

Når business casen for IT investeringer ikke bare er varm luft!



Af Søren Klinkby, Partner

Gør virksomhedens IT implementeringer forretningsorienteret og invester i forandringsledelse og benefit realisation som en del af projekterne.

Nutidens virksomheder er alle afhængige af integrerede forretningssystemer (de såkaldte ERP systemer) til at supportere virksomhedens forretningsprocesser. Derfor bruger virksomhederne enorme beløb på IT investeringer for at jage effektivisering og forretnings succes. Til at retfærdiggøre de omkostelige IT implementeringer udarbejdes der ofte business cases, som beskriver forretningsfordelene og den økonomiske gevinst, der ligger lige om hjørnet, når det nye vidunderlige IT system er idriftsat, og pengene i IT budgettet er brugt.

Mange overser dog, at forretningsfordelene ikke dumper ned fra den blå himmel ved blot at definere en mere eller mindre tvivlsom business case up front. Det kræver derimod hårdt arbejde og fokus, før, under og efter IT implementeringen for at opnå den benefit realisation, som business casen forudsiger.

Det er ikke unormalt, at en virksomhed står tilbage med følelsen af, at pengene, som er anvendt på IT implementeringen, har været spildte, og man slet ikke har opnået, det man ønskede. Det, man var stillet i udsigt til af forretningsfordele ved begyndelsen af projektet, og business casen, holdt slet ikke. Til tider står virksomheden tilbage med spørgsmålet: "Er vi i grunden dårligere stillet nu, end vi var før – selvom vores nye IT system kan så meget og har så stort et fremtidig anvendelsespotential?"

Hvorfor er det så svært at opnå den eftertragtede forretnings succes, når IT implementeres i virksomheden?

Grundene er mange, men der mangler ofte erkendelse af, at IT implementeringer skal være forretningsdrevet projekter, som skal forankres i den del af organisationen, hvor det nye IT værktøj skal anvendes. Det betyder, at der skal defineres ejerskab fra begyndelsen, og ledelsen skal italesætte den forestående forandring, som en forretningsorienteret proces og eksplicit definerer, hvad man ønsker at opnå med det nye IT system.

BRIDGING BUSINESS AND IT

Måden, hvorpå dette gøres, er ved at inkludere et forretningsmæssigt team og en forandringsleder i IT implementeringen. I samarbejde arbejdes der herfra med forandringsledelse og den såkaldte benefit realisation, så forretningen ikke kun giver input til de forretningsmæssige funktionelle systemkrav i projektet. Formålet er, at smelte forretning og IT bedre sammen, således der skabes bro mellem disse, og IT implementeringen bliver mest muligt forretningsdrevet. Årsagen til dette fokus er, at IT værktøjet skal anvendes i forretningen efter idriftsættelse, og bliver dette ikke forankret, der hvor det skal anvendes, opnås de forventede forretningsfordele ikke, og IT systemet vil opfattes som en klods om benene af brugerne.

At arbejde med forandringsledelse og benefit realisation i IT projekter handler om at binde ledelsens Vision, Strategi og Målsætning sammen med de specifikke forandringer, der kræves i forretningen under og efter IT implementeringen.



Som oftest er der defineret en business case, som argumenterer positivt for, at IT implementering vil være fornuftigt målt på økonomiske fordele. Hertil kommer forretningsfordele, som ikke umiddelbart kan måles i kroner og øre. At sikre, at denne business case realiseres er afgørende for, at IT opfattes som en forretningssucces. Samtidig skal man huske, at en business case er et estimat på, hvad der er muligt at opnå, hvis man gennemfører de rigtige forandringer undervejs. Der er derfor ingen garanti for, at business casen kan realiseres, hvorfor det kræver vedholdende fokus at muliggøre denne.

Benefit realization method



Benefit realisation handler om at opsplitte værdierne i den definerede business case og arbejde med, hvor disse værdier kan realiseres i forretningen, samt hvordan og hvornår dette finder sted. Det betyder, at der skal skabes en forståelse af de enkelte benefits i business casen, samt hvordan værdierne relaterer sig til den implementeringsplan IT projektet etablerer. Der skal defineres forandringer, som skal gennemføres i forretningen for, at business casen kan realiseres. Dette arbejde kan opdeles i fem trin:

1. Første trin i et sådan arbejde er at definere et "Benefit Map", som opsplitter business casens benefits til de forretningsdimensioner, som IT projektet idriftsætter efter, det såkaldte "Road Map". Herved fås en forståelse af, hvor i forretningen de enkelte benefits ligger, og det muliggør, at man kan arbejde videre med værdiskabelsen.

2. Andet trin er at definere et specifikt ejerskab i forretningen (et specifikt personligt ansvar) for at realisere disse. Herved sikres, at der er fokus på, at business casen skal gennemføres, og der opnås også en stillingtagen til om business casen er realistisk. Dette ejerskab skal ligge i forretningen, hos dem, som opnår forretningsfordelene.

3. Tredje trin er at definere hvordan forbedringerne måles. Dette gøres ved at definere såkaldte implementerings KPIs (Key performance indicators), som relateres til benefits defineret i business casen.

4. Fjerde trin er at definere hvilke forandringer (organisatorisk, proces- og IT-mæssigt), der skal foretages i forretningen for at opnå den ønskede forretningssucces samt at implementere disse som en del af projektarbejdet.

5. Femte trin er at sikre, at der måles på implementeringssuccessen, når IT systemet er idriftsat. Projektet skal have ansvar for at gennemføre aktiviteter i slutfasen, hvor fokus igen er rettet mod business casen, og forretningen skal være involveret i denne evaluering. Dette forsømmes ofte, og virksomheder vælger tit ikke at bruge tid på dette – måske fordi man har udfordringer med at få det nye IT værktøj til at fungere optimalt i den første fase efter idriftsættelse. Hertil skal man undgå, at projektevalueringen bliver en øvelse, i at finde synderbukke for manglende benefit realisation.

Det er vigtigt, at benefit realiseringsarbejdet inkluderes som en integreret del af projektarbejdet i projektplanen, og der er taget stilling til, hvordan dette arbejde er organiseret i projektorganisationen. Således skal dette også kommunikeres til styregruppen på lige fod med andre områder i projektet samt have det rette fokus i projektet. Herved opnås, at forretningen bliver langt bedre involveret i projektet – i bedste fald bliver det et forretningsdrevet IT projekt.

Kommunikation, som disciplin, er også afgørende for forretningssuccesen, og i forbindelse med forandringsledelsesopgaven i projektet kommer man ikke uden om at definere projektets kommunikationsstrategi. At undervurdere betydningen af at have en effektiv og dækkende kommunikation omkring hvorfor projektet gennemføres i forhold til ledelsens strategi, hvad man vil opnå af forretningsfordele, samt hvad der sker af forandringer i organisationen, skaber stor risiko for, at projektet vil fejle, og forretningen ikke vil tage imod det nye IT system med den påkrævet entusiasme.

Det ses ofte, at der efter en IT implementering udestår et stort oprydningsarbejde forretningsmæssigt, hvor initiativer igangsættes for at stabilisere operationen og nedbringe den frustration, der er opstået blandt medarbejderne, som det nye IT system har forårsaget. Det er som regel en bekostelig affære, som også er tidskrævende og faktisk fuldstændig overflødig, hvis man havde håndteret implementeringen mere forretningsorienteret og sørget for, at fokus i projektet var på hvad forretningsledelsen ønskede at opnå.

Tilbage til spørgsmålet:

Hvorfor er det så svært at opnå den eftertragtede forretnings succes, når IT implementeres i virksomheden?

Påstanden er: at IT projekter styres alt for meget af IT projektledere, som har fokus på systemdesign, systemudvikling, test og datakonvertering i traditionelle vandfaldsprojektmodeller, hvilket selvfølgelig også er vigtigt i selve implementeringen. Dog glemmer man undervejs, hvad der egentligt var udgangspunktet for valget af det nye IT system - at opnå den eftertragtede forretnings succes efter idriftsættelsen.

Konklusionen er: Gør virksomhedens IT implementeringer forretningsorienteret og invester i forandringsledelses- og benefit realiseringsarbejdet som en del af projektet, så business casen ikke bare er varm luft, men reelt noget man forfølger og ønsker skal være styrende. Herved er chancerne langt større for at opnå de eftertragtede forretningsfordele, og det skaber samtidig en samhørighedskraft og et "drive", når det kan måles, at IT initiativerne giver værdi i forretningen. Forandringsledelse er nøglen til implementeringssucces, og brugerne i forretningen bliver mere positive overfor ny IT, når de involveres, og de forstår den kommunikation, der foregår.