



# ERP

## **Artikel trykt i ERP.**

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, USB-nøgle samt onlineversion, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2012

**BØRSEN.**  
LEDELSESHÅNDBØGER

## 3.4.

# Business casen som effektivt værktøj til at realisere gevinster i ERP-projekter

– Fra passivt skuffedokument til aktivt skaffedokument

**Martin J. Ernst** | Management Consultant, Partner, ekstern lektor på ITU | 1stroke ApS | mje@1stroke.dk

### 1. Indledning

Fra et passivt skuffedokument til et aktivt skaffedokument

Artiklen beskriver nogle af de udfordringer mange oplever i arbejdet med business cases. Når udfordringerne overkommes, viser business casen sig som et effektivt værktøj til at realisere projektets gevinster. Med andre ord: Business casen skal gå fra at være et passivt skuffedokument til et aktivt skaffedokument.

For mange er business casen en af de trælse øvelser man skal igennem, før man når til det sjove. Endnu flere kan ikke se ideen i det. Senest er det kommet til udtryk i Computerworld i forbindelse med kåring af Danmarks bedste CIO 2011.

Uddrag af artiklen:

<http://www.computerworld.dk/art/117054>:

*“Jeg har aldrig set det virke.”*

*Så klart lød ordene fra Årets CIO, Torben Bonde fra Vestas IT, i diskussionen om at høste gevinsten af it-projekter. Det, han aldrig har set virke, er den del af business casen, der går ud på at realisere den planlagte gevinst.”*

Så selv blandt de bedste er det svært at realisere business casens gevinster. Men hvad går der galt? Hvordan kan det gøres rigtigt og mere effektivt? Disse spørgsmål vil denne artikel give et bud på, så arbejdet med business casen bliver et aktiv på flere planer og i alle faserne af projektet.

Udgangspunkt i  
PRINCE2

Artiklen tager det udgangspunkt, at mange business cases ikke har succes med at realisere gevinsten. Der findes naturligvis også mange eksempler på, at det lykkes. Artiklen er skrevet primært ud fra erfaringer med generelle it-projekter og med udgangspunkt i PRINCE2s definitioner, men også ud fra den klare formodning, at problemerne med sådanne projekters business cases også kan overføres til andre typer af projekter. Dette inkluderer ERP-projekter, som denne håndbog handler om. I artiklen er der et par eksempler fra it- og ERP-projekter.

## 2. Hvorfor går det ofte galt?

Eksempler på hvorfor  
det går galt

Der er mig bekendt ikke lavet undersøgelser af, hvor i processen og hvorfor business casen ikke får den planlagte effekt, som dette værktøj ellers burde kunne give. Ifølge førnævnte artikel fra Computerworld skyldes det især at:

- Verden er så foranderlig, at alt er ændret, inden man kommer til realisering.
- Løsningerne er så komplekse, at det er dyrere at udarbejde en business case, end at udskifte selve løsningen.

I tillæg kan jeg nævne et par hovedproblemer, som jeg har set hos forskellige kunder:

- Business casen følger en fast struktur, som er for rigid i forhold til problemets udfordring.
- Business casen skrives af de forkerte.
- Gevinsterne bliver ikke ejet af en BCM (Business Change Manager – en forandringsleder).
- Gevinsterne bliver ikke defineret målbart.
- Man ser ikke mulighederne for forretningen, men problemet med at skrive en business case.

“Strategisk beslutning”

Specielt det sidste punkt er relevant for ERP-projekterne. Implementeringsprojektet bliver meget hurtigt udskiftning af en applikation med de samme funktioner, og derfor sker der ikke en egentlig forbedring af forretningen. Det er lige som udskiftningen af en bil – man kommer stadigvæk fra A til B, men der er færre penge i kassen. Mange virksomheder kalder det blot en “strategisk beslutning” og bruger dette argument, til at glemme virkeligheden.

I denne artikel vil jeg desuden give mit bud på en effektiv opbygning af business case – herunder formål, indhold, struktur, indholdsejer og opfølgning.

### 3. Hvad er en business case?

Hvorfor gør vi dette?

