



ERP

Artikel trykt i ERP.
Gengivelse af denne artikel
eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2007

Implementeringsforløbet

– *hvorfor metode, ERP-viden og opgaveforståelse er vigtig*

af chefkonsulent Martin J. Ernst, A-2, martin.j.ernst@a-2.dk og
chefkonsulent Steen Bruno Hansen, A-2, stbh@a-2.dk

Bestemt af opgaven, systemet, metoden og organiseringen

Denne artikel beskriver implementeringsforløbet omkring et ERP-projekt. Dette er et betydeligt emne, som ikke på nogen måde kan beskrives uddybende i en artikel som denne. Det er dog forfatterens mål at komme rundt om de væsentligste områder, og specielt dem som erfaringsmæssigt er afgørende for projektets succes. Bestemmende for implementeringsforløbet er f.eks.: Forståelse af opgaven, ERP-systemet, valg af projektledelsesmetode (eller metoder) og valgt organisering.

Denne artikel starter med en kort indledning om hvilken opgave man står overfor. Herefter følger en beskrivelse af forskellige projektledelsesmetoder, og hvad formålet er med de enkelte metoder. Efterfølgende berøres projektorganisationen, og hvad der bør indgå i denne organisation. Artiklen slutter af med hvordan projektmetoden bliver implementeret – herunder hvordan projekt- og programkontoret kan støtte op om projektet, samt hvilke hjælpeværktøjer, som findes på markedet.

1. Indledning

De mest almindelige grunde til at projekter mislykkes

Mislykkede projekter er alt for almindelige – nogle af dem bliver nævnt i nyhederne, men de allerfleste bliver hurtigt glemt. Der er mange forskellige grunde til at projekter mislykkes. Nogle af de mest almindelige grunde er¹:

- For lidt opmærksomhed på, om der findes en velbegrunnet Business Case til projektet – giver projektet i det hele taget forretningsmæssig mening?
- For lidt opmærksomhed på kvaliteten fra starten og gennem udviklingen af projektet.
- Manglende kravspecifikationer, så der opstår forvirring med hensyn til, hvilke resultater projektet forventes at levere.
- Manglende kommunikation med alle interessenter, så der leveres produkter, som ikke lever op til den forventede standard.
- Manglende ledelse og dårlige beslutninger, som følge af utilstrækkelig definition og manglende accept af projektlederens rolle og ansvarsområder.
- Dårlige estimater over varighed og udgifter, så projekterne varer længere og koster mere end forventet.
- Utilstrækkelig planlægning og koordinering af ressourcer, så tidsplanerne bliver dårlige.
- Utilstrækkelige målemetoder og manglende kontrol af fremdrift, så projekternes status først bliver kendt for sent.
- Manglende kvalitetskontrol, som medfører leverance af uacceptable eller ubrugelige produkter.
- Manglende arkitekturanalyse, herunder påvirkning af og integration til andre systemer.

De fleste af ovenstående punkter kan relateres til, at projektledelsesmetoden ikke er på plads – og dermed også selve implementeringsforløbet. Uden en klar forståelse af projektorganiseringen, og implementeringsfremgangsmåden, vil der blandt opdragsgiverne, projektlederne, og medarbejderne på projektet (inkl. leverandørens) opstå uenighed om, hvordan projektet skal organiseres, og hvornår de enkelte dele af projektet skal være færdige. De involverede parter vil være i tvivl om ansvar, beføjelser, og forpligtelser.

En ERP-implementering skal ledes som ethvert andet projekt med samme fornuft og praktiske tilgang. Men jo større et projekt bliver, jo sværere bliver det at lede det, og jo større bliver kravene til struktur og formaliseret kommunikation.

1) Kilde: PRINCE2-manualens afsnit 1.1 "Hvorfor bruge en metode til projektledelse?"

2. Forstå opgaven

Forståelse af den opgave, som skal løses

Før et projekts organisering og implementeringsforløb diskuteres og afklares, er det vigtigt at forstå at det helt afhænger af den opgave, som skal løses. Altså må man forstå, hvad der kendetegner et ERP-projekt, og i særdeleshed det projekt, man selv står overfor.

Den funktionelle bredde i applikationen

ERP-projekter har bestemte egenskaber, som har stor påvirkning på valget af implementeringsforløbet. Dette er forhold som: Funktionel bredde, organisatorisk påvirkning, projektttype, mængden af tilpasninger, og datakonvertering.

Historisk har ERP-implementeringer været alt fra en simpel implementering af et meget lille regnskabssystem, til global implementering af et "wall-to-wall ERP-system" (en meget stor del af virksomhedens forretningsprocesser, i alle selskaber globalt, afvikles i løsningen). Som nævnt i andre artikler i denne artikelsamling, så kan ERP-systemer indeholde en meget bred vifte af funktionalitet. Men fælles for implementeringerne er, at jo større funktionelt omfang, der er inkluderet i implementeringsforløbet, jo mere komplekst bliver projektet. Risikoprofilen ændres dermed også væsentligt. Dette behandles senere i forbindelse med introduktion af begrebet "virksomhedsversioner".

