



It-håndbogen

Artikel trykt i It-håndbogen.
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

Project and Portfolio Management (PPM)

– *typisk det manglende led i værdikæden og forretningsystemerne*

af chefkonsulent Martin J. Ernst, mje@a-2.dk, A-2 A/S og partner Søren Thimmer, st@a-2.dk, A-2 A/S

Fokus på ERP og CRM

1. Indledning

Virksomhederne har traditionelt fokuseret på at få deres økonomi-, logistik- og produktionsstyring understøttet af ERP-applikationer, og senere blev fokus rettet mod at få kundestyningen understøttet af CRM-systemer. Dette har betydet, at de fleste producerende virksomheder i dag har hele deres værdikæde – fra salgsindsats, ordremodtagelse, produktion til afsendelse, fakturering og support – understøttet af it.

Det er dog ikke alle virksomheder, der kan udnytte mulighederne, som ligger i de traditionelle MRP-baserede ERP-applikationer – det skyldes typisk, at produktionen er projektorienteret, og de kan derfor ikke umiddelbart bruge denne tankegang og strukturering af de traditionelle produktionsdata. It til understøttelse af dette område har i de senere år fået et forstærket fokus fra specielt de store ERP-leverandører som SAP og Oracle. Med en indbygget integration til øvrige moduler og øget funktionsniveau har disse forsøgt at give de etablerede leverandører af projektstyringsapplikationer en værdig modstand.

Gartner Group kalder dette område “Project and Portfolio Management”, og det omhandler project management, programme management, og portfolio management¹ gældende

6.4. Project and Portfolio Management (PPM)

for såvel kundeorienterede projekter, som for internt orienterede projekter.

Det er velkendt, at flere virksomheder har opnået særdeles håndgribelige resultater ved implementering af disse applikationer:

“The results have been impressive. With the introduction of Clarity and subsequent changes in organization and processes, Philips Medical Systems has reduced the delivery unreliability of projects from 40 % to better than 10 %. They now optimally utilize their limited resources and have reached the goal of a 50 % project lead-time reduction. They can now compare budgets versus actual expenditures. Before Clarity, Philips Medical Systems had 108 poorly focused projects and activities. After Clarity, they have reduced the number to 30 strategically aligned projects.” – Philips Medical Systems.

Tekstboks 1. Informationsmateriale om Clarity udlånt af CA

Formål

Formålet med denne artikel er at beskrive dette – typisk – manglende led i værdikæden og forretningssystemerne, der vedrører PPM. Dette “manglende led” kan for nogle virksomheder være lige så omfattende som CRM eller SCM, og formålet er derfor ikke en udtømmende beskrivelse, men at give et overblik over PPM og de it-systemer, der i dag findes på markedet til at understøtte PPM, samt indblik i udvalgte cases.

Artiklens struktur

Artiklen er struktureret med et indledende afsnit, hvor PPM bliver beskrevet med en efterfølgende beskrivelse af, hvorfor PPM har fået og til stadighed vil få et øget fokus i virksomhederne sammen med relationen til projekt- og programkontoret.

Herefter beskrives eksempler på de forretningsmæssige fordele, virksomheder kan opnå ved at implementere PPM. Fælles for disse er, at de afhænger af de opgaver, som skal løses (eksempelvis om man anvender PPM til at bygge en

1) *Project Management*: The application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet the project requirements.

Programme Management: The coordinated planning, management and execution of multiple related projects that are directed toward the same strategic, business or organizational objectives.

Portfolio Management: The processes, governance and tools used to plan, create, assess, balance and communicate the execution of the IT portfolio.

bro, produktudvikle en ny medicin, styre interne ressourcer og it-systemer, etc.).

Efterfølgende er der en oversigt over en række softwareprodukter indenfor PPM, samt en kort beskrivelse af få udvalgte software produkter.

Som afslutning på artiklen beskrives en række cases fra danske virksomheder, som allerede har PPM-understøttet af it-løsninger.

2. Hvad er Project and Portfolio Management?

Kært barn har mange navne...

