

Business case-drevet anskaffelse og implementering



IT i praksis® viser, at både it-chefer og forretningsansvarlige opfatter opgørelse af omkostninger og værdi ved it-investeringer som den største udfordring overhovedet. En lang række virksomheder og de leverandører, de har samarbejdet med, har ikke haft fokus på ROI ved ERP-projekter. Ofte har man ved projektets start lavet en godt og solidt projektgrundlag med forretningsmæssige målsætninger, kritiske succesfaktorer og risici. Men man har ikke præcist forholdt sig til, hvilke konkrete kvantitative måleindikatorer – ofte kaldt Key Performance Indicators (KPI) – som man ønsker at påvirke via forandringen. KPI'erne er nøglefaktorer i business casen. Den samlede business case vil indeholde yderligere elementer som omkostninger, risici, forudsætninger og følsomheder. Det er vores erfaring, at antallet af KPI'er i høj grad vil afhænge af detaljeringsniveauet.

Mange virksomheder har brugt millionbeløb på ERP-projekter uden at kende effekten. Motivationen for projekterne er typisk et ønske om reduktion af omkostninger, reengineering af processer, omstrukturering, gearing til vækst, gammel teknologi, eller fordi virksomheden ikke har opnået de ønskede effekter af allerede foretagne ERP-investeringer. Men mange virksomheder gør sig ikke fra starten klart – og dokumenterer heller ikke efterfølgende i en business case – hvad de ønsker at opnå med investeringen/forandringsprojektet. Og endnu færre bruger business casen som et aktivt styringsværktøj i projektgennemførelsen og i resten af systemets livscyklus.

Eksempler på KPI'er i en ERP business case

Beslutningsstøtte: Bedre overblik over lagre globalt – fra 5 dage til realtime.

Omkostningsbesparelser: Reducering af medarbejderstaben til planlægning fra 12 til 8 medarbejdere.

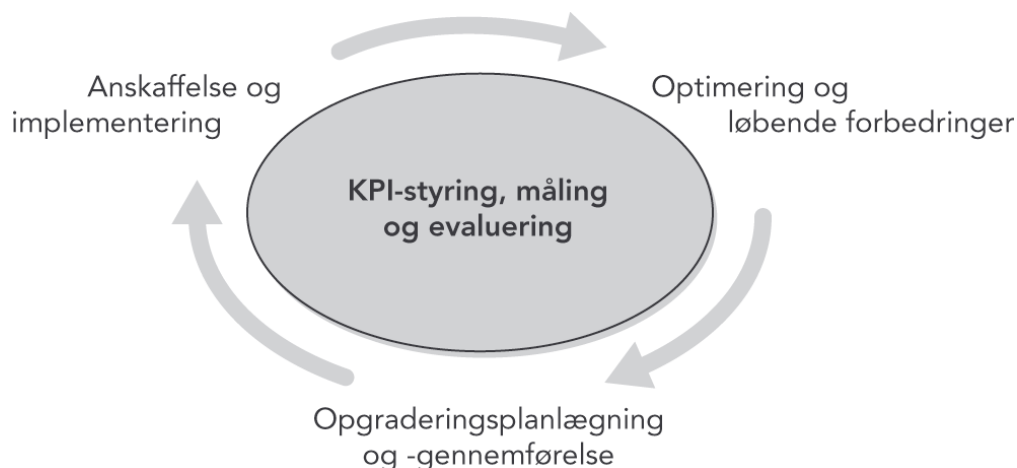
Effektivisering: Reducering af antallet af dage til månedsafslutning med 30 %.

Strategisk: Forberede infrastrukturen til effektivt samarbejde med partnere.

Virksomhederne skal udvælge de KPI'er, man ønsker at styre efter. KPI'erne skal have et klart sigte mod forretningsstrategien og skal understøtte virksomhedens strategiske indsatsområder. KPI'erne vil typisk kunne grupperes i fire hovedkategorier: Beslutningsstøtte (bedre beslutninger), omkostningsbesparelser (kr.), effektivisering (ressourcer) og strategiske eller ikke-kvantificerbare effekter (subjektive).

KPI'erne skal udgøre en væsentlig del af styringsgrundlaget i implementeringsprocessen. KPI'er bliver en af projektledelsens vigtigste opgaver. De bliver et fast punkt på dagsordenen på styregruppemøder, og de skal være inde under huden på projektgruppen, så der alle steder i projektet trækkes i den rigtige retning. Prioriteringer, beslutninger om scope og planer mv. skal basere sig på argumenter på baggrund af KPI'erne, og de skal bruges til at skyde de ting ned, der ligger ved siden af og ikke bidrager direkte til målene. KPI'er skal være lige så naturlige som risikostyring, fremdriftsrapportering og informationsplanlægning – også når planen og ressourcerne spidser til. Virksomhederne skal desuden have den fleksibilitet og risikovillighed, der skal til for at ændre scope og planer, når resultaterne kræver det, for fortsat at kunne bevæge sig mod forbedring af KPI'erne.

Anvendelse af business case med fokus på KPI'er gennem hele ERP-systemets livscyklus



KPI-tilgangen skal fortsætte gennem hele ERP-systemets livscyklus. Alt for ofte stopper fokus på ERP-systemet efter go-live sammen med implementeringsprojektet. Det er kritisk for opnåelse af de målsatte ønsker, at virksomheden er vedholdende og fortsætter med at være struktureret i brugen af KPI'er.

Etablér egne holdninger til, hvordan en business case for et ERP-projekt skal se ud, og hvilke KPI'er der er kritiske for virksomheden. Vurdér leverandørerne på deres evne til at opstille og arbejde med business cases integreret i projektforløbet. Etablér en baseline-måling for hver KPI til brug for senere sammenligning af, hvordan virksomheden performer på de valgte KPI'er. Supplér eventuelt projektledelsen med en dedikeret ressource til måling og evaluering af KPI'erne. Vær vedholdende og fokusér aktivt på udviklingen i KPI'erne gennem hele ERP-systemets livscyklus.

IT i praksis® dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*® bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*® omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*® har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management og DANSK IT.