

Artikel

# DEN GODE BUSINESS CASE

– er en katalysator for  
succesfulde projekter



Af Jesper Krøyer Lind,  
jli@implement.dk  
Implement Consulting Group  
og Lærke Ring Poss

”The larger the spreadsheets, the more confident an organization is in its process. All those numbers, all those analyses, feel scientific, and in the modern world, ‘scientific’ equals ‘good’”.

**Roger Martin, HBR, 2012.**

En af de største faldgruber ved arbejdet med en business case er, at det bliver for komplekst, og det er uklart, hvem der ejer effekterne i projektet. Projektlederen tror, at styregruppen gerne vil se tal og laver derfor meget hurtigt en beregningsmodel. Grundlæggende skal fokus drejes fra beregninger til forudsætninger for beregningerne – hvilke antagelser har vi gjort for at skabe dette beslutningsgrundlag?

I dag bliver der ikke kigget meget på, hvordan beregningerne er fremkommet (ofte fordi det er uklart, hvordan data er opstået), eller om det overhovedet giver mening at lave beregninger på alle omkostninger og effekter. Det er som om, at tal

i en beregningsmodel har mere værdi, bare fordi de står der, ikke fordi forudsætningerne og antagelserne er i orden.

Flere års erfaring peger på, at de fleste organisationer derfor oplever business case-udfordringer på følgende tre områder:

1. Uklart ejerskab for business casen og dens effekter
2. Udfordringer med at identificere det rette potentiale
3. Manglende realisering af effekter

Vi vil med denne artikel præsentere en tilgang til business casen, der er baseret

<sup>1</sup> Her kan man med fordel læse artiklen The Trusted Advisor, David Maister, 1999.

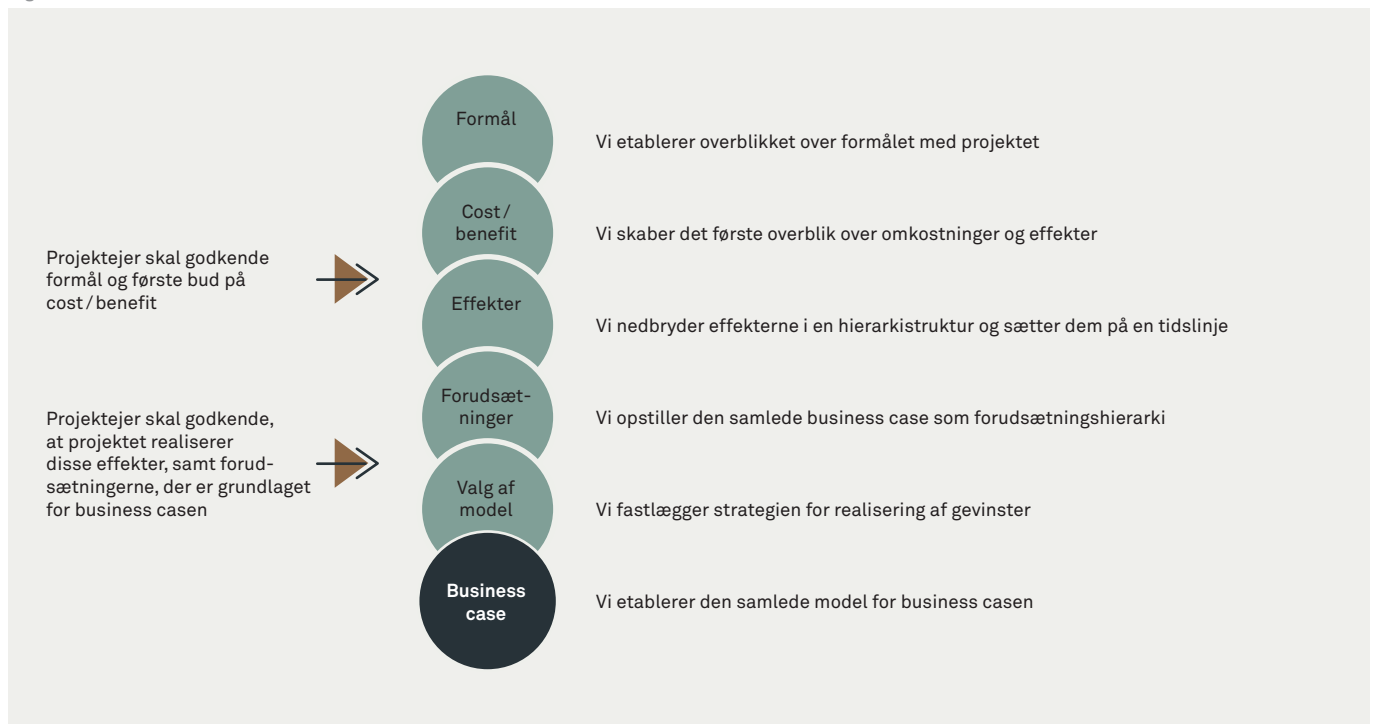
på få og tydelige forudsætninger, som en styregruppe/beslutningstager kan forholde sig til. Metoden sikrer svar på det væsentlige spørgsmål "hvorfor dette projekt?" og sikrer, at vi meningsfuldt kan kvantificere og følge op på business casens resultater. Det lyder måske trivielt, men pointen er, at det ikke er business casen i sig selv, der er målet, men gennemførelsen af det bedst mulige projekt, og med en enkel metode kan vi give projektleder og projektorganisation ro til at levere varen i projektet og samtidig skabe fokus på realiseringen af effekter. Metoden betyder også, at troværdigheden af indholdet øges, da forudsætninger og afklaringer omkring beregningerne kvalificeres i forløbet med udarbejdelsen af business casen.

