklí a portfólió rangsorolási szabályait. Terv másolásakor a másolt terv öröklí az eredeti terv rangsorolási szabályait.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.
2. Nyissa meg a portfóliót, majd kattintson a Vízvonalak elemre.
3. Kattintson a Terv legördülő menüre, és válassza ki a portfóliót vagy egy portfóliótervet.
4. Kattintson a Rangsorolási szabályok elemre, majd a Rangsorolási szabályok meghatározása pontra.
Megjelenik a *Prioritási feltételek* oldal.
5. Az Elsődleges korlát mezőben válassza ki azt a befektetésattribútumot, amelyet a vízvonalnak elsődleges korlátként kell alkalmaznia.
Ha például a tervezett költséget szeretné elsődleges megszorításként használni, válassza a Tervezett költség beállítását. A vízvonal akkor jelenik meg, amikor a terv szerinti költségcél meghaladják a listában szereplő befektetések.
6. Kattintson a Hozzáadás gombra.
7. Tegyen jelet a jelölőnégyzetbe azoknál az attribútumoknál, amelyeken a rangsorolási szabályokat alkalmazni szeretné, majd kattintson a Hozzáadás gombra.
Az attribútumok megjelennek a *Prioritási feltételek* oldalon.

8. Minden attribútumnál végezze el a következő lépéseket:

- a. Válassza ki a rangsorolás módszerét.
- b. A súlyozás jelzésére adjon meg számértéket az Attribútumsúlyozás mezőben.

Megjegyzés: Ha olyan attribútumot választ, amely keresőmező, az attribútum sorában a Keresés - Érték súlyozása elemre kattintva adhatja meg az egyes keresési értékekhez tartozó súlyozást.

9. Amikor a kiválasztott attribútumokra vonatkozóan megadta a rangsorolási szabályokat, kattintson a Mentés és visszatérés gombra.

10. Kattintson a Rangsorolási szabályok elemre, majd a Rangsorolási szabályok futtatása pontra.

A rendszer elvégzi a rangsorolási szabályok alapján a számításokat, és átrendezi a vízvonalnézetet. A vízvonal azon a ponton jelenik meg a listában, ahol a portfólió túllépi az elsődleges korlátot.

11. Ha hosszú a befektetések listája, a Vízvonal megkeresése elemre kattintva legörgethet a listában a vízvonalhoz.

Portfólió költségeinek és erőforrásainak kiegyensúlyozása

Ha látni szeretné, hogy miképpen teljesít a portfólió a tervezési horizonthoz képest, jelenítse meg a vízvonál-összesítéseket egy adott portfóliómegszorításra és időszakra vonatkozóan. Ha például azt szeretné látni, hogyan befolyásolja a Tervezett költség megszorítás a portfólió befektetéseit, válassza ki a megszorítást, majd tekintse meg a következő összegzett értékeket:

- Vízvonál fölött
- Vízvonál alatt
- Szétosztott cél
- Eltérés a szétosztott cél és a vízvonál fölötti között
- A negatív eltérésű értékeket pirossal jelöli a program.

Az időskála módosításával más időbeli bontásban tekintheti meg az összesített értékeket, például havonta vagy negyedévente.

Az összesítés részleteivel leszűkítheti a problémákat, hogy feltölthesse a kapacitást egy adott igény esetében. Megpróbálhatja például azzal eltüntetni a tervezett költségben egy adott negyedévben mutatkozó negatív eltérést, hogy módosítja a befektetési dátumokat,.

