

A large, semi-transparent white box containing the title 'Businesscase undersøgelse 2016' in a clean, white, sans-serif font. The background of the entire page is a photograph of a person's hands working on a project, with various papers, markers, and a pair of scissors visible.

1stroke.dk

info@1stroke.dk

businesscase.dk

*- altid  
en god  
businesscase*

## Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

Udgivet af:

**1stroke ApS**

Gammel Kongevej 1 2.

1610 København V

Telefon: +45 8851 0222

E-mail: [info@1stroke.dk](mailto:info@1stroke.dk)

Web: [1stroke.dk](http://1stroke.dk) / [businesscase.dk](http://businesscase.dk)

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015 og 2016. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning til 1stroke ApS. Hvis dette ikke overholdes, kan anvendelse af undersøgelsen faktureres af 1stroke jf. gældende prisliste.

## Forord

Med undersøgelsen ønsker 1stroke at afdække:

- Hvor mange anvender business cases igennem hele projektets levetid?
- Hvad er de primære gevinster?
- Hvordan matcher tidsforbruget med projektets gevinster?
- I hvor høj grad er de forskellige business cases relateret til virksomhedens strategi?
- Hvor forankret er business cases i den daglige drift?
- Er der forskel på succes blandt de forskellige arketyper af projekter, som business cases skal understøtte?
- Hvad mener virksomhederne, at de kan gøre bedre?
- Hvilke erfaringer har man inden for det offentlige med Statens It-råds business case model og andre modeller?

Årets undersøgelse er den femte i rækken, og i alt har 1.000 respondenter og dybdegående interviews bidraget til denne rapport.

Tak til alle som deltog i denne undersøgelse i alle årene. Uden jeres input kunne vi ikke gennemføre det.

Tak til alle i kollegaerne i 1stroke for opmuntring og skarpe indspark.

Tak til alle de studerende på IT-Universitetet, som blev ved med at holde os skarpe.

1stroke planlægger at foretage en 6. udgave af denne undersøgelse i 2017.

- Martin J. Ernst



## Indledning

Dette års undersøgelse er den femte i rækken, hvor vi i 1stroke har haft kontakt med over 1.000 respondenter - dels gennem af vores elektroniske spørgeskema, men også i de fokusinterview, som vi gennemfører før og efter det elektroniske spørgeskema bliver udsendt. Input fra disse mange respondenter over de sidste år har vi krydret med samtaler med vores mange kursister og de projekter, som vi har været en del af. Derfor kan vi med stolthed i stemmen godt sige, at vi nu har et meget præcist billede af, hvordan danske organisationer bruger business case og gevinstrealisering.

Igen i år er en del af vores tidligere konklusioner blevet bekræftet:

- Business casens gevinstrealisering, det vi kalder det tredje liv, har trange kår. Det skyldes bl.a., at gevinstrealiseringen forankres i projektet og ikke hos gevinstejeren, hvor den bør være.
- Når de forkerte, dvs. forretningsprojektlederen eller it-projektlederen, skriver business casen, betyder det ofte, at det reelle potentiale ikke bliver dokumentet eller beregnet korrekt.
- Potentialet for mange business cases er i den offentlige sektor baseret på proces- og kvalitetsforbedringer, som traditionelt har haft svært ved at blive realiseret.
- Private virksomheder har oftest fokus på at anvende business cases i forbindelse med etablering af nye forretningsmodeller. Her er der fuld fokus på gevinstrealisering - ellers overlever man ikke denne investering.
- Staten har indført en rapporteringsmodel til rapportering af business cases og projekternes fremgang. En kompleks model, som besværliggør forankringen og det daglige arbejde med både projektet og gevinstrealiseringen.
- Såvel private som offentlige virksomheder mener, at både store og små projekter har fordel af en business case og plan for gevinstrealisering.
- En stor del af de offentlige og private virksomheder tilkendegiver, at de ikke har tradition for at udarbejde business cases, som den primære grund til ikke at udarbejde en.

Men vi ser nu en trend indenfor bl.a.:

- Business casen bliver mere og mere brugt til beslutningstagning samt prioritering og i mindre grad som et styringsværktøj til gevinstrealisering.
- At det er forretnings- eller it-projektlederne, der oftere har ansvaret for at skrive business casen, og styregruppeformændene i mindre og mindre grad er pennefører for dette vigtige dokument. Det udfordrer gevinstrealiseringen, da disse personer typisk er videre til det næste projekt, når selve implementeringsprojektet er gennemført, og gevinsterne skal realiseres.
- De offentlige business cases har en tendens til i mindre grad at hænge sammen med organisationens strategi end tidligere.
- Både private og offentlige organisationer vil gerne blive bedre til udarbejde business casen og den efterfølgende gevinstrealisering, i særdeleshed vil de gerne blive bedre til at estimere omkostninger og gevinster. Dette gælder både før og efter projektet starter.
- Især den offentlige sektor tilkendegiver, at de kan blive bedre til at indarbejde business casens mål som personlige mål for direktører og chefer.

