

Håndbog til identifikation af fordele

Identifikation af fordele er en workshop-baseret teknik til visuel kortlægning, som gør det muligt for en virksomhed at undersøge konsekvenserne ved at indføre ny teknologi. Processen køres typisk i et enkelt firma og involverer medarbejdere på tværs af virksomheden. Processen identificerer en given teknologisk funktioner og kortlægger herefter disse i potentielle bundlinjeresultater via en faciliteret diskussion. Processen undersøger og identificerer de ændringer, virksomheden evt. skal foretage for at kunne udnytte en bestemt funktion (og derved gøre den til en reel gevinst). Den undersøger også potentielle ulemper ved teknologien og relaterede nødvendige organisationsændringer i virksomheden. Processen stiller desuden mere bredt spørgsmål til, hvordan de foreslåede fordele hænger sammen med (eller ikke hænger sammen med) virksomhedens overordnede strategi og forretningsmodel.

Processen er designet, så den opfordrer til en mere stringent og omhyggelig beslutningstagning, når det handler om teknologi: At trække på al den viden, der findes i virksomheden, og at sikre, at det er de rigtige teknologiske valg, der tages. Og at man har den bedst mulige viden om konsekvenserne ved det valg. Ligesom processen giver ny viden i forhold til de beslutninger, der skal tages, fremmer den også støtten til det valg, der skal tages, ved at inddrage medarbejderne.

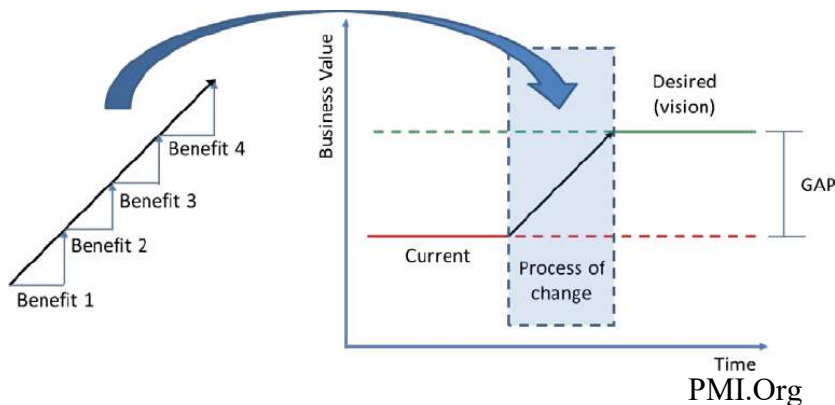
Hvorfor realisering af fordele?

Realisering af fordele er som formel proces en relativt ny tilføjelse til ledelsesværktøjerne i projektlederens værktøjskasse, og den kan og bør udgøre en central del, både i forhold til at implementere nye teknologier og til at styre implementeringen af sådanne teknologier i virksomheden. I Storbritannien har en række råd fra Office of Government Commerce (OGC) – og nu fra afdelingen Business Innovation and Skills (BIS) udkrystalliseret sig i en række anerkendte, men også komplekse, generiske værktøjer. Cranfield-metoden, som sigter mod en mere langsigtet organisatorisk udvikling, og LEAN-tilgange som 'Sigma'-metoden er opstået som et svar på efterspørgslen fra den private sektor på rådgivning inden for strategisk planlægning.

Realisering af fordele kan også ses som en blanding af *processer* og *værktøjer*, hvormed man får adgang til ekspertisen i modtagerorganisationen og derefter kan planlægge og fremkalde de nødvendige handlinger, for at man kan finde og realisere fordelene. Projektfordelene er "*det værdiflow, der opstår i et projekt*" (Zwikael and Smyrk, 2012: 11) og 'fordelen', i stedet for fx et nyt it-system, er den '*slutstatus*', som projektet/organisationen skal have fokus på at nå (Simms, 2006). Den succesfulde realisering af projektfordele hænger tæt sammen med en stærk organisatorisk indsats (Chih and Zwikael, 2014).