Implement Consulting Groups business case-metode bygger på principper omkring mindre kompleksitet og klare roller i projektet. Nøglen til dette er ofte den brede involvering af interessenter, eksperter, leder osv. Hvis man skal skabe ejerskab, skal alle involverede dele af en organisation kunne se værdien af den planlagte forandring, dvs. kunne svare

på spørgsmålet "hvorfor?". Det skal være sådan, at organisationen kan se et "what's in it for me?"-perspektiv, og det betyder, at business casen også skal kunne fange elementer af risikoanalyse og interessentanalyse, hvor specielt begrebet tillid er centralt<sup>1</sup>. Business casen skal derfor kunne svare på, om vi tror, at forandringer kan implementeres med effekt. Det stiller store krav til involveringen af ledere og centrale medarbejdere i opbygningen af business casen, og rollerne projektejer og projektleder er helt centrale. Den tillid, der skal opstå mellem disse to roller, har stor betydning for den gode business case og vil i det lange løb gøre involveringen og senere ejerskabet for business casens effekter nemmere. Kort sagt skal der etableres en "dynamisk duo" mellem projektleder og projektejer – og en trio, når vi medtager effektejer (ham/hende, der skal sikre en driftssikker løsning, når projektet er slut).

Vores tilgang er derfor at sikre fokus på et ordentligt fundament for projektet ved at etablere den gode business case. Vi bruger en række kvalitative metoder, der er enkelt designet, og som tager udgangs-

Figur 1:



punkt i den dialog, projektet alligevel skal have omkring de centrale elementer i projektgennemførelsen.

### Involverende metode, der skaber forankrede business cases uden brug af flere ressourcer

Ved at tilføre en videnskabelig proces nogle involverende metoder og værktøjer bliver projektgrupper bedre i stand til at udarbejde de rigtige business cases, hvor succesraten er størst (se figur 1).

### Step 1 – Formålet med projektet

Når vi etablerer overblikket over formålet med projektet, benytter vi målnedbrydning og etablerer et målhierarki. Målhierarkiet giver et overblik over de formål og tilhørende succeskriterier, som projektet skal realisere over tid.