**Udfordringer:**

- Der er få, som systematisk gennemfører gevinstrealiseringen

**1strokes anbefalinger:**

- Tænk business casen som et beslutningsdokument – ikke kun til at starte projektet, men også til at stoppe det før tid ved faseovergangene.
  - Fokuser på, hvad der driver forretningen, og hvilke omkostninger man kan skære på.
  - Det er vigtigt at opsætte de rigtige forudsætninger – og ikke mindst få accept fra interessenterne.
- 
- Business case er ikke altid en tradition
  - Gør business casen til en kultur i organisationen.
  - Hvis muligt inkluder business case i porteføljestyringsniveauet.
  - Brug business case som styringsværktøj og understøt en realiseringsaktivitet med forankring i topledelsen.



## Hvad er trends de senere år?

De senere år har der være fokus på business casen og ikke mindst den efterfølgende gevinstrealisering. Mange organisationer har erkendt, at gevinstrealiseringen halter. Specielt den offentlige sektor har stået for skud, men det er vores opfattelse, at den private sektor på dette punkt ikke nødvendigvis er meget bedre end den offentlige sektor. Business cases og gevinstrealisering er ifølge vores undersøgelse rykket højere op på dagsordenen. *Efter en lang periode med store investeringer i digitalisering og innovation trænger væsentlige spørgsmål sig på: Hvor bliver forandringerne af? Hvor bliver gevinsterne af? Hvordan få vi mere værdi og effekt for pengene?*

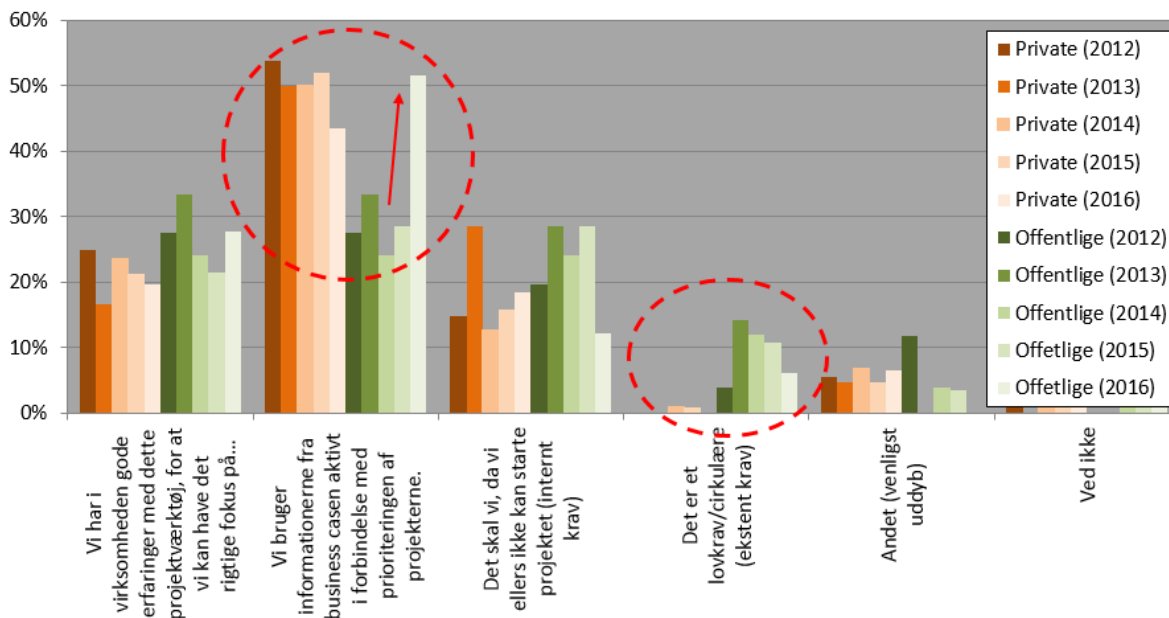
Denne interesse ses bl.a. i udmeldinger fra KL, og Danske Regioner samt Finansministeriet. Også i den private sektor ser vi, at der efterspørges viden og erfaringer med udarbejdelse af business cases og gevinstrealisering. Interessen ses også hos udbydere af konferencer, hvor de altid forsøger at have et indlæg, som beskriver business casen ved f.eks. cloud-løsninger eller den nye persondatafordring og velfærdsteknologi mv. Sælgere af serviceydelser, software og hardware bliver ofte mødt med spørgsmålet: "Hvad er business casen for os i det, du tilbyder"? Derfor har sælgerne stor interesse i at opbygge viden, om hvordan business casen bliver et integreret element i salgsprocessen. Interessen for at blive certificeret indenfor business cases er vi sikker på de kommende år også vil stige.

