

مدیریت پورتفولیو پروژه ها (منافع، چالش ها و پیش نیازها)



Portfolio Management

تهیه کننده: رامتین نایب ولی؛ کارشناس ارتباطات و توسعه برند
تأیید کننده: علی آزادی منش؛ مدیر ارتباطات و توسعه برند

مقدمه:

در سال های اخیر شرایط نامساعد اقتصادی و محیط ناپایدار کسب و کار کشور، نه تنها امکان هرگونه ماجراجویی را از سازمان ها گرفته است بلکه حفظ شرایط کنونی سازمان ها نیز خود دغدغه ای بزرگ برای آنها تلقی میشود. مشکلاتی که نمیتوان بجز اتخاذ راه هایی منطقی و البته به موقع نسبت به تغییرات محیط کسب و کار، استراتژی محور، با هدف کسب حداکثر منافع ممکن از فرصت های محدود، راه حل دیگری را برای آن متصور بود.

به عبارت دیگر، بی ثباتی محیط کسب و کار سازمان ها را به توسعه غیر متجانس بازارها و محیط کسب و کار خود وادار ساخته است. بر این اساس بسیاری از سازمان های چند ملیتی، صدها طرح و پروژه در مناطق مختلف جغرافیایی و در حوزه های مختلف کسب و کار را در حال اجرا دارند و چالش عظیمی که در چنین شرایط دشواری برای آنها ظهور پیدا کرده است " **انجام درست کارهای درست میباشد** "



**Do the
right thing**

**Do the
thing right**


مدیریت پورتفولیو پروژه ها به عنوان ابزاری کاربردی و استراتژی محور با شفاف سازی استراتژی های سازمان و چگونگی دست یابی به آنها **انجام درست کارهای درست** را میسر میسازد.

انجام کارهای درست:

سازمان ها ممکن است با انتخاب درست طرح ها و پروژه ها برای سرمایه گذاری دچار مشکل شوند و اقدام به سرمایه گذاری اشتباه در طرح ها و پروژه هایی نمایند که نه تنها اهداف استراتژیک سازمان را حمایت نکرده، حتی حداقل ارزش های مدنظر سازمان را هم بدنبال نخواهد داشت. برای پاسخ به این نیاز، مدیریت پورتفولیو پروژه ها به عنوان عاملی که استراتژی های سازمان را به طرح ها و یا پروژه های مشخص تبدیل مینماید مطرح میگردد. مدیریت پورتفولیو موثر برای سازمان مکانیزم هایی را جهت انجام کارهای درست ایجاد مینماید.

انجام درست کارها:

بسیاری از سازمان ها ممکن است پروژه ها و طرح هایی درست را برای سرمایه گذاری انتخاب کرده باشند اما ممکن است در تحویل طرح ها و پروژه های خود با مسائلی روبرو شوند. اگر اجرای درست پروژه ها و طرح ها اتفاق نیافتد، تحویل با تاخیر و افزایش هزینه ها حداقل پیامدهایی است که باید انتظار آن را بکشند. در نتیجه طرح ها و پروژه هایی که در حال اجرا هستند به توجه ویژه ای نیاز دارند و سازمان باید هوشمندانه منابعی را که با سختی بدست آورده را هزینه نمایند.

