

CA Clarity™ PPM

Podręcznik scenariuszy zarządzania portfelem

Wydanie 14.2.00



Niniejsza Dokumentacja, obejmująca zintegrowane systemy pomocy i rozpowszechniane drogą elektroniczną materiały (określana w dalszej części jako „Dokumentacja”), jest przeznaczona wyłącznie do celów informacyjnych i może zostać zmodyfikowana lub wycofana przez CA w dowolnym czasie. Ponieważ niniejsza Dokumentacja zawiera zastrzeżone informacje firmy CA, zabrania się jej kopiowania, przekazywania, powielania, ujawniania, modyfikowania i duplikowania w całości lub części bez uprzedniej pisemnej zgody CA.

Użytkownik będący jednocześnie licencjobiorcą oprogramowania, do którego odnosi się niniejsza Dokumentacja, jest uprawniony do drukowania lub udostępniania w inny sposób kopii niniejszej Dokumentacji w uzasadnionych ilościach, dla potrzeb wewnętrznego użytku własnego oraz swoich pracowników w związku z tym oprogramowaniem, pod warunkiem, że każda kopia będzie zawierać wszystkie oznaczenia i stosowne informacje o prawach autorskich CA.

Prawo do drukowania i udostępniania w inny sposób kopii Dokumentacji ogranicza się do okresu obowiązywania odpowiedniej licencji na takie oprogramowanie. W przypadku wygaśnięcia licencji z jakiegokolwiek powodu obowiązkiem użytkownika jest przedstawienie CA pisemnego oświadczenia potwierdzającego, że wszelkie kopie pełne i częściowe Dokumentacji zostały zwrócone CA lub zniszczone.

W ZAKRESIE DOZWOLONYM PRZEZ OBOWIĄZUJĄCE PRAWO CA UDOSTĘPNIĄ NINIEJSZĄ DOKUMENTACJĘ W STANIE, W JAKIM SIĘ ONA ZNAJDUJE, ORAZ NIE UDZIELA GWARANCJI JAKIEGOKOLWIEK RODZAJU, W TYM JAKICHKOLWIEK DOROZUMIANYCH GWARANCJI CO DO PRZYDATNOŚCI HANDLOWEJ, UŻYTECZNOŚCI DO OKREŚLONEGO CELU ANI NIENARUSZANIA PRAW OSÓB TRZECICH. W ŻADNYM PRZYPADKU NA CA NIE CIĄŻY ODPOWIEDZIALNOŚĆ WZGLĘDEM UŻYTKOWNIKA ANI ŻADNEJ INNEJ OSOBY TRZECIEJ ZA JAKIEKOLWIEK STRATY LUB SZKODY, BEZPOŚREDNIE LUB POŚREDNIE, POWSTAŁE W ZWIĄZKU Z KORZYSTANIEM Z NINIEJSZEJ DOKUMENTACJI, W TYM ZA UTRATĘ ZYSKÓW, UTRATĘ INWESTYCJI, PRZERWY W PROWADZENIU DZIAŁALNOŚCI, USZCZERBEK NA DOBRYM IMIENIU ANI UTRATĘ DANYCH, NAWET JEŚLI CA ZOSTAŁA UPRZEDNIO WYRAŹNIE POINFORMOWANA O MOŻLIWOŚCI WYSTĄPIENIA TAKICH STRAT LUB SZKÓD.

Zasady korzystania z oprogramowania, do którego odnosi się niniejsza Dokumentacja, reguluje stosowna umowa licencyjna, której postanowienia zawarte w niniejszym dokumencie nie modyfikują w jakikolwiek sposób.

Producentem niniejszej Dokumentacji jest CA.

Dokumentacja podlega „Prawom Zastrzeżonym”. Jej wykorzystanie, powielanie i ujawnianie przez Rząd Stanów Zjednoczonych podlega, w zakresie w jakim ma to zastosowanie, ograniczeniom określonym w klauzulach 12.212, 52.227-14 i 52.227-19(c)(1) - (2) przepisów FAR oraz w klauzuli 252.227-7014(b)(3) przepisów DFARS, bądź w przepisach je zastępujących.

Copyright © 2015 CA. Wszelkie prawa zastrzeżone. Wszelkie znaki towarowe, nazwy towarowe, znaki usługowe oraz logo wymienione w niniejszym dokumencie stanowią własność odpowiednich firm.

Kontakt z pomoc techniczn

Dla Aby uzyska pomoc techniczn w trybie online i zapozna si z pen list lokalizacji oraz godzin pracy serwisu, a take uzyska odpowiednie numery telefonw, skontaktuj si z dziaem pomocy technicznej w witrynie WWW pod adresem <http://www.ca.com/worldwide>.

Spis treści

Rozdział 1: Wprowadzenie 7

Informacje o tym podręczniku	7
Uwagi prawne	7
Odbiorcy	7

Rozdział 2: Rozpoczęcie pracy z zarządzaniem portfelem 9

Jak rozpocząć pracę z zarządzaniem portfelem	9
Ocena wymagań portfela	11
Przygotowanie do korzystania z portfeli	16
Jak utworzyć portfel inwestycji	20
Sprawdzanie wymagań wstępnych	22
Definiowanie właściwości ogólnych portfela	23
Definiowanie układu strony portfela	26
Definiowanie właściwości synchronizacji portfela	26
Tworzenie zawartości portfela	28
Definiowanie wartości docelowych szczegółowego planowania	30
Definiowanie wartości docelowych ról	33
Przeglądanie widoku linii brzegowej dla inwestycji	35
Definiowanie ogólnej kondycji portfela	36

Rozdział 3: Zarządzanie portfelami 37

Jak zracjonalizować portfel inwestycji	37
Określenie priorytetów portfela	40
Ocena portfela	42
Racjonalizacja portfela	46
Jak badać alternatywne plany portfela	53
Sprawdzanie wymagań wstępnych	56
Tworzenie planu z poziomu portfela	56
Generowanie wersji planu lub scenariuszy	57
Porównywanie planów lub scenariuszy	61
Wyznaczenie planu tymczasowego	62

Rozdział 4: Konfigurowanie portfeli 63

Jak skonfigurować widok linii brzegowej	63
Przejrzyj wymagania wstępne	65

Konfigurowanie kolumn ograniczenia do widoku linii brzegowej.....	65
Definiowanie i stosowanie reguł klasyfikacji.....	66
Bilansowanie kosztów portfela i ograniczeń zasobów.....	69
Sprawdzenie ustawień widoku linii brzegowej	70
Zapisywanie lub odrzucanie zmian oczekujących	71

Rozdział 1: Wprowadzenie

Ta sekcja zawiera następujące tematy:

[Informacje o tym podręczniku](#) (na stronie 7)

[Uwagi prawne](#) (na stronie 7)

[Odbiorcy](#) (na stronie 7)

Informacje o tym podręczniku

Ten podręcznik zawiera kilka typowych scenariuszy zarządzania portfelem, a także opisy sposobów ich realizacji przy użyciu programu CA Clarity PPM. Po zapoznaniu się z niniejszym rozdziałem należy przeczytać scenariusz odpowiedni do danej roli użytkownika. Nie jest konieczne przeczytanie wszystkich rozdziałów w przedstawionej kolejności.

Aby odzwierciedlić scenariusze, w podręczniku jest używana fikcyjna nazwa firmy, Forward Inc.

Uwagi prawne

Forward Inc. jest fikcyjną nazwą firmy, która jest używana wyłącznie do celów instruktażowych i w żaden sposób nie odnosi się do jakiegokolwiek istniejącej firmy.

Odbiorcy

Podręcznik jest przeznaczony dla następujących ról w programie CA Clarity PPM:

- Menedżerowie portfeli
- Interesariusze portfela
- Administratorzy systemu

Rozdział 2: Rozpoczęcie pracy z zarządzaniem portfelem

Ta sekcja zawiera następujące tematy:

[Jak rozpocząć pracę z zarządzaniem portfelem](#) (na stronie 9)

[Jak utworzyć portfel inwestycji](#) (na stronie 20)

Jak rozpocząć pracę z zarządzaniem portfelem

Za pomocą modułu zarządzania portfelem można tworzyć i przeglądać zbiór inwestycji atrakcyjnych dla interesariuszy danej działalności. Po utworzeniu portfela system tworzy migawkę danych dotyczących inwestycji, która wykorzystywana jest do zarządzania i raportowania. Możliwe jest ustawienie w niej tempa aktualizowania danych, tak aby pasowało ono do najnowszych informacji dotyczących inwestycji. W oparciu o te dane można następnie utworzyć alternatywne wersje lub plany. Aby zbadać możliwe alternatywy inwestycji, należy wykorzystać te plany do stworzenia i porównania możliwych scenariuszy.

Portfel to zbiór inwestycji. W zależności od potrzeb można utworzyć rodzaje portfeli oparte na:

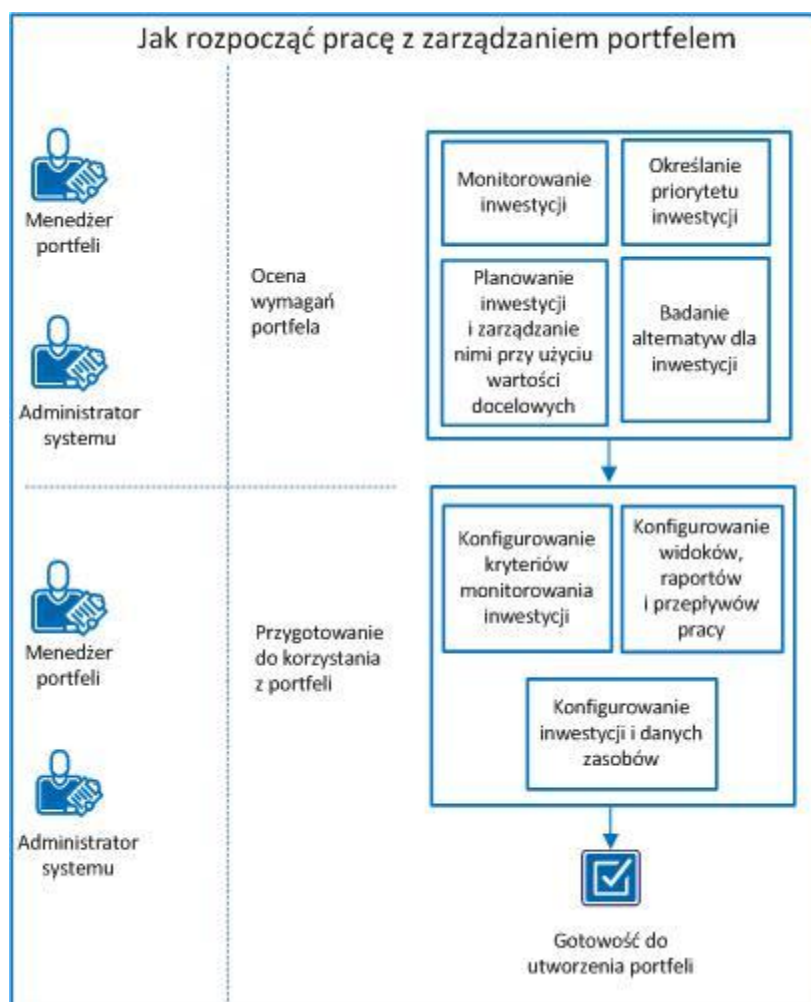
- Inwestycjach (np. projektach PMO, aplikacjach IT, liniach produktowych rozwoju nowego produktu).
- Konkretnych inwestycjach (np. wszystkich aktywnych projektach).
- Organizacji (np. planie tymczasowym IT, inicjatywach marketingowych, ideach firmy).
- Zainteresowaniu (np. inicjatywach ekologicznych, propozycjach fuzji i nabycia).

Przykład: Portfel IT bieżących projektów

Maks, dyrektor ds. PMO w firmie Forward, Inc., chce stworzyć portfel wszystkich projektów, którymi zajmuje się obecnie organizacja. Maks może przeznaczyć na projekty określony budżet i zasoby. W przypadku wszystkich projektów w portfelu Maks korzysta z modułu zarządzania portfelem, aby osiągnąć następujące cele biznesowe:

- Zrozumieć, jak koszty i zapotrzebowanie na zasoby w każdym projekcie mają się do ogólnych wartości docelowych.
- Określić priorytety projektów, tak aby najważniejsze zadania były wykonywane na początku.
- Rozplanować etapy, tak aby środki i koszty były utrzymane na stałym poziomie na każdym z nich.

Poniższy diagram ukazuje sposób, w jaki administrator systemu oraz menedżer portfela rozpoczynają pracę z zarządzaniem portfelem.



Aby rozpocząć pracę z zarządzaniem portfelem, wykonaj następujące czynności:

1. [Oceń wymagania portfela](#) (na stronie 11):
 - [Monitoruj inwestycje](#) (na stronie 11).
 - [Określ priorytety inwestycji](#) (na stronie 12).
 - [Planuj inwestycje i zarządzaj nimi przy użyciu wartości docelowych](#) (na stronie 14).
 - [Zbadaj alternatywy dla inwestycji](#) (na stronie 15).
2. [Przygotowanie do korzystania z portfeli](#) (na stronie 16):
 - [Ustaw kryteria monitorowania inwestycji](#) (na stronie 17).
 - [Skonfiguruj widoki, raporty i przepływy pracy](#) (na stronie 18).
 - [Skonfiguruj inwestycje i dane zasobów](#) (na stronie 19).

Ocena wymagań portfela

Aby zrozumieć cele biznesowe, które chcesz osiągnąć przy pomocy zarządzania portfelem, oceń wymagania portfela. Aby ocenić konkretne wymagania portfela, użyj następujących sprawdzianów ogólnych jako wskazówek:

- [Monitoruj inwestycje](#) (na stronie 11).
- [Określ priorytety inwestycji](#) (na stronie 12).
- [Planuj inwestycje i zarządzaj nimi przy użyciu wartości docelowych](#) (na stronie 14).
- [Zbadaj alternatywy dla inwestycji](#) (na stronie 15).

Monitorowanie inwestycji

Interesujące nas dane dotyczące inwestycji można monitorować poprzez skonfigurowanie widoków portfela tak, aby dane te były wyświetlane. Należy zdecydować, które dane dotyczące inwestycji chcemy obejrzeć i jakie konkretne widoki danych nas interesują.

Użytkownik może na przykład ustawić portfel tak, aby wyświetlał następujące typy danych dotyczących inwestycji:

- Widok, który monitoruje bieżące inwestycje i ukazuje ich aktualny status, a więc: czy są one wykonywane w odpowiednim czasie, wcześniej lub z opóźnieniem.
- Widok, który ukazuje inwestycje mogące wejść w skład przyszłorocznego cyklu planowania oraz planowane koszty tych inwestycji.

Po określeniu wymagań dotyczących danych widoków należy skonfigurować domyślny widok portfela tak, aby wyświetlał on niestandardowe dane.

Widoki portfela można wykorzystać do monitorowania różnych aspektów inwestycji w portfelu. Ustawienie widoku domyślnego portfela nie zapewnia jednak dostępu do wszystkich potrzebnych informacji. W widoku domyślnym ważne dla użytkownika niestandardowe dane nie są wyświetlane. Przykładowo, widok Linie brzegowe pozwala na zrównoważenie obciążenia zasobów z ustalonymi wartościami docelowymi oraz osią czasową w hipotetycznym środowisku. To ustawienie domyślne jest odpowiednie jedynie wtedy, gdy interesują nas dane zasobu wymagające konfiguracji zarządzania zasobami w produkcji. Podobnie widok Dane finansowe powiązany jest z określoną konfiguracją zarządzania finansowego w produkcji. Widok ten jest odpowiedni dla użytkowników, którzy chcą monitorować określone aspekty swoich inwestycji. Aby wyświetlić potrzebne niestandardowe dane, należy skonfigurować domyślny widok portfela wspólnie z administratorem systemu.