Dette års undersøgelse viste følgende trends:

*Business casen bliver mere og mere brugt til beslutningstagning samt prioritering og i mindre grad som et styringsværktøj til gevinstrealisering*

### Hvad er den primære årsag til at organisationen anvender business casen som værktøj?

2012: n=159, 2013: n=63, 2014: n=127, 2015: n=136, 2016: n=85



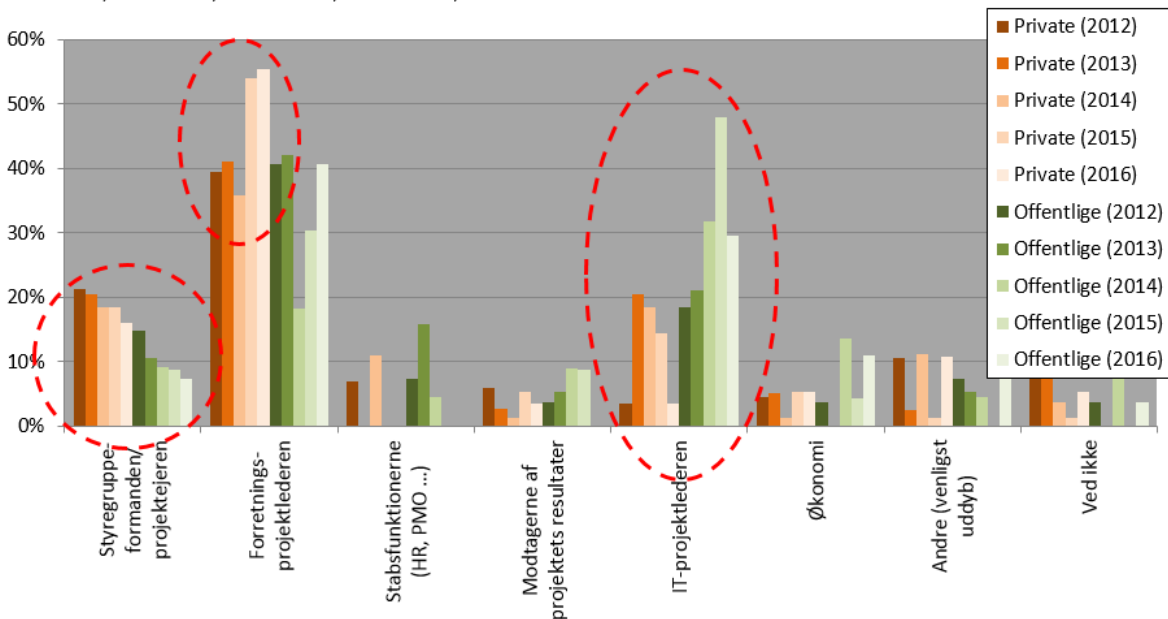
På denne figur ser vi, at det private har brug business case som prioriteringsværktøj. I år er det også blevet en tendens i det offentlige. Det bliver spændende at følge.

*Det er en stigende tendens til, at de forkerte skriver business casen*

At det er forretnings- eller it-projektlederne, der oftere har ansvaret for at skrive business casen, og styregruppeformændene i mindre og mindre grad er pennefører for dette vigtige dokument. Det udfordrer gevinstrealiseringen, da disse personer typisk er videre til det næste projekt, når selve implementeringsprojektet er gennemført, og gevinsterne skal realiseres.

**Hvem skriver typisk business casen i jeres organisation?**

2012: n=93, 2013: n=58, 2014: n=103, 2015: n=108, 2016: n=87



På figuren ovenfor kan man klart se en tendens til, at det offentligt bruger it-projektlederen til at udarbejde business casen. For begge sektorer ses en nedgang af andel af styregruppeformænd, som skriver business casen. Det er markant, at det offentlige har styregruppen ikke teten på at skrive business casen i forhold til det private. I det private er det fortsat forretningsprojektlederen, som tager teten.

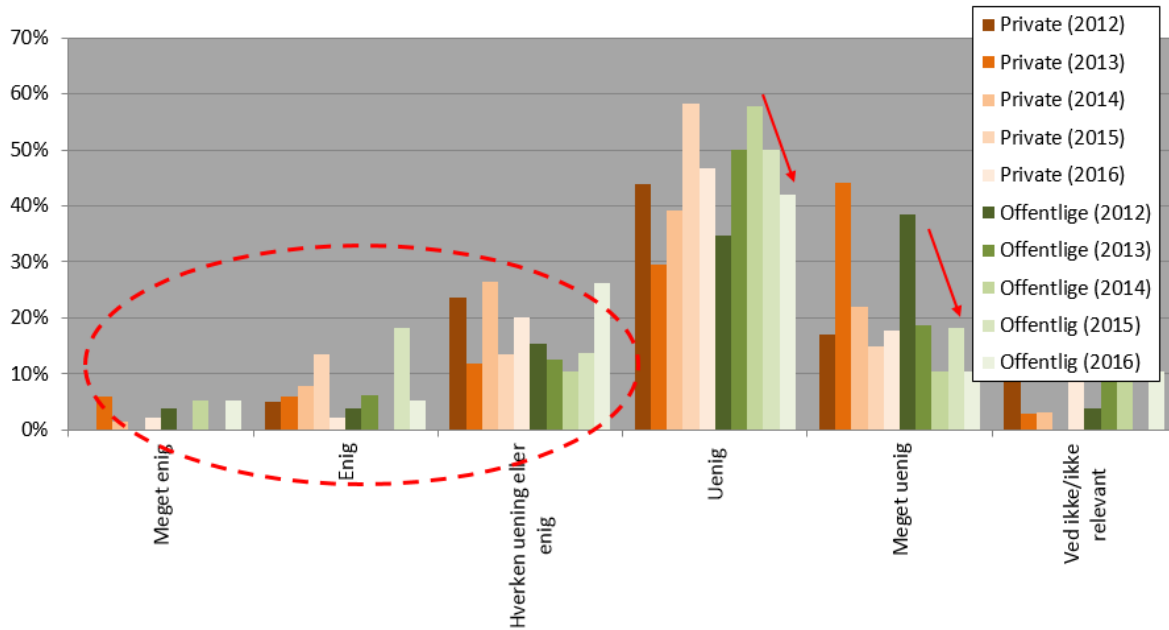
*Business casen hænger mindre sammen med strategien*

De offentlige business cases har en tendens til i mindre grad at hænge sammen med organisationens strategi end tidligere.

Optil 1/3 af de private hænger ikke helt sammen med strategien. Bedre er det i offentlige, hvor op til 1/4 af business cases ikke hænger sammen med strategien.

### De udarbejdede business cases er ofte ikke i tråd med organisations strategi?

2012: n=85, 2013: n=50, 2014: n=83, 2015: n=89, 2016: n=64

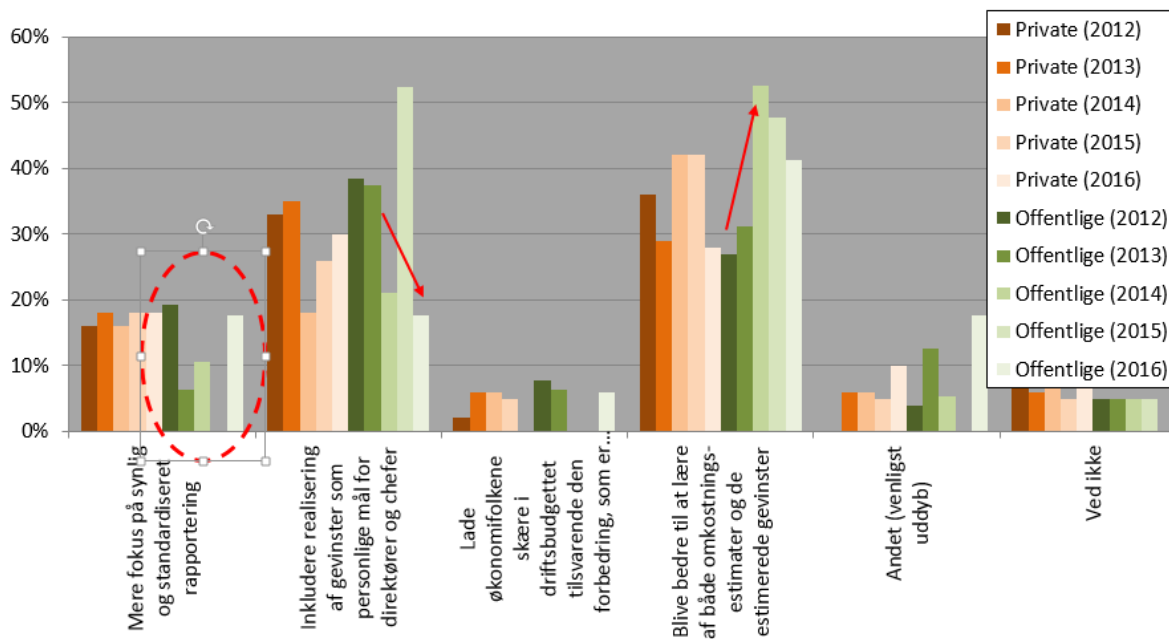


### Bedre til at regne den ud ...

Især den offentlige sektor tilkendegiver, at de kan blive bedre til at indarbejde business casens mål som personlige mål for direktører og chefer.

### Hvad kan organisationen primært gøre bedre?

2012: n=84, 2013: n=50, 2014: n=81, 2015: n=86, 2016: n=57





Både private og offentlige organisationer vil gerne blive bedre til udarbejde business casen og den efterfølgende gevinstrealisering, i særdeleshed vil de gerne blive bedre til at estimere omkostninger og gevinster. Dette gælder både før og efter projektet starter.

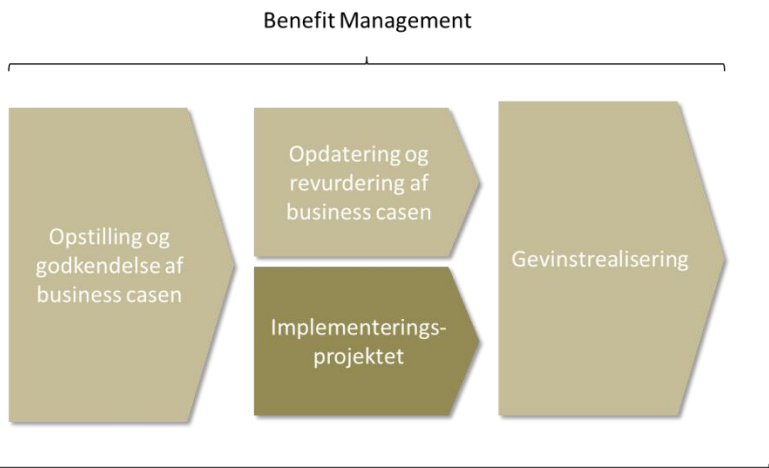
Udfordringer:	1strokes anbefalinger:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Blive bedre til at estimere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Få skabt en kultur, som giver mulighed for at trække på hinandens erfaringstal, således at gevinster bliver reviewet af en bredere kreds.</li><li>• Sikre opsamling af erfaringer for, hvordan omkostningerne faktisk blev – og i særdeleshed hvad fungerede i forbindelse med realisering af gevinster. Der er meget, man ikke kan forudse, men der er endnu mere erfaring, som ikke bliver givet videre.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledelsen bliver ikke målt på gevinsterne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Start med topledelsen – og gør det den vej igennem til en kultur.</li><li>• Det er altid god latin indenfor gevinstrealisering, at målingerne er de samme, som ledelsen i forvejen ønsker at styre efter.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Business casen bliver skrevet af de forkerte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvis ikke projektejereren selv står for at udarbejde business casen, skal det ske i meget tæt samarbejde med forfatteren.</li><li>• Vær bevidst om rollerne – for det er kun og kun gevinstejerne (hvem det så end er ... ) som kan lægge hovedet på blokken, sige god for gevinsterne og sørge for, at gevinsterne realiseres.</li><li>• Gør det også til en kultur at hjælpe hinanden med at lave business casen – for det er ikke nemt.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hver fjerde mener, at business casen ikke i tråd med den overordnede strategi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Få skabt en kultur, som sikrer, at alt vi gør, understøtter den overordnede strategi.</li><li>• Strategien skal gøres operationel med mål og styring, således at man kan se, hvordan man kan bidrage i den sammenhæng.</li><li>• Man skal også have modet til at stoppe projekter, som ikke bidrager til strategien.</li></ul>

## Organisationerne kunne forsat kunne få meget mere ud af business casen

Mens vi venter på gennembruddet, må vi konstatere, at mange business cases stadig ikke lever op til forventningerne, og at gevinsterne derfor ikke realiseres i det ønskede omfang. Business case beskrivelserne er ikke "solide", og gevinstrealiseringsplanerne er mangelfulde. Nogle ledere falder for fristelsen til at anvende en business case til at legitimere en investeringsbeslutning, der allerede er taget. Nogle fristes af en overoptimistisk og dermed "romantiseret" tilgang til business casen og undlader dermed at afdække de reelle muligheder og udfordringer, samt alternative scenarier for at realisere business casen.

Det er fortsat også en udbredt misforståelse, i både den offentlige og i den private sektor, at business casen alene skal anvendes i forbindelse med investeringsbeslutninger. Business casen bliver i dette perspektiv alene et beslutningsdokument, der skal retfærdiggøre en given investering. Herefter lægges beslutningsdokumentet i skuffen, og ingen ser business casen igen.

Af business casen tre liv er det forsat det første liv (udarbejdelse af beslutningsgrundlaget), som har fået mest kærlighed i organisationerne. Det gælder både det private og det offentlige.



Figur 1: Business cases tre liv. Kilde "Mastering the Business Case".

I mange år har vi i 1stroke sagt, at business casen har tre liv:

- Før implementeringsprojektet (udarbejdelse af beslutningsgrundlaget)
- Under implementeringsprojektet
- Efter implementeringsprojektet – som også er gevinstrealisering

En gennemgående aktivitet i alle tre faser er "Benefit Management", som er noget linjeorganisationen i høj grad skal eje og må ikke være projektspecifik. Se også figur 1.

En af vores hypoteser for arbejdet med business case-undersøgelsen har været, at nok bliver casen skrevet, men den ender sit liv i en skuffe. Så frem for at blive et skaffedokument, bliver det et skuffedokument. For at fungere som skaffedokument, skal dokumentet indgå i alle tre faser af business casens liv.

Dette års undersøgelse viser igen, at det første liv er let – altså før implementeringen. Business casen får ofte et romantisk skær over sig, fordi det er skrevet til skuffen, og ingen følger op på indholdet.

Undersøgelsen viser også igen, at der generelt bliver udarbejdet en business case inden opstart af et projekt. Kun ganske få angiver, at de slet ikke bruger business cases. Vi ved dog ikke, om den lille andel skyldes, at virksomheder, som ikke arbejder med business cases, ikke deltager i undersøgelsen – og tallet dermed kunne være højere.

Vores undersøgelse har også vist at der er en risiko i, at brugen af business cases og gevinstrealisering bliver bundet op på enkelt personer frem for at blive en del af en organisations almindelige rolle- og funktionsbeskrivelse. Det øger risikoen for tab af viden, når den er individbåret. Derfor skal de hvis man vil have succes med business cases og gevinstrealisering opbygges en mere formel struktur for dette arbejde.

Udfordringer:	1strokes anbefalinger:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er få, som systematisk gennemfører gevinstrealiseringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tænk business casen som et beslutningsdokument – ikke kun til at starte projektet, men også til at stoppe det før tid ved faseovergangene.</li> <li>• Fokuser på, hvad der driver forretningen, og hvilke omkostninger man kan skære på.</li> <li>• Det er vigtigt at opsætte de rigtige forudsætninger – og ikke mindst få accept fra interessenterne.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business case er ikke altid en tradition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gør business casen til en kultur i organisationen.</li> <li>• Hvis muligt inkluder business case i porteføljestyingsniveauet.</li> <li>• Brug business case som styringsværktøj og understøt en realiseringsaktivitet med forankring i topledelsen.</li> </ul>

## Potentialet udebliver ...

Undersøgelsen har igennem alle årene stillet skarpt på, at potentialet udebliver. Der er primært to forhold, som igen i år er blevet bekræftet: 1) Business casen – og især business casen i det offentlige – er baseret på procesforbedringer, som historisk har ikke været realiseret optimalt. 2) Forankringen til virksomhedens strategi mangler specielt for det private, hvilket kan medføre en ufokuseret indsats.

I den elektroniske spørgeskemaundersøgelse bliver respondenterne introduceret til spørgsmålet: "Hvad skriver man typisk business casen indenfor?". Dette har vi delt op i de typiske hovedbidrag: "Optimering af it-omkostninger (TCO)", "Optimering af den kørende forretningsmodel" og "Indførelse af nye forretningsmodeller:

11

- **Optimering af it-omkostninger**

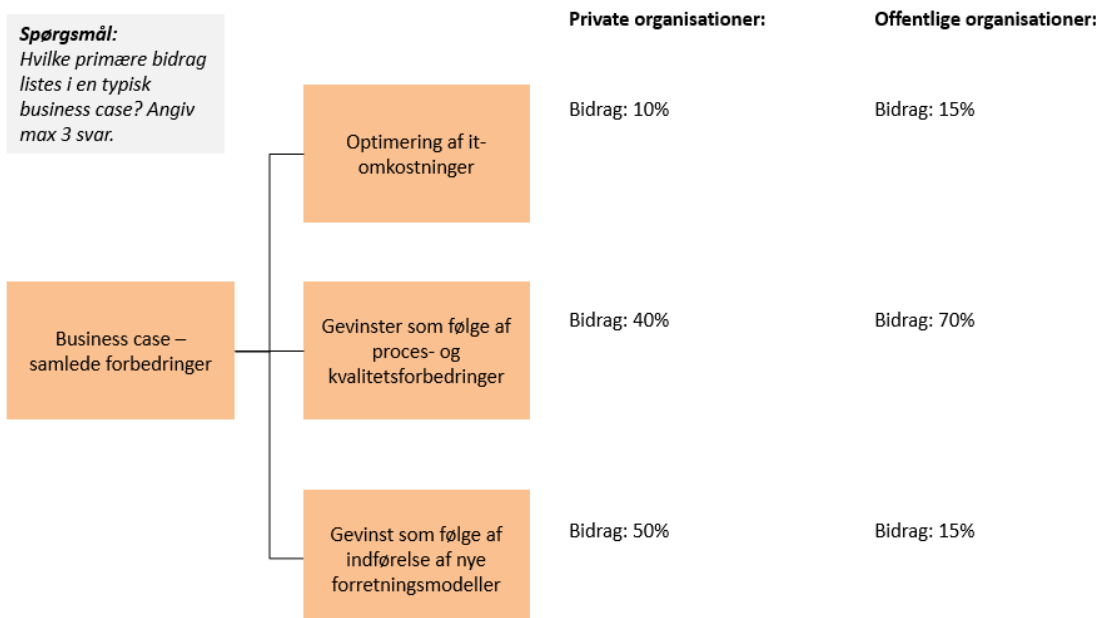
Dette inkluderer de omkostninger, der er relateret til reduktion af it-omkostninger og reduktion af energi-omkostninger. Business case med fokus på dette er bl.a. at sikre en mere kost-effektiv drift af de underliggende systemer – evt. ved at lægge løsningen ud en cloud-løsning.

- **Optimering af den kørende forretningsmodel**

Dette inkluderer gevinster som følge af proces- og kvalitetsforbedringer af den kørende forretningsmodel. Dvs. der er små eller mellem store ændringer i den kørende "forretning". Det kan lidt sammenlignes med de forbedringer, som opnås ved indførelse af LEAN.

- **Indførelse af nye forretningsmodeller**

Dette inkluderer de gevinster, som er et resultat af indførelse af nye forretningsmodeller. Her tænkes der ud af boksen - og dette kræver store ændringer i organisationen, kulturen etc. Indførelse af nye måde at tilbyde en bedre og billigere service.



