

Projektmanual
Markedsføringsprojekter

Et metodeeksempel fra

PRODEVO
PROJEKTMETODIK

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Forord

Projektmanualen indeholder en model for gennemførelse af projekter, som består i lancering af nye produkter og kampagner. Modellen består af retningslinier og hjælpeværktøjer til ledelse og styring af projekterne.

Modellen og de tilhørende hjælpeværktøjer sikrer en ensartet behandling af projekterne, samt mulighed for hurtigt at opnå overblik over et projekts hovedstruktur og delelementer.

Dette medfører, at projekter hurtigt kan besluttes. Hertil knytter sig krav til projektledernes styring af projekter, men manualen er bevidst kortfattet. Virkemidler til projektledernes styring er placeret i Projektleders Værktøjskasse, som er et værktøjstilbud.

Projektmanualen administreres af Marketing, som har ansvar for indhold og formidling til brugere.

SERVICECOMPANY A/S

Indhold

1. Hvad er et m-projekt?
Projekters tilblivelse og beskrivelse
Samling af projekter i udviklingsprogrammer
2. Projektorganisationen
Projekters organisering
3. Ledelsens krav til projektstyringen
Krav til styring af resultater og økonomi
Krav til styring af tidsforløb
4. Ledelsens oversigt over projekterne
Oversigtlige billeder
5. Resultatmåling og rapportering
Ledelsesrapporter fra projekter
Måling og rapportering af forretningsvirkning

SERVICECOMPANY A/S

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

1. Markedsføringsprojekter

Der skelnes mellem typer projekter:

- Kampagner for markedsføring/relancering af eksisterende produkter
- Projekter der har til formål at markedsføre nye produkter

Heri indgår også forbedring, versionering, teknologisk opdatering, ny pakning af produkter.

Projekterne ordnes i udviklingsprogrammer for hver produkt/markedschef's område.

SERVICECOMPANY A/S

Projekters tilblivelse

Projekter udspringer primært af de fastlagte strategi- og forretningsplaner - men forslag om projekter kan til enhver tid fremsættes for ledelsen.

De afgørende kriterier for beslutning om forslags gennemførelse er

- Initiativets nødvendighed - for at imødegå en markedsmæssig trussel eller utilfredsstillende position og udvikling
- Initiativets overensstemmelse med besluttet strategi
- Initiativets forretningsværdi og investeringsafkast, herunder afkast på anvendelsen af begrænsede ressourcer

SERVICECOMPANY A/S

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Planprocessen

SC Planproces - årlige planer/budgetter

Markedsplaner fastlægges for et halvår på et overordnet niveau og konkret for et kvartal

Ledelsen reviewer markedsplaner kvartalsvis for det kommende kvartal

Når markedsplanen er lagt fast for kvartalet, udarbejder hver projektleder projektoplæg for nye projekter

Hvert projekt opdeles i en konceptudviklingsdel og en realiseringsdel (tilrettelægning og gennemførelse)

Projektlederen har ansvaret for både konceptudvikling og realisering, men de teams der arbejder med de to områder kan være forskellige

Afsluttede projekter slutmeldes og deres effekt vurderes efter planlagt effektperiode

SERVICECOMPANY A/S

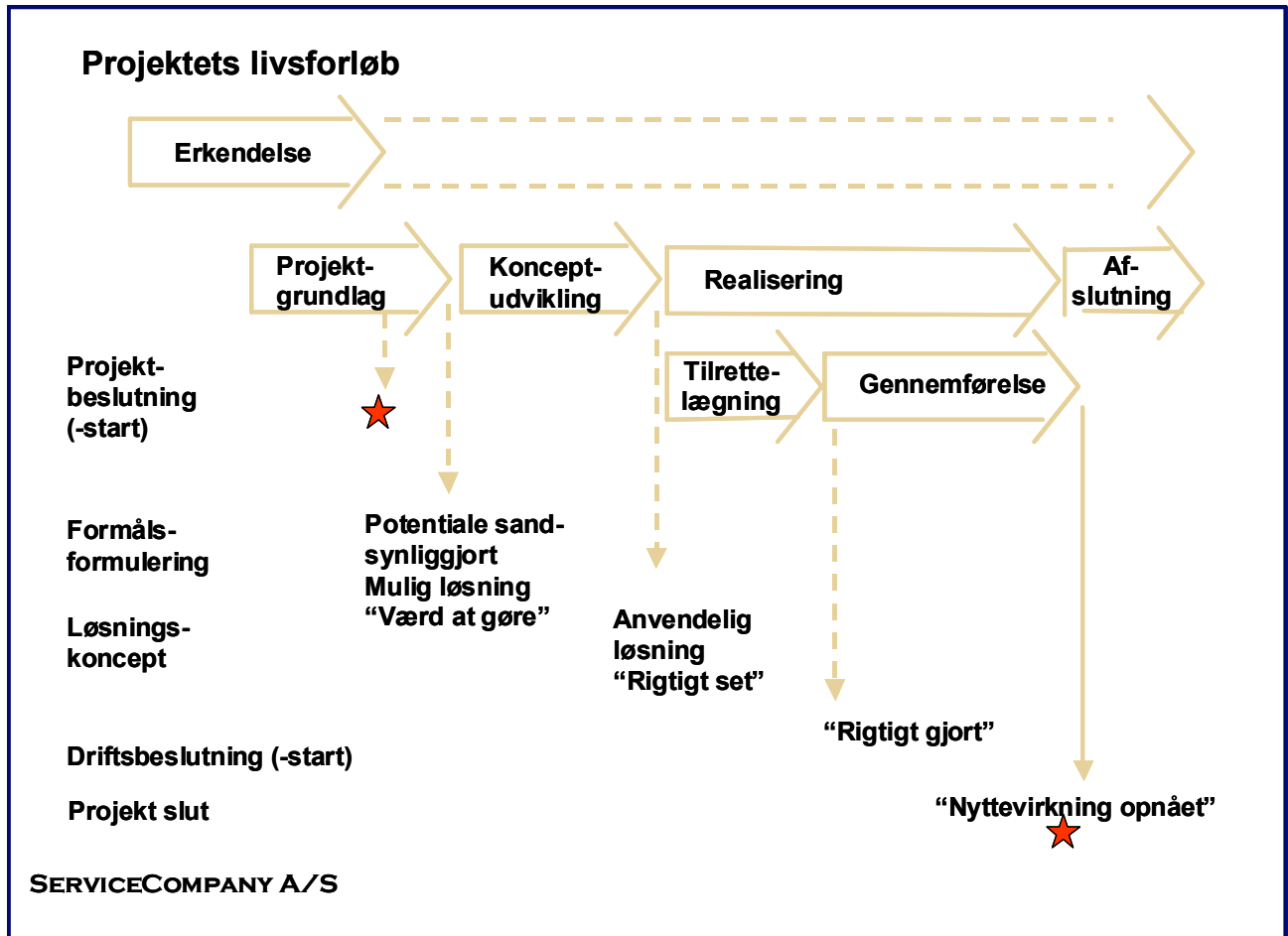
Projektets livsforløb

Projekter forløber grundlæggende efter nedenstående model med faser og beslutningspunkter. I det enkelte projekt kan modellen efter behov udvides til flere faser.

