



IT Portfolio Management

Strategisen johtamisen prosessina

IIR / Hyvä IT-johtaminen ja -hallinta 16.3.2004

Aarni Heiskanen, liikkeenjohdon konsultti LJK

AE Thinking Business Group

Sisältö

1. Miksi Portfolio Management on ajankohtaista?
2. Mitä salkunhallinta on?
3. Miten projektisalkutus tukee päätöksentekoa muuttuvassa liiketoimintaympäristössä?
4. Kuinka salkutuskaiteerit määritellään?
5. Miten salkunhallinta liitetään päätöksentekoprosessiin?
6. Kuinka Portfolio Management otetaan käyttöön?
7. Case-esimerkkejä

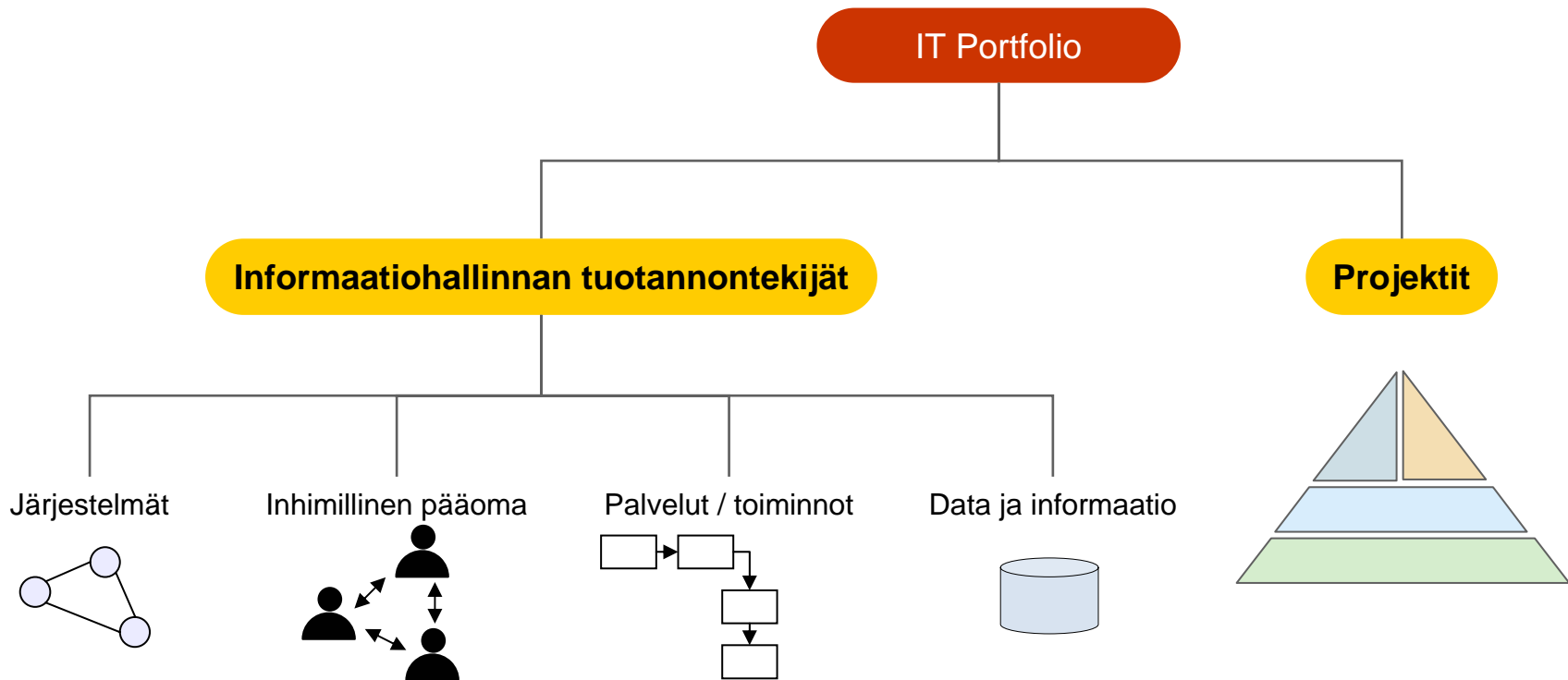
1 Ajankohtaisia kysymyksiä investoinneista

- Käsittelemmekö aloitteita ja investointiehdotuksia hallitusti?
- Miten varmistamme, että investointimme ovat linjassa liiketoimintastrategiamme kanssa?
- Miten määritämme IT-investoinnin liiketoiminta-arvon?
- Hallitsemmeko kokonaisuutta vai toimimmeko tapauskohtaisesti?
- Osaammeko arvioida, mitkä ovat nyt välttämättömiä panostuksia, mitkä harkinnanvaraisia?