Som det kan ses af figuren, så er fordelingen hos den private sektor 10%/40%/50%, hvor den offentlige sektor ligger på 15%/70%/15%. Dvs. den offentlige sektor i høj grad forsøger at optimere deres "forretning" med proces- og kvalitetsforbedringer, og i langt mindre omfang forsøger at indføre nye forretningsmodeller. Vores fokusinterviews har givet flere bud på dette. Bl.a. er det offentlige styret af en rammebevilling, som er bundet op i at skulle administrere en lov eller bekendtgørelse. Det er således ikke op til det enkelte ministerium, styrelse, region eller kommune, at kunne gøre det anderledes, men alene mere effektivt med procesforbedringer og sikre en bedre kvalitet. Den private sektor er hele tiden på jagt efter en ny måde, hvormed man kan drive sin virksomhed og ens "værdi-tilbud" (Value Proposition på nu-dansk) skal hele tiden skærpes for at være interessant overfor ens nuværende og potentielle kunder.

#### *Klar til skyen?*

Figuren er kendetegnet ved at jo højre op man er i figuren, jo nemmere er det at realisere business casen. Dvs. hvis man skifter en it-løsning eller en it-komponent ud med en mere kosteffektiv løsning (og den kan det samme), så er det ingen sag til at få pengene hjem. Det er lidt lige som at skifte en gammel glødepære ud med en LED-pære. Ved en simpel øvelse har man sparet 80% af energiforbruget.

Det er værd at bemærke, at det offentlige sektor har lidt mere fokus på nedbringelse af omkostningerne til it. Vores fokusinterview gav os det indtryk af, at det offentlige havde typisk i forhold til det private en større og mere specialiseret opgave, hvor en almindelig service- eller fremstillingsvirksomhed i højre grad kan få understøttet deres it-behov ved standard løsninger, som måske endda tilbydes i en skyløsning til en meget overkommeligt beløb. I det hele taget er cloud løsninger ved at skyde op, som igen kan reducere omkostningerne til it. Senest kan man se Oracles cloud satsning, som går lige i kødet på Amazons eksisterende forretning. Rigtig mange brancher har allerede kastet sig over muligheden, men der er fortsat brancher, som har udfordringer med at kunne bruge denne løsning pga. forskellig lovgivning. Når det bliver blødt op for, så kan den offentlige sektor lægge meget ud i skyen.

#### *Udfordringen med proces- og kvalitetsforbedringer*

Business casen – og især business casen i det offentlige – er baseret på procesforbedringer. Fokus på procesforbedringer i business casen er der ikke noget galt i. Det er bare sjældent, at man har taget konsekvenserne af en realiserbar procesbesparelse. For at opnå en regnskabsmæssig gevinst kræver det, at der bliver reduceret i antallet af årsværk. I enkelte tilfælde kan der være en besparelse ved at nedbringe overarbejdsbetalingen eller brugen af vikarer, men det er snarere undtagelsen end reglen. Der er ingen tvivl om, at det offentlige har brug for at identificere en række procesbesparelser, da deres ønske om øget digitalisering giver en række procesforbedringer. Disse procesforbedringer er i mange tilfælde også meget nødvendige, da arbejdsstyrken til at løse opgaverne er nedadgående.

#### *De store forandringsprojekter*

En noget andet udfordring har man, når der skal implementeres større forandringer i måden man driver sin forretning på. Her specielt tænker vi på hvis enten det offentlige eller det private skal implementere en digitalisering med "not touch". I det offentlige har man i forvejen alle informationer om personer og virksomheder. Dvs. en stor del af sagsbehandlingen kunne i virkeligheden ske ved "blot" at søge informationer de rigtige steder og behandle dette automatisk. Et eksempel fra den private sektor kunne være finansielle firmaer, som lægger mere og mere ud til kunderne. Uanset er det en meget stor ændring af kulturen både hos kunden/borgerne og hos de medarbejdere, som skal udføre en anden form for service end de plejer. Dette tager man sjældent højde for i business casen.

Gevinster som følge af nye forretningspotentialer har historisk altid givet de største gevinster, men er også sværest at realisere. Årsagerne er mange, da man jo enten åbner nye kanaler, går ind på nye markeder etc. Her er det alt andet lige sværere at forudse udviklingen i et kommende salg og realisere denne. Ved en omkostningsbesparelse er det nemt at spare et kendt forbrug væk.

Udfordringer:	1strokes anbefalinger:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesforbedringer realiseres ikke</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vurder de enkelte business cases, som er baseret på procesforbedringer, om dette kan realiseres.</li><li>• Tænk gevinstrealiseringen til enden – hvad skal procesforbedringen bruges til? Reduktion af overarbejde? Reduktion af medarbejderstaben? Frigive ressourcer til ...?</li><li>• Tænk i andre baner end procesforbedringer – og specielt hvad kan man få ud af et tidsmæssigt overskud.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hver fjerde mener, at business casen ikke i tråd med den overordnede strategi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Få skabt en kultur, som sikrer, at alt vi gør, understøtter den overordnede strategi.</li><li>• Strategien skal gøres operationel med mål og styring, således at man kan se, hvordan man kan bidrage i den sammenhæng.</li><li>• Man skal også have modet til at stoppe projekter, som ikke bidrager til strategien.</li></ul>



## Hvad gør de bedste i klassen?

Baseret på interview fra undersøgelserne hos dem, som gør det bedst samt vores erfaringer med business cases i et stort antal projekter og programmer, opnås gevinstrealisering bedst hvis:

Projekter med klare mål opnår dem også ...

