

Business casen som ledelsesværktøj

– råd og erfaringer

Af direktør Henrik Faarup, henrik@faaruppartners.dk,
Faarup & Partners A/S

Store investeringer understøttes af en business case

1. Indledning

Der er almindelig enighed om, at vigtige forretningsbeslutninger skal baseres på en business case. Mange bruger termen lidt i flæng – ”hvad siger business casen” – men de færreste kan mere præcist redegøre for, hvad en business case egentlig er, og især hvad der kendetegner en god og en dårlig case. Det er måske også et udtryk for, at der stadig er et godt stykke vej til, at udarbejdelse af troværdige og overbevisende business cases er en disciplin, som beherskes bredt blandt danske virksomheder og organisationer.

Undersøgelser viser, at 55 % til 75 % af alle beslutninger om større investeringer i teknologi (hardware, software, services og ”løsninger” som en kombination heraf) understøttes af en business case. Og tendensen er, at denne andel øges fordi:

- Det er kun i begrænset omfang tilladt at begå fejl i det aktuelle økonomiske klima
- Flere kritiske behov konkurrerer om den samme knappe finansiering
- Ledere bliver holdt ansvarlige for beslutninger om forbrug og investeringer.

Middel til at undgå dårlige investeringer – både i den offentlige og private sektor

Gode business cases kan minimere risikoen for fejlinvesteringer, budgetter der skrider, og uventede problemer der dukker op, mens fordelene udebliver. Der er mange eksempler på kuldsejlede projekter, som kunne være undgået, hvis

de kritiske forudsætninger havde været eksplicit identificeret og gennemregnet i business casen. Dette behov er efterhånden bl.a. erkendt i den offentlige sektor og ikke mindst, når det drejer sig om it-projekter. Såvel rapporterne "IT i Praxis", "Public Digital Governance" som OECD's om e-government opfordrer således til at styrke anvendelsen af business cases, som et af de primære indsatsområder i det offentlige digitaliseringsarbejde.

Artiklens indhold

Denne artikel har til formål at give råd og formidle praktiske erfaringer om business cases set ud fra et ledelsesperspektiv:

- Hvad er en business case, og hvad er det ikke?
- Hvordan kan business cases blive et ledelsesværktøj, som anvendes og beherskes i virksomheden på linje med andre værktøjer?
- Eksempler på best practises mht. centrale elementer, analyse af resultater og formidling.

2. Hvad er en business case?

En business case er et værktøj til støtte for beslutningstagen og planlægning, som forudsiger finansielle resultater og andre forretningsmæssige konsekvenser af en handling eller en beslutning. Men kært barn har som bekendt mange navne. Begreber som *Cost/benefit-analyse*, *Return on investment (ROI)* og *Total cost of ownership (TCO)* anvendes ofte i en betydning, som overlapper. Det er nok et udtryk for, at der ikke findes en entydig definition, som er standard, og som der er bred enighed om.

En business case er *ikke* et regnskab eller et budget. Det er de fleste nok enige i. Det er heller ikke en forretningsplan, men her er der nok lidt mere forvirring mellem begreberne: *business plan* og *business case*. Business planen er væsentligt bredere og adresserer en hel virksomheds forhold, herunder også f.eks. markedsplaner. En business case er mere projektorienteret og vedrører en handling eller en beslutning. En god business case bør som minimum indeholde:

- Hvad skal casen bruges til og hvem er målgruppen
- Der skal være en tydelig afgrænsning af, hvad der er med og ikke med i casen
- Cash flow opgørelser over de forretningsmæssige konsekvenser af handlingen eller beslutningen

- Opgørelserne skal dække en relevant tidshorisont
- Finansielle opgørelser, som er relevante for netop den case (NPV, ROI, o.lign.)
- De væsentligste ikke-finansielle resultater skal også beskrives
- Om muligt bør flere alternative scenarier sammenlignes
- En vurdering af hvor sandsynlige resultaterne er, hvilke forhold der skal være under kontrol, og hvilke risikofaktorer der skal holdes særligt øje med
- Anbefalinger om hvilke handlinger, der skal udføres på baggrund af business casen.