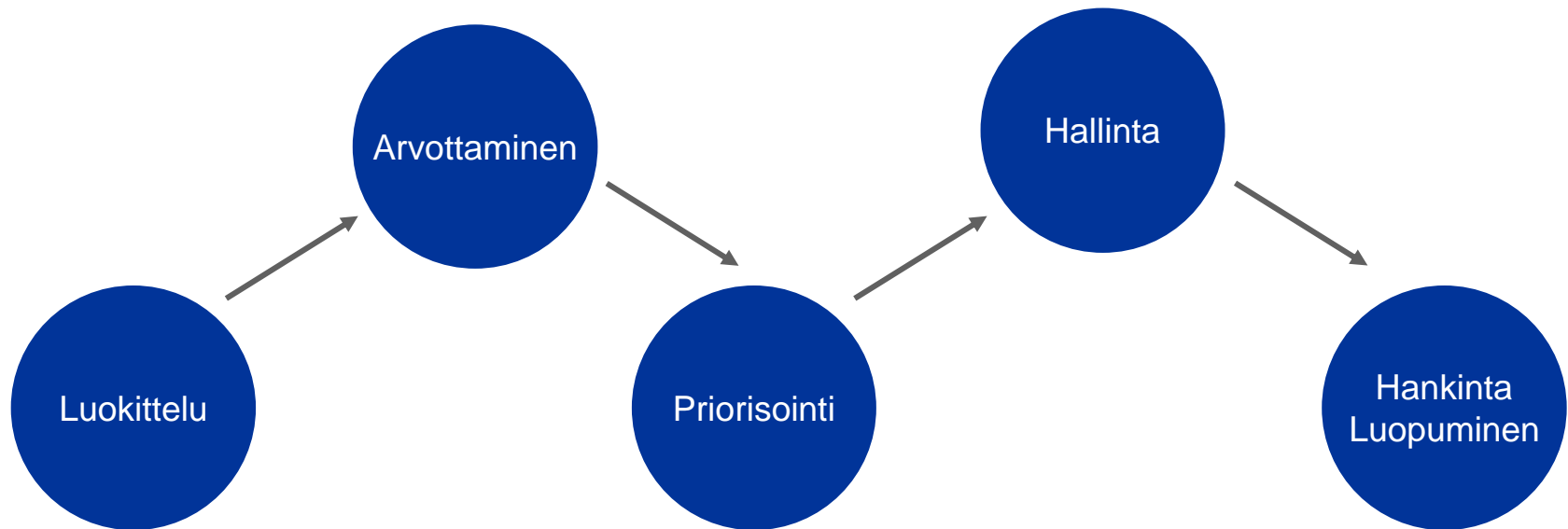
2.1 IT Portfolio Management

- ❖ Prosessi, jolla tietotekniikkaa hyödyntäviä kehittämisprojekteja ja informaatiohallinnan tuotannontekijöitä optimoidaan ydintoiminnolle arvoa tuottavien investointien salkkuina.

2.2 IT Portfolio



2.3 Salkunhallinnan toiminnot



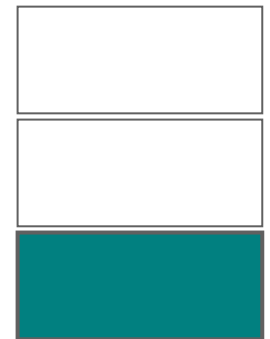
3.1 Liiketoiminnan vaatimukset ja IT-ratkaisut



Liiketoiminnan tarpeet	IT-ratkaisujen fokus	Päätöksenteko	P O R T F O L I O
Liiketoiminnan uudistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Investoinnit uusiin teknologioihin, sovelluksiin tai kanaviin • Kokeilut 	Tuoton ja riskin balanssi ("Business plan")	
Liiketoiminnan kasvattaminen / tehostaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmien ja palveluiden suorituskyvyn ja joustavuuden lisääminen 	Kustannusten ja arvon liiketoiminnallinen optimointi ("Business case")	
Liiketoiminnan varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelutason ylläpito • Sovellusten ylläpito • Infrastruktuurin ylläpito • "Pakolliset uudistukset" 	Kustannustehokkuus ("Budjetti")	

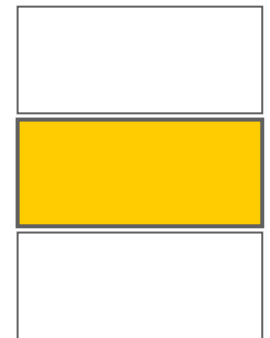
3.2 Liiketoiminnan varmistaminen

- Kustannussäästövaatimukset
- Säästösten muutosten edellyttämät muutokset
 - Esim. EU-laskutus, kirjanpitosäädökset
- Vanhentuneen teknologian korvaaminen uudella
 - Esim. palvelimet, työasemajärjestelmät, lähiverkot
- Tietoturvan varmistaminen
- Ulkoistaminen



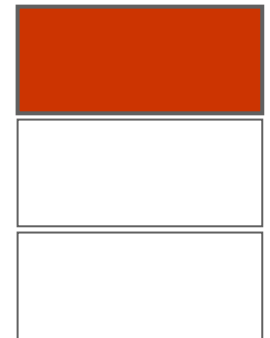
3.3 Liiketoiminnan kasvattaminen / tehostaminen

- Uusien tuotteiden / palveluiden vaatimukset
- Johtamisen informaatiopalveluiden parantaminen (MIS, DSS)
- Uudenalaisten raportointikäytäntöjen käyttöönotto
- Tietotyön joustavuuden vaatimukset
- Yritysosot / fuusiot
- Maantieteellinen laajentuminen