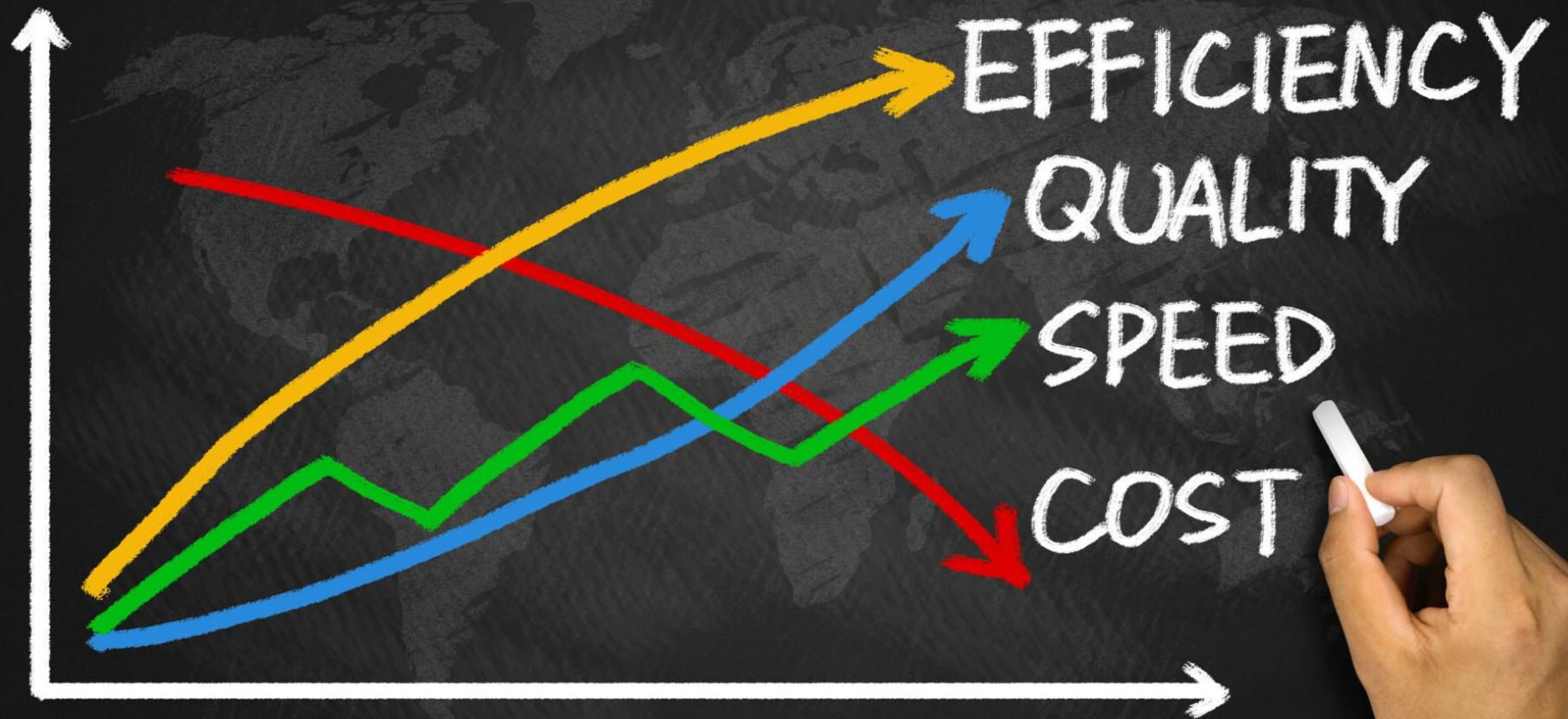


سازمان ها طی دهه گذشته تمام انرژی و تلاش خود را در بهبود **مدیریت پروژه** گماردند و نتایج حاصل از آن تدوین استانداردهای PMBOK و PRINCE2 و SCRUM بوده است؛ که خود عواملی موثر در تقویت پایه های مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور بوده اند. اگر چه بسیاری از سازمان ها در شرایط بسیار ایده آل مدیریت پروژه بسر میبرند اما در مورد **فرآیندهای مدیریت پورتفولیو** به سطح بلوغ دست نیافته اند. این عدم بلوغ منجر به ایجاد چالش هایی در سازمان ها می شود:

۱- پروژه های بسیاری که بطور همزمان در حال اجرا هستند و نهایتا هم بدلیل عدم تمرکز بر روی آنها به نتیجه مطلوب نمیرسند.