- hvis både de økonomiske og ikke-økonomiske mål er klare.
- når business casen er modnet så meget, at generelle beregninger, benchmark og trends er omregnet til konkrete tal, som gælder helt specifikt for de dele af organisationen, der skal realisere gevinsterne.
- hvis baseline er defineret og anerkendt.

Business casen er forankret højt og bredt ...

- dvs. den har topledelsens såvel som linjeledelserne og relevante medarbejders opmærksomhed.
- når topledelsen løbende har fokus på forandringsledelse i forbindelse med business casens implementering, herunder behov for uddannelse og håndtering af eventuel modstand mod forandring.

Løsningen som helhed er kendt og accepteret ...

- og hvis gevinstrealiseringsplanen ligeledes som helhed er kendt og accepteret blandt de ansvarlige og involverede.
- der er klar kommunikation om, hvordan gevinsternes skal anvendelse og fordeles.
- når alle relevante ledere og medarbejdere er informeret om og forstår, hvilke organisatoriske forandringer, eksempelvis nye arbejdsgange, efteruddannelse, ændret bemanning mv. business-casen forudsætter og indebærer.
- når der er dialog med interessenter i hele værdikæden, dvs. samarbejdspartnere, leverandører og kunder samt brugere udvider perspektivet for business casen og dermed potentialet for gevinster.

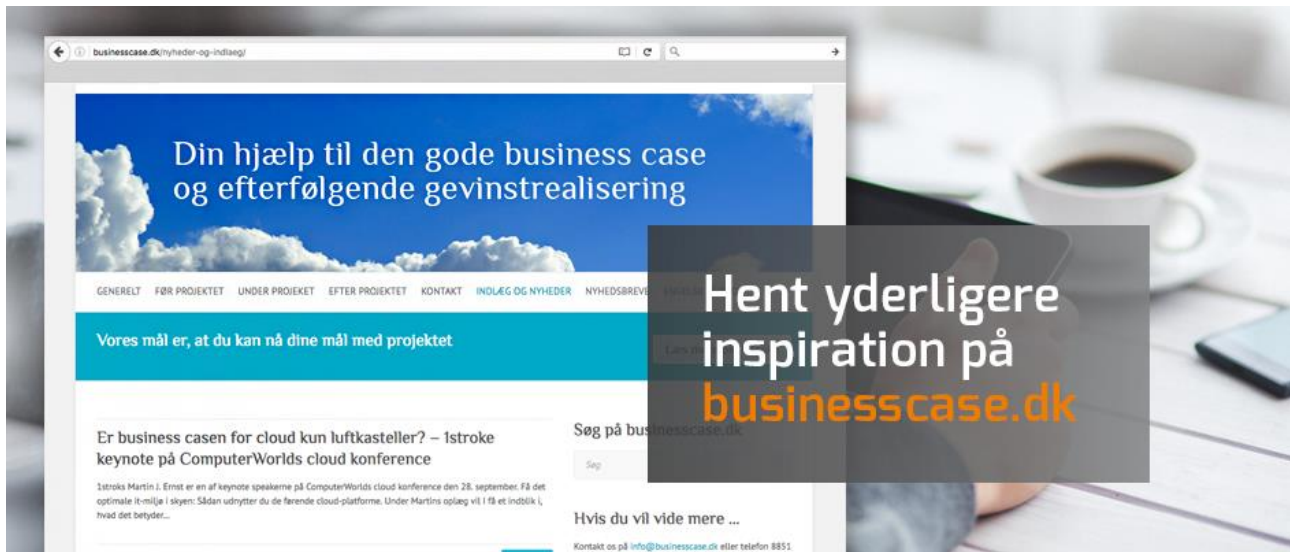
"Projektet" slippes først, når målene er nået ...

- derfor skal ansvaret for opfølgning på gevinstrealiseringen være overdraget til linje- eller stabsorganisationen – allerbedst at de har ansvaret under alle tre liv af business casen.

Der er skabt en værdibaseret kultur ...

- når (top)ledelsens opfølgning skifter fokus fra alen lange projektlister til opfølgning baseret på oversigter over gevinstporteføljen.
- man har skabt en værdibaseret drevet kultur med fokus på opfølgning og ændringshåndtering.
- når medarbejderne hele tiden tænker "skaber dette værdi for virksomheden?"

## Hvis du vil vide mere?



15

Kontakt os via ...

Telefon: 8851 0222

E-mail: [info@1stroke.dk](mailto:info@1stroke.dk) / [info@businesscase.dk](mailto:info@businesscase.dk)

Web: [1stroke.dk](http://1stroke.dk) / [businesscase.dk](http://businesscase.dk)

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015 og 2016. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning til 1stroke ApS. Hvis dette ikke overholdes, kan anvendelse af undersøgelsen faktureres af 1stroke jf. gældende prisliste.