Den succesfulde business case er kendetegnet ved at være troværdig og forudsige så nøjagtigt om fremtiden, at beslutningstagere og målgruppen i øvrigt kan agere og handle tilidsfuldt. Her er nogle råd, som øger sandsynligheden for, at business casen bliver en succes:

Den rette styregruppe

Sørg for på så tidligt et tidspunkt som muligt at få nedsat en styregruppe eller referencegruppe, som ejer business casen. Optimalt er det den samme gruppe, som senere skal beslutte, om casen skal gennemføres eller ej. I hvert fald bør de vigtigste interessenter omkring casen være med i gruppen. Gruppen skal sikre, at de nødvendige og rigtige data er tilgængelige og tilvejebringes. Gruppen skal også stå inde for, at casen er ledelsesmæssigt forankret, således at der ikke på et senere tidspunkt opstår tvivl om den afgrænsning eller de forudsætninger, som casen bygger på. Når casen er færdig, har gruppen været med i hele forløbet, så metode, model og indhold ikke kommer som nogen overraskelse, og fokus kan derfor være på analyse af resultater og optimering af handlinger.

Kobling af benefits til forretningsmålene

Den handling, investering eller det projekt, som casen omhandler, skal understøtte et eller flere af virksomhedens forretningsmål. Hvorfor skulle man ellers gøre det? Det er derfor vigtigt at sikre sig, at alle indtægterne i casen (benefits) kan linkes til et forretningsmål. Typiske benefits er øget salg, kundefastholdelse, besparelser, højere medarbejdertilfredshed eller bedre image.

Bliv enige om omkostningsmodellen fra starten

Det er vigtigt fra starten at blive enige om omkostningsmodellen. Altså hvilke omkostningskategorier, der indgår, og hvad der er med og ikke med. Inddrag om muligt styregruppen i dette arbejde, og inden selve dataindsamlingen. Når disse principper ligger fast, er det enklere at uddelegere

opgaver omkring at fremfinde de nødvendige omkostningsdata.

Brug business casen som styringsværktøj

En gennearbejdet business case er et godt styringsgrundlag i forbindelse med den efterfølgende gennemførelse. Sørg derfor for at holde data ajour, så man kan følge op på, om benefits og forretningsmål realiseres, og omkostningerne er under kontrol, herunder også for at det er klart, hvem der har ansvaret.

Ved væsentlige ændringer i projektets indhold eller omgivelser er det afgørende, at business casen ajourføres, idet sådanne ændringer kan have indflydelse på, hvorvidt business casen fortsat er positiv. I modsat fald må det overvejes, hvorvidt projektet fortsat har sin berettigelse, eller om det skal omdefineres eller afsluttes.

3. Business casen i virksomheden

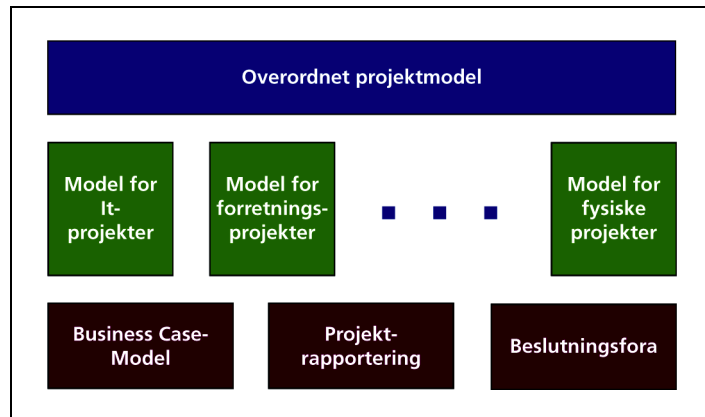
Øget fokus på business casen som ledelsesværktøj

Ikke mindst på it-området er der god grund til at bruge business cases, for det område er stadig umodent. Man håber og tror, og man famler sig lidt frem. Med tiden kan det problem formentligt løses ved at lave gode business cases og bruge dem som et ledelsesværktøj på linje med andre værktøjer. Der er dog først på det seneste for alvor kommet mere fokus på at se business cases på den måde.

