

# Strategisk og operativ porteføljestyring av prosjekter

Av JON LEREIM

## Introduksjon

Eierstyring av prosjekter består i stor grad av å fokusere på porteføljestyring av prosjekter og programmer. Grunnlaget er gitt i effektiv styring og ledelse av prosjekter. Imidlertid er det ikke tilstrekkelig å ha ferdighet i planlegging og styring av enkeltprosjekter. God virksomhetsledelse krever evne til prioritering og riktig valg av prosjekter slik at prosjektporteføljen bidrar til virksomhetens resultater og videre vekst.

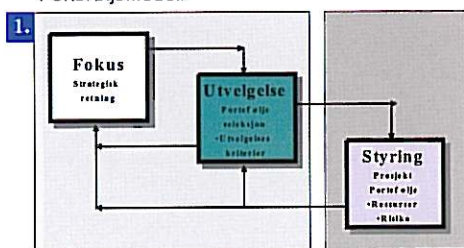
Det er i den sammenheng to kritiske perspektiver i porteføljestyring av prosjekter:

- Sikre virksomhets- og konkurransestrategisk fokus med valg av de riktige initiativ
- Styring og optimalisering av eksisterende porteføljer

Disse perspektivene er ivarettatt i overordnede porteføljemodellen til Archer og Ghasemzadeh og som er vist i figuren nedenfor.

**Figur 1**  
Porteføljemodell for prosjekter (Archer & Ghasemzadeh)

Porteføljemodell



Det er en porteføljemodell med tre distinkte steg:

1. Fokus, strategisk retning
2. Utvalgelse
3. Styring av porteføljen

## Prosjektvalg til porteføljen

Steg 1 og 2 skal sikre at det er riktige valg som blir tatt, fra et virksomhets- og et konkurransestrategisk perspektiv.

I prinsippet gjelder det alle typer prosjektporteføl-

**2. Forretningsutviklings - og innovasjons - prosjekter**  
**Strategisk fokus**  
• Vurdere nye ideer og produkter som gir konkurransefortrinn,  
**Seleksjon ut fra kriterier** på lønnsomhet, kvalitet, økt konkurransekraft  
**Styring av portefølje**  
• Optimal ressursbruk  
• Risiko  
• Stopp og kansellering av prosjekter som ikke gir nødvendig bidrag

**Interne utviklings - og driftsprosjekter**

**Strategisk fokus**

- Behovsstyrt ut fra organisasjonens mål

**Seleksjon ut fra kriterier** på nytte mhp effektivitet, kostnytte, økt konkurransekraft

**Styring av portefølje**  
• Optimal ressursbruk  
• Risiko

- Stopp og kansellering av prosjekter som ikke gir nødvendig bidrag

**Leveranseprosjekter**

**Strategisk fokus**

- Satse på forespørslers hvor virksomheten har særskilte konkurransefortrinn, strategiske anbuds vurderinger

**Seleksjon ut fra kriterier**

- strategisk viktighet, lønnsomhet/DG, økt konkurransekraft

- Styring av portefølje**  
• Optimal ressursbruk  
• Risiko

jer, men er særlig viktig for følgende prosjekter:

- Forretningsutviklingsprosjekter og nye forretningsideer/innovasjoner
- Interne initiativ knyttet til kontinuerlig forbedring av virksomheten med hensyn på effektivitet, presisjon og kvalitet.
- Leveranseprosjekter, hvor organisasjonen vurderer å levere inn tilbud på ulike forespørslers og utlysninger, hvilke skal man satse på å vinne

Disse kategoriene er oppsummert i figuren under.

**Figur 2**  
Forskjell i fokus og perspektiv for ulike prosjekter

Porteføljen for forretningsutviklingsprosjekter og innovasjonsprosjekter må være i tråd med virksomhetens overordnede forretningsstrategi og konkurransestrategi.