Business casen er det styringsværktøj i projektet, som dokumenterer den forretningsmæssige påvirkning af projektets leverancer. Oplysninger, der beskriver retfærdiggørelsen af at starte og fortsætte et projekt. Business casen leverer begrundelsen -og besvarer spørgsmålet "Hvorfor?" til projektet. Den opdateres ved nøglebeslutningspunkter igennem hele projektet, som typisk kunne være faseovergange. Projektstyringsstandarden PRINCE2 definerer dette på følgende måde:

Hvad er en business case:

- En Business case er en beskrivelse af begrundelserne for projektet og berettigelsen af projektets igangsættelse. Business casen er baseret på de estimerede omkostninger ved projektet, risici, det forventede udbytte og de forventede besparelser
- Business casen dækker alle ændringer i den virksomhed, der er berørt af projektet
- Business casen udgør projektets vigtigste sæt informationer. Den styrer beslutningsprocesserne og bruges hele tiden til at justere projektets fremdrift, i forhold til de forretningsmål/udbytte der er defineret i business casen
- En Business case skal udvikles i henhold til evt. eksisterende organisationsstandarder og projektets beskaffenhed. I nogle tilfælde vil en business case være meget krævende at udvikle og godkende, fordi projektet vil have store konsekvenser for organisationen. Andre vil være mindre arbejdskrævende, fordi projektet er uafhængigt og har minimal indvirkning på andre dele af organisationen. Dette påkrævende investeringsniveau vil også have indflydelse på, hvor formel udviklingen af business casen skal være.

*Kilde: PRINCE2 manualen side 197-198, OCG, Anden udgave, 2006*

Med andre ord er business casen beslutningstagernes (styregruppeformanden, topledelsen, politikere, bestyrelse) vigtigste redskab i projektet, når de skal vurdere om investeringen skal foretages, og hvilke gevinster man kan forvente at realisere.

Styring af forudsætninger

Som altid er det svært at spå om fremtiden, og derfor bygger business casen på en række forudsætninger, som løbende skal monitoreres og justeres. I PRINCE2 er det en central aktivitet, at der sker en løbende vurdering af business casen – og senest ved hvert faseskift.

## 4. Lad ikke skabelonen skabe unødige behov

Som nævnt skal business casen – blandt meget andet – ses som en beskrivelse af hvorfor. Og dette “hvorfor” kan tage sig meget forskelligt ud, alt afhængigt af den forandring som virksomheden eller organisationen ønsker at gennemføre.

En skabelon/ramme til at dække det hele

En af de største fejl er, at virksomhederne bruger én skabelon til at udarbejde business casen – uanset om det er et stort eller lille projekt. Et stort projekt kunne være et kernesystem til et pensionselskab, som håndterer 800.000 pensionsaftaler, indførelse af et nyt servicekoncept i SAS eller udskiftning af samtlige signaler i Banedanmark. Et lille projekt kunne være indførelsen af MUS-samtaler for nedbringelse af sygefravær, elektroniske betaling i kantinen eller køb af nye printere. Disse eksempler har alle forskellige forretningspotentialer, dermed forskellige behov for indholdet i business casen. Ofte sker det, at man bruger et større rammeværktøj end nødvendigt, hvilket gør resultatet ineffektivt. Et godt råd er at skrulle en business case helt ind til benet og bygge op efter behov.

Et bud på indholdet af en business case er angivet i projektstandarden PRINCE2:

### Indholdsfortegnelse for en business case:

- Ledelsesresume
- Årsag
- Muligheder og den valgte løsning
- Forventet positivt udbytte
- Forventet negativt udbytte
- Tidshorisont
- Omkostninger
- Tidshorisont
- Investeringsvurdering og evaluering
- Betydende risici.

Kilde: Oversat efter den engelske PRINCE2 manualen side 237-238, OCG, 5. udgave, 2009

Udbyg efter behov

Alt efter behov kan man også tilføje bilag og appendiks. Ofte har man ikke brug for mere. I nogle tilfælde kan man skrive et par afsnit under hvert hovedpunkt. Andre gange er det nødvendigt med en dybdegående analyse af punkterne “Forventet udbytte”, “Risici”, “Omkostninger” og “Tidshorisont”. Nogle gange er en powerpoint-præsentation nok – og specielt i den tidlige fase, hvor idéen skal prioriteres.

Finansministeriets Business Case

Den tidligere version af Finansministeriets Business Case Model var et godt eksempel på en skabelon, hvor “one size

fits all”. Skabelonen skulle bruges til alle it-investeringer over 10 mio. kr. Skabelonens indholdsfortegnelse er vist i figuren nedenfor:

<b>Ledelsesresumé</b>	<b>2</b>
<b>Revisionshistorik</b>	<b>3</b>
<b>1 Løsningsbeskrivelse</b>	<b>4</b>
1.1 Forretningsmæssigt omfang	4
1.2 It-mæssigt omfang	5
1.3 Interessenter	5
1.4 Alternative løsninger	6
1.5 Delprojekter	6
1.6 Afhængigheder til sideordnede projekter	6
<b>2 Forretningsmæssige konsekvenser</b>	<b>7</b>
2.1 Økonomiske konsekvenser	7
2.2 Økonomiske nøgletal	7
2.3 Kvalitative gevinster	8
2.4 Risici	8
<b>3 Implementering og opfølgning</b>	<b>9</b>
3.1 Implementeringsstrategi	9
3.2 Milepælsplan	9
3.3 KPI'er	9
<b>4 Ejerskab</b>	<b>10</b>
4.1 Projektejer og projektleder	10
4.2 Leverandører	10
4.3 Opfølgning på forretningsmilepæle	10
4.4 Sponsorer	10
4.5 Godkendelse	10
<b>Bilag</b>	<b>11</b>

Figur 1. Kilde: Finansministeriets Business Case Model fra 2006.