Indregn faktorer, som kan vælte beregningerne

Mange har lært, at en business case primært omhandler de økonomiske og matematiske udregninger, som går forud for et projekt. Men det kniber med også at indregne de faktorer, som kan vælte beregningerne. Et eksempel kan være en virksomhed, som glemmer at tage højde for, at medarbejdere, der kan se deres opgaver bliver fjernet af et nyt it-system, vil søge væk, før systemet er implementeret. Den slags overvejelser skal være med i en business case, så ledelsen kan være på forkant. Det er en af forskellene på en god og en dårlig business case, at der er taget højde for sådanne faktorer.

Figur 1 illustrerer de elementer, der typisk indgår i en virksomheds styring af projekter og investeringer. De enkelte elementer kan være mere eller mindre eksplicit tilstede, men de fleste vil nok være enige i, at et indhold, som kort beskrevet nedenfor, er det der skal til, for at man systematisk kan lede og styre projekter.



Figur 1. Typiske elementer i virksomheders projektmodel

Overordnet projektmodel

Her beskrives overordnet, hvordan projekter generelt indgår i virksomheden. Typisk hvilke faser et projekt gennemløber, hvilke roller der er omkring projekter, projektorganisationen i forhold til linjeorganisationen. Endvidere hvilke værktøjer og evt. standardmodeller projekter baseres på, herunder eksempelvis også risikostyring.

Specifikke projektmodeller

Næste lag er mere specifikke modeller for forskellige typer af fagspecifikke projekter. F.eks. en model for hvordan man gennemfører it-projekter med mere konkrete faser og aktiviteter, der skal gennemføres. Det kunne være, hvordan krav til nye løsninger skal beskrives, eller hvordan test skal gennemføres. Andre typer af projekter kunne være produktudviklingsprojekter, organisationsudviklingsprojekter eller mere fysiske projekter, f.eks. et byggeprojekt eller et flytteprojekt.

Business case model

Fælles for alle projekttyper er, at de bør understøttes af en business case, som forudsiger projektets forretningsmæssige konsekvenser og finansielle resultater, som omtalt i øvrigt i nærværende artikel.

Projektrapportering

Det er en fordel at have en model for, hvordan der løbende rapporteres i forhold til projekter. Såvel mht. fremdrift som forbrug af ressourcer og omkostninger. Denne rapportering vil typisk være mere eller mindre tæt knyttet til virksomhedens økonomistyring. Har man mange projekter, er porteføljestyring og projektrapportering ofte en selvstændig disciplin f.eks. med fokus at kunne prioritere og disponere knappe ressourcer.

Beslutningsfora

Styregrupper, komiteer, investeringsudvalg, prioriteringsmøder – det er her projekter besluttet og følges. Som oftest med en tværorganisatorisk sammensætning, der afspejler projektets faglige indhold og med en beslutningskompetence afstemt i forhold til projektets omfang og rækkevidde. Nogle projekter kan dog kun besluttet i direktionen eller bestyrelsen, enten på grund af projektets særlige karakter eller konsekvenser, eller fordi de øvrige elementer beskrevet ovenfor ikke er til stede eller er for utydelige.

Business casens grænseflader

Business casen har grænseflader til alle de beskrevne elementer, men det er vigtigt at være præcis om, hvad business casens formål og indhold er, og dermed også hvad dens funktion ikke er. Ofte ser man en uhensigtsmæssig sammenblanding mellem projektstyringsmodeller og business cases eller mellem business cases og økonomistyringen. En business case model bør ses i en sammenhæng som ovenfor, og adresserer såvel de hårde elementer, f.eks. i form af at anvende de rigtige økonomiske modeller i den aktuelle situation, som de mere bløde, procesorienterede elementer, f.eks. i form af at sikre ledelsesmæssig forankring af centrale forudsætninger i relevante beslutningsfora.

Eksempel på en vision for en business case

Visionen for en fælles business case model for hele virksomheden kunne formuleres således:

- Alle projekt- og investeringsforslag udarbejdes efter samme gennemprøvede model
- Forankring hos ledelse/forretning/beslutningstagere af
 - Formål med projekt inkl. kobling til forretningsmål
 - Model for indtægter/fordele og omkostninger
 - Synlige kritiske forudsætninger og risici
- Projektapportering og -opfølgning i gennemførelsesfasen sker i forhold hertil.