Vi har tilpasset disse værktøjer specifikt til brug i små og mellemstore produktionsvirksomheder. Vores tilgang har været at bryde dem ned i en række separate aktiviteter målrettet:

1. Identifikation af de specifikke fordele, som de enkelte teknologier kan bidrage med til driften af virksomheden, med særligt fokus på driftseffektiviteten.
2. Identifikation af de organisationsændringer, der nødvendige for at få adgang til de potentielle fordele



Effektive værktøjer

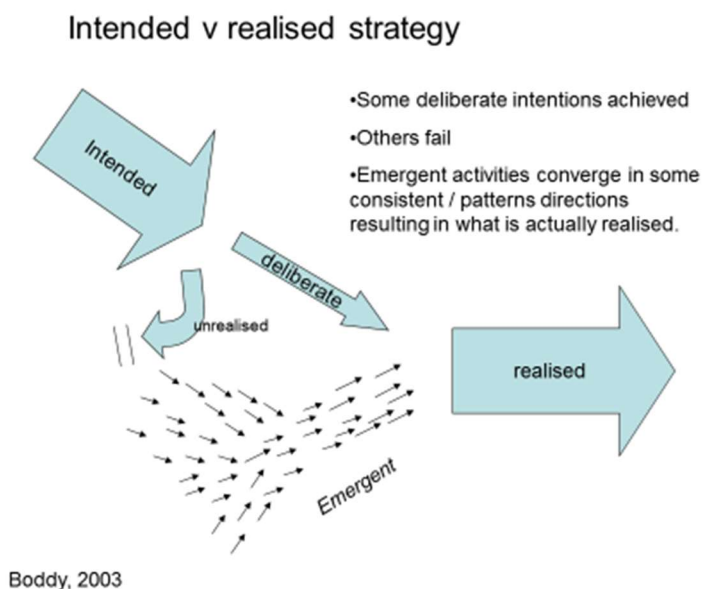
EC Harris (2015) anfører, at en realisering af fordele skal være *'stringent og struktureret'*, så man ikke mister fordelene (ikke offentliggjort præsentation, 2005). Og derfor hænger en mislykket indførelse af teknologier sammen med upræcise planer for realisering af fordelene (Reiss, 2006, Lin and Pervan, 2001). EC Harris (2015) anfører, at følgende mangler er typiske for sådanne projekter: "forkert setup af fordels-casen, ikke fokus nok på målingen, ingen stærk fremtidsvision og overensstemmelse med overkonservative estimeringer" fører alle til en ringe gevinst ved IS-implementeringer. En realisering af fordele er mest effektiv, når den følges op af en formel styringsproces af fordelene, når topledelsen er inddraget i processen, når topledelsen støtter op om processen, og når hele processen drives af en stærk motivation til at forbedre virksomheden (Zwikael and Smyrk, 2012). Serra and Kunc, (2015) anfører, at en succesfuld realisering af fordele inden for informationssystemer understøttes af følgende:

- Det forventede resultat er tydeligt defineret
- Den skabte værdi er tydeligt målbar
- De strategiske mål er klart definerede
- Business casen er godkendt
- Effekt og resultater er gennemgået
- Interessenterne er bekendte med resultaterne
- De faktiske resultater er knyttet til business casen
- Aktiviteterne har til formål at sikre integrationen
- Efter projektets afslutning fortsætter overvågningen af projektets resultater

- Der har været en proces til at sikre integrationen
- Virksomheden har en strategi til styring af fordele