Mange ideer kan være både interessante og gi god lønnsomhet. Imidlertid må en alltid sikre at nye satsninger er innenfor den etablerte virksomhetsstrategien til selskapet. Nye satsninger og ideer må bidra med hensyn på økt konkurransekraft i form av bedre produkter og tjenester enn konkurrentene, høyere leveransepresisjon enn konkurrentene, samt lavere produksjonskostnader. I tillegg må det bygges barrierer slik at konkurrenter ikke lett kan kopiere ens eget produkt eller produksjonsmetode. Strategisk forpliktende allianser med utvalgte leverandører er også en del av konkurransebildet. Seleksjonskriteriene må inkludere de tradisjonelle prosjektøkonomiske parametre som nåverdi, internrente og tilbakebetalingstid (Pay back). I tillegg bør seleksjonskriteriene inkludere vurdering av ideens/prospektets konkurransekraft, både for produktet selv og bidrag til virksomhetens konkurransekraft. Dette er skjematisk illustrert i figur 3. Der

sammenlignes to ulike prospekter. Disse har tilsynelatende samme estimat på nåverdi, internrente, Pay back og livsløpskostnader (LCC). Imidlertid har prosjekt A vesentlig høyere relativ konkurransestyrke i form av konkurransekraftparameteren CSP.

CSP (Competitive Strength Parameter) er estimert i en kvantitativ evalueringsmodell som er utviklet av J.Lereim. CSP-modellen er basert på M.E.Porters Five Forces modell.

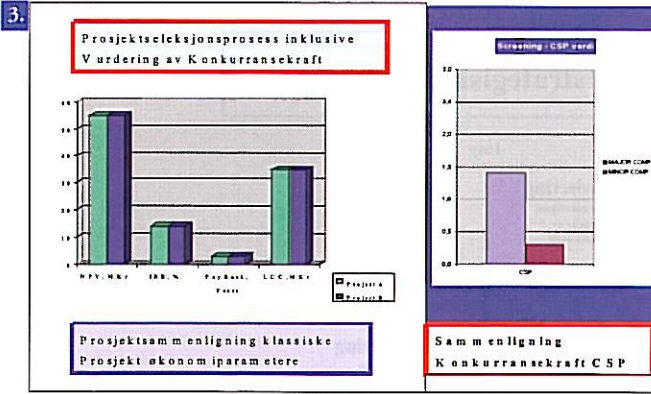
CSP-modellen gir et uttrykk for relativ konkurransestyrke, og er et integral av vurdering av de enkelte kreftene som inngår i Five Forces modellen. Den relative sammenheng mellom CSP og hver av kreftene er vist i figur 4. Her ser man at dess høyere inngangsbarrierer er, dess bedre er CSP-estimatet. Det vil si at med høy inngangsbarriere, når man selv er i posisjon, gir beskyttelse og høy relativ konkurransestyrke. De øvrige fire kreftene virker motsatt. En ser at eksempelvis sterkere muskel hos leverandør reduserer relativ konkurransestyrke. Tilsvarende vil høy muskel hos kunde redusere din relative konkurransestyrke.

Disse perspektivene er nyttige i dialogen knyttet til vurdering og valg av nye ideer og produktutviklingsløp, og kan brukes som et dialogverktøy mellom ledelse og styret i virksomheter.

En forretningsanalyse (den såkalte business case) bør inkludere en vurdering av relativ konkurransestyrke i tillegg til de tradisjonelle prosjektøkonomiske parametrene, slik som illustrert i figur 3.

**Figur 3.**  
Sammenligning mellom to ulike prosjektideer.

Begge prosjektene har samme estimerte prosjekt-



økonomiparametre, og samme livsløpskostnader, mens prosjekt A har vesentlig høyere relativ konkurransestyrke i form av parameteren CSP (Competitive Strength Parameter)

De konkurransestrategiske betraktningene er særlig viktig for forretningsutviklingsprosjekter og nye innovasjoner, men prinsippene er også relevante ved sortering og prioritering av interne initiativ i en organisasjon. Ofte settes det i gang svært mange forbedringsinitiativ internt, og som kommer i tillegg til daglig drift. Derfor er det ekstra viktig at man evner å sortere og prioritere, slik at organisasjonen ikke blir overbelastet med alt for mange forbedringsprosjekter.

Seleksjonskriteriene for interne initiativ er knyttet opp mot nytte, produktivitet, forbedring, presisjon og kvalitet i en organisasjon. I tillegg bør de valgte interne initiativ også bidra til økt konkurransekapasitet for virksomheten.