Organisatorisk rækkevidde

Det funktionelle indhold i ERP-systemet er også med til at definere, hvilken organisatorisk rækkevidde løsningen skal dække over. F.eks. eksemplet fra før med et simpelt regnskabssystem, hvor måske en eller to ansatte bliver berørt af systemet i det daglige, og op til de globale implementeringer, hvor flere tusinde medarbejdere bliver berørt på meget forskellig vis.

Typen af projekt

Et ERP-projekt er ikke længere bare et implementeringsforløb, hvor man indfører et nyt system som erstatning for en ældre legacy applikation. ERP-projekter kan også inkludere:

- Opgradering af versioner (hvor vigtigheden er centreret omkring regressionstesten, samt evt. implementering af ny funktionalitet).
- Re-implementeringer (hvor systemet kommer op til re-vurdering, samt ny version og nye strukturer bliver indført).
- Tilføjelser til systemet (hvor de eksisterende strukturer kan være hæmmende for de påkrævede strukturer i den nye funktionalitet), m.v.

5.3. Implementeringsforløbet

Tilpasninger og datakonvertering

Generelt er det ikke god latin at inkludere tilpasninger i en standard applikation, men historisk set har det vist sig nødvendigt. Både udviklingen af tilpasningerne, og selve datakonverteringen er discipliner, som kræver en bestemt metode, hvis man ikke vil løbe ind i problemer med utilfredsstillende resultater til følge. Dette emne berøres ikke specifikt i denne artikel.

Projektmetode skal tilpasses til opgaven

Man skal tilpasse sin projektmetode og dermed også sit implementeringsforløb til de meget forskellige problemstillinger, som er beskrevet ovenfor. Selve metoden kan lægge så meget overhead på implementeringsomkostningerne for de mindre projekter, at Business Casen bliver for svag, men en god og komplet metode er også med til at sikre at hele programmet styres sikkert i land.

Det er vigtigt at vælge en metode og følge den

3. Projektmetoder

Der findes mange metoder og lærebøger, som beskriver den generelle projektledelse. Hvilken, som vælges, er ikke det væsentligste. Det er vigtigt at man anvender den samme metode for alle i virksomheden, og at man forstår metoden og tager at ved lære af de erfaringer og værktøjer, som metoden tilbyder. Ethvert projekt skal principielt finjustere metoden, så den tilpasses den konkrete problemstilling og erfaringsniveauet i projektorganisationen.

Dette afsnit indeholder en beskrivelse af de generelle projektledelsesmetoder. PRINCE2 anvendes som eksempel. Dernæst følger en mere generel ERP-metode, som er fulgt op af et eksempel på en mere specifik ERP-metode fra en leverandør.

Principper for god projektledelse og eksempler på projektmetoder

Generelle projektledelsesmetoder

En god projektledelsesmetode fører et projekt gennem kontrollerede, godt styrede, og synlige aktiviteter, frem mod de ønskede resultater. Ved at bruge principperne for god projektledelse til at undgå de problemer, der er beskrevet i det første afsnit, øges sandsynligheden for succes. Der er tale om følgende principper:

- Et projekt er en afgrænset proces med en veldefineret start og slutning.
- Projekter skal altid ledes. Ellers bliver de ikke gennemført med succes.

- Hvis alle parter skal være engagerede i et projekt, skal de være klar over, hvorfor der er behov for projektet, hvilket resultat det forventes at nå, hvordan resultatet skal nås, og hvilke ansvarsområder de har undervejs.

Eksempler på kendte projektledelsesmetoder, som understøtter denne tankegang, er bl.a.:

- PRINCE2
- PMI
- CMMI.

Derudover har mange af de store konsulenthuse og implementeringspartnere deres egne projektmetoder – herunder kan nævnes IBM, som ligeledes har deres helt egen certificering af projektledere.

PRINCE2- projektmetoden

PRINCE2 er en af de metoder, der udmærker sig ved at være generel, leverandøruafhængig, best practice funderet og alment accepteret. PRINCE2 er på vej til at blive accepteret som de facto standard i den offentlige sektor blandt andet i: Storbritannien, USA, Canada, Holland, Belgien, Tyskland, Polen, Australien, og Asien. Også i Danmark er den valgt som standard projektledelsesmetoden for offentlige organisationer. Bl.a. Forsvaret har implementeret PRINCE2, og ingen it-projekter får her lov til at fortsætte, hvis metoden ikke følges. PRINCE2 anvendes også i mange private virksomheder.

