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,
USB-nøgle samt onlineversion,
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, 2010

Børsen Forum A/S
Møntergade 19, DK – 1140 København K
Telefon 70 127 129, www.blh.dk

Børsen
Ledelseshåndbøger

3.2.

Investeringsmæssige trends inden for ERP i 2011

af partner Martin J. Ernst, mje@1stroke.dk,
1stroke ApS

1. Indledning

For mange ERP-implementeringer har business casen været et dokument, som alene blev brugt i forbindelse med inversteringsanmodningen. Desværre har det i alt for mange tilfælde været et dokument eller en viden, som ikke blev brugt aktivt i forbindelse med implementeringen. Sagt med andre ord, har der også manglet en reel opfølgning af disse business cases. I forbindelse med finanskrisen, så er CFO'er blevet mere opmærksomme på at få deres investeringer hjem. Dette har skabt et fornyet fokus på business casen og ikke mindst realiseringen af denne. Ikke mindst på investeringer af betydelig størrelse, f.eks. ERP-investeringer. Denne artikel handler om, hvordan man kan følge op på realiseringen af gevinsterne fra sine ERP-investeringer. Herunder eksempler på, hvordan to internationale organisationer gjorde.

2. Hvorfor øget fokus på business casen?

Forskel fra branche til branche

Finanskrisen har helt sikkert været en af hovedårsagerne til, at man har fået et større fokus på realisering af investeringerne. Dette er naturligvis meget forskelligt fra branche til branche, da finanskrisen rammer dem meget forskelligt. Derfor kan nogle brancher allerede inden finanskrisens indtræden have startet med "professionel" realisering af business casen, hvorimod andre brancher ikke har gjort skyggen af tiltag. Ligeledes har der inden for de forskellige projekttyper været forskel på, hvordan man fulgte op på business

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

casen. Der er set eksempler på, at tekniske udskiftninger ikke gav anledning til at tænke på den forretningsmæssige forandring, da "man bare skulle udskifte en gammel hammer med en ny hammer".

Mindre mulighed for finansiering

Uanset hvad, så har finanskrisen betydet et øget fokus på omkostninger, og mange ERP-implementeringer bliver betragtet som omkostninger. Disse omkostninger er af en størrelsesorden, som gør at man har brug for en eller anden finansiering. Finanskrisen har også givet anledning til, at selv velkørende virksomheder har haft udfordringer med at skaffe den nødvendige finansiering. Og ikke mindst virksomheder i finansielle vanskeligheder har måttet trække stikket til ERP-implementeringer af forskellig art, da der ikke var mulighed for finansiering.

Fokus på bundlinjeeffekt

Med udsigt til en mulig vanskelig investering, så har man brug for en sund business case, som fokuserer på gevinster på bundlinjen. Det er forfatterens erfaring, at mange Business cases er baseret på ikke-kvantificerbare gevinster, og de gevinster som er kvantificeret, er baseret på operationelle besparelser og tager ikke højde for bundlinjeeffekten. Erfaringerne har vist, at selv om man ser en påvirkning af de operationelle KPI'er, så kan det ofte ikke genfindes på bundlinjen.

Et eksempel med "Single Sign On"

Et godt eksempel i denne sammenhæng er indførelse af "Single Sign On" (en af de mange ERP-funktioner). Mange organisationer skriver i deres business case, at man kan spare 5 min. om dagen pr. medarbejder. Dette giver en værdi svarende til 5 min. om dagen, gange 220 arbejdsdage om året, gange antal medarbejdere som bliver berørt af denne løsning. Lad os bare i dette eksempel bruge en offentlig organisation med 10.000 medarbejdere. Det giver en samlet besparelse på 11 mio. min. = 183.333 timer = 24.444 arbejdsdage = 111 årsværk. Et årsværk i en offentlig organisation er sat til ca. 400.000 kr. Hvilket givet en operationel besparelse på 44,4 mio. kr, men dette er en operationel besparelse. Det vil aldrig nogensinde få den samme regnskabsmæssige effekt, da ledelse skal realisere besparelsen gennem reduktion af normeringen på 111 årsværk, inden dette kan ske.

Det er formålet med denne artikel at sætte fokus på realiseringen af de regnskabsmæssige effekter for ERP-projekterne – men teknikkerne kan også bruges på andre typer af investeringsprojekter.

