

Projektstyring & -økonomi

Dann Bleeker Pedersen
Århus Købmandsskole

Mandag:

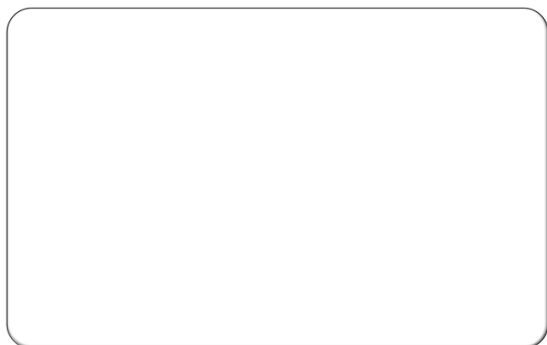
HVAD ER ET PROJEKT?

Hvorfor har vi projekter?

Hvorfor har vi projekter?

- Resultater!
- Fokus på en opgave der ikke er mulig i linjeorganisationen
- Arbejde på tværs af en organisation
- Afgrænsning af styringsområde
- Bedre styring fra toppen
– forankring i (top)ledelsen

Hvad er et projekt?



Hvad er et projekt?

- En opgave med en entydig målformulering
- En opgave med en afgrænset tidsudstrækning
- En opgave, som løses i en selvstændig (projekt)organisation løsrevet fra basisorganisationen

Hvad kunne et projekt være?

- Der er opgaver, som forekommer velegnede til projektarbejdsformen, og disse er eksempelvis:
 - Omlægning og fornyelse af en virksomheds produktion
 - Omlægning af den eksisterende organisation
 - Indførelse af et nyt IT-system
 - Projektering og opførelse af et større teknisk anlæg
 - Projektering og opførelse af et boligkompleks
 - Udvikling og prøveproduktion af et nyt produkt
 - Opkøb af virksomheder

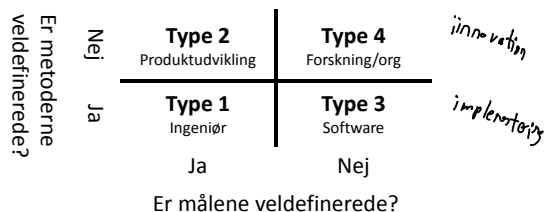
Fordele og ulemper ved projekter

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Entydigt ansvar • Opgavefokus • Tværgående arbejde • Løsrevet fra linjen • "Hurtige" resultater • Store forandringer er mulige • Legitimt at trække på nøgleresurser 	<ul style="list-style-type: none"> • Flytter noget ledelsesansvar fra linjeleder • Kan skabe defokusering fra ledelsen • "Kedeligt" ikke at være på projekter • Delt ansvar → intet ansvar • Resursetungt

Projekttyper

- For at få bedre overblik over, hvad et givent projekt er kan vi klassificere det som en projekttype
- Forskellige projekttyper har forskellige behov for
 - Projektledelse
 - Planlægning
 - Opfølgning

Projekttyper – metode 1



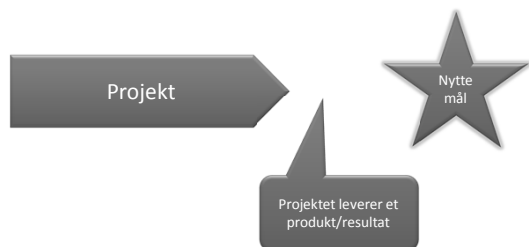
Kilde: Turner & Cochranes

Hvorfor har vi egentlig projekter?

Hvorfor har vi egentlig projekter?

- For at realisere et mål!
 - I erhvervsvirksomheder er det for at fremme bundlinjen enten direkte eller indirekte
- Projektet er et middel til at nå målet
 - Ikke et mål i sig selv

Hvorfor har vi egentlig projekter?



Projekt mål

Projektets nyttemål

- Nyttemålet er årsagen til at projektet startes
- Eksempel: Færre opkald til kundeservice

Projektets produktmål

- Produktmålet er det, der skal medføre nyttemålet
- Eksempel: Implementer en forbedret selvbetjeningstjeneste på internettet

Hvad er et godt mål?

Hvad er et godt mål?