Selvom processerne, der vedrører projektorienteret udvikling i de senere år har fået større fokus hos en række virksomheder, så har der langt fra været konsensus om navnet. De forskellige navne er fremkommet som et resultat af de forskelle industrier og områder, hvor koncepterne oprindeligt er blevet udviklet.

PPM-definition

I denne artikel er valgt udtrykket Project and Portfolio Management (PPM), da bl.a. Gartner bruger denne betegnelse. Om Project and Portfolio Management skriver Gartner:

“Gartner defines PPM as software that streamlines outward functions and inward processes of project-intensive departments, industries and organizations. Integrating multiple business processes and point solutions into one application suite, PPM features integrated management of pipeline, scope, time, resource, skills, cost, procurement, communication, reporting and forecasting, and risk management functions.”²

PPM hovedområder

PPM-området er ganske omfattende og er af PMI (Project Management Institute) i deres Project Management Body of Knowledge defineret i 9 områder:

- Project Integration Management
- Project Scope Management
- Project Time Management
- Project Cost Management
- Project Quality Management
- Project Human Resource Management

2) Gartner Group: http://www.gartner.com/5_about/press_releases/pr20mar2003a.jsp

6.4. Project and Portfolio Management (PPM)

- Project Communications Management
- Project Risk Management
- Project Procurement Management.

Tre typer af projekter Umiddelbart kan man sige, at der findes tre hovedtyper af projekter, som anvendes i virksomhederne:

- **Kapitaliseringsprojekter** – Projekter der på baggrund af registrerede data bliver oprettet som et anlægsaktiv til senere afskrivning. Disse projekter kan være etableringsprojekter eksempelvis opbygning og udvidelse af produktionslinier, eller store it-projekter.
- **Salgsprojekter** – Salgsprojekterne er kendetegnet ved, at projektet i sidste ende (i tillæg til leverancer/timer produceret) udmunder i en (eller flere) faktura(er) til en kunde. Under projektet bliver tid og udgifter registeret, for herefter at danne grundlag for økonomistyringen og faktureringen til kunden. Virksomheder, som benytter denne projektype, er typisk entreprenørvirksomheder, konsulenthuse, og lignende.
- **Interne projekter** – Interne projekter bruges alene til at styre virksomhedens egne ressourcer. Det er forskelligt, hvilket styringsniveau som ønskes anvendt, men det kan strække sig helt fra styring af projektudgifter til styring af fremdrift på planen, timeregistrering, vidensstyring, mm. Principielt vil alle typer virksomheder kunne benytte den projektform.

Udover de nævnte typer af projekter findes der naturligvis en række specialtilfælde af projekter inden for forskellige virksomhedstyper.

Alle virksomheder kan bruge PPM

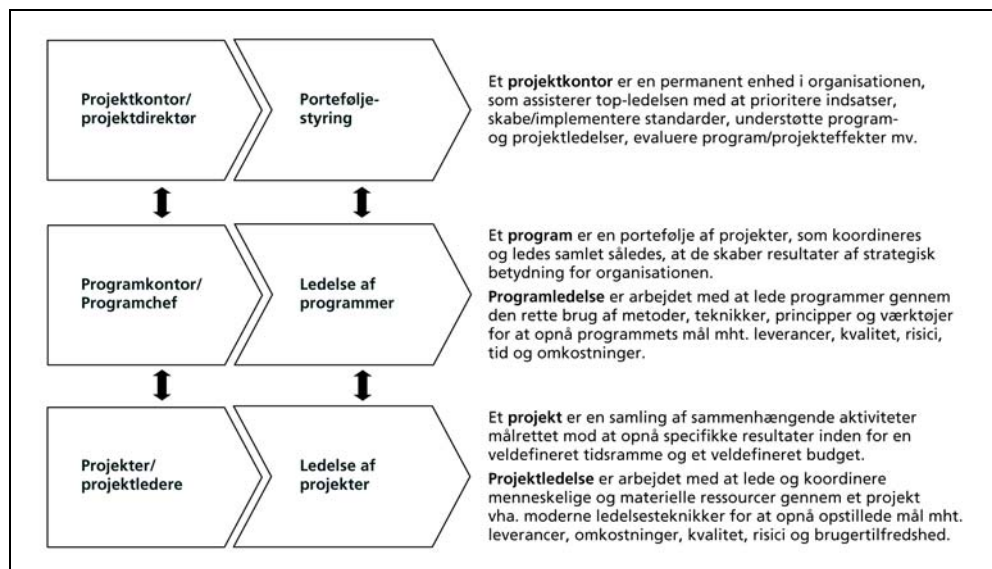
Det er imidlertid således ikke kun virksomheder, som lever af projektorienterede ydelser (eksempelvis entreprenører, softwarevirksomheder, advokater, reklamebureauer og konsulenthuse), som kan opnå fordele ved at anvende PPM. I princippet vil alle typer virksomheder med en projektorienteret arbejdsform have behov for at få it-understøttet deres processer og styringsværktøjer, da PPM i alle tilfælde kan anvendes til at styre interne aktiver som anlæg og øvrig it-investeringer.