Uwaga: Linie brzegowe, Plany, Inwestycje oraz Wartości docelowe to jedyne widoki dostępne w zarządzaniu portfelem. Aby uzyskać dostęp do pozostałych widoków portfela, należy zainstalować dodatek PMO Accelerator. Szczegółowy opis dodatku, instrukcje dotyczące jego instalowania i opisy widoków portfela można znaleźć w dokumentacji dodatku Akcelerator PMO.

Określanie priorytetu inwestycji

Ważną częścią zarządzania portfelem jest zrozumienie względnych priorytetów inwestycji poprzez ich klasyfikację. Produkt zawiera nie wymagający konfiguracji widok Linie brzegowe pozwalający na przeglądanie i klasyfikowanie inwestycji w portfelu.

Przy pierwszym wyświetleniu widoku Linie brzegowe inwestycje mają określony priorytet w oparciu o następujące kryteria:

- Stan zatwierdzenia. Inwestycje są posortowane najpierw pod względem stanu zatwierdzenia. Zatwierdzone inwestycje są wyżej w rankingu niż niezatwierdzone i pojawiają się na górze listy.
- Data zakończenia. Następnie inwestycje są posortowane pod względem daty zakończenia. Inwestycje z najbliższą datą zakończenia znajdują się wyżej niż inwestycje z późniejszą datą zakończenia.

Zatwierdzone inwestycje z najbliższą datą zakończenia zostają umieszczone na górze listy. Niezatwierdzone inwestycje z późniejszymi datami zakończenia zostają umieszczone na dole.

Inwestycje można klasyfikować ręcznie lub utworzyć ranking oparty na następujących decydujących czynnikach:

- Wielkość przychodu
- Wpływ określonych czynników ryzyka na działalność

Ręczna klasyfikacja inwestycji

Aby przygotować ręczną klasyfikację inwestycji w widoku Linie brzegowe, należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- Rozmiar organizacji. Jeśli organizacja jest niewielka i pracownicy zazwyczaj rozumieją swoje priorytety, tworzenie reguł rankingowych dla priorytetów nie jest dobrą inwestycją.
- Liczba inwestycji. Jeśli liczba inwestycji jest niewielka, łatwiej jest sklasyfikować je ręcznie.
- Potrzeba biznesowa. Jeśli nie ma wcześniejszych wytycznych dotyczących klasyfikacji inwestycji i są one tworzone w miarę zapotrzebowania, wówczas lepiej ręcznie sklasyfikować inwestycje.

Tworzenie klasyfikacji opartej na regułach

Aby przygotować się do utworzenia reguł klasyfikacji inwestycji umożliwiających określenie ich priorytetu w widoku Linie brzegowe, należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- Atrybuty inwestycji determinujące kryteria ich klasyfikacji (np. stan projektu, ROI lub cel).
- Sposób ustalania miejsca poszczególnych kluczowych atrybutów w klasyfikacji. Przykładowo, jeśli wartość atrybutu ROI wynosi 20 procent, należy umieścić projekt na górze listy.
- Ogólna klasyfikacja ważona każdego atrybutu inwestycji. Przykładowo, aby przyznać względnie wyższą wartość danemu atrybutowi inwestycji, należy przydzielić mu większą wagę niż innym atrybutom.

Planowanie inwestycji i zarządzanie nimi przy użyciu ograniczeń

Aby zdefiniować zakresy oraz granice czasowe, zgodnie z którymi chcemy zaplanować inwestycje i nimi zarządzać, należy ustawić wartości docelowe portfela. Wartości docelowe umożliwiają analizę celów portfela dzięki zarządzaniu inwestycjami w następujący sposób:

- Ustawianie wysokopoziomowych wartości docelowych portfela lub ograniczeń oraz planowanie, śledzenie lub mierzenie wydajności portfela względem tych ograniczeń.
- Tworzenie wielu wersji planu przy użyciu podzbioru danych portfela. Przykładowo, możliwe jest utworzenie planu na rok bieżący oraz kolejnego planu na rok następny. Każdy plan może mieć inne wartości docelowe kosztów, korzyści i zasobów.
- Porównywanie i modyfikowanie wartości docelowych planu oraz wdrażanie koniecznych zmian rzeczywistych inwestycji po zatwierdzeniu planów.

W każdym portfelu dostępne są następujące typy wartości docelowych:

- Finansowe. Podczas określania, jakich celów finansowych można użyć do zarządzania portfelem, należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:
 - Waluta. Portfel może zawierać inwestycje zaplanowane w więcej niż jednej walucie. Aby ustawić system obsługujący wiele walut, należy współpracować z administratorem systemu. W systemie obsługującym wiele walut można wybrać walutę docelową portfela. Waluta docelowa jest oparta na walutach, które zostały włączone w dany system. Kwoty w różnych walutach są zagregowane i zestawione przy użyciu jednej waluty portfela.
 - Koszty. Użytkownicy mogą zaplanować zagregowane rodzaje kosztów, takie jak łączne koszty, koszty kapitałowe i koszty operacyjne. Koszty te są sumowane i agregowane ze wszystkich inwestycji zawartych w portfelu. Możliwe jest ustawienie wartości docelowych tych rodzajów kosztów (kapitałowych i operacyjnych), a następnie wyświetlenie zapotrzebowania na nie w inwestycjach. Jeśli koszty rzeczywiste inwestycji są śledzone, można wyświetlić zagregowane koszty rzeczywiste w widokach portfela.
 - Korzyści. Użytkownicy mogą planować zagregowane korzyści. W portfelu można ustawić łączną korzyść docelową, a następnie wyświetlić zagregowane planowane korzyści z inwestycji. Jeśli korzyści rzeczywiste inwestycji są śledzone przy użyciu planów korzyści, zagregowane korzyści rzeczywiste mogą zostać wyświetlone w widokach portfela.

- Zasób. Podczas określania, jakich wartości docelowych dotyczących zasobów można użyć do zarządzania portfelem, należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:
 - Jednostka. Należy zdecydować, czy chcemy planować zdolności produkcyjne zasobów portfela, korzystając z godzin lub jednostek FTE (ekwiwalentów pełnego wymiaru czasu).
 - Szczegółowość. Należy rozważyć, czy chcemy planować, bazując na łącznej zdolności produkcyjnej zasobów czy zdolności produkcyjnej specyficznej dla roli. Zdolności produkcyjne specyficzne dla roli opierają się na istniejących rolach. Przykładowo, wartości docelowe dla zasobów można wyświetlać według roli inżynierów lub zapewniania jakości.

Badanie alternatyw dla inwestycji

Aby określić najlepszy sposób osiągnięcia celów portfela, należy zdefiniować określone plany w jego zakresie. Przy zdefiniowanym większym zestawie zawartości planowanie umożliwia wykonywanie wielokrotnej analizy portfela. Przykładowo, możliwe jest utworzenie następujących planów dla portfela projektów IT obejmującego lata obrachunkowe 2013 i 2014.

- Plan projektów IT na rok obrachunkowy 2013
- Plan projektów IT na rok obrachunkowy 2014

Aby zbadać różne opcje planowania w przyszłości, można utworzyć różne wersje planów lub scenariuszy, modyfikując konkretne parametry. Ostatecznie można zdecydować się na zatwierdzenie planu zapisu.

Aby planowanie było efektywne, należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- Formalny a nieformalny proces planowania. Przeanalizowanie, czy proces planowania w organizacji jest formalny, nieformalny, czy też mieszany.
 - W formalnym procesie planowania przegląd planu zajmuje więcej czasu, a zmiany są wprowadzane w sposób metodyczny. Ten proces planowania ma zastosowanie, gdy rekomendowane zmiany są rozległe lub wymagają dalszego przeglądu przed wdrożeniem. Na przykład w przypadku zatwierdzenia inwestycji wymagającej większego budżetu. W przypadku formalnego planowania istnieje zazwyczaj dobrze zdefiniowany proces propozycji i zatwierdzeń planów przed dokonaniem zmian.
 - W nieformalnym procesie planowania organizacje wprowadzają zmiany szybciej po przeglądzie. Zmiany są mniejsze i zgodne z istniejącymi celami. Przykładowo, lekkie przesunięcie daty rozpoczęcia inwestycji. Planowanie nieformalne może sprowadzać się do oznaczenia zmiany w systemie jako zatwierdzonej bez formalnego zatwierdzenia.
 - W przypadku mieszanego procesu planowania organizacje wprowadzają mniejsze zmiany po nieformalnym procesie planowania, a większe zmiany poprzedzone są bardziej formalnym procesem zatwierdzania.

- Horyzont planowania. Określenie przedziału czasu dla portfela, określającego zakres planowania danych. Aby umożliwić planowanie bieżących i przyszłych inwestycji należy sprawdzić, czy horyzont portfela obejmuje horyzont planowania.
- Tempo przeglądu. Należy określić tempo przeglądu planów. Następnie należy ustawić harmonogram synchronizacji portfela tak, aby w razie potrzeby odzwierciedlał on aktualne dane dotyczące inwestycji.
- Dane wymagane do przeglądów portfela. Należy określić rodzaj danych wymaganych do danego przeglądu. Następnie należy ustawić portfel tak, aby uzyskiwał wymagane dane z inwestycji. Przykładowo, aby przejrzeć informacje dotyczące kosztów i zasobów, należy uzyskać następujące metryki kluczowe z inwestycji w portfelu:
 - Dni opóźnienia
 - Odchylenie kosztowe
 - Odchylenie nakładu pracy
 - Ryzyko
 - ROI
 - Wartość wypracowana

Przygotowanie do korzystania z portfeli

Po ustaleniu celów biznesowych, które chcemy osiągnąć przy pomocy zarządzania portfelem, należy przygotować produkt, aby rozpocząć tworzenie portfeli. Utworzenie portfela pozwala na zarządzanie inwestycjami i planowanie ich na wyższym poziomie.

Aby przygotować się do korzystania z portfeli, wykonaj następujące zadania:

- [Ustaw kryteria monitorowania inwestycji](#) (na stronie 17).
- [Skonfiguruj widoki portfela, raporty oraz przepływy pracy](#) (na stronie 18).
- [Skonfiguruj inwestycje i dane zasobów](#) (na stronie 19).

Konfigurowanie kryteriów monitorowania inwestycji

Portfel udostępnia migawkę rzeczywistych danych dotyczących inwestycji. Dane portfela są aktualizowane najnowszymi danymi z rzeczywistych inwestycji. Aktualizacja opiera się na harmonogramie synchronizacji definiowanym we właściwościach portfela. Za każdym razem, gdy zadanie *Synchronizuj inwestycje w portfelu* jest wykonywane na podstawie harmonogramu synchronizacji, w portfelu są uwzględniane najnowsze dane z rzeczywistych inwestycji.

Nie wszystkie dane z inwestycji są odzwierciedlane w portfelu. Użytkownika będącego menedżerem portfela, który podejmuje decyzje na wyższym poziomie, interesuje tylko analiza podsumowania danych inwestycyjnych, właściwych dla jego potrzeb biznesowych. Na przykład, aby przeanalizować portfel ukierunkowany na zatwierdzone projekty IT, nie trzeba śledzić informacji o niezatwierdzonych projektach.

Przygotowując się do przeglądania podsumowania danych inwestycji w portfelu, należy rozważyć poniższe czynniki w zalecanej kolejności:

1. Należy zdefiniować kryteria monitorowania lub podsumowanie danych, które mają być śledzone dla każdego typu inwestycji. Gdy wykonywane jest zadanie synchronizacji, do portfela inwestycji wprowadzane są najnowsze dane z rzeczywistych inwestycji. Dane są aktualizowane na podstawie wstępnie zdefiniowanych kryteriów monitorowania.

Na przykład, aby zarządzać portfelem wszystkich zatwierdzonych projektów IT, należy zdefiniować poniższe kryteria monitorowania, aby śledzić odpowiednie dane:

- Koszt
 - Stan
 - ROI
 - Ryzyko
2. Dla każdej inwestycji w portfelu należy wybrać atrybuty, które mają być monitorowane w portfelu, i zarejestrować te atrybuty dla obiektu inwestycji w portfelu. Gdy wykonywane jest zadanie *Synchronizuj inwestycje w portfelu*, dane inwestycji w portfelu są aktualizowane na podstawie aktualnych, zarejestrowanych wartości.

Uwaga: Wymagane atrybuty inwestycji w portfelu są wyświetlane domyślnie. Należy zarejestrować wszelkie inne atrybuty inwestycji w portfelu (standardowe lub dostosowane), które mają być wyświetlane.

Konfigurowanie widoków, raportów i przepływów pracy

Po określeniu, które dane inwestycji mają być monitorowane w portfelu, należy się upewnić, czy został skonfigurowany produkt obsługujący te dane. Skonfigurowanie produktu umożliwia przeglądanie żądanych danych w portletach i raportach.

Należy sprawdzić na przykład, czy istnieje poniższa konfiguracja:

- Aby przeglądać szczegółowe dane kosztów projektu według okresów, zostały wygenerowane plany kosztów projektów.
- Aby ujawniać czynniki ryzyka i problemy z projektami, skonfigurowano w tym celu obiekty projektu.
- Aby zarejestrować rzeczywisty czas poświęcony każdemu projektowi, zostały skonfigurowane grafiki.

Przed skonfigurowaniem produktu należy zwrócić uwagę na poniższe czynniki:

- Typ raportów, jakie mają być generowane, i częstość ich dystrybucji.
- Typy procesów standardowych, które mają być częścią implementacji. Można na przykład skonfigurować proces przeglądów i zatwierdzania planów w celu zatwierdzania i wdrażania szeroko zakrojonych zmian w inwestycjach.

Aby wykorzystać wszystkie możliwości zarządzania portfelem, należy wykonać poniższy proces:

1. Przeanalizuj dokładnie rodzaje informacji, które mają być pobierane z inwestycji.
2. Upewnij się, czy wymagane informacje są dostępne w inwestycjach.

Gdy dane i procesy są dostępne, można tworzyć widoki danych, pomocne w zarządzaniu inwestycjami portfela.

Od razu po zainstalowaniu oprogramowania dostępnych jest wiele gotowych widoków portfela. Zalecamy przeanalizowanie tych widoków, aby określić jakie informacje mają być przedstawiane w widokach portfela.

Konfigurowanie inwestycji i danych zasobów

Aby zacząć używać portfeli, należy upewnić się, czy wymagane dane konfiguracyjne istnieją w produkcie. Dane konfiguracyjne umożliwiają przeglądanie żądanych informacji o inwestycjach w widokach portfela.

W zależności od danych, które są istotne dla firmy, w produkcie można skonfigurować poniższe wymagania:

Konfiguracja zarządzania finansami

- Obsługa wielu walut. Aby zarządzać portfelem inwestycji związanych z różnymi walutami, należy się upewnić, czy dla danego produktu jest włączona obsługa wielu walut.

Aby uzyskać więcej informacji o konfiguracji obsługi wielu walut, zobacz *Podręcznik instalacji*.

- Typy kosztów. Aby podzielić koszty ogółem w portfelu na koszty kapitałowe i operacyjne, należy sprawdzić, czy te typy kosztów są skonfigurowane w inwestycjach.