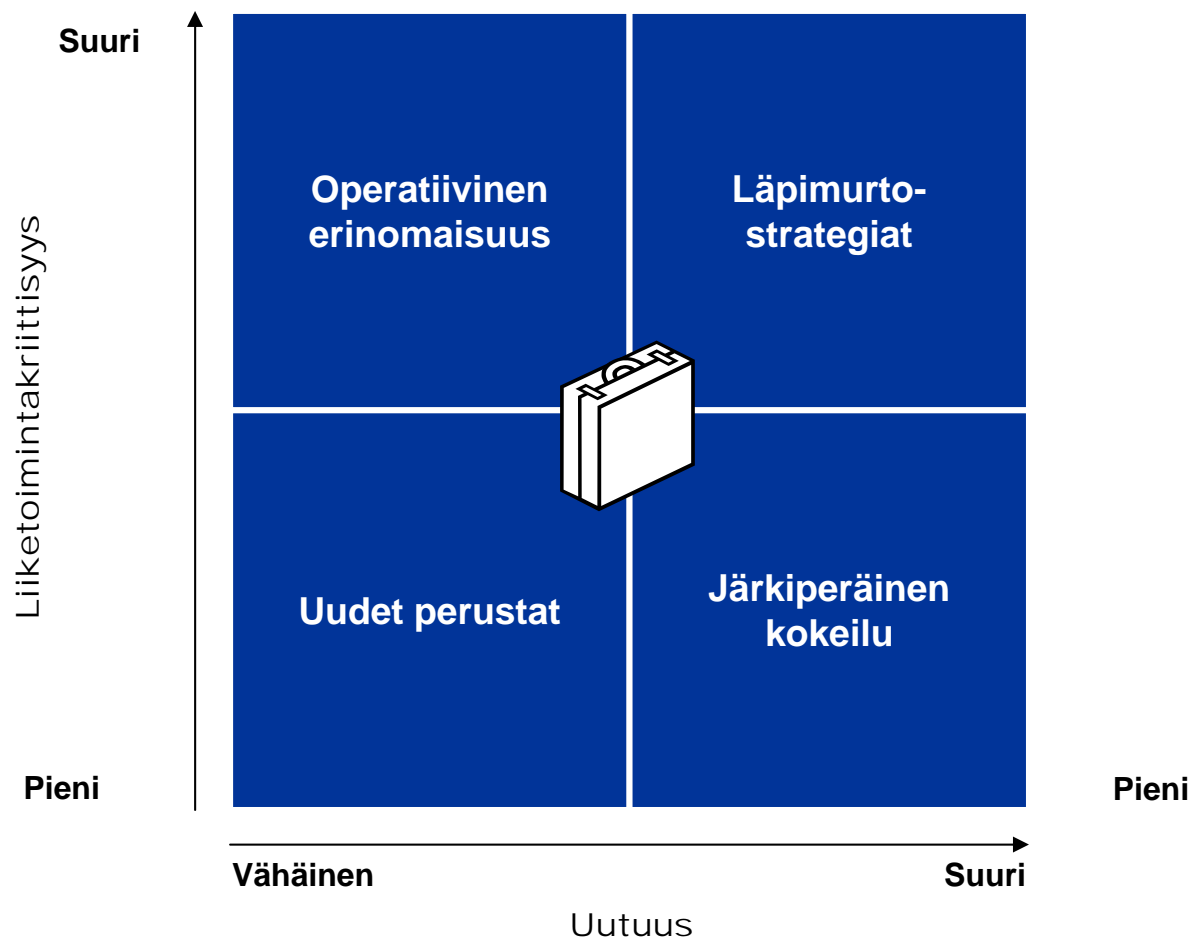


3.4 Liiketoiminnan uudistaminen

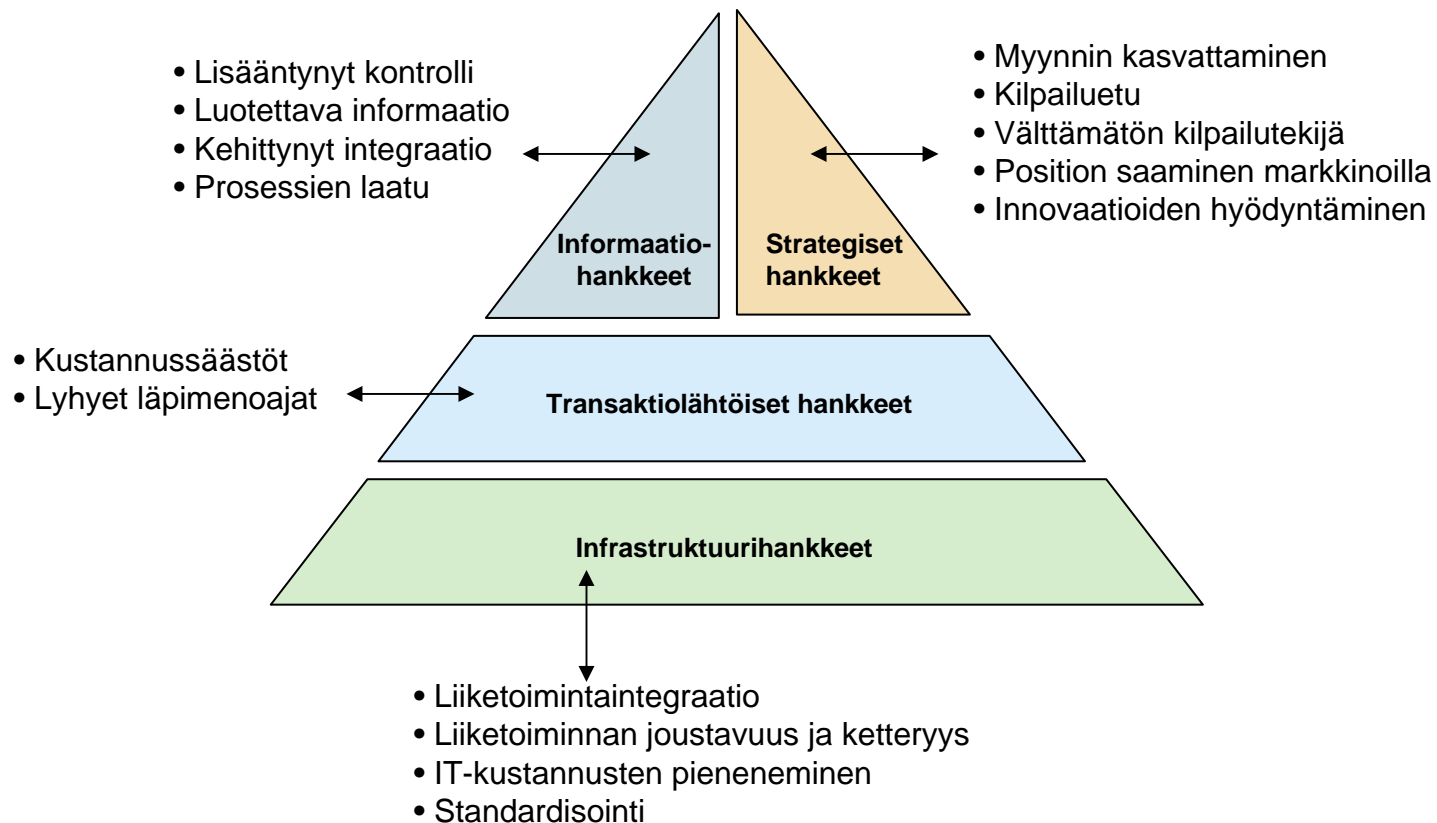
- Uusien liiketoiminta- tai ansaintamallien soveltaminen
- Uusien markkinoiden synnyttäminen
- ”Maailmanuutus”-tuotteet tai –palvelut
- Uusi asema arvoverkossa / arvoketjussa