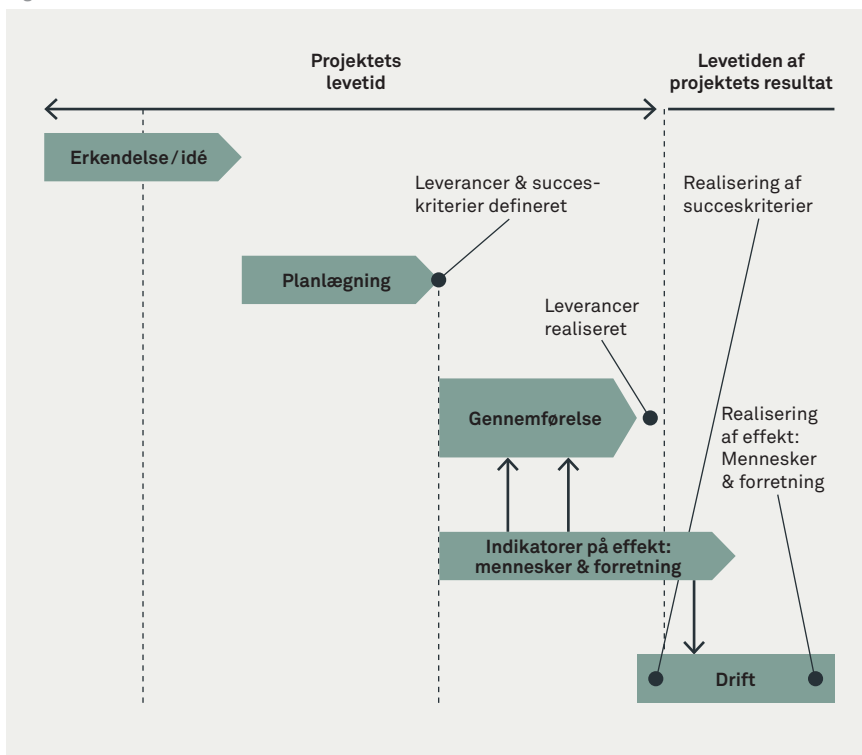
Succeskriterierne måler bagudrettet på projektets succes, mens effekterne peger fremad, ved at de skal realiseres over tid i en driftssituation. Derfor er det vigtigt, at der skabes en klar sammenhæng mellem

projektets succeskriterier og de effekter, som forretningen efter projektet skal realisere (se figur 2).

### Step 2 – Første bud på omkostninger og effekter

Når vi skaber det første overblik over omkostninger og effekter, benytter vi en ganske simpel metode, der bygger på princippet om udfordring af muligheder frem for mulige udfordringer. Ved en enkel tilgang, der er let anvendelig sammen med relevante interessenter og let at kommunikere til styregruppen, opstiller vi det første bud på, hvilke omkostninger projektet indeholder, og hvilke effekter vi ønsker at realisere med projektet. Man kan med fordel arbejde med metoden "the grid" på plakater eller Post-its på en væg i projektrummet. Når vi arbejder med "the grid", arbejder vi med tre klassiske typer af omkostninger og effekter: engangsomkostninger /-effekter, gentagne omkostninger / effekter og ikke-økonomiske omkostninger / effekter (se figur 3).

Figur 2:



Figur 3:

Omkostninger (cost)	Effekter (benefit)
Engangsomkostninger (DKK) fx diverse projektomkostninger:	Engangsfordele (DKK) fx afskaffelse af dyre driftsudgifter:
Gentagne udgifter (DKK) fx drifts- & vedligeholdelsesomkostninger:	Gentagne fordele (DKK) fx øget årligt salg:
Ikke-monetære omkostninger fx modvillige samarbejdspartnere:	Ikke-monetære fordele fx tilfredse kunder eller forbedret image:

**TIP**  
Tag et billede af "the grid" som dokumentation af arbejdet – både til kommunikation og til det videre arbejde med effekter og forudsætninger.

Trin i metoden:

1. Deltagerne skriver hver især forslag til mulige omkostninger i projektet på Post-its
2. Omkostningerne hænges op på en væg eller plakat og sorteres på omkostningstype
3. Gruppen laver fælles review, og eventuelle yderligere omkostninger sættes på plakaten/væggen
4. Deltagerne skriver på Post-its hver især forslag til mulige effekter af projektet
5. Effekterne hænges op på en væg eller plakat og sorteres på type
6. Gruppen laver fælles review, og eventuelle yderligere effekter sættes på plakaten/væggen
7. Fælles accept af de samlede omkostninger og effekter