Omfattende skabelon

Som det ses fylder skabelonen i sig selv 11 sider – og med indhold bliver business casen et meget tungt og omfattende dokument. Jeg mener, at denne skabelon indeholder meget mere end man kunne forvente i en tidlig fase. Bl.a. kendes leverandørerne måske ikke, eller hvilke konkrete delprojekter man påtænker at realisere, eller bestemte forretningsidéer. Men disse informationer er bestemt relevante i en senere fase.

Det er også min holdning, at denne skabelon dels er alt for stor til projekter, i størrelsesordningen fra 10 til f.eks. 30-50 mio. kr. Det øger risikoen for, at læserne ikke har fuld tiltro til indholdet af business casen, og at det herved reelt ikke bliver business casen, der er beslutningsgrundlaget, men andre ikke-dokumenterede forhold.

Monte Carlo  
simulering

Sidenhen har Finansministeriet introduceret en ny Business Case Model. Der er sket en del ændringer (primært layout)

uden at det er blevet væsentligt bedre i forhold til det ovenstående kritikpunkt – nemlig at skalere skabelonen og ikke lade én skabelon være gældende for alle projekter. Dog er der lavet en regel om, at der for projekter over 60 mio. kr. skal gennemføres en Monte Carlo simulering. En Monte Carlo simulering giver et billede af sandsynligheden for, hvor præcise estimerne er, ud fra den fremgangsmåde som er anvendt i forbindelse med estimeringen.

Se også: <http://www.riskamp.com/files/RiskAMP%20-%20Monte%20Carlo%20Simulation.pdf>

Som udgangspunkt er Monte Carlo metoden udmærket i en senere fase – men ikke i første versionen af en business case. Slet ikke hvis projektet i sin natur er simpel, men koster rigtig mange penge pga. et enkelt element i planen (eksempelvis én vindmølle, en kæmpe server, eller lign.).

## 5. Begynd småt – og skaler efter behov

“Full size” ikke  
nødvendigt

Det er nogle gange ikke nødvendigt, at udarbejde en “full size” business case, hvis man i starten blot skal afprøve en forretningsidé for at se om “der musik i det”. Hvis man tænker en state/gate fremgangsmåde her, kunne business casen have tre stadier:

**Business case – version 0:** Den første version er på et meget overordnet niveau og typisk på dispositionsform – og måske kun hovedoverskrifter. Der bliver regnet i hele træskolængder, og man ved og forventer, at de inkluderede tal er forbundet med en hvis usikkerhed. Denne version bruges til at beslutte, om man skal gennemføre en (måske omkostnings-tung) foranalysefase.

**Business case – version 1:** Den næste hovedversion danner basis for beslutningen om at gennemføre en egentlig analysefase. I denne fase bliver projektet beriget med mere information, som får business casens resultat til at krystallisere sig endnu mere. Man har nu basis for at beslutte en egentlig analysefase, hvor både gevinster og specielt omkostninger bliver kvantificeret endnu mere præcist.

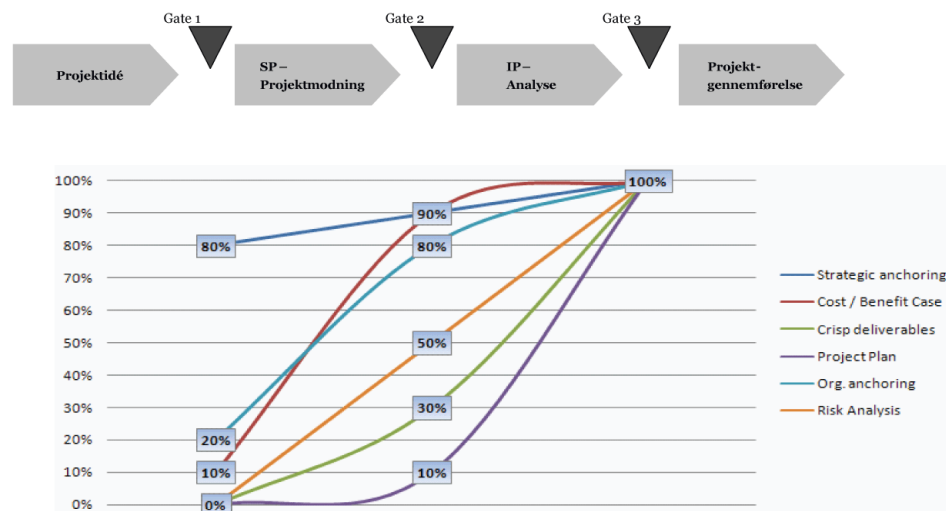
**Business case – version 2:** Under analysefasen bliver business casen yderligere modnet, parallelt med at projektets basis i form af omfang, projektplaner med mere også bliver modnet. Dette samles i et dokument, som er basis for projektets endelige godkendelse. Der er nok denne version

Finansministeriet har tænkt på, da de designede deres business case skabelon.