Med denne vision opnår man:

- Mere effektiv og objektiv håndtering af ideer og forslag
 - Mulighed for at fastlægge et ensartet investeringsniveau for alle kategorier af fagspecifikke omkostninger
 - Ensartede beslutningsoplæg
 - Bedre koordinering
- Et fælles sprog, f.eks. hvad er en god og en dårlig case
- Fokus på indhold frem for form og metode
- Flere vellykkede projekter
- Forretningsdrevne projekter
 - Projekter som understøtter forrettningens behov

- Synliggørelse og overblik over hvor fagspecifikke projekter bidrager, og hvad de koster på tværs af forretningen – på kort og lang sigt.

Det er en klar fordel for virksomheden, at jo mere gennemarbejdet, standardiseret og anvendt en sådan fælles business case model er, desto mere modent og professionelt kan man lede og styre projekterne. Derfor bør man også opstille en decideret implementeringsplan for indførelse af modellen, så man er sikker på, den bliver brugt efter hensigten. Det er således vigtigt, at der afsættes de fornødne ressourcer til grundig og løbende uddannelse af alle relevante parter, herunder også de relevante beslutningsfora jf. ovenstående, som ejer casene, og som skal sikre at den fælles model fremover er den, som bruges.

4. Centrale elementer

Når man bygger en business case, er der en række centrale elementer, som det er vigtigt at være omhyggelige med. Disse gennemgås kort nedenfor.

Formål

Det lyder banalt, men sørg for at være tydelig og præcis med hensyn til, hvad casen skal bruges til. Hvis der er flere, der arbejder på business casen, er det selvsagt vigtigt at være præcis om, hvad det er, der skal analyseres. Hvem skal bruge casen, hvornår og i hvilken forbindelse, og hvilken information skal bruges? Typisk vedrører casen forslag til en konkret handling for at realisere et eller flere forretningsmål, f.eks. et opkøb, en organisationsændring eller et udviklingsprojekt.

Omfang og afgrænsning

Tilsvarende præcision gælder med hensyn til, hvad der er med, og hvad der ikke er med, herunder også hvilke beslutninger, der er allerede taget i, og som påvirker casen. Hvilken tidshorisont dækker casen, og hvilke organisatoriske enheder og geografier er berørt.

Finansielle beregninger

Få fastlagt hvilke finansielle opgørelser, som beslutninger om casen skal træffes på grundlag af. En cash flow opgørelse er selvskeven som udgangspunkt. Her ovenpå kan gennemføres et antal forskellige mere specifikke opgørelser, hvoraf de mest gængse nok er:

- NPV – Net present value: Den totale nutidsværdi af fremtidige cash flow

- Fordele: Tager højde for rentepåvirkning og tidsfaktor
- Ulemper: Kræver fastsættelse af rente og indsats at udregne
- ROI – Return on investment: Gevinst i forhold til omkostning (%)
 - Fordele: Nem at udregne og forstå
 - Ulemper: Tager ikke højde for rentepåvirkning. Afhænger af tidsperspektivet
- Tilbagebetalingstid: Den tid, der går, før gevinst dækker omkostninger
 - Fordele: Nem at udregne og forstå. Udtryk for risikoen ved investering
 - Ulemper: Tager ikke højde for rentepåvirkning og indtægter efter tilbagebetalingstidspunkt
- IRR – Internal rate of return: Den rente som giver NPV=0
 - Fordele: God ved sammenligning med investeringsalternativer
 - Ulemper: Svær at udregne og forstå umiddelbart.

De enkelte formler og beregningsmetoder er ikke gengivet her, da de findes i de fleste lærebøger.

Benefits

I tabel 1 er vist et eksempel på, hvordan benefits kan beskrives. Casen omhandler anskaffelse af et ERP-system. I eksemplet er tydeligt angivet, hvilket link der er til forretningsmål. Endvidere hvem der har ansvar for at implementere og realisere gevinsten. Konkrete forudsætninger og parametre for udregning er også tydeligt specificeret. Bemærk en lille finesse, som tager højde for effekten af det nye system over tid (udrulningsfaktor).

Reduktion af administrative omkostninger

Link til forretningsmål					
7. Lønsom og effektiv forretningsdrift					
Ansvar					
CFO					
Forudsætninger					
Nyt sammenhængende ERP-system vil reducere manuelt arbejde. Et besparelsesniveau på 8-10 FTE (full time employees) er realistisk. Besparelser skal evt. omsættes til udeladte ansættelser.					
Benefit specifikke parametre:					
Antal sparede FTE	10				
FTE omkostning pr. år	600				
Udrulningsfaktor	0	0,5	1	1	
Benefit	2008	2009	2010	2011	
Antal sparede FTE	0	5	10	10	
Besparelse pr.år	0	3.000	6.000	6.000	15.000

Tabel 1. Eksempel på beskrivelse af benefits i forbindelse med anskaffelse af et ERP-system

Omkostningsmodellen

I tabel 2 er vist endnu et eksempel fra en case omkring anskaffelse af et it-system.

	Indkøb og opstart År 1 og 2	Driftsfase År 2 og 3
Software	Licens applikation (køb) Licens database (køb) Licens adm sw Udviklingsw	License fees Vedligeholdelse Opgraderinger
Hardware	Køb af servere Køb af desktops Øvrig hardware Netværk//kommunikation	Hardware vedligeholdelse Leasing Opgraderinger/ekstra hw Telefon og internet
Personale	Initiel Uddannelse Programør timer Konsulenter til... Installationsomkostninger Rekrutteringsomkostninger Brugeruddannelse Spildtid	Operatører Programører Udviklere Projekledere Help desk Videreuddannelse
Øvrige	Outsourcing planlægning Lokaler Flytteomkostninger Arkitekt	Outsourcing drift Strøm Sikkerhed

Tabel 2. Eksempel på omkostningsmodellen i forbindelse med anskaffelse af et it-system

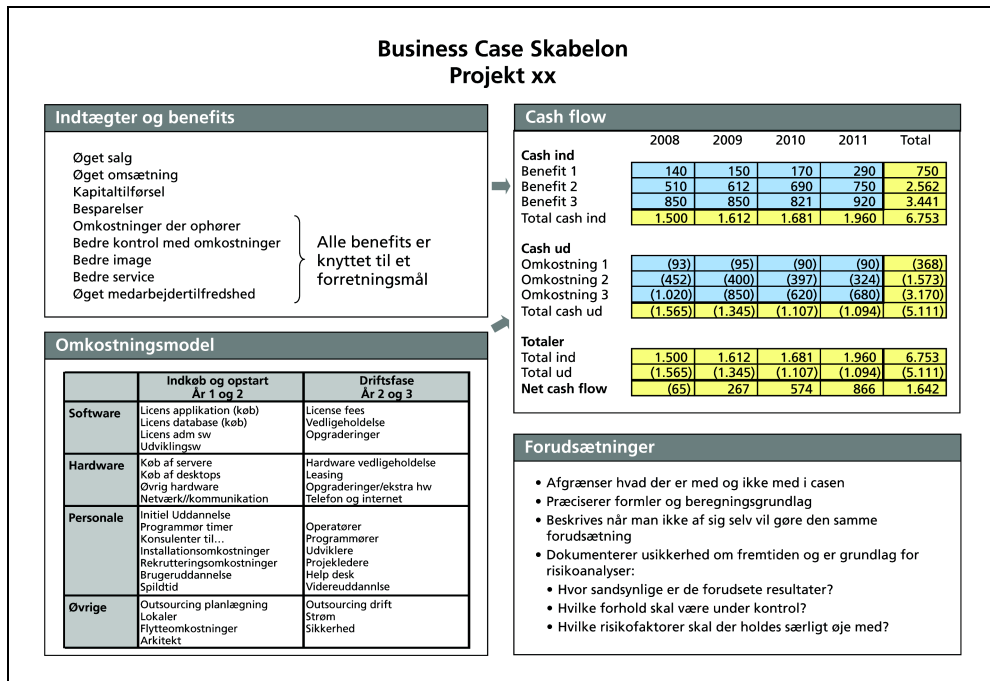
De enkelte omkostningskategorier er anført i venstre kolonne. Derudover er identificeret, hvilke omkostningstyper der vil være i henholdsvis en indkøbs- og opstartfase og i den efterfølgende driftsfase. Som tidligere nævnt er det vigtigt tidligt at blive enige om selve omkostningsmodellen.