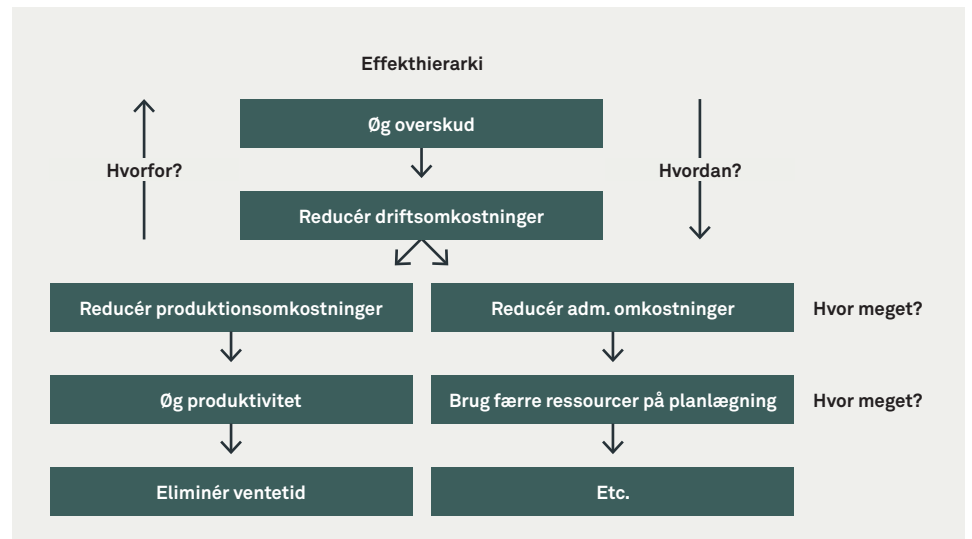
kan være væsentligt at involvere både eksperter fra projektgruppen og personer fra forretningen, som senere skal realisere effekterne i nedbrydningen, for at sikre de rette sammenhænge i strukturen og samtidig understøtte ejerskabet til de effekter, der opnås.

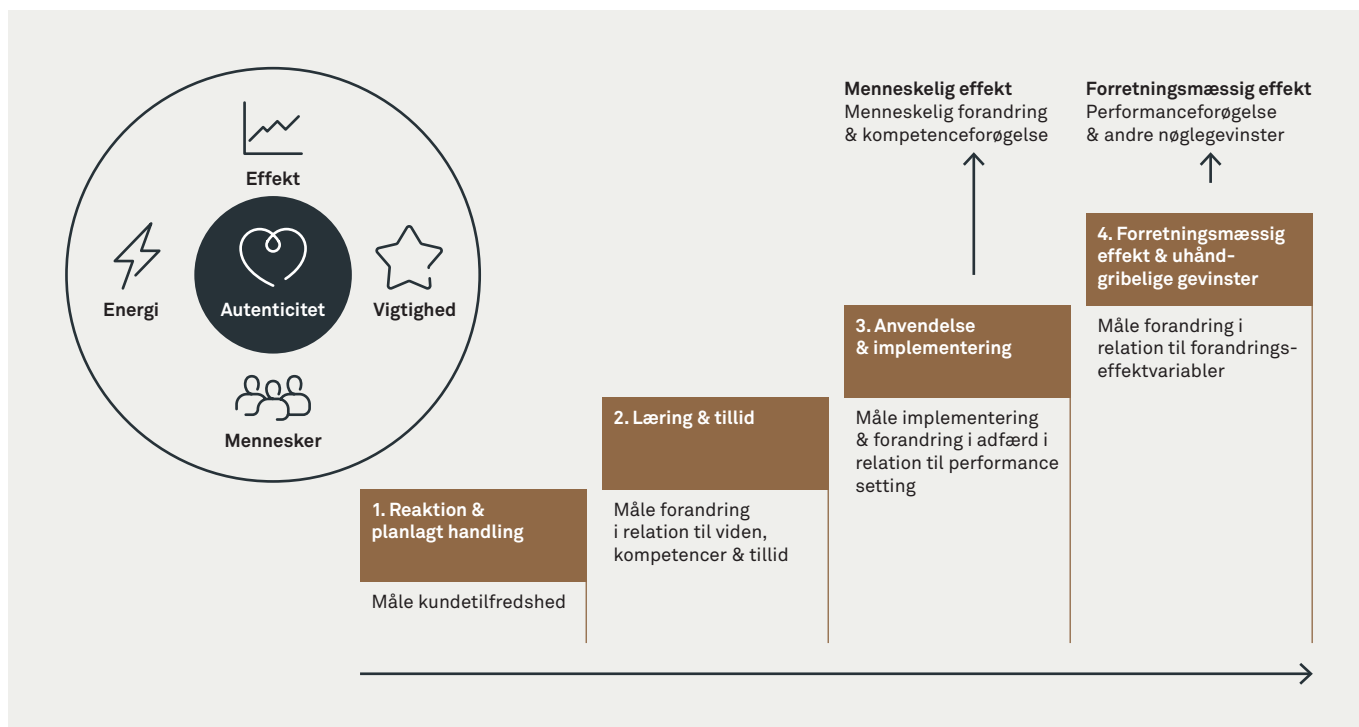
1. Vælg én effekt fra "the grid", som er relativt let at nedbryde, og hæng den på væggen
2. Stil spørgsmålet "hvordan opnår vi denne effekt?" og skriv svarene på hver sin Post-it. Svarene skal være formuleret som "ved at..."
3. Svarene hænges under den effekt, de nedbryder, så der skabes en træstruktur
4. Vi fortsætter med at spørge "hvordan opnår vi denne effekt?", indtil vi når en effekt, hvor vi kan svare på spørgsmålet "hvor meget opnår vi?". Vi er nu på et niveau, hvor effekten er nedbrudt til en målbar enhed
5. Fortsæt med processen, til alle effekter fra "the grid" er nedbrudt til målbare enheder
6. Afslut med en fælles accept af den samlede nedbrydning af effekter (se figur 4).

### Step 3 – Nedbrydning af effekterne

Når vi nedbryder effekter i en hierarki-struktur, gør vi det for at nedbryde effekterne til målbare enheder. Nedbrydningen tager udgangspunkt i de effekter, der blev identificeret i "the grid". Det

Figur 4:





Figur 5:

Når effekterne er nedbrudt til målbare enheder, sætter vi dem på en tidslinje for at få overblik over, hvornår de enkelte effekter forventes realiseret. Vi sætter en dato på, hvornår hver effekt forventes realiseret, og herefter planlægger vi, hvornår vi faktisk ønsker effekterne realiseret – det kalder vi timingen. Pointen er, at vi ved først at tidsfastsætte effekterne og derefter udfordre denne tidslinje skaber et råderum for at lægge den rigtige strategi for, hvordan vi vil anvende omkostningerne, så vi opnår størst mulig effekt på kortest tid. Derved anvender vi ressourcerne bedst muligt i forhold til, hvad vi opnår!

Når vi har tidsbestemt og timet effekterne, er det vigtigt at sætte fokus på og identificere de tidlige indikatorer på effekt. Tidlige indikatorer er de første tegn på, at vi bevæger os i den rigtige retning i forhold til at kunne realisere effekten. Der er ofte tale om effekter, der kan konstateres som en ændret adfærd hos de medarbejdere, der senere realiserer den ønskede forretningseffekt (figur 5).

Typiske forretningseffekter kunne være:

- Forbedring af effektivitet (fx overskud, omkostninger)
- Forbedring af produktivitet (fx kapacitetsudnyttelse)
- Styrkelse af medarbejderrelaterede faktorer (fx medarbejderfastholdelse).

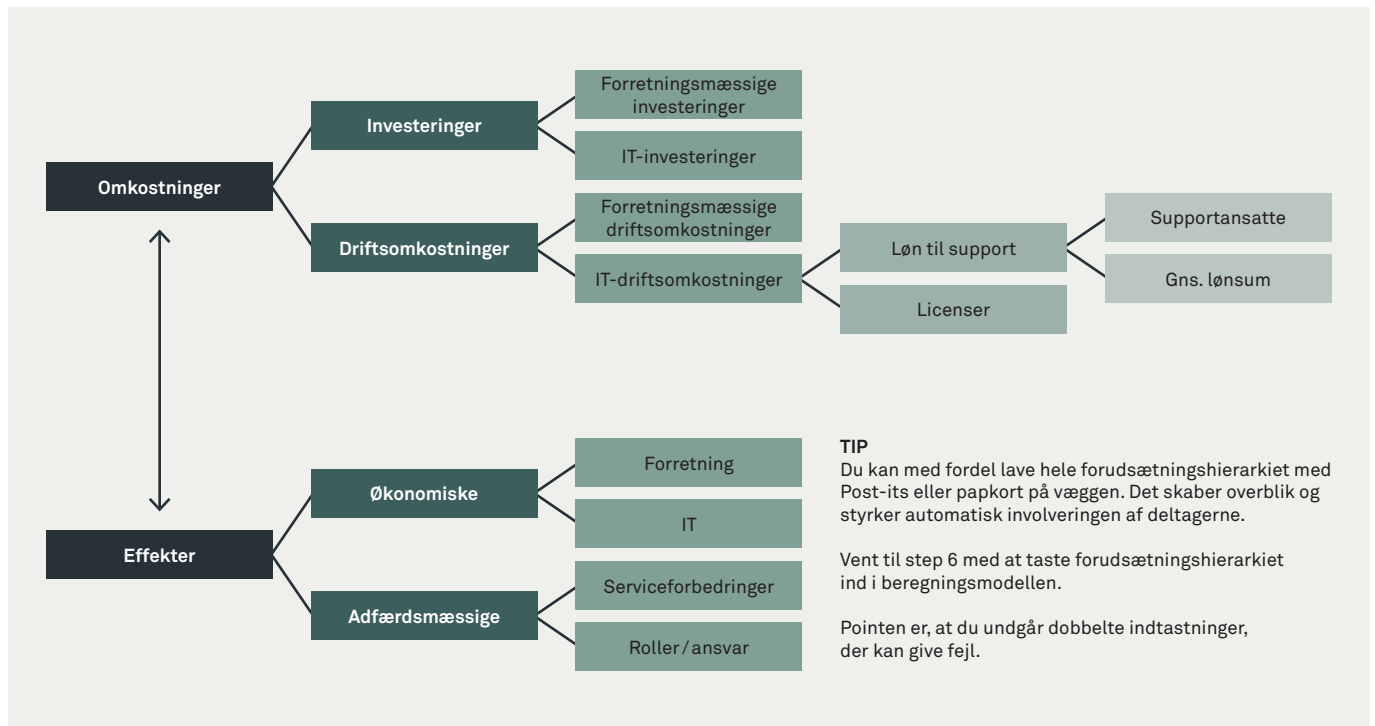
Typiske adfærdseffekter kunne være:

- Forbedring af arbejdsprocesser og praksis (fx kvalitet og service)
- Forbedring af viden og kompetencer (fx varetagelse af nye arbejdsområder)
- Forbedring af relationer og samarbejde (fx klare roller og ansvar)

### Step 4 – Forudsætningshierarkiet

Nu er vi klar til at opstille den samlede business case som forudsætningshierarki. Det er rent praktisk et spørgsmål om at "vende" effekt nedbrydningen til vandret og nedbryde omkostningstyperne til målbare enheder efter de anviste trin. Forudsætningshierarkiet er business casens "læsevejledning", og med de anviste metoder sikrer vi, at business casens forudsætninger træder frem for læseren uden at skulle ind i et regneark for at se, hvordan business casen er skruet sammen. Det skaber overblik og nysgerrighed til forudsætningerne, der så kan udfordres i styregruppen, inden den endelige beregningsmodel etableres. Erfaringen med dette arbejde er, at netop denne proces og nedbrydning i træstruktur skaber overblik og ejerskab, fordi vi har accept af opbygningen undervejs i processen.

Det kan også i denne proces være en god idé at involvere både eksperter fra projektgruppen og personer fra forret-



Figur 6:

ningen eller ledelsen til en endelig kvalitetssikring af forudsætningerne for business casen (se figur 6).

### Step 5 – Hvad skal vi have med i beregningsmodellen

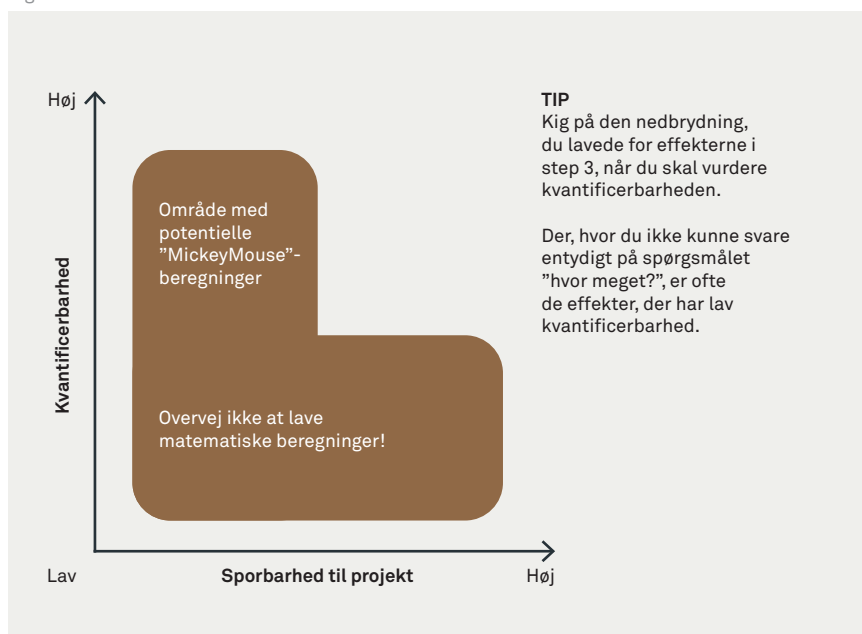
Vi fastlægger strategien for realisering af effekter ved at identificere effekternes kvantificerbarhed over for effekternes sporbarhed til projektet. Kvantificerbarhed er, i hvor høj grad vi kan sætte

konkrete tal på effekten. Sporbarheden er, i hvor høj grad vi kan spore realiseringen af de enkelte effekter tilbage til det konkrete projekt. De effekter, der ikke har høj kvantificerbarhed og sporbarhed, lander i det område, vi kalder "Mickey Mouse" (se figur 7). Effekter i Mickey Mouse-området skal vi som hovedregel ikke inkludere i business casens beregningsmodel, der vælges i step 6.