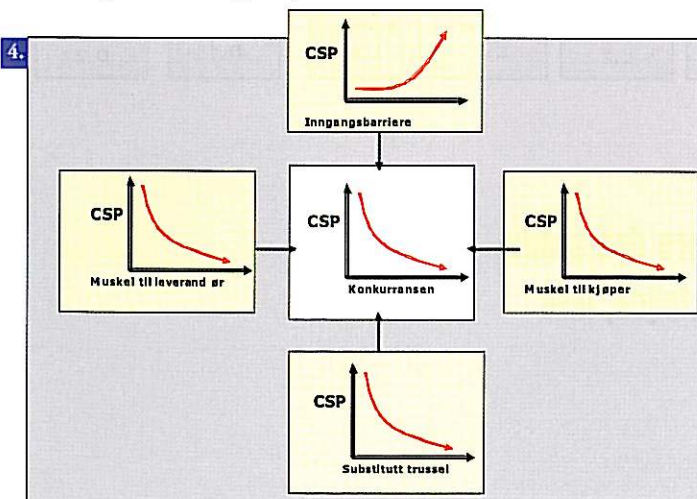
Dermed kan konkurransekraftanalysene brukes på virksomhetsnivå til en organisasjon også for interne forbedrings- og omstillingsinitiativ.

**Figur 4.**  
**Betydning av krefter på relativ konkurransestyrke CSP.**

Leveranseprosjekter bør betraktes på tilsvarende måte. I dette tilfelle er det vurdering i leverandørrollen det dreier seg om. Hvilke utlysninger og forespørsler skal prioriteres, hvilke skal man ikke forfølge. Her er det viktig å bruke nøkkelressurser på tilbud der man mener å ha særskilte fortrinn, og satse maksimalt på disse.

Derfor er første grovsortering ut fra konkurransestrategiske vurderinger.

Neste steg er hvorvidt organisasjonen har



gjennomføringskapasitet. Det hjelper ikke å ha særskilte fortrinn hvis organisasjonen er "utsolgt" og ikke har gjennomføringskapasitet, se figur 5.

Dersom det viser seg at man har fortrinn og har kapasitet, kan tilbudsguppen starte kalkulasjonsarbeidet. Strategisk taktiske betraktninger må så gjøres under kalkulasjonsfasen for å kunne ta hensyn til hvilke forutsetninger den enkelte

entreprenør/leverandør har for å gjennomføre oppdraget.

**Figur 5.**  
**Porteføljestyling knyttet til leveranseprosjekter for entreprenører.**

Strategiske og konkurransestrategiske vurderinger gjøres for kalkulasjon og tilbudsarbeid. Styling av løpende prosjektportefølje er knyttet til optimalisering av ressursbruk samt styling av samlet risiko.

**Styling av eksisterende portefølje**

Steg 3 i porteføljeprosessen er styling av eksisterende portefølje. Det dreier seg i hovedsak om to forhold:

- styling av ressurser
- styling av porteføljens risiko

Styling av ressurser i en porteføljesammenheng krever oversikt over samlede ressurser, mobiliserings- og demobiliseringsplaner for den enkelte og grupper/team, samt vurdering av bruk av spisskompetanse i forhold til generalistkompetanse.

I de fleste prosjekter er det en fordel å ha ressurser som har flerfaglig kompetanse. Da er det bygd inn en kompetansefleksibilitet som er nødvendig i mange tilfeller. En dimensjon er kompetanse. En annen dimensjon er å kjenne prosjektets utfordringer og mål. Derfor er det en klar fordel å begrense antall deltakere i prosjektene.

Det er ofte hensiktsmessig å lage et ressurskart med tidsperiode over et kalenderår hvor alle prosjektene legges inn. I tillegg legges inn andre ressursforpliktelser i den respektive organisasjonsenhet for å ha oversikt over samlet ressursbehov.

Aktuelle spørsmål er:

- Har vi nok ressurser til å gjennomføre alle prosjektene og oppgavene?
- Bruker vi de riktige

ressursene på rett plass/oppgave?

- Er teamene satt sammen på optimal måte slik at man oppnår prestasjonssterke team?
- Må alle oppgaver utføres av interne krefter, eller kan deler settes ut?
- Hvordan fange opp endringer og forsinkelser i prosjektene som påvirker demobiliseringstidspunkt for aktuell ressurs, og når kan den frigjøres for å gå over til nye oppgaver?