5. Analyse og formidling

Hold udarbejdelsen enkel og overskuelig

Det er en typisk faldgrube at uddelegere udarbejdelse af en business case til f.eks. økonomiafdelingen eller salgssingeniørerne, som så dukker op på et tidspunkt med en godt gennemregnet og detaljeret case, men uden forankring af centrale forudsætninger eller præcisering af, hvad der egentligt er formålet med casen.

Så hellere holde udarbejdelsen på et enkelt og overskueligt niveau, som er nemt at kommunikere, og som alle forstår. Et eksempel herpå er vist i figur 2.



Figur 2. Et eksempel på en business case skabelon

I eksemplet fremgår hvilke typer af indtægter og omkostninger, der indgår i casen, og hvordan de bliver til cash flow. Endvidere hvordan man skal tænke omkring de forudsætninger, casen bygger på.

Alternative scenarier

Det er naturligt at vurdere den potentielle beslutning i en business case i forhold til et eller flere alternative scenarier, f.eks.:

- Ikke at gøre noget
- Best case contra worst case
- Et konkurrerende tilbud eller forslag.

Ved større cases kan det være en kompleks opgave at gennemregne og sammenligne med for mange alternativer, men det er helt klart med til at øge troværdigheden og forbedre business casen som beslutningsgrundlag, hvis man kan redegøre for styrker i og svagheder i forhold til relevante alternativer.

Risici og følsomhed

Det er vigtigt at vide, hvilke forudsætninger og faktorer der er de centrale, og som casen hviler på, og hvilke af disse vi kan påvirke. Det bør også fremgå, hvor usikkerheden er stor, og hvor man er på sikker grund. Det kan f.eks. forbindes med, hvor man har benyttet top down eller bottom up

principper i vurderingen. På baggrund heraf kan sammensættes et billede af, hvor sandsynlige de forventede resultater er. Ofte er det relativt enkelt at redegøre for, i andre tilfælde må der tages simuleringværktøjer i brug. Risiko og følsomhedsanalyser er i øvrigt en helt selvstændig disciplin, som ikke yderligere skal berøres her.

6. Afslutning

Det er et faktum, at mange projekter ikke fører til de forventede resultater. Ikke nødvendigvis fordi det enkelte projekt ledes dårligt. Men i lige så høj grad fordi projektet er for dårligt analyseret, at det måske er et "forkert" projekt, eller forventninger ikke er afstemt up-front. Fordi det nødvendige, solide og gennearbejdede beslutningsgrundlag ikke var til stede, da der blev truffet beslutning om projektet. Derfor bliver der i stigende grad krævet en stringent business case, der præcist og troværdigt fortæller, hvad projektet kommer til at koste, og hvad konsekvenserne vil være for forretningen. Uanset om projektet er en forretningsmæssig forandring, en it-implementering eller en anden form for investering. Men der er stadig et stykke vej, før udarbejdelse af sådanne business cases er et ledelsesværktøj, som beherskes naturligt blandt offentlige virksomheder og organisationer. Hvorfor egentligt? For det er jo ikke sværere end så meget andet.

På Finansministeriets moderniseringshjemmeside indledes med at konstatere, at "En business case er et dokument, som...". Det afspejler meget godt, at der er en tendens til, at mange underviser i business cases som en skabelon eller tjekliste eller et særligt avanceret regneark. Måske skyldes det, at man ikke har været opmærksom på det som et selvstændigt emne med tilknyttet relevant faglitteratur. Fremtidig undervisning bør også fokusere på, at selve processen med at frembringe business casen er forankret bredt i virksomheden – og i øvrigt på at gå uden om alle de faldgruber, som er påpeget i denne artikel.

7. Om forfatteren

Henrik Faarup er direktør i Faarup & Partners A/S (www.faaruppartners.dk), og han arbejder til daglig med at give uafhængig rådgivning i blandt andet at udarbejde busi-

ness cases til både virksomheder og i den offentlige sektor. Henrik er uddannet svagstrømsingeniør fra Danmarks Tekniske Universitet og HD i organisation fra Handelshøjskolen i København, og han har over 25 års ledererfaring. Tidligere har Henrik været investeringsdirektør i venturefirmaet 2M Invest A/S, og før da var han direktør og medlem af direktionen i Capgemini Danmark A/S. Her besad han i 12 år direktørfunktioner inden for en lang række områder.

