



Informationsteknologi

Artikel trykt i
Informationsteknologi.
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

Professional Service Automation (PSA)

*– det manglende led i værdikæden og
forretningssystemerne*

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

Fokus på ERP og CRM

1. Indledning

I mange år har virksomheder fokuseret på at få deres økonomi-, logistik- og produktionsstyring understøttet af ERP applikationer, og senest er fokus rettet mod at få kundestyrelsen understøttet af CRM systemer. Dette har betydet, at de fleste producerende virksomheder i dag har hele deres værdikæde – fra ordremodtagelse over egentlig produktion til afsendelse, fakturering og support – understøttet af it.

Kendetegnende for de fleste af disse virksomheder er, at de endnu ikke har haft fokus på den del af værdikæden, som tæller projektorienteret udvikling af produkter, services eller it-ydelser, af mange kaldet Professional Service Automation (PSA). Det på trods af, at flere virksomheder har opnået særdeles håndgribelige resultater ved implementering af PSA.

– "The results have been impressive. With the introduction of Niku 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 Niku, Philips Medical Systems had 108 poorly focused projects and activities. After Niku, they have reduced the number to 30 strategically aligned projects."

– Philips Medical Systems

(Informationsmateriale om Niku 6.0 udlånt af Lyngsø Information Industri.)

Formål

Formålet med denne artikel er at beskrive dette – typisk – manglende led i værdikæden og forretningssystemerne. Det "manglende led" er lige så omfattende som CRM eller ERP, og formålet er derfor ikke at beskrive det udtømmende. Hensigten med artiklen er også at give et overblik over de it-systemer, der i dag findes på markedet til at understøtte PSA.

Artiklens struktur

Artiklen er struktureret med et indledende afsnit, hvor "manglende led" bliver beskrevet med en efterfølgende beskrivelse af, hvorfor PSA vil få øget fokus i virksomhederne i fremtiden.

Herefter beskrives eksempler på de forretningsmæssige fordele, virksomheder kan opnå ved at implementere PSA. Fælles for disse er, at de afhænger af den opgave, som skal løses (eksempelvis om man anvender PSA til at bygge en bro, produktudvikle en ny medicin, styre interne ressourcer etc.).

Efterfølgende er der en oversigt over de software produkter inden for den del af PSA, der indeholder projektstyring, samt en kort beskrivelse af få udvalgte software produkter. Som afslutning på artiklen beskrives en række cases fra danske virksomheder, som allerede har PSA understøttet af it.

2. Hvad er Professional Service Automation?

Kært barn har mange navne ...

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

Den generelle produktudvikling bliver bl.a. kaldt for:

- Collaborative Product Commerce (CPC)
- Collaborative Product Management (CPM)
- Product Data Management (PDM)
- Collaborative Engineering and Project Management (CEP) eller
- Product Lifecycle Management (PLM).

Udvikling af serviceydelser bruger til gengæld udtryk som:

- Professional Services Automation (PSA)
- Services Relationship Management (SRM)
- Service Process Optimization (SPO) eller
- Business Process Automation (BPA).

Nogle industrier kalder dette "middle office" – det manglende led mellem ERP (back office) og CRM (front office) systemerne¹. Men fælles for alle koncepterne er, at de dækker det samme område; understøttelse af den projektorienterede styringsform.

Professional Service Automation

I denne artikel er valgt Professional Service Automation (PSA), da det virker, som om det de-facto bliver udtrykket om dette område. PSA indeholder håndtering af projekter, ressourcer, kunder, dokumentation (projekt, produkt og ændringshåndtering) og projektregnskab.

Der er fire hoved-områder

PSA området er ganske omfattende, men kan opdeles i fire hovedområder, som vist i figur 1.

Porteføljestyring	Projektstyring	Videnstyring	Øvrige transaktioner
Ledelsesinformation	Opgaveestimering	Dokumenthåndtering	Integration med ERP
Risk Management	Tidsregistrering	Søgemaskiner	Integration med CRM
Beregning af overskudsgrad	Udgifterregistrering	CV'er, viden, evner	Kontraktforhandlinger
Ressourcestyring	Opgavehierarkiet (WBS)	Skabeloner	Udarbejdelse af fakturaer
Budgetstyring	Styring af fremdriften	"Push information"	Tillbudskrivning
	Statusrapportering		Marketing

Figur 1. Overblik over væsentlige områder inden for PSA.

1) Informationsmateriale om Niku 6.0 udlånt af Lyngsø Information Industri.

Hovedområderne er:

- **Porteføljestyring** – Dette område indeholder de discipliner, som bruges af projektkontoret til den tværgående styring af projekter. Området er kendetegnet ved, at konsoliderede oplysninger sammenstilles med de overordnede mål for styringen af projektporteføljen – f.eks. hvilke projekter skal igangsættes/prioriteres i forhold til virksomhedens strategi, eller hvordan skal ressourcerne (medarbejdere mm.) allokeres, så alle de strategiske projekter bliver bemandet rigtigt?
- **Projektstyring** – I dette område styres de enkelte projekter med udarbejdelse af planer/opgaver, estimering af arbejdsopgaverne, opfølgning på fremdrift, generering af statusrapporter mm.
- **Vidensstyring** – Det er ikke kun i forbindelse med projekter, men generelt i virksomheders aktiviteter, at viden bliver opbygget. Denne viden bør – selvom det langt fra altid sker – styres, således at “den dybe tallerken ikke skal opfindes hver gang”. Vidensstyringen i forhold til projekter kan således være informationsdatabaser, søgemaskiner, fastlagte arbejdsgange til opsamling af viden mm.
- **Øvrige transaktioner** – Dette område indeholder de “øvrige” aktiviteter, som kan forekomme i forbindelse med projekter – både før, under og efter. Dette kan være kontraktforhandlingerne, opstilling af business case før igangsættelse af projektet, integration/interface med virksomhedens øvrige afdelinger mm.

Tre typer af projekter

Umiddelbart kan man sige, at der findes tre hovedtyper af projekter, som anvendes i relation til de produkter og serviceydelser, virksomheden tilbyder sine kunder:

- **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 udmunder i en (eller flere) faktura(er) til en kunde. Under projektet bliver tid og udgifter registreret, for herefter at danne grundlag for økonomistyringen og faktureringen til kunden. Virksomheder, som benytter denne projekttype, 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, videnstyring 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.

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 PSA. I princippet vil alle typer virksomheder med en projektorienteret arbejdsform have behov for at få it-understøttet deres processer og styringsværktøjer.

3. Den øgede fokus på PSA området

Før kun fokus hos få

PSA er i nogen grad blevet understøttet af it i de virksomheder, der har disciplinen som en væsentlig del af deres værdikæde. Formålet med dette afsnit er at belyse fire af de hovedfaktorer, som er medvirkende til, at PSA området har fået større fokus i mange typer virksomheder.

De fire hovedfaktorer er:

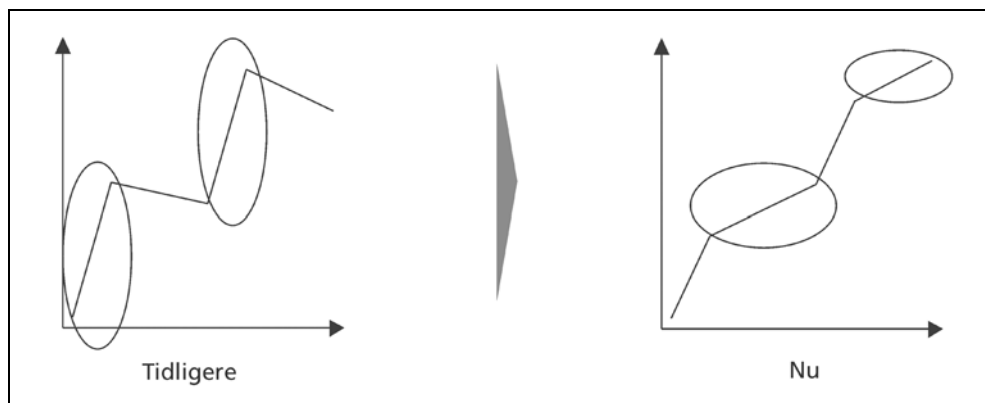
- Øget krav til at kunne forandre sig i markedet
- Stigende informationsmængde i virksomheder
- Større brug af projektorienteret styring
- Standardprodukter er blevet mere avancerede.