Aby uzyskać więcej informacji o konfigurowaniu typów kosztów, zobacz *Podręcznik użytkownika — Zarządzanie finansami*.

Konfiguracja zarządzania zasobami

- Role. Aby planować zdolności produkcyjne zasobów z wykorzystaniem podziałów specyficznych dla ról, należy sprawdzić, czy dla inwestycji zdefiniowane są role.

Aby uzyskać więcej informacji o konfigurowaniu ról, zobacz *Podręcznik użytkownika — Zarządzanie zasobami*.

Konfiguracja zarządzania projektami

- Inwestycje. Aby utworzyć portfel inwestycji i zarządzać nim, należy sprawdzić, czy w produkcie skonfigurowane są inwestycje i czy przydzielono do nich zasoby. Na przykład, aby zarządzać portfelem projektów IT, należy utworzyć projekty i powiązane z nimi przydziały.

Jak utworzyć portfel inwestycji

Tworzenie portfela inwestycji obejmuje poniższe zadania:

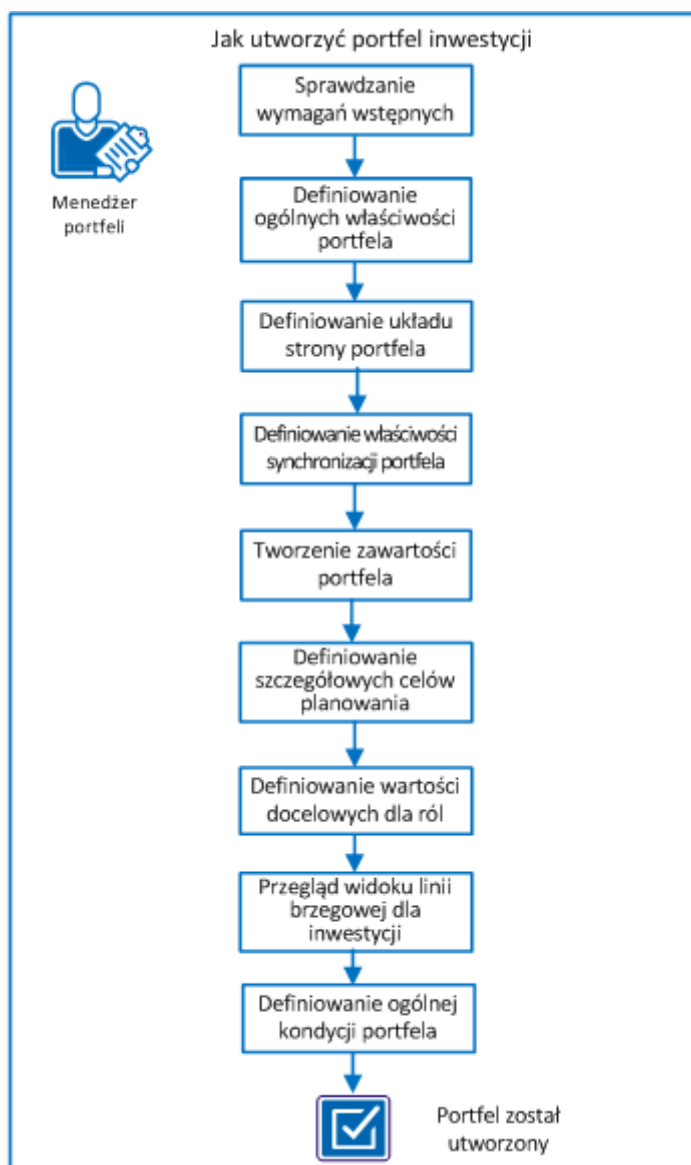
- Zarządzania inwestycjami i planowanie ich z wykorzystaniem wartości docelowych wysokiego poziomu w zakresie kosztów, korzyści i zasobów.
- Rozłożenie wartości docelowych w zakresie finansów i zasobów w okresach w celu zrozumienia, w jaki sposób inwestycje wykorzystują środki finansowe i zasoby w horyzoncie planowania portfela.
- Wyznaczanie wartości docelowych dla ról przez rozkład wartości docelowej ustalonej na wysokim poziomie bądź przez wypełnienie zdolności produkcyjnych istniejących zasobów na podstawie ról w systemie.

Przykład: Tworzenie portfeli IT na potrzeby planowania rocznego

Wiktoria jest kierownikiem operacyjnym IT odpowiedzialnym za tworzenie i utrzymywanie inwestycji IT dla dyrektora działu IT w firmie Forward Inc. Wiktoria przygotowuje plan roczny i musi utworzyć portfel inwestycji IT odzwierciedlający bieżące i proponowane prace. Wiktoria tworzy portfel w następujący sposób:

- Definiuje podstawowe właściwości portfela, takie jak data rozpoczęcia, data zakończenia i koszt.
- Tworzy zawartość przez wybór aktywnych projektów w SPO inwestycji dla działu IT na nadchodzący rok obrachunkowy.
- Uwzględnia idee, które są rozważane na nadchodzący rok obrachunkowy.

Na poniższym diagramie przedstawiono, w jaki sposób menedżer portfela tworzy portfel inwestycji:



Aby utworzyć portfel inwestycji, należy wykonać następujące czynności:

1. [Sprawdzanie wymagań wstępnych](#) (na stronie 22).
2. [Definiowanie właściwości ogólnych portfela](#) (na stronie 23).
3. [Definiowanie układu strony portfela](#) (na stronie 26).
4. [Definiowanie właściwości synchronizacji portfela](#) (na stronie 26).
5. [Tworzenie zawartości portfela](#) (na stronie 28).
6. [Definiowanie wartości docelowych szczegółowego planowania](#) (na stronie 30).
7. [Definiowanie wartości docelowych ról](#) (na stronie 33).
8. [Przeglądanie widoku linii brzegowej dla inwestycji](#) (na stronie 35).
9. [Definiowanie ogólnej kondycji portfela](#) (na stronie 36).

Sprawdzanie wymagań wstępnych

Przed utworzeniem portfela inwestycji należy wykonać następujące czynności wymagane wstępnie:

Przegląd i weryfikacja

Przejrzyj scenariusz *Jak rozpocząć pracę z zarządzaniem portfelem* i zapoznaj się z podstawowymi pojęciami dotyczącymi zarządzania portfelem.

Sprawdź, czy masz poniższe uprawnienia dostępu do tworzenia i edytowania zawartości portfela:

- Portfel - Tworzenie
- Portfel - Nawigacja

Sprawdzanie, czy istnieją inwestycje, idee i portfele podrzędne

- Sprawdź, czy w produkcie istnieją aktywne inwestycje i idee, które są zaplanowane na okres objęty portfelem. Upewnij się, że inwestycje i idee można zsynchronizować w portfelu na potrzeby planowania i analizowania.
- Utwórz portfele podrzędne, które chcesz powiązać z portfelem nadrzędnym, aby móc obserwować ich wzajemne relacje. Z portfela podrzędnego do portfela nadrzędnego nie są pobierane żadne dane.

Konfigurowanie typów kosztów kapitałowych i operacyjnych

W pokazany poniżej sposób zdefiniuj planowane koszty kapitałowe i operacyjne inwestycji, aby wyświetlać te typy kosztów w portfelu:

- Utwórz podsumowanie finansowe inwestycji.
- Utwórz szczegółowy plan kosztów i dołącz do niego atrybut grupowania Typ kosztu.

Konfigurowanie zapotrzebowania na rolę

Zdefiniuj dla swoich inwestycji zespoły projektowe z danymi alokacji, aby wyświetlać w portfelu zapotrzebowania na rolę.

Konfigurowanie atrybutów

Skonfiguruj następujące atrybuty inwestycji w celu wyświetlania ich w portfelu:

- Ryzyko: ustaw ten atrybut, definiując czynniki na stronie właściwości ryzyka inwestycji.
- Dopasowanie działalności: ustaw ten atrybut na stronie Właściwości->Dopasowanie działalności w sekcji Współczynniki dopasowania.
- Zatwierdzone: ustaw ten atrybut, definiując atrybut Stan na stronie ogólnych właściwości inwestycji.
- Cel: ustaw ten atrybut na stronie ogólnych właściwości inwestycji.

Definiowanie właściwości ogólnych portfela

Aby rozpocząć proces tworzenia portfela, zdefiniuj właściwości wysokiego poziomu dla portfela. Właściwości portfela określają granice czasowe, pieniężne i dotyczące zasobów, w których zakresie można planować i zarządzać inwestycjami. W obrębie tych granic można utworzyć wiele wersji planu na potrzeby porównań i zaimplementować najlepszy plan.

Przykładowo, w poniższych właściwościach portfela przedstawiono, w jaki sposób używać zakresu danych, aby planować inwestycje portfela w tym zakresie:

- Horyzont portfela: początek 2013-01-01 i koniec 2014-12-31
- Koszt razem: 10 000 000 USD
 - Koszt kapitałowy: 7 000 000 USD
 - Koszt operacyjny: 3 000 000 USD
- Zasoby: 20 EPW
- Korzyści: 15 000 000 USD

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Kliknij opcję Nowy.
3. W sekcji Ogólne podaj żądane informacje. Następujące pola wymagają objaśnienia:

Menedżerowie

Wskazuje właściciela lub twórcy portfela, zwykle jest to kierownik operacyjny lub dyrektor. Właściciel automatycznie otrzymuje uprawnienia do wyświetlania i edycji portfela i jego treści. Można wybrać więcej niż jednego właściciela portfela.

Interesariusze

Wskazuje tych interesariuszy w firmie, którzy chcą przeglądać zawartość portfela i zgłaszać uwagi. Interesariusze automatycznie otrzymują uprawnienia do przeglądania portfela i jego zawartości. Można wybrać więcej niż jednego interesariusza portfela.

Data rozpoczęcia/Data zakończenia

Określa zakres planowania danych dla portfela. Dane w portfelu zostaną przycięte, aby pozostawały w ramach ustalonego horyzontu. Jeżeli inwestycja rozpoczyna się w zakresie horyzontu portfela, lecz kończy się poza nim, koszt inwestycji można analizować z następujących perspektyw:

- Koszt zagregowany inwestycji niezależnie od horyzontu portfela.
- Koszt inwestycji z uwzględnieniem okresów horyzontu portfela.

Przykładowo, łączny koszt inwestycji wynosi 10 mln USD, ale w horyzoncie portfela planowane jest wydanie tylko 2 milionów. W tym przypadku portfel ujawnia zarówno łączny koszt inwestycji i jej koszt w horyzoncie planowania.

Harmonogram synchronizacji

Określa, jak często odświeżać dane portfela i powiązane z nimi plany przy użyciu rzeczywistych danych inwestycji. To pole jest wyświetlane po zdefiniowaniu wstępnych właściwości portfela. Można skonfigurować harmonogram automatycznego odświeżania portfela albo synchronizować dane ręcznie.

4. W sekcji Wartości docelowe podaj żądane informacje. Następujące pola wymagają objaśnienia:

Koszt razem

Wyświetla łączny docelowy koszt do wykorzystania w portfelu w horyzoncie planowania. Ten cel jest agregacją kosztów kapitałowych i operacyjnych, dlatego nie można ustawić go bezpośrednio.

Koszt kapitałowy

Określa koszt kapitałowy do wykorzystania w portfelu w horyzoncie planowania.

Koszt operacyjny

Określa koszt operacyjny do wykorzystania w portfelu w horyzoncie planowania.

Waluta

Określa walutę portfela lub walutę, w której mają być rozliczane wszystkie koszty inwestycji i kwoty korzyści. W konfiguracji z obsługą wielu walut wszystkie koszty i korzyści są zestawiane w walucie portfela. Jeśli produkt jest skonfigurowany do obsługi jednej waluty, nie można edytować tej wartości.

Korzyści

Określa łączną docelową korzyść do uzyskania przez portfel w horyzoncie planowania.

Role

Określa nakład pracy, którego wykorzystanie przewiduje się w portfelu w horyzoncie planowania.

Typ jednostki zdolności produkcyjnych

Określa jednostkę zasobu, w której mają być przedstawiane wartości docelowe dla ról. Wybierz jedną z poniższych jednostek:

- EPW. Średnia wartość liczbową określona na podstawie zaangażowanych zasobów i okresów. Przykładowo przyjmijmy horyzont planowania wynoszący dwa miesiące. Na pierwszy miesiąc planowane jest 1 EPW, a na drugi miesiąc — 3 EPW. W tym przypadku średnie docelowe zasoby w horyzoncie planowania wynoszą 2 EPW.
- Liczba godzin. łączna liczba godzin dotycząca horyzontu planowania w portfelu. Przykładowo przyjmijmy, że istnieje dwumiesięczny horyzont planowania i wyznaczony cel 1000 godzin. W tym przypadku można w całym portfelu wykorzystać łącznie 1000 godzin.

5. Zapisz zmiany.

Definiowanie układu strony portfela

Na potrzeby wszystkich stron portfela można zdefiniować widok pulpitu nawigacyjnego lub układ strony. Do wyboru są następujące widoki pulpitu nawigacyjnego:

- PMO — Pulpit nawigacyjny inwestycji portfela. Widok pulpitu nawigacyjnego portfela, jeśli jest stosowany dodatek Akcelerator PMO. Ten pulpit nawigacyjny umożliwia przeglądanie kart z portletami, których można używać do planowania i monitorowania wykonania portfela.

Uwaga: Więcej informacji o widoku PMO — Pulpit nawigacyjny inwestycji portfela i portletach zawartych w tym widoku można znaleźć w dokumentacji dodatku Akcelerator PMO.

- Układ domyślny portfela. Widok domyślny pulpitu nawigacyjnego portfela, jeśli nie jest stosowany dodatek Akcelerator PMO.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, dla którego chcesz wybrać układ strony.
3. Kliknij menu Właściwości i wybierz opcję Ustawienia.
4. Wybierz widok pulpitu nawigacyjnego i zapisz wprowadzone zmiany.

Definiowanie właściwości synchronizacji portfela

Dane portfela stanowią migawkę rzeczywistych danych inwestycji w czasie rzeczywistym. Dane portfela można zaktualizować rzeczywistymi danymi z inwestycji, wykonując zadanie synchronizacji. Synchronizacja jest ważna, ponieważ interesariusze portfela chcą wiedzieć, czy dane, które otrzymują, są aktualne. Aby określić, jak często dane portfela mają być aktualizowane, należy zdefiniować właściwości zadania synchronizacji.

Zależnie od częstości analizy najnowszych danych portfela można uruchamiać ręcznie zadanie synchronizacji w dowolnym czasie lub określić harmonogram synchronizacji. Można skonfigurować harmonogram automatycznej synchronizacji portfela z określoną częstością, na przykład co tydzień.

Przykład: Konfigurowanie harmonogramu synchronizacji portfela

Maria, menedżer portfeli IT w firmie Forward Inc. w każdy poniedziałek ma prezentację na cotygodniowej naradzie interesariuszy. Maria zajmuje się wszystkimi miesiącami w kalendarzu planowania portfela. Aby przygotować się na naradę, Maria konfiguruje harmonogram synchronizacji uruchamianej co niedzielę w każdym miesiącu o godz. 9:00 rano. Zadanie synchronizacji wprowadza do portfela najnowsze dane rzeczywistych inwestycji. Następnie Maria przegląda dane i przygotowuje najważniejsze informacje na naradę następnego dnia.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, dla którego chcesz określić właściwości synchronizacji.
3. Kliknij łącze Ręcznie obok pola Harmonogram synchronizacji.
Zostaną wyświetlone właściwości synchronizacji portfela.
4. Aby skonfigurować harmonogram dla zadania synchronizacji, należy wybrać opcję Tygodniowy lub Miesięczny i wpisać żądane informacje. Następujące pola wymagają objaśnienia:

Cykl

Określa częstotliwość, z którą portfel ma być synchronizowany. Można wybrać jedną z następujących opcji:

- Ręcznie. Synchronizację można wykonać ręcznie w każdej chwili, klikając opcję Synchronizuj teraz.
- Tygodniowy. Należy określić dni tygodnia oraz miesiące, w których portfel ma być synchronizowany. Na przykład zaznacz środę, a następnie wszystkie miesiące. Zadanie synchronizacji będzie uruchamiane w każdą środę w każdym miesiącu w horyzoncie portfela.
- Miesięczny. Należy wybrać dni miesiąca, w których portfel ma być synchronizowany, i odpowiednie miesiące w horyzoncie portfela. Przykładowo, wpisz liczby od 1 do 31 i zaznacz wszystkie miesiące, aby zadanie synchronizacji było uruchamiane codziennie, w każdym miesiącu w horyzoncie portfela.

5. Zapisz zmiany.

Po powrocie do właściwości portfela łącze Ręcznie obok pola Harmonogram synchronizacji wygląda inaczej. Jego wygląd odzwierciedla nowy, właśnie skonfigurowany harmonogram synchronizacji. Aby zmienić harmonogram, kliknij ponownie łącze. Widoczna jest data ostatniego odświeżenia portfela.

Tworzenie zawartości portfela

Do portfela należy dodać inwestycje, które mają być monitorowane, śledzone i planowane na wysokim poziomie. Opracowując portfel, można korzystać z podglądu. Podgląd pomaga rozumieć zawartość tworzonego portfela.

Uwaga: Poniżej wymieniono limity dotyczące maksymalnej liczby atrybutów i ról, które można uwzględniać w portfelu:

- Atrybuty=700
- Role=25

Przykład: Tworzenie zawartości portfela

Maks, menedżer portfela IT w firmie Forward Inc., opracowuje zawartość portfela, dołączając poniższe inwestycje:

- Wszystkie aktywne projekty w SPO inwestycji na nadchodzący rok kalendarzowy.
- Wszystkie idee, które firma rozważa na następny rok kalendarzowy.

Maks używa filtru zaawansowanego dostępnego w Edytorze zawartości, aby utworzyć poniższe wyrażenie w celu dołączenia do portfela tylko aktywnych idei:

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

Maks używa filtru zaawansowanego, aby utworzyć poniższe wyrażenie w celu dołączenia do portfela tylko aktywnych projektów, które nie są oznaczone jako szablony:

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

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, do którego chcesz dodać zawartość.
3. Kliknij Edytor zawartości.
4. Wybierz typy inwestycji (na przykład projekt, aplikacja, środek trwały) i kliknij Uwzględnij.

Uwaga: Ogranicz liczbę inwestycji dla każdego typu inwestycji, używając filtru zaawansowanego. Można ustawić filtr dla każdego atrybutu powiązanego z typem inwestycji. Na przykład dla inwestycji typu projekt należy ustawić filtr zaawansowany w taki sposób, aby uwzględniał tylko aktywne projekty. Aby dodawać pojedyncze inwestycje do portfela bez ustawiania filtru zaawansowanego, należy użyć części Pojedyncze inwestycje.

5. Aby skopiować inwestycje i powiązane dane do portfela, kliknij opcję Synchronizuj teraz.

W zależności od wielkości portfela wykonanie zadania synchronizacji może trochę potrwać.

6. (Opcjonalnie). Sprawdź postęp zadania, wykonując poniższe czynności:
 - a. Otwórz menu Strona główna i kliknij opcję Raporty i zadania.
 - b. W menu Zadania wybierz opcję Dziennik.
 - c. Sprawdź, czy zadanie Synchronizuj inwestycje portfela nadal jest w toku czy zostało już wykonane.

Wszystkie inwestycje dołączone lub dodane indywidualnie do portfela znajdują się na karcie Inwestycje.

Definiowanie wartości docelowych szczegółowego planowania

Wartości docelowe wysokiego poziomu dla portfela dotyczące kosztów, zasobów i korzyści można przeglądać, edytować i dystrybuować w widoku ze skalą czasu. Te wartości docelowe zależne od okresów widoczne są w widoku Linie brzegowe, w którym można analizować wydajność portfela.

Szczegółowe wartości docelowe można wyznaczać w ramach początkowego procesu tworzenia portfela lub później, po dodaniu zawartości.

Wartości docelowe wysokiego poziomu zwykle wyznacza się podczas tworzenia portfela. Później, dodając zawartość, można uszczegółowić te wartości docelowe, używając poniższych metod:

- Równomierne rozłożenie wartości docelowych dotyczących łącznego kosztu i korzyści w poszczególnych okresach przez wypełnienie pola Przydzielone wartości docelowe.
- Wypełnienie poszczególnych pól i zaktualizowanie pola Przydzielone wartości docelowe łączną kwotą. Jeżeli koszt w rozbiu przekracza łączny koszt portfela, kwota różnicy jest wyświetlana na czerwono. Można wprowadzać kwoty dla okresów będących poza horyzontem planowania portfela. Na przykład, jeśli końcowa data horyzontu portfela to 2014-12-31, nadal można wprowadzić wartości dla stycznia 2015 r.
- Edytowanie wartości docelowych w poszczególnych okresach i obserwowanie wpływu na przydzieloną wartość docelową w porównaniu z wartością pierwotną.

Uwaga: Podczas edytowania wartości docelowych odpowiednie komórki są oznaczone czerwonym znacznikiem zmian edycyjnych w toku. Znacznik znajduje się w lewym, górnym rogu komórki. Aby zmiany były trwałe, należy je zapisać. Przycisk Zapisz jest aktywny tylko wtedy, gdy na stronie są zmiany do zapisania.

Okresy planowania wyświetlane w widoku skali czasu zależą od ustawienia okresu skonfigurowanego w widoku linii brzegowych.

Przykład: Przedstawienie szczegółów wartości docelowych kosztów i korzyści

Wiktoria, menedżer portfela inwestycji informatycznych w firmie Forward Inc. wstępnie wypełnia wartości docelowe kosztów i korzyści we właściwościach portfela. Na stronie Wartości docelowe automatycznie tworzone są łączne i przydzielone wartości kosztów i korzyści na podstawie wartości ze strony Właściwości. Wiktoria precyzuje rozkład, dostosowując ręcznie wartości w poszczególnych komórkach.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, w którym chcesz zdefiniować szczegółowe wartości docelowe.
3. Kliknij opcję Wartości docelowe.
4. Wypełnij wymagane informacje w części Koszt: Koszty całkowite portfela. Następujące pola wymagają objaśnienia:

Wartość docelowa

Określa zagregowany, planowany koszt dla inwestycji portfela, w tym koszty kapitałowe i operacyjne. Ta wartość jest wstępnie definiowana we właściwościach portfela jako wartość zagregowana kosztów kapitałowych i operacyjnych. Można edytować tę wartość, wprowadzając szczegółowe dane wartości docelowych.

Przydzielone wartości docelowe

Przedstawia planowany koszt inwestycji portfela w skali czasu (tygodniowej, miesięcznej, kwartalnej) w horyzoncie portfela.

Odchylenie

Przedstawia różnicę między przydzielonymi a zatwierdzonymi wartościami docelowymi.

Przydzielone wartości docelowe (razem)

Przedstawia planowany koszt inwestycji portfela jako zagregowaną wartość przydzielonych kwot. Aby przydzielić łączną kwotę równomiernie w okresach planowania portfela, wprowadź kwotę w tym polu.

5. Wprowadź żądane informacje w części Korzyść: Całkowite korzyści portfela. Następujące pola wymagają objaśnienia:

Wartość docelowa

Określa zagregowaną, planowaną korzyść dla inwestycji portfela, w tym korzyści kapitałowe i operacyjne. Ta wartość została wstępnie ustawiona we właściwościach portfela, ale można ją edytować również w tym miejscu.

Przydzielone wartości docelowe

Przedstawia planowaną korzyść inwestycji portfela w skali czasu w horyzoncie portfela.

Odchylenie

Przedstawia różnicę między przydzielonymi a zatwierdzonymi wartościami korzyści.

Przydzielone wartości docelowe (razem)

Przedstawia planowaną korzyść inwestycji portfela jako zagregowaną wartość przydzielonych kwot. Aby przydzielić łączną kwotę równomiernie w okresach planowania portfela, wprowadź kwotę w tym polu.

6. Wypełnij wymagane informacje w części Rola: Role portfela razem. Następujące pola wymagają objaśnienia:

Wartość docelowa

Przedstawia planowane zdolności produkcyjne zasobów w godzinach lub EWP dla inwestycji portfela w skali czasu (tygodniowej, miesięcznej, kwartalnej) w horyzoncie portfela.

Przydzielone wartości docelowe

Przedstawia role planowane dla inwestycji portfela w skali czasu w horyzoncie portfela.

Odchylenie

Przedstawia różnicę między przydzielonymi a zatwierdzonymi wartościami docelowymi dla zasobu docelowego.

Przydzielone wartości docelowe (razem)

Przedstawia planowany nakład pracy inwestycji portfela jako zagregowaną wartość przydzielonych kwot. Aby przydzielić łączną kwotę równomiernie w okresach planowania portfela, wprowadź kwotę w tym polu.

7. Zapisz zmiany.

Definiowanie wartości docelowych ról

Podczas tworzenia portfela zwykle podaje się ogólną wartość docelową nakładu pracy w godzinach lub jednostkach EWP. Opracowując treść portfela można przeglądać, edytować i przydzielać cel wysokiego poziomu w widoku skali czasu. Ograniczenia roli można zdefiniować w następujący sposób:

- Podczas tworzenia portfela zdefiniuj ogólny cel dla roli we właściwościach portfela. Rozprowadź ogólny cel jednolicie w poszczególnych okresach, wypełniając pole Przydzielone wartości docelowe (razem). Można nadpisywać przydzielone wartości, wprowadzając wartości bezpośrednio do komórek okresów czasowych.
- Wypełnienie poszczególnych pól i zaktualizowanie pola Przydzielone wartości docelowe łączną kwotą. Jeżeli łączna kwota w rozbiciu przekracza łączną kwotę portfela, kwota różnicy jest wyświetlana na czerwono.
- Edytowanie wartości docelowych w poszczególnych okresach i obserwowanie wpływu na przydzieloną wartość docelową w porównaniu z wartością pierwotną.
- Dodaj określone role, które chcesz zaplanować, i ustaw dla nich ograniczenia. Podczas wstępnego wypełniania zdolności produkcyjnych należy filtrować rzeczywiste zdolności produkcyjne, używając wartości związanych z zasobami. Na przykład zamiast wypełniać zdolności produkcyjne dla wszystkich inżynierów, należy filtrować zdolności produkcyjne według inżynierów związanych z określonym SPO lub menedżerem zasobów.
- Wybierz opcję Wypełnij zdolności produkcyjne dla określonych ról i obserwuj, w jaki sposób istniejące zdolności produkcyjne są dostosowywane do wartości docelowych dla tych ról. Rzeczywiste zdolności produkcyjne dla tych ról można obserwować w horyzoncie planowania portfela. Porównując wartość docelową z kolumną przydzielonej wartości docelowej, można szybko stwierdzić, czy zdolności produkcyjne są wystarczające do osiągnięcia wartości docelowych.

Przykład: Definiowanie celu dla roli

Wiktoria tworzy portfel wsparcia aplikacji na kolejny rok. Szacuje się, że w kolejnym roku zasoby będą przeznaczać 20 procent swojego czasu na wsparcie. Aby określić wartości docelowe dla ról w portfelu, Wiktoria sortuje ogólne zdolności produkcyjne zasobów portfela w następujący sposób:

- Filtruje dane ról według jednostki SPO i atrybutów menedżera alokacji.
- Dodaje żądane role do wartości docelowych portfela.
- Wypełnia określone role, wpisując zdolności produkcyjne zasobów dostępnych w systemie. Przykładowo Wiktoria wpisuje zdolność produkcyjną dla roli starszego dewelopera w zespole zaplecza informatycznego. Rola jest wypełniana dostępną liczbą godzin z systemu dla powiązanych zasobów.
- Dostosowuje wypełnioną zdolność produkcyjną do oszacowanego czasu dla zasobów przeznaczonego na wsparcie dla aplikacji, mnożąc zdolności produkcyjne przez 20 procent.

Po skonfigurowaniu ram planowania ról Wiktoria przechodzi do edytowania lub wypełniania wartości dla każdego okresu.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, w którym chcesz zdefiniować szczegółowe wartości docelowe.
3. Kliknij opcję Wartości docelowe.
4. Przejdź do części Rola: Role portfela razem i wykonaj jedno lub więcej poniższych zadań, odpowiednio do potrzeb:
 - Aby filtrować lub dodawać role, kliknij opcję Dodaj role.
 - Aby wypełnić rolę istniejącymi zdolnościami produkcyjnymi dostępnymi dla powiązanych zasobów, zaznacz ją i kliknij opcję Wypełnij zdolności produkcyjne.
 - Aby przeskalować wypełnione zdolności produkcyjne do szacowanego czasu zasobów, zaznacz rolę i kliknij opcję Skaluj zdolności produkcyjne.
5. Zapisz zmiany.

Przeglądanie widoku linii brzegowej dla inwestycji

Po utworzeniu zawartości portfela i zdefiniowaniu wartości docelowych można użyć domyślnego widoku linii brzegowej i sprawdzić, czy planowane wartości docelowe są zgodne z inwestycjami portfela.

Domyślnie na początku listy znajdują się zatwierdzone inwestycje z najwcześniejszą datą zakończenia. Niezatwierdzone inwestycje z późniejszymi datami zakończenia zostają umieszczone na końcu listy. Domyślne sortowanie można zmienić przez przeciągnięcie i upuszczenie lub skonfigurowanie sortowania w oparciu o reguły.

Widok linii brzegowych może pomóc w zrozumieniu następujących aspektów portfela:

- Lista prac priorytetowych z atrybutami inwestycji, w tym danymi na temat budżetu, zasobów i korzyści.
- W jaki sposób wartości docelowe portfela rozkładają się w horyzoncie portfela.
- Lista zatwierdzonych i niezatwierdzonych inwestycji.
- Wstępne dostosowanie portfela do celów.
- Rzeczywiste kwoty przeznaczane na inwestycje w porównaniu z wstępnymi wartościami docelowymi kosztów kapitałowych i operacyjnych. Można zobaczyć, w których miejscach i kiedy zapotrzebowanie przekracza wartości docelowe.

Podczas przeglądania danych można używać widoku linii brzegowych jako środowiska „analizy wariantowej”, w którym można zmieniać elementy listy i analizować efekty zmian. Można również przeglądać wpływ zmian na wartości docelowe portfela. Można na przykład przeciągnąć granicę czasową, aby zmienić termin rozpoczęcia inwestycji i sprawdzić, w jaki sposób ta zmiana wpłynie na budżet w poszczególnych okresach. Na portfel można oddziaływać w następujący sposób:

- Zaproponować zmianę istniejącego portfela przez wprowadzanie małych, ukierunkowanych zmian w określonych inwestycjach. W poniższych przykładach przedstawiono niewielkie zmiany:
 - Zmiana daty rozpoczęcia inwestycji na datę późniejszą lub wcześniejszą od planowanej.
 - Anulowanie inwestycji.
 - Wstrzymanie inwestycji.
 - Zainicjowanie żądania zmiany związanego z inwestycją.
- Zaproponowanie zmian w wielu inwestycjach i w ograniczeniach portfela w trybie planowania lub scenariusza.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, dla którego chcesz przeglądać widok linii brzegowej.
3. Kliknij opcję Linie brzegowe.

Uwaga: Informacje o konfigurowaniu linii brzegowych w celu wyświetlania żądanych pól znajdują się w scenariuszu o nazwie *Jak skonfigurować widok linii brzegowej*.

4. Aby zmienić okresy domyślne, kliknij ikonę Opcje i wybierz opcję Wykres Gantta. Dostosuj ustawienia zgodnie z preferencjami. Ustawienia są przypisane do identyfikatora logowania. Ustawienia wyświetlania można zmienić na stronie Wartości docelowe dla danej sesji, ale zawsze są one przywracane do ustawień skonfigurowanych na stronie Linie brzegowe.

Definiowanie ogólnej kondycji portfela

Aby zainteresowanym interesariuszom udostępnić informacje o stanie wydajności portfela, należy zdefiniować ogólną kondycję portfela.

Ocena ogólnej kondycji portfela jest obliczana na podstawie tego, jak oceniasz następujące metryki portfela:

- Współczynniki kondycji dla kosztu, harmonogramu i zasobu
- Pomiary biznesowe do synchronizacji celu, innowacji, powodzenia i ryzyka

Jeśli na przykład portfel działa dobrze w ramach swoich planowanych ograniczeń kosztów, zasobów i czasu, współczynnikom kondycji można przyznać ocenę Zielony. Podobnie, jeśli portfel jest dobrze dopasowany do celów biznesowych dotyczących innowacji, powodzenia i niższego ryzyka, tym pomiarom można przyznać ocenę Zielony. W takim przypadku obliczona ogólna kondycja portfela także ma ocenę Zielony.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, w którym chcesz zdefiniować ogólną kondycję.
3. Kliknij menu Właściwości i wybierz opcję Metryki.
4. Wybierz kolor lub ocenę współczynników i pomiarów kondycji. Sposób tworzenia różnych typów zależności:
 - Czerwony (0–34)
 - Żółty (34–68)
 - Zielony (68–100)

Rozdział 3: Zarządzanie portfelami

Ta sekcja zawiera następujące tematy:

[Jak zrationalizować portfel inwestycji](#) (na stronie 37)

[Jak badać alternatywne plany portfela](#) (na stronie 53)

Jak zrationalizować portfel inwestycji

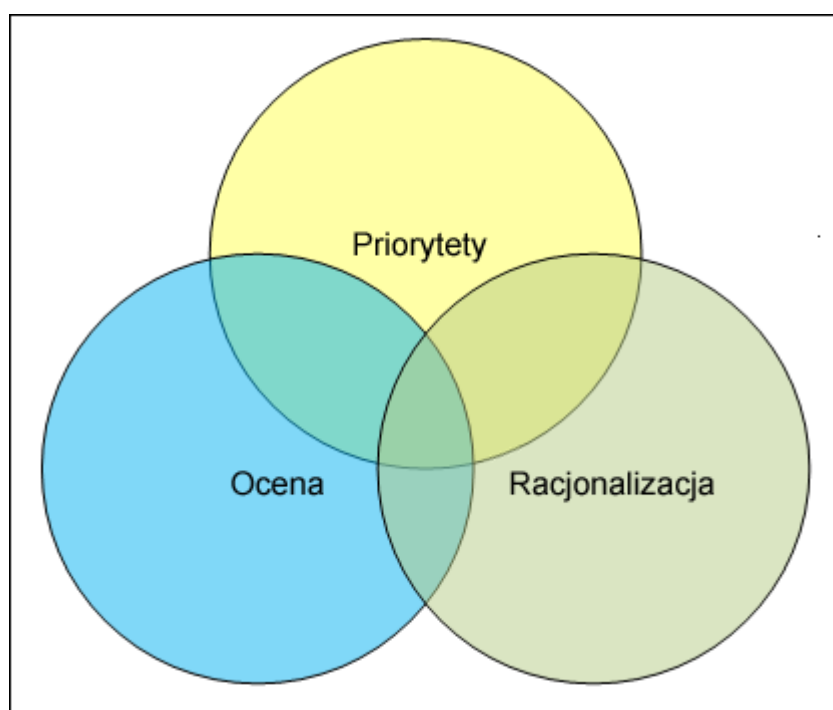
Artykuł zawiera wskazówki dla menedżera portfela dotyczące określania priorytetów, oceny i racjonalizacji inwestycji wchodzących w skład portfela.

Planowanie portfela jest procesem iteracyjnym. Menedżer portfela wykonuje poniższe zadania w oparciu o informacje zwrotne z analiz interesariuszy i innych osób w firmie:

- **Priorytety.** Przydziela priorytet do inwestycji w oparciu o kryteria wstępne, domyślne lub kryteria oparte na regułach.
- **Ocena.** Wiąże inwestycje z wartościami firmy, takimi jak koszt, korzyść lub zwrot z inwestycji (ROI).
- **Racjonalizacja.** Uzasadnienie istnienia wybranych inwestycji przez uwzględnienie wszystkich informacji związanych z ustalaniem priorytetów i oceną. Nie wszystkie informacje wykorzystywane w racjonalizacji pochodzą z programu CA Clarity PPM. Doświadczenie i wskazówki interesariuszy to ważne czynniki, często ważniejsze od rankingów inwestycji sformułowanych podczas ustalania priorytetów i oceny.

Tworząc portfel, menedżer portfela wstępnie ustala priorytety na liście inwestycji, używając reguł rankingu opartych na potrzebach biznesowych. Aby ocenić portfel, menedżer portfela tworzy różne plany wariantowe i analizuje widoki linii brzegowych planów wspólnie z interesariuszami. Podczas oceniania portfela wykorzystywane są informacje ze wszystkich obszarów biznesowych. Na podstawie informacji zwrotnych od interesariuszy menedżer portfela zmienia priorytety inwestycji i konfigurację widoków linii brzegowych. Po zakończeniu etapów ustalania priorytetów i oceny menedżer portfela racjonalizuje portfel wspólnie z interesariuszami. Wspólnie decydują oni, które inwestycje realizować, a które odłożyć na później w horyzoncie czasowym portfela.

Poniższa ilustracja prezentuje nakładanie się procesów określania priorytetów, oceny i racjonalizacji. Na przykład informacje zebrane na etapie oceny lub racjonalizacji mogą spowodować zmianę priorytetów w portfelu.



W tym scenariuszu przedstawiono, w jaki sposób w pewnej firmie analizuje się portfel inwestycji i w jaki sposób są podejmowane decyzje o kierunkach rozwoju na rynku.

Przykład: Planowanie portfela

Radek Metaniak jest nowym szefem pionu informatyki w Forward Inc., dużej spółce holdingowej, która jest właścicielem wielu firm produkcyjnych. Radek jest podwładnym Laury, nowego dyrektora, zatrudnionej, aby zyskać świeże spojrzenie na organizację. Radek pracuje w Forward Inc. od dwóch lat, a Laura przyszła do firmy z zewnątrz. Rada Nadzorcza postawiła przed nimi wyzwanie: zwiększyć przychody firmy w ciągu trzech lat o 10%.

Radek i Laura przygotowują plan budżetu IT na kolejny rok budżetowy. Na pierwszym zebraniu dotyczącym planowania Laura przedstawia poniższą listę inwestycji dla portfela IT:

- System do obsługi wydatków administracyjnych
- System finansowy do obsługi zaplecza
- Przyjmowanie zamówień w oparciu o chmurę
- Modernizacja baz danych — Oracle
- Czas pracy i absencje w firmie
- Stowarzyszone zabezpieczenia
- Przeprojektowanie graficznego interfejsu użytkownika (GUI) — system internetowy dla dostawców
- unowocześnienie systemu HR.
- Interfejs do dostawcy materiałów
- Modernizacja systemu JIT (Just in Time)

Kolejność elementów listy jest przypadkowa. Laura nie wskazuje, które projekty są ważniejsze. Chce, aby Radek określił priorytety inwestycji, używając aktualnie obowiązujących reguł.

Aby zrealizować proces planowania portfela, Laura i Radek muszą wykonać poniższe zadania:

- [Określenie priorytetów portfela](#) (na stronie 40).
- [Ocena portfela](#) (na stronie 42).
- [Racjonalizacja portfela](#) (na stronie 46).

Określenie priorytetów portfela

W ramach wstępnego procesu tworzenia portfela menedżer portfela może konfigurować pewne podstawowe kryteria lub reguły rankingu. Reguły rankingu określają kolejność, w jakiej inwestycje pojawiają się w widoku linii brzegowej.

Uwaga: W poniższym przykładzie założono, że cele korporacji dotyczące inwestycji zostały już zdefiniowane w produkcie.

Przykład: Wstępne planowanie portfela

Radek wykorzystuje listę inwestycji przygotowaną przez Laurę i tworzy portfel w programie CA Clarity PPM. Aby zebrać informacje i przedstawić je w zrozumiały sposób, wykonuje poniższe zadania:

- Dodaje listę inwestycji do portfela w kolejności alfabetycznej.
- Wspólnie z innymi pracownikami ustala koszt każdej inwestycji i wprowadza te informacje do portfela.
- Przygotowuje listę zasobów wewnętrznych dla inwestycji w jednostkach EPW i wprowadza te informacje.

W poniższej tabeli przedstawiono portfel inwestycji i inne dane:

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Koszt	Zasoby
System do obsługi wydatków administracyjnych	3	250,000	5
System finansowy do obsługi zaplecza	9	750,000	15
Przyjmowanie zamówień w oparciu o chmurę	3	100,000	3
Modernizacja baz danych — Oracle	3	200,000	6
Czas pracy i absencje w firmie	5	450,000	12
Stowarzyszone zabezpieczenia	2	300,000	5
Przeprojektowanie graficznego interfejsu użytkownika (GUI) — system internetowy dla dostawców	4	50,000	1
unowocześnienie systemu HR.	6	300,000	12
Interfejs do dostawcy materiałów	9	700,000	30

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Koszt	Zasoby
Modernizacja systemu JIT (Just in Time)	5	100,000	6

Jednocześnie Laura wspólnie z zarządem ustala uznaniowy budżet IT. Laura powraca z poniższymi danymi, które Radek wprowadza do portfela:

- Zarząd wstępnie wyraża zgodę na finansowanie w kwocie 2 500 000 USD. Radek wprowadza te informacje we właściwościach portfela.
- Wszystkie inicjatywy są dostosowane do celu korporacji. Radek łączy inwestycje z predefiniowanymi celami we właściwościach inwestycji.
- Dyrektor finansowy chciałby otrzymać prognozę kosztów kapitałowych i wydatków dla każdej inwestycji. Radek wprowadza informacje o wydatkach inwestycyjnych w podsumowaniach finansowych.
- Dyrektor finansowy chce poznać spodziewane korzyści z każdego projektu. Radek wprowadza informacje o korzyściach z inwestycji w podsumowaniach finansowych.
- Radek synchronizuje portfel z danymi inwestycyjnymi w programie CA Clarity PPM, aby uwzględnić najnowsze dane inwestycyjne.

W poniższej tabeli przedstawiono inwestycje portfela z najnowszymi danymi:

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby
System do obsługi wydatków administracyjnych	3	Poprawa efektywności biura	250,000	20,000	200,000	50,000	5
System finansowy do obsługi zaplecza	9	Poprawa efektywności biura	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15
Przyjmowanie zamówień w oparciu o chmurę	3	Zwiększenie sprzedaży	100,000	750,000		100,000	3
Modernizacja baz danych — Oracle	3	Lepsze dostosowanie technologii	200,000	100,000		200,000	6

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby
Czas pracy i absencje w firmie	5	Poprawa efektywności biura	450,000	700,000	400,000	50,000	12
Stowarzyszenie zabezpieczenia	2	Lepsze dostosowanie technologii	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5
Przeprojektowanie graficznego interfejsu użytkownika (GUI) — system internetowy dla dostawców	4	Lepsze dostosowanie technologii	50,000	60,000		50,000	1
unowocześnienie systemu HR.	6	Redukcja kosztów	300,000	100,000	275,000	25,000	12
Interfejs do dostawcy materiałów	9	Redukcja kosztów	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30
Modernizacja systemu JIT (Just in Time)	5	Poprawa efektywności biura	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6

Ocena portfela

Menedżer portfela stale ocenia inwestycje portfela, aby dostosowywać je do celów portfela z uwzględnieniem ograniczeń. Inwestycje portfela można oceniać okresowo (na przykład co miesiąc lub co kwartał na zebraniach dotyczących planowania). Jeśli zmiany powinny zostać wprowadzone w firmie jak najszybciej, można oceniać inwestycje w sposób doraźny. Na przykład jeżeli cele firmy zmieniły się z powodu zmiany sytuacji na rynku. Można dokonać ponownej oceny portfela, aby mieć pewność, że inwestycje są dostosowane do nowego kierunku strategicznego. Użytkownik może anulować inwestycje o relatywnie niskim dopasowaniu działalności (na przykład z odległymi datami zakończenia).

Przykład: Portfel budżetu IT: Plan 1

Laura analizuje portfel budżetu IT przygotowany przez Radka i przekazuje mu następujące informacje:

- Zarząd zatwierdził finansowanie w kwocie 2 600 000 USD.
- Inwestycje muszą być uporządkowane według celów, przy czym cel ograniczenia kosztów ma najwyższy priorytet.

Radek uwzględni informacje zwrotne w portfelu, tworząc oddzielny plan portfela (Plan1). Plan jest kopią portfela, którą Radek może modyfikować, aby uwzględnić zalecenia Laury. Radek wyświetla widok linii brzegowej planu i przeciąga inwestycje powiązane z celem ograniczenia kosztów w górę listy.

W poniższej tabeli przedstawiono wersję Plan 1 portfela budżetu IT:

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
unowocześnienie systemu HR.	6	Redukcja kosztów	300,000	100,000	275,000	25,000	12	300,000
Interfejs do dostawcy materiałów	9	Redukcja kosztów	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,000,000
Przyjmowanie zamówień w oparciu o chmurę	3	Zwiększenie sprzedaży	100,00	750,000		100,000	3	1,100,000
System do obsługi wydatków administracyjnych	3	Poprawa efektywności biura	250,000	20,000	200,000	50,000	5	1,350,000
System finansowy do obsługi zaplecza	9	Poprawa efektywności biura	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	2,100,000
Czas pracy i absencje w firmie	5	Poprawa efektywności biura	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,550,000
Modernizacja systemu JIT (Just in Time)	5	Poprawa efektywności biura	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,650,000

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Modernizacja baz danych — Oracle	3	Lepsze dostosowanie technologii	200,000	100,000		200,000	6	2,850,000
Stowarzyszone zabezpieczenia	2	Lepsze dostosowanie technologii	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	3,150,000
Przeprojektowanie graficznego interfejsu użytkownika (GUI) — system internetowy dla dostawców	4	Lepsze dostosowanie technologii	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Laura i Radek analizują widok linii brzegowych Planu 1. Laura ocenia, że priorytety inwestycji należy określić według lepszego dostosowania technologii jako najwyższego priorytetu. Radek przeciąga inwestycje, których celem jest lepsze dostosowanie technologii, do górnej części widoku linii brzegowych. Widok linii brzegowych Planu 1 przedstawia się następująco:

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Modernizacja baz danych — Oracle	3	Lepsze dostosowanie technologii	200,000	100,000.00		200,000	6	200,000
Stowarzyszone zabezpieczenia	2	Lepsze dostosowanie technologii	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	500,000

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Przeprojektowanie graficznego interfejsu użytkownika (GUI) — system internetowy dla dostawców	4	Lepsze dostosowanie technologii	50,000	60,000		50,000	1	550,000
System do obsługi wydatków administracyjnych	3	Poprawa efektywności biura	250,000	20,000	200,000	50,000	5	800,000
System finansowy do obsługi zaplecza	9	Poprawa efektywności biura	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,550,000
Czas pracy i absencje w firmie	5	Poprawa efektywności biura	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,000,000
Modernizacja systemu JIT (Just in Time)	5	Poprawa efektywności biura	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,100,000
Przyjmowanie zamówień w oparciu o chmurę	3	Zwiększenie sprzedaży	100,000	750,000		100,000	3	2,200,000
unowocześnienie systemu HR.	6	Redukcja kosztów	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,500,000
Interfejs do dostawcy materiałów	9	Redukcja kosztów	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	3,200,000

Racjonalizacja portfela

Aby uzasadnić lub usprawiedliwić istnienie inwestycji w planie portfela, należy je racjonalizować. Można na przykład wiązać inwestycje z określonymi celami korporacji o wysokim priorytecie lub czynnikami dostosowania biznesowego, aby uzasadnić ich bieżący priorytet.

Przykład: Racjonalizacja inwestycji w oparciu o bieżące priorytety

Zarząd analizuje zaktualizowany plan portfela i przekazuje informacje zwrotne. Ze względów podatkowych musi dążyć do możliwie najniższych wydatków. Dlatego należy uwzględnić wyższą kwotę kapitałową wyrażoną w dolarach. Aby uwzględnić te informacje zwrotne, Radek tworzy Plan 2 na podstawie Planu 1 i ręcznie poprawia widok linii brzegowych. Przeciąga inwestycje o wyższych kosztach kapitałowych na górę listy, aby nadać im wyższą rangę.

W poniższej tabeli przedstawiono wersję portfela Plan 2:

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
System finansowy do obsługi zaplecza	9	Poprawa efektywności biura	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	750,000
Interfejs do dostawcy materiałów	9	Redukcja kosztów	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,450,000
Czas pracy i absencje w firmie	5	Poprawa efektywności biura	450,000	700,000	400,000	50,000	12	1,900,000
unowocześnienie systemu HR.	6	Redukcja kosztów	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,200,000

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Stowarzyszone zabezpieczenia	2	Lepsze dostosowanie technologii	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	2,500,000
System do obsługi wydatków administracyjnych	3	Poprawa efektywności biura	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,750,000
Modernizacja systemu JIT (Just in Time)	5	Poprawa efektywności biura	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,850,000
Przyjmowanie zamówień w oparciu o chmurę	3	Zwiększenie sprzedaży	100,000	750,000		100,000	3	2,950,000
Modernizacja baz danych — Oracle 3	3	Lepsze dostosowanie technologii	200,000	100,000		200,000	6	3,150,000

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Przeprojekowanie graficznego interfejsu użytkownika (GUI) — system internetowy dla dostawców	4	Lepsze dostosowanie technologii	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Po przeglądzie inwestycji zarząd i dział prawny dokonał analizy przedstawił poniższe zalecenia dotyczące planu:

- Z uwagi na kierunek firmy i pewne wcześniejsze kwestie prawne inwestycja w zabezpieczenia stowarzyszone jest konieczna.
- Ponieważ bieżąca licencja Oracle wkrótce wygaśnie, należy uaktualnić bazy danych Oracle.

Radek konfiguruje widok linii brzegowych Planu 2, aby wyświetlić dodatkowe pole Obowiązkowe, oznaczające wymagane inwestycje. W poniższej tabeli przedstawiono dodatkowe pole Obowiązkowe dla inwestycji:

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Obowiązkowe	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Stowarzyszone zabezpieczenia	2	X	Lepsze dostosowanie technologii	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Obowiązkowe	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Modernizacja baz danych — Oracle	3	X	Lepsze dostosowanie technologii	200,000	100,000		200,000	6	500,000
System finansowy do obsługi zaplecza	9		Poprawa efektywności biura	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interfejs do dostawcy materiałów	9		Redukcja kosztów	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
Czas pracy i absencje w firmie	5		Poprawa efektywności biura	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Unowocześnienie systemu HR	6 6		Redukcja kosztów	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,700,000
System do obsługi wydatków administracyjnych	3		Poprawa efektywności biura	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,950,000

Inwestycja	Czas trwania (miesiące)	Obowiązek	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Modernizacja systemu JIT (Just in Time)	5		Poprawa efektywności biura	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	3,050,000
Przyjmowanie zamówień w oparciu o chmurę	3		Zwiększenie sprzedaży	100,000	750,000		100,000	3	3,150,000
Przeprojektowanie graficznego interfejsu użytkownika (GUI) — system internetowy dla dostawców	4		Lepsze dostosowanie technologii	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Po przeanalizowaniu najnowszych inwestycji w planie portfela Laura czyni następujące spostrzeżenia:

- W portfelu brak inicjatyw wspierających zwiększenie sprzedaży.
- Inwestycja modernizacji rozwiązania dostaw JIT zakłada duży zwrot z poniesionych nakładów. Laura postanawia dodać tę inwestycję do zestawu finansowania.
- Laura ma nadzieję otrzymać łączne finansowanie w kwocie 2 600 000 USD.

Radek tworzy Plan 3 na podstawie Planu 2 i uwzględnia w nim te uwagi, aby uzyskać końcową, zracjonalizowaną listę inwestycji. W poniższej tabeli przedstawiono końcową listę zatwierdzonych i niezatwierdzonych inwestycji, opierających się na najnowszych priorytetach i ograniczeniu budżetowym 2 600 000 USD. Linia brzegowa finansowanych inwestycji jest wyznaczona na inicjatywie modernizacji systemu dostaw JIT, na której kończą się fundusze w portfelu.

Projekt	Czas trwania (miesiące)	Obowiązkowe	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Stowarzyszone zabezpieczenia	2	X	Lepsze dostosowanie technologii	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
Modernizacja bazy danych — Oracle	3	X	Lepsze dostosowanie technologii	200,000	100,000		200,000	6	500,000
System finansowy do obsługi zaplecza	9		Poprawa efektywności biura	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interfejs do dostawcy materiałów	9		Redukcja kosztów	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000

Projekt	Czas trwania (miesiące)	Obowiązek	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Czas pracy i absencje w firmie	5		Poprawa efektywności biura	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Przyjmowanie zamówień w oparciu o chmurę	3		Zwiększenie sprzedaży	100,000	750,000		100,000	3	2,500,000
Modernizacja systemu JIT (Just in Time)	5		Poprawa efektywności biura	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,600,000 (granica finansowania)
unowocześnienie systemu HR.	6		Redukcja kosztów	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,900,000
System do obsługi wydatków administracyjnych	3		Poprawa efektywności biura	250,000	20,000	200,000	50,000	5	3,150,000

Projekt	Czas trwania (miesiące)	Obowiązek	Cele	Koszt	Korzyść	Koszt kapitałowy	Koszt operacyjny	Zasoby	Zestawienie kosztów
Przeprojektowanie graficznego interfejsu użytkownika (GUI) — system internetowy dla dostawców	4		Lepsze dostosowanie technologii	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Jak badać alternatywne plany portfela

Plan jest podzbiorem danych portfela, który pozwala na badanie alternatywnych wariantów inwestycji portfela w środowisku analiz typu „co jeśli”.

Jako menedżer portfela użytkownik chce oceniać portfele i plany i rozumieć wyniki portfeli względem planów. Przy większej zdefiniowanej zawartości portfela można w ramach horyzontu portfela tworzyć określone plany. Z planów można korzystać, aby pracować z podzbiorem zawartości portfela w sposób ukierunkowany.

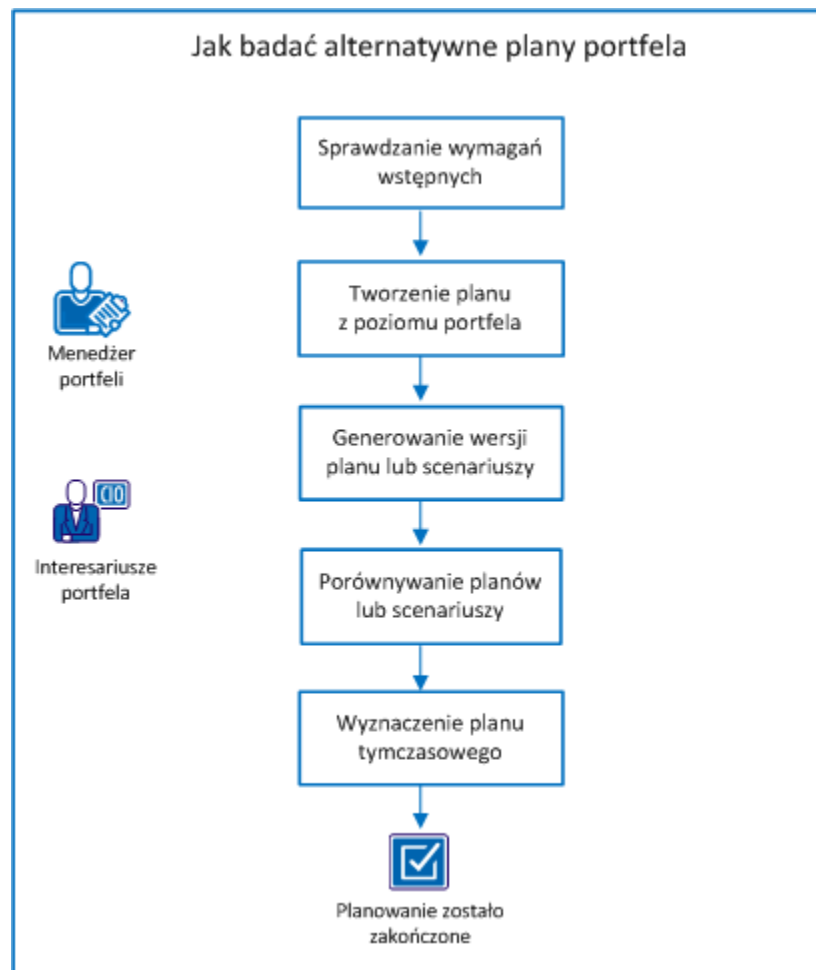
Aby badać różne opcje, można tworzyć wersje planu, zmieniając parametry pierwotnego planu. Można przeglądać raporty porównawcze, aby porównywać poszczególne wersje lub scenariusze dla istniejących prac. Wreszcie można zatwierdzić plan jako plan tymczasowy lub plan, który ma być używany i realizowany.

Przykład: Proces planowania portfela

Biuro dyrektora działu Informatyki w firmie Forward Inc. regularnie analizuje swoje bieżące plany w obrębie ogólnego portfela IT. W ramach typowych cykli biznesowych badane są alternatywne scenariusze możliwości wykorzystania budżetu i zasobów IT służących realizacji celów portfela. Zależnie od charakteru i rozmiaru zalecanych zmian, personel dyrektora działu informatyki przyjmuje poniższe podejście podczas przeglądów planu:

- W przypadku małych i ukierunkowanych zmian rozważają oni natychmiastowe ich wprowadzenie pod warunkiem, że zmiany wspierają istniejące cele i stanowią tylko niewielkie zmiany w planach operacyjnych. Na przykład przesunięcie daty rozpoczęcia inwestycji o dwa miesiące lub wstrzymanie inwestycji z powodu przekroczeń bieżącego projektu i ograniczeń dotyczących zasobów.
- W przypadku szerzej zakrojonych zmian wymagających dodatkowych przeglądów rejestrują oni te zmiany w nazwanych wersjach planów lub scenariuszy. Scenariusze przekazywane są interesariuszom w celu zebrania opinii w bardziej formalnym i zdyscyplinowanym procesie analizy. Na przykład proces planowania rocznego może obejmować dwa formalne cykle przeglądu. Pierwszego przeglądu dokonuje zespół kierowniczy działu IT. Drugiego przeglądu dokonuje Komitet sterujący złożony z wyższej kadry kierowniczej głównych wydziałów firmy.

Poniższy diagram przedstawia sposób analizy planów alternatywnych inwestycji portfela przez menedżera portfeli i interesariuszy:



Aby badać alternatywne plany portfela, należy wykonać poniższe czynności:

1. [Sprawdzanie wymagań wstępnych](#) (na stronie 56).
2. [Tworzenie planu z poziomu portfela](#) (na stronie 56).
3. [Generowanie wersji planu lub scenariuszy](#) (na stronie 57).
4. [Porównywanie planów lub scenariuszy](#) (na stronie 61).
5. [Wyznaczenie planu tymczasowego](#) (na stronie 62).

Sprawdzanie wymagań wstępnych

Aby badać alternatywne plany portfela, należy wykonać poniższe czynności:

- Przejrzyj scenariusz *Rozpoczęcie pracy z zarządzaniem portfelem* i skonfiguruj w produkcie niezbędne dane.
- Utwórz zawartość portfela, dla którego ma być wykonane alternatywne planowanie.
- Sprawdź, czy istniejące portfele odzwierciedlają wszystkie zatwierdzone i proponowane prace dla danego działu. Niektóre z proponowanych prac mogą istnieć jako niezatwierdzone projekty i idee.
- Skojarz inwestycje z kosztami i zasobami i wypełnij je wymaganymi informacjami.
- Zainstaluj i zastosuj dodatek PMO Accelerator do przeglądania raportów portfela, których można używać do porównywania planów portfela. Więcej informacji na temat instalowania dodatku zawiera dokumentacja dodatku Akcelerator PMO.

Tworzenie planu z poziomu portfela

Aby pracować z podzbiorem danych portfela i badać alternatywne warianty inwestycji portfela, należy utworzyć jeden lub kilka planów nazwanych. Przykładowo, możliwe jest utworzenie następujących planów dla portfela inwestycji IT obejmujących horyzont trzech lat obrachunkowych.

- RO13 Plan roczny dla IT
- RO13 Plan trzyletni dla IT

Aby utworzyć plan, należy zmienić poniższe parametry wstępnie definiowane na poziomie portfela:

- Daty rozpoczęcia i zakończenia. Dаты rozpoczęcia i zakończenia planu jako podzbioru horyzontu portfela. Na przykład jeśli horyzont portfela obejmuje okres od 1 stycznia 2014 r. do 31 grudnia 2015 r., można utworzyć plan roczny od 1 stycznia 2014 r. do 31 grudnia 2014 r.
- Domyślne wartości docelowe planowania. Wartości docelowe dotyczące kosztów, zasobów i korzyści w okresie planowania jako podzbiór wartości docelowych portfela. Na przykład w przypadku planowania tylko na jeden rok można odpowiednio zmniejszyć wartości docelowe.

Przykład: Pierwsza runda planowania

Biuro dyrektora działu informatyki w firmie Forward Inc. przeprowadza doroczne spotkanie z personelem dotyczące planu portfela IT. Menedżer portfela, który jest również planistą portfela, bierze udział w spotkaniu, aby zarejestrować i uwzględnić opcje planowania rozważane przez zespół. W bieżącej sesji planowania zespół rozważa projekty, które chce sfinansować w ramach portfela PMO. Aby przygotować się do tego spotkania, menedżer portfela tworzy Plan IT PMO na 2014 r. z uwzględnieniem poniższych prac:

- Projekty, które zostały już uruchomione.
- Projekty, które nie są rozpoczęte, ale są już zatwierdzone.
- Projekty, które nie zostały zatwierdzone, jednak ich proponowane rozpoczęcie przypada w horyzoncie planowania.
- Pomysły, które nie są zatwierdzone, ale ich proponowane rozpoczęcie przypada w horyzoncie planowania.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, dla którego chcesz utworzyć plan.
3. Kliknij opcję Plany, a następnie kliknij opcję Nowy.
4. Podaj żądane informacje.