3. PPM-applikationer er en vigtig understøtning af virksomhedernes projekt- og programkontorer

Procesejere af PPM

Den organisatoriske forankring af PPM-applikationer vil typisk ligge i den koordinerede funktion, som ejer processerne omkring projektfremgangsmåde, ressourcestyring, kompetencestyring, risikoafdækning, etc. Denne "procesejere" vil i mange tilfælde være virksomhedens projektkontor eller programkontoret for de større programmer. Projekt- eller programkontoret er også typisk den instans, som bestemmer og former den valgte projektmetode til den enkelte virksomhed (som kan være kendte standarder som PRINCE2, PMI, etc.).

A-2 har en definition af den primære forskel mellem projekt- og programkontoret, som er vist i figur 1.



Figur 1. Forskellen mellem projektkontor, programkontor og projekter (A-2 AIS videnbase)

Behov for ensartet rapportering

Uanset om det er det ene eller andet kontor, så er behovet i bund og grund en rigtig prioritering og styring af projekterne i porteføljen. Til dette er der brug for ensartet rapporteringen fra projekterne – og her skal både projektmodellen (eller en kombination af flere metoder) og PPM-applikationen være et værktøj til opnåelse af den ens rapportering. Erfaringen har i gentagne tilfælde vist, at en implementering af en projektmodel og tilhørende applikationer kræver en

signifikant større ledelsesindsats, end blot at stille værktøjerne til rådighed.

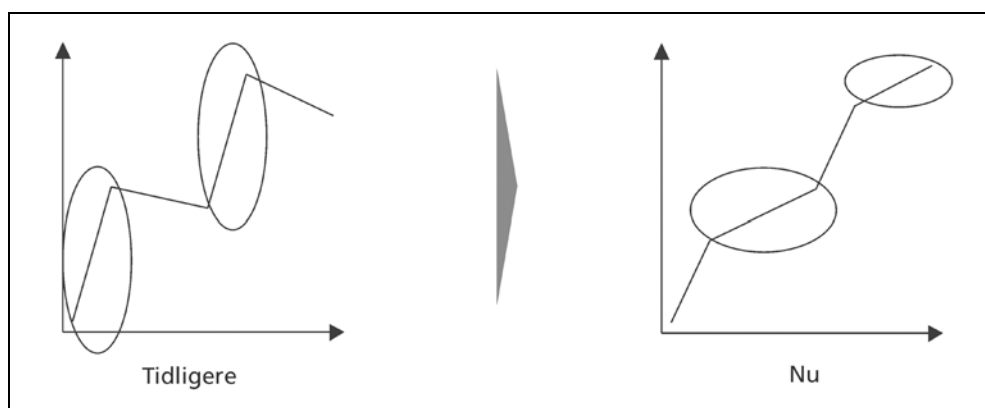
Forskellig forankring i virksomheden

Det er ikke alle virksomheder og organisationer som har etableret et projektkontor eller har behov for det. Typisk ser man også programkontorer opstå i enkelte funktioner i virksomheden – såsom i forbindelse med forsknings- og udviklingsafdelingerne samt it-afdelingen. Projektkontoret i den rene forstand, hvor det er en permanent supportfunktion i forhold til den øverste ledelse ses endnu relativt sjældent.