Styling av porteføljens risiko består i å vurdere den samlede risikoeksponering og risikoprofil for hele porteføljen, ikke bare hvert enkeltprosjekt isolert sett. Det kan være enkeltprosjekter med relativ høy risikoeksponering som enkeltstående prosjekt, men porteføljens samlede risiko er likevel akseptabel. Et eksempel på dette er et relativt lite prosjekt som er uavhengig av andre prosjekter. Det kan være lite i form av økonomiske rammer og vil

dermed ha begrenset virkning på samlet omsering og aktiviteter. Den relative usikkerhet i estimat for et enkeltprosjekt kan være stor, men kan ha marginal effekt på porteføljens risiko. Slike prosjekter kan da være fullt ut akseptable, selv om de ville kunne bli stoppet ut fra et enkeltprosjekts perspektiv. Mange innovasjonsprosjekter i tidlig fase har store usikkerheter i sine estimater, men kan være svært viktige for fremtidig virksomhet.

Styling av ressurser og styling av risiko gjelder alle tre kategorier av prosjekter som gitt ovenfor. Aktiv styling av en etablert prosjektportefølje av forretningsutviklingsprosjekter og interne initiativ/forbedringsprosjekter har også mulighet for å stoppe eller utsette slike prosjekter hvis andre prosjekter/initiativ bør prioriteres. Det fordrer en kontinuerlig overvåking av prosjektporteføljen for å sikre optimal bruk av ressursene og for å være innenfor akseptert risikoramme for porteføljen. En naturlig konsekvens er at noen prosjekter stoppes og termineres, eller settes på vent. En slik situasjon er ikke mulig på leveranseprosjekter for leverandørene. Har man vunnet et oppdrag, må det leveres. Bordet fanger, og man kan normalt ikke trekke seg etter å ha vunnet. Det er kun Force Majeure som åpner opp for å stanse leveransen, med mindre kunden (prinsipalen) mener at leverandøren ikke er skikket til å levere. Derfor vil entreprenører og IT systemleverandører gjøre sine strategiske og konkurransestrategiske vurderinger i forbindelse med anbuds-vurderinger hvorvidt man ønsker å delta i konkurransen eller ikke, som beskrevet i forrige avsnitt.

### Praktisk eierstyring av prosjekter

Porteføljestyring er en sentral del i eierstyring av prosjekter. Det dreier seg om beslutning om valg av satsninger, samt styring og optimalisering av ressurser og risiko for samlet portefølje.

Noen prosjektporteføljer er på lokalt nivå i en organisasjon, noen har betydning for hele organisasjonen.

Vi kan betrakte eksisterende og fremtidige prosjektporteføljer. Disse kan sorteres som vist i figur 6. Det vil normalt være ulike personer som har besluttsende myndighet for de respektive delporteføljene. Leder for IT-drift vil eksempelvis kunne ha myndighet til å bestemme initiativ knyttet til eksisterende driftsportefølje. Ledelsen for hele virksomheten må ha beslutningsmyndighet for de strategisk viktigste prosjektene. Store strategiske skift og investeringer vil måtte fremlegges selskapets styre for vurdering og prioritering. Dermed er det prosjektporteføljer på ulike nivåer i en organisasjon.

Figur 6.

### Porteføljen er gruppert etter strategisk betydning for henholdsvis eksisterende portefølje og fremtidig portefølje. (Etter Jiang og Klein)

Helhetlig porteføljestyring og ledelse kan etableres ved å gruppere prosjektporteføljene på ulike nivåer. En kan lage en porteføljestruktur/porteføljehierarki som illustrert i figur 7.

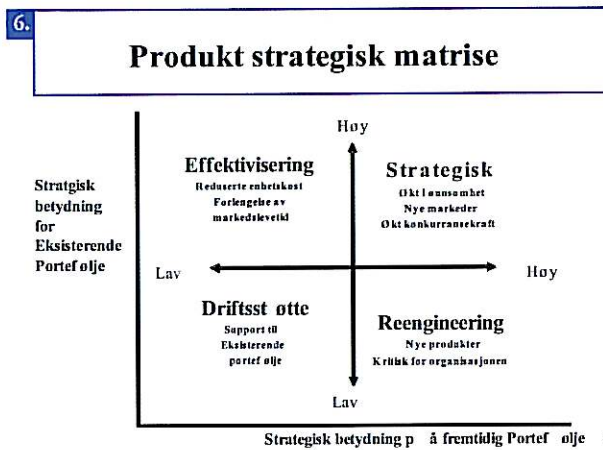
Figuren viser en måte å strukturere og gruppere porteføljene. I illustrasjonen er seksjon valgt som det laveste porteføljenivå i organisasjonen. Der har man en bruttoliste av prosjekter innen hver seksjon, og hvor prosjektene kan rangeres etter relativ viktighet for den enkelte seksjon.