۲- سرمایه گذاری در پروژه ها و یا طرح هایی صورت پذیرفته است که با اهداف استراتژیک سازمان همراستا نیستند.

به عبارت ساده تر عدم بکارگیری **فرآیندهای مدیریت پورتفولیو**، تحویل به موقع و در چارچوب بودجه تعیین شده ی پروژه هایی خواهد بود که نه تنها با استراتژی ها و ارزش های مورد هدف سازمان هیچ تناسبی ندارند بلکه عقب ماندن سازمان از سایر رقبای خویش را نیز یدک میکشد. از آنجایی که منابع سازمان ها برای سرمایه گذاری بسیار محدود می باشد، فرصت کافی برای جبران این اشتباهات امکان پذیر نیز نخواهد بود.



منافع مدیریت پورتفولیو پروژه ها

- ۱-دستیابی به اهداف کسب و کار
- ۲-ورود محصول جدید به بازار با در نظر گرفتن محدودیت های منابع و در چارچوب بودجه
- ۳-انجام برون سپاری با شفافیت زمانی در عملکرد
- ۴-پیگیری و بهبود فعالیت ها با هدف رشد کسب و کار
- ۵-بهبود تخصیص منابع و کاهش هزینه های قراردادی
- ۶-شناسایی زود هنگام مشکلات بالقوه در جلسات تحویل پروژه و یا طرح
- ۷-دستیابی ذینفعان به اطلاعات پروژه با توجه به سطوح دسترسی مجاز
- ۸-تحلیل مالی و توقف پروژه های با عملکرد ضعیف بر سازمان

Benefits

منافع مدیریت پورتفولیو پروژه ها

۹- تغییر الویت بندی ها و تخصیص سریع منابع

۱۰- جلوگیری از افزایش هزینه ها

۱۱- جلوگیری از دوباره کاری ها

۱۲- شناسایی پروژه هایی غیرسودمند در رسیدن به اهداف

۱۳- کاهش ریسک کمبود مهارت در شرایط بحرانی

۱۴- درک چگونگی اثر تغییر یک پروژه بر سایر پروژه ها

۱۵- شناسایی ریسک ها و اثر آنها بر کسب و کار

۱۶- پیگیری هزینه ها، سود، بازگشت سرمایه برای هر یک از پروژه های موجود در پورتفولیو

Benefits



چالش های مدیریت پورتفولیو پروژه ها



چالش های پیش روی مدیریت پورتفولیو

حوزه: استراتژی

۱. همراستایی پورتفولیو با استراتژی سازمان درک نشده است.
۲. تعداد زیادی از پروژه ها بر اساس یک معیار استراتژیک (مثلا کاهش هزینه) همراستا شده اند.
۳. تعداد زیادی پروژه که حتما باید انجام شوند.
۴. پروژه ها در کل سازمان غیر موثر اولویت بندی شده اند.
۵. نتایج و تحلیل های مدیریت پورتفولیو در تصمیمات استراتژیک بکار گرفته نشده اند.

ریسک ها

- ✓ شکست در دستیابی به اهداف کسب و کار
- ✓ تاخیر یا کاهش در کسب منافع
- ✓ هزینه فرصت ناشی از انجام پروژه های اشتباه

چالش های پیش روی مدیریت پورتفولیو

حوزه: حاکمیت

۱. رویکردی موثر برای متوقف کردن پروژه ها با عملکرد ضعیف تعریف نشده است.
۲. مورد های کسب و کار بر اساس منافع غیر واقعی شناسایی شده اند.
۳. کسب و کار همچون پروژه های معمولی خارج از پورتفولیو مدیریت میشود.
۴. توالی پروژه ها غیر موثر است و در تحویل پروژه ها مشکل ایجاد میکنند.
۵. تصمیمات اخذ شده بر اساس نتایج و تحلیل های حاصل از فرآیندهای مدیریت پورتفولیو ارزیابی نمیشوند.
۶. فرآیندهای مدیریت پورتفولیو در سازمان به عنوان فرآیندهای تصمیم ساز به رسمیت شناخته نشده اند.