Stage/gate

Ved at inddele i disse tre stadier/versioner, har ledelsen mulighed for at stoppe et projekt, hvis det tidligt viser sig, at det ikke kan realisere et fornuftigt afkast, i forhold til investeringssummen og risikoprofilen.

Figuren nedenfor viser en lidt anden vinkel af samme udfordring.



Figur 2. Kilde: 1stroke

Analysér ikke mere end nødvendigt

Figuren viser, at man i starten har (alt andet lige) et klar idé en om projektets strategiske forankring. Dermed er berettigelsen begrundet i virksomhedens strategi. Det man dog ikke har, er alt det andet; styr på gevinster/omkostninger, klar opfattelse af hvad opgaven er, en klar projektplan, den organisatoriske forankring samt en risikoanalyse. Dette er nødt til at blive modnet undervejs, men beslutningerne træffes ud fra den på det tidspunkt kendte viden. Nogle gang er den viden tilstrækkelig til at give beslutningstagerne en god fornemmelse i maven – og de er dermed klar til at tage en beslutning. Nogle gange har man brug for mere dybdegående analyser. Her er det også en fordel at vurdere, om en ekstra indsats giver et bedre beslutningsgrundlag. Derved undgår man også at bruge unødige mange ressourcer på en business case, når man enten burde have stoppet projektet, eller lade projektet komme i gang, så projektet blev færdig til tiden og gevinsterne kan realiseres.



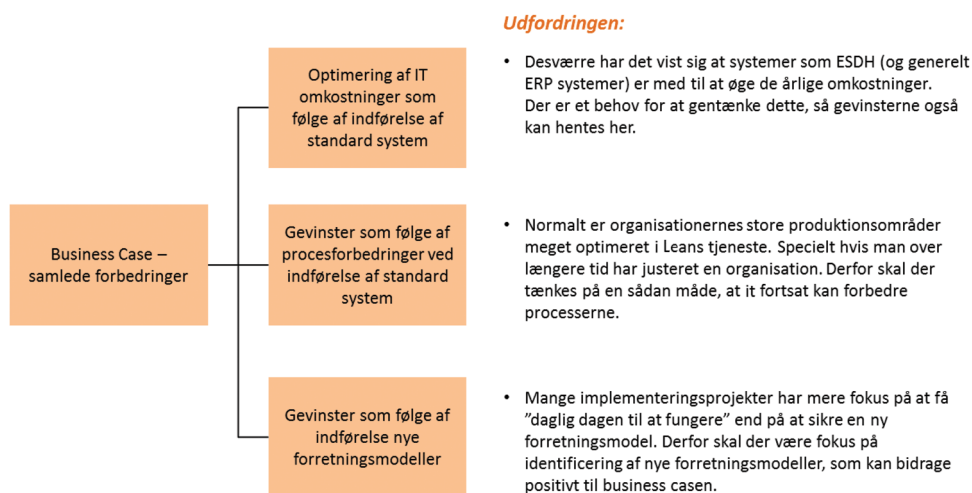
## 6. Business casen skrives af de forkerte

Mange gange skriver it-projektlederen business casen

Business casen skal skrives af dem, som skal realisere gevinsterne. Dette er ikke nyt og indgår som en fast del af projektledelsesstandarden PRINCE2. Set i lyst af, at PRINCE2 er en standard og en certificering, som rigtig mange projektledere kender til og evt. er certificeret i, så er det bemærkelsesværdigt, at det i forbindelse med mange it-projekter ofte ses, at it-afdelingen selv skriver business casen. Det skyldes måske den valgte governance model, som foreskriver, at der altid skrives en business case inden opstart af et projekt. It-afdelingen tyr derfor til at skrive business casen selv, da men ellers ikke vil få en tilfredsstillende fremdrift til at kunne starte projekterne op, jf. den omtalte governance model. Det medfører, at mange it-projekter udelukkende fokuserer på de forhold, som it-afdelingen kan være med til at påvirke: It-omkostningerne og procesforbedringer pga. bedre it-værktøjer. Men værst og vigtigst er, at alle de forbedringer som skal drives af forretningen, højst sandsynligt ikke er forankret af dem, som faktisk skal realisere dem – nemlig forretningen.