Generowanie wersji planu lub scenariuszy

Plany można modyfikować i zapisywać jako alternatywne wersje, czyli scenariusze. Wersje planów portfela można porównywać w postaci raportów, co umożliwia podjęcie optymalnych decyzji dotyczących portfela inwestycji.

Alternatywne wersje planu można utworzyć przez zmianę jego wartości docelowych, zawartości i określonych atrybutów inwestycji (na przykład dat, stanów, zasobów). Przykładowo można skopiować plan i utworzyć jego wersję z kosztem zmniejszonym o określony procent.

Przykład: Generowanie wersji planu

Podczas zebrania dyrektora i personelu działu informatyki menedżer portfela inwestycji informatycznych w firmie Forward Inc. wybiera plan biura zarządzania projektami informatycznymi na rok 2014. Menedżer portfela prezentuje plan w widoku Linie brzegowe, aby przekazać personelowi następujące informacje:

- Wszystkie projekty i ich bieżącą klasyfikację.
- Potrzeby projektów zestawione z planowanymi ograniczeniami kosztów, zasobów i korzyści.
- Koszty kapitałowe oraz zasoby z kategorii inżynierowie, analitycy biznesowi i kierownicy projektów zestawione z planowanymi ograniczeniami kosztów i zasobów.

Personel dokonuje przeglądu listy priorytetów i zauważa, że:

- Przy docelowym budżecie kosztów 20 milionów dolarów obecny koszt projektów przekraczających linię brzegową, czyli sfinansowanych, wynosi 15 milionów.
- Przy 30 milionach dolarów planowanych korzyści sfinansowane projekty dają tylko 20 milionów dolarów korzyści. Sfinansowane projekty znajdują się w tym widoku nad linią brzegową.
- Spośród 70 zasobów dostępnych do pracy w ramach projektów 60 zostało już przydzielonych do sfinansowanych projektów.

Dyrektor działu informatyki mówi o konieczności bardziej efektywnego wykorzystania zasobów i osiągnięcia następujących celów biznesowych:

- Inicjatywa firmowa mająca doprowadzić do zmniejszenia kosztów o 10 procent przez outsourcing 20 procent personelu. Inicjatywę tę zrealizuje dział informatyki.
- Potrzeba bardziej strategicznych działań w zakresie informatyki. Zespół ds. sprzedaży chce, aby zainwestować w nowe rozwiązanie do obsługi sprzedaży w modelu SaaS (software as a service, oprogramowanie jako usługa). To rozwiązanie kosztuje 6 milionów dolarów, a w budżecie działu informatyki pozostało tylko 5 milionów. Nowe rozwiązanie powinno przynieść dodatkowe 10 milionów dolarów korzyści, co może pomóc w osiągnięciu wartości docelowej korzyści.
- Zespół ds. finansów dostarczył właśnie wymagany projekt kosztujący 500 000 dolarów. Ten projekt nie przynosi żadnych korzyści, ale dzięki niemu spełnione są wymogi prawne, bez czego firma nie mogłaby kontynuować działalności.

Menedżer portfela tworzy inną wersję planu przez skopiowanie Planu zarządzania projektami informatycznymi na rok 2014 i zmianę jego nazwy na „Opcja 1: Redukcja o 10 procent plus zobowiązania dyrektora działu informatyki”. W nowej wersji planu menedżer portfela wprowadza następujące modyfikacje:

- Zmniejsza docelowe koszty do rozdzielenia o 10 procent.
- Zmienia skład planowanych zasobów informatycznych tak, aby 20 procent tych zasobów pochodziło z outsourcingu.
- Zmienia obsadę ról z lokalnych na pochodzące z outsourcingu, aby odzwierciedlić chęć outsourcingu.
- Przenosi wymagany projekt finansowy nad linię brzegową, co pochłania 500 000 dolarów.
- Zatwierdza lub przenosi nad linię brzegową projekt SaaS, co pochłania 6 milionów dolarów.

Menedżer portfela oraz dyrektor i personel działu informatyki dokonują przeglądu nowej wersji planu.

Zauważają, że docelowe koszty działu są przekroczone o 1,5 miliona dolarów, ale osiągnięte są docelowe korzyści. Ponadto nadal nie osiągnięto docelowego składu procentowego zasobów lokalnych i pochodzących z outsourcingu. Wprowadzają w planie następujące zmiany:

- Przenoszą poniżej linii brzegowej projekt System obsługi zasiłków w technologii WWW, który ma niski priorytet, co uwalnia 1 milion dolarów kosztów i cztery zasoby. Teraz budżet jest przekroczony jedynie o 500 000 dolarów.
- Przekazują w outsourcing 20 procent pracy, dzięki czemu osiągają docelowe proporcje zasobów lokalnych i pochodzących z outsourcingu.
- Przydzielają kierownikowi biura zarządzania projektami zadanie utworzenia nowych planów zasobów i planów kosztów z nowym docelowym składem procentowym zasobów.

Menedżer portfela zapisuje modyfikacje planu i powiadamia o tym personel. Dyrektor działu informatyki przyjmuje plan z zadowoleniem, stwierdzając jednak, że praca działu ma zbyt reaktywny charakter. Gdyby dział informatyki skupił się bardziej na strategicznych szansach firmy, mógłby znacznie bardziej przyczynić się do poprawy jej wyników. Gromadzenie większych środków finansowych miałoby na to większy wpływ. Na przykład na liście znajdują się dwa małe projekty: inicjatywa Zarządzanie kontaktami oraz propozycja Przekształcenie wynagrodzeń sprzedawców. Projekty te mają względnie niski koszt (1,3 miliona dolarów), ale mają przynieść 13 milionów dolarów zwrotu z inwestycji.

Na podstawie sugestii dyrektora działu informatyki menedżer portfela tworzy kolejną wersję planu o nazwie „Opcja 2: Zwiększenie budżetu i strategiczne działania o dużym znaczeniu”. W tej wersji menedżer portfela wprowadza następujące modyfikacje i prezentuje nowy plan dyrektorowi:

- Zwiększa łączne docelowe koszty określone we właściwościach portfela o 2 miliony dolarów.
- Zwiększa łączne docelowe korzyści określone we właściwościach portfela o 13 milionów dolarów.
- Przenosi System obsługi zasilków w technologii WWW, który zespół już wcześniej postanowił wstrzymać, poniżej linii brzegowej, co uwalnia 1 milion dolarów.
- Przenosi wymagany projekt finansowy nad linię brzegową (akceptuje go), co pochłania 500 000 dolarów.
- Przenosi nad linię brzegową projekt SaaS (akceptuje go), co pochłania 6 milionów dolarów.
- Dodaje dwa projekty o znaczeniu strategicznym wymienione przez dyrektora, co pochłania 1,3 miliona dolarów kosztów i dodaje 13 milionów dolarów korzyści.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, dla którego chcesz utworzyć wersję planu.
3. Kliknij opcję Plany.
4. Wybierz plan, którego wersję chcesz utworzyć, i kliknij opcję Kopiuj.
5. Aby utworzyć inną wersję planu, zmień jego nazwę.
6. Zmodyfikuj właściwości planu zgodnie z nowymi wymaganiami.

Porównywanie planów lub scenariuszy

Po zmodyfikowaniu planów można przeanalizować i ocenić wprowadzone zmiany, aby poznać ich wpływ na plany.

Do porównywania różnych wersji planu według następujących czynników służą raporty portfela:

- Ograniczenia portfela
- Liczby inwestycji
- Metryki finansowe (na przykład WBN, ROI)

Uwaga: Aby móc korzystać z raportów portfela umożliwiających porównywanie planów portfela, należy zainstalować i zastosować dodatek PMO Accelerator. Więcej informacji na temat instalowania dodatku zawiera dokumentacja dodatku Akcelerator PMO.

Przykład: Porównywanie scenariuszy planowania portfela

Dyrektor działu informatyki w firmie Forward Inc. zapoznaje się z nową wersją planu o nazwie „Opcja 2: Zwiększenie budżetu i strategiczne działania o dużym znaczeniu”. Zauważa, że wszystkie wymagane prace znajdują się nad linią brzegową, a ich zakres ma bardziej strategiczne znaczenie.

Dyrektor prosi o więcej danych, aby móc uzasadnić chęć uzyskania dodatkowych środków finansowych.

Menedżer portfela wybiera następujące plany portfela i uruchamia raporty porównawcze:

- Plan biura zarządzania projektami informatycznymi na rok 2014
- Opcja 1: Redukcja o 10 procent plus zobowiązania dyrektora działu informatyki
- Opcja 2: Zwiększenie budżetu i strategiczne działania o dużym znaczeniu

Dzięki raportom personel może porównać następujące aspekty planów portfela (scenariuszy):

- Różnice między ogólnymi kosztami planowanymi, korzyściami planowanymi i innymi metrykami finansowymi według planu.
- Różnice między ogólnymi kosztami planowanymi, korzyściami planowanymi i innymi metrykami finansowymi według inwestycji.
- Różnice klasyfikacji inwestycji (czyli widoku linii brzegowej) według planu.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, dla którego chcesz porównać plany.
3. Kliknij opcję Plany.
4. Wybierz plany do porównania i kliknij opcję Porównaj.
5. Wybierz raport porównawczy dla planów portfela.

Wyznaczenie planu tymczasowego

Plan tymczasowy (PT) to plan portfela, który ma zostać zastosowany w celu wdrożenia zmian przyszłych inwestycji w portfelu.

Podczas badania różnych możliwości budowy portfela można odwoływać się do rozważanych wcześniej wersji planów (scenariuszy). Po wybraniu planu do realizacji należy go przyjąć wraz ze wszystkimi modyfikacjami jako plan tymczasowy.

Przykład: Wybieranie planu tymczasowego

W trakcie planowania i oceny osoby odpowiedzialne za planowanie portfela w firmie Forward Inc. szybko uznają plan Opcja 2 za najlepszy. W porównaniu do planu Opcja 1 plan Opcja 2 ma następujące przewagi:

- Wyższy zwrot z inwestycji (ROI)
- Wyższy wskaźnik korzyści na zasób

Korzystając z innych planów portfela, personel zbiera inne ważne dane, aby uzasadnić wybór planu Opcja 2.

Dyrektor działu informatyki dokonuje wspólnie z Komitetem sterującym zarządu przeglądu opcji i poleca przyjęcie planu Opcja 2 do realizacji. Po zapoznaniu się z danymi przedstawiciele zarządu zgadzają się, że Opcja 2 jest najlepsza. Dyrektor działu informatyki informuje menedżera portfela o zmianie planów. Menedżer portfela wyznacza plan Opcja 2 jako plan tymczasowy (PT) dla portfela.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel, dla którego chcesz wyznaczyć plan tymczasowy.
3. Kliknij opcję Plany.
4. Wybierz właściwy plan i kliknij opcję Ustaw plan tymczasowy.

Rozdział 4: Konfigurowanie portfeli

Ta sekcja zawiera następujące tematy:

[Jak skonfigurować widok linii brzegowej](#) (na stronie 63)

Jak skonfigurować widok linii brzegowej

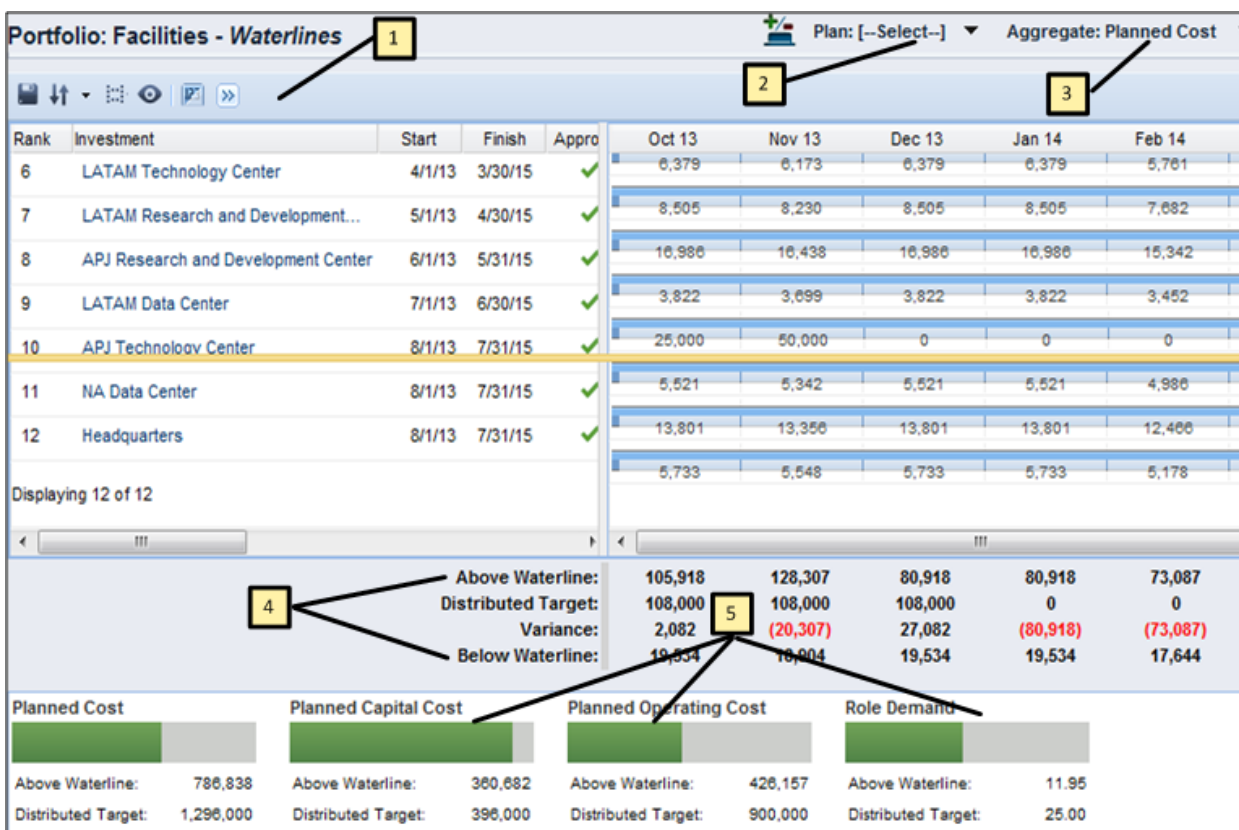
Widok linii brzegowej umożliwia określenie priorytetów i racjonalne zarządzanie inwestycjami w portfelu. Linia brzegowa oznacza punkt w ramach analizy listy inwestycji w portfelu. Może się ona znajdować w miejscu osiągnięcia wartości docelowej głównego ograniczenia, którym jest łączny budżet. Domyślnie w tym widoku na początku listy znajdują się zatwierdzone inwestycje z najwcześniejszą datą zakończenia. Niezatwierdzone inwestycje z późniejszymi datami zakończenia zostają umieszczone na dole.