Krav om større forandringsevillighed

Virksomheder bliver til stadighed udsat for større krav om at kunne forandre sig. Tidligere skete den typiske udvikling af organisationen og forretningen i virksomhederne ved store implementeringer (f.eks. implementeringer af kvalitetsstyringssystemer, BPR, ny it etc.). 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 (continuous improvement)

– også mellem de store implementeringsprojekter. Figur 2 illustrerer dette.

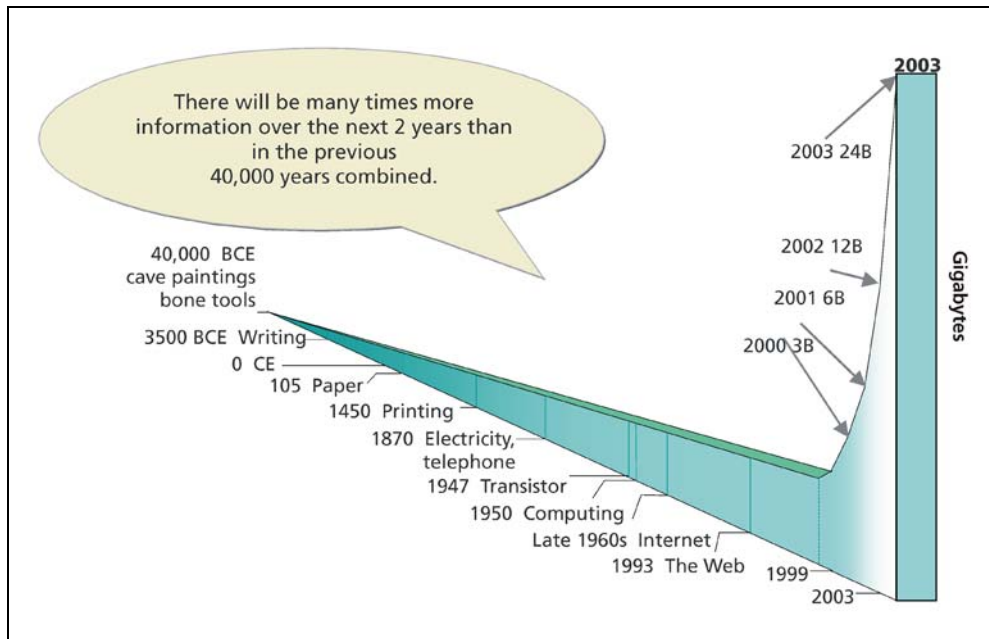


Figur 2. De to figurer viser udviklingen af virksomheden før og nu. Den lodrette akse symboliserer det samlede udviklingsniveau, og den vandrette akse viser tiden.

Et fokus på PSA, processer og værktøj, vil således både give såvel de professionelle servicevirksomheder som andre virksomheder 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.

Øget informationsmængde i organisationer

En anden hovedfaktor er stigningen af informationsmængden mellem virksomheder og internt i virksomheden, der nærmest er steget eksplosivt de seneste år. Stigningen forventes at fortsætte i samme grad. Figur 3 viser en undersøgelse fra UC Berkeley (lavet i 2001), hvordan udviklingen i informationsmængden forventes at udvikle sig.



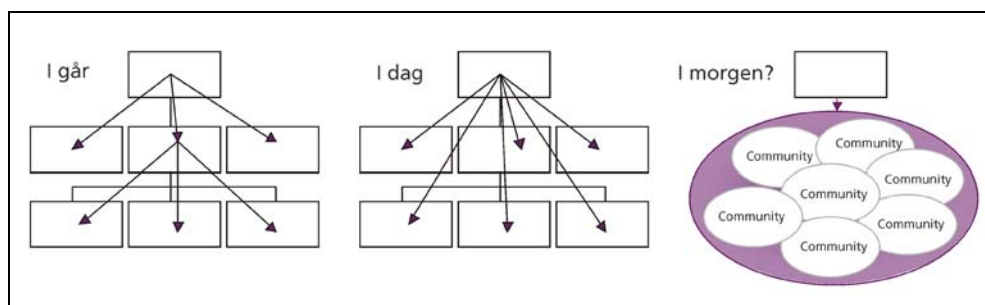
Figur 3. Informationsmængden over tid siden 40.000 år for Kristi fødsel².

Den stigende informationsmængde betyder, at virksomheder har behov for en infrastruktur, processer, organisation og strategi, som understøtter den voksende informationsindsamling og spredning for fortsat at være konkurrencedygtige. Mange af de PSA softwareprodukter, som findes på markedet i dag, understøtter denne vidensdeling.

Overgangen til den projektorienterede styringsform

Den tredje hovedfaktor, som tidligere har været nævnt i artiklen, er tendensen til, at flere og flere virksomheder skifter den traditionelle styringsform med en linieorganisation ud med en mere projektorienteret styringsform, hvor virksomheden er opdelt i "communities", og aktiviteter bliver gennemført som projekter. Figur 4 giver eksempler på dette.

2) UC Berkeley, School of Information Management and Systems, 2001.



Figur 4. Styringsformerne i går (fra lag til lag), i dag (fra top til alle) og i morgen (fra styregruppe til communities)? – hvorfor.

De nuværende ERP applikationer, som allerede er implementeret i mange virksomheder, understøtter typisk ikke denne styringsform. Et eksempel på dette er problemerne med den økonomiske opfølgning af projekterne. Mange virksomheder har valgt at styre deres projekter via et "projekt" segment i virksomhedens multidimensionale kontoplan. Dette giver imidlertid anledning til en række problemer bl.a. i forbindelse med projekter, som strækker sig over flere år, da regnskabsmodulerne arbejder i ét regnskabsår af gangen. Ydermere vil der som regel også være behov for varierende detaljeringsgrad af informationer fra projekt til projekt, hvilket ikke nødvendigvis er det samme, som skal styres fra gang til gang.

Standardprodukter er blevet avancerede

Den fjerde hovedfaktor er udviklingen af standardprodukter inden for PSA. Selvom der har været udviklet og solgt mange forskellige produkter til at understøtte PSA området i lang tid, så er det først nu, at produkterne er ved at være modne i sådan grad, at der nu i flere tilfælde er tale om standard softwarepakker med meget avanceret funktionalitet. Virksomheder skal derfor ikke nødvendigvis i samme grad som før udvikle applikationerne selv.

4. De forretningsmæssige fordele

PSA 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 PSA værktøjer har oplevet en forretningsmæssig forbedring.

De forretningsmæssige fordele, som vil blive beskrevet, er:

- 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
- Værdien ved porteføljestyring og effektiv brug af ressourcer.

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

Til tiden og til budget

Det er af absolut stor vigtighed, at et projekt

- bliver leveret med det resultat, som projektet oprettet 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 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.