Målbart

- **NEJ:** Han må ikke have feber
- **JA:** Han må ikke have en temperatur over 38 grader

Tidsbestemt

- **NEJ:** Han må ikke have en temperatur over 38 grader
- **JA:** Han må ikke have en temperatur over 38 grader i løbet af de næste 3 dage

Et mål kan også være SMART

Specific

- Udtryk målet så konkret som muligt

Measurable

- Målet skal kunne måles

Assignable

- Ansvar for at målet nås skal kunne tildeles en person eller en gruppe

Realistic

- Målet skal kunne nås under de givne vilkår

Time-related

- Målopfyldelse skal være tidssat

Lidt økonomi til alt den mål snak

Effekt af nyttemål $\$ \geq$ Prisen for projektet

- Omkostningerne til projektet kommer nu – nytten først senere
- Hvad kalder man også denne ligning?
 - Cost/Benefit analyse
 - Business Case

Projektledelse – simpelt sagt

Projektledelse er den nødvendige indsats for at sikre indfrielsen af et projekts produktmål

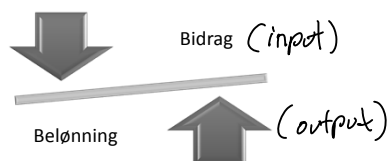
Gruppeopgave

- Ta' udgangspunkt i to projekter
 - Et der er gennemført
 - Et der skal gennemføres
- Diskuter følgende:
 - Hvilken type er projektet
 - Hvad har nyttemålet været med projektet
 - Hvad har produktmålet været med projektet
 - Høvede projektet den ønskede nytte?
 - Andre relevante betragtninger/observationer
- Hver gruppe udvælger et eksempel som fremlægges i plenum på et senere tidspunkt

Hvem påvirker og påvirkes af projektet

(Interessentanalyse)

- En interessent er en person der enten:
 - Påvirkes af projektet (belønning)
 - Påvirker projektet (bidrag)
 - Begge dele



Hvem påvirker og påvirkes af projektet

(Interessentanalyse)

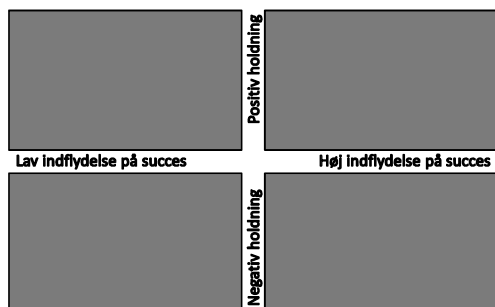
- Hvis belønning og bidrag ikke balancerer, så er der potentiale for en konflikt
- Bidrag og belønning kan være mange ting
 - Anerkendelse
 - Produktmåls betydning
 - Effektmåls betydning
 - Etc.

Klassificering af interessenter

- Der kan bruges utallige metoder til klassificering af interessenter
 - Magt over projektet, magt over målet, positiv/negativ, bidragsbalance, interne/eksterne, penge/ikke penge, etc.
- Fælles for alle metoderne er, at de søger at
 - Give input til en kommunikationsplan
 - Give overblik over potentielle risici
 - Gøre det muligt effektivt at bearbejde risici
 - Vise hvem der kan være en hjælp, når det brænder på

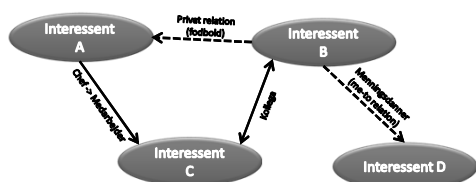
Hvem påvirker og påvirkes af projektet

(Metode 1 - koordinat)



Hvem påvirker og påvirkes af projektet

(Metode 2 - sociogram)



Gruppeopgave

- Fortsæt med projekterne fra før
- Opstil for mindst fire interessenter i projektet
 - Bidrag/Belønning matrix
 - Koordinatdiagram
 - Sociogram

Organisering af projekter

- Man kan tale om et projekts makro og mikro organisering
 - Makro er i forhold til omverdenen (organisationen)
 - Mikro er internt i projektet (projektorganisationen)

Organisering af projekter

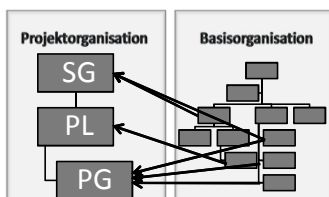
(Makro)

- Et projekt skal have en sponsor/rekvirent
 - Typisk formand for styregruppen
 - Hypoteseejer vedr. *produktmål* → *nytttemål*
 - Typisk den der får mest "belønning" af projektet
 - Ofte ikke personaleleder for projektlederen
- Styregruppen
 - Projektlederens chef
 - Beslutningsdygtig for projektet
 - Sammensættes som eskalationspunkt for projektet
 - Typisk med medlemmer fra kritiske interessenter, ledelse og resursejere
 - Helst ikke for mange i styregruppen – ikke en komite/udvalg
 - Projektlederen er mødeleder

Organisering af projekter

(Makro)

- Projektet har sit eget liv "uden for" organisationen
- Styregruppen udgør "bestyrelsen"
- Styregruppen giver projektlederen bemyndigelse til at lede projektet inden for "trekanten"
 - Den kommer vi til



Organisering af projekter

(Mikro)

- Projektlederen organiserer selv projektet
 - Evt. med assistance fra rekvirenten
 - I virkeligheden kan holdet bliver sat for en
- Et projekt kan have referencegrupper, følgegrupper, etc.
 - En "stabsfunktion" under projektlederen
 - Bruges gerne ved tekniske komplekse eller politisk betonede projekter
- Et projekt kan have delprojekter
 - Med hver deres delprojektleder
- Et projekt kan have et "administrationskontor"
 - Typisk hjælp til opdatering af projektplaner, rapporter og lignende
 - Sker kun i meget store projekter eller i en PMO organisation
- Nogen, men langt fra alle, har formelle krav til organiseringen
 - Typisk stage-gate modeller samt resurseallokering

Organisering af projekter

(Mikro)

- Underleverandør
 - Styres efter to principper
 - Resultat (eks. vandør i nyt hus)
 - Indsats (eks. forskning)
 - Styringsform afhænger af typen af resurse og leverance
- Bemanding
 - Sikrer tildeling af resurser, der er faglig kompetente til de nødvendige opgaver
 - Skift gerne ud undervejs (i projektets faser)
 - Husk ikke for mange i direkte reference!
 - Tag gerne en kritisk interessent (eller "påvirker") med i projektgruppen

Organisering af leverandører

- Reelt svarer brugen af leverandører til at outsource noget af projekttrekanten
 - Sker typisk ud fra kernekompetence
 - Men tag ikke fejl, projektlederen har ansvaret
 - Transaktionsomkostninger
- Change management og kravspecifikationer
- I modsætning til interne resurser er håndteringen af leverandører mere kontraktuel og juridisk
- Leverandøren indgår gerne i enten styregruppen eller i en referencegruppe

To klassiske kontrakttyper

	Fastpris	Cost
Definition	Fast arbejde Fast pris	Omkostningsdækning + betaling for tilsyn og ledelse
Særlige problemer	Definition af arbejdet	Myndighed og ansvar over omkostninger adskilt
Ejerens ansvar og interesser	Finansiering Fremskridt Høj kvalitet	Omkostningskontrol Finansiering Fremskridt Høj kvalitet
Entreprenørens ansvar og interesser	Omkostningskontrol Effektivitet Højt cash flow	Fremskridt Effektivitet Højt cash flow
Anvendes	Hvor arbejdet er velkendt og veldefineret	Hvor arbejdets indhold og omfang kun delvist kendes

Overordnede kontraktforhold

Flat fee (fast pris)

- Fast beløb
- Fast beløb med inflationskorrektion
- Finansiell risikostyring

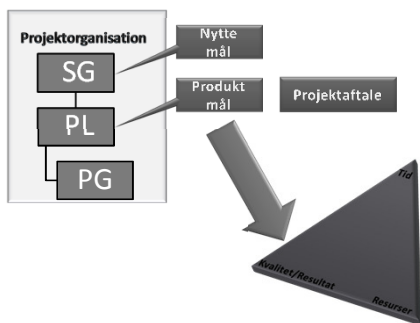
Cost plus (omkostninger plus tillæg)

- Omkostningerne + et fast tillæg
- Omkostningerne + en pct. af omkostningerne
- Omkostningerne + en pct. af variable omkostninger
- En af ovenstående men med en maks (og min) pris

Fælles

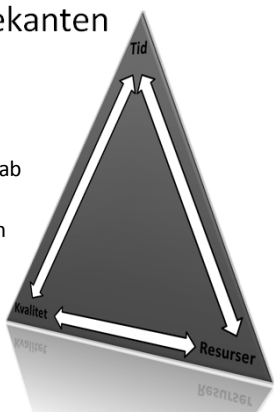
- Tit er der belønning hvis man leverer før aftalt tid (jf. dog snakken senere på ugen om kritisk vej)
- Ofte bøder/bod hvis man ikke overholder projektaftalen
- Forpligter også til deltagelse fra kunden

Hvem måles på hvad?



Projekttrekanten

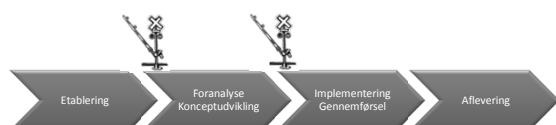
- Projekttrekanten tegner rammerne om projektet
- Simpelt, men effektivt redskab
- Hjørnerne påvirker hinanden
- God mental model for projektledelse



Gruppearbejde

- Fortsæt med de to projekter
- To ekstra ting til præsentationen
 - Tegn organisationsdiagrammet for projektet og forklar, hvorfor bemanningen er som den er
 - Forklar hvordan projektorganisationen "hænger på" basisorganisationen

Klassisk fire faset model



Opgaver til tirsdag

- Forbered fremlæggelse af dagens gruppearbejde
 - Maks 15 minutter pr. gruppe
 - Præsentationsteknik tæller
 - Tid til det sidste forberedelse tirsdag formiddag

Mandag evaluering

- Hvad skal fastholdes?
- Hvad skal der være mere af?
- Hvad skal der være mindre af?