Az összegző sorok működését a következő feltételek határozzák meg:

- A Vízvonalak nézet megjelenítési beállításai. Ha szűrőt alkalmaz a nézetre, vagy elrejtí a Gantt-diagramot, nem jelennek meg az összegző sorok.
- A befektetések adatain a Vízvonalak nézetben elvégzett módosítások. Az összegző sorokban megjelennek a nézetben végrehajtott módosítások. Ha például újrapiorizálja a befektetések listáját, vagy módosítja a befektetési dátumokat, a program újraszámítja az összegző sorokat, hogy tükrözzék ezeket a változásokat.
- A felhasználó bejelentkezési állapota. Az összegzésre kiválasztott portfóliómegszorítás csak bejelentkezéstől kijelentkezésig érvényes. Ha kijelentkezik, a rendszer nem menti az összesítéseket. Ha újra meg szeretné jeleníteni az értékeket, válassza ki a kívánt portfóliómegszorítást összegzésre.

Kövesse az alábbi lépéseket:

1. Nyissa meg a Kezdőlapot, majd a Portfóliókezelés menüben kattintson a Portfóliók elemre.

2. Nyissa meg a portfóliót, majd kattintson a Vízvonalak elemre.
3. Kattintson az Összegzés megszorítási legördülő menüt, és válasszon egy portfóliómegszorítást, amelyre összegezve szeretné látni a vízvonál értékeit.
Az összegző sorok a befektetések listája és a Gantt-diagram alatt jelennek meg.
4. Ha mindegyik befektetés esetében látni szeretné egy megszorításra vonatkozóan az időskála szerinti összegzett számokat, kattintson az eszköztáron az Értékek megjelenítése elemre.
Az összegzett számok a Gantt-sávok fölött jelennek meg.

A vízvonálnézet beállításainak ellenőrzése

Ellenőrizze, hogy a vízvonálnézet eredményei megfelelnek-e a várakozásainak. A listán esetleg megjelenő oszlopmegszorítások megszorítási műszerként is láthatók a lista alján. A műszerek megjelenítik a vízvonál alatti és fölötti összesítések eltérési információit.

Amennyiben nem láthatók a megszorítási műszerek, kattintson az eszköztáron az Összesítések megjelenítése elemre.

Megjegyzés: A portfólióba a legutóbbi rangsorolás után hozzáadott befektetések a vízvonálnézetben a lista tetején jelennek meg. A befektetéseknél a Helyezés oszlopban a NR (nem rangsorolt) jelzés lesz hozzárendelve. Az ilyen rangsorolású befektetések nem szerepelnek a vízvonál nézet összesítő értékeiben. Ha az újonnan megadott befektetéseket is szeretné belevenni, futtassa újra a rangsorolási szabályokat.

Ha meg szeretné állapítani a hiányokat vagy többleteket egy időskála szerinti nézetben egy portfóliómegszorításra vonatkozóan, nézze meg az összegző sorban szereplő értékeket. Végezze el a szükséges módosításokat a megszorításra vonatkozóan, hogy egyensúlyba hozza portfóliót.

A függőben lévő módosítások mentése vagy elvetése

A Vízvonalak nézetben végrehajtott változtatásokat a rendszer függőben lévő módosításként menti, és azok aztán vagy véglegesen menthetők vagy elvethetők. Az összes függőben lévő módosítást egy átmeneti helyre menti a rendszer, amíg a felhasználó nem tudja őket véglegesíteni, illetve úgy nem dönt, hogy megszabadul tőlük. A Változtatások elvetése gomb akkor válik használhatóvá, amikor vannak a nézethez függőben lévő módosítások.

Ha elhagyja a Vízvonalak nézetet, vagy ha kijelentkezik az alkalmazásból, a függőben lévő módosítások tárolódnak. Amikor a felhasználó újra bejelentkezik, választhat, hogy elfogadja vagy elveti a módosításokat.

A függőben lévő módosításoknál vörös jelzés jelenik meg, amely a mentéskor vagy elvetéskor eltűnik. A Vízvonalak nézetben például a következő változtatások tárolódnak függőben lévő módosításként:

- Befektetéseket új helyre húz át a rangsorolásuk pozitív vagy negatív irányú megváltoztatása céljából.
- A befektetés attribútumainak – például kezdési és befejezési dátumainak – megváltoztatása akár a Gantt-sávok módosításával, akár a rácscellák szerkesztésével.