Krav om stor forandringsvillighed

Virksomheder bliver til stadighed udsat for større krav om at kunne forandre sig. Her vil projekt- og programkontoret få en vigtig rolle – derfor vil projektkontoret i sin rene form blive mere udbredt. Tidligere skete den typiske udvikling af organisationen og forretningen i virksomhederne ved store implementeringer (f.eks. implementeringer af kvalitetsstyringsystemer, BPR, ny it etc.) – det vil sige et større projekt (eller isoleret program). Mellem de store implementeringer skete der typisk ikke nogen udvikling af virksomheden, og mange virksomheder oplevede til tider en direkte degenerering.

Nutidens krav har medført, at der hele tiden skal ske en løbende udvikling af forretningen – også mellem de store implementeringsprojekter. Figur 2 illustrerer dette.



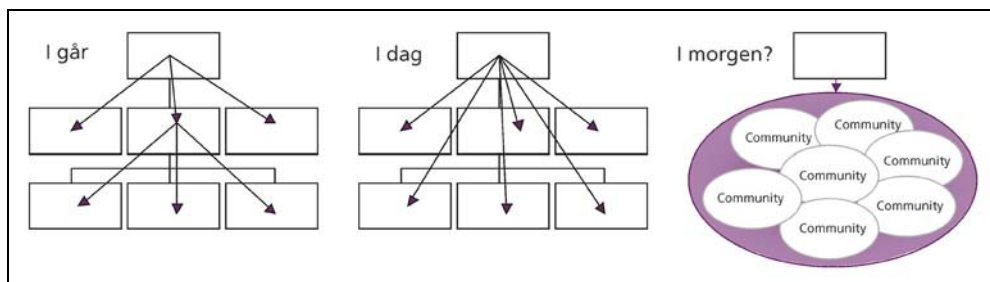
Figur 2. De to figurer viser udviklingen af virksomheden før og nu. Den lodrette akse symboliserer det samlede udviklingsniveau, og den vandrette akse viser tiden

Et fokus på projekt- og/eller programkontorfunktionen – og dermed PPM, processer og værktøj – vil således både give virksomhederne mulighed for at imødekomme det konstante krav om omskiftelighed (flere igangværende projekter til at forbedre virksomheden). Dette gælder specielt på

samling af initiativer, prioritering af disse, samt opsamling og videreformidling af informationer.

Overgangen til den projektorienterede styringsform

En anden hovedfaktor er tendensen til, at flere og flere virksomheder skifter den traditionelle styringsform i form af en lineorganisation ud med en mere projektorienteret styringsform, hvor virksomheden er opdelt i "communities", og aktiviteter bliver gennemført som projekter. Dette er bl.a. beskrevet af Lars Kolind i hans bog Kolindkuren. Figur 3 giver eksempler på dette.



Figur 3. Styringsformerne i går (fra lag til lag), i dag (fra top til alle) og i morgen (fra styringsgruppe til communities og processer)

Styringsformen bliver anderledes, og her vil projekt- eller programkontoret få den centrale rolle i forhold til selve oprettelsen og ledelsen af projekterne på tværs af organisationen.

Trends indenfor porteføjlje- og projektstyring

Den trend man har set de senere år, og fortsat vil se, er at man vil forøge projekt- eller programkontorets effektivitet. Dette sker bl.a. ved bedre at koble den strategiske ledelse og selve projektledelsesdelen i denne funktion. Det sker også ved at projektlederne kommer til at få mere ansvar i en større del af projektværdikæden – således at projektlederne er med i konceptudviklingen, igennem hele etableringsfasen, og slutter af med selve gevinstrealiseringen.

4. De forretningsmæssige fordele som driver Business Casen

Eksempler

PPM-området er, som tidligere nævnt, ikke et nyt koncept hverken på globalt plan eller nationalt plan, og erfaringerne fra tidligere implementeringer har vist markante forbedringer på væsentlige punkter. I dette afsnit beskrives et par generelle eksempler, hvor brugere af PPM-værktøjer har ople-

vet en forretningsmæssig forbedring. De forretningsmæssige fordele, som vil blive beskrevet, er:

- Værdien ved porteføljestyring
- Værdien af den effektive brug af ressourcer
- Værdien ved at levere til tiden og til budget
- Værdien ved at komme først til markedet
- Værdien ved samlet information
- Værdien ved automatisk integration med samarbejdspartnerne.