Tre typiske typer af bidrag ved it-projekter

I figuren nedenfor er vist en opdeling af de forskellige gevinster ved typiske it-projekter, og nogle af de udfordringer, som kan forekomme, når gevinsterne skal realiseres:



Figur 3. Kilde: 1stroke

Hvis en it-projektleder skriver business case'en alene, så er det typisk kun den første af figurens kasser, hvor it-projektlederen har en chance for at skrive en realiserbar case. It-

afdelingen kan naturligvis selv stå inde for de gevinster som de skal realisere, og på den måde har projektet en god chance for succes. Hvis man sammenholder dette med den udfordring, at der i de to øverste kasser (it-omkostninger og procesforbedringer), næsten ingen (neutral) eller ofte negative gevinster er at hente, så bør fokus derfor rettes mod den nederste kasse, da det er her, de store besparelser typisk kan hentes. Hvis man skal ændre på forretningsmodellen, så skal det drives af forretningen og ikke af it-afdelingen. Det er mange gange set, at en it-afdeling f.eks. har retfærdiggjort et større ERP-projekt, ved at inkludere potentialet ved at indføre en bedre logistikløsning. Dette potentiale kunne så ikke realiseres, da det enten ikke byggede på et korrekt data-grundlag eller at forretningen ikke ønskede den foreslåede løsning.

Der findes både positive og negative gevinster

I det forrige afsnit blev der kort nævnt de negative gevinster. Det er et krav i forbindelse med udarbejdelsen af business casen, at der også skal beskrives de negative gevinster, som en forandring vil bringe. Det er helt naturligt, at hvis man forbedrer et område, så kan et andet område forværres – dog ikke i samme grad. Både for de positive som de negative gevinster er det vigtigt, at angive sandsynligheden for at kunne realisere gevinsterne. Realisering af gevinster er ikke givet på forhånd, men skal realiseres via efterfølgende lederskab.

## 7. Forandringslederen – et omdrejningspunkt for succes

Brug de nye virkemidler til at genere gevinster

Et af forandringslederens allervigtigste ansvarsområder er, når projektet har overdraget deres leverancer i form af virkemidler, at realisere de gevinster, som fremgår af business casen. Firkantet sagt skal forandringslederen skrive under med blod på, at hvis de får det virkemiddel, som projektet frembringer, kan de også høste den dokumenterede gevinst. I alt for mange tilfælde vælges/finde forandringslederen slet ikke, eller ofte for sent i processen.

Skal være med hele vejen igennem

Naturligt vil forandringsledere, som er kommet sent i forløbet, ikke frivilligt tage ansvar for et mål, som de ikke har været med til at definere. Derfor er det vigtigt, at forandringslederen er med hele vejen igennem. Både ved Business casens frembringelse hvor de helst skal komme på den forretningsmæssige idé, skrive business casen, eller som

minimum godkende indholdet inden igangsættelse af selve implementeringen i projektet. Undervejs i projektet, hvor evt. justering af forretningsideen undervejs i implementeringsforløbet, kan ændre så meget på forudsætningerne, at business casen bliver negativ og dette bør medføre en revurdering eller en lukning af projektet. Samt i forbindelse med realisering af gevinsterne inden for forandringsledernes område i organisationen.

Mangler som regel ved ERP-projekter

Det er typisk forandringslederne, som mangler i it-projekterne. I sær ERP (og andre standard ramme programmer som eks. ESDH) projekterne mangler denne rolle, selvom den om noget er særlig påkrævet her, da disse projekter indeholder en høj grad af forandring i forretningen. Forandringen sker bl.a. da det nye system er et standard system og højst sandsynligt vil erstatte et gammelt proprietært system, som har været fintunet de sidste 15 år. Dog kan ERP-systemerne sikkert også tilføje en masse nyt bl.a. en bedre logisk løsning – og der plejer der at være rigtig mange penge i.

Men det er typisk it afdelingen som bliver involveret, da disse løsninger i høj grad har sit udspring i it-afdelingen. Specielt en opgradering af et ERP-system bliver aldrig genereret af forretningen, men af it-afdelingen. Dette skyldes, at it-afdelingen har ansvaret for et stabilt ERP-produktionsmiljø. Når ERP-leverandøren meddeler, at de ikke længere vil supporte den version som virksomheden kører på, så bliver it-afdelingen nødt til at starte et opgraderingsprojekt. Forretningen er principielt ligeglad med dette projekt selv om de måske burde involvere sig. Nogle gange giver en ny version af ERP-softwaren nye muligheder. Enten i form af forbedret funktionalitet, som kan give nye forretningsmuligheder, eller som kan give mulighed for at afskaffe tilpasninger. Tilpasninger, som normalt vil give en højre TCO, men som normalt også vil give en ændret forretningsgang. Det er her forandringslederne skal indover.