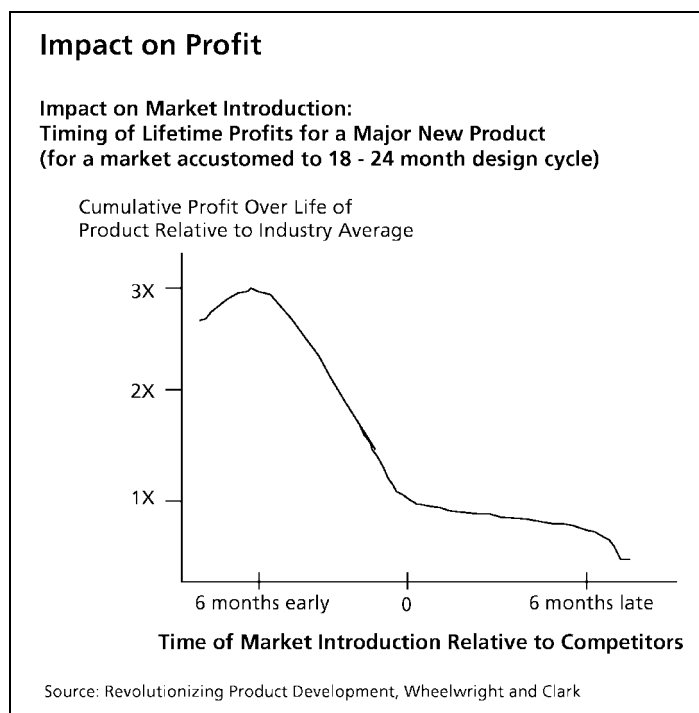
Et overforbrug på et salgsprojekt påvirker ligeledes direkte dets profitabilitet – og bidrager dermed mindre til virksomhedens samlede overskud. For et internt projekt betyder et overforbrug, en meromkostning for virksomheden. Et overforbrug gælder både projektressourcernes tid såvel som brug af eksterne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

“Time to market”

Effektiv styring af projekter kan være årsagen – udover at bliver gennemført til tiden – at et produkt eller serviceydelse kan tilbydes tidligere end konkurrenterne. Det er en vel-

kendt teori, at en tidligere lancering af et produkt kan være medvirkende til en øget indtjening. I figuren nedenfor er illustreret sammenhængen mellem lanceringstidspunktet og profitniveauet.



Figur 5. Betydningen for virksomhedens overskud i forhold til produktets introduktionstidspunkt³.

Der er et utal af eksempler på virksomheder, der har fået en ekstraordinær profitforøgelse ved at komme først til markedet med et ny produkt. Et par eksempler er Palm med deres håndholdte PDA'er (Palm Pilot) og Sony med deres Walkman, som i lang tid var den eneste på markedet.

En integreret applikation – med et sted at gemme og forespørge informationer – har normalt en positiv betydning for både registrering og søgning af data. Mindre integrerede applikationer vil normalt betyde, at brugerne skal indtaste de samme data flere steder, hvilket ofte giver anledning til fejkilder ved, at samme data ikke bliver korrekt opdateret.

Single data repository – integreret applikation

3) Revolutionizing Product Development, Wheelwright and Clark.

Økonomisk betyder det normalt to ting for en virksomhed: Øget forbrug af tid til registrering og forbrug i forbindelse med oprydning i og rapportering af data. Begge forbrug betegnes som skjulte omkostninger, der typisk er meget svære at kvantificere og endnu sværere at realisere. En forøgelse af proceseffektiviteten svarende til ½ time pr. medarbejder ville typisk ikke kunne realiseres, men skal vurderes mod, at tiden vil kunne blive anvendt til andre værdiskabende aktiviteter for medarbejderen og virksomheden.

En integreret applikation betyder også for virksomheden, at informationer kan sammenlignes, og aktuelle data bruges som beslutningsgrundlag.

Integration med kunder og samarbejdspartnere

Mange PSA værktøjer tilbyder funktionalitet, således at kunder og samarbejdspartnere kan få adgang til at registrere og fremsøge data (elektronisk selvbetjening). Dette har en positiv virkning på alle parter. Dels kan virksomheden undgå at bruge tid på at indtaste data på diktat fra en kunde, og dels kan kunden selv fremsøge informationer, når der er behov for det.

Der er lavet flere undersøgelser af forbedringspotentialer for selvbetjeningsfunktionalitet i forbindelse med e-Procurement og CRM. I begge tilfælde giver det betragtelig reduktion af ressourceforbrug i forbindelse med kundehenvendelser. Et eksempel er en virksomhed, der havde 10.000 henvendelser om regningsspecifikation om måneden. Ved indførelsen af selvbetjeningsfunktionalitet for kunderne blev 60% af disse forespørgsler varetaget af kunderne selv. Normalt tog en kundehenvendelse i gennemsnit ca. 5 min. Samlet betød implementeringen af den nye funktionalitet, at ca. 3 fuldtidsressourcer kunne fokusere på andre værdiskabende aktiviteter.

Udover besparelse i dataregistrering er det af stor betydning for kunder og samarbejdspartnere at kunne få adgang til data og registreringsmuligheder. Muligheden for dette er endnu større og påkrævet, når projekter bliver globale, og arbejdet bliver udført i forskellige tidszoner.

Effektiv brug af ressourcer

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

Porteføljestyring

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

Fokusering på de rigtige projekter er en vigtig opgave for den ansvarlige af virksomhedens projektportefølje. Ikke alle PSA værktøjer kan give denne information til ledelsen – eksempelvis hvad er potentialer 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.

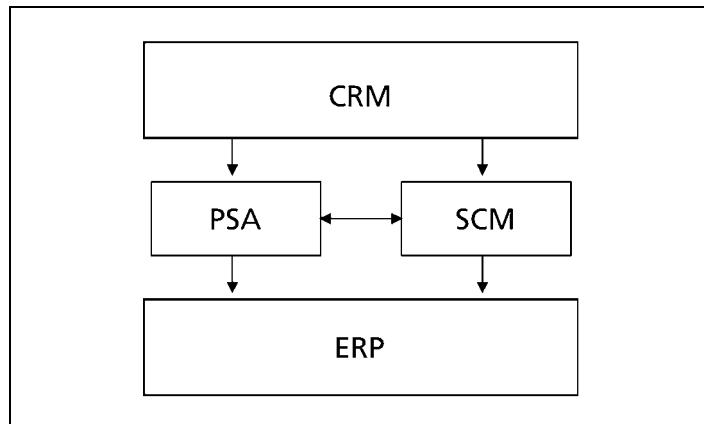
Men som det fremgik af citatet i starten af denne artikel fra Philips Medical Systems, så har implementeringen af PSA medført, at de har reduceret antallet af projekter fra 108 til 30. Med en øget fokusering af ressourcer er det muligt at undlade "at smide gode penge efter dårlige".

5. Softwareudbydere i dette marked

Integrationen

PSA grænser meget tæt op af både ERP, SCM samt CRM og har naturligt deraf en række integrationspunkter. Med ERP forstås de traditionelle discipliner som økonomi-, debitor- og indkøbsstyring. SCM er den generelle håndtering af vareflowet inklusive planlægning, og CRM er kundestyringen.

Figur 6 viser overordnet de grænseflader, som findes til de andre hovedområder inden for forretningsstyringen. Figuren viser også, at PSA overlapper de andre områder i større eller mindre grad.



Figur 6. PSA har sit eget område på lige fod med økonomistyring (ERP) eller produktions- og logistikstyring (SCM) og kundestyringsaktiviteter (CRM). PSA understøtter værdikæden for de virksomheder, som har en projektorienteret styringsform.

Pilene i figuren illustrerer værdikæderne – den ene understøttet af PSA og den andet understøttet af produktionsstyringen (Supply Chain Management). PSA og produktionsstyringen har selvfølgelig indbyrdes en række interfaces (bl.a. håndtering af materiale til projekterne), som er illustreret ved den vandrette pil.

PSA er ifølge bl.a. Gartner Group det område, som er det eneste område af ERP, SCM, CRM og PSA, som kommer til at vokse de næste par år. PSA softwarepakkerne bliver mere og mere "mainstream", og der vil være et skift fra "competitive advantage" to "survival necessity"⁴.

Bred fundering

Softwareudbyderne inden for PSA er meget bredt funderet.

I denne artikel er der fokuseret på fire leverandører, som alle er med til at sætte dagsordenen i PSA markedet. Det er SAP, Oracle, Primavera og Niku. Det betyder ikke, at de øvrige applikationer ikke er et godt bud til at understøtte virksomhedernes behov inden for PSA. Udviklingen på dette område er intensiv, og vi vil kunne se andre applikationer blive ganske seriøse. Blandt de ledende er MS Project Professional, Primavera, Business Engine, Niku, Artmetis og Plan-View.

4) SPO/PSA Software Market in Europe: High Growth and Good Prospects, Gartner Inc., 2002.

De beskrevne applikationer bliver ikke sammenlignet i en omfattende analyse. En detaljeret sammenligning af applikationer giver kun mening, hvis nøgle forretningsgange er identificeret sammen med de krav/behov, som findes i den konkrete case.

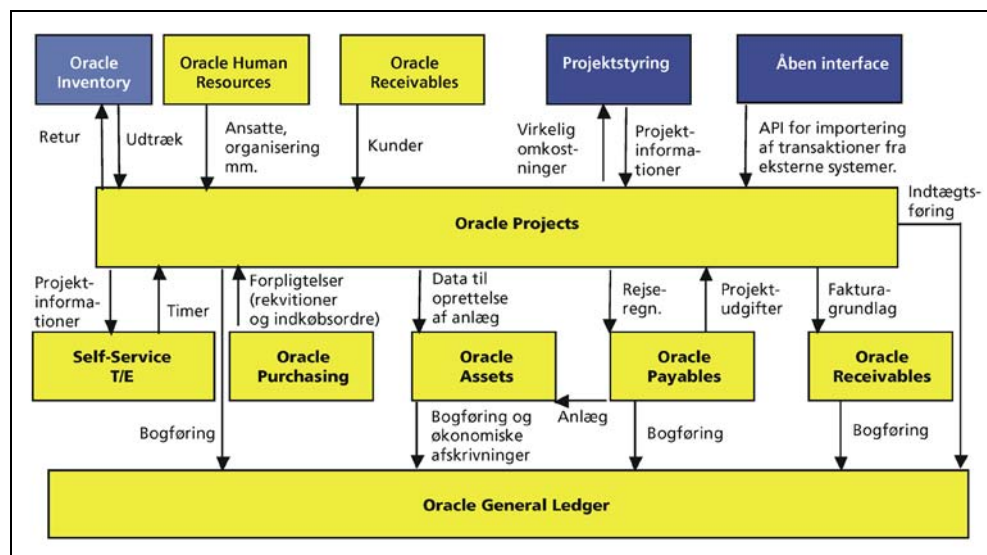
Oracle E-Business Suites projektmodul



Oracle

Oracle E-Business Suite er version 11i af den kendte Oracle Applications fra Oracle Corporation. Denne ERP applikation er modulopbygget, og nogle af disse moduler kan være med til at understøtte en virksomheds behov inden for PSA. Moduler kunne i den forbindelse være: Projects (PA/PC/PB), Time/Material (T/M) og en række af de øvrige moduler inden for denne suite, som er fuldt integreret med projektmodulet. Oracle tilbyder ligesom som de øvrige ERP applikationer på markedet en række industriløsninger. Dette tæller i nogen grad de nævnte moduler.

På figuren nedenfor ses alle de moduler, som Oracles Projects modul har standard interfaces med i den seneste version (Oracle E-Business Suite version 11i).



Figur 7. Overblik over sammenhængen mellem Oracle Projects modulet og de mest brugte moduler, som grænser op til dette modul. Afhængig af sammenhængen anvendes en eller flere af disse moduler.

Denne integration understøtter hele værdikæden fra oprettelse af projektet over registrering af rekvisitioner/forbrug til rapportering af fremdrift, projektøkonomi og sluttelig oprettelse af anlægsaktiver eller en faktura på baggrund af projektdata. Ydermere har Oracle en variant af produktionsstyring, Project Manufacturing, som er projektstyret produktionsstyring. Denne del er specielt integreret bl.a. med lager-, kvalitetsstyrings- og styklistemodulerne, som er med til at give en større detaljeringsgrad end nogle af de øvrige kendte produktionsstyringsformer.

En væsentlig forudsætning for at kunne bruge dette modul er, at et minimum af moduler ligeledes bliver installeret. Dette gælder bl.a. Finansmodulet (General Ledger eller hovedbogen) og HR (personalestyring), som styrer henholdsvis økonomidelen samt informationer om medarbejdernes rollebeskrivelser.

En svaghed ved Projects i Oracle E-Business Suite er, at det er meget fokuseret på økonomistyring af enkelte projekter. Således findes der ikke som standard en række rapport- eller online skærbilleder, der kan støtte det daglige arbejde med porteføljestyringen.

Den absolutte fordel ved anvendelse af nævnte moduler i forbindelse med en generel installation af Oracle E-Business Suite er, at dette modul er totalt integreret med de øvrige moduler. Denne integration bygger på en fælles datamodel igennem hele applikationen. Det er således ikke nødvendigt at skulle integrere et eksternt projektøkonomistyringsmodul til denne pakke. Integrationen betyder også, at rapporteringen på tværs af funktionelle områder kan ske med de rapporteringsværktøjer, som i forvejen findes til Suiten. Det er således ikke nødvendigt at lave et datawarehouse.

Alle modulerne i denne Suite har åbne interfaces, som bruges til at importere fra andre applikationer. Dette gælder også Oracles Projekt modul, som giver mulighed for bl.a. at importere rekvisitioner, udgifter, projektstrukturer mm. Disse bruges bl.a. af projektplanlægningsværktøjer såsom MS Project, Artemis m.f., som alle har standard interfaces hertil. Dette gør, at en bruger kan oprette et projekt med opgaver mm. i f.eks. MS Projekt og kan uploade projekt til Oracle, som efterfølgende forestår den økonomiske opfølgning.

Yderligere informationer om Oracles E-Business Suite findes på: www.oracle.com.

Niku 6.0



Niku

Niku er et selvstændigt produkt fra Niku Corporation. For nogle år tilbage købte Niku Corporation ABT, som tidligere havde erhvervet PMW (kendt for deres PMW projektstyringsmodul til bl.a. Windows). Niku 6 applikationen er i dag serverbaseret med HTML brugerinterface og udvidet til at indeholde hovedområderne: Portefølje-, projekt-, ressource- og videnstyring.

Med Niku 6 er det muligt at automatisere prioritering og styring af virksomhedens projekter, ressourcer, viden og økonomi og deres indbyrdes relationer og gør det derved muligt for virksomhedens afdelinger at tilpasse deres ydelser til den overordnede strategi og målsætning. Applikationen bruger en fælles datamodel og -base, der er tilgængelig fra en webbaseret browser. Dette gør, at beslutningerne kan tages med baggrund i det rigtige datagrundlag.

Niku 6 har en række interfaces bl.a. til dedikerede projektstyringsværktøjer som Niku Workbench og MS Projects, men også til ERP applikation, således at eksempelvis SAP eller Oracle bruges som økonomidelen og Niku 6 som portefølje-/projektstyringsapplikationen. Dette interface bruger XML.

I forbindelse med porteføljestyringen giver applikationen som standard en række muligheder for dette. Bl.a. gennem rapport og online forespørgsler. Dette inkluderer styring af nye forretningsmuligheder baseret på best practice og tidligere succeser.

Den fælles datamodel betyder også, at ressourceinformation, projektplaner og tidsregistreringer er i én og samme database og giver virksomheden mulighed for optimal ressourcestyring. Bl.a. igennem overblik over ressourcernes arbejdsbelastning og evt. ledige kapacitet, f.eks. mulighed for prioritering ud fra forskellige parametre og analyser. Der kan tildeles de bedst kvalificerede ressourcer til projekter med høj prioritet, f.eks. gennem projektbemanding baseret på ressourcernes færdigheder og erfaringer. Analyser kan være med til at forebygge overbelastning og underbemanding samt finde mulighed for hurtig kapacitetsplanlægning, f.eks. mulighed for at simulere forskellige scenarier.

Niku 6 tilbyder flere niveauer for projektstyring. De mindre projekter kan styres med en begrænset funktionalitet, og større projekter kan bl.a. understøttes af:

- *Retningslinier på opgaveniveau, f. eks. udviklingshåndbogen*
- *Projektprofilering og baselines, f.eks. konsistente og ensartede projektplaner*
- *Estimering og planlægning, f.eks. time- og tidsestimering på opgaveniveau*
- *Nedbrydning af projektet i arbejdsopgaver, f.eks. i faser, aktiviteter, milepæle og opgaver.*

Tidsregistrering og registrering af personlige udlæg er en integreret del af Niku 6. Den integrerede økonomifunktionalitet muliggør, at der ikke nødvendigvis skal implementeres et økonomisystem. Integrationen muliggør også en automatiseret fakturering af time og udlæg på baggrund af forskellige faktureringsrater samt tidligt at vise projektets og virksomhedens cash-flow.

En mere avanceret funktionalitet er muligheden for integration af viden igennem hele projektforsløbet. Niku 6 inkluderer en kontekst database, som gør det muligt for virksomhedens ansatte, leverandører, sælgere og kunder at få adgang og indflydelse på organisationens aktiver igennem deres personlige web portal. Dette inkluderer diskussionsfora, dokumentstyring med understøttelse af skabeloner og rettigheds-/versionsstyring, integreret projektkalender med huskelister samt mulighed for notifikation, når medarbejdere skal huskes på arbejdsopgaver, møder, deadlines mm.

En af de mange positive ting, som kan siges om dette produkt, er, at denne applikation er dedikeret til at understøtte projekter i virksomheden. Dette betyder, at produktet nu og i de kommende år vil fokusere al sin investering i dette område (til forskel fra bl.a. SAP og Oracle, som har et bredere funktionelt område at understøtte). Men allerede nu har produktet en række stærke funktionaliteter, som kun få af markedets øvrige produkter har.

Af ulemper kan nævnes, at applikationen ikke har den samme styrke i den traditionelle økonomistyringsfunktionalitet, som f.eks. findes hos de større spillere som SAP og Oracle. De sidstnævnte har naturligt flere års erfaring i disse applikationer, og dette er typisk grunden til, at mange virksomheder vælger en kombination af Niku og en af de større ERP applikationer. Dette er Niku også åben for og har i den

9.12. Professional Service Automation (PSA)

forbindelse lavet et åbent interface baseret på XML, så disse transaktioner kan overføres.

Lyngsø Information Industri forhandler dette produkt i Danmark. Yderligere informationer findes på www.lii.dk og www.niku.com.

SAPs PS module

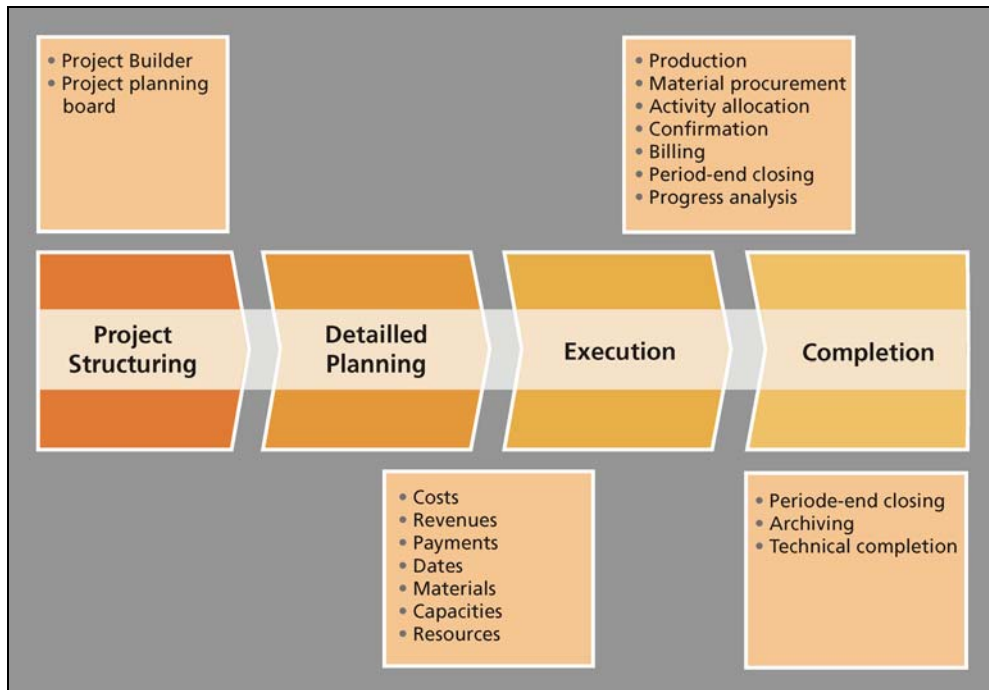


SAP

Den kendte ERP applikation fra SAP indeholder også mulighederne for at understøtte PSA området. Det centrale modul hedder Project System (eller SAP PS) og er en integreret del af mySAP Project Lifecycle Management (mySAP PLM). mySAP PLM inkluderer seks områder:

- Styring af aktivernes livscyklus
- Styring af livscyklusens data og produktprofit
- Portefølje- og projektstyring
- Livscyklus samarbejde
- Kvalitetsstyring
- Miljø, sundhed og sikkerhed (EH&S).

“Portefølje- og projektstyring” er SAPs PS modul, og denne del understøtter en række data, som bliver produceret i forbindelse med arbejdet med virksomhedernes projekter. På figuren nedenfor er vist de data og funktioner, som er understøttet af SAP PS.



Figur 8. Overblik over SAPs PS modul.

Selv om SAP for mange er kendt som ERP applikationen til de industrielle virksomheder, så har de også succesfulde implementeringer i andre sektorer som det offentlige, Olie og Gas, Telecom, Retail og Pharma. SAP har også introduceret industriløsninger, som understøtter PLM og PS modulerne.

På samme måde som projektmodulet i Oracle E-Business Suite er modulet fuldt integreret med de øvrige moduler i SAP applikationen. Det er en fordel, da der skal ikke gennemføres omkostningskrævende integrationsprojekt med at få to applikationer til at integrere. Ulempen ligger i, at det er vanskeligt at implementere SAPs PS (og dermed også PLM) uden også at implementere de øvrige moduler.

PLM og PS er ganske komplekse moduler, som tit bliver nedprioriteret i forbindelse med en ERP implementering. Dette lider også de andre ERP produkter under som f.eks. Oracles Projects modul. Det gør, at de processer, som normalt skal understøttes af et projektmodul, ofte håndteres af f.eks. kontoplanen i de finansielle moduler.

Yderligere informationer findes på www.sap.com og www.sap.com/plm.

Primavera Enterprise Suite



Primavera

Primavera Systems Inc. er med ca. 50.000 virksomheder som kunder (500.000 brugere) blandt verdens førende leverandør af high-end projektstyringssystemer. Firmaet blev etableret i 1983 og ejes af de to stiftere, Intel og I2 technologies.

Primavera's nyeste planlægningssystem Primavera Enterprise suite (P3e) er et system udviklet til styring af store projekter og/eller porteføljestyring. Porteføljestyring (multi-projektstyring) er betegnelsen for den komplicerede opgave, det er at styre mange, samtidige projekter, der kappes om de samme ressourcer, f.eks. virksomhedens medarbejdere.

P3e tilbydes i 3 forskellige versioner tilpasset forskellige brancher:

- TeamPlay – for it- og udviklingsprojekter
- Primavera Enterprise for Construction
- Primavera Enterprise – basisversion.

Da P3e er virksomhedens styresystem, findes der mange forskellige brugere. For at forenkle brugen er der derfor udviklet enkle brugergrænseflader optimeret til de enkelte interessenter:

- Den traditionelle planlægningsklient med faciliteter til planlægning og styring af store projekter, her findes også funktioner til opsætning af systemet og administration af brugere
- En web-baseret planlægningsklient til planlægning og styring af mindre projekter (project management)
- En web-baseret klient til informationssøgning for virksomhedens ledelse (portfolio management)
- En web-baseret klient til styring af virksomhedens ressourcer (ressource management)
- En web-baseret klient til projektmedarbejdere med information om de enkelte aktiviteter samt til tidsregistrering
- Web-sider kan opbygges frit ud fra databasen og kan f.eks. genereres som information til kunder, projektmedarbejdere etc.