Kendetegnende for fordelene er, at de skal kunne indsættes i en business case for implementering af en PPM-applikation.

Værdien ved porteføljestyring

Fokusering på de rigtige projekter er en vigtig opgave for den ansvarlige af virksomhedens projektportefølje. Ikke alle PPM-værktøjer kan give denne information til ledelsen og eksempelvis svar på: Hvad er potentialerne for det enkelte projekt?, hvordan er formålet med projekterne i forhold til virksomhedens strategi?, hvad kommer det til at koste?, hvad har det kostet indtil nu? osv.

Men som det fremgik af citatet i starten af denne artikel fra Philips Medical Systems, så har implementeringen af en PPM-applikation medført, at de har reduceret antallet af projekter fra 108 til 30 strategiske projekter/programmer. Med en øget fokusering af ressourcer er det muligt at undlade "at smide gode penge efter dårlige".

Værdien ved effektiv brug af ressourcer

Hvis projektressourcerne – uanset hvilken slags det er – kan udnyttes mere effektivt, kan det ligeledes påvirke bundlinien positivt. Implementeringen af et PPM-værktøj vil bl.a. øge informationen, hvorfra bedre beslutninger om ressourceanvendelse kan træffes.

Et eksempel er konsulenthuse, som bliver økonomisk målt på udfaktureringsgraden. Hvis denne grad eksempelvis kan øges fra 65 % til 70 %, så vil indtægtsforøgelse typisk påvirke bundlinien markant.

Dette emne inkluderer også udnyttelsen af de knappe ressourcer, som alle projekter har oplevet. Den bedre udnyttelse betyder også, at projekterne vil få en øget sikkerhed i relation til gennemførelsen, da ressourceplanlægningen på tværs af projekt vil kunne identificere flaskehalsproblemer tidligt i forløbet.

Værdien ved at levere til tiden og til budget

Det er af stor vigtighed, at projektet:

- bliver leveret med det resultat, som projektet oprettet er til
- bliver leveret til det aftalte tidspunkt
- bliver leveret til det aftalte budget
- bliver leveret i den rette kvalitet.

For at nå et sådant resultat, er det bl.a. nødvendigt at kunne følge projektets fremgang og styre efter dette. Traditionelt har mange organisationer ikke haft en projektorienteret styring, og deres styringsværktøjer som f.eks. økonomisystemer, har i mange tilfælde ikke været skabt til denne styringsform. Når dette er tilfældet, så kan det være meget ressourcekrævende at få den information, som er nødvendig for at kunne styre projektet.

Økonomisk kan det betyde meget for forretningen, at projektet bliver gennemført til tiden og til budgettet.

Et overforbrug på et salgsprojekt påvirker ligeledes direktets profitabilitet – og bidrager dermed mindre til virksomhedens samlede overskud. For et internt projekt betyder et overforbrug en meromkostning for virksomheden. Et overforbrug gælder både projektressourcernes tid såvel som brug af eksterne ydelser eller materialer.

Mange salgsprojekter er ofte aftalt til en fast pris, og et overforbrug vil for disse projekter være et anliggende for den sælgende virksomhed. Hvis det derimod er betaling efter forbrugte timer, så vil et overforbrug blive betalt af kunden. Dette vil normalt aldrig blive opfattet positivt af kunden. I den forbindelse vil der i kontraktfastlæggelsen typisk blive aftalt dagbøder, hvis projekter går over tiden. Dagbøder vil alt andet lige mindske projektets profitabilitet.

Værdien ved at komme først til markedet

Effektiv styring af projekter kan være årsagen til – udover at det bliver gennemført til tiden – at et produkt eller en serviceydelse kan tilbydes tidligere end konkurrenternes. Det er en velkendt teori, at en tidligere lancering af et produkt kan være medvirkende til en øget indtjening. I figur 4 nedenfor er illustreret sammenhængen mellem lanceringstidspunktet og profitniveauet.

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

Klik ind på: www.blh.dk