Listen afspejler den gode praksis i projekter og generelt i forandringsledelse. Der kan dog stilles spørgsmål ved, om en så høj grad af klarhed og fremsynethed er mulig eller faktisk nødvendigvis ønskelig, når det handler om at realisere fordele. Hvis man eksempelvis følger business casen helt rigtigt, kan det kvæle processen med at identificere nye fordele og de nødvendige organisationsændringer. Den opfordrer også systemudbyderen til at have en 'ikke en del af kontrakten'-tilgang. Teknologiudbydere bør opfordres til at se det at levere værdifulde forretningsresultater som målet, og ikke blot leveringen af en installeret teknologi. Realisering af fordele bør sammen med OCG-/BIS-rådgivning være en fortløbende proces, som også hjælper projektet, efter det formelt er afleveret, til at afdække fordele, som ikke er åbenlyse i business casen, og forhindre ulemper (negative konsekvenser af projektet) ved at identificere dem og 'lede dem ud'. Strategien 'som planlagt' forudsætter, at folk reagerer rationelt, at de fortolker oplysninger og hændelser objektivt, opvejer for og imod og agerer herefter. [Mintzberg and Walter \(1985\)](#) - in [Boddy, 2003](#)) foreslår i stedet, at strategien er en proces 'under udvikling og formbar', hvor folk reagerer på uventede muligheder og uforudsete hændelser. Det er en god idé at have en plan, når man begynder, men planer vil hele tiden skulle tilpasses til ændrede omstændigheder ([Suchman, 1986](#)). Derfor skelner [Mintzberg and Walters](#) mellem *tilsigtet* og *udviklende* strategi (se Diagram 2. Tilrettet fra [Boddy 2003](#) og baseret på Mintzbergs idé om en strategi under udvikling). Realisering af fordele kan i sig selv drive projektet i nye, ikke planlagte retninger.

Diagram 2

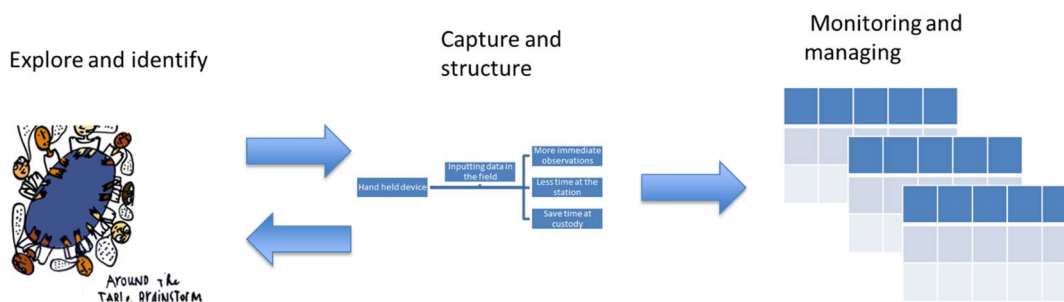


En god portion pragmatisme og sund fornuft er vigtig, når man udvikler processer til realisering af fordele og ledelsesværktøjerne i et hvilket som helst givent teknologiprojekt. Værktøjerne skal ses som et hjælpemiddel til at orientere sig og navigere i det specifikke miljø, det skal ikke ses som et ufravigeligt, svært bearbejdeligt kort. Hvis man usmidigt gennemtvinger en forældet plan, risikerer man en mindre støtte til projektet, og at energien trækkes ud af projektet.

Hvis en proces til realisering af fordele skal være succesfuld, skal den både have styrke og støtte. Fordelene skal stringent "identificeres, kvantificeres, spores og måles" (Simms, 2006). Det opnås ved hjælp af en række specifikke processer og værktøjer. Vores holdning er, at værktøjerne skal konstrueres på baggrund af processerne, af den virksomhed, det drejer sig om, hellere end at blive 'udleveret' af eksterne konsulenter i en generisk form. Værktøjerne skal inkludere god praksis på en måde, der afspejler behovene i projektet og den aktuelle virksomhed.

De første trin: Organisering af processen

Processen til realisering af fordele kan med fordel ses som tre separate aktiviteter. Aktiviteterne kan gentages i forskellige faser af et planlagt projekt til realisