

Miia Martinsuo, Taru Aalto ja Karlos Artto

Projektisalkun johtaminen:
Tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus

2003

Teknolohiateollisuus

OTE luvusta 4

PROJEKTISALKUN MÄÄRITTELY JA HALLINTA

Koska rahalliset ja henkilöstöresurssit ovat aina rajallisia, yrityksissä joudutaan tekemään valintoja toteutettavien tuotekehitysprojektien ja niiden laajuuden suhteen. Yritysjohdo ei ainoastaan päättää, ”kuka saa rahaa”, vaan samalla tekee päätöksiä yrityksen tuotekehitysstrategian toimeenpanosta ja tuotekehitysinvestointeihin kohdistuvista hyötyodotuksista. Tällöin on pakko pohtia, mitä projekteilla halutaan saavuttaa ja milloin, mitä pystytään tekemään olevassa olevilla resursseilla ja mikä olisi paras tapa käyttää resurssit tulevaisuuden kilpailutilannetta ajatellen.

Strategian toteutumisen kannalta on tärkeää, että yritys pystyy tehokkaasti tunnistamaan ja käynnistämään ne projektit, jotka parhaalla tavalla tukevat strategisia tavoitteita, jotka samalla on mahdollista toteuttaa ja joiden hyödyt ovat varmistettavissa halutulla riskitasolla. Valittujen projektien muodostaman kokonaisuuden tulisi maksimoida tuotekehityksen tuotos, olla sisällöltään linjassa strategian kanssa ja muodostaa tasapainoinen kokonaisuus. Tässä luvussa tarkastellaan keinoja, joilla projektien muodostama kokonaisuutta eli projektisalkkua voidaan rajata, arvioida, tasapainottaa ja seurata strategian kanssa yhteensopivasti.

PROJEKTISALKUN RAJAUS JA VALINTAKRITEERIEIEN MÄÄRITTÄMINEN

Projektisalkkua määritettäessä eräs tärkeä kysymys on, mikä osa tuotekehityksestä toteutetaan projekteina, toisin sanoen mikä osa tuotekehityksestä kuuluu projektisalkkuun. Tätä kutsutaan projektisalkun rajaamiseksi. Osa tuotekehityksestä, esimerkiksi vanhojen tuotteiden ylläpitäminen tai pitkän aikajänteen teknologiakehitys, saattaa hoitua linjaorganisaation tavanomaisena juoksevana työnä. Tällainen työ ei välttämättä siis kuulu projektiohjauksen piiriin eikä projektisalkkuun, vaan se budjetoidaan ja ohjataan vuosisuunnittelun ja esimerkiksi yksittäisten ihmisten toimenkuvien kautta. Projektiohjauksen ja projektisalkun hallinnan piiriin puolestaan tulee ottaa projektimaiset, kertaluontoiset ja projekteiksi rajatut tuotekehityskokonaisuudet. Rajaustehtävään liittyy kaksi keskeistä päätöstä: mikä on projektisalkun osuus koko tuotekehityksestä ja millaiset ovat projektisalkun sisäiset painotukset.

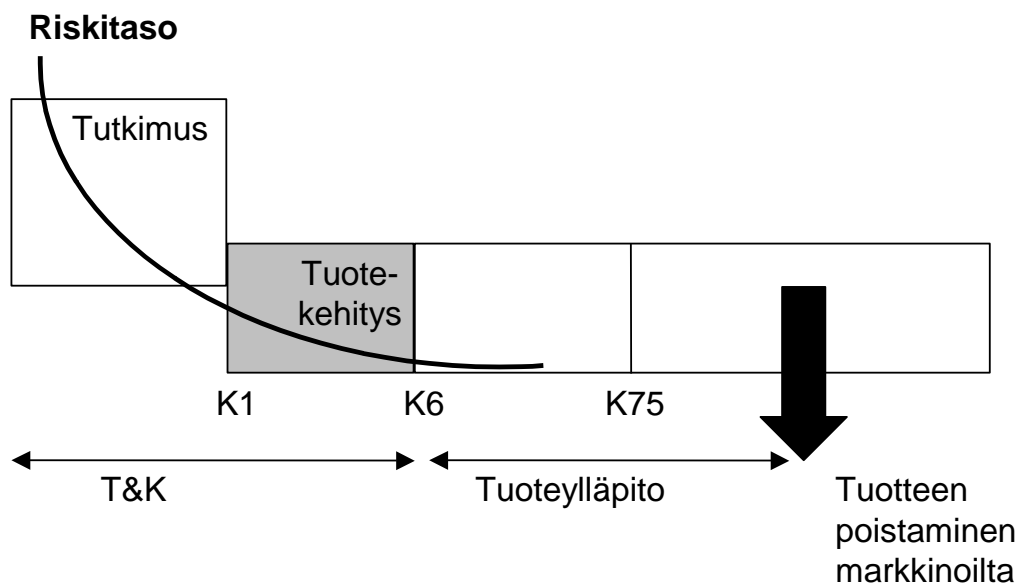
Ensimmäinen päätös liittyy siihen, kuinka suuri painoarvo projektisalkulla on koko tuotekehityskokonaisuuteen nähden. Toisessa ääripäässä on kokonaan projekteina ohjattu toiminta eli puhdas projektiliiketoiminta (100% projekteja), toisessa puolestaan klassinen linjaohjaus (0% projekteja). Todellisuudessa tuotekehitysorganisaatioiden projektien osuus on yleensä jotain tältä väliltä riippuen myös organisaation rakenteesta. Kuva 1 havainnollistaa, kuinka projektisalkku rajautuu osana suurempaa kokonaisuutta, esimerkiksi osuutena tuotekehitysresursseista. Mitä suurempi on projektien osuus (esim. 70-80%), sitä merkittävämmäksi tulee projektisalkun johtaminen. Mikäli projektit edustavat vähemmistöä suhteessa linjoissa tehtävään kehitystyöhön, tällöin projektiohjaus saatetaan luontevasti nivoa vaikkapa vuosisuunnittelumalliin ja henkilökohtaisiin työnkuviin.

Osuus tuotekehitysresursseista ja –investoinneista (summa 100%)

| x % | y% | z% |
|--|--|---------------|
| Uusien projektien ideointi ja valmistelu | Tuotekehitysprojektit eli projektisalkku | Tuoteylläpito |

Kuva 1. Projektisalkun rajaus osana tuotekehitystä.

KONEen lähes koko tuotekehitys ohjataan projekteina. Tuotekehitysprosessi on rakennettu kattamaan nimenomaan tuotteiden kehitys ja lanseeraus, eikä se sisällä tutkimusta eikä markkinoilla olevan tuotteen tukea. Tutkimus ja tuoteylläpito on rajattu tuotekehityksestä erilleen (Kuva 2), ja tuotekehitysprojektisalkun keinoin ohjataan projekteja päätöspöytä K1 ja K6 välillä. KONEen malli on hyvä esimerkki siitä, miten tuotekehitys rajataan osana T&K:ta ja samalla miten tuotekehitysprojektit rajataan tiettyjen päätöspöytä välillä tapahtuvaksi tavoitteelliseksi toiminnaksi.



Kuva 2. Tuotekehitys osana KONEen T&K prosessia ja tuotteen elinkaarta.

Niinikään Nokia Tutkimuskeskuksen kaikki tutkimustyö toteutetaan projekteina, ja itse asiassa salkun hallinnan mekanismi muodostaa samalla vuosisuunnittelun syklin (Kilpi et al. 2001). Rautaruukki Steelin tuotekehityksestä vain osa tuotekehityksestä toteutetaan projekteina. Valtaosa kehitystyöstä kohdistuu olemassa olevien tuotteiden edellyttämiin parannuksiin, ja vain noin 30-50% tuotekehityksestä ohjataan projekteina ja projektisalkkujen kautta.

Kun projektisalkun osuus tuotekehityksestä on rajattu, on varmistettava, että salkun strategia on oikeassa suhteessa muuhun toimintaan ja ettei salkusta rajata virheellisesti jotain pois. Toinen rajauspäätös liittyykin projektisalkun sisäisiin painotuksiin, toisin sanoen

valintakriteereihin, joiden suhteen projekteja arvioidaan ja painotetaan. Näiden kriteerien tulee olla yhteisiä kaikille samaan projektisalkkuun kuuluville projekteille, linkittyä selkeästi liiketoiminta- tai tuotekehitysstrategiaan ja mahdollistaa erisisältöisten projektien vertailu. Tarvittaessa projektikokonaisuus voidaan jakaa useampaan osasalkkuun. Projektien arviointikriteereiden tulee olla kohtuullisen helposti mitattavia, ne kannattaa asettaa prioriteettijärjestykseen, ja niiden tulisi samalla mitata parhaalla mahdollisella tavalla projektien olennaisuutta yritykselle (Cooper et al. 1997a, 1997b, Stevens 1997). Myös kriteereiden yksiselitteisyys ja selkeys sekä ohjeet niiden soveltamiseen erilaisissa projekteissa ovat tärkeitä.

Projektisalkun valintakriteerien päätehtävinä on mahdollistaa koko projektisalkun kuvaaminen ja projektien vertailu sekä varmistaa, että projektit täyttävät niille asetetut strategiset ja liiketoiminnalliset odotukset. Valintakriteerit voidaan yleensä jakaa kahteen pääkategoriaan: niin sanottuihin pakollisiin (must meet) kriteereihin ja toivottaviin (should meet) kriteereihin. Näistä pakolliset kriteerit ovat vaatimuksia, joihin projektin on vastattava kyllä, jotta se voidaan hyväksyä. Toivottavat kriteerit puolestaan ovat sellaisia, joiden suhteen pakolliset kriteerit täyttävät projektit arvioidaan ja joista sitten valitaan toteutettavat projektit resurssirajoitusten puitteissa. (Cooper et al. 2002b)

Toivottavat kriteerit, joita tyypillisesti arvioidaan etukäteen määritellyllä asteikolla, voidaan usein väljästi jakaa kolmeen kategoriaan: hyötyodotukset, projektityypit ja muuttuvat tavoitteet. Kullakin kategoriolla on omanlaisensa päämäärät: hyödyt halutaan *maksimoida*, projektityypit *tasapainottaa* strategian mukaisesti ja muuttuvat tavoitteet *saada toteutumaan* annetuissa puitteissa. (Kuva 3)

Pakolliset kriteerit (toimii tarkistuslistana)

Ei ole strategian vastainen
Tekninen riskitaso sallitun rajoissa
Täyttää lakien ja säännösten asettamat vaatimukset
Tuotto > riski (jos pystytään laskemaan)
Ei muita mahdolltomaksi tekeviä muuttujia

Toivottavat kriteerit (arvioidaan ja tasapainotetaan valitulla asteikolla)

Hyötykriteerit
Projektityyppi
Muuttuvat tavoitteet

Kuva 3. Pakolliset ja toivottavat kriteerit projektien valintaan ja tasapainotukseen.

Hyötyodotuksiin liittyvät kriteerit ovat sellaisia, joiden suhteen yrityksellä yleensä on tavoitteita riippumatta sen hetkisestä strategiasta. Paras esimerkki tällaisesta on projektin rahallinen tuotos. Muita esimerkkejä ovat aika tuotteen valmistumiseen (tai aika markkinoille tai volyyminmyyntiin), tuottojen toteutumisen todennäköisyys, markkinapotentiaali ja tuotekehitysinvestoinnille odotettava katepotentiaali. Projektivalinnassa tyypillisesti suositaan

rahallisesti tuottavia projekteja, joiden tuotto on lisäksi mahdollisimman nopeasti ja varmasti saatavissa myyntinä takaisin.

Projektityyppiä määrittävät kriteerit ovat usein sellaisia tavoitteita, jotka perustuvat kyseisen organisaation ja projektisalkun yleiseen luonteeseen. Nämä tavoitteet eivät välttämättä merkittävästi muutu strategian muuttuessa, mutta niiden keskinäiset painotukset voivat muuttua. Ne liittyvät projektisalkun tasapainottamiseen ja toisinaan myös organisaation ominaispiirteisiin. Tällaisia ovat muun muassa projektin vaihe, projektin koko, tuotealue, nykyisten tuotteiden elinkaaret, tuotekehityksen kohdemarkkinat, projektin päättymisaika, projektin riskitaso tai teknologioiden kypsyyss sekä alihankinnan ja oman kehityksen suhde. Projektivalinnassa voidaan tavoitella vaikkapa tasapainoista riskinottoa, puolivuositaita tuotelanseerausta, resurssien tasapainoista käyttöä ja uutta tuotetta jokaiselle kohdemarkkinoille tietyssä ajassa. Voidaan toisaalta myös suosia suuria projekteja, alihankintapainotteisia projekteja ja rohkeaa riskinottoa. Nämä strategiset valinnat kannattaa rakentaa projektityyppikriteeristöön. Projektityyppiä määrittävät kriteerit saattavat laajoissa projektisalkuissa määrittää myös osasalkkujen rajoja.

Esimerkki projektityyppiä kuvaavista kriteereistä ja niiden tasapainottamisesta on tuotevalikoima ja sen tuotteiden elinkaaret. Jotta yritys säilyisi menestyksekkäänä pitkään, tulisi sillä olla järkevä tasapaino rahaa ja volyymia tuottavien ”pääkatutuotteiden”, mainetta ylläpitävien ”myöhäisten markkinoiden tuotteiden” sekä uutta liiketoimintaa luovan ”varhaisten markkinoiden tuotteiden” kesken. Tuotteet voivat edustaa eri teknologioita ja teknologian elinkaaren vaiheita, mutta ne samalla toteuttavat yhteistä strategiaa ja kilpailevat samoista tuotekehitysvaroista ja –resursseista.

Muuttuvat tavoitteet puolestaan näkyvät kriteereissä, jotka uusiutuvat sisällöllisesti ainakin jossain määrin jokaisella strategian määrittelykierroksella. Nämä ovat sellaisia kriteereitä, jotka jollain tavalla konkretisoivat yrityksen tai projektisalkun sen hetkisen strategian ja tavoitteet. Esimerkiksi voimakas kasvustrategia kannustaa ottamaan projektien valintakriteeriksi tuotteen volyymipotentialin tai valmistuskapasiteetin. Vahva huoli ympäristövaikutuksista tai ympäristöstandardin käyttöönotto taas kehottaa tuomaan ympäristöön liittyvän valintakriteerin arviointikehikkoon.

Taulukko 1 esittelee esimerkkejä KONEella ja Rautaruukki Steelissä käytettävistä projektien valinta- ja luokittelukriteereistä (muita esimerkkejä projektivalinnan kriteereistä esittävät mm. Miller and Morris 1999, Tipping et al. 1997).

Taulukko 1. Esimerkkejä projektien valinta- ja luokittelukriteereistä KONEella ja Rautaruukki Steelissä.

| Luokittelukategoria | KONE | Rautaruukki Steel |
|--|--------------------------|---|
| Hyötyodotuksiin liittyvät luokittelukriteerit | Kannattavuus ja pay-back | Tuotos/panos |
| Projektityyppisiin liittyvät luokittelukriteerit | Tuoteohjelma | Tuotetarjooma, johon projekti liittyy Projektin koko (investointi) |
| Muuttuviin tavoitteisiin liittyvät luokittelukriteerit | Kasvu Globaalisuus | Asema kilpailutilanteessa tarjoaman eri tuotealueilla |

Erityisesti projektityyppiä ja muuttuvia tavoitteita koskevien kriteerien määrittely vie yleensä aikaa. Kriteerien nimeäminen ei ole välttämättä vaikeaa, jos strategia on määritetty hyvin, mutta niiden muokkaaminen mitattavaan ja vertailukelpoiseen muotoon voi olla haasteellista. Tyypillisesti juuri projektityyppien suhteen tasapainottaminen onkin suurimmassa osassa yrityksiä vielä olennainen kehityskohde. Hyötyodotuksien arviointi on yleensä paremmassa kunnossa. Hyötyodotukset pystytään monesti kuvaamaan euromääräisinä tai suhteessa aikaan, mutta muiden kriteerien osalta tarvitaan laadullisempaa kuvausta (esim. Henriksen ja Traynor 1999). Tapausyritykset KONE ja Rautaruukki ovat nimenneet ja kuvanneet kriteerinsä osana pitkäjänteistä projektikulttuurin kehittämistä ja ajan mittaan kehittäneet parempia ja yksinkertaisempia tapoja projektien valintaan ja vertailuun. Yksinkertaistettaessa ei pidä kuitenkaan tehdä liian suuria myönnytyksiä tarkkuuden suhteen, ettei mittaus osoittaudu hyödyttömäksi tai jopa harhaanjohtavaksi.

Yleensä kriteereillä arvioidaan sekä uusia ja että meneillään olevia projekteja pääasiallisen valinnan painottuessa kuitenkin projektin käynnistysvaiheeseen. Ääritilanteessa, esimerkiksi kun strategia muuttuu merkittävästi, voidaan joutua arvioimaan, luokittelemaan ja järjestelemään koko projektisalkku uusiksi. Tällöin strategian pohjalta luodaankin suoraan projektien suunnittelulle kriteeristö ja ohjeisto, odotetaan kriteerien mukaisia projektiehdotuksia ja käytännössä uudistetaan koko projektisalkku kerralla. Etenkin taloudellisen taantumien aikana tällaiset muutokset ovat mahdollisia, suositeltavia ja jopa tyypillisiä.

PROJEKTtien ARVIOINTI JA LUOKITTELU

Projektien valinnassa käytetään mittareita ja niiden arviointiasteikkoja, joiden avulla projekteista saadaan yhdenmukaista tietoa. Tärkeää on, että projektitiedon koontitapa on yhdessä sovittu ja jopa kehitetty. Projektien arviointi on projektisalkun johtamisessa tärkeää, koska sen kautta varmistetaan, että projektisalkku vastaa parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen liiketoiminnallisia ja kehitystavoitteita. Arviointi luo edellytykset projektien keskinäiselle vertailulle hyötyodotusten, projektityypin ja strategisen merkittävyyden suhteen ja antaa samalla valmiudet sopivan tasapainon aikaansaamiselle.

Yrityksillä on käytössä hyvin erilaisia, jopa projektisalkkukohtaisia tapoja arvioida projekteja. Tapojen erilaisuus johtuu usein kulttuurien ja johtamismallin eroista tai projektisalkkujen

ominaispiirteistä. Ei olekaan mitään yhtä parasta tapaa arvioida projekteja. Kuten valintakriteereidenkin, arvioitiin käytettävien tapojen tulee olla vertailukelpoisia, selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Niiden tulisi olla osa organisaation normaalia toimintaa ja parhaimmillaan rakennettu osaksi projekti- ja strategiaprosessia. Parhaiden tapojen löytäminen vie usein aikaa ja siksi eri keinoja kannattaakin kokeilla ja kehittää aktiivisesti. Arviointimenetelmät eroavat mm. muodollisuutensa ja faktapohjaisuutensa suhteen, eri kriteereille tarvitaan erilaisia arviointimenetelmiä ja parhaissa arviointimalleissa sovelletaan useampaa erilaista lähestymistapaa.

Eurooppalainen teknologiavalmistaja: erilaisia projektityyppejä

Lochin (2000) empiirinen tutkimus suuren eurooppalaisen teknologiavalmistajan tuotekehitysprojekteista on erinomainen esimerkki projektiarvioinnin ja -ohjauksen moninaisuudesta organisaatioissa. Loch tunnisti kolme erilaista tapaa, joilla kyseinen yritys aloitti ja toteutti tuotekehitysprojekteja. Loch kutsui projekteja vastaavasti kyseisen tavan mukaisesti 'muodollisen prosessin projekteiksi', 'pöydän alla oleviksi projekteiksi', ja 'lemmikkiprojekteiksi'. Jokainen projektityyppi edusti noin kolmasosaa yrityksen tuotekehitysprojekteista.

Muodollisen prosessin projektit olivat yrityksen tuotekehitysprosessin mukaisesti toteutettuja, ja ne edustivat tyypillisesti sellaisia toimintatapoja, joita tuotekehityskirjallisuus kuvaa projektien menestystekijöinä.

Pöydän alla olevat projektit oli käynnistetty toteuttavan yksilön tai ryhmän tasolla paikallisin resurssein, ilman merkittävää poikkiorganisatorista näkökulmaa. Projektit oli käynnistetty 'pöydän alta', eikä muodollista prosessia sovellettu.

Lemmikkiprojekteilla oli organisaatiossa korkean tason tukija, sponsori, joka takasi projektille resurssit. Koska korkean tason sponsori oli vakuuttunut projektin tarpeellisuudesta, muodollinen prosessi voitiin ohittaa.

Mielenkiintoinen tulos tutkimuksessa oli se, että projektien menestyksellisyydessä ei ollut eroja näiden kolmen projektityypin ja johtamistavan välillä. Jokaisessa lähestymistavassa oli vahvuutensa. Muodollinen prosessi perustui pitkälti vaihe-portti –prosessiin (Cooper 1994), ja muodollinen prosessi tukee tuotekehitysprojektien ammattimaista toteutusta (Cooper ja Kleinschmidt 1987, Cooper 1994). Muodollinen prosessi tosin saattaa olla liian raskas tuoteparannusluonteisille kehitysprojekteille ja liian jäykkä paljon uutuutta ja riskiä sisältäville radikaaleille kehitysprojekteille. Lochin mukaan juuri liiallinen prosessin jäykkyys johti projektien käynnistämiseen 'pöydän alta'. Pöydän alla toteutettavat projektit liittyivät pieniin tiimeihin ja 'piilotöihin' (Wolff 1987), jotka tukivat organisatorista uusien ja strukturoimattomien ideoiden kokeilua (Quinn 1985). Lemmikkiprojektit, tai 'pyhät lehmät' (Meredith ja Mantel 1999), ovat tehokkaita vaikeissa tilanteissa, joissa tarvitaan merkittävässä määrin johdon tukea ja pitkäjänteisyyttä.

Projektien arvioinnin tekniikat ja työkalut voidaan jakaa neljään ryhmään:

- numeeriset menetelmät
- luokittelu- ja scoring-menetelmät
- kysymyslistoihin pohjautuvat menetelmät
- subjektiiviset ja intuitiiviset menetelmät

Hyötyodotuksiin, investointeihin ja tuotteen markkinoille tuloon liittyviä valintakriteerejä on helpoin ja luontevin arvioida numeerisesti, esim. rahan, henkilötyömäärän ja ajan kautta. Laadullisempia lähestymistapoja kuten kysymyslistoja ja ryhmätyötekniikoita tarvitaan

etenkin riskitasoa, strategista yhteensopivuutta tai teknologiakypsyyttä arvioitaessa. Seuraavassa esitellään erilaisia arviointitekniikoita ja niiden ominaispiirteitä.

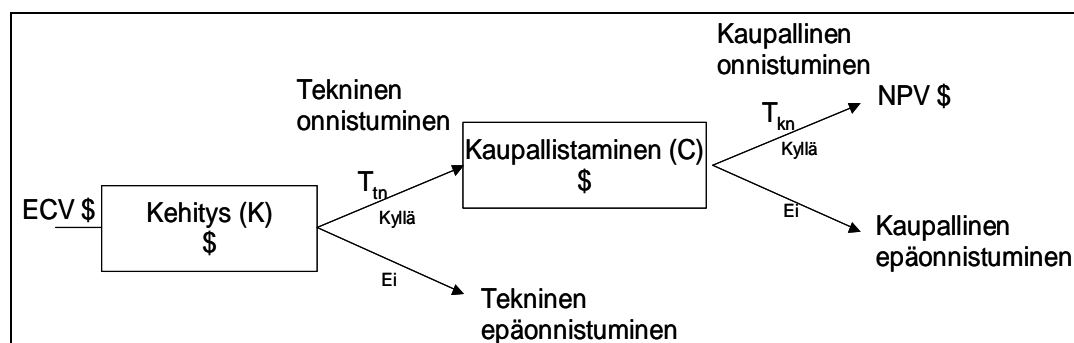
Numeeriset arviointimenetelmät

Numeeriset työkalut soveltuvat erityisesti tilanteisiin, joissa käytettävissä oleva tieto on tarkkaa ja sitä on saatavilla, kuten tuotekehityksen loppuvaiheissa ja tunnetuilla markkinoilla. Esimerkkejä puhtaista numeerista työkaluista ovat ROI- (return on investment – investoinnin tuotto-odotus) ja NPV- (Net Present Value - nettonykyarvo) laskelmat (Cooper et al. 1997a; Stevens 1997). Muita numeerisia työkaluja ovat ECV (Expected Commercial Value – ennakoitu kaupallinen hyöty), PI (Productivity Index - tuottavuusindeksi) ja dynaamiset projektien tärkeyden arviointiin perustuvat ranking-listat (katso Taulukko 2: numeeriset työkalut projektien arviointiin). Näistä kaksi viimeisintä onnistuu parhaiten ottamaan useita tekijöitä mukaan yhdellä kertaa, kun taas ensimmäiset painottavat vain yhtä, taloudellista kriteeriä (Cooper et al. 1997a). Numeeriset keinot ovat vaikeita ja epäluotettavia käyttää erityisesti T&K-ketjun alkuvaiheissa, jolloin niissä käytettävien arvojen tarkkuuteen liittyy erittäin suurta epävarmuutta.

Taulukko 2. Numeeriset työkalut projektien arviointiin.

1) Odotettavissa oleva hyöty (Expected Commercial Value, ECV) (Cooper et al. 1997a)

ECV perustuu päätöksentekopuun avulla tehtävään hyötyanalyysiin ao. kaavion mukaisesti. Menetelmä ottaa huomioon niukat rahalliset ja henkilöstöresurssit niin, että oletettu tuotto jaetaan tarvituilla resursseilla. Analyysissä tärkeällä sijalla on kaupallistamisen ja hyötyjen toteutumistodennäköisyys. Mallin heikkoudet ovat usein epäluotettavien numeeristen arvojen käyttö, pelkän tuottavuuden korostaminen, ja tasapainotuksen tarpeiden laiminlyönti. Kriteereiden mittaamiseen ja tasapainotukseen vaaditaankin siis toisia keinoja ECV:n rinnalle.



$$ECV = [(NPV * T_{kn} * ST - C) * T_{tn} - K]$$

ECV = Projektin kaupallinen hyötyodotus (Expected Commercial Value)

ST = Projektin strateginen tärkeys

T_{kn} = Onnistumistodennäköisyys kaupallisesta näkökulmasta

T_{tn} = Onnistumistodennäköisyys teknisestä näkökulmasta

K = Kehityskustannukset

C = Kaupallistamisen kustannukset

NPV = Projektin nykyarvo diskontattuna tähän päivään (Net Present Value)

2) Tuottavuusindeksi (Productivity Index, PI) (Cooper et al. 1997a)

Tuottavuusindeksissä jokaiselle projektille lasketaan arvo alla olevaa kaavaa käyttäen. Kaavassa korostuu teknisen onnistumisen todennäköisyys sekä T&K-kustannukset. Parhaimmat pisteet saaneet projektit valitaan projektisalkkuun. Menetelmän heikkoudet ovat samat kuin ECV-mallin.

$$PI = [ECV * T_{tn} - T\&K] / T\&K$$

ECV = Projektin oletettavissa oleva todennäköisyydellä tasapainotettu hyötyodotuksen diskontattu arvo jos oletetaan projektin tekninen onnistuminen.

T_{tn} = Onnistumistodennäköisyys teknisestä näkökulmasta

T&K = Projektin jäljellä olevat T&K kulut

3) Dynaaminen ranking-lista (Dynamic Rank Ordered List) (Cooper et al. 1997a)

Dynaaminen ranking-lista on edistysellisempi muoto ECV:sta ja PI:sta. Se perustuu useamman kuin yhden kriteerin mittaamiseen: nettohyötyarvon lisäksi arvioidaan esim. onnistumistodennäköisyyttä ja strategista tärkeyttä. Projekteja tarkastellaan suhteessa toisiinsa eikä erillisinä. Esimerkki erään tietoliikennealan yrityksen kriteeristöistä on esitetty alla.

| Projekti | IRR*OTN | NPV*OTN | ST | Ranking |
|----------|----------|----------|-------|----------|
| Alpha | 16.0 (2) | 8.0 (2) | 5 (1) | 1.67 (1) |
| Epsilon | 10.8 (4) | 18.0 (1) | 4 (2) | 2.33 (2) |
| Delta | 11.1 (3) | 7.8 (3) | 2 (4) | 3.33 (3) |
| Omega | 18.7 (1) | 5.1 (4) | 1 (6) | 3.67 (4) |
| Gamma | 9.0 (6) | 4.5 (5) | 3 (3) | 4.67 (5) |
| Beta | 10.5 (5) | 1.4 (6) | 2 (4) | 5.00 (6) |

NPV = Odotusarvo (Net Present Value)

IRR = Sisäinen korkokanta (Internal Rate of Return)

OTN = Onnistumistodennäköisyys teknisestä näkökulmasta (%)

ST = Projektin strateginen tärkeys, arvot 1-5, 5 = kriittinen

Ranking = Kolmen asian keskimääräinen tärkeys (IRR*OTN, NPV*OTN ja ST)

Luokittelumenetelmät

Projektien luokittelu on vähemmän matemaattinen menetelmä projektien valintaan. Luokittelussa voidaan käyttää monenlaisia luokittelumalleja ja scoring-työkaluja, joissa projekteja arvioidaan erilaisten kriteereiden suhteen. Nämä perustuvat suurelta osin projektien ryhmittelyyn valittujen tavoitteiden suhteen.

Luokittelu ja scoring-tyyppinen arviointi voi tapahtua monella tavalla. Voidaan esimerkiksi määrittää, kuinka moneen teemaan strategiset tavoitteet halutaan ja voidaan jakaa. Valitut teemat voidaan luokitella joko karkean arvion pohjalta tai erittäin systemaattisesti. Karkeaan arvioon perustuvat menettelyt toteutetaan usein siten, että tavoite jaetaan osatavoitteisiin arvioinnin helpottamiseksi (Taulukko 3). Näiden avulla arvioija(t) sitten arvioi(vat), kuinka hyvin kukin projekti toteuttaa yksittäiset tavoitteet tietyllä asteikolla, esim. 0-5. Tässä menetelmässä on tärkeää, että tavoitteet on määritelty riittävän selkeästi, että arvioija

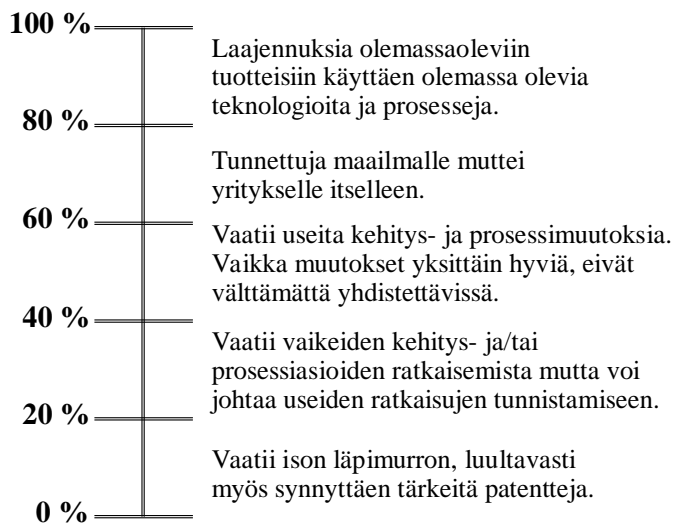
ymmärtää tavoitteen riittävässä määrin. Mitä väljemmin tavoitteet on määritelty, sitä tärkeämpää on, että jokaisen projektin arvioi sama henkilö.

Taulukko 3. Alaluokkiin jako auttaa karkeaan arvioon perustuvaa projektiarviointia: Hoehstin esimerkki. (Cooper et al. 1997a)

| |
|--|
| <p>Tuotto yritykselle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaikutus kannattavuuteen (viiden vuoden kassavirta) • Takaisinmaksuaika (aika siihen kunnes kassavirta = kustannukset) • Aika kaupallistamiseen |
| <p>Strateginen sopivuus (projektin ja liiketoimintastrategian yhteensopivuus)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhdenmukaisuus (tuoteen, liiketoiminnan, ja yrityksen strategian kanssa) • Vaikutus (rahallinen ja strateginen tuotteeseen/liiketoimintaan/yritykseen) |
| <p>Strateginen pohja (projektin kyky hyödyntää yrityksen resursseja ja taitoja)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johtava asema • Kasvun alusta • Kestävyys • Synergia |
| <p>Onnistumistodennäköisyys (kaupallinen näkökulma).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markkinakysynnän olemassaolo • Markkinan kypsyys • Kilpailutilanne • Kaupalliset oletukset • Säännökset, sosiaalinen/poliittinen vaikutus |
| <p>Onnistumistodennäköisyys (tekninen näkökulma)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tekninen kuilu • Monimutkaisuus • Teknisten kykyjen saatavuus • Henkilöstön ja laitteiden saatavuus |

Systemaattisemmat menettelyt puolestaan perustuvat siihen, että kullekin osatavoitteelle on määritetty selkeä arviointiskaala. Projektit luokitellaan sen mukaan, kuinka monta vaadittavaa ominaisuutta ne täyttävät tai miten ne vastaavat tiettyihin kysymyksiin (Taulukko 4). Systemaattisen menetelmän etuna on, että arviointivastuuta voidaan jakaa ja arviointiin riittää kevyempikin, joskin kokonaisvaltainen tietämys projekteista. Systemaattinen arviointi on myös kohtuullisen helppo linkittää projektinhallintaan ja projektisuunnitelman tekoon (Hall ja Nauda 1990). Molemmissa tapauksissa arvioinnin tarkkuutta voidaan parantaa sillä, että useampi henkilö arvioi saman projektin ja lopullinen arvio on näiden keskiarvo.

Taulukko 4. Esimerkki tuotekehitysprojektin onnistumisen todennäköisyyden arviointiin käytettävistä tasoista. (Tritle et al. 2000).



Kysymyslistat

Kysymyslistat arviointikeinona ovat yksinkertaistettu ja kevyempi versio luokittelumalleista. Kysymyslistoissa ideana on muotoilla keskeiset strategiset teemat sellaisiksi kysymyksiksi, joihin voidaan vastata joko kyllä tai ei. Kysymysten avulla voidaan lisäksi tukea projektin kehittämistä strategiaa paremmin tukevaksi, ja kysymyslistat ovatkin hyvä tapa edistää projektihenkilöstön tietoisuutta erilaisista päätöksentekoon vaikuttavista asioista. Kysymyslistojen avulla projektit voidaan arvioida yhdenmukaisella ja helposti ymmärrettävällä kaavalla niin, että niitä voidaan myös vertailla. Kokemukseen pohjautuen tai projektien määrästä riippuen voidaan päätellä, millä pistemäärällä projekti kannattaa valita tai jatkaa. Eri osa-alueita mittaavien kysymyksien lisäksi joukossa voi olla myös ns. elämän ja kuoleman kysymyksiä, jotka ovat ratkaisevia päätöksenteon kannalta. ”Väärin” vastaaminen elämän ja kuoleman kysymyksissä voi johtaa suoraan projektin hylkäämiseen tai ainakin aiheuttaa tarpeen muuttaa projektin tavoitteita sisällön, ajan tai kustannusten suhteen (Taulukko 5).

Taulukko 5. Teknistä ja kaupallista menestymisen mahdollisuutta voidaan mitata myös kysymyksin. (Hall ja Nauda 1990)

| Tekniset arviointikysymykset | Kaupalliset arviointikysymykset |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Onko asiakkaan tekninen ongelma tunnistettu tarkasti? • Ovatko tekniset tavoitteet selkeät, mitattavat ja saavutettavissa? • Sisältyykö lähestymistapaan uusia tekniikoita vai perustuuko projekti tuttuihin toimintatapoihin? • Onko ehdotetulla alueella mahdollisuus edistää nykyisiä käytäntöjä ja tapoja? • Parantaako ehdotettu toiminta teknistä asemaamme kilpailijoihin nähden? • Ovatko ehdotetut kustannukset ja vaadittu työmäärä linjassa? • Onko yrityksellä kyky ja mahdollisuus kehittää ja valmistaa tuotetta? • Onko olemassa tapoja vielä parantaa tätä ehdotusta niin, että tekninen lähestymistapa olisi luotettavampi? | <ul style="list-style-type: none"> • Vastaako ongelma selkeästi asiakkaan tarpeita? • Vakuuttaisiko projektin tekeminen asiakkaamme siitä, että osaamme ratkaista heidän ongelmansa? • Saavutammeko projektin avulla kestävän strategisen etumatkan? • Sulkeutuuko mahdollisuusikkuna, jos lykkäämme projektia? • Syntyykö projektin kautta merkittäviä uusia pitkän aikavälin liiketoimintamahdollisuuksia tai tuottoa? • Onko yrityksellä/liiketoimintayksiköllä kyky markkinoida projektin tuloksia? • Onko olemassa tapoja vielä parantaa tätä ehdotusta strategisesta näkökulmasta? |

Subjektiiiset arviointimenetelmät

Subjektiiivinen ja intuitiivinen arviointi on projektimaailmassakin yleistä; projektivalintoja voidaan tehdä ”mutu” tai ”hira” –tekniikoilla, mieltymyksien tai luottoasiantuntijaverkoston pohjalta. Muodolliset työkalut usein antavatkin vain osittaisen kuvan tilanteesta eivätkä pysty kuvaamaan kaikkea. Pelkkään tuntumaan ja subjektiiivisiin päätelmiin pohjautuvassa toimintamallissa taas otetaan riski siitä, että päätöksenteossa unohdetaan joitain olennaisia asioita. Mitä enemmän päätöksenteko perustuu intuition, sitä tärkeämmäksi muodostuu oikeiden ihmisten löytäminen projektien arviointiin ja päätöksiä tekemään ja projekteja toteuttamaan. Myös ryhmätyötekniikat, Delfi-menetelmä (nimetyn asiantuntijaryhmän kahteen tai kolmeen arviointikierrökseen ja yhteisiin päätelmiin perustuva arviointitekniikka) ja subjektiiivisen valinnan verifiointi myöhemmin luokittelun tai numeerisen tekniikan keinoin edistävät intuitiivisen arvioinnin onnistumista.

Projekteja arvioitaessa on joka tapauksessa hyvä muistaa, että tulokset ovat harvoin täysin yksiselitteisiä ja tarkkoja, ja että ne kertovat vain mittarin ja kriteerin rajaaman tiedon. Arviointitietoon voi sisältyä arvioijaan liittyvää puolueellisuutta tai arvioinnissa käytettyjen tietojen tai menetelmien epätarkkuutta. Hyvin toteutettuna arviointi voi kuitenkin antaa varsin luotettavia ja päätöksentekoa tukevia tuloksia, erityisesti jos eri arviointimenetelmät on kehitetty niin, että ne tukevat ja täydentävät toisiaan. Hyvien valintojen tukemisen lisäksi projektien arviointi pakottaa pohtimaan projektin sisältöä ja tärkeyttä riittävän perusteellisesti mm. ennen kuin sille myönnetään resurssit ja lupa käynnistyä. Arviointi edistää näin ymmärryksen kasvua yksittäisistä projekteista sekä niiden muodostamasta kokonaisuudesta.

Arvioinnin toteuttaminen

Projektien arviointikäytännöt vaativat jatkuvaa kehittämistä, josta haasteellisinta on itse arviointikulttuurin luominen ja käyttöönotto. Kun yrityksessä lähdetään kehittämään menetelmiä projektisalkun arviointiin, on hyvä miettiä, voidaanko joitakin ennestään käytössä olevia tiedonkeruu-, raportointi-, projekti- tai ohjaukseyntäjä hyödyntää projektisalkun johtamisessa. Uusia käytäntöjä voidaan luontevasti ottaa käyttöön esimerkiksi strategian määrittelyn osana: uudesta strategiasta voidaan työstää arviointikriteerit ja luokittelupohjat projektien esittelylle ja kuvaukselle. Arviointikäytännön luomiseen liittyy myös valinnat siitä, mitä kriteerejä arvioidaan projektikohtaisesti ja mitkä kriteerit taas salkkutasolla. Toisin sanoen osa projektiarvioinnista voidaan esimerkiksi rakentaa kiinteäksi osaksi projektisuunnittelumallia tai strategista vuosisuunnittelua. Taulukko 6 esittää esimerkin siitä, miten projektisalkun kannalta tärkeä valintakriteeri kuten strategiaan sopivuus ja riskitaso voidaan ottaa huomioon projektin lyhyessä kuvauksessa. Tällaisen esittelyn lisäksi toki tarvitaan tarkemmat analyysit projektien esiselvitystä raportoitaessa.

Taulukko 6. Esimerkki projektiesittelylomakkeesta, jossa otetaan huomioon salkun strategiset valintakriteerit.

| | |
|--|---|
| Projektiehdotuksen tai projektin nimi | Päivitetty |
| Projektin kuvaus, rajaus ja tavoitteet | |
| Asiakas / Asiakassegmentti | |
| Hyödyt asiakkaalle/liiketoiminnalle | |
| Linkki strategiaan (mitä tavoitteita tukee ja miten) | |
| Projektin arvioitu laajuus | |
| Nimi 1 | |
| Resurssit Nimi 2 | henkilötyö-kk |
| Nimi 3 | |
| Kustannukset _____ | EUR |
| Kesto | aloituspäivä ja lopetuspäivä |
| Projektin (sen jäljellä olevan osan) riskitaso: riskien vaikutus liiketoimintaan (poista turhat) | |
| I | Riskien toteutuminen on merkittävä uhka nykyiselle ja/tai tulevalle liiketoiminnalle ja tarvitaan varasuunnitelmat |
| II | Riskien toteutuminen voidaan ennakoida päätöksentekovaiheissa, ei vaikuta nykyiseen liiketoimintaan |
| III | Riskien toteutuminen voidaan estää projektihallinnan keinoin ja suunnitelmaa toteuttamalla |
| Kontaktihenkilö | Valmisteluryhmä tai projektiryhmä |

Sekä KONEella että Rautaruukki Steelissä projektien arvioinnissa ja luokittelussa korostuvat projektitason yleistiedot kuten sisältö, laajuus (resurssit, aika, kustannukset) ja strateginen fokusalue. Molemmassa yrityksissä arviointikäytäntö on rakennettu osaksi tuotekehitysprosessimallia ja sen apuvälineitä. Koska projektisalkkua saatetaan muuttaa strategiakerroksen yhteydessä, muuttuvia strategisia arviointikriteerejä ei projektien kuvaus- ja luokittelumalleissa näy erikseen – niistä viestitään päätöksenteon yhteydessä.

PROJEKTIEIEN VALINTA JA KOKONAISUUDEN TASAPAINOTTAMINEN

Valinnan ajoittaminen

Projektien valinnan on hyvä olla jatkuvaa ja linkittyä näin päätöksentekoporteilta tapahtuvan arvioinnin kautta tuotekehitysprosessiin. Lisäksi saatetaan tarvita kausittaisia laajempia, koko projektisalkulle tehtäviä tarkistuksia esimerkiksi strategiaproessin osana. Projektikohtaisen päätöksenteon ja kausittaisen, salkkutasolla tapahtuvan projektivalinnan välinen tehtäväjako ja aikaväli ovat asioita, jotka kunkin organisaation pitää määrittää itselleen siten, että ne myös tukevat yrityksen muita prosesseja ja käytäntöjä.

Hyvänä yleisenä sääntönä projektisalkun ja yksittäisten projektien arvioinnin suhteesta voidaan pitää, että projektin sopivuus projektisalkun strategiaan kriteereihin ja koko salkkuun tulisi arvioida siinä päätöksentekopisteessä, jossa projektin käynnistämisestä ja resursoinnista sovitaan. Mikäli myöhemmissä päätöksentekopisteissä tehdään merkittäviä investointipäätöksiä, kannattaa projektin arviointi ja projektisalkkuun sovittaminen toistaa. Vaikka projektisalkun tasapainon jatkuva tarkkailu onkin tärkeää, on hyvä pitää mielessä sen edellyttämä vaivannäkö. On varmistettava, että valikointityö tuo odotettuja hyötyjä eikä haittaa liiaksi projekteja. Siksi valintapäätösten keskittäminen tiettyyn vaiheeseen voi olla viisasta (Cooper et al. 1997b). Esimerkiksi KONEen tuotekehitysprosessissa tuotekehitysprojektin käynnistys tapahtuu esiselvityksen jälkeen päätöspisteessä K1, jossa projektin sopivuus salkkuun katselmoidaan tarkasti.

Projektikohtaisen valinnan lisäksi projektisalkkua olisi hyvä tarkkailla esimerkiksi strategiakerroksen yhteydessä, jotta projektit ja mahdollisesti muuttunut strategia ovat yhä linjassa. Etenkin, jos organisaation strategia muuttuu ratkaisevasti, on syytä käydä läpi välittömästi kaikki projektisalkun projektit riippumatta niiden vaiheesta. Sekä Rautaruukki Steelin että KONEen tuotekehityssalkut katselmoidaan strategiasyklin yhteydessä.

Kun päätöksiä projektivalinnasta tehdään, on hyvä olla selvillä, mikä on eri päätöskriteerien keskinäinen painoarvo. Eräissä tilanteissa jokin yksittäinen valintakriteeri voi korostua suhteessa toisiin. Esimerkiksi yhden tuotteen epäonnistunut lanseeraus saattaa antaa syyn korostaa vanhojen tuotteiden ylläpitoa tai lähes valmiiden uusien tuotteiden loppukehittelyä suhteessa epäkypsän teknologian kehittelyyn.

Valinnassa ja tasapainotuksessa käytettävät työkalut

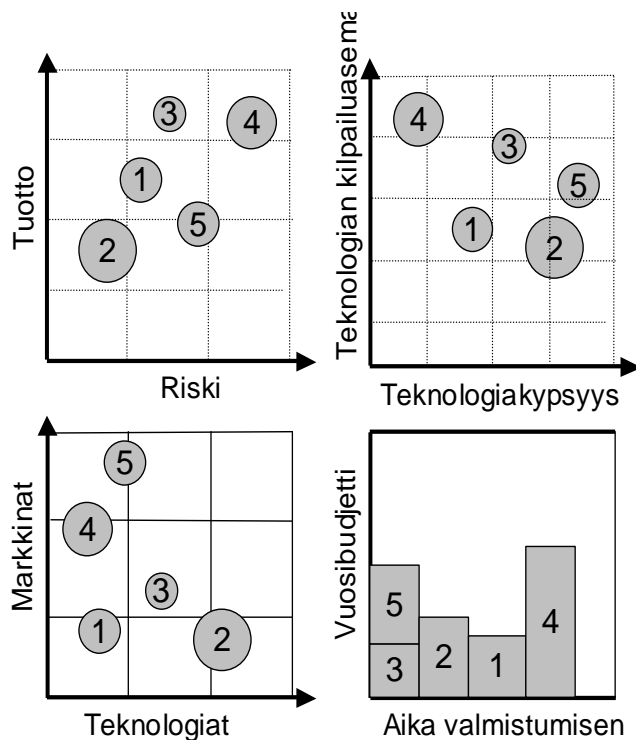
Kun päätöstä toteutettavista projekteista tehdään, on tärkeää löytää sekä parhaat projektit että sellainen kokonaisuus, joka on tasapainossa eri tavoitteiden suhteen. Tämän tehtävän helpottamiseksi monet yritykset käyttävät projektien suhdetta havainnollistavia tasapainottamisen työkaluja, joista tärkeimpiä ovat erilaiset matriisit ja kupladiagrammit

(Kuva 4 ja Kuva 5). Yksinkertaisin työväline lienee projektisalkkua kuvaava Excel-taulukko, johon kootaan kaikki salkunhallinnan kannalta oleellinen tieto. Esimerkki tällaisesta esitetään Taulukko 7. Muun muassa KONEella ylläpidetään projektisalkusta taulukkoyhteenvedoa, ja Rautaruukki Steelissa vastaava tieto on rakennettuna suoraan kehittämishankkeiden ohjaukseen kehitettyyn Lotus Notes –tietokannan päänäkymään.

Taulukko 7. Esimerkki tiedoista, joita voidaan tarvita projektisalkun kuvauksessa taulukkona.

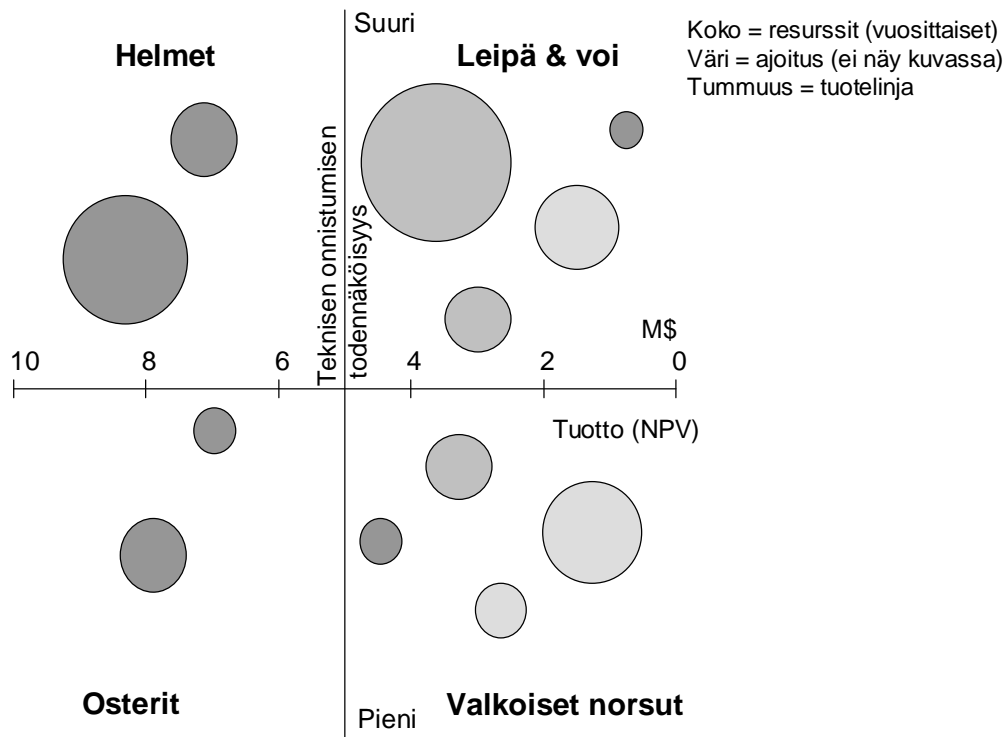
| No. | Projektin nimi | Vastuuyksikkö | Projektipäällikkö | Projektityyppi | Prioriteetti | Resurssit | Budjetti | Toimeksiannon päiväys | Vaihe | Seuraava katselmointi | Päättyy | Ohjausryhmä |
|-----|----------------|---------------|-------------------|----------------|--------------|-----------|----------|-----------------------|-------|-----------------------|---------|-------------|
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | |

Diagrammit ja matriisit ovat taulukkoja visuaalisempi tapa kuvata projektisalkkua ja siinä olevien projektien ominaisuuksia. Diagrammien ja matriisien akselit kuvaavat tyypillisesti strategiassa määritettyjä tavoitteita ja projektien valintakriteereiksi nimettyjä tekijöitä. Tavoitetila ei aina ole samalla kohdalla matriisia tai akselia, vaan strategian sanamuoto antaa sille merkityksen. Esimerkiksi ”keskitymme korkean tuottopotentialin ja alhaisen riskien omaavien tuotteiden kehittämiseen” kertoo ihanteellisesta projektisalkusta aivan toista viestiä kuin ”kokeilemme rohkeasti kaikkia tuotemahdollisuuksia riskialttiilla teknologia-alueilla”. Tärkeää on, että projektit muodostavat strategiaa toteuttavan kokonaisuuden; yksittäisen projektin sijaintiin kuvaajalla ei siis välttämättä tarvitse kiinnittää huomiota, ellei se selkeästi edusta poikkeamaa suhteessa tavoitetilaan. Esimerkkejä kaavioista esitetään Kuva 4.



Kuva 4. Esimerkkejä päätöksenteon apuvälineistä. (Roussel et al. 1991, Foster 1996)

Päätöstä tehtäessä eräs vaikeimmista asioista on ottaa huomioon projektien väliset riippuvuudet esimerkiksi tavoitteiden, aikataulun tai resurssirajoitteiden suhteen. Kuvaajissa kannattaakin ottaa nämä asiat huomioon ainakin asioissa, joissa rajoite saattaa uhata tavoitteiden toteutumista. Esimerkiksi projektit voidaan merkitä eri värein kuvastaen projektien aikataulua tai keskinäisiä riippuvuuksia tavoitteiden tai resurssien suhteen. Projekteja kuvaavien kuplien koolla voidaan lisäksi havainnollistaa projektien vaatimat resurssit joko henkilötyöaikana tai rahana, jolloin kuplien kokonaispinta-ala on vakio ja vastaa yksikön käytettävissä olevia resursseja. Myös epävarmuutta eri tavoitteiden suhteen saatetaan haluta kuvata kuplien pinta-alojen avulla. Värit ja kuplien koot tuovat siis tavallaan kolmannen ja/tai neljännen ulottuvuuden kaavioon. (Kuva 5)



Kuva 5. Väriytyksen ja kuplien koon hyödynnys projektisalkun tasapainotuksessa (Cooper et al. 1997a).

Rautaruukki Steel käyttää tarjoomakohtaisista kehityshaasteista kupladiagrammia ohjaamaan kehityspainopisteiden valintaa. Vastaavasti KONEen käytössä on tuoteohjelmien roadmapit projektivalintojen perustana. KONEella roadmapit kuvaavat hyvin eri tuoteohjelmien sisäisten projektien välisiä riippuvuuksia, joita tyypillisesti ovat muun muassa osakomponenttien ja eri tuotejulkistusten väliset tekniset, aikataululliset ja henkilöstöriippuvuudet. Kummassakaan yrityksessä ei kuitenkaan ole erikseen kehitetty projektisalkun tilannetta havainnollistavia, strategisin kriteerein rajattuja diagrammimalleja.

Kuvaajia ja niiden akseleita valittaessa on tärkeää pitää huolta, ettei samaan kuvaan yritetä laittaa liikaa tietoa. Tällöin kuvasta tulee liian epäselvä ja tulosten tulkinta käy vaikeaksi. Usein onkin hyödyllistä käyttää muutamaa eri matriisia ja/tai diagrammia. Kuvaajien kokonaismäärä kannattaa pitää kohtalaisena, jotta päätöksenteko ei muodostu liian vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Jo projektien valintakriteerien määrittelyvaiheessa tulisi valita vain tärkeimmät kriteerit arvioitaviksi, määrittää kriteerit selkeästi ja tunnistaa tietosisältö, jota voidaan havainnollistaa kaavioin.

Kaikkia asioita ei kuitenkaan voida kohtuullisella työmäärällä havainnollistaa graafein ja matriisein, joten päätöksentekijöidenkin taitoja ja organisaation tuntemusta tarvitaan projektien valinnan onnistumiseksi. Hyvä esimerkki vaikeasti havainnollistettavasta asiasta on kompetenssit. Erityisesti tuotekehitysorganisaatioissa on havaittu, että ihmisten kohdistaminen eri tehtäviin ei ole pelkkä henkilömääräkysymys, sillä voimavarojen käytettävyyteen vaikuttaa tarvittavat osaamiset ja käytössä olevien henkilöiden osaamiset. Osaamisten tarkka kuvaaminen tekee kuvaajista aivan liian vaikealukuisia, vaatii todennäköisesti valtavan

määrän aikaa eikä tarjoa ajantasaista informaatiota. Tuotekehityksen kompetenssien hallinta on siis omaa ongelmatiikkaansa.

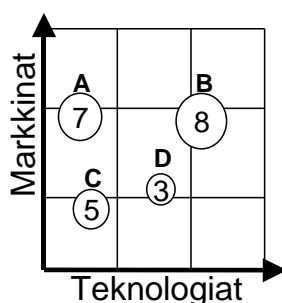
Päätöksenteon työkalujen kehittäminen on yleensä hyödyllistä, sillä se takaa oikeiden asioiden huomioon ottamisen, tekee näkyväksi päätöskriteerit ja objektiivisen näkökulman projekteihin sekä helpottaa päätösten viestimistä.