4.1 Liiketoiminnan kehittämisen portfoliot

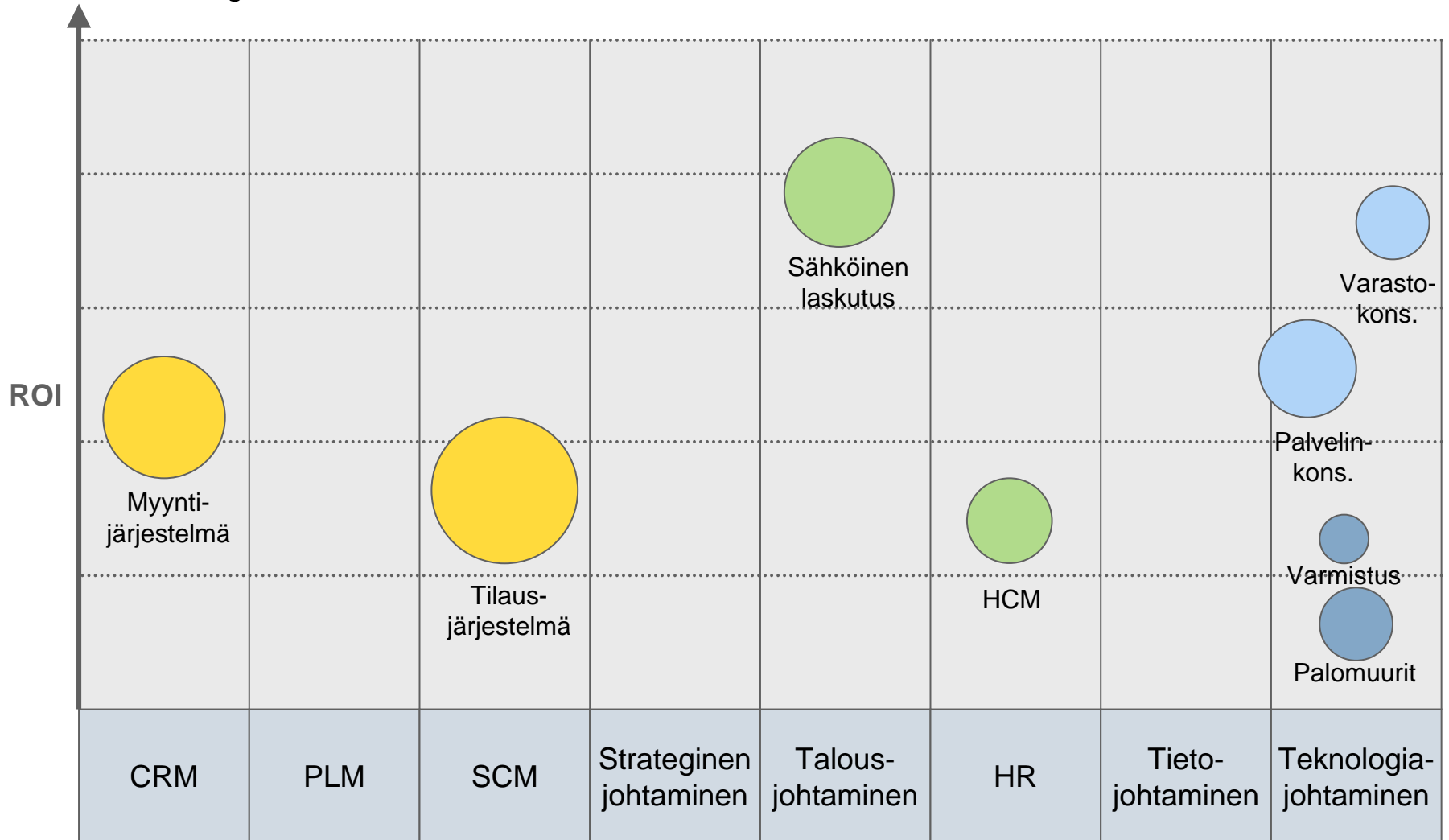


4.2 IT-salkku johtamisen tavoitteiden mukaan



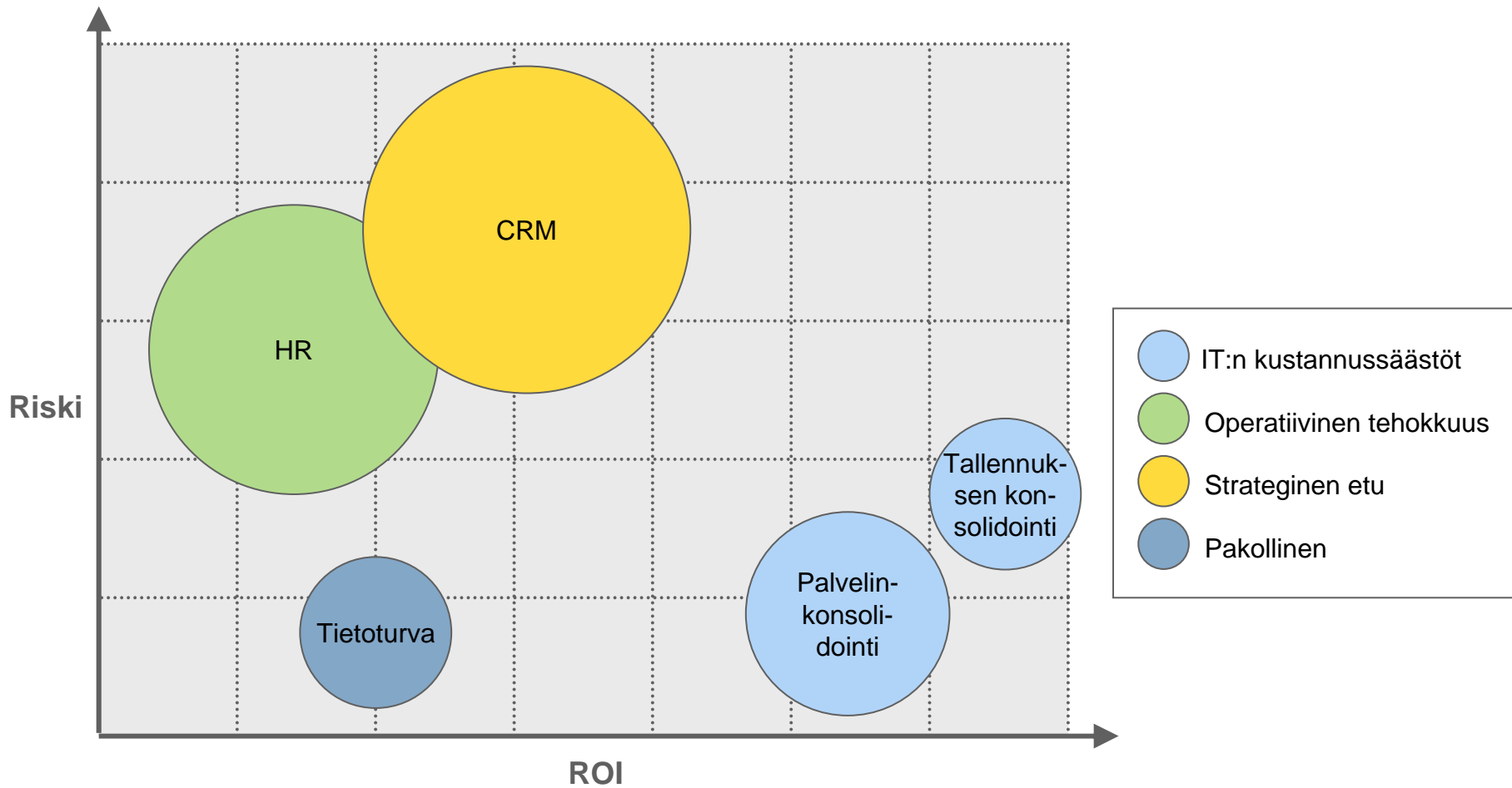
Lähde: Peter Weill

4.3 Projektikartta, esimerkki



- IT:n kustannussäästöt
- Strateginen etu
- Operatiivinen tehokkuus
- Pakollinen

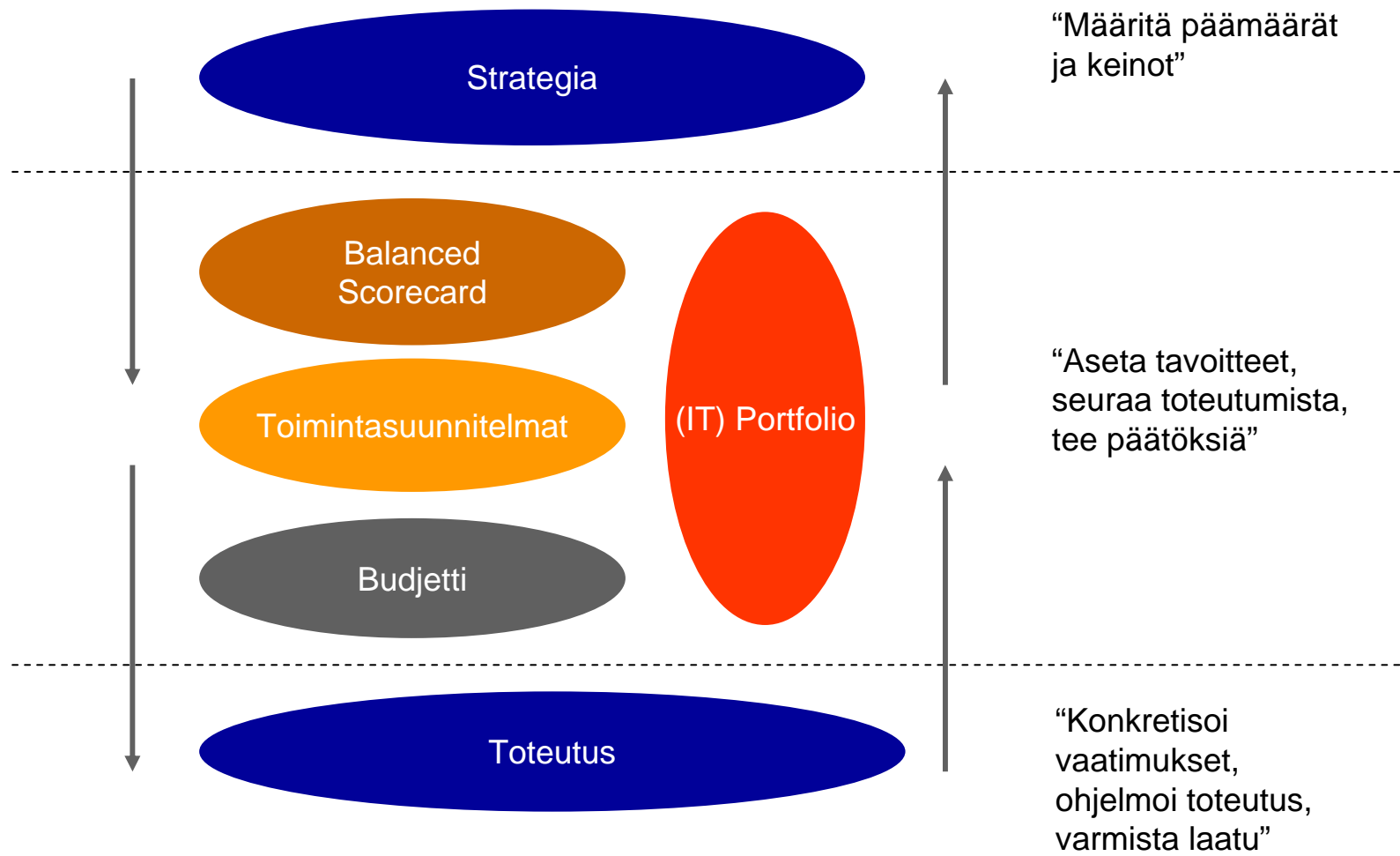
4.4 Esimerkki investointiprojektien asemoinnista



4.5 Tasapainottaminen



5.1 Portfolio IT:n johtamisessa



5.2 Investoinnin tuoton / hyötyjen arviointi

1. IT kustannussäästöt

- Kustannusten välttäminen
- Työn tuottavuuden lisääntyminen
- Riskien vähentäminen

2. Liiketoiminnan tuottavuus

- Asiakkuudet
- Henkilöstö
- Tarjontaketju
- Aika
- Laatu
- Talous

3. Strateginen liiketoimintaetu

- Em. alueilla strategiaa tukevat tai mahdollistavat toimet

5.3 Riskit, esimerkkejä

- Aikataulu
- Asiakas / käyttäjähyväksyntä
- Henkilöstö (osaaminen, määrä)
- Johdon sitoutuminen
- Markkinat
- Strategiset / kilpailutekijät
- Toimittaja(t)
- Sovelluksen tai järjestelmän ominaisuudet ja laajuus
- Rahoitus ja budjetti
- Riippuvuudet ja sidokset
- Sädökset
- Yhteensopivuus

5.4 Taloudelliset vs. strategiset mittarit

Taloudellinen tulos / yleinen

- Return on Investment (ROI)
 - Esim.: 100 000 € investointi saa aikaan 10 000 € mitattavan hyödyn eli
ROI = 10 %
- Economic Value Added (EVA)
 - Esim.: 100 000 € investointi saa aikaan 10 000 € mitattavan hyödyn mutta pääoman hinta on 12 % 100 000 eurosta = 12 000 € eli
EVA = - 2000 €