Brug af den traditionelle planlægningsklient kræver et indgående kendskab til projektplanlægning og systemet, hvorimod det har været en klar forudsætning for udvikling af de

øvrige brugergrænseflader, at brugeren efter 1-2 timers træning skal kunne bruge systemet effektivt.

P3e er et standardsystem med næsten uendelige muligheder for løbende at blive tilpasset til den enkelte virksomheds krav og ønsker. Dette betyder, at den systemansvarlige selv – uden programmering – kan oprette f.eks. organisationsstruktur, ressourcer, fasemodel, skabeloner, skærbilleder, rapporter og kalendersystem. I praksis betyder dette, at P3e er billigt at implementere og billigt i drift.

P3e er baseret på en central database, der kan være Microsoft SQL eller Oracle. Som standard leveres P3e med komplet dokumentation et SDK kit, der giver mulighed for enkelt at lave integration til andre programmer. Ud over dette er der mulighed for at købe standardintegrationer til f.eks. SAP, Peoplesoft og Oracle E-Business Suite.

Ønsker du yderligere oplysninger om Primavera Enterprise Suite, findes dette bl.a. på www.primavera.com eller www.westsoft.dk.

6. Cases inden for PSA

Tre eksempler

I Danmark findes der gode eksempler på PSA i praksis. Dette afsnit beskriver tre eksempler, som hver på sin måde er gode repræsentanter inden for deres område. De tre eksempler er bl.a. valgt for at vise en bredde og forskellighed i den måde, it understøtter PSA området:

- **FLSmidth** er en af verdens førende producenter af cementfabrikker. Til at styre etableringen af cementfabrikkerne har FLS valgt en løsning baseret på et egenudviklet system (ATLAS) i integration med Primavera, Documentum til produktdata og Oracle Applications som økonomisystem⁵.
- **Novo Nordisk IT** er it benet i Novo Gruppen, som er en af Danmarks største producenter af insulin og enzymer til fødevarerindustrien. De leverer it-løsninger, ikke kun til Novo Gruppen, men også til eksterne kunder. Deres forretning er understøttet af tre hoved-applikationer: MultiMark til CRM, Niku til PSA og SAP til finans- og økonomistyring⁶.

5) Niels Marcussen, IT-coordinator, FLS.

6) Lars Henrik Jacobsen, Director, Novo Nordisk

- **Lundbeck** er en af Danmarks største producenter af medicin (bl.a. depressionsmidlet Cipramil). Lundbeck har uofficielt være den danske medicinalvirksomhed i Danmark, som har haft den mest integrerede og it-understøttede produktudvikling. Til dette bruger de Artemis som planlægningsværktøj, og dette er tæt integreret med deres økonomisystem⁷.

I det efterfølgende er de tre cases beskrevet:

Case – FLSmidth



FLSmidth

FLSmidth er en af verdens førende leverandører af cementfabrikker til hele verden. FLSmidth omsætter i dag for ca. 8 mia. DKK, og projekter kan være op til et par mia. DKK stykket. FLSmidth indgår i FLS Industries, der bl.a. også tæller FLS Building Materials, FLS Aerospace og FLS Miljø.

Til at understøtte hovedforretningen – salg, projektering og opbygning af cementfabrikker – har FLSmidth valgt en portefølje af applikationer:

- **ATLAS** er deres hovedapplikation til estimering og projektering af fabrikkerne. Dette produkt er egenudviklet og binder de øvrige applikationer sammen.
- **Primavera** bruges til detailplanlægning, efter at ATLAS har opstillet de opgaver og leverancer, som skal indgå i leverancen.
- **Documentum** bruges til lagring af produktdata og CAD-tegninger, som bruges i forbindelse med projekteringen af fabrikkerne.
- **Oracle E-Business Suite** er deres finans- og økonomisystem, som laver indtægts- så vel som udgiftsføring på baggrund af data fra ATLAS.

Med disse applikationer er hele værdikæden understøttet – fra udarbejdelse af tilbudet på en cementfabrik til den endelige økonomiopfølgning. Dette kræver, at alle applikationer er integreret, og FLSmidth har igennem flere år udbygget dette.

7) Thomas Bisgaard, Project Director, Lundbeck.

I virkeligheden har FLSmidth med denne applikationsportefølje skabt det, som også kaldes en "mass-customisation" applikation. Det er et system, som er baseret på, at en række (relativt få) input automatisk skaber en række efterfølgende transaktioner. I dette tilfælde kendes den kommende cementfabriks dimensioner, og med dette som grundlag bliver pristilbud, planer, indkøbsordrer, tilbud på reservedele mm. skabt automatisk ud fra en række opsatte kriterier.

ATLAS applikationen skaber automatisk en plan med en række opgaver, og disse informationer bliver overført til Primavera. Her bliver planerne tilført tidsdimensionen og sendt tilbage til ATLAS til videre opfølgning.

Til projektet skal der indkøbes en række materialer for at få cementfabrikken færdig. En del af disse materialer kan indkøbes ud fra standardspecifikationer og kan bestilles mere eller mindre automatisk. Når varerne ankommer, bliver de tilhørende fakturaer matchet med indkøbsordrerne og betales. Denne proces er ligeledes elektronisk understøttet fra rekvisitionsafgivelse til betaling.

På samme måde bliver salgsfakturaer automatisk genereret ud fra oplysningerne fra projektet – lige fra ordre til indbetaling.

Alle finansielle transaktioner ender i Oracle E-Business Suite, som varetager alle betalinger (kreditormodulet), salgsfakturaer (debitormodulet) og bogføringen (finansmodulet). Dette bliver styret sammen med Oracles projektmodul, som bliver fødet af ALTAS via Oracles åbne interface til dette formål.

Case – Novo Nordisk IT

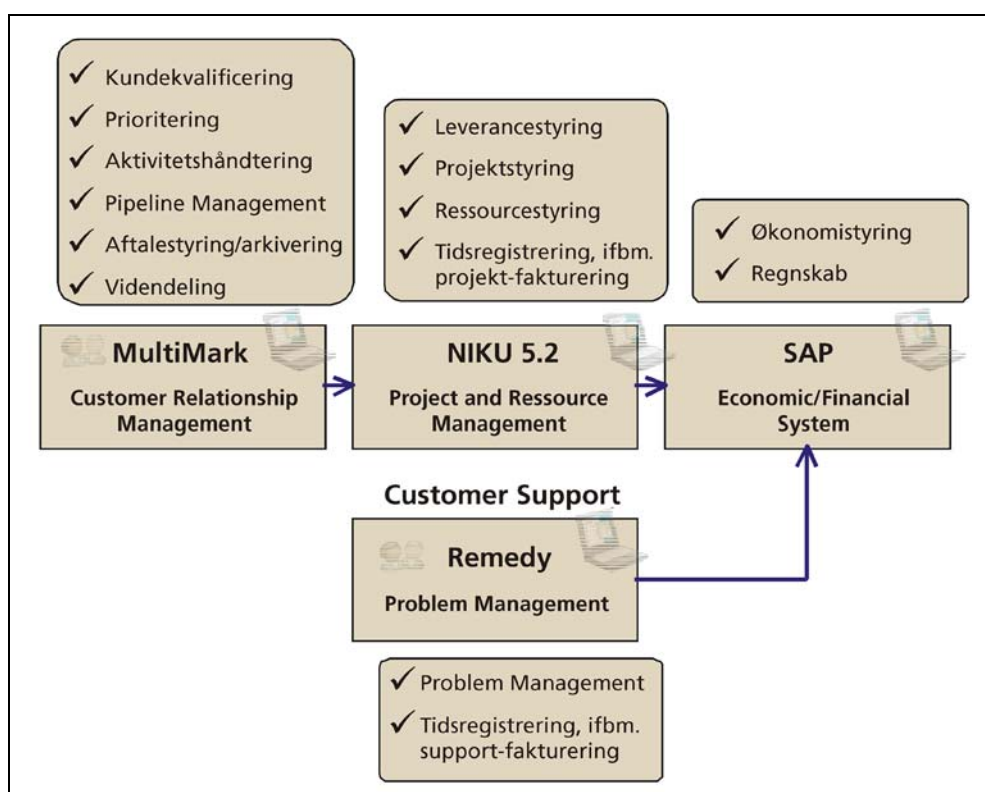


Novo Nordisk

Novo Nordisk IT er en del af Novo Gruppen og leverer it-ydelser til både Novo Gruppens øvrige selskaber så vel som eksterne kunder. Novo Nordisk IT har været et selvstændigt aktieselskab siden 1999 og har siden det tidspunkt haft en gennemsnitlig stigning på 29% om året. Novo Nordisk IT omsætter for 628 mio. DKK, har 560 ansatte (2001) og har i

dag mere end 25 kunder uden for Novo Gruppen (dette tal er stigende).

Novo Nordisk leverer hele værdikæden i forbindelse med design og implementering af it applikationer (Assess, Design, Build, Run). I det daglige har de brug for en applikationsportefølje, som understøtter hele denne værdikæde. Til dette har de valgt fire applikationer, som de har integreret. På figuren nedenfor ses applikationsporteføljen samt deres integration:



Figur 9. Oversigt over Novo Nordisk IT applikationsportefølje. Kilde: Novo Nordisk IT.

Novo Nordisk har to hovedprocesser; implementering af applikationerne og support af eksisterende kunder.

Implementeringsopgaven starter i Multimark, som er deres CRM applikation. Når opgaven er solgt, bliver leverancen oprettet i NIKU. Opgaven kan først overføres fra MultiMark, når en række kriterier er opfyldt (stage checkpoints). Selve leverancen bliver alene håndteret af NIKU, og dette gælder både tidsregistrering, fremdriftsrapportering samt registrering af udlæg. Selve faktureringen og økonomiop-

følgningen sker i SAP, som bliver fødet med informationer fra Niku. Begge integrationspunkter er "one ways" dvs. at informationerne kun kan opdateres i det ene system for efterfølgende at blive replikeret til den anden applikation. Informationerne flyder således, som pilene angiver – fra Multimark til Niku og sluttelig til SAP.

Supportopgaven bliver understøttet af Remedy, som er deres applikation til understøttelse af supportopgaver. Informationer til brug for økonomiopfølgning og fakturering bliver overført fra Remedy til deres SAP applikation.

"Blandt de største udfordringer i forbindelse med implementeringen har været at få opbygget en tidsregistreringskultur samt at registrere de alle nødvendige informationer, som er påkrævet for at gå fra en applikation til den næste", siger Lars Henrik Jacobsen, fra Novo Nordisk IT. Han fortsætter: "Vi syntes selv, at vi har formået at løfte disse udfordringer, således at vi i dag får en betydelig udnyttelse af vores investering".

Det er den klare holdning hos Novo Nordisk IT, at implementeringen og integreringen af disse applikationer har været en stærkt medvirkende årsag til, at hele medarbejderstyrken kan yde en mere fokuseret og effektiv indsats. Dette har givet sig udslag i en øget faktureringsgrad, som direkte giver en positiv påvirkning af bundlinien. En stor del af medarbejderne fakturerer timer, så derfor vil en forøgelse af faktureringsgraden alt andet lige betyde en større omsætning. I følge Lars Henrik Jacobsen er målene for implementeringen blevet opfyldt til fulde – både de målbare og de ikke-målbare. "Nu har vi løftet os fra kravle- til gåstadiet, og vores intention er at videreudvikle på denne applikation, således at vi kan forfine vores processer endnu mere," siger Lars Henrik Jacobsen.

Case – Lundbeck



Lundbeck

H. Lundbeck A/S er en international farmaceutisk virksomhed, som beskæftiger sig med forskning og udvikling, produktion, markedsføring og salg af lægemidler til behandling af psykiatriske og neurologiske sygdomme. Selskabet

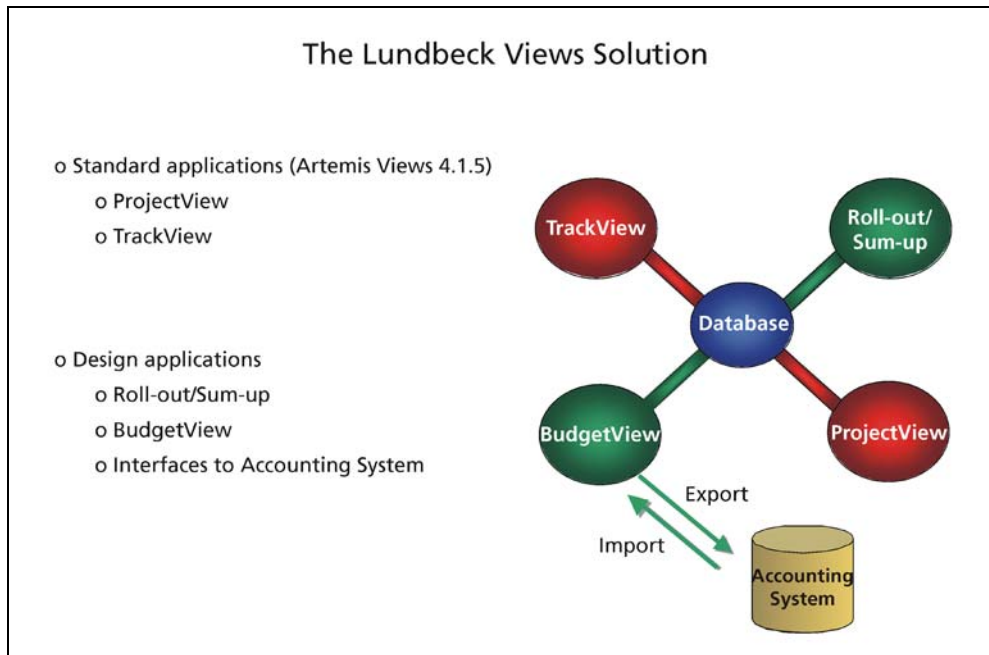
havde en nettoomsætning i 2001 på DKK 7,7 mia. og beskæftiger ca. 4.800 medarbejdere. Af dem er de ca. 900 ansat i Lundbecks udviklingsafdelinger.

Lundbecks udviklingsafdelinger (F&U) har indført en projektstyringsmodel for udviklingsprojekterne. Her styres alle udviklingsbudgetter på aktivitetsniveau – hvis der ikke er en aktivitet med et budget, så kan den pågældende opgave ikke gennemføres. Normalt er virksomhederne underlagt et overordnet budget, som efterfølgende nedbrydes til afdelings-specifikke budgetter – også kaldet “top-down” fremgangsmåden. Hos Lundbeck er der for udviklingsprojekter i stedet valgt en “bottom-up” fremgangsmåde, og udviklingsprojekternes budgetter/estimer bliver således etableret på grundlag af registrerede og godkendte aktiviteter.

Virksomheden oplever mange fordele ved denne styringsmodel. Projektkontoret får et fuldstændigt overblik over alle projekter og kan se, hvordan opgave-/ressourcefordelingen er på et givent tidspunkt. Projektkontoret kan derved være med til at etablere grundlaget for en samlet prioritering af aktiviteterne, samtidig med at der hele tiden opsamles informationer om tids- og ressourceforbrug på tidligere gennemførte projekter og aktiviteter. Dette vidensgrundlag bruges til at skabe en endnu bedre og stadig optimering af nye og eksisterende projektplaner.

Ydermere vil Lundbecks overordnede udviklingsbudget blive ændret i takt med eventuelle ændringer i aktivitetsplanerne. Hvis et udviklingsprojekt bliver udsat f.eks. 2 kvartaler eller ind i næste finansår, vil denne ændring kunne ses direkte på budgettet. Til at understøtte dette princip har Lundbeck valgt at bygge en applikation, som er baseret på Artemis Views standard projektstyringsværktøj. Artemis er i samme kategori som Niku og Primavera og har primært været en applikation til understøttelse af store og komplekse produkter.

Lundbeck har igennem flere år bygget videre på standard-applikationen, og løsningen kaldes i daglig tale kaldet Lundbeck Views. Løsningen er integreret med Lundbecks ERP applikation, således at de førnævnte ændringer bliver overført direkte.



Figur 10. Oversigt over Lundbecks applikationer med integration til deres ERP applikation. – Kilde: Lundbeck.

Alle applikationerne bruger denne fælles database, således at alle projekt-relaterede data bliver lagret og opsamlet det samme sted. Det er disse data, som bliver integreret med Lundbeck ERP applikation.

“Det har helt klart været til vores fordel, at vi har kunnet bygge dette styringsprincip og tilhørende applikation i takt med, at Lundbeck voksede. Det skal ikke undervurderes, hvor stor en indsats der skal bruges for at kunne indføre og vedligeholde et styringsprincip som dette. Det handler ikke kun om et system, men også om processer, der understøtter princippet samt opbakning og vilje fra ledelsen. Men vi har formået dette,” siger Thomas Bisgaard, Project Director hos Lundbeck – og ansvarlig for Projektkontoret.

Blandt de største udfordringer er at få indført en tidsregistreringskultur, som er grundlaget for opfølgning på projekter. I dag har Lundbeck en tilfredsstillende registrering på projekterne.

Mest “best-of-breed”

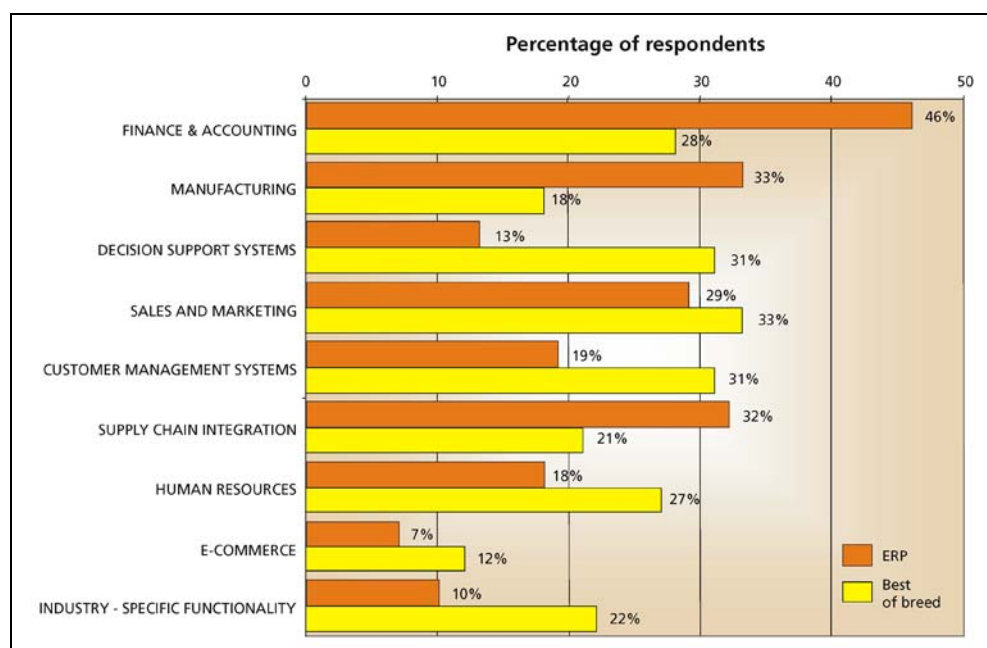
Virksomhederne i de tre cases har implementeret vidt forskellige typer af løsninger til at understøtte deres forretningsbehov. Der findes den lighed, at der ikke er en løsning baseret på ét produkt fra kun én software leverandør, men

for en række leverandører med en efterfølgende integration og udvidelse på de områder, hvor der ikke er implementeret en standardløsning. Denne metode kaldes "best-of-breed", hvor man forsøger at tage det bedste fra en række software leverandører og integrere disse.

Umiddelbart kan man ikke opstille en standardregel for, hvorvidt man skal gå efter en "best-of-breed" eller en "wall-to-wall" løsning. Dette afhænger fuldstændigt af de forretningsgange, som skal understøttes.

"Best-of-breed" vs. "Wall-to-wall"

PwC Consulting (nu IBM Business Consulting Services) har lavet en undersøgelse omkring valg af de to implementeringsmetoder inden for en række områder. Dette billede viser, at der er ikke er en endegyldig måde at håndtere dette på. Figuren nedenfor viser valget mellem "Best-of-breed" eller "Wall-to-wall" løsninger inden for funktionelle områder.



Figur 11. "Best-of-breed" vs. "Wall-to-wall" inden for funktionelle områder⁸.

Tipsregistreringskulturen

Umiddelbart kan man udlede af de tre cases, at det er svært at omstille sig til en projektstyrende organisation. Her tænkes specielt på at skabe en kultur, som bl.a. registrerer tid til enkelte projekter. Dette er også en gennemgribende måde at

8) Undersøgelse lavet af PwC Consulting (nu en del af IBM Business Consulting Services).

arbejde på – fra at arbejde i en lineorganisation med én chef og veldefinerede rapporteringsveje til en projektorienteret arbejdsform, hvor der godt kan være flere chefer, og alle arbejder ud fra aktiviteter med tilknyttede budgetter.

Denne arbejds- og rapporteringsmåde skaber meget større synlighed for ledelsen, da medarbejdere ikke længere "kan gemme sig". Alt skal registreres, og stramme budgetter betyder, at der er ikke plads til "diverse".

Forsat større brug af projektorganisationen

Den sidste arbejdsform er dog blevet mere og mere fremherskende på tværs af alle industrierne, og meget tyder på, at denne udvikling forsætter. Denne udvikling kræver, at de nye forretningsprocesser, som findes i forbindelse med at etablere og vedligeholde en projektorganisation, ligeledes skal understøttes på lige fod med virksomhedens øvrige forretningsgange. Dette arbejde har de tre cases taget meget alvorligt og integreret tidligt projektstyringsforretningsgange og i de øvrige forretningsgange, som findes i virksomheden.

7. Tre skarpe til at komme i gang med PSA

Hvis man gerne vil i gang med PSA, kan der med fordel tages udgangspunkt i følgende "tre skarpe".

I tråd med den overordnede strategi

Alle aktiviteter bør være i tråd med virksomhedens overordnede strategi, og dette er ingen undtagelse ved indførelse af PSA. Den opgave, som skal understøttes af en PSA applikation, skal være en del af den opgave, som virksomhedens strategi er bygget på.

Det er et typisk paradigme, at projekter med et it-element bliver startet af it- eller indkøbsafdelingen, og at der til tider bliver implementeret applikationer, som ikke understøtter virksomhedens overordnede strategi.

Hvilket værktøj?

It er naturligt en stor del af implementeringsprojektet ved indførelse af PSA. Denne applikations udvælgelse er vigtig, men typisk kan dette trække ud, da der er mange interessenter med forskellige ønsker.

Udvælgelsen af en applikation skal også tage højde for den eksisterende it-struktur bl.a. jf "Wall-to-wall" og "Best-of-breed" i forgående afsnit. Eksempelvis hvis man allerede er SAP-bruger, vil et valg af PSA applikation, som eksempelvis

Start med Quick Wins

Oracles Project modul, formodentlig ikke være at foretrække.

Det er en meget stor opgave at understøtte projektorienteret arbejdsmetode med it, og specielt hvis hele værdikæden skal understøttes fra ende til anden. Dette inkluderer typisk de fire områder (ERP, SCM, CRM og PSA), som er tidligere nævnt i denne artikel.

Realiseringen af quick wins kan derfor være en medvirkende faktor til en stærk forankring af implementeringsprojektet. Og en faseopdeling af projektet kan også være med til en lettere implementering, da kompleksiteten bliver mindre ved mindre projekter, og organisationen kan bedre håndtere små ændringer end ved "a big bang" implementering.

8. 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).