



Økonomistyring

Artikel trykt i Økonomistyring.

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, 2011

Børsen
Ledelseshåndbøger

5.7.

Udarbejdelse og opfølgning på business cases

Martin J. Ernst | partner | 1stroke ApS | mje@1stroke.dk

1. Indledning¹

For mange ERP-implementeringer har business casen været et dokument, som alene blev brugt i forbindelse med investeringsanmodningen. Desværre har det i alt for mange tilfælde været et dokument eller en viden, som ikke blev brugt aktivt i forbindelse med implementeringen. Sagt med andre ord, har der manglet en reel opfølgning af disse business cases. ERP-projekter er typisk en signifikant investering for de fleste firmaer – både med hensyn til tid og penge. Investeringen afhænger naturligvis af, om det er en ny implementering, en opgradering eller en udvidelse. I forbindelse med finanskrisen, er CFO'er blevet mere opmærksomme på at få deres investeringer hjem. Dette har skabt et fornyet fokus på business casen og ikke mindst realiseringen af denne.

Artiklens indhold

Denne artikel kommer ind på forskellige aspekter af business casen, herunder hvorfor man bør have øget fokus på business casen, hvad en god ERP-business case typisk vil indeholde, og hvordan en business case kan udarbejdes og følges op på. I afsnit 7 er der eksempler på, hvordan to internationale organisationer gjorde.

Artiklen vil ikke komme ind på hardcore økonomiske betragtninger om, hvad et korrekt afkast på et ERP-projekt er, men vil dog berøre nogle af de problemstillinger, som betyder, at ERP-projekter ikke nødvendigvis giver et positivt

1) Denne artikel er en sammenskrivning af to artikler, som forfatteren tidligere har skrevet til ERP-håndbogen under Børsens Ledelseshåndbøger ("ROI for ERP-projekter – hvorfor det kan være svært at opstille en god business case" og "Investeringsmæssige trends inden for ERP i 2011"). Der vil komme mange referencer til ERP, men hele tankegangen omkring business cases er generisk og kan bruges i forbindelse med alle investeringstyper.

afkast af den forventede investering – og dermed bliver sammenlignet med udskiftningen af en bil; typisk dyrt og man kan stadigvæk kun komme fra A til B.

2. Hvorfor øget fokus på business casen?

Forskel fra branche
til branche

Finanskrisen har helt sikkert været en af hovedårsagerne til, at man har fået et større fokus på realisering af investeringerne. Dette er naturligvis meget forskelligt fra branche til branche, da finanskrisen har ramt og vil fortsat ramme dem meget forskelligt. Derfor kan nogle brancher allerede inden finanskrisens indtræden have startet med “professionel” realisering af business casen, hvorimod andre brancher ikke har gjort skyggen af tiltag. Ligeledes har der inden for de forskellige projekttyper været forskel på, hvordan man fulgte op på business casen. Der er set eksempler på, at tekniske udskiftninger ikke gav anledning til at tænke på den forretningsmæssige forandring, da “man bare skulle udskifte en gammel hammer med en ny hammer”.

Mindre mulighed for
finansiering

Uanset hvad så har finanskrisen betydet et øget fokus på omkostninger, og mange ERP-implementeringer bliver betragtet som omkostninger. Disse omkostninger er af en størrelsesorden, som gør, at man har brug for en eller anden finansiering. Finanskrisen har også givet anledning til, at selv velkørende virksomheder har haft udfordringer med at skaffe den nødvendige finansiering. Og ikke mindst virksomheder i finansielle vanskeligheder har måttet trække stikket til ERP-implementeringer af forskellig art, da der ikke var mulighed for finansiering.

Fokus på
bundlinjeeffekt

Med udsigt til en mulig vanskelig investering, så har man brug for en sund business case, som fokuserer på gevinster på bundlinjen. Det er forfatterens erfaring, at mange business cases er baseret på ikke-kvantificerbare gevinster, og de gevinster som er kvantificeret, er baseret på operationelle besparelser og tager ikke højde for bundlinjeeffekten. Erfaringerne har vist, at selv om man ser en påvirkning af de operationelle KPI'er, så kan det ofte ikke genfindes på bundlinjen.

Et eksempel med
“Single Sign On”

Et godt eksempel i denne sammenhæng er indførelse af “Single Sign On” (en af de mange ERP-funktioner). Mange organisationer skriver i deres business case, at man kan spare 5 min. om dagen pr. medarbejder. Dette giver en værdi svarende til 5 min. om dagen gange 220 arbejdsdage om året

gange antal medarbejdere, som bliver berørt af denne løsning. Lad os bare i dette eksempel bruge en offentlig organisation med 10.000 medarbejdere. Det giver en samlet besparelse på 11 mio. min. = 183.333 timer = 24.444 arbejdsdage = 111 årsværk. Et årsværk i en offentlig organisation er sat til ca. 400.000 kr., hvilket giver en operationel besparelse på 44,4 mio. kr. Da det er en operationel besparelse, vil det dog aldrig nogensinde få den samme regnskabsmæssige effekt, da ledelsen skal realisere besparelsen gennem reduktion af normeringen på 111 årsværk, inden dette kan ske.

Det er formålet med denne artikel at sætte fokus på realiseringen af de regnskabsmæssige effekter for ERP-projekterne – men teknikkerne kan også bruges på andre typer af investeringsprojekter.

3. Hvorfor har man ikke gjort noget ved det før?

Der er mange grunde til, at man ikke har haft fokus på dette før. Der kan nævnes følgende eksempler:

1. Der var ingen grund til det, da man havde masser af penge.
2. Der var ingen grund til det, da “vi skulle gennemføre dette projekt pga. ...”
3. Det var svært, så hvorfor gøre det?
4. Der er så meget fokus på implementeringen, at man glemmer eller ikke har overskud til at følge op på business casen.