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

3. Hvorfor har man ikke gjort noget ved det før?

Der er mange grunde til, at man ikke har haft fokus på dette før. Der kan nævnes følgende eksempler:

a. Der var ingen grund til det, da man havde masser af penge
b. Der var ingen grund til det, da "vi skulle gennemføre dette projekt pga. …"
c. Det var svært, så hvorfor gøre det?
d. Der er så meget fokus på implementeringen, at man glemmer eller ikke har overskud til at følge op på business casen.

Ad a) Der var ingen grund til det, da man havde masser af penge

Opsplitning mellem driftsomkostning og en reel it-investering

Rer har i rigtig mange tilfælde være fokus på udarbejdelse, hvor virksomhedernes regnskaber på alle måde ved årets afslutning så rigtig gode ud – og det samme gjorde budgetterne for det kommende år. Dermed blev it-omkostningerne betragtet som netop en omkostning – og ikke som en mulighed for skelne mellem driftsomkostninger og en reel it-investering.

Økonomiopfølgning i forhold til projekterne havde fokus på omkostningsstyring, og den tilhørende risikovurdering var naturligt afledt deraf, kun relateret til omkostningerne.

Det er forfatterens overbevisning, at man i 2011 kommer til at opleve endnu mere fokus på risikovurdering af gevinstrealiseringen. Dette er ikke nyt, da alle de toneangivende projektmetoder foreskriver dette – men nu bliver det realiseret i højere grad.

Ad b) Der var ingen grund til det, da "vi skulle gennemføre dette projekt pga. …"

Dette hentyder til de mange "skal" projekter, som er initieret af enten lovgivning, strategiske beslutninger mm. Dette kan enten være implementering af ny lovgivning, som nye skatteregler i et lønsystem eller en strategisk beslutning om at lægge to virksomheder sammen. Her kan man nemt falde i det hul, at "hvorfor bruge tid på en business case, når nu projektet skal gennemføres alligevel."

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

"Skal" projekter kan man arbejde på at få en god business case

Det er forfatterens overbevisning, at man i højre grad kommer til at omdefinere "skal"-projekterne, så projektets leverancer bidrager til en god business case i den ene eller anden grad. Dermed ikke være sagt, at alle projekter kan gentænkes, så der kommer en gevinst ud af det.

Et eksempel på dette er opgraderingen af et ERP-system eller andet standard system. Den oprindelige grund til denne opgradering er f.eks., at leverandøren har valgt at stoppe supporten af versionen eller systemet. Alt afhængig af hvordan ERP-systemet er implementeret, så kan der være en betragtelig omkostning forbundet med at opgradere. Vi vil komme til at se udsættelser af store opgraderinger, hvis man ikke kan se værdien, i forhold til de omkostninger, som er forbundet med det.

Ad c) Der var svært, så hvorfor gøre det?

"At springe over hvor gærdet er lavest" kan man også kalde den undskyldning, som er beskrevet i dette afsnit. Dette ligner til forveksling "skal"-projekterne, da man også her har svært ved at definere business casen, fordi man ikke føler, at det nytter.

"Casting" er vigtigt for at få defineret en god business case

I mange tilfælde, er det også vanskeligt at finde de forretningsmæssige gevinster. Det kan der være mange grunde til. Dels kan det tænkes, at der ikke er nogen gevinst – og så skal projektet principielt bare stoppes. Dels at projektet til en start ikke er bemandet (castet) med de optimale ressourcer, som kan se "ud af boksen" og som sammen med Business Change Managers kan definere den realisering, som bliver dokumenteret og efterfølgende signet af, af parterne.

Forfatteren tror på, at der dels vil blive udarbejdet flere business cases, specielt også i de tilfælde, hvor det bliver svært at definere gevinsterne. Dels vil der blive stoppet flere projekter, fordi business casen ikke foreligger. Dermed fortsætter tendensen, som man også har set i 2009 og første del af 2010.

Ad d) Vi har så meget fokus på implementeringen, at man glemmer eller ikke har overskud til at følge op på business casen

Store it-implementeringer, som ERP-implementeringerne typisk er, har en kompleksitet og en risikoprofil, der betyder, at man bruger al energien på projektets gennemførelse. Der kan være to grunde til dette:

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

1. Projektet er blevet underestimeret, og når udfordringerne melder sig, så fokuserer man på resultaterne af selve implementeringsprojektet. Det er helt naturligt, at når man har kastet mange penge efter en implementeringspartner, så vil man naturligvis gerne have fuld valuta for pengene.

2. I forbindelse med fordelingen af roller mellem forretningens ressourcer og ressourcer fra eksterne samarbejdspartnere, så vælger forretningen selv at stå for den interne ledelse, men med kompetencer, som ikke er tilstrækkelige. Hvis projektet ydermere er underestimeret, så forsvinder fokus fra business casen og forandringen og lægges i selve implementeringsprojektet.

En forkert implementering kan potentielt koste mere end selve implementeringsprojektet

Uanset om det er i det ene eller andet tilfælde, så kan det være katastrofalt, at mindske fokus på business casen, ikke mindst fordi man risikerer at ende på samme niveau som før. Forretningen kan nemlig miste mange flere penge, end hvad selve implementeringsprojektet alene har kostet, pga. af fejl i forretningsgangene eller i selve EPR systemet. Tendensen i 2011 vil blive, at man ikke har råd til fejl i forbindelse med den effektive implementering eller at man får implementeret noget, der ikke kommer til at koste forretningen penge.

4. Hvad skal man gøre?

Opskriften på en god realisering af business casen kan virke simpel, men det kræver energi og fokus igennem hele forløbet. Dette afsnit beskriver tre overordnede trin, der skal til for at gennemføre en god business case, som sikrer gevinst på bundlinjen.

- Skab en business case som understøtter en bundlinje realisering
- Skab en organisering omkring realiseringen af business casen
- Sørg for at business casen bruges aktivt gennem hele forløbet

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

Skab en business case som understøtter en bundlinje realisering

Som beskrevet tidligere i denne artikel, så er der set eksempler på, at business casen udelukkende er baseret på ikke-kvantificerbare bidrag eller bidrag, som er baseret på en operationel gevinst, som ikke uden videre vil have effekt på bundlinjen uden anden aktivitet fra ledelsens side.

I forbindelse med ERP-projekter og ikke mindst it-projekter generelt, så er der tre hovedtyper af bidrag til business casen:

1. **Forbedring af forretningen** ved at projektet skal være en forretningsmæssig mulighed (enabler). Det kunne være introduktion af nyt produkt eller effektivisering af en kapitalbinding.
2. **Forbedring af arbejdsgange** ved at projektet kan automatisere dele af eller hele arbejdsgange. Det kan f.eks. være ved introduktion af et interface mellem to parter, som ellers kun har været manuelt baseret.
3. **Forbedring af TCO** (total cost of ownership) i og med at projektet kan simplificere strukturer (tekniske som organisatoriske)

Erfaringen har vist, at det er kategori 1) som alt andet lige nemmest giver effekt, som nemmest rammer bundlinjen. Hvor imod kategori 2) primært er operationelle effekter, som typisk først får en bundlinjeeffekt i det øjeblik, at ledelsen gennemfører en justering af kapaciteten (evt. ved fyring af medarbejdere). Kategori 3) er sjældent set have positiv effekt, idet mange ERP-projekter i sidste ende har et dyrere driftsbudget. Derfor skal man hele tiden fokusere på at få effekter, som lægger sig i kategori 1) ovenfor, og ikke tage indtægter fra kategori 2) i den kvantificerede business case samt have fokus på kategori 3), så TCO ikke bliver for høj i forhold til forretningens gevinster.

Sammenhængen mellem de operationelle KPI'er og bundlinjen

Figuren nedenfor viser, at en del af øvelsen også er at finde sammenhængen mellem de operationelle gevinster og hvor og hvordan, de vil påvirke bundlinjen. Til venstre ser man en operationel KPI med link til en artskonto. Dette henviser til en eller flere konti i artskontoplanen (evt. med hjælp fra sub-konti eller kostcentre). Når de operationelle KPI'er begynder at bevæge sig i den rigtige retning, så skal dette også kunne ses i bøgerne (regnskaberne).

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

Figur 1. Sammenhængen mellem de operationelle KPI'er og den regnskabsmæssige effekt. Kilde: Implement Consulting Group.

Det er en god idé er at finde en førende operationel KPI (lead indikator). Dette er det ene målepunkt, som direkte kan påvirkes af projektets resultat/leverance. For at gøre det simpelt, så bør man kun finde én KPI, men i nogle tilfælde er det en god idé at have flere. Udfordringen er her at finde ét målepunkt, uden der sker en suboptimering, da man kun vil fokusere på dette ene målepunkt.

Vigtigt at forstå og måle sin forretning

Med andre ord så skal man forstå sin forretning, hvordan man kan måle på den, og hvordan det vil påvirke ens regnskab.

Skab en organisering omkring realiseringen af business casen

Organisering omkring business casen

Der skal være en organisering omkring realisering af business casen. Helt simpelt skal der som minimum være:

- **Business Change Managers (BCM) –** er en central del af forretningen, som har et overordnet ansvarlig for at realisere gevinsterne i business casen.
- **Projektlederen –** overordnet ansvarlig for at levere de ydelser, som forretningen (herunder Business Change Managers) skal bruge for at kunne realisere gevinsterne i business casen.

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

- **Projektejeren/styregruppeformanden** – er i sidste ende ansvarlig for projektet og dermed for realiseringen af gevinsterne i business casen.
- **Projektdeltagerne** – en af to vigtige ressourcegrupper, da denne gruppe skal være med til at skabe værktøjerne til forandringen.
- **De i det daglige berørte medarbejdere** – en anden vigtig ressourcegruppe, fordi denne gruppe skal være med til at absorbere forandringen, så det bliver en del af dagligdagen.

Etablering af en Baseline

Inden hele øvelsen starter, så skal der etableres en baseline. Dette er det niveau vi går ud fra, når performance skal forbedres. Erfaringer viser, at det er ofte er utroligt svært at få baseline bekræftet af forretningen, og ikke mindst finde linket til resultatopgørelsen.

Sammenhæng mellem program og projekter

Gennemførelsen af ERP-projekter er ofte så komplekst, at man vælger at organisere sig i et program med et antal underliggende projekter og aktiviteter, som støtter op om formålet i programmet. Figuren nedenfor viser, sammenhængen mellem den overordnede business case – dvs. bidrag og omkostninger – og programmet med de bidrag og omkostninger der vil være for de enkelte projekter.

Figur 2. Sammenhængen mellem programmet og de tilhørende projekter mht. omkostninger og realisering af gevinster. Kilde: Implement Consulting Group.

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

Som man også kan se af figuren, så vil der hele tiden være en fordeling eller uddelegering af forventninger til omkostninger, og til hvornår gevinsterne kommer ind til forretningen eller it. Når projektet har bearbejdet forventninger til omkostninger, og til hvornår gevinsterne forventes at kunne realiseres, så rapporteres dette tilbage til programledelsen, så den overordnede business case stemmer overens med virkeligheden.

Sørg for at business casen lever gennem hele forløbet

Styregruppeformanden skal holde fast i business casen

Det er en vigtig øvelse at holde fast i business casen under hele implementeringsforløbet. Som nævnt tidligere i denne artikel, så sker det alt for mange gange, at business casen bliver udarbejdet inden selve starten af projektet, for så derefter at blive lagt i skuffen. PRINCE2 projektledelsesmetoden og almindelig god fornuft foreskriver, at det er styregruppeformandens rolle i forbindelse med faseskrift (eller ved andre store beslutninger) at revidere business casen med det formål at vurdere projektets berettigelse. Det er set før, at der sker et eller andet, som underminerer forretningsgrundlaget – men der har traditionelt kun været fokus på omkostningerne ved projektet, og det har oftest været en væsentlig forøgelse af omkostningerne, der skulle til for at stoppe projektet, ikke at gevinsterne var smuldret væk.

Figur 3 nedenfor viser de tre faser, som business casen gennemgår før, under og efter selve implementeringsprojektet.

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

Figur 3. Fokus på business casen før, under og efter implementeringsprojektet (BCM står for Business Change Managers). Kilde: Børsens Ledelseshåndbøger.

Efter selve implementeringsprojektet, så taber man normalt momentum i og med at projektet bliver opløst. Den "energi", som ligger i projektet, skal overføres til forretningen, der nu bruger den løsning, som projektet har implementeret.

Controller som potentiel central rolle i opfølgningen

Dette er typisk en linje eller stabsfunktion, som kommer til at foretage opfølgningen på forretningen. F.eks. i form af en controller. Opfølgning kommer til at ske løbende over de viste faser i figuren, og opfølgningen er naturligvis både rettet mod de operationelle KPI'er og bundlinjen.

Analyse af den udeblivende effekt

Hvis de operationelle KPI'er begynder at bevæge sig i den rigtige retning, og man ikke kan se det i bøgerne (regnskaberne), så bør der gennemføres en analyse af, hvorfor der ikke sker en effekt. Grunden til dette kan bl.a. være, at der er andre initiativer og beslutninger, som påvirker den samme artskonto, eller eksterne forhold som f.eks. at priser er steget (neutraliserer optimeringerne) etc.

5. Eksempler på hvad andre har gjort

Dette afsnit beskriver to eksempler på, hvordan business casen har været brugt aktivt, dels ved implementeringen af

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

et WFM system (Workforce Management – eller på dansk "vagtplanlægningssystem"), dels ved implementeringen af et ERP-system. Eksemplerne er anonymiseret af respekt for de virksomheder og organisationer, som de er taget fra. Ligeledes at der ikke anvendt de korrekte data, men erfaringerne og pointerne skulle gerne fremstå klarte alligevel.

Eksempel på WFM projekt:

Denne virksomhed havde et ældre WFM-system, som håndterede omkring 2500 medarbejderes vagtplaner i en døgnproduktion. Dette system havde en alder, som gjorde at man ikke længere kunne understøtte den tekniske it-arkitektur, som denne løsning var baseret på. Med andre ord så var man tvunget ud i en udskiftning. På det tidspunkt blev der udarbejdet en business case, hvor hovedargumentet blot var et krav om udskiftning. Der var meget lidt fokus på de nye funktioner, som et nyt system kunne bibringe forretningen.

Revidering af business casen

Undervejs i forløbet blev der udarbejdet en revideret business case, hvor bidragene blev listet op som i figur 4, nedenfor:

Figur 4. Opdeling af business casen for et WMF system. Kilde: Anonym.

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

Et bidrag bar hele business casen

Det altoverskyggende bidrag i denne forbindelse (og som man også ser andre steder), så er det den måde man kan ændre forretningen på, ved at gøre den mere effektiv. I dette tilfælde var der allerede listet et par bidrag, som har relation til en mere effektiv forretningen.

Det nye WMF system havde en simuleringsfunktion, som gjorde, at vagterne kunne lægges hurtigere og mere effektivt. I første omgang kunne man hente et par procent forbedringer ved de samme planlægningsparametre, som ved den manuelle planlægning. Men ved at automatisere planlægningen havde man bedre mulighed for at bruge det nye system til at gennemføre forskellige planlægningsscenarier, hvor det opstillede grundlag blev prøvet igennem for at finde det bedste opsætning i logistik mm. I den forbindelse fandt man en langt større forbedring, end det en ren optimering af planerne gav.

I den forbindelse skal man forestille sig, at hver gang man kunne gøre en vagtplan 1 % procent mere effektiv, så blev omkostningerne reduceret med ca. 12 mio. kr. Og da der allerede var fundet et par procenter i andre bidrag?, så var business casen så god, at den var langt over gennemsnittet i forholdt til andre it-projekter. Derefter så man ikke længere projektet, som en omkostning, men som en investering i at få en mere effektiv forretning. Dette arbejdes der løbende på at forbedre.

Eksempel på nedlukning af et projekt:

Det er ikke alle projekter, som kommer så godt fra land, som det beskrevne eksempel i foregående afsnit. Dette afsnit indeholder et eksempel på, hvordan en business case stoppede et projekt, og den pågældende virksomhed revurderede hele applikationsstrategien.

Global ERP-implementering med fokus på finans og SCM

Projektet inkluderede en international fremstillingsvirksomhed, som undervejs i en global implementering af et ERP-system tilkøbte en hel ny forretning. Fremstillingsvirksomheden ønskede at implementere Oracles E-Business Suite globalt på alle sine fabrikker og slagskontorer. Business casen blev drevet (ligesom rigtig mange globale ERP-implementeringer) af ensartede processer og data på tværs af lande og cost centre. Dette gav en synlighed, så supply chainen kunne optimeres, og rapporteringen (specielt månedsrapporteringen) kunne ske hurtigere. I den oprindelige del af organisationen var Oracle E-Business Suite imple-

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

menteret med Hyperion på toppen som konsoliderings- og budgetværktøj.