PRINCE2 giver en god indføring i de basale teknikker og værktøjer for god projektledelse, og er et godt fundament for tilpasning til det aktuelle projekts behov for formalisering.

PRINCE2-metoden består af otte hovedkomponenter og otte processer, som derfor kort skitseres nedenfor.

PRINCE2- komponenter

De otte komponenter er beskrevet i nedenstående tekstboks.

Business case – Eksistensen af en levedygtig business case er et ankerpunkt i projektledelsen. Den indeholder årsager, muligheder, udbytte, risici, omkostninger, tidshorisonter og investeringsvurderinger. Business casen er topledelsens væsentligste styringsværktøj for projektet.

Ændringskontrol – Ændringer kan potentielt ruinere et projekt, med mindre de nøje kontrolleres. Det er essentielt, at projektet anvender procedurer og fremgangsmåder, som sikrer, at ændringsønsker opsamles og vurderes. Ændringskontrol omfatter en vurdering af risikovirkninger, omkostninger, og vigtighed, for at kunne foretage en beslutning om ændringen skal implementeres eller forkastes.

Planer – Der arbejdes med planer på flere niveauer (program, projekt, fase, team) indenfor samme struktur. Der foretages opfølgninger og fremskrivning af planer. Hvis det kan forudses, at aktiviteter ikke kan afsluttes inden for de aftalte tolerancer, fremstilles afvigelsesplaner til erstatning for den eksisterende plan. På laveste niveau i planen identificeres de produkter/leverancer, der skal produceres i projektet. De ERP-leverandør-specifikke implementeringsmetoder, kan anvendes som checkliste og referenceværk ved identifikationen af produkterne. For hvert produkt udarbejdes en produktbeskrivelse, der definerer og specificerer de produkter, som skal fremstilles. Et vigtigt afsnit i produktbeskrivelserne er kvalitetskriterier, som definerer de krav, der skal opfyldes, for at produktet kan godkendes.

Organisation – Formalisering af projektledelsesteamets struktur sammen med en definition af ansvar, og relationer mellem de involverede roller. Hertil kommer sikring af at alle relevante interessenter (forretningsbeslutningskompetence, slutbrugere, leverandører, osv.) er repræsenteret i projektorganisationen.

Kontroller – Kontroller tilvejebringer information om projektets status og understøtter nøglebeslutningstagere. Styregruppens kontrol er baseret på afvigelsesstyring med klart definerede tolerancer. Kontroller baseres på standardkontrolløjen; planlæg, overvåg, korri-ger.

De fleste kontroller er hændelsesdrevne. Men i tillæg hertil arbejdes med periodiske statusrapporter og kontrolpunktsrapporter.

Risikostyring – Risiko er en vigtig faktor, der skal overvejes og styres under hele projektføreløbet. Der aftales som et element i projektets governance model hændelser og tidspunkter for risikoanalyser og udarbejdelse af risikohandlingsplan.

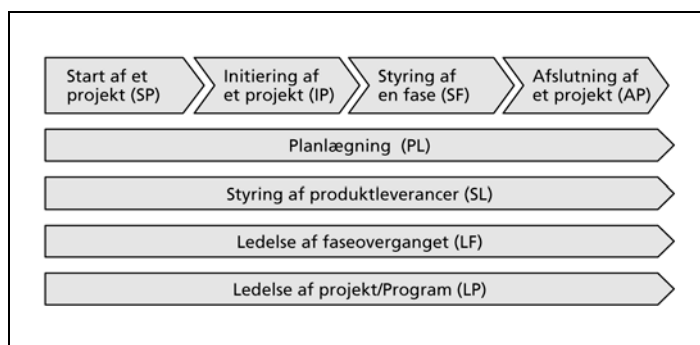
Kvalitetsstyring – I projektets kvalitetsplan aftales og beskrives en aktiv kvalitetsstyring, og ambitionsniveauet for dette.

Konfigurationsstyring – Sporing af projektets produkter, som tilsammen udgør projektets resultater, deres versioner, og status.

Tekstboks 1. PRINCE2-hovedkomponenter

PRINCE2-processer

Fra en processynsvinkel opererer PRINCE2 også med 8 processer. Disse er vist i forenklet form i figuren på næste side:



Figur 1. Oversigt over PRINCE2-processer

En kort beskrivelse af disse processer er vist i tekstboksen nedenfor:

Start af et projekt (SP) – Der skal være et grundlæggende forretningsbehov for at starte et projekt. Spørgsmålet: "Har vi et levedygtigt og rentabelt projekt, og hvad er vision og mål?" skal besvares. Herudover skal der etableres en organisationsstruktur for ledelse og styring af projektet gennem dets livscyklus. Der afstikkes overordnede mål for projektets business case.