SERVICECOMPANY A/S

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter



Projektgrundlag

Resultat

- Projektet er kvalificeret eller nødvendigt at gennemføre
- En Sponsor og forretningsledelsen har forpligtet sig til projektet
- Andre SC enheder, som skal medvirke i driftsfasen, har forpligtet sig til projektet
- Projektleder og core team er udpeget

Dokumentation

- Markedsplan
- Projektbeskrivelse
- Business Case 1
- Ledelsens accept af kvartalsplanen

Beslutning

- Projektet besluttet af forretningsledelsen
- Ledelsen sikrer forinden commitment og prioritering hos øvrige driftsinteressenter

SERVICECOMPANY A/S

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Konceptudvikling (udvikling af projektkoncept)

Resultat

- Løsningsmuligheder er vurderet og en brugbar løsning er skitseret
- Løsningsskitsen er afprøvet og fundet anvendelig
- Funktionskrav og positioneringsegenskaber er beskrevet
- Projektets forretningsmæssige og økonomiske virkninger er beskrevet (business case 2)
- Forretningsvirkningen og økonomien er accepteret
- Plan og budget for gennemførelsen er opstillet og besluttet

Dokumentation

- Konceptrapport og indstilling om beslutning
- Business Case 2

Beslutning

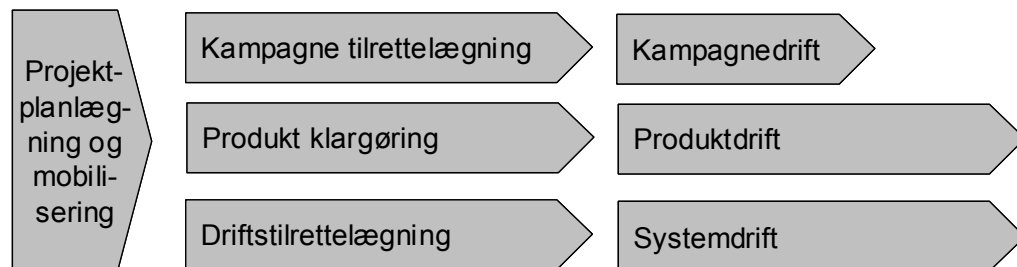
- Koncept og business case beslutes af forretningsledelsen
- Forinden sikrer produkt/markedschefen accept hos driftsinteressenterne

SERVICECOMPANY A/S

Realisering: tilrettelægning og gennemførelse

Tilrettelægnings- og gennemførelsesfaserne består af tre dele:

- Projektplanlægning og mobilisering
- Detailtilrettelægning
- Kampagnedrift



SERVICECOMPANY A/S

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Realisering: projektplanlægning og mobilisering

Resultat

- Projektets Core Team er bemandet
- Core Team har gennemført planlægningsmøde/workshop
- Projektplan er tilrettelagt og formidlet

Dokumentation

- Projektplan

Beslutning

- Accept af planen besluttet af driftsorganisationen og projektorganisationen i samråd

SERVICECOMPANY A/S

Realisering: detailplanlægning

Resultat

- Kampagnen er tilrettelagt og mobiliseret
- Produktet er detailtilrettelagt og kvalificeret klar til idriftsættelse
- Driftsorganisationen er parat og kompetent til indkøring og drift af produktet

Dokumentation

- Kvalitetssikret system- og driftsdokumentation
- Kampagneplan

Beslutning

- Accept af idriftsættelse besluttet af driftsorganisationen og projektorganisationen i samråd

SERVICECOMPANY A/S

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Realisering: kampagnedrift

Resultat

- Kampagnen er gennemført
- Produktet fungerer tilfredsstillende
- Forretningsresultat og driftsøkonomi er tilfredsstillende
- Driftsorganisationen håndterer produktet tilfredsstillende

Dokumentation

- Stabil drift dokumenteret gennem kvalitets- og fejlrapporter
- Forretningsresultater dokumenteret gennem projektets resultatmålinger

Beslutning

- Accept af overdragelsen besluttet af driftsledelsen og projektledelsen

SERVICECOMPANY A/S

Projektafslutning

Resultat

- Erfaringer fra projektet er konkluderet og formidlet
- Projektets dokumentation er klargjort til efterfølgende brug
- Projektregnskabet er afsluttet
- Projektorganisationen er formelt opløst

Dokumentation

- Evalueringsnotat

Beslutning

- Projektet afsluttes ved beslutning fra produkt/markedschefen

SERVICECOMPANY A/S

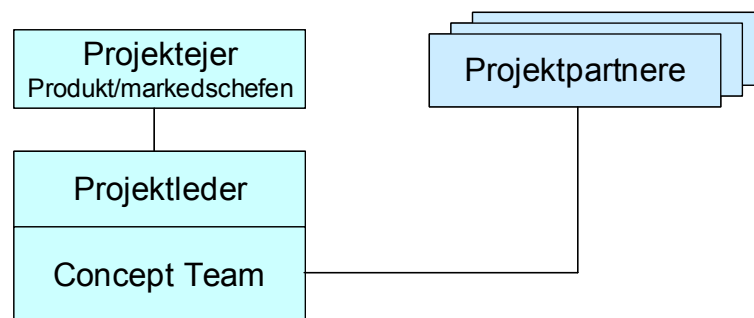
SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

2. Projektorganisationen

Projektorganisation, konceptfasen

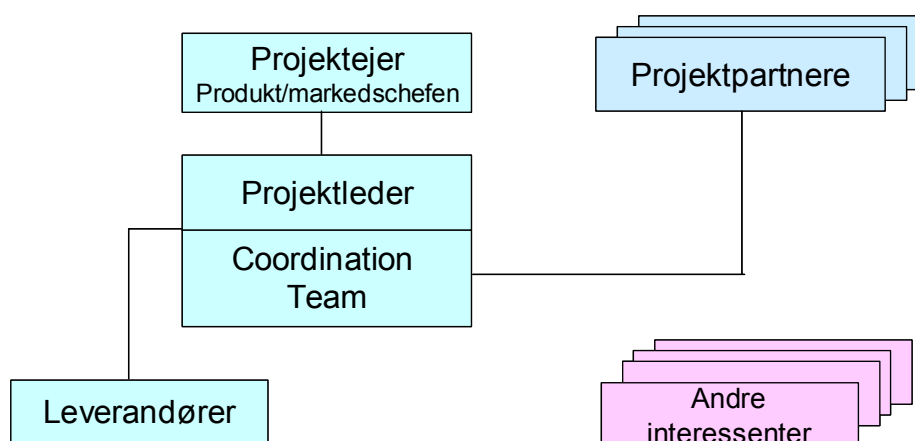
I konceptfasen organiseres projektet efter nedenstående model.