Linkki esim. Balanced Scorecardiin / yrityskohtainen

- Talous
- Asiakkuus
- Prosessit
- Uudistuminen ja kasvu

5.5 Salkun- ja projektinhallinnan ero

STRATEGINEN

TAKTINEN

Projektsalkun hallinta

Projektihallinta

- **Toteutammeko oikeita projekteja?**
 - Näkyvyys, liiketoiminnallisuus, riski, priorisointi, tasapaino, arvo
- **Panostammeko oikeille alueille?**
 - Investointilajit, strategiset tavoitteet, kustannusarvio, budjetti
- **Onko meillä oikeat resurssit?**
 - Avainosaamiset, resurssityypit, allokointi, kapasiteetti

- **Johdammeko projekteja hyvin?**
 - Laajuus, budjetti, aikataulu, resurssit, tulokset, jne.
- **Toteutuuko projektien aikataulu ja budjetti?**
 - Aikataulu, status, kustannusennusteet, budjetti, toteutumat
- **Tietävätkö tekijät, mitä tehdä?**
 - Tehtävänanto, aikataulut, tuntikirjaukset

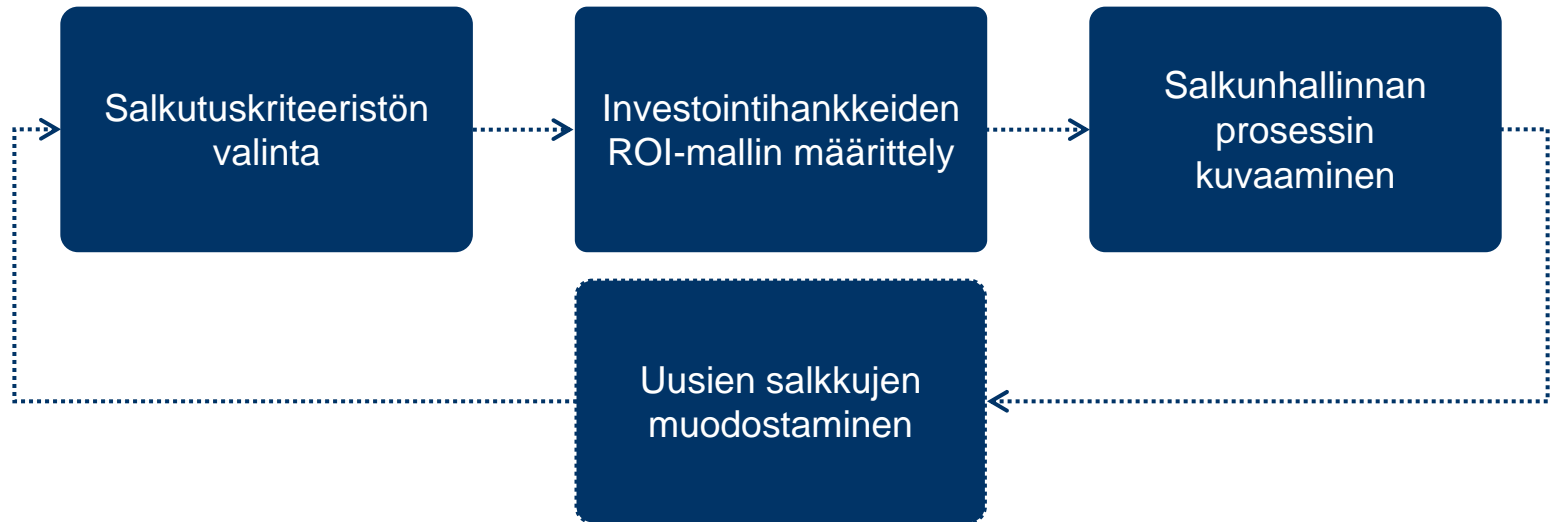
Amir Hartman

6.1 Portfolio Management-kypsyystasot

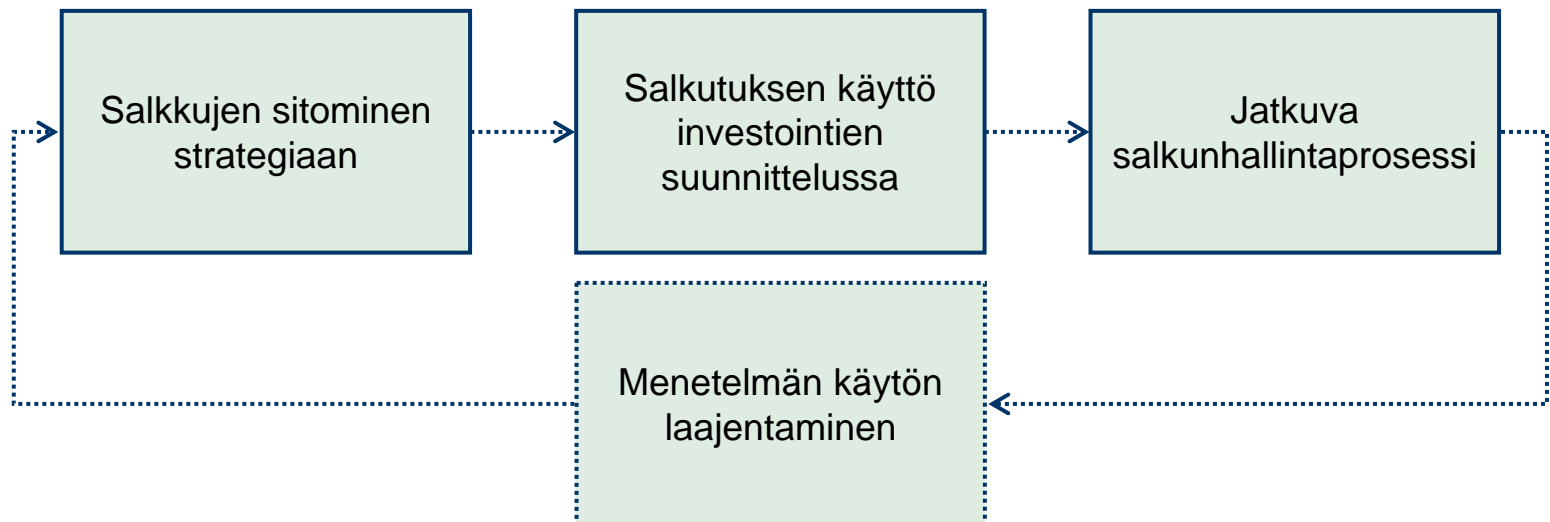
<p>1 Tunnistaminen</p>	<p>Tieto kaikista hankkeista ja IT-järjestelmistä kootaan yhteen paikkaan, vertailukelpoiseen muotoon.</p>
<p>2 Salkutus</p>	<p>Olemassa olevat järjestelmät, projektit, ihmiset ja prosessit, jäsenetään ja priorisoidaan salkkuihin. Salkutusta hyödynnetään kommunikointivälineenä.</p>
<p>3 Salkunhallinta</p>	<p>IT-salkutus on korkean tason hallinta- ja päätöksentekoväline. Käytettyjä tekniikoita ovat mm. riskien ja tuoton tasapainotus, tuottojen arviointi ja syklien tai muutoskohtien tunnistaminen.</p>
<p>4 Edistyksellinen salkunhallinta</p>	<p>Portfolio Management-tekniikoita käytetään yksityiskohtaisesti kaikessa IT-päätöksenteossa ja prosessien sekä organisaation hallinnassa. Salkunhallintaan käytetään automatisoitua järjestelmää.</p>
<p>5 Maailmanluokka</p>	<p>Yksityiskohtainen Portfolio Management on koko liiketoiminnan toimintamalli ja IT on yksi salkkukokonaisuus muiden joukossa.</p>

6.2 Salkunhallinnan suunnittelu ja käyttöönotto

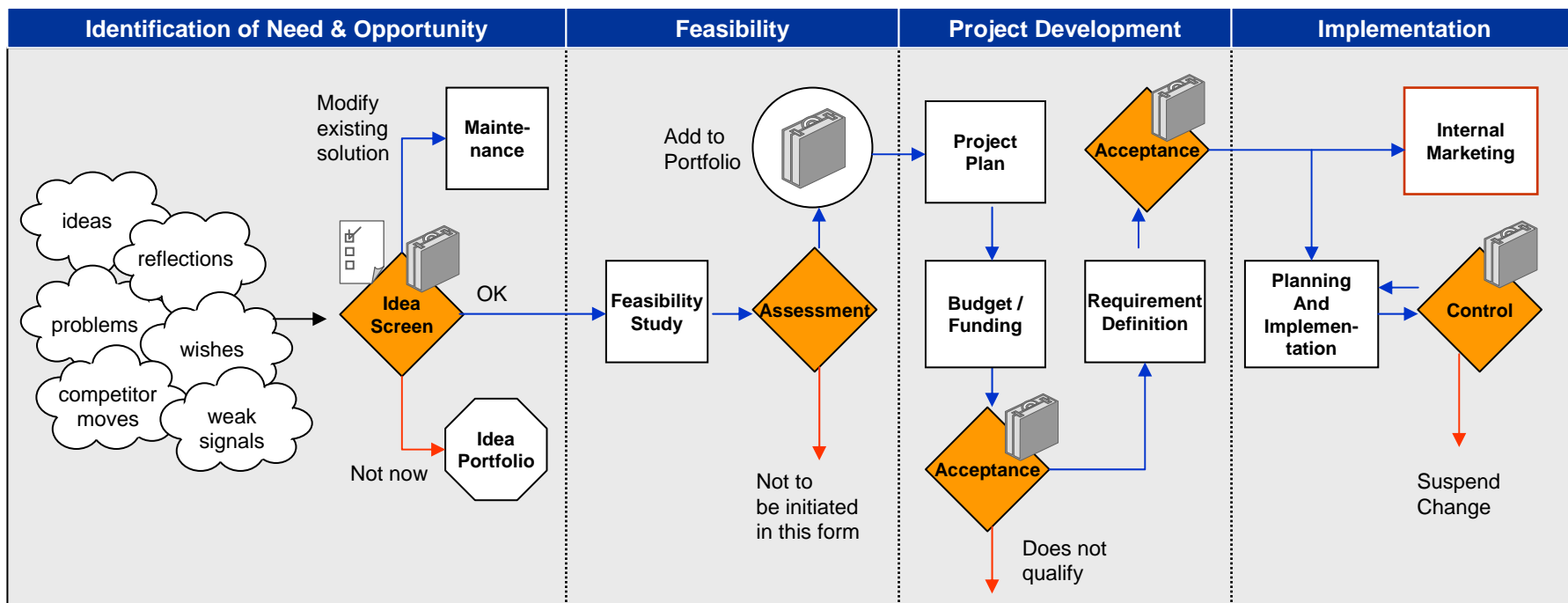
Suunnittelu



Käyttöönotto



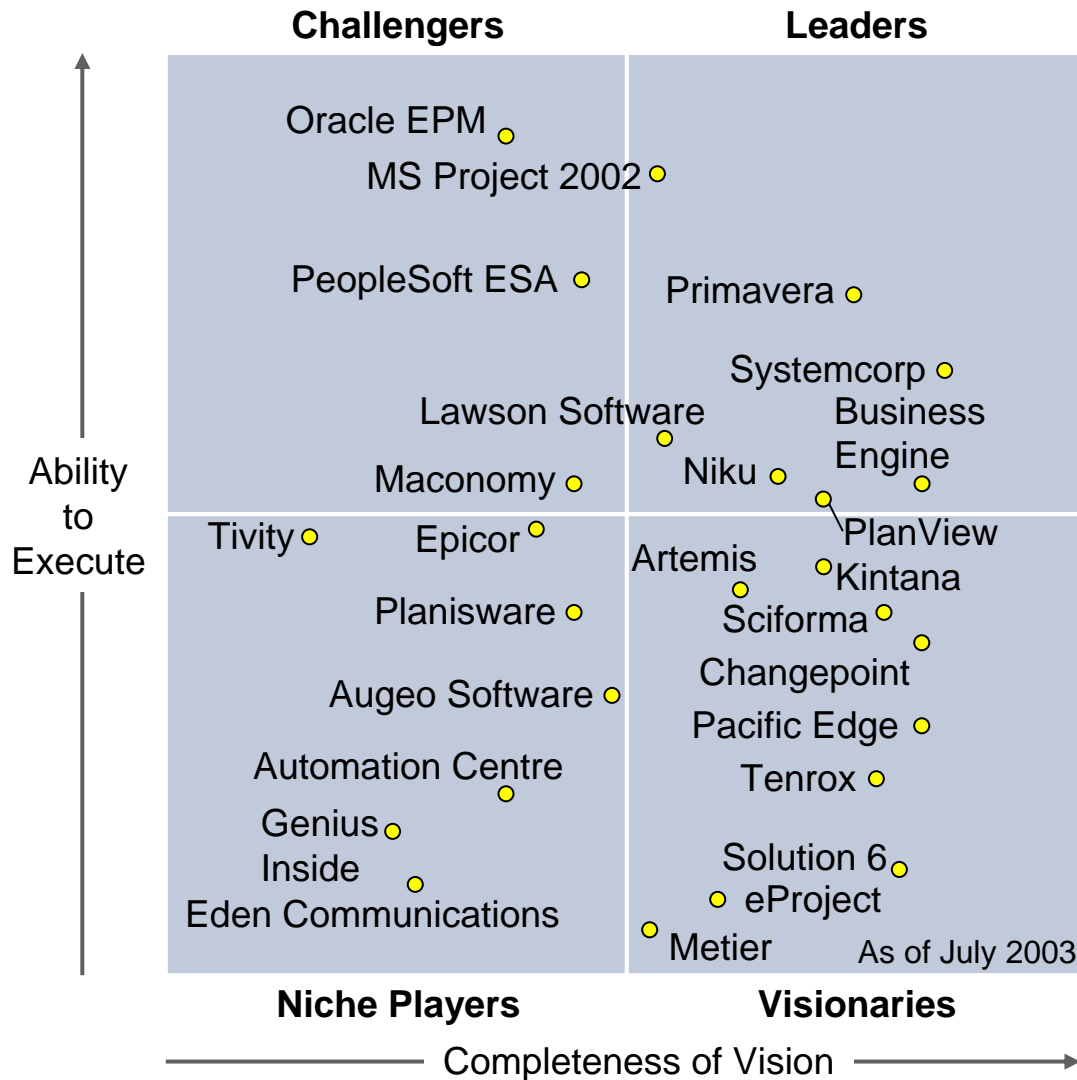
7.1 Päätöksentekoprosessi, esimerkki



7.2 Project Portfolio Snapshot

Basic Information	Risks	Goals & Means																																						
<p>Name: PRO-15 / PurchaseNet</p> <p>Owner: BU2 / Production</p> <p>Description: Mobile service development for spare part purchasing</p> <p>Status: <input type="radio"/> Study <input checked="" type="radio"/> On-going <input type="radio"/> Completed <input type="radio"/> Suspended</p> <p>Start: 06/2003</p> <p>Complete: 12/2003</p>	<p>Risks</p> <p>Index: 20-25, 15-19, 10-14, 5-9, 1-4</p>	<p>Goals & Means</p> <p>Business Goal: Venture, Growth, Discretionary (●), Non-discretionary, Core</p> <p>What to develop: Customer relationships, Personnel, Co-operation, Time, Quality, Cost</p> <p>How to develop: Management, Processes, Skills, IM, IT Infrastructure, IT Applications</p>																																						
Focus	Positioning																																							
	<p>Positioning</p> <p>Organizational scope</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>BU</th> <th>Area</th> <th>Ent.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Process</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Management</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Marketing</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Purchase</td><td>●</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Sales</td><td>●</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Prod. & distr.</td><td>●</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Support</td><td>●</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		BU	Area	Ent.	Process				Management				Marketing				Purchase	●			Sales	●			Prod. & distr.	●			Support	●									
	BU	Area	Ent.																																					
Process																																								
Management																																								
Marketing																																								
Purchase	●																																							
Sales	●																																							
Prod. & distr.	●																																							
Support	●																																							
Project Sourcing	BSC Targets	Financial Metrics																																						
<p>Project Sourcing</p> <p>Business: 50 days, IS Dept.: 100 days, Consulting: 100 k€, Syst.invest.: 250 k€</p>	<p>BSC Targets</p> <p>Level: Business Unit / BU2</p> <table border="1"> <tbody> <tr><td>F</td><td>End product cost vs. competition</td></tr> <tr><td>F</td><td>New product ROI</td></tr> <tr><td>I</td><td>Perfect orders</td></tr> <tr><td>L</td><td>Strategic information availability</td></tr> </tbody> </table>	F	End product cost vs. competition	F	New product ROI	I	Perfect orders	L	Strategic information availability	<p>Financial Metrics</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Budget k€</td><td>400</td><td>●</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Savings / 3 years</td><td>800</td><td></td><td>●</td><td></td></tr> <tr><td>Operat. margin increase</td><td>N/A</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ROI</td><td>N/A</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Breakeven (months)</td><td>14</td><td></td><td>●</td><td></td></tr> </tbody> </table>						Budget k€	400	●			Savings / 3 years	800		●		Operat. margin increase	N/A				ROI	N/A				Breakeven (months)	14		●	
F	End product cost vs. competition																																							
F	New product ROI																																							
I	Perfect orders																																							
L	Strategic information availability																																							
Budget k€	400	●																																						
Savings / 3 years	800		●																																					
Operat. margin increase	N/A																																							
ROI	N/A																																							
Breakeven (months)	14		●																																					

7.3 The PPM Magic Quadrant



Key:
Artemis Artemis International Solutions
EPM Enterprise Project Management
ESA Enterprise Service Automation
MS Microsoft

Source: Gartner Research (July 2003)

7.4 Kokemusten perusteella...

- Salkunhallinta on prosessi, ei projekti
- Välineet eivät ole ratkaisu, sisällön ja ymmärryksen kasvattaminen on hoidettava ensin
- Tilausta on, keskustelua ja viestintää tarvitaan
- Salkunhallinta toimii vahvana viestinnän ja johtamisen välineenä
- Käyttöönoton hyödyt
 - Liiketoiminta – IT –keskustelun nostaminen uudelle tasolle
 - Menetelmällisyyttä sumean asian käsittelyyn
 - Herättää uutta kiinnostusta liiketoimintajohdossa (ei puhuta vain tekniikasta)
- Pitkäaikaiset hyödyt
 - IT-panostusten yhdensuuntaistaminen liiketoiminnan tavoitteiden kanssa lisää IT:n liiketoiminta-arvoa yli 25 % (Meta Group).

Yhteystiedot

Aarni Heiskanen, liikkeenjohdon konsultti LJK

aarni.heiskanen@thinking-business.net

Puh. 040-730 4812

AE Thinking Business Group

Huopalahdentie 24

00350 Helsinki