Vi foreslår, at disse effekter i stedet inkluderes i business casen som ikke-økonomiske effekter og derved beskrives i tekst frem for tal. Pointen med denne øvelse er at styrke troværdigheden af den samlede business case. Hvis man inkluderer værdier for effekter, som ikke er velunderbyggede, er der stor risiko for, at data opfattes som utroværdige af væsentlige interessenter, og herved vil det blive sværere at etablere ejerskab og opbakning fra disse interessenter (herunder forretningen, der skal realisere effekterne) for den samlede business case.

Skulle det senere vise sig, at det er muligt at kvantificere disse effekter, bør de selvfølgelig inkluderes i den opdaterede business case i løbet af projektets levetid. Dette kan let lade sig gøre, fordi strukturen på business casen allerede er dokumenteret i forudsætningshierarkiet, og man derfor let kan spore sammenhænge mellem de enkelte effekter.

Figur 7:





### Step 6 – Etablering af den samlede business case

Vi etablerer afslutningsvis den samlede business case med beregningsmodel og tekst. Beregningsmodellen indeholder omkostninger og forretningseffekter, mens tekstversionen indeholder et sammendrag (grafer og tabeller) af beregningsmodellen og en beskrivelse af adfærdseffekter (og ikke-økonomiske effekter).

Når vi etablerer den samlede business case, er det væsentligt at overveje valget af beregningsmodel i forhold til behovet for dokumentation af beregninger. Overordnet gælder, at ønsker man at dokumentere alle niveauer af forudsætningshierarkiet, skal man vælge en detaljeret beregningsmodel, der kan håndtere denne kompleksitet (fx statens business case-model). Ønsker man mere at vise overordnede resultater og trends, bør man vælge en mere tekstuel business case, hvor relevante resultater fra beregningsmodellen kan præsenteres.

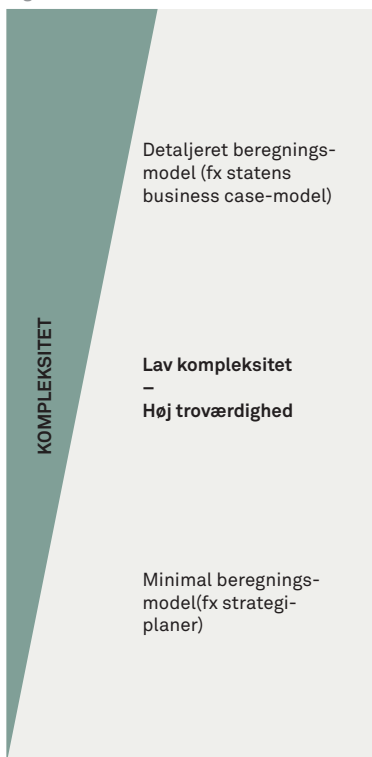
Som hovedregel vil valget af en detaljeret beregningsmodel øge kompleksiteten i business case-arbejdet og kræve involvering af flere eksperter og dybere business case-viden for de medarbejdere, der skal arbejde med business casen i projektet. Ofte vil en beregningsmodel med middel kompleksitet, hvor hovedforudsætningerne er beregnet og dokumenteret i forudsætningshierarkiet kombineret med en tekstuel beskrivelse, være den foretrukne løsning.