SERVICECOMPANY A/S

Projektorganisation, realiseringsfasen

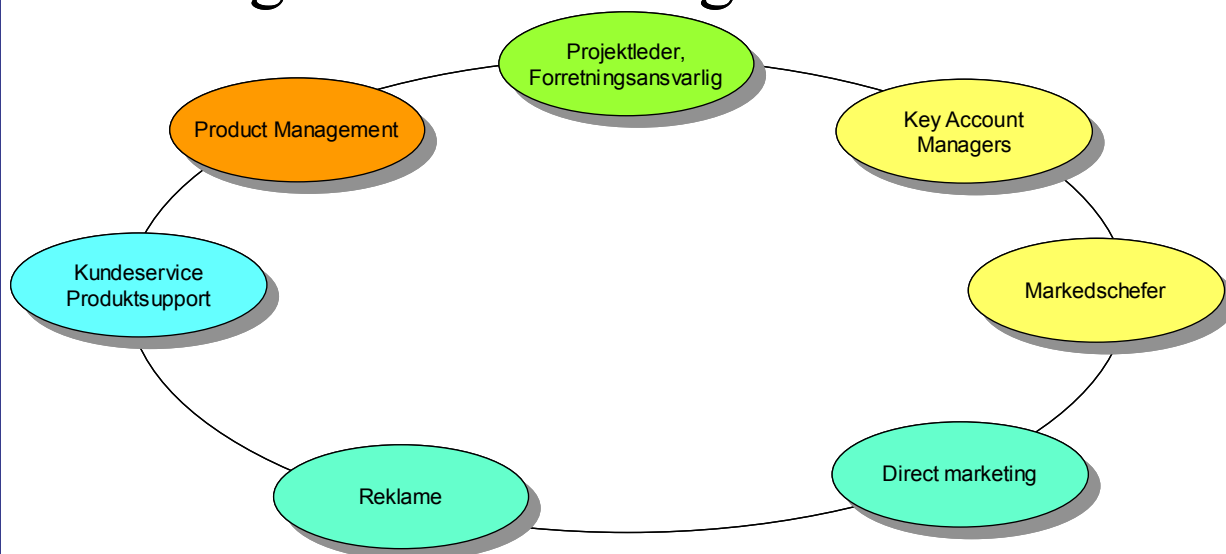
I realiseringsfasen organiseres det enkelte projekt efter nedenstående model



Projektgruppen (Coordination Team) kan danne undergrupper og inddrage flere personer i arbejdet

SERVICECOMPANY A/S

Deltagere i realiseringsfasen



SERVICECOMPANY A/S

Rollebeskrivelser

Projektejer

- ansvarlig for gennemførelse af projekter og for opnåelse af målsat effekt
- sikrer samordning med andre chefer ved tværorganisatoriske projekter
- beslutter projektets mål, rammer og løsninger
- støtter projektlederen med håndtering af konflikter samt i politiske problemstillinger
- agerer som sponsor for projekter (se særskilt beskrivelse)

Projektleder

- varetager den daglige ledelse og styring af projektet
- leder projektgruppen og har initiativansvar for gruppens rette bemanning
- leder projektet udadtil og organiserer samvirket med projektejer og projektpartnere samt interessenterne
- samvirker aktivt med projektpartnerne for at opnå effektiv overføring til drift
- indstiller til projektejer om væsentlige beslutninger - og kvalitetssikrer beslutningsgrundlaget
- rapporterer til projektejer om fremdrift, opmærksomhedspunkter og resultater

SERVICECOMPANY A/S

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Concept Team

- udvikler produktkoncept og driftskoncept
- udvikler kampagne strategi
- kvalitetssikrer koncepterne hos projektets partnere
- verificerer koncepternes værdi ("værd at gøre og rigtig set")
- dokumenterer kampagne konceptet

Coordination Team

- udarbejder og forankrer realiseringsplanen
- leder realiseringen på hvert indsatsområde med reference til pågældende projektpartner
- sikrer driftsmobilisering i hvert driftsområde med reference til pågældende projektpartner
- koordinerer realiseringsaktiviteterne

SERVICECOMPANY A/S

Concept Team

- udvikler produktkoncept og driftskoncept
- udvikler kampagne strategi
- kvalitetssikrer koncepterne hos projektets partnere
- verificerer koncepternes værdi ("værd at gøre og rigtig set")
- dokumenterer kampagne konceptet

Coordination Team

- udarbejder og forankrer realiseringsplanen
- leder realiseringen på hvert indsatsområde med reference til pågældende projektpartner
- sikrer driftsmobilisering i hvert driftsområde med reference til pågældende projektpartner
- koordinerer realiseringsaktiviteterne

SERVICECOMPANY A/S

3. Ledelsens krav til projektstyringen

Hold kursen !

- Projekter besluttet på grundlag af et værdibillede, som redegør for opnåelige attraktive virkninger eller nødvendighed, samt for nødvendig investering
- Værdibilledet skal i konceptfasen bekræftes ved et løsningskoncept, som specificerer løsningsmodel og positioneringsegenskaber
- Værdibillede og løsningskoncept skal forankres hos partnerne i kampagnen hhv. driften af produktet
- Under den detaljerede konstruktion af løsningen skal arbejdet kvalitetssikres med afprøvning af egnethed, forståelse og accept
- Værdibilledet og løsningskonceptets positioneringsegenskaber fastholdes som mål og ændres kun ved aftale med projektejer
- Løsningskonceptet skal ledsages af Ansøgning om Bevilling og periodiseret omkostningsbudget (se nedenfor)
- Målbillede for projektet opstillet som scorecard. Prognose for resultater ved statuspunkter samt måling af faktisk opnåede drifts- og forretningsresultater
- Fremadrettet opfølgning og proaktiv ledelse

Hold tempoet !