På neste nivå har man forretningsområdenivået. Topp 10 porteføljen til det enkelte forretningsområde gir leder av forretningsområdet mulighet til å konsentrere seg om de viktigste prosjektene i en samlet portefølje for forretningsområdet.

På høyeste nivå er hele virksomhetens Topp 10 strategiske prosjektportefølje. Den kan eksempelvis bestå av 7 prosjekter fra forretningsområdet Løsninger og 3 fra Drift.

En slik strukturering gir toppledelsen mulighet til å konsentrere seg om de viktigste prosjektene i en portefølje for virksomheten, og ikke forgåpe seg i bruttolistene over alle prosjektene i organisasjonen. Aggregering av prosjekter opp til øverste nivå baseres så på forretningsstrategiske og konkurransestrategiske kriterier og betraktninger.

Et slikt porteføljehierarki bør gjelde både utvelgelse av prosjekter inn i en portefølje og styring av en etablert portefølje.



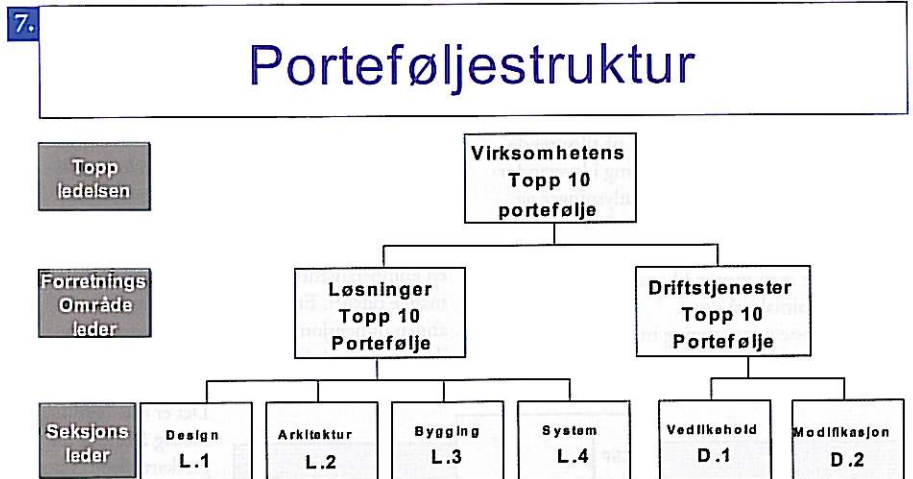
Figur 7. Illustrasjon på mulig porteføljestruktur og hierarki til en virksomhet.

Den antyder også hvem som bør ha beslutningsmyndighet på ulike nivåer.

### Referanser:

- /1/ D.N. Bridges: "Project Portfolio Management: Ideas and Practices" in Project Portfolio Management. 1999.
- /2/ J.J. Jiang and G.Klein: "Information System Project Selection Criteria within Strategic Classes" in Project Portfolio Management. 1999
- /3/ N.P. Archer and F. Ghasemzadeh: "An Integrated Framework for Project Portfolio Selection.", in Project Portfolio Management. 1999

- /4/ J.R. Meredith and S.J. Mantel: "Project Selection" in Project Portfolio Management. 1999
- /5/ M.E. Porter: "Competitive Advantage", Harvard Business Review Publishers. 1985
- /6/ J. Lereim: "A Quantitative Assessment of Competitive Strength" in Proceedings 12th World Congress in Project management, 1994, Oslo Norway.
- /7/ J. Lereim: "Optimization of Project Portfolios from a Competition Strategy Point of View", in Proceedings, 22nd IPMA World Congress "Project Management to Ruin", November 2008, Rome, Italy.
- /7/ R. Buttrich: "The Interactive Project Workout" Prentice Hall/Financial Times, 2000



Styring av porteføljens risiko består i å vurdere den samlede risikoeksponering og risikoprofil for hele porteføljen, ikke bare hvert enkeltprosjekt isolert sett.