3.1. Der var ingen grund til det, da man havde masser af penge

Opsplitning mellem driftsomkostning og en reel it-investering

Der har i rigtig mange tilfælde været fokus på driften, hvor virksomhedernes regnskaber på alle måder ved årets afslutning så rigtig gode ud – og det samme gjorde budgetterne for det kommende år. I den forbindelse blev it-omkostningerne betragtet som en omkostning – og ikke som en mulighed for at skelne mellem driftsomkostninger og en reel it-investering.

Økonomiopfølgning i forhold til projekterne havde fokus på omkostningsstyring, og den tilhørende risikovurdering var naturligt afledt deraf, kun relateret til omkostningerne.

Det er forfatterens overbevisning, at man i 2012 og fremad kommer til at opleve endnu mere fokus på risikovurdering af gevinstrealiseringen. Dette er ikke nyt, da alle de toneangivende projektmetoder foreskriver dette – men nu bliver det realiseret i højere grad.

3.2. Der var ingen grund til det, da “vi skulle gennemføre dette projekt pga....”

Dette hentyder til de mange “skal”-projekter, som er initieret af enten lovgivning, strategiske beslutninger mm. Dette kan enten være implementering af ny lovgivning, som nye skatteregler i et lønsystem eller en strategisk beslutning om at lægge to virksomheder sammen. Her kan man nemt falde i det hul, at “hvorfor bruge tid på en business case, når nu projektet skal gennemføres alligevel.”

I “Skal”-projekter kan man arbejde på at få en god business case

Det er forfatterens overbevisning, at man i højre grad kommer til at omdefinere “skal”-projekterne, så projektets leverancer bidrager til en god business case i den ene eller anden grad. Dermed ikke være sagt, at alle projekter kan gentænkes, så der kommer en gevinst ud af det.

Et eksempel på dette er opgraderingen af et ERP-system eller andet standardsystem. Den oprindelige grund til denne opgradering er f.eks., at leverandøren har valgt at stoppe supporten af versionen eller systemet. Alt afhængig af hvordan ERP-systemet er implementeret, så kan der være en betragtelig omkostning forbundet med at opgradere. Vi vil komme til at se udsættelser af store opgraderinger, hvis man ikke kan se værdien, i forhold til de omkostninger, som er forbundet med det.

3.3. Der var svært, så hvorfor gøre det?

“At springe over hvor gærdet er lavest” kan man også kalde den undskyldning, som er beskrevet i dette afsnit. Dette ligner til forveksling “skal”-projekterne, da man også her har svært ved at definere business casen, fordi man ikke føler, at det nytter.

“Casting” er vigtigt for
at få defineret en god
business case

I mange tilfælde er det også vanskeligt at finde de forretningsmæssige gevinster. Det kan der være mange grunde til. Dels kan det tænkes, at der ikke er nogen gevinst – og så skal projektet principielt bare stoppes. Dels at projektet til en start ikke er bemandet (castet) med de optimale ressourcer, som kan se “ud af boksen” og som sammen med Business Change Managers kan definere den realisering, som bliver dokumenteret og efterfølgende signet af parterne.

Forfatteren tror på, at der dels vil blive udarbejdet flere business cases, specielt også i de tilfælde hvor det bliver svært at definere gevinsterne. Dels vil der blive stoppet flere projekter, fordi business casen ikke foreligger. Dermed fortsætter tendensen, som man også har set i 2010 og første del af 2011.

3.4. Der er så meget fokus på implementeringen, at man glemmer at følge op på business casen

Store it-implementeringer, som ERP-implementeringerne typisk er, har en kompleksitet og en risikoprofil, der betyder, at man bruger al energien på projektets gennemførelse. Der kan være to grunde til dette:

1. Projektet er blevet underestimeret, og når udfordringerne melder sig, så fokuserer man på resultaterne af selve implementeringsprojektet. Det er helt naturligt, at når man har kastet mange penge efter en implementeringspartner, så vil man naturligvis gerne have fuld valuta for pengene.
2. I forbindelse med fordelingen af roller mellem forrettningens ressourcer og ressourcer fra eksterne samarbejdspartnere, så vælger forretningen selv at stå for den interne ledelse, men med kompetencer, som ikke er tilstrækkelige. Hvis projektet ydermere er underestimeret, så forsvinder fokus fra business casen og forandringen og lægges i selve implementeringsprojektet.

Uanset om det er i det ene eller andet tilfælde, kan det være katastrofalt at mindske fokus på business casen, ikke mindst fordi man risikerer at ende på samme niveau som før. Forretningen kan nemlig miste mange flere penge, end hvad implementeringsprojektet alene har kostet. Dette kan ske pga. fejl i forretningsgangene eller i selve ERP-systemet. Tendensen i 2011 vil blive, at man ikke har råd til fejl i forbindelse med den effektive implementering, eller at man får

En forkert implementering kan potentielt koste mere end selve implementeringsprojektet

implementeret noget, der ikke kommer til at koste forretningen penge.

4. Hvad vil en ERP-business case typisk indeholde?

Der er skrevet udmærkede lærebøger omkring opstilling af business cases, og de forskellige projektledelsesmetoder (PRINCE2 og PMI er to eksempler herpå) har hver deres måde til og struktur for, hvordan en business case skal opstilles. Denne artikel tager primært udgangspunkt i de business cases, som forfatteren har været med til at opstille i forbindelse med opstart af et betydeligt antal ERP-projekter og mere generelle it-projekter.

Primært kan man sige, at ændringer i en ERP-applikation eller andet it-udstyr sker med det formål at skabe en merværdi. Denne merværdi kan være økonomisk kvantificerbar eller ikke-økonomisk kvantificerbar. I figur 1 er vist sammenhængen mellem håndgribelig og kvantificerbar merværdi.

		Høj	Lav
Håndgribelig	Høj	• Reducer personalenormeringer	• Forbedre beslutningsstøtte
	Lav	• Reducer antallet af klager	• Forbedre tilgængeligheden af informationer
		Kvantificerbar	

Figur 1. Eksempler på håndgribelige og kvantificerbare indtægter

Business base-
elementer

Større it-investeringer har en kompleksitet, som gør, at man bliver nødt til at dele problemstillingen op i elementer, da det gør en business case-analyse nemmere, hvis man adskiller problemstillingerne i håndterlige størrelser. Dette er af forfatteren kaldet business case-elementer. Et business case-element kan deles op i fire typer som vist i figur 2.

	Indtægter	Udgifter
Engangs	• Salg af hardware	• Straksafskrivning (af enten hardware eller indhold i applikationen) • Køb af hardware • Køb af licenser
Løbende	• Procesforbedringer • Bedre beslutninger som følge af bedre beslutningsgrundlag • Bedre ressourceudnyttelse	• Årlige licensudgifter • Driftsomkostninger

Figur 2. Eksempler på engangs- og løbende indtægter og udgifter

Benchmarking

For at måle om de enkelte business case-elementer forbedres under og efter implementeringsprojektet kan man lave en Benchmarking, som er et praktisk værktøj til måling og forbedring af performance – gennem at lære af best practice og de tilhørende processer. Benchmarking må ikke betragtes som en engangsforeteelse. For at være effektiv, skal værktøjet gøres til en integreret del af en kontinuerlig forbedringsproces.

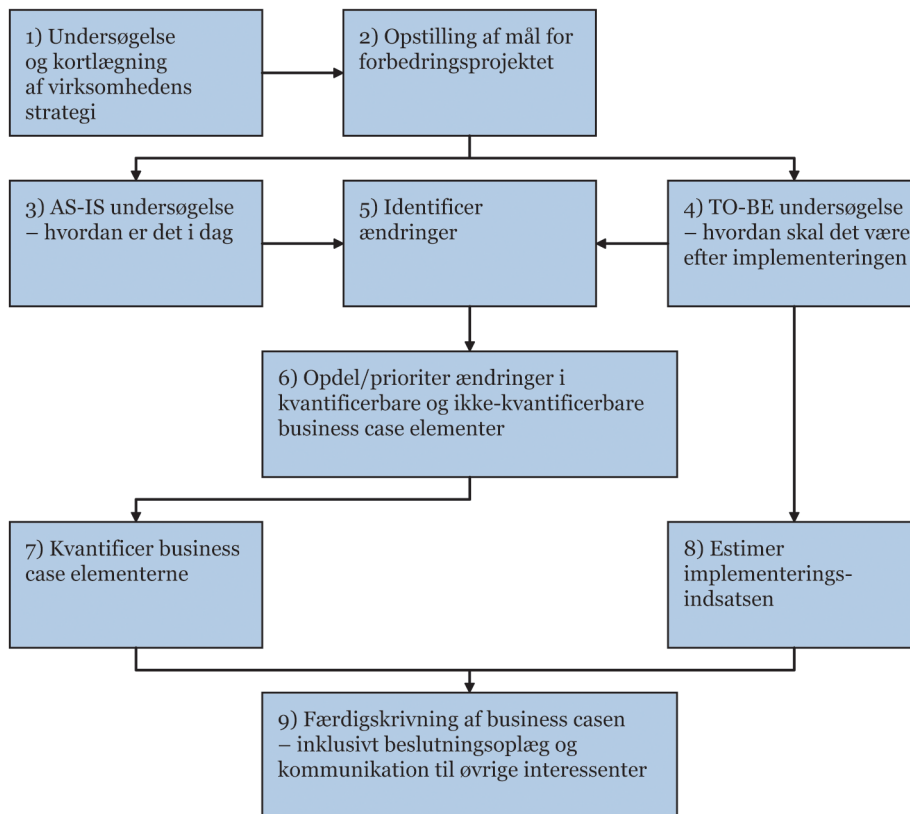
Selve implementeringsomkostningerne er defineret som et business case-element og er en estimeringsøvelse for sig selv, som ikke vil blive behandlet yderligere i denne artikel. Der er skrevet en separat artikel i Børsens ERP-håndbog, som behandler implementeringsforløbet.

5. Hvordan kan en business case udarbejdes?

Løbende evaluering

Erfaringerne har vist, at man kan bruge uanede mængder tid på at opstille en god business case. Primært fordi man skal se ind i fremtiden, og ikke kender alle forhold i det øjeblik, en business case skal opstilles. Derfor anbefales det hele tiden at revurdere relevansen af forbedring af estimater og evt. potentialers økonomiske omfang gennem hele projektet.

Tiden brugt på en business case kan også relatere sig til, at der ikke bliver brugt en struktureret tilgang til opstillingen, og der derfor bliver brugt unødigt meget tid på at få processen materialiseret ned i et håndgribeligt materiale. En typisk og struktureret tilgang til identificering af business case-elementer er vist i figur 3.



Figur 3. Eksempel på proces for udarbejdelse af business case

De enkelte steps i figur 3 er kort beskrevet her med relation til en ERP-business case:

5.1. Undersøgelse og kortlægning af virksomhedens strategi

Både teoretikere og praktikere er enige om, at man er nødt til at kende den overordnede strategi for virksomheden og dermed den opgave, som virksomhedens processer, systemer, rapportering, bonusordninger etc. skal understøtte.

Faren er, at der indføres et it-system (ERP-applikation), som ikke understøtter den overordnede strategi, da den

Proprietære og lukkede komponenter vs. standard-komponenter

opstillede business case ikke inkluderer, hvad der er vigtigt for virksomheden. Generelt bør strategiske indsatsområder ikke understøttes af proprietære og lukkede standardsystemer, men af udviklingsplatforme baseret på standardkomponenter med høj mulighed for integration. De fleste ERP-leverandører har i dag implementeret eller er i gang med at realisere en SOA-strategi til understøttelse af de sidstnævnte forhold.

5.2. Opstilling af mål for forbedringsprojektet

Teoretisk pull
eller push

Igen understøttet af teorierne, praktikken og igen ikke mindst de forskellige projektledelsesmetoder, er det vigtigt fra starten at have et klart og veldefineret mål med projektet. Dette er i denne forbindelse kaldt et forbedringsprojekt, da det ikke giver mening at gennemføre it-projekter, der ikke giver en klar forbedring i forhold til status quo.

Faren er her, at nogle it-implementeringer sker med det der kaldes teoretisk pull – hvor det er ønsket om teknologien, som driver beslutningen, i stedet for at det forretningsmæssige behov, der skaber forbedringsprojekterne. Blandt andet har en undersøgelse foretaget af A-2² vist, at f.eks. SOA typisk bliver drevet af it-afdelingen – og ikke som det bør af forretningen, der kan bruge denne nye teknologi til at understøtte nye forretningsmuligheder.

5.3. AS-IS undersøgelse – Hvordan er det i dag

Formålet med undersøgelse af AS-IS (den nuværende situation) er at kende, hvad man “går fra”. Denne “baseline” er således med til at sætte “o-punktet” i den business case, som opstilles senere i denne proces, og ikke mindst det forbedringsprojekt, som skal til at starte.

Udeladelse af AS-IS

Faren er, at man ikke gennemfører denne del, da “man ved godt, hvordan vi arbejder” og “vi skal bare i gang i stedet for at analysere os selv til døde”, og dermed gør sig selv og projektet en bjørnetjeneste. Dermed ikke sagt, at man skal udarbejde store og dyre analyser, men derimod dokumentere de vigtigste forhold, som skal have fokus under projektet. Det kan være hovedprocesser, vigtige KPI’ere, principper, strukturer etc.

2) Se www.a-2.dk for undersøgelsen “Danske Oracle kunders tilfredshed og forventninger til Oracle Fusion og SOA”

5.4. TO-BE undersøgelse – hvordan skal det være efter implementeringen

TO-BE undersøgelsen skal dokumentere den løsning og de forbedringer, der skal implementeres under selve projektet. Dette er “stjernen” eller “overliggeren” for det mål, der skal følges og opfyldes i projektet. Typisk vil ERP-leverandørerne have en implementeringsmodel for lige netop deres applikation, men TO-BE definitionen skal også tælle de ikke-applikationsafhængige forhold, som er nævnt under punkt 3) – nemlig vigtige KPI’ere, principper, strukturer, forretningsprocesser, etc.

Kender for lidt til TO-BE løsningen

Faren er, at man ikke kender, eller ikke er skarpe nok på, hvad det er, man får ved en implementering. Dette falder tilbage på de rådgivere og eksperter, der kender den nye løsning (hvis den overhovedet eksisterer). Derfor er det vigtigt, at projektet og ikke mindst leverandørerne forstår, hvad deres produkt skal være med til at forbedre hos virksomheden. Business casen bør være et primært bidrag til en go/no-go beslutning vedr. projektet.

Der er også en fare ved, at TO-BE analysen ikke er dokumenteret på samme måde eller niveau som AS-IS analysen. Det gør det svært at identificere eventuelle ændringer.

5.5. Identificer ændringer

Identifikationen af business case-elementer kræver kompetence og viden om den nuværende løsning (hvis den overhovedet er it-understøttet) samt viden om den nye løsning – og derfor er AS-IS og TO-BE analyserne meget vigtige input hertil.

Forandring i organisationen

Lige som ved opstilling af målet for projektet skal de fundne business case-elementer bekræftes af både projektsponsor og projektets referencegruppe. Det er vigtigt at pointere involveringen af organisationen/forretningen og ejerskabet (både til ændringerne og til potentialerne og dermed til business casen). Der er set talrige eksempler på, at business casen er it/økonomichefens alene, og resultatet heraf fører ofte til manglende gevinstrealisering (“business case-opfyldelse”), da organisationen ikke er taget i ed.

Ikke relation til it-investeringen

Faren er, at identificerede ændringer mange gange medtages, selv om de ikke har en direkte relation til selve it-implementeringsforløbet. Dette er endnu en grund til at kalde det

et forbedringsprojekt og ikke et “rent” it-projekt, da tingene ikke bør skilles ad.

5.6. Kvantificerbare og ikke-quantificerbare elementer

Prioriteringen eller fordeling af business case-elementerne i ikke-økonomiske kvantificerbare og en økonomisk kvantificerbar gruppe sker for at sikre, at der bliver brugt tid på de områder, som giver det bedste billede for mindst mulig tid. I nogle situationer bliver et business case-element kategoriseret som ikke-quantificerbart og andre gange som kvantificerbart – dette kan både være situations- eller virksomhedsbestemt.

Meget hurtigt kan man konkludere, at de identificerede ikke-økonomiske kvantificerbare business case-elementer er uinteressante i forbindelse med en udregning af en afkastningsgrad.

Ikke-økonomiske
kvantificerbare
elementer bliver
betydende

Faren er dog, at det netop er de ikke-økonomiske kvantificerbare elementer, som i mange tilfælde bliver den afgørende faktor for om en investering gennemføres, især hvis ROI i business casen ikke viser et positivt resultat. Når dette er tilfældet, bør man vurdere, om der ikke kan gøres en del mere ud af at kvantificere flere af business case-elementerne, så bidraget til ROI bliver bedre og rigtigere.

5.7. Kvantificer business case-elementer

Under dette kvantificeres de udvalgte business case-elementer. Dette beskrives mere udførligt i eksemplet i næste afsnit.

Dokumentationen af
bidrag skal være
gennemskuelig

Faren er, at mange går for let henover de beregninger, der understøtter beslutningsgrundlaget. Det er generelt vigtigt, at dokumentationen er i orden – og specielt ved kvantificering af forbedringspotentialer skal det være let at gå tilbage og se de forudsætninger, beløbene er udregnet fra.

5.8. Estimer implementeringsindsatsen

Selve implementeringsindsatsen estimeres ved en struktureret metode, som ikke berøres i denne artikel. Der er skrevet en separat artikel³ i Børsen Ledelseshåndbogen ERP, som behandler implementeringsforløbet.