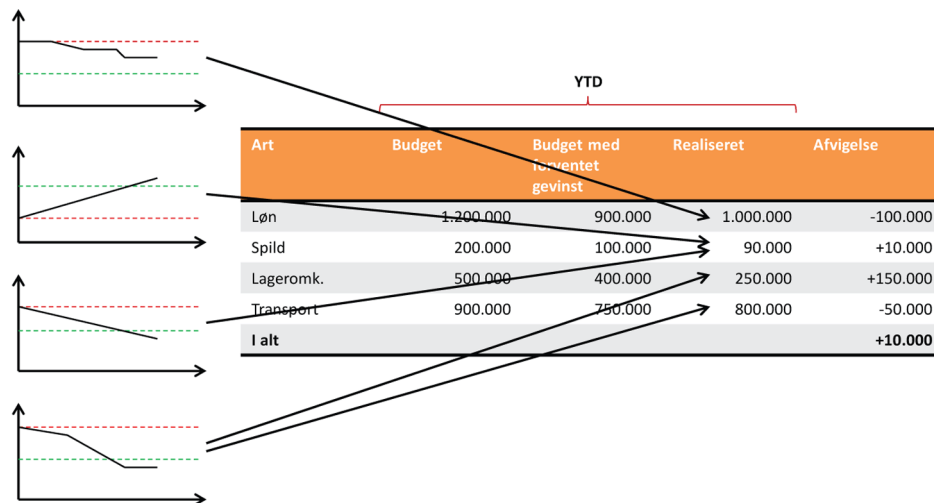
## 8. Operationelle og finansielle KPI'er

KPI/målepunkter

Med andre ord er det vigtigt at forandringslederen er med fra starten til at sætte mål og definere de KPI'er (målepunkter), som skal danne grundlaget for målene. Der skal være både operationelle og finansielle KPI'er, så man dels kan se adfærdsændringen via de operationelle KPI'er, og dels kan se hvordan bundlinjen påvirkes af de finansielle KPI'er. Derfor

er det også vigtigt at definere et udgangspunkt (en baseline). Alt for mange projekter søger en forbedring uden at vide, hvorfra der skal forbedres.

I figuren nedenfor ses fire operationelle mål (baseline er den røde strek og target er den grønne strek), som hver påvirker fire artskonti:



Figur 4. Klide: ICG

Hvis projektet og forandringslederen skal kunne arbejde effektivt, er det nødvendigt at fremskaffe de faktiske målinger og etablere en løbende afrapportering. Det sker typisk i en controllerfunktion. Denne skal både sikre, at de rigtige målinger genereres, og sikre at der ikke sker en suboptimering blandt de forskellige projekter, herunder at samme gevinster tages af flere projekter. Med andre ord: En samlet virkelighed i form af ensartede data gennem hele organisationen.

Håndgribelige – både konkrete og specifikke

Håndgribelige (konkrete og specifikke) mål er afgørende for at realisere projektets gevinster. Normalt indebærer en investering både håndgribelige og knap så håndgribelige effekter, men hvor det er klart nemmest at beskrive de ikke-håndgribelige. Den fælde falder mange i. Kvantificering letter arbejdet med at fastsætte mål for gevinsterne, og det er en betingelse for at det efterfølgende opfølgingsarbejde kan blive succesfuldt. Formuleringen af KPI'er og en skarp målsætning er derfor vigtigt. Et eksempel på en dårligt formuleret målsætning er "en forbedring af kundetilfredsheden", mens en mere skarp formulering kunne være en målsætning

om “en brugerfremgang i form af øget antal sidevisninger ud fra FDIMs månedlige målinger med 10 % pr. md.”. Sidstnævnte giver straks de involverede i projektet et mål at arbejde mod.

ERP-eksempel

Da ERP-projekter kan dække over meget forskellige projekter, så kan listen over mulige eksempler på KPI'er være lang. I eksemplet for denne artikel er valgt et par KPI'er, som man kunne forstille sig i forbindelse med et indkøbsprojekt. Dette indkøbsprojekt skal sikre virksomheden en bedre udnyttelse af sine leverandører, og et leverandørsstyringsmodul i ERP-løsningen skal implementeres til understøttelse af dette. Her gælder det om, at sikre en høj udnyttelse af de forhandlede kontrakter – og i det hele taget skal der indgå nye og måske bedre kontrakter.

Derfor kunne KPI'er i denne forbindelse være følgende: Graden af indkøb uden for kontrakterne, antallet af indgåede indkøbsordrer, antal forbedrede indkøbsordrer (som følge af et bedre forhandlingsgrundlag, da data kan understøtte dette) etc. KPI'erne bliver til mål inden projektet går i gang – og dette definerer baseline. Dette er målepunkter, som gerne skulle vise en adfærdsændring, men denne adfærdsændring kan normalt kun indtræffe, hvis den sker med ledelsens medvirken. Her kommer vi tilbage til forandringslederne, da disse skal være med til at skabe denne fremdrift og dermed forbedring af de førnævnte KPI'er.