ریسک ها

- ✓ به کار گیری غیر موثر استراتژی
- ✓ تاثیر عوامل غیر سازمانی (سیاسی و ...) در تصمیم گیری
- ✓ نبود نقطه واحد پاسخگو / عدم پاسخ گویی

ریسک ها

- ✓ تخصیص غیر موثر منابع
- ✓ افزایش زمانبندی و نرسیدن به زمان های تحویل برنامه ریزی شده
- ✓ تصمیم گیری غیر مستمر و مشکلات متعاقب آن

چالش های پیش روی مدیریت پورتفولیو

حوزه: مدیریت و قابلیت ها

۱. تجربه کافی و توانایی در کارکردهای مدیریت پورتفولیو وجود ندارد.
۲. ظرفیت سازمان برای پذیرش تغییرات درک نشده است.
۳. مهارت های مدیریت پروژه و تجارب آن برای موفقیت سازمان ضروری در نظر گرفته نمیشوند.

ریسک ها

- ✓ تحویل و اجرای غیر موثر مدیریت پورتفولیو
- ✓ عدم استمرار در مدیریت پورتفولیو
- ✓ مهارت های کیفی ضعیف و موثر در تحویل شدنی ها
- ✓ تاخیر در تحویل و افزایش هزینه ها

چالش های پیش روی مدیریت پورتفولیو

حوزه: اطلاعات و ابزارها

۱. اطلاعات و داده ها در پروژه ها، کارکردها و واحد های کسب و کار پراکنده هستند.
۲. ابزارهای گزارش دهی و یکپارچه کننده اطلاعات اثر بخش نمیباشند.
۳. گزارش دهی در نظر مدیران غیر موثر در نظر گرفته میشود.
۴. گزارش دهی برای اعضای سازمان بسیار دشوار و گاهی ظالمانه تلقی میگردد.
۵. ابزارهای رسمی مدیریت پورتفولیو در سازمان به عنوان فرآیندهای جاری سازمانی به کار گرفته نمیشوند.
۶. ابزارهای مدیریت پورتفولیو با رویه های جاری در سازمان منطبق نمیباشند.

ریسک ها

- ✓ شناخت و شفافیت ضعیف طرح ها و پروژه ها در پورتفولیو
- ✓ گزارش دهی و نظارت غیر موثر
- ✓ کیفیت پایین داده ها

ریسک ها

- ✓ شناسایی با تاخیر اطلاعات کلیدی
- ✓ مقاومت در اجرای فرآیندها

پیش نیازهای مدیریت پورتفولیو پروژه ها



پیش نیازهای مدیریت پورتفولیو



۱. پذیرش و تعهد مدیریت ارشد
۲. ارتقاء مدیریت پورتفولیو سه سطح استراتژیک
۳. حاکمیت پورتفولیو و ساختار سازمانی مناسب آن
۴. معیارها و سنجه های استاندارد شده و ابزارهای مناسب
۵. اهداف استراتژیک منطقی و پایا در سازمان
۶. ایجاد فرهنگ پورتفولیو و
۷. دفتر مدیریت پروژه کارآمد

منابع

1. Pulse of the Profession in –depth report ,Portfolio Management, project management institute, 2012.
www.mapna.com
2. Strategic portfolio management ,How governance and financial discipline can improve portfolio performance, PWC company, June 2012.
3. Daniel, Elizabeth. Ward, John. Franken, Arnoud. Project portfolio management in turbulent times, Research executive summary series, Volume 7,issue 2,open university,2011
4. Project Management Institute, Inc., A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK-Guide), Fourth Edition (2008), p. 5.
5. <https://www.linkedin.com/company/teamcamp.me/>