

## Business Casen – hvordan man kan bruge den til at dokumentere succes i implementeringsprojekter.

*Implementering af projekter (fx store IT rammesystemer til CRM og ERP) er oftest underlagt en Business Case, som er en del af beslutningsgrundlaget. Hvorfor bliver der så ikke gjort mere for at følge op på, at de lovede gevinster opnås? Denne artikel fokuserer på Performance Management som en væsentlig del af projektets implementering og opfølgning.*

### Problemstillingen

Projekter startes altid med en meget tydelig forventning til at opnå visse gevinster. Det kan være, at disse gevinster ikke kan måles direkte på en bundlinje, men det er vigtigt at sikre sig, at disse gevinster er projektets egentlige berettigelse.

Igennem en lang årrække har virksomhederne brugt opstillingen af omkostninger (costs) og gevinster (benefits) til at afgøre om et projekt skal sættes i gang, og mange bruger det til at prioritere det ene projekt frem for det andet.

Desværre er der en tendens til at glemme opfølgningen, fordi man – efter projektstarten – ikke tænker så meget på Business Casen, men mere på at gennemføre projektet inden for omkostningsrammen og indenfor tidsrammen. Resultatet kan meget vel være at "operationen lykkes, men patienten overlever ikke".

### Fordelene

Hvis man i stedet – fra starten på projektet – er opmærksom på, at der skal høstes gevinster, og at de skal leve op til projektets begrundelse, opnår man en række fordele:

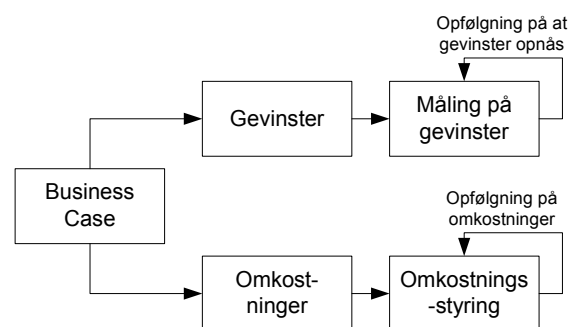
- Man kan løbende fastholde omkostningerne, og dermed kontrollere om man overholder rammebevillingen.
- Man opnår en bevidsthed om hvor, hvordan og hvorfor de forretningsmæssige fordele opnås.
- Man får et værktøj til beslutning/prioritering af forandringer i projektet – hvis de ikke bidrager til gevinster, så drop dem!
- Man får en baggrund for at etablere et måleapparat til at følge op med.
- Man får et værktøj til at følge op på modtagerorganisationens indsats efter idriftsættelsen – og herved kan man fokusere sin hjælpeindsats på de mest givtige steder.

De fleste af fordelene er åbenlyse, men det kan måske være svært at forstå især de sidste to. Så lad os se nærmere på dem.

### Baggrund for at etablere et måleapparat til at følge op med

Det første spørgsmål, der melder sig er: Hvorfor skal vi have et måleapparat til at følge op med? Og svaret er enkelt: For ellers kan man ikke vide om projektet bidrager med gevinster, som forventet og planlagt.

Det er straks langt sværere at forstå hvad det er for et måleapparat der skal etableres, men skitsen herunder kan hjælpe os med at forstå det.



Skitsen tager udgangspunkt i Business Casen, dvs. den forretningsmæssige begrundelse for projektet. Den kan naturligt deles op i to: 1) omkostninger og 2) gevinster.

Der vil være omkostninger i projektet i form af indkøb (udstyr, software, ekstern hjælp, osv.) og i høj grad som internt forbrug af tid. Langt de fleste virksomheder er allerede gearret til at håndtere den side gennem veletablerede rutiner og økonomisystemer. Derfor vil jeg ikke gå mere ind i den del her.

Med gevinsterne er det langt mere tvivlsomt om virksomhederne er parate til at følge op på. Senere i artiklen vil jeg komme ind på hvordan man etablerer et måleapparat til at fastslå hvilke gevinster der er opnået.

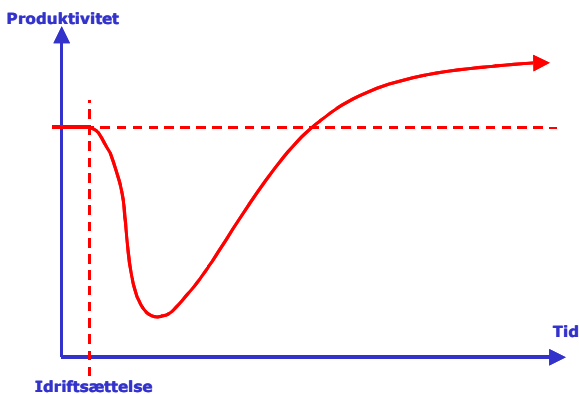
## Værktøj til at følge op på modtagerorganisationens indsats efter idriftsættelse

Umiddelbart efter at et projekt går i drift vil man måske opleve en række forstyrrelser. Hvordan man opfatter dem afhænger i høj grad af de forventninger man har haft. Hvis medarbejderne ikke er blevet gjort tilstrækkeligt parat til at agere i de omgivelser, der er resultatet af projektet vil man måske opleve kaos. En chef på et højt niveau vil måske kun opleve det som mindre driftsforstyrrelser.

Under alle omstændigheder er det vigtigt at forbedre modtagerne – på alle niveauer – på de ændrede forhold, der nu gælder. Det gøres gennem mange forskellige tiltag, fx nogle af disse:

- Skabe engagement og ejerskab
- Sætte forventningerne rigtigt
- Informere løbende, præcist og i tilpas mængde
- Uddanne og træne medarbejdere
- Tilpasse organisatorisk

En vigtig del er at kommunikere en nedgang i organisationens produktivitet, for uanset om man kan lide det eller ej – så sker det!

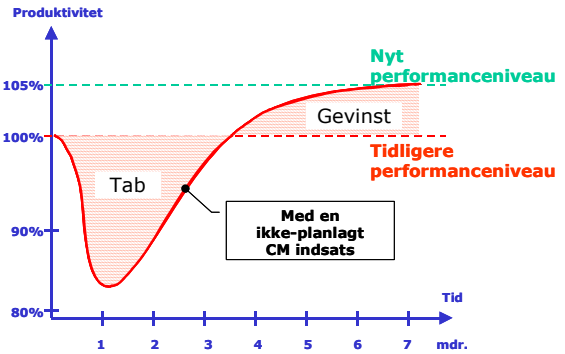


Skitsen herover viser, at efter en idriftsættelse af et nyt IT rammesystem (fx SAP, Navision, Siebel, m.fl.) sker en nedgang i produktivitet. Det samme vil ske for enhver ændring, der sker i daglige rutiner og måder at gøre tingene på.

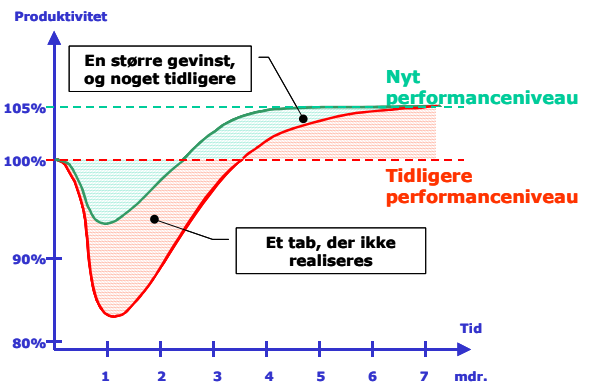
Nedgangen i produktivitet kan være stor eller lille, og dens varighed kan være kort eller lang. Det afhænger af en række faktorer:

- Arten og omfanget af forandringen
- Modstand mod forandringen
- Forberedelse af forandringen

Ved at bearbejde faktorerne nævnt herover gennem en målrettet indsats, kan nedgangen i produktivitet ikke fjernes, men dog minimeres. På de næste billeder ses effekten af en planlagt Change Management (CM) indsats tydeligt.



Skitsen herover viser et stort tab i produktivitet, men også at der går tid før gevinsten begynder at vise sig.



På skitsen herover er vist hvordan tabet i produktivitet kan minimeres, og at gevinsten derfor melder sig hurtigere og derfor bliver større.

På øverste skitse er vist en nedgang i produktivitet på næsten 20 %, men den kan være større. Inden for afgrænsede områder kan den være op til 50 % i en kort periode. Nedgangen kan evt. modvirkes gennem ansættelse af midlertidig hjælp, hvis det kan skaffes, men det øger så løn-omkostningerne.

Tilsvarende er der på skitserne vist, at der kan gå ca. 3 måneder, før tidligere produktivetsniveau er nået. Det kan vise sig at være optimistisk. Der er eksempler på, at det kan tage væsentligt længere tid, helt op til 12 måneder.

Men indtil nu har vi overhovedet ikke berørt, det problem, der måske kan vise sig at være det største. Nemlig det faktum, at hvis man ikke måler sin nedgang i produktivitet, så ved man ikke:

- Hvor stor nedgangen er
- Hvor nedgangen er
- Om eventuelle korrigerende tiltag er effektive

Kort sagt: *man har svært ved at vide hvordan ens forretning har det!*

## Hvordan etableres et måleapparat til at vise gevinsterne med?

Først er det vigtigt at fastslå, at selv om der undervejs i denne artikel er taget udgangspunkt i at

det er opfølgning på at en Business Case opfyldes, så har etableringen af et måleapparat en ganske betydelig "sideeffekt".