Päätökset ja niiden viestintä

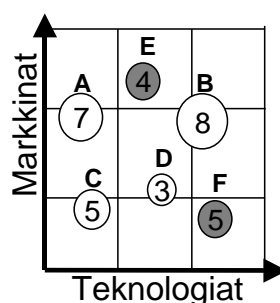
Ennen päätöksentekoa on syytä varmistaa, että päätöksentekijöillä on riittävästi tietoa kaikista projekteista, niiden riippuvuuksista ja vaikutuksesta projektikokonaisuuden tasapainoon. Jos jostain projektista puuttuu olennaista tietoa, projekti voidaan palauttaa uudelleen arvioitavaksi. Tässä vaiheessa saatetaan myös todeta, että kaikki projektit on arvioitava jollain uudella tavalla. Tällaisten päätöksien yleisyys vähenee, kun projektisalkun hallinnan perinteet kypsyvät organisaatiossa.

Projektikokonaisuudesta voidaan päättää, kun projektitiedon lisäksi kaikki strategiaa koskeva tieto on saatavilla. Toisinaan on hyödyksi kuvata sekä nykyisiä projekteja kuvaava projektisalkku että strategiaa toteuttava ihanteellinen projektisalkku. Näiden välinen ero paljastaa selvästi, mille alueille tarvittaisiin uusia projektiehdotuksia ja mitä projekteja ei välttämättä kannattaisi jatkaa. Vastaavasti projektisalkun hallinnan kannalta keskeinen päätöskysymys liittyy tilanteisiin, joissa tehdään uusia projektiehdotuksia, joiden resurssit olisi löydettävä nykyisistä projekteista. Kuva 6 esittää esimerkin siitä, miten tällainen resurssirajoite voidaan ottaa huomioon projektisalkkua koskevassa päätöksenteossa.

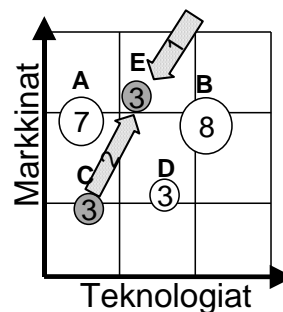
1) Alkuperäinen tilanne, N=23



2) Esitykset 2 uudesta projektista E & F tehty, N=32



3) Projektin C kokoa muutettu, projekti E hyväksyty muutetulla suunnitelmalla, projekti F hylätty, yksi resurssi hankittu lisää, N= 24

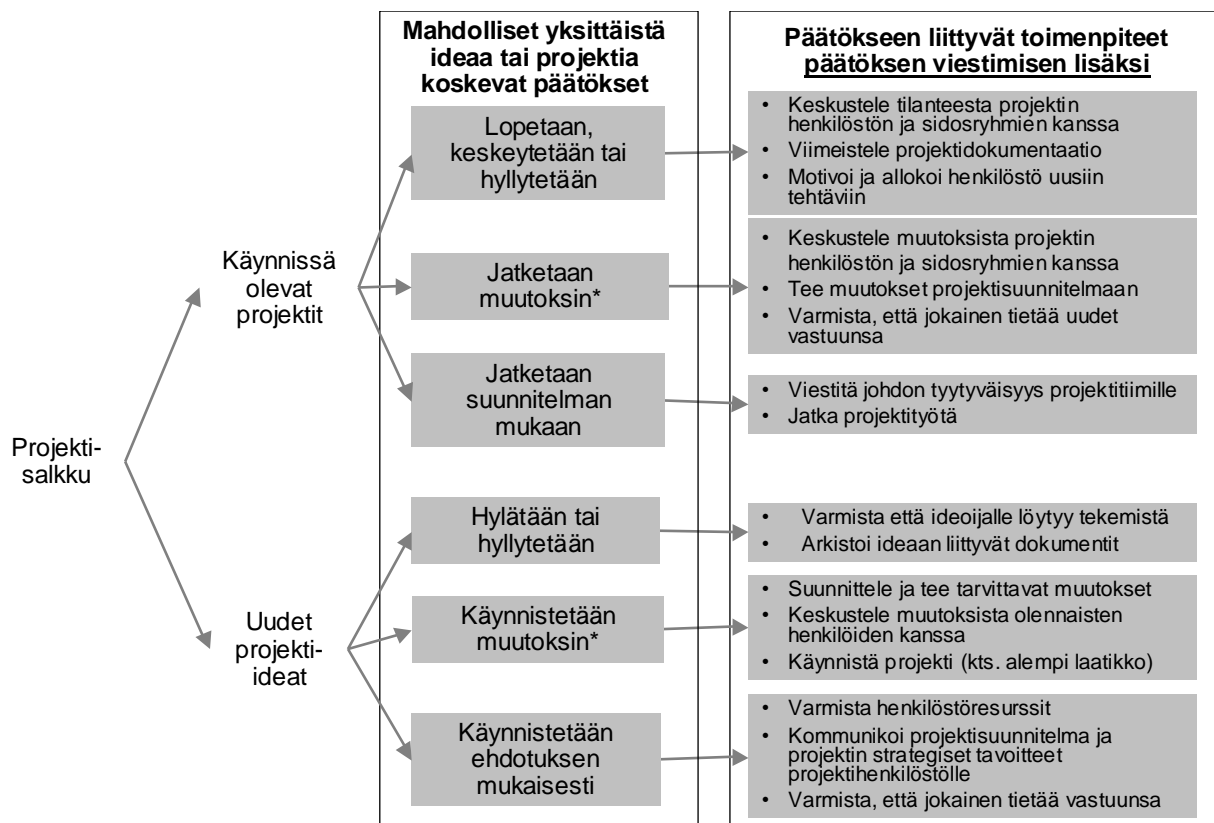


Numero kuplan sisällä kuvaa resurssien kulutusta.
Kirjaimet kuvaavat projektien nimiä.
N= projektien resurssien kokonaismäärä

Kuva 6. Esimerkki päätöksenteossa tehtävistä tasapainotusvalinnoista ja niiden merkitykset yksittäisille projekteille.

Projektisalkkua koskevat päätökset ratkaisevat myös yksittäisten projektien ja projektiehdotusten kohtalon. Yksittäisen projektin ja samalla myös yksittäisten ihmisten kannalta päätös voi olla projektin hyväksyminen sellaisenaan, projektin hyväksyminen nimetyillä, esimerkiksi aikataulua tai laajuutta koskevilla muutoksilla, projektin hyllyttäminen, tai projektin hylkääminen tai keskeyttäminen.

Riippumatta siitä mikä päätös on, se on tarpeen viestiä kaikille osapuolille, joihin päätös jollain tavalla vaikuttaa. Projektisalkkua kuvaavat taulukot, kuvaajat ja muu viestintäaineisto kannattaa päivittää päätösten jälkeen siten, että valinnat ja niiden perusteet käyvät selkeästi ilmi. Vaikeiden päätösten hyväksymistä helpottaa, jos eri osapuolien kanssa on keskusteltu jo etukäteen. Etenkin projektien hylkäämistä koskevat päätökset voidaan kokea raskaasti, ellei päätösperusteista ole viestitty jo aikaisemmin niin että ne, joita päätös koskee, ymmärtävät päätökseen johtaneet syyt. Viestinnän lisäksi on tärkeää, että päätösten vaikutus yksittäisiin ihmisiin ja heidän tehtäviensä jatkumiseen on osattu ennakoida. Kun projektisalkun hallinnan käytäntö tulee tutuksi, yksi tärkeimpiä oppeja onkin rohkeampi ote uusien projektimahdollisuuksien kartoittamisessa, projektien aktiivinen keskeyttäminen jo varhaisessa vaiheessa ja keskeytyspäätöksiin liittyvä joustava resurssien uudelleenkohdistaminen. Kuva 7 havainnollistaa projektiin kohdistuvien päätöksiä vaikutusta eri projekteihin ja niihin liittyviä toimenpiteitä.



Kuva 7. Projekteja koskeviin päätöksiin liittyvät toimenpiteet yksittäisten projektien osalta. (Aalto 2001)