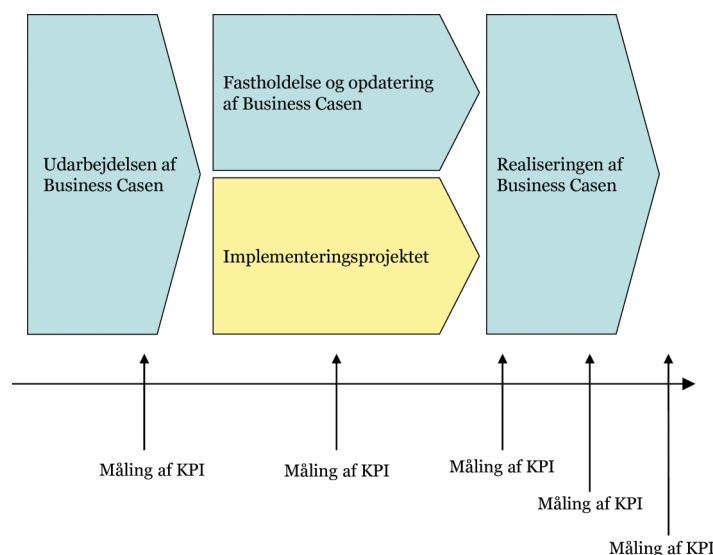
Denne adfærdsændring skal man senere hen i projektet kunne genfinde i regnskabstallene. På sammen måde som med KPI'erne, der skulle vise en adfærdsændring, skal man definere en baseline og en forventet regnskabseffekt, efter realisering af projektets gevinster. Dette bør også defineres på samme tid, som de førnævnte KPI'er, da det nogle gange kræver en opsplitting af artskontiene (evt. i cost centre eller anden dimension i kontoplanen). Man kan ikke forledes til at tro, at man kan gå tilbage i tiden og vurdere en baseline, erfaringen viser, at det typisk er en svær øvelse.

I tilfældet med indkøbsprojektet vil man også kunne følge op i regnskabet, da disse leverandører normalt vil påvirke specifikke arts-konti (enten under direkte eller indirekte omkostninger). Man skal dog ikke forvente, at forbedringerne i regnskabet kommer automatisk selv om virksomheden forbedrer KPI'erne fra før. En klassisk problemstilling er at andre projekter kan havemodsat rettede mål, hvor en af de negative gevinster er at øge omkostninger for de selv

samme artskonti. Det er her det interne projektkontor skal træde i karakter og have overblikket over projekternes gevinster, så sådanne problemstillinger kommer frem i lyset.

## 9. Business casens forskellige roller gennem et projekt

Business casen som værktøj skifter også rolle undervejs i projektet. Figuren nedenfor viser de tre roller, som business casen har i et projekt:



Figur 5.

### *Før projektet:*

I perioden før projektet sættes i gang er business casen det dokument, der skal få interessenterne til at købe ind på idéen. Business casen kan være længe undervejs, da alle parter skal høres og få deres behov skrevet ind i dokumentet. Det er først, når aftalen er på plads, at forandringerne kan ske. Der er også i starten af denne periode, at forandringslederen skal vælges for at sikre, at der er en ansvarlig for denne realisering af gevinster. En forandringsleder skal være en del af linjeorganisationen og være med i projektet fra start til slut og efterfølgende.

### *Under projektet:*

Her er business casen med til at holde fokus på de fastsatte mål. I kampens hede kan der tages beslutninger omkring

reduktion af den implementerede løsning, som kan have direkte påvirkning af business casen. Som samarbejdsværktøj kan både projektorganisationen og forretningen holde hinanden fast på “hvorfors vi gør dette her?”. I overgangen mellem de definerede faser skal business casen opdateres med de nye forudsætninger, som udfordrer projektet. Hvis business casen på den baggrund bliver “dårligere”, er det styregruppen og i sidste ende ledelsens vigtigste opgave at vurdere, om projektet skal fortsætte. Der er jo ingen grund til “at smide flere gode penge efter dårlige”.

#### *Efter projektet:*

Selv om projektledelsesstandarder som PRINCE2 ikke beskæftiger sig med realiseringen af business casen (realiseringsplanen), er denne aktivitet (fase) lige så vigtig, som at definere business casen. Det er fasen i projektet, hvor der sker overlevering fra projektorganisationen til forretningen og fra projektlederen til forandringslederen. Set fra projektside er der “leveret”, når leverancerne er godkendt, men fra forretningen synspunkt, bør dette ikke være tilstrækkeligt for at nedlukke projektet. Realiseringen af gevinsten skal også i hus, og dette skal ske gennem ledelse, som jeg tidligere har været inde på i denne artikel. Fokus giver fremdrift, og derfor vil et fokus på realiseringsplanen også medføre resultater. Det er især her, at forandringslederen, som ansvarlig for at realisere projektet, skal træde i karakter.