Kun bidrag vedr.
leverandør og ikke
interne omkostninger

Faren er her, at kun leverandørens tilbud indgår som omkostningen ved implementeringen. Mange gange undlader en leverandør at nævne de interne omkostninger, der typisk løber på, i forbindelse med deres indsats og at disse kan have en signifikant størrelse. Primært indeholder den interne indsats en intern projektleder, specifikation af krav, gennemførelse af test, eventuel manuel konvertering af data etc.

Det er vigtigt, at den interne projektleder er med fra starten og har det holistiske estimat med i business casen.

5.9. Færdigskrivning af business casen – inklusivt beslutningsoplæg og kommunikation

Processen med udarbejdelsen af en ERP-business case slutter af med en afrapportering, som typisk indeholder en indstilling og beslutningsgrundlag til ledelsen. Dette kan have en udformning som alt mellem store rapporter på flere hundrede sider og helt ned til en præsentation på én slide.

Statisk rapport vs.
løbende vurdering og
opdatering

Faren er at der bruges alt for meget tid på en rapport. Det skal i stedet være et håndterbart dokument, som løbende skal vurderes og opdateres i forbindelse med ERP-implementeringen.

6. Hvad skal man gøre for at realisere dette?

Opskriften på en
business case

Opskriften på en god realisering af business casen kan virke simpel, men det kræver energi og fokus igennem hele forløbet. Dette afsnit beskriver tre overordnede trin, der skal til for at gennemføre en god business case, som sikrer gevinst på bundlinjen.

- Skab en business case som understøtter en bundlinje realisering
- Skab en organisering omkring realiseringen af business casen
- Sørg for at business casen bruges aktivt gennem hele forløbet.

3) "ERP implementeringsforløbet – hvorfor metode, ERP-viden og opgaveforståelse er vigtig" af partner Martin J. Ernst, 1stroke ApS og chefkonsulent Steen Bruno Hansen, A-2.

6.1. Skab en business case som understøtter bundlinjen

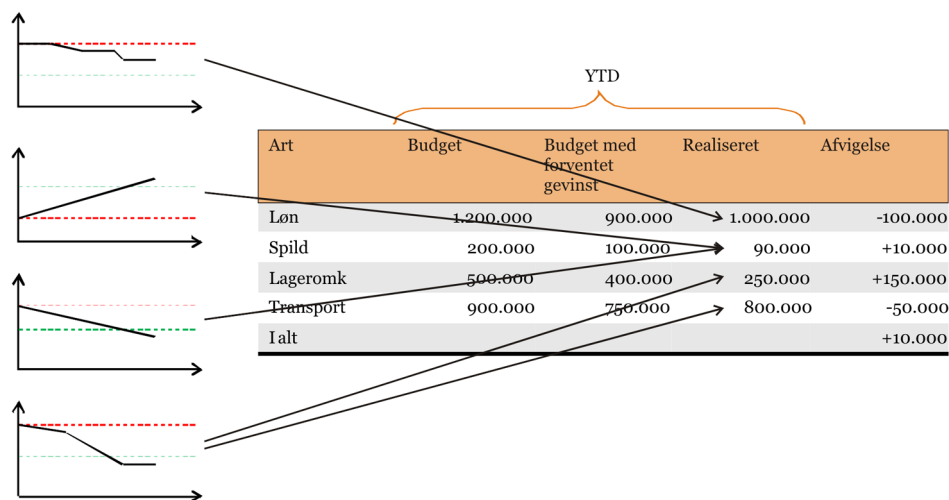
Som beskrevet tidligere i denne artikel er der set eksempler på, at business casen udelukkende er baseret på ikke-kvantificerbare bidrag eller bidrag, som er baseret på en operationel gevinst, som ikke uden videre vil have effekt på bundlinjen uden anden aktivitet fra ledelsens side.

I forbindelse med ERP-projekter og ikke mindst it-projekter generelt, så er der tre hovedtyper af bidrag til business casen:

- a. Forbedring af forretningen ved at projektet skal være en forretningsmæssig mulighed (enabler). Det kunne være introduktion af nyt produkt eller effektivisering af en kapitalbinding.
- b. Forbedring af arbejdsgange ved at projektet kan automatisere dele af eller hele arbejdsgange. Det kan f.eks. være ved introduktion af et interface mellem to parter, som ellers kun har været manuelt baseret.
- c. Forbedring af TCO (total cost of ownership) i og med at projektet kan simplificere strukturer (tekniske som organisatoriske).

Erfaringen har vist, at det er kategori a) som alt andet lige nemmest giver en effekt, der rammer bundlinjen. Hvorimod kategori 2) primært er operationelle effekter, som typisk først får en bundlinjeeffekt i det øjeblik, at ledelsen gennemfører en justering af kapaciteten (evt. ved fyring af medarbejdere). Kategori 3) er sjældent set have positiv effekt, idet mange ERP-projekter i sidste ende har et dyrere driftsbudget. Derfor skal man hele tiden fokusere på at få effekter, som lægger sig i kategori 1) ovenfor, og ikke tage indtægter fra kategori 2) i den kvantificerede business case samt have fokus på kategori 3), så TCO ikke bliver for høj i forhold til forretningens gevinster.

Figur 4 viser, at en del af øvelsen også er at finde sammenhængen mellem de operationelle gevinster og hvor og hvordan, de vil påvirke bundlinjen. Til venstre ser man en operationel KPI med link til en artskonto. Dette henviser til en eller flere konti i artskontoplanen (evt. med hjælp fra subkonti eller kostcentre). Når de operationelle KPI'er begynder at bevæge sig i den rigtige retning, så skal dette også kunne ses i bøgerne (regnskaberne).



Figur 4. Sammenhængen mellem de operationelle KPI'er og den regnskabsmæssige effekt. Kilde: Implement Consulting Group.

Det er en god idé at finde en førende operationel KPI (lead indikator). Dette er det ene målepunkt, som direkte kan påvirkes af projektets resultat/leverance. For at gøre det simpelt, bør man kun finde én KPI, men i nogle tilfælde er det en god idé at have flere. Udfordringen er her at finde ét målepunkt, uden der sker en suboptimering, da man kun vil fokusere på dette ene målepunkt.

Vigtigt at forstå og måle sin forretning

Med andre ord skal man forstå sin forretning, hvordan man kan måle på den, og hvordan det vil påvirke ens regnskab.

6.2 Skab en organisering omkring realiseringen af business casen

Organisering omkring business casen

Der skal være en organisering omkring realisering af business casen. Helt simpelt skal der som minimum være:

- **Business Change Managers (BCM):** En central del af forretningen, som har et overordnet ansvar for at realisere gevinsterne i business casen.
- **Projektlederen:** Overordnet ansvarlig for at levere de ydelser, som forretningen (herunder Business Change Managers) skal bruge for at kunne realisere gevinsterne i business casen).
- **Projektejeren/styregruppeformanden:** Er i sidste ende ansvarlig for projektet og dermed for realiseringen af gevinsterne i business casen.

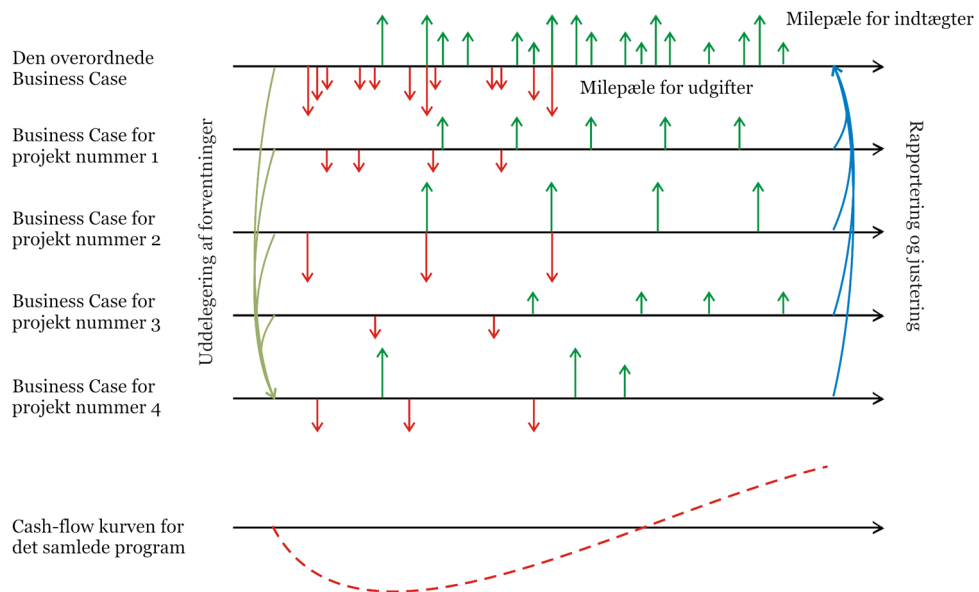
- **Projektdeltagerne:** En af to vigtige ressourcegrupper, da denne gruppe skal være med til at skabe værktøjerne til forandringen.
- **De i det daglige berørte medarbejdere:** En anden vigtig ressourcegruppe, fordi denne gruppe skal være med til at absorbere forandringen, så det bliver en del af dagligdagen.

Etablering af en baseline

Inden hele øvelsen starter, skal der etableres en baseline. Dette er det niveau, vi går ud fra, når performance skal forbedres. Erfaringer viser, at det ofte er utroligt svært at få baseline bekræftet af forretningen og ikke mindst finde linke til resultatopgørelsen.

Sammenhæng mellem program og projekter

Gennemførelsen af ERP-projekter er ofte så komplekst, at man vælger at organisere sig i et program med et antal underliggende projekter og aktiviteter, som støtter op om formålet i programmet. Figur 5 viser sammenhængen mellem den overordnede business case – dvs. bidrag og omkostninger – og programmet med de bidrag og omkostninger der vil være for de enkelte projekter.



Figur 5. Sammenhængen mellem programmet og de tilhørende projekter mht. omkostninger og realisering af gevinster. Kilde: Implement Consulting Group.

Som man også kan se af figur 5, vil der hele tiden være en fordeling eller uddelegering af forventninger til omkostninger, og til hvornår gevinsterne kommer ind til forretningen eller it. Når projektet har bearbejdet forventninger til

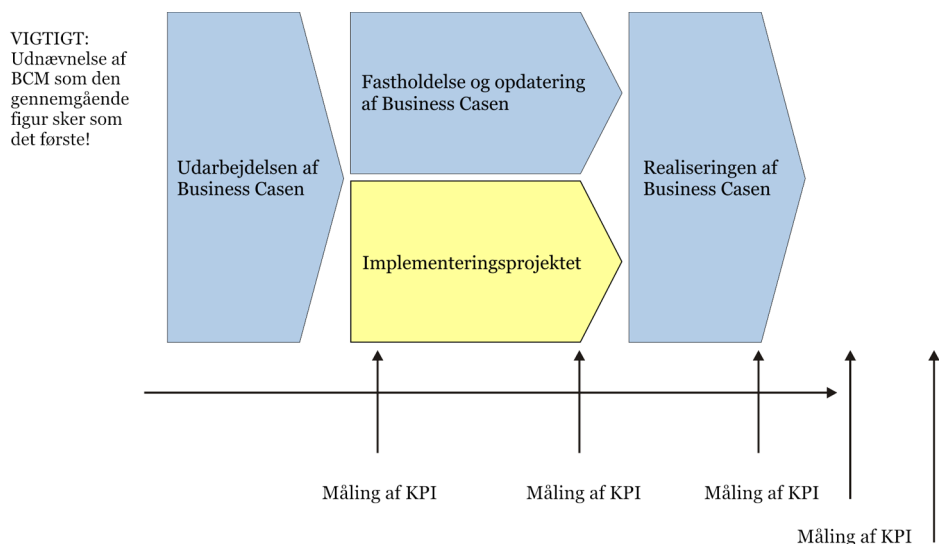
omkostningerne, og til hvornår gevinsterne forventes at kunne realiseres, så rapporteres dette tilbage til programledelsen, så den overordnede business case stemmer overens med virkeligheden.

6.3. Sørg for at business casen lever gennem hele forløbet

Styregruppe-
formanden skal holde
fast i business casen

Det er en vigtig øvelse at holde fast i business casen under hele implementeringsforløbet. Som nævnt tidligere i denne artikel, så sker det alt for mange gange, at business casen bliver udarbejdet inden selve starten af projektet for så derefter at blive lagt i skuffen. PRINCE2 projektledelsesmetoden og almindelig god fornuft foreskriver, at det er styregruppeformandens rolle i forbindelse med faseskrift (eller ved andre store beslutninger) at revidere business casen med det formål at vurdere projektets berettigelse. Det er set før, at der sker et eller andet, som underminerer forretningsgrundlaget – men der har traditionelt kun været fokus på omkostningerne ved projektet, og det har oftest været en væsentlig forøgelse af omkostningerne, der skulle til for at stoppe projektet, ikke at gevinsterne var smuldret væk.

Figur 6 viser de tre faser, som business casen gennemgår før, under og efter selve implementeringsprojektet.



Figur 6. Fokus på business casen før, under og efter implementeringsprojektet (BCM står for Business Change Managers). Kilde: Børsens Ledeshåndbøger.

Controller som
potentiel central rolle i
opfølgningen

Analyse af den udebli-
vende effekt

Revidering af
business casen

Efter selve implementeringsprojektet taber man normalt momentum i og med, at projektet bliver opløst. Den “energi”, som ligger i projektet, skal overføres til forretningen, der nu bruger den løsning, som projektet har implementeret.

Dette er typisk en linje eller stabsfunktion, som kommer til at foretage opfølgningen på forretningen. F.eks. i form af en controller. Opfølgning kommer til at ske løbende over de viste faser i figur 6, og opfølgningen er naturligvis både rettet mod de operationelle KPI'er og bundlinjen.

Hvis de operationelle KPI'er begynder at bevæge sig i den rigtige retning, og man ikke kan se det i bøgerne (regnskaberne), bør der gennemføres en analyse af, hvorfor der ikke sker en effekt. Grunden til dette kan bl.a. være, at der er andre initiativer og beslutninger, som påvirker den samme artskonto, eller eksterne forhold som f.eks. at priser er steget (neutraliserer optimeringerne) etc.

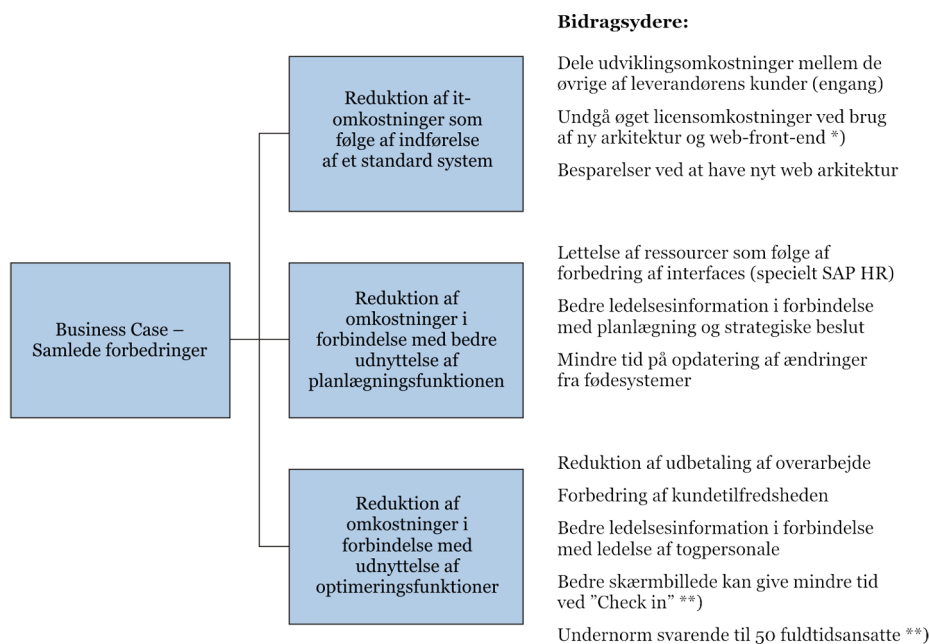
7. Eksempler på hvad andre har gjort

Dette afsnit beskriver to eksempler på, hvordan business casen har været brugt aktivt, dels ved implementeringen af et WFM system (Workforce Management – eller på dansk “vagtplanlægningssystem”), dels ved implementeringen af et ERP-system. Eksemplerne er anonymiseret af respekt for de virksomheder og organisationer, som de er taget fra. Ligeledes at der ikke anvendt de korrekte data, men erfaringerne og pointerne skulle gerne fremstå klare alligevel.

Eksempel på WFM-projekt

Denne virksomhed havde et ældre WFM-system, som håndterede omkring 2500 medarbejders vagtplaner i en døgnproduktion. Dette system havde en alder, som gjorde, at man ikke længere kunne understøtte den tekniske it-arkitektur, som denne løsning var baseret på. Med andre ord var man tvunget ud i en udskiftning. På det tidspunkt blev der udarbejdet en business case, hvor hovedargumentet blot var et krav om udskiftning. Der var meget lidt fokus på de nye funktioner, som et nyt system kunne bibringe forretningen.

Undervejs i forløbet blev der udarbejdet en revideret business case, hvor bidragene blev listet op som i figur 7.



Figur 7. Opdeling af business casen for et WMF system

Et bidrag bar hele business casen

Det altoverskyggende bidrag i denne forbindelse (og som man også ser andre steder), er den måde, man kan ændre forretningen på, ved at gøre den mere effektiv. I dette tilfælde var der allerede listet et par bidrag, som har relation til en mere effektiv forretning.

Det nye WMF system havde en simuleringsfunktion, som gjorde, at vagterne kunne lægges hurtigere og mere effektivt. I første omgang kunne man hente et par procent forbedringer ved de samme planlægningsparametre, som ved den manuelle planlægning. Men ved at automatisere planlægningen havde man bedre mulighed for at bruge det nye system til at gennemføre forskellige planlægningsscenarier, hvor det opstillede grundlag blev prøvet igennem for at finde det bedste opsætning i logistik mm. I den forbindelse fandt man en langt større forbedring, end det en ren optimering af planerne gav.

Man skal her forestille sig, at hver gang man kunne gøre en vagtplan 1 % procent mere effektiv, så blev omkostningerne reduceret med ca. 12 mio. kr. Og da der allerede var fundet et par procenter i andre bidrag, så var business casen så god, at den var langt over gennemsnittet i forholdt til andre it-projekter. Derefter så man ikke længere projektet, som en

omkostning, men som en investering i at få en mere effektiv forretning. Dette arbejdes der løbende på at forbedre.

Eksempel på nedlukning af et projekt

Det er ikke alle projekter, som kommer så godt fra start, som det beskrevne eksempel i foregående afsnit. Dette afsnit indeholder et eksempel på, hvordan en business case stoppede et projekt, og den pågældende virksomhed revurderede hele applikationsstrategien.

Global ERP-implementering med fokus på finans og SCM

Projektet inkluderede en international fremstillingsvirksomhed, som undervejs i en global implementering af et ERP-system tilkøbte en hel ny forretning. Fremstillingsvirksomheden ønskede at implementere Oracles E-Business Suite globalt på alle sine fabrikker og salgskontorer. Business casen blev drevet (ligesom rigtig mange globale ERP-implementeringer) af ensartede processer og data på tværs af lande og cost centre. Dette gav en synlighed, så supply chainen kunne optimeres, og rapporteringen (specielt månedsrapporteringen) kunne ske hurtigere. I den oprindelige del af organisationen var Oracle E-Business Suite implementeret med Hyperion på toppen som konsoliderings- og budgetværktøj.

Fremstillingsvirksomhedens applikationsstrategi var, at i forbindelse med opkøb skulle Oracle E-Business Suite implementeres. Dog viste det sig, at den opkøbte virksomhed netop havde færdiggjort implementeringen af SAP. Der blev igangsat et projekt med det formål at starte en analyse af, hvordan Oracle skulle understøtte den tilkøbte virksomhed. Denne analyse inkluderede også en business case, som skulle beskrive de fordele, som ville være forbundet med at udskifte SAP med Oracle.

SAP og Oracle var lige gode i dette tilfælde

Lige i dette tilfælde viste det sig, at de to systemer kunne det samme. Endvidere havde den nytilkøbte virksomhed en markant anderledes forretning end den oprindelige – dvs., at der ikke var nogen forretningsmæssige fordele udover, at finansprocesserne ville blive ens. Dette blev verificeret i forbindelse med en analysefase, hvor den template, som fungerede i den opkøbende del af forretningen, blev testet i den opkøbte del af forretningen. Det var ingen forbedring af forretningen. Der var meget lidt forbedring af forretningsgange (Financiel Shared Service for finansforretningsgangen og næsten ingen synergi på Supply Chain siden) og næsten ingen forbedring af TCO.

Ydermere skulle man også ved overgangen fra SAP til Oracle straksafskrive det aktiv, som man havde oprettet i forbindelse med implementeringen af det nye SAP-system.

Implementeringen af et Financiel Shared Service center for finansforretningsgangen kunne ikke alene bære en implementering af en væg-til-væg Supply Chain ERP-implementering. Med baggrund i den dokumenterede business case blev det derfor besluttet at stoppe projektet i forbindelse med faseovergangen fra "Analyse" til "Design". Man fortsatte med SAP men med Hyperperioden som det fælles rapporterings- og konsolideringsværktøj. Ydermere blev det besluttet at ændre applikationsstrategien fra "Alene Oracle" til "Hvad business casen kan bære".

8. Afrunding

Husk også at gøre det
rigtige rigtigt

Denne artikel har været meget fokuseret på en af de mange vigtige discipliner, som findes inden for projektledelse – nemlig udarbejdelse og opfølgningen af business cases. Business casen er alt andet lige et vigtigt dokument for beslutningstagerne, fordi man derved kan starte og stoppe projekter baseret på den forretningsmæssige gevinst holdt op imod den forventede investering. Med andre ord kan man stoppe projekter og dermed brug af ressourcer på noget, som "bare er rart at have" frem for at være en reel optimering af forretningen.

Det er klart, at man kan fokusere så meget på business casen, at man ikke får implementeret projektet korrekt – og man dermed glemmer de øvrige projektlederdiscipliner. Dette kan være opstillingen af den rigtige implementeringsplan, udførelsen af en god estimering af projektomkostningerne, hele risikoanalysen, rapporteringen, issue-håndteringen mm. Derfor er det vigtigt at finde den rigtige balance mellem indsatsen omkring business casen versus den gevinst og implementeringsindsats, som det pågældende projekt har. Et projekt til 175 mio. kr. skal f.eks. have en noget mere gennearbejdet business case (gerne i flere modningsstadier) end et projekt til 100.000 kr.

Med andre ord: Business Casen er med til at gennemføre de rigtige ting, hvorimod de øvrige projektledelsesdiscipliner er med til at gennemføre de rigtige ting rigtigt.

9. 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 Ledelseshåndbogen ERP, som udgives af Børsen Ledelseshåndbøger, samt ekstern lektor på ITU i faget "Forretning og ledelse".

Martin er selvstændig konsulent og stifter af konsulenthuset 1stroke ApS. Han har tidligere været ansat i bl.a. Implement Consulting Group, IBM Business Consulting Services, Price-WaterhouseCoopers Management Consultants og Accenture.