### Bred involvering og ejerskab

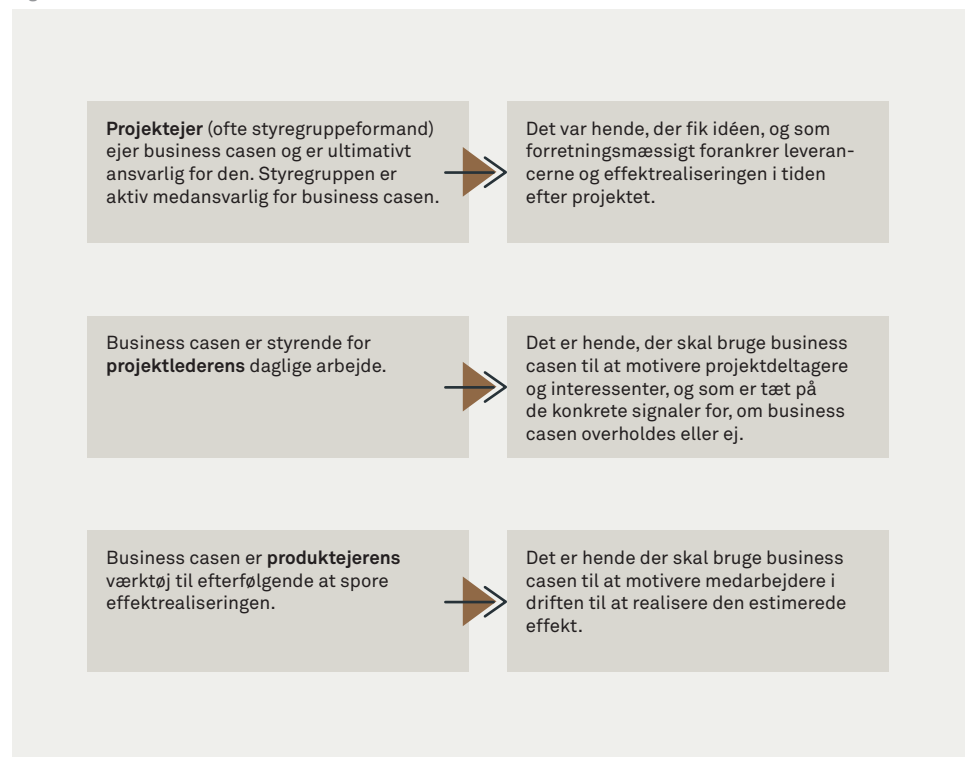
”The key to a successful business case is that you have a business unit sponsor who is willing to champion the business case and to influence the key decision makers and is the person who is effectively stumping the table saying that they desperately need this investment in order to satisfy their strategic plan for their part of the business”.

– **Kaylene O’Brien, Technology Partner, Deloitte Consulting**

Figur 8:



Figur 9:



Den nødvendige forankring er et must for effektrealisering. Forankring skabes bedst via involvering, hvor væsentlige interessenter inddrages i arbejdet med business casen. Det er en væsentlig pointe, at man får de rette roller i spil tidligt i projektet. Grundlæggende skal man huske at involvere dem, der skal eje effekterne – ellers er der stor sandsynlighed for, at de ikke efterfølgende vil eje effekterne.

Vi arbejder med tre konkrete roller i business case-arbejdet, som vi kalder en "dynamisk trio": Projektejeren, projektlederen og produktejeren (se figur 9).

Ved at have særligt fokus på disse tre roller i opbygningen af business casen opnår vi en større forståelse af projektet, dets leverancer og effekter. Når disse tre roller bringes i spil tidligt i projektet, kan de bidrage til at forme business casens effekter, og derved fremstår disse mere troværdigt for de øvrige interessenter, og

involvering og ejerskab går hånd i hånd.

Som det fremgår af metoden, er et væsentligt succeskriterium for at lykkes med den gode business case at involvere de rette mennesker i projektet. Dette er altid vanskeligt, men vores metoder giver faktisk mulighed for undervejs i tilvirkningen af business casen at spotte, hvem der reelt har noget at bidrage med, og hvem der mere er til stede af "politiske" årsager. Med de involverende metoder bliver det tydeligt, hvem der kan svare entydigt på "what's in it for me?", og hvem der har mere strategiske input til business casen. Dette giver projektlederen et råderum til at koncentrere indsatsen omkring de interessenter, som skal eje effekterne, og overlade den mere politiske afklaring til styregruppeformanden (projektejer) – hvilket er pointen med at have den dynamiske trio. Det stiller så omvendt krav om, at relationen mellem de tre roller skal være tæt, åben og tillidsfuld.



**Bred involvering tidligt i processen er hele fundamentet for at skabe kvalitet og tydeligt ejerskab i business casen.**

## KORT OM IMPLEMENT

Grundlagt: 1996  
Antal medarbejdere: 1,000  
Kontorer: København, Aarhus, Malmö, Göteborg, Stockholm, Oslo, Hamburg, München, Zürich og Raleigh  
implementconsultinggroup.com