Użytkownik może określić reguły umożliwiające utworzenie własnych kryteriów wstępnej klasyfikacji inwestycji. Podczas przeglądu listy inwestycji na zebraniach interesariuszy poświęconych planowaniu portfela można ocenić listę prac wybranych jako priorytetowe względem ustalonych ograniczeń portfela dotyczących kosztów, korzyści i zasobów. Na podstawie opinii interesariuszy można ręcznie zmienić priorytety, zastępując wstępnie określone reguły klasyfikacji, aby zracjonalizować wybór inwestycji do realizacji.

Na przykład można ustalić docelowy koszt planowany dla planu portfela, a następnie skonfigurować linię brzegową tak, aby odpowiadała ograniczeniu głównemu *Planowany koszt*. Linia brzegowa jest wyświetlana na liście inwestycji w miejscu, w którym osiągnięty jest docelowy koszt planowany. Wszystko ponad linią brzegową mieści się w planowanym koszcie portfela, a wszystko poniżej niej przekracza ten koszt.

Chociaż miejsce na liście, w którym znajduje się linia brzegowa, wyznacza główne ograniczenie, to od reguł klasyfikacji zależy, które inwestycje znajdują się nad lub pod tą linią. Można to zmienić ręcznie, przeciągając linię brzegową lub inwestycje na inne miejsce na liście. Po zmianie położenia linii brzegowej lub inwestycji na liście wyświetlana jest powstała różnica między ograniczeniami wartości docelowych a wartościami dla aktualnego składu portfela.

Na poniższej ilustracji przedstawiono widok Linie brzegowej oraz narzędzia umożliwiające wyświetlanie żądanych informacji o portfelu:



1. **Pasek narzędzi.** Umożliwia definiowanie reguł klasyfikacji inwestycji, wyświetlanie wskaźników ograniczeń w dolnej części widoku, a także wyświetlanie zagregowanych wartości ze skalą czasu na wykresie Gantta.
2. **Menu rozwijane Plan.** Umożliwia wybieranie istniejących planów dotyczących portfela. Widok Linie brzegowej dostosowuje się zgodnie ze zmianami danych w planie.
3. **Menu rozwijane ograniczeń agregacji.** Umożliwia wybór ograniczenia portfela, które ma być wyświetlane w wierszach agregacji.
4. **Wiersze agregacji.** Służą do wyświetlania zagregowanych wartości ze skalą czasu powyżej i poniżej linii brzegowej oraz wartości odchylenia wybranego ograniczenia portfela.

5. **Wskaźniki ograniczeń.** Służą do wyświetlania informacji o odchyleniach sum powyżej i poniżej linii brzegowej. Wszelkie ograniczenia kolumn wyświetlane na liście są także wyświetlane jako wskaźniki ograniczeń.

Aby skonfigurować widok linii brzegowej, wykonaj następujące czynności:

1. [Przejrzyj wymagania wstępne](#) (na stronie 65).
2. [Skonfiguruj kolumny ograniczenia do widoku linii brzegowej](#) (na stronie 65).
3. [Zdefiniuj i zastosuj reguły klasyfikacji](#) (na stronie 66).
4. [Bilansowanie kosztów portfela i ograniczeń zasobów](#) (na stronie 69).
5. [Sprawdź ustawienia widoku linii brzegowej](#) (na stronie 70).

Przejrzyj wymagania wstępne.

Przed przystąpieniem do wykonania procedur z tego scenariusza należy upewnić się, że zostały wykonane następujące zadania:

- Zapoznaj się ze scenariuszem *Jak rozpocząć pracę z zarządzaniem portfelem*.
- Wybrać inwestycje w portfelu i zsynchronizować portfel z danymi w systemie CA Clarity PPM.
- Utworzyć wszystkie plany portfela, które mają się różnić od podstawowego portfela.
- Utworzyć wartości docelowe dla portfela i planów.

Konfigurowanie kolumn ograniczenia do widoku linii brzegowej

Aby móc wyświetlić informacje, które mają być widoczne w widoku linii brzegowej, należy najpierw skonfigurować kolumny. Na przykład aby planowany koszt był głównym ograniczeniem śledzonym w widoku linii brzegowej, należy skonfigurować wyświetlanie w tym widoku kolumny Planowany koszt. Wybór kolumn, które należy dodać do widoku linii brzegowej, zależy od potrzeb biznesowych i sposobu zarządzania inwestycjami.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel i kliknij opcję Linia brzegowa.
3. Kliknij menu rozwijane Plan i wybierz portfel lub plan portfela.
4. Kliknij ikonę Opcje, a następnie opcję Konfiguruj.
Zostanie wyświetlona strona Układ kolumn listy.

5. Na liście Dostępne kolumny wybierz kolumny dla widoku linii brzegowej i przenieś je na listę Wybrane kolumny przy użyciu strzałek.

Uwaga: Jeśli do wartości docelowych zostały dodane wartości łączne dla ról, można wybrać wyświetlanie roli jako kolumny w widoku linii brzegowej. Na przykład jeśli na dotyczącej portfela karcie Wartości docelowe wybrano rolę Administrator bazy danych, dostępna do wyboru będzie kolumna *Rola: Administrator bazy danych*.

6. Kliknij przycisk Zapisz.
7. (Opcjonalnie) Aby korzystać z szerszych kolumn, wykonaj następujące czynności:
 - a. Otwórz menu Sekcja kolumn listy i kliknij opcję Pola.
 - b. Kliknij ikonę Właściwości obok etykiety kolumny.
 - c. Wpisz większą liczbę w polu Szerokość kolumny i kliknij przycisk Zapisz i powrót.
 - d. Kliknij przycisk Zapisz i powrót.

Uwaga: Szerokość kolumny można zmienić również przeciągając jej brzeg w widoku linii brzegowej.

8. Przejrzyj kolumny w widoku linii brzegowej i zmodyfikuj je odpowiednio.

Uwaga: Jeśli nowe kolumny nie są widoczne, przeciągnij w prawo wykres Gantta będący elementem widoku. Wykres Gantta można również zwinąć i rozwinąć przy użyciu ikony znajdującej się nad listą.

Definiowanie i stosowanie reguł klasyfikacji

Reguły klasyfikacji decydują o miejscu inwestycji na liście w widoku linii brzegowej. W celu utworzenia klasyfikacji należy przypisać wagi do stosowanych atrybutów inwestycji. Na przykład można przypisać większą wagę inwestycjom zatwierdzonym niż niezatwierdzonym. Po obliczeniu klasyfikacji dla wszystkich inwestycji inwestycje zatwierdzone będą znajdować się wyżej na liście. Im więcej reguł klasyfikacji jest używanych, tym bardziej złożone są obliczenia, a wyniki bardziej zmienne. Należy dokładnie przemyśleć wybór reguł służących do wstępnej klasyfikacji.

Wagi przypisane do atrybutów są względne. Wybór ważonych atrybutów inwestycji i ich wag powinien wynikać z potrzeb biznesowych. Wstępna klasyfikacja jest punktem wyjścia oceny portfela lub planu. Racjonalizacja portfela odbywa się przez ręczne przesuwanie inwestycji na liście i obserwowanie wyników zmian.

W poniższych punktach przedstawiono sposób tworzenia reguł klasyfikacji:

- Wybierz główne ograniczenie portfela dla linii brzegowej. Na przykład wybierz Planowany koszt jako główne ograniczenie. W tym przypadku linia brzegowa będzie znajdować się na liście w miejscu, w którym przekroczony jest planowany koszt portfela. Można również wybrać opcję Planowana korzyść jako główne ograniczenie portfela. W tym przypadku linia brzegowa będzie znajdować się na liście w miejscu, w którym osiągnięta jest planowana korzyść.
- Wybierz atrybuty inwestycji dostępne na poziomie portfela i przypisz im wagi. Możliwy jest wybór spośród wszystkich dostępnych atrybutów wszystkich typów inwestycji znajdujących się w portfelu.
- Aby określić atrybut jako ważniejszy, należy mu przypisać większą wagę. Mniejsza waga oznacza, że atrybut jest mniej ważny. Na przykład aby określić atrybut inwestycji „% ukończenia” jako najważniejszy, należy przypisać mu wagę większą niż innym atrybutom.
- W przypadku atrybutu typu słownik wagi można przypisać do jego poszczególnych wartości.

Uwaga: Utworzony plan portfela dziedziczy reguły klasyfikacji tego portfela. Skopiowany plan dziedziczy reguły klasyfikacji oryginalnego planu.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.
2. Otwórz portfel i kliknij opcję Linia brzegowa.
3. Kliknij menu rozwijane Plan i wybierz portfel lub plan portfela.
4. Kliknij opcję Reguły klasyfikacji, a następnie Zdefiniuj reguły klasyfikacji.
Zostanie wyświetlona strona *Kryteria priorytetów*.
5. W polu Główne ograniczenie wybierz atrybut inwestycji używany jako główne ograniczenie w widoku linii brzegowej.
Na przykład aby jako głównego ograniczenia użyć planowanego kosztu, wybierz opcję Planowany koszt. Linia brzegowa jest wyświetlana na liście inwestycji w miejscu, w którym przekroczony jest docelowy koszt planowany.
6. Kliknij przycisk Dodaj.
7. Zaznacz pola wyboru obok wszystkich atrybutów, dla których chcesz zastosować reguły klasyfikacji, i kliknij przycisk Dodaj.
Atrybuty pojawiają się na stronie *Kryteria priorytetów*.
8. Dla każdego atrybutu wykonaj następujące czynności:
 - a. Wybierz metodę klasyfikacji.

- b. Aby wskazać wagę, wpisz liczbę w polu Waga atrybutu.

Uwaga: Po wybraniu atrybutu typu słownik kliknij opcję Ważenie wartości w słowniku w wierszu atrybutu, aby ustawić wagi poszczególnych wartości tego atrybutu.

- 9. Po wypełnieniu reguł klasyfikacji dla wybranych atrybutów kliknij przycisk Zapisz i powrót.

- 10. Kliknij opcję Reguły klasyfikacji, a następnie Uruchom reguły klasyfikacji.

Zostaną wykonane obliczenia na podstawie reguł klasyfikacji i zostanie zmieniona kolejność pozycji listy w widoku linii brzegowej. Linia brzegowa jest wyświetlana na liście w miejscu, w którym przekroczona jest wartość głównego ograniczenia portfela.

- 11. Jeśli lista inwestycji jest długa, kliknij przycisk Znajdź linię brzegową na pasku narzędzi, aby przewinąć listę do linii brzegowej.

Bilansowanie kosztów portfela i ograniczeń zasobów

W celu sprawdzenia zmian portfela w wybranym horyzoncie planowania należy wyświetlić zagregowane wartości linii brzegowej dla wybranego ograniczenia portfela w wybranym okresie. Na przykład aby wyświetlić wpływ ograniczenia Planowany koszt na inwestycje w portfelu, należy wybrać ograniczenie i wyświetlić następujące zagregowane wartości:

- Powyżej linii brzegowej
- Poniżej linii brzegowej
- Przydzielone wartości docelowe
- Odchylenie pomiędzy przydzielonymi wartościami docelowymi a wartościami powyżej linii brzegowej
- Ujemne wartości odchylenia w kolorze czerwonym

Skalę czasu można zmienić w celu wyświetlenia podziału zagregowanych wartości w różnych przedziałach czasu, na przykład miesięcznym lub kwartalnym.

Szczegóły agregacji można ograniczyć do konkretnych wartości w celu zbilansowania zdolności produkcyjnych względem określonego zapotrzebowania. Na przykład można zmienić daty inwestycji w celu zbilansowania ujemnego odchylenia planowanego kosztu w wybranym kwartale.

Poniższe warunki decydują o sposobie działania wierszy agregacji:

- Ustawienia wyświetlania widoku Linie brzegowe. Po zastosowaniu filtru w widoku lub ukryciu wykresu Gantta wiersze agregacji nie będą wyświetlane.
- Zmiany wprowadzone w danych inwestycji w widoku Linie brzegowe. Wiersze agregacji są synchronizowane ze zmianami wprowadzanymi w widoku. Na przykład jeśli użytkownik ponownie określi priorytety listy inwestycji lub zmieni daty inwestycji, wiersze agregacji zostaną przeliczone w celu odzwierciedlenia tych zmian.
- Stan logowania użytkownika. Ograniczenie portfela wybrane przez użytkownika do agregacji dotyczy tylko jednej sesji logowania. Po wylogowaniu zagregowane wartości nie zostają zapisane. Aby ponownie wyświetlić te wartości, należy ponownie wybrać ograniczenie portfela do zagregowania.

Wykonaj następujące kroki:

1. Otwórz menu Strona główna i w menu Zarządzanie portfelem kliknij opcję Portfele.

2. Otwórz portfel i kliknij opcję Linia brzegowa.
3. Kliknij menu rozwijane Agreguj i wybierz ograniczenie portfela, dla którego chcesz wyświetlić zagregowane wartości linii brzegowej.
Wiersze agregacji zostaną wyświetlone poniżej listy inwestycji oraz wykresu Gantta.
4. Aby wyświetlić zagregowane wartości ze skalą czasu dla poszczególnych inwestycji w odniesieniu do ograniczenia, kliknij opcję Pokaż wartości na pasku narzędzi.
Zagregowane wartości zostaną wyświetlone nad słupkami na wykresie Gantta.

Sprawdzenie ustawień widoku linii brzegowej

Sprawdź, czy wyniki w widoku linii brzegowej są zgodne z oczekiwaniami. Wszelkie ograniczenia kolumn wyświetlane na liście są także wyświetlane jako wskaźniki ograniczeń na dole listy. Wskaźniki zawierają informacje o odchyleniach sum powyżej i poniżej linii brzegowej.

Jeżeli wskaźniki ograniczeń są niewidoczne, kliknij opcję Pokaż sumy na pasku narzędzi.

Uwaga: Inwestycje dodane do portfela po przeprowadzeniu ostatniej klasyfikacji w widoku linii brzegowej są wyświetlane na początku listy. Mają one w kolumnie Pozycja wartość BK (bez klasyfikacji). Inwestycje z tą klasyfikacją nie są uwzględniane w sumach w widoku linii brzegowej. Aby uwzględnić nowe inwestycje, należy ponownie uruchomić reguły klasyfikacji.

Aby określić niedobór lub nadmiar dla ograniczenia portfela w widoku ze skalą czasu, należy przejrzeć wartości wierszy agregacji. Aby zbilansować portfel, należy wprowadzić niezbędne korekty dla ograniczenia.

Zapisywanie lub odrzucanie zmian oczekujących

Zmiany wprowadzone w widoku Linie brzegowe są zapisywane jako zmiany oczekujące, które można później zapisać na stałe lub odrzucić. Wszystkie zmiany oczekujące pozostają zapisane w obszarze tymczasowym, dopóki użytkownik ich nie zatwierdzi lub odrzuci. Zawsze gdy w widoku są oczekujące zmiany, dostępny jest przycisk Odrzuć zmiany.

Gdy użytkownik opuści widok Linie brzegowe lub wyloguje się z aplikacji, zmiany oczekujące będą zapisane. Po ponownym zalogowaniu się można zaakceptować lub odrzucić te zmiany.

Zmiany oczekujące są oznaczone czerwoną flagą, która zniknie po ich zapisaniu lub odrzuceniu. Przykładowe zmiany, które zostaną zapisane jako oczekujące w widoku Linie brzegowe:

- Przeciągnięcie inwestycji w nowe miejsce, aby podnieść lub obniżyć ich pozycję w rankingu.
- Zmiana atrybutów inwestycji, takich jak data rozpoczęcia lub zakończenia, przez edycję wykresu Gantta lub komórek siatki.