Fremstillingsvirksomhedens applikationsstrategi var, at i forbindelse med opkøb, så skulle Oracle E-Business Suite implementeres. Dog viste det sig, at den opkøbte virksomhed netop havde færdiggjort implementeringen af SAP. Der blev igangsat et projekt med det formål at starte en analyse af, hvordan Oracle skulle understøtte den tilkøbte virksomhed. Denne analyse inkluderede også en business case, som skulle beskrive de fordele, som ville være forbundet med at udskifte SAP med Oracle.

SAP og Oracle var lige gode i dette tilfælde

Lige i dette tilfælde viste det sig, at de to systemer kunne det samme. Endviderede havde den nytilkøbte virksomhed en markant anderledes forretning end den oprindelige – dvs. der var ikke nogen forretningsmæssige fordele udover, at finansprocesserne ville blive ens. Dette blev verificeret i forbindelse med en analyse fase, hvor den template, som fungerede i den opkøbende del af forretningen blev testet i den opkøbte del af forretningen, så var det ingen forbedring af forretningen. Der var meget lidt forbedring af forretningsgange (Financiel Shared Service for finansforretningsgangen og næsten ingen synergi på Supply Chain siden) og næsten ingen forbedring af TCO. Ydermere skulle man også ved overgangen fra SAP til Oracle straksafskrive det aktiv, som man havde oprettet i forbindelse med implementeringen af det nye SAP system.

Implementeringen af et Financiel Shared Service center for finansforretningsgangen, kunne ikke alene bære en implementering af en væg-til-væg Supply Chain ERP-implementering. Med baggrund i den dokumenterede business case blev det derfor besluttet at stoppe projektet, i forbindelse med faseovergangen fra "Analyse" til "Design". Man fortsatte med SAP, men med Hyperioden som det fælles rapporterings- og konsolideringsværktøj. Ydermere blev det besluttet at ændre applikationsstrategien fra "Alene Oracle" til "Hvad business casen kan bære".

6. Afrunding

Bud på trends i 2011

Denne artikel har indeholdt forfatterens bud på de investeringsmæssige trends, som man vil se i 2011. Alt dette står naturligvis for forfatterens egen regning – og de er ikke baseret på omfattende statistikker, men ved egne erfaringer

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger

igennem implementeringer de sidste par år. Har læseren spørgsmål eller lyst til at diskutere artiklen, så er man velkommen til at kontakte forfatteren via mailen på forsiden.

Husk også at gøre det rigtige rigtigt

Business casen er alt andet lige et vigtigt dokument for beslutningstagerne, fordi man derved kan stoppe projekter, inden man bruger ressourcer på noget, som "bare var rart af have" frem for at være reel optimering. Business casen er med til at sikre, at de rigtige ting bliver gjort. Dette skal dog ikke fjerne fokus fra de øvrige projektledelsesdiscipliner, som i højere grad handler om at gøre det rigtige rigtigt

7. Om forfatteren

Martin J. Ernst

De seneste 12 år har *Martin J. Ernst* opnået en bred erfaring med implementering af ERP- og standard-rammesystemer i offentlige og private virksomheder i Danmark og i udlandet, herunder økonomistyring, porteføljestyring, program- og projektledelse, opstilling af business cases og PPM-løsninger. Hans primære rolle har været rådgiver, program-/projektleder samt løsningsarkitekt.

Martin er selvstændig konsulent og har tidligere været ansat i Implement Consulting Group, IBM Business Consulting Services, PriceWaterhouseCoopers Management Consultants og Accenture.

Martin har bidraget med en række foredrag, artikler og web-casts. Han er medlem af redaktionen af ERP-håndbogen, som udgives af Børsens Ledelseshåndbøger.

Uddannelse: Civilingeniør fra DTU (1998).

Certificeringer: PRINCE2 (2008), MSP (2007).

© Børsen Forum A/S, Børsen Ledelseshåndbøger