Initiering af et projekt (IP) – I projektinitiering defineres og planlægges projektet på overordnet niveau (kontroller defineres, aktivitetsplaner etableres, projektets vision og mål konkretiseres, og der defineres et detaljeret omfang for projektet). Her udarbejdes i PRINCE2-terminologi et Projektinitieringsdokument (PID), som er den fundamentale kontrakt. Den sikrer en fælles forståelse af projektet, og at projektledelsen og styregruppen tager aktivt ejerskab for projektet. Projektets business case indgår som bilag til PID'en.

Planlægning (PL) – Nødvendighed af planlægning af aktiviteter og ressourcer er kendt i de fleste projekter. Det er dog væsentligt, at planlægningsprocessen foretages professionelt, herunder: Etablering af estimeringsmodeller med tilhørende cost drivers, løbende tidsrapportering, vurdering af udestående arbejder, osv.

Ledelse af et projekt (LP) – Denne proces retter sig mod den forretningsmæssige ledelse af projektet/programmet. Processen er relevant for ledelsesniveauet over projektlederen - oftest repræsenteret i form af en styregruppe men kan også omfatte direktionen og bestyrelsen.

Styring af en fase (SF) – Når projektet kører, og de nødvendige ressourcer er tildelt, skal projektledelsesteamet fokusere på at producere leverancer indenfor de aftalte tolerancer. SF processen omfatter projektlederens daglige arbejde, og er stærkt knyttet til processen til styring af produktleverancer (SL)

Styring af produktleverancer (SL) – Udføres i hele projektforløbet. Definition og styring af produktleverancer er et vigtigt værktøj. Specielt i starten af projektet, hvor leverancer og produkter ofte kan være svære at definere. Hvornår har vi f.eks. leveret et løsningsdesign? En nedbrydning af løsningsdesign i nogle klare dokumentleverancer, med en givet standard er et vigtig styringsredskab, og hjælper med at guide og styre projektgruppen gennem designprocessen.

Ledelse af en faseovergang (LF) – Denne proces er en væsentlig ledelsesproces, som sikrer at problemer løbende styres aktivt. Ved hver faseovergang sikres det, at projekter stadigvæk har det rette fokus og er på rette spor. Det sikres, at ledelse og styregruppe kender den sande status og de risici, som er forbundet med projektet. Styregruppen giver formelt mandat til at forsætte projektet, evt. under nye vilkår. Ultimativt kan der træffes beslutning om at stoppe projektet.

Afslutning af et projekt (AP) – Et projekt er defineret ved at det er endeligt. Dvs. at det har et start- og et sluttidspunkt. Start af et projekt og initiering af projektprocesserne sikrer, at der er defineret klare mål og leverancer for projektet. Afslutning af projektprocessen sikrer et struktureret og formaliseret forløb, hvor der skabes enighed om at projekt, mål og leverance er leveret.

Tekstboks 2. Beskrivelse af PRINCE2-processer

Projektledelse er en ledelsesdisciplin – erfaring er vigtig parameter for succes

Udover anvendelse af projektledelsesteknikker og -værktøjer er det vigtigt at forstå, at projektledelse er en selvstændig ledelsesdisciplin. Det er langt fra givet, at en god linieleder også er en god projektleder. Som ved anden ledelse, så er erfaring en vigtig parameter. Hvis virksomheden ikke selv har erfarne projektledere, så bør den skaffe en sådan gennem ansættelse, eller gennem brug af konsulentassistance.

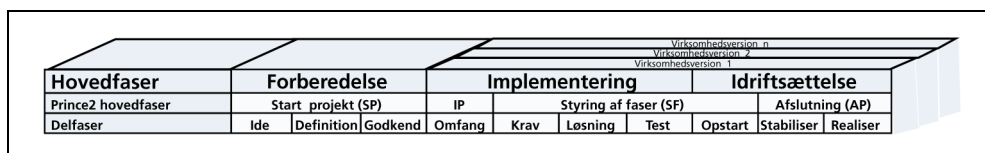
En generel ERP-metode

Opdeling i en række klart afgrænsede faser

Som for et hver andet projekt så er et væsentligt succeskriterium at kunne opdele projektet i en række klart afgrænsede faser. Da PRINCE2 er en generel projektledelsesmetode så indeholder den ikke specifikke forslag til faseopdeling af et ERP-projekt. Helt overordnet kan en ERP-implementering opdeles i to hovedfaser.

- **Forberedelse** – valg af løsning og definition af program
- **Versionsimplementeringer** – der oftest igen opdeles i *implementering og idriftsættelse*.

Faseopdelingen af en ERP-implementering er illustreret i nedenstående figur.



Figur 2. Standard opdeling af en ERP-implementering i hoved- og delfaser

Indholdet af de forskellige faser er kort beskrevet i tekstboksen på næste side:

Prøv Ledeshåndbogen i 10 dage for kun kr. 250,-

Klik ind på www.blh.dk