## 10. Fra skuffedokument til skaffedokument

For at bruge business casen effektivt, så skal man ...

- Skalere business casen efter behovet – hellere kort og skarp end lang og ukonkret. Udbyg business casen med analyseværktøjer efter behov, og kun hvis det understøtter beslutningsprocessen og realiseringen af gevinsterne. Tænk i en state/gate metode, så analysen af et projekt kan stoppe, hvis det viser sig, at projektet ikke kan give et tilfredsstillende afkast i forhold til investeringsomfang og risikoprofil.
- Lade den som skal realisere gevinsten udarbejde business casen – nemlig forandringslederen. Sørg for at alle interessenter byder ind på business casen – gerne med et formelt underskriftsark.
- Tænke i forretningsmæssige muligheder, i stedet for alene i reduktion af it-omkostninger og procesforbed-

ringer. Reduktion af omkostninger vil nok altid være en del af et projekt, men det bør ikke altid være det drivende. Det er sjovere at udvikle end at reducere – og på et tidspunkt kan man ikke reducere mere.

- Få en rapporteringskultur i hele virksomheden, hvor man holder øje med operationelle KPI'er og finansielle tal i relation til adfærdændring og virksomhedens performance. Lad det være en controllerfunktion, som står for rapportering, men forandringslederen skal sørge for, at forandringen sker.
- Brug business casen hele vejen igennem projektet – også i implementeringsfasen – og lad ikke projektorganisationen slippe “off the hook” for tidligt.
- Dele erfaringer med opstilling af gevinsterne, og i tale sætte den forandring og forbedring man ønsker. På den måde sikrer man sig, at der identificeres de projekter, som kan have en negativ effekt på ens eget projekt.
- Starte med ledelsen og lade dem bruge business casens indhold til at inddrive gevinsterne hos forandringslederen. Det er klart, at hvis ens chef ikke har fokus på dette, så kommer der ingen fremdrift.
- Have mod til at stoppe projekter, som på et eller andet tidspunkt viser at de ikke er levedygtige. Det er specielt de projekter som allerede er sat i gang, man har tendens til ikke at stoppe.
- Få et realistisk forhold til gevinsterne. Nogle gevinster er så små eller så akademiske, at de har svært ved at blive realiserede. Derfor bør man gå efter det store potentiale og monitorere de øvrige potentialer.

Men husk: Der er også nogle projekter, som bare skal indføres, f.eks. justering af momsregler og andre lovkrav eller opgradering af et system, hvor supporten løber ud. Her kan man reducere business casen til “hvis vi ikke gør dette, så lukker vi”. Men man kan stadig med fordel tænke nogle muligheder ind i form af værdiskabelse, når man alligevel har patienten åben.

## 11. Afslutning

I et eller andet omfang er budskaberne i artiklen selvfølgeliger for de dygtige projektorganisationer. Men alligevel ses også i sådanne organisationer masser af udfordringer med at realisere gevinsterne. Det er derfor opfordringen, at man tænker sin egen praksis igennem i forhold til disse råd.



Det kan forhåbentlig føre til, at man stille og roligt vil se gevinsterne ved at opstille en business case og den tilhørende realiseringsplan. Specielt i forbindelse med prioriteringerne i et program eller i en portefølje vil business casen komme til sin ret, da denne vil være det vigtigste grundlag for prioriteringsarbejdet. Med den del af business casen, som indeholder realiseringsplanen, vil program- eller porteføljeledelsen kan holde forandringslederen på det lovede. Derved går business casen fra at være et passivt skuffedokument til aktivt skaffedokument.

## 12. Om forfatteren



*Martin J. Ernst*

### **Martin J. Ernst**

Martin er en senior forretningsorienteret Prince 2 (MSP) projekt- og program manager med meget stærke relaterede kompetencer i rollen som proceskonsulent i både den offentlige og den private sektor. Gennem de sidste 13 år har han arbejdet intensivt med implementering af ERP- og standarddrammesystemer.

Martin er ekspert inden for udarbejdelse af Business case – primært med fokus på realisering af gevinster. Han sætter altid mennesket i fokus, er ekspert inden for kommunikation/facilitering og kan begå sig i alle organisationer på alle niveauer.

Martin har bidraget med en række foredrag, artikler og webcasts. Desuden er han medlem af redaktionen af ERP-håndbogen, som udgives af Børsen Ledeshåndbøger, samt ekstern lektor på ITU i faget “Forretning og ledelse” og “Business Case”.