- Koordinations- og styringstidsplan med indsatsområder og milepæle
- Fokus på overholdelse af aftalte tidsterminer - især for idriftsættelse

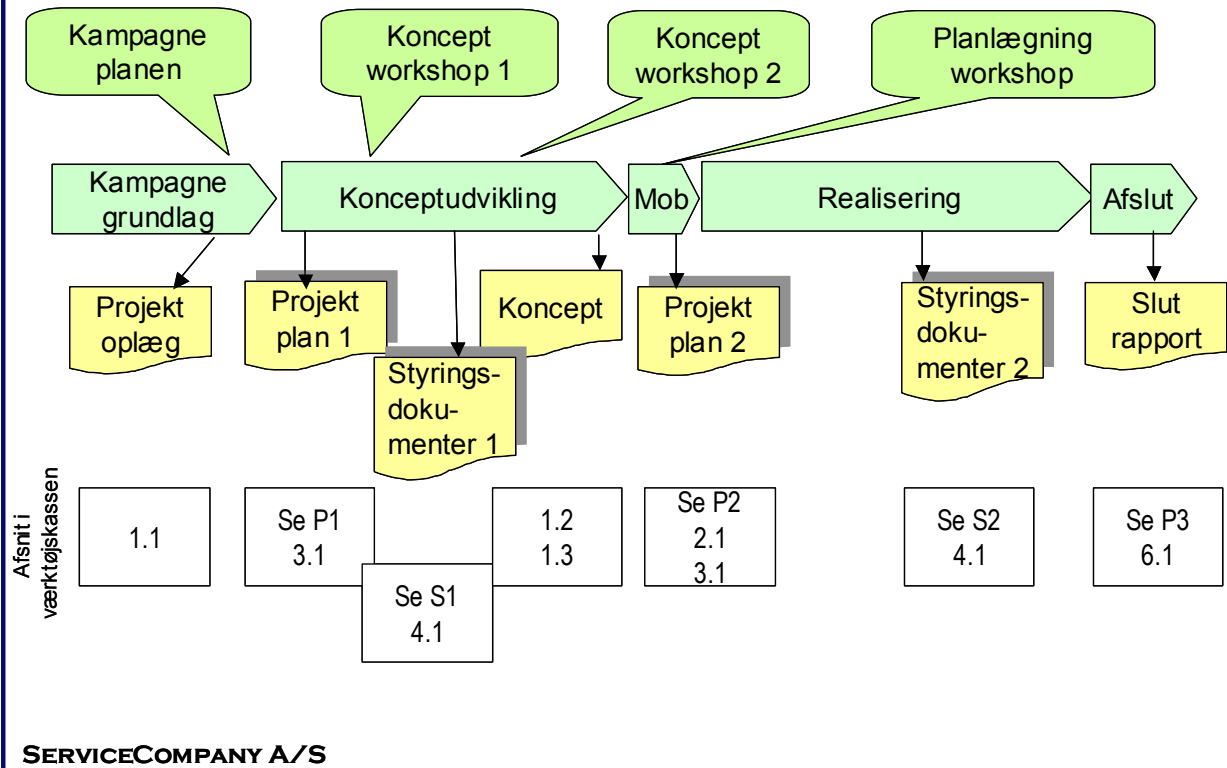
Hold dampen oppe !

- Projektejer, projektleder og projektgruppens (core team) deltagere sikrer opmærksomhed omkring projektet
- Projektleder gør indsats for at fastholde engagement og arbejdsindsats hos projektgruppens deltagere

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Hovedforløb for planlægning og styring



Plan- og styringsdokumenter, konceptfasen

P1: Projektplan 1 hoveddokumenter

- interessenter (skabelon) 1.4
- omverdenen (billede) 1.5
- arbejdsplan konceptfasen 2.3
- opmærksomhedsområder 2.4
- projektbudget 4.2

S1: Styringsdokumenter

- aktivitetsansvarliges arbejdsplaner 2.3
- logbog 4.1
- issue notater
- ajourført opmærksomhedsområder 2.4

Afsnit i værktøjskassen

SERVICECOMPANY A/S

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Plan- og styringsdokumenter, realiseringsfasen

	Afsnit i værktøjskassen
P2: Projektplan 2 hoveddokumenter	
- interessenter (skabelon)	1.4
- omverdenen (billede)	1.5
- koord. og styringsplan realiseringsfasen (milepæle, hovedaktiviteter, roller)	2.2
- opmærksomhedsområder	2.4
- kvalitetssikring, plan	2.5
S2: Styringsdokumenter	
- aktivitetsansvarliges arbejdsplaner	2.3
- logbog	4.1
- ajourførte planer	2.2
- issue notater	
- ajourført opmærksomhedsområder	2.4
- projektregnskab	4.2

SERVICECOMPANY A/S

Plan- og styringsdokumenter, afslutningsfasen

	Afsnit i værktøjskassen
P3. Afslutningsdokumenter	
Score card ajourført	4.4
Projektregnskab	4.2
Erfar notat	6.2

SERVICECOMPANY A/S

4. Ledelsens oversigt over projekterne

- **Plan-oversigter**
Markedsplanen
- **Projektoplæg for hvert enkelt projekt**
Beskrivelse i.h.t. model herfor
- **Hovedtidsplan**
Milepælsplan (hovedmilepæle) for hvert projekt, eventuelt med dets indsatsområder
Tidsplan for idriftsættelse hhv. gennemførelse
- **Bemandingsoversigt**
Projekterne i hvert udviklingsprogram og hos hver projektejer og deres bemanding med projektleder og personer i projektgruppen (Coordination Team)
- **Økonomioversigt**
Omkostningsbudget og budgetopfølgning pr. Projekt og pr. Program
- **Resultatbillede**
Scorecard for hvert projekt

5. Resultatmåling og rapportering

Retningslinier for rapportering

- **Resultatbillede for hvert projekt**

Resultatbilledet fastholder projektets oprindelige mål og rammer. Ved milepæle undervejs rapporterer projektleder det forventede resultat og efter idriftsættelse viser billedet opnået resultat (se model).

- **Ledelsesrapport til projektejer**

Projektleder udarbejder efter aftalt rytme en Ledelsesrapport til projektejeren.

- **Indstilling om beslutninger**

Projektleder aftaler spilleregler vedrørende beslutningsprocesser og indstiller til projektejer om beslutninger.

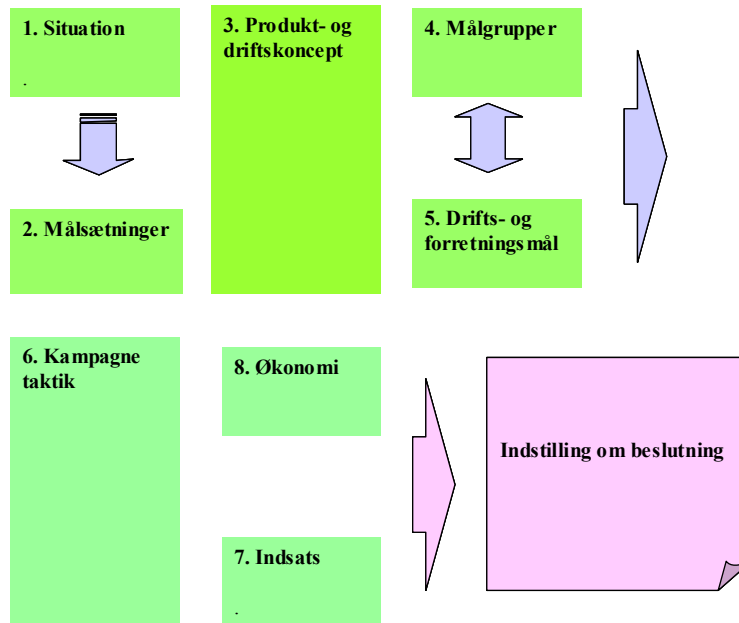
- **Afvigelsesrapport**

Projektleder meddeler omgående til projektejer ved opståede væsentlige problemer, som truer aftalt mål og plan.

SERVICECOMPANY A/S

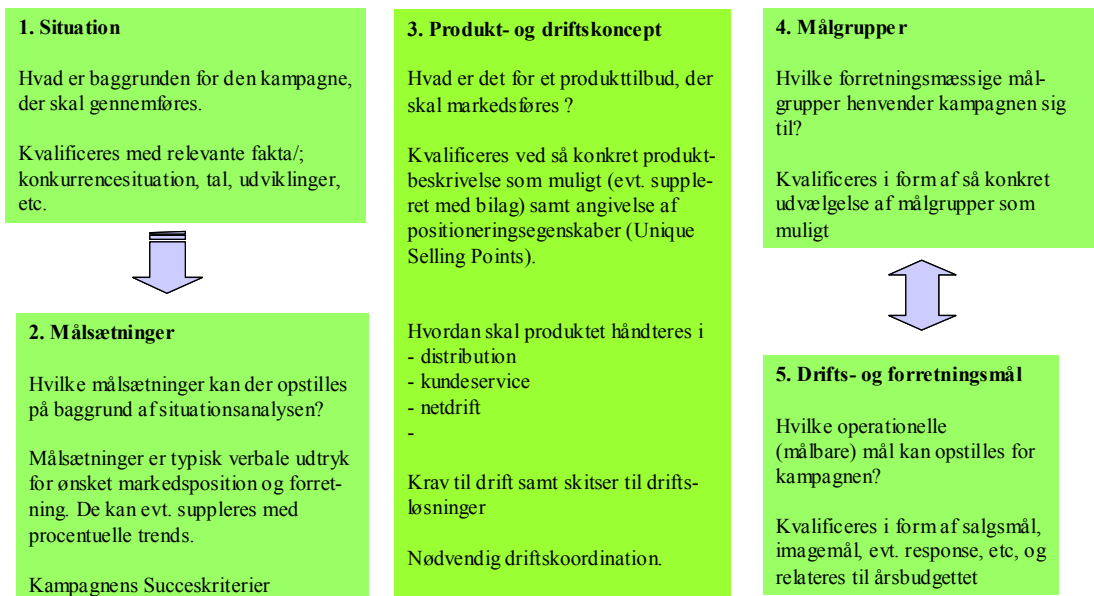
Projektmanual M-projekter

Kampagne koncept



SERVICECOMPANY A/S

Kampagne koncept (1)



SERVICECOMPANY A/S

Kampagnekoncept (2)

6. Kampagne taktik

Hvordan vil vi markedsføre vores produkttilbud til de opstillede målgrupper (personligt salg, direct marketing, massemarkedsføring) ? - og hvordan skal elementerne spille sammen?

Hvilke kanaler vil vi anvende (detailhandel, faghandel, kundeservice, telemarketing)

Taktikken beskrives i en helhed, og giver grundlaget for den efterfølgende handlingsplan.

Konkurrenters reaktioner og forventede tiltag.

Usikkerheder og opmærksomhedsområder.

7. Indsats

Oversigt over indsatsområderne ved gennemførelse af projektet.

Ressourceindsats, omkostninger, udgifter.

Usikkerhed vedrørende budget.

Hovedtidsplan for gennemførelsen.

8. Økonomi

Allokering af markedsføringsbudgetter på artsniveau. De udgør grundlaget for AOB.

Kalkulering af detailpris (Model fra Forhandlersalg)

Expenses to revenue estimeres samt gennemsnitlige akquisitionsomkostninger

Indstilling om beslutning

Indstilling
Begrundelse
Konsekvenser
Opmærksomhedspunkter

Bilag

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Projektleders værktøjskasse

Indhold

”Landkort” for projektstyring

1. Projektbeskrivelse og hovedplan

- 1.1 Ideoplæg
- 1.2 Projektoplæg
- 1.3 Mål og scorecard
 - Projektmål
 - Mål og økonomidefinitioner i kampagner
- 1.4 Interessenter
 - Interessentanalyse + skema
 - Interessentliste
- 1.5 Omgivelser
 - Beskrivelse af projektets omverden + skema

2. Fremgangsmåde og handlingsplan

- 2.1 Handlingsplanlægning
 - Planlægningsworkshop
- 2.2 Koordinations- og styringstidsplan
 - Koordinations- og styringstidsplan + skema
 - Milepæle + skema
 - Kampagneplan for A kampagner
 - Kampagneplan for B kampagner
- 2.3 Arbejdsplaner
 - Arbejdsplan + skema
- 2.4 Opmærksomhedsområder og tiltag
 - Projektets opmærksomhedsområder + skema
- 2.5 Kvalitetssikring

3. Organisering og samvirke

- 3.1 Projektorganisation

4. Styring og ledelse

- 4.1 Styring og opfølgning
 - Opfølgningsmetodik
 - Projektets logbog + skema
- 4.2 Økonomi
 - Allokering af marketingbudget
- 4.3 Ledelsesrapporter
 - Projektets ledelsesrapport + skema
- 4.4 Scorecard
 - Model for projekt-scorecard

5. Kampagnekoncept

6. Projektafslutning og læring

- 6.1 Afslutning og evaluering
- 6.2 Erfaringer

7. Projektledelse

- 7.1 Kompetenceprofil

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Struktur for projekternes dokumentbase (styringsmappe)

Afsnit Mapper og undermapper samt typiske dokumenter	Skabelon
Kampagnedokumentation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ideoplæg (gældende) ▪ Aktivitetsoplæg ▪ Økonomi Budget og budgetopfølgning ▪ Scorecard ▪ Erfaringsnotat 	Disposition for ideoplæg Master disposition for aktivitetsoplæg Master scorecard Disposition/spørgeskema
Kampagnegrundlaget <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baggrundsmateriale Dokumenter fra tilblivelsen 	
Konceptfasen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Omverdensbillede, interessentbillede ▪ Projektorganisation konceptfase Deltagere, adresser, ansvarsområder ▪ Tids- og arbejdsplan Milepæle og terminer Aktivitetsliste, opmærksomhedsområder, issues Logbog, beslutninger ▪ Arbejdskommunikation Mødeindkaldelser og referater Korrespondance ▪ Arbejdsdokumenter Oplæg og skitser 	Interessentbeskrivelse Aktivitetsliste Logbog Mødeindkaldelse/-dagsorden, mødereferat master
Realiseringsfasen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Omverdensbillede, interessentbillede ▪ Projektorganisation konceptfase Deltagere, adresser, ansvarsområder ▪ Tids- og arbejdsplan Koordinations- og styringstidsplan (med indsatsområder, milepæle og terminer) Aktivitetsliste, opmærksomhedsområder, issues Logbog, beslutninger ▪ Arbejdskommunikation Mødeindkaldelser og referater Korrespondance ▪ Arbejdsdokumenter Oplæg og skitser Reviewnotater 	Interessentbeskrivelse Milepælsplan Aktivitetsliste Logbog Mødeindkaldelse/-dagsorden, mødereferat master

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Projektlederens værktøjskasse (eksempel)
--

Værktøjsblad: Projektets organisation

Anvendelse

Der tilrettelægges en synlig opgaveorganisation for projektet ved projektets begyndelse. Organisationen tilpasses til projektets to hovedfaser. Etableringen af projektorganisationen tjener til tydelig placering af ansvar og forpligtelser vedrørende projektet, og den er et af de væsentligste midler til synliggørelse af projektet.

Projektorganisationen omfatter de, som har ansvar og opgaver i forbindelse med projektet. Men den skal ses i sammenhæng med den/de omgivende organisation(er), fordi samspillet udad er en væsentlig del af organisationens funktion.

Indhold og metode

Model for projektorganisation

Grundmodellen for en projektorganisation gælder for projektet set som en organisation hos projektejeren eller som en leverandørs egen projektorganisation. En projektorganisation, som binder virksomheder sammen i et samarbejde om et projekt, omtales ikke her.

Principperne i projektorganisationen er:

- Projektet har en *projektsansvarlig chef (projektejer)*, som på ledelsens vegne tager overordnet ansvar for projektet
- Projektet ledes af en *projektleder*, som varetager den daglige ledelse af arbejdet med projektet, og som i de fleste tilfælde også tager sig af den udadvendte ledelse over for projektets interessenter
- Projektarbejdet udføres af en *projektgruppe*

Projektorganisationen kan ses som en hierarkisk organisation. Det billede vil vise projektets deltagere og den helt formelle placering af opgaver, ansvar og beføjelser - og det fører også til forholdsvis formelt samvirke og formelle kommunikationslinier.

Projektorganisationen kan også ses som en *samvirke-organisation*. Det billede vil vise samarbejdet og fællesskabet om projektopgaven. Det kaldes ofte også *integreret projektarbejde*. Der er indadvendt integration i projektgruppen og udadvendt integration i samvirket med interessenterne.

Et yderligere princip er projektorganisationen som arena for løsning af interessekonflikter. Mellem projektets interessenter skal der skabes en koalition om fælles projektmål, men interessenterne har hver især deres egne (legale) interesser, så projektopgaven er også at udnytte disse interesser og synsvinkler til at skabe gode resultater. Ved tilrettelægningen af projektorganisationen og ved valget af fremgangsmåde i projektet vælges i realiteten også strategi for konfliktløsning. Interessentanalysen er et grundlag for tilrettelægning af projektorganisationen.

Modellen for kampagneprojekter

Kampagneprojekternes projektorganisation indrettes på de to hovedfasers særpræg. I konceptfasen organiseres med et concept team, som bemandes med personer, som er kompetente til at skabe et kreativt og stærkt kampagnedesign. De leverer det såkaldte aktivitetsoplæg. I realiseringsfasen skal arbejdet lægges ud i driftsorganisationens afdelinger som partnere i gennemførelsen af projektet. Dette forløb og dets aktiviteter koordineres af repræsentanter fra de medvirkende afdelinger i et coordination team.

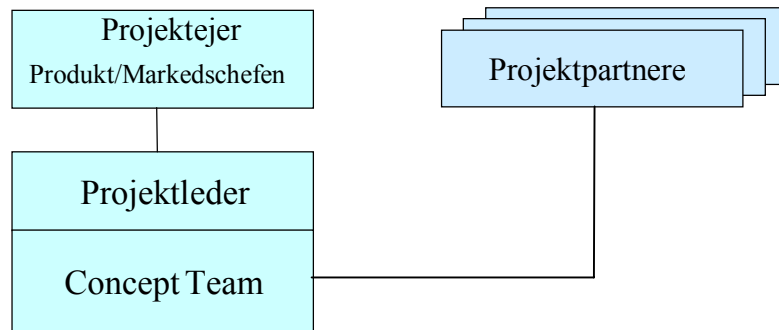
De to udgaver af projektorganisationen vises i figur 1 hhv. 2.

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Projektorganisation, konceptfasen

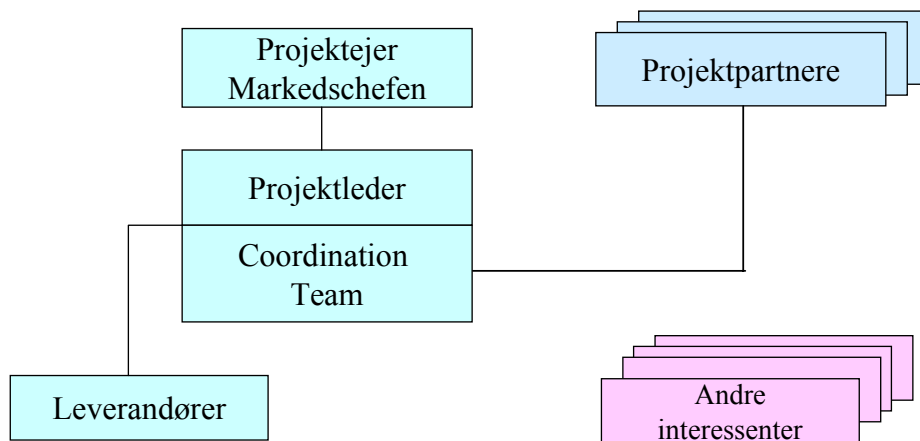
I konceptfasen organiseres projektet efter nedenstående model.