Man får et værktøj der kan identificere problemområder efter idriftsættelse. Det gør det muligt hurtigere at sætte ind med de rigtige tiltag for at få produktiviteten op igen. Først til det tidligere niveau, og kontinuerligt videre til det nye produktivitetensniveau.

## Udvælgelse af KPI'er

Læseren kan med fordel danne sig et overblik over tegningen nederst på siden før de sidste afsnit læses.

Etablering af måleapparatet tager udgangspunkt i at uddrage KPI'er (Key Performance Indicators), dels fra Business Casen, dels fra de processer der anvendes og gennemføres før projektet idriftsættes.

Når KPI'erne udvælges skal der tages hensyn til at kunne måle på de enkelte dele af projektets produkt, således at man med stor sikkerhed kan fastslå de eventuelle kilder der måtte vise sig at være årsag til en produktivitetnedgang.

## Baselining og måling

Det er ligeledes overordentligt vigtigt at få opstillet en "baseline", dvs. at få fastlagt produktiviteten før idriftsættelsen. Det udgør referencen som den nye produktivitet skal måles op imod, og som skal vise om Business Casen er opfyldt. Det tager formentlig ca. 3 mdr. at få fastlagt en stabil baseline.

De nye målinger på KPI'erne sammenlignes så med "Baseline'en", og derved kan man dels fastslå hvor stor nedgang der er i produktivitet, dels kan man få identificeret hvilke områder, der er mest nødlidende, og hvor der vil være størst gevinst ved at sætte ind med korrigerende tiltag.

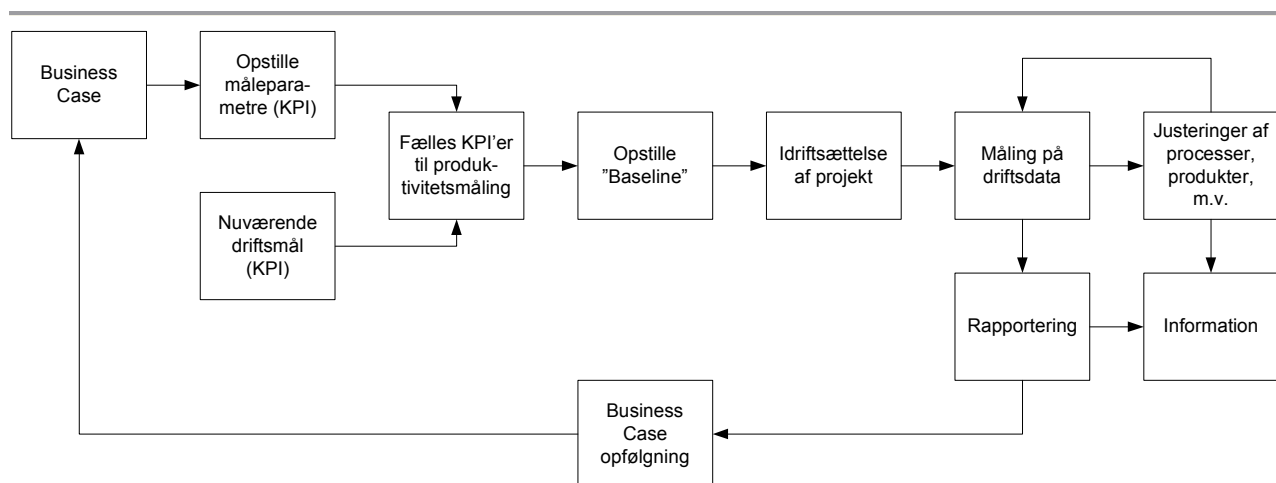
## Rapportering

Et vigtigt element er rapporteringen efter at måling er foretaget. I praksis vil rapporteringen bestå af både en række møder, og en skriftlig rapport, der kan udsendes til interessenterne. Særligt mht. møderne skal man forvente at afholde daglige møder med relevante beslutningstagere i de første uger efter idriftsættelsen. Produktivitetnedgangen skal dels være kendt for og tydeligt kommunikeret til hovedinteressenterne, dels skal man have fuld opbakning til de korrigerende handlinger, der skal foretages.

## Opfølgning på Business Casen

Rapporteringen skal selvfølgelig også bruges til at følge op på Business Casen, men det er her af stor vigtighed at forventningerne er sat korrekt, idet man ikke kan forvente at projektet umiddelbart efter idriftsættelsen kan leve op til hvad Business Casen har lovet.

Det vil være rimeligt at foretage en første opfølgning mod Business Casen efter en periode på 6 til 12 måneder efter idriftsættelsen – det afhænger af stabiliteten. Det bør i øvrigt være tentativt fastlagt i forbindelse med at Business Casen blev opstillet og godkendt.



Skitsen herover viser den samlede måleproces