Figur 1: Projektorganisationen i konceptfasen

Projektorganisation, realiseringsfasen

I realiseringsfasen organiseres det enkelte projekt efter nedenstående model



Projektgruppen (Coordination Team) kan danne undergrupper og inddrage flere personer i arbejdet

Figur 2: Projektorganisationen i realiseringsfasen

Den projektansvarlige chef

Den projektansvarlige chefs rolle som projektejer beskrives i figur 3.

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Projektejer

- ansvarlig for gennemførelse af projekter og for opnåelse af målsat effekt
- sikrer samordning med andre chefer ved tværorganisatoriske projekter
- beslutter projektets mål, rammer og løsninger
- støtter projektlederen med håndtering af konflikter samt i politiske problemstillinger
- agerer som sponsor for projekter (se særskilt beskrivelse)

Figur 3: Projektejers rolle

Den projektansvarlige chef repræsenterer projektet i chef-/ledergruppen, hvor mængden af projekter styres, og hvor der skal skabes fodslaw om projekterne. Han repræsenterer ligeledes projektet i andre ledelsesmæssige relationer, hvor chefgruppen normalt har ansvar

Rollen er, som det fremgår af figur 3, også at være sponsor for projektet og dermed at tage vare på nogle af funktionerne i figur 4.

Projektejer

- Beslutte om begyndelse og afslutning
- Beslutte mål og rammer
- Beslutte prioritet - i samråd med øvrige chefer
- Beslutninger af politisk karakter

Sponsor og støtte

- Give/skaffe bevillinger
- Sikre ressourcer
- Sikre vedholdenhed
- Hjælpe og opmuntre

Formidler og advokat

- Informere og høre i virksomhedens samarbejdsorganer
- Formidle i chefgruppen (fodslaw)
- Fanebærer, fortaler
- Synliggøre projektet

Arkitekt og vejviser

- Afgrænse projektopgaven
- Sætte ambitionsniveau
- Sikre projektets samklang med virksomhedens strategi
- Medvirke ved organiseringen
- Sikre fokus på resultater og nyttevirkning
- Hjælpe ved drej af projektet
- Give nyttig information til projektet

Figur 4. Rollen for den projektansvarlige chef som sponsor for projektet

Projektlederen

Projektlederen er principielt projektets fuldgyldige og kompetente leder. I praksis kan den personlige kompetence sætte grænser for udfoldelsen og projektleder må hente medledelse fra andre ledere/chefer.

Projektlederrollen kan beskrives ved fire typer af ledelsesopgaver:

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

1. Skabe projektresultatet - det vil sige skabe projektets helstøbte produkter samt at bringe det til anvendelse således, at de forventede nyttevirkninger opnås. Den del af opgaven omfatter også relationerne til projektets omgivelser
2. Indadvendt ledelse - det vil sige lede såvel de enkelte projektmedarbejdere som projektgruppen
3. Udadvendt ledelse - det vil sige at varetage relationerne til projektets kunder, brugere, driftsorganisationen og øvrige interessenter
4. Projektstyring - det vil sige at lede og i et vist omfang selv at tage sig af alle styringsfunktionerne i projektet

I realiseringsfasen udgør Coordination Team en ledelsesgruppe for projektet.

Projektlederens opgaver beskrives i figur 5.

<p>Projektleder</p> <ul style="list-style-type: none">- varetager den daglige ledelse og styring af projektet- leder projektgruppen og har initiativansvar for gruppens rette bemanning- leder projektet udadtil og organiserer samvirket med projektejer og projektpartnere samt interessenterne- samvirker aktivt med projektpartnerne for at opnå effektiv overføring til drift- indstiller til projektejer om væsentlige beslutninger - og kvalitetssikrer beslutningsgrundlaget- rapporterer til projektejer om fremdrift, opmærksomhedspunkter og resultater <p><i>Figur 5: Projektlederens opgaver</i></p>

Projektgruppen

I konceptfasen kan projektgruppen opfattes som en arbejdsgruppe. Fleksibel arbejdsdeling. Tæt kommunikation og fælles møder. Projektleder udfører som regel også en del af projektarbejdet.

I realiseringsfasen må projektgruppen som en kernegruppe (ledelsesgruppe): Personerne leder hver især dele af projektarbejdet, som udføres dels af arbejdsgrupper, dels af eksterne leverandører. Set over projektets faser vil der være en udskiftning af arbejdsgrupperne, afhængig af de aktuelle opgaver. Ved et stort projekt bliver projektgruppen en organisation med en struktur.

Projektgruppen som et netværk: Her er der egentlig ikke tale om en gruppe. Projektlederen har kontakt til personer, som hver især leverer til projektet - nogle af dem med hjælp fra deres afdeling eller fra en arbejdsgruppe. Benyttes typisk ved "produktionsprojek-ter", som har en tydelig opgavestruktur og et velkendt forløb.

Personer, som placeres i projektgruppen, er grundlæggende underlagt projektlederens ledelse. De afgives til projektet, om end det er for en periode og kan være på deltid. Valget af medarbejdere til projektet må baseres på projektets behov for kunnen og viden - og dermed krav til deres kompetence.

Der er to grundlæggende roller for projektmedarbejdere:

- Tilføre projektet faglig kunnen og viden - også viden fra egen linieafdeling og fra andre videnkilder, som vedkommende kan skaffe adgang til
- Repræsentere en linieafdelings interesser af forskellig art og være bindeled til linieafdelingen - med hensyn til at skabe forståelse og accept i linieafdelingen og med hensyn til gennemførelse

Deres kompetence må vurderes på begge områder. Deres beføjelser i relation til den linieafdeling, som de kommer fra, må også afklares. Det kan ofte ses som aftale om linieafdelingens kvalitetssikring af projektmedarbejderen arbejde.

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Concept Team

- udvikler produktkoncept og driftskoncept
- udvikler kampagne strategi
- kvalitetssikrer koncepterne hos projektets partnere
- verificerer koncepternes værdi ("værd at gøre og rigtig set")
- dokumenterer kampagne konceptet

Coordination Team

- udarbejder og forankrer realiseringsplanen
- leder realiseringen på hvert indsatsområde med reference til pågældende projektpartner
- sikrer driftsmobilisering i hvert driftsområde med reference til pågældende projektpartner
- koordinerer realiseringsaktiviteterne

Figur 6: Projektgruppernes opgaver

Partnere

De ledere i linie-/driftsorganisationen, som har driftsansvaret vedrørende projektets produkter betragtes som partnere til projektlederen. Meningen hermed er at de hver især har direkte ansvar for at føre projektets intentioner ud i livet drifts- og forretningsmæssigt. Deres rolle beskrives i figur 7.

Projektpartner

Projektpartnere er de ledere i driftsorganisationen, som skal drive projektets resultater/løsninger og dermed sikre deres idriftsættelse samt opnåelsen af de målsatte drifts- og forretningsvirkninger. Den enkelte leders rolle i projekter aftales med projektleder og projektejer og bestemmes af behovet for direkte medvirke og indsats i projektets forløb. Projektpartnerne repræsenteres ved medarbejdere i projektets Coordination Team.

- medvirker ved formulering af krav til løsninger og ved sikringen af løsningers rigtighed
- arbejder for opnåelse af forståelse og accept i eget driftsområde
- forestår den fornødne tilpasning af organisation og bemanning ved løsningers idriftsættelse
- forestår mobilisering af ledelsesindsats og brugerstøtte ved løsningers idriftsættelse
- forestår opfølgning på indkøringsforløb og har initiativansvar for sikring af hurtig opnåelse af drift-/forretningseffekt

Figur 7: Partnernes rolle

Partnere udgør ikke en styrekomité/ styregruppe for projektet. Men der kan opstå situationer, hvor partnere har mere eller mindre modstridende interesser. Projektleder må da bringe dem til fælles løsning ved at sammenkalde de berørte som en slags beslutningsgruppe.

Leverandører/rådgivere

Projektlederen (projektgruppen) kan få ydelser til projektet udefra - dels fra eksterne, dels fra virksomhedens egen linieorganisation.

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Samvirke og kommunikation

Dette værktøjsblad omhandler projektorganisationens struktur. Der er indres om, at det er lige så vigtigt at tilrettelægge kommunikation og informationsflow i projektorganisationen og mellem den og interessenterne.

Figur 8 viser virkemidler til indadvendt integration i projektgruppen og figur 9 viser tilsvarende virkemidler til udadvendt integration med interessenterne.

- Projektleder med ledelseskunnen
- Synlig projektleder - tilstedeværende og markant
- Direkte personkontakter mellem deltagerne og mellem projektleder og deltagerne
- Projektmøder
 - arbejdsmøder, workshops
 - styremøder
- Sociale og samarbejdsudviklende arrangementer
- Kontinuitet i bemanning
- Skriftlig kommunikation/informationsspredning
- Start- og planlægningsworkshops
- Evaluering af proces og præstationer
- Projektets styringsmappe
- Projektrum/-værested
- Visualisering, modeller, prototyper, plancher

Figur 8. Virkemidler til indadvendt integration i projektgruppen

- Beslutningsgruppe
- Følgegruppe, referencegruppe
- Inddrage interessenter i projektarbejdet
 - til at udføre arbejde, levere ydelser
 - ved høring, review, vurderinger, afprøvninger
- Informere interessenter
 - informationsnotater, projektavis, opslag, udstilling
 - fremdriftsrapporter
 - ændrings- og afvigelsesrapporter
 - informationsmøder
- Vælge projektleder fra brugersiden
- Start- og konceptseminar med interessenter
- Ibrugtagningsseminar med interessenter
- Uddannelse og træning af interessenter
- Direkte personkontakt til interessenter
- Synlig projektleder

Figur 9. Virkemidler til udadvendt integration mellem projektorganisationen og øvrige interessenter

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Udgangspunktet er projektets kunder - i bred betydning. De findes ved at spørge omkring projektets produkter (leverancer):

- Hvilken livscyklus vil produkterne gennemleve?
Hvem er kunder i livscyklus - d.v.s. sælger, producent, distributør, serviceyder, køber, bruger, destruktør, etc.
- Hvilken livscyklus skal projektet gennemløbe frem til færdige produkter?
Hvem er "kunder" eller ydere af indsats i det forløb?

Integrationsprincipperne er:

- Kunderne skal arbejde aktivt med i projektet fra første færd
- Hver kunde må på den ene side arbejde med innovation i eget område og på den anden side formulere sine krav til bæredygtighed og økonomi
- Løsninger vælges ud fra helhedssyn og projektejerens forretningssyn
- Løsninger vælges også ud fra hensyntagen til hver enkelt kundes behov, krav, ønsker (disponeringstænkning)
- Kunder udfører review af løsninger, før de fastlægges (kvalitetssikring og accept)

Figur 10. De generelle principper for integreret projektarbejde

Organisationsbeskrivelse

Det enkelte projekts organisation beskrives ved navnene på projektejer, projektleder samt deltagerne i projektgrupperne. Opgavefordelingen beskrives i projektets koordinations- og styringstidsplan.

Mobiliseringsproces

Vælg projektleder først og lad projektleder have initiativet ved organisering af projektet, i samråd med projektansvarlig chef og liniechefer. Brug interessentanalysen som grundlag for organiseringen. Indgå reelle aftaler med projektdeltagerne og deres liniechefer, gennemfør en ansættelsessamtale. Gennemfør aktiv samarbejdsudvikling i projektgruppen, så den bliver en organisatorisk enhed.

Afviklingsproces

Reducer projektgruppen i takt med reduktionen i aktivitetsomfanget, men se til at deltagerne følger resultaterne og implementeringen således, at de ser resultaterne, lærer deraf og oplever anerkendelsen af deres arbejde. Gennemfør "farvel-samtale". Gennemfør evaluering af projektprocessen og resultaterne og drag lære deraf i hele projektgruppen sammen med projektansvarlig chef, beslutningsgruppe, m.fl.

Opmærksomhedspunkter

Om projektleder

Projektledere bør have leder- og koordinatorkvalifikationer fremfor teknisk/faglig kunnen på projektets teknologiområder. For stærk faglig orientering fører nemt til, at projektleder bliver "sagsbehandler" og udfører for meget af udviklingsarbejdet selv. Orientering mod bruger-/kundeverdenen og mod god implementering af projektets løsninger er en vigtig kvalifikation.

Men en projektleder skal kunne forstå de teknologier, der arbejdes med i projektet for at kunne sikre helhedsløsninger og kvalitet.

Om projektgruppen

Pas på gruppens indkapsling. En projektgruppe kan sjældent udføre projektopgaven uden at søge viden og kunnen uden for gruppen. Det er faktisk en af de vigtigste spilleregler for gruppen at være vidensøgende.

Vær opmærksom på, at gruppen skaber kvaliteten i projektets løsninger. Vigtige kvalitetsskabende faktorer er kompetente medarbejdere, udadvendthed, interesse i opgaven og støtte fra linieorganisationen.

SERVICECOMPANY A/S

Projektmanual M-projekter

Referencer

Grundbog i Projektledelse, 7. udgave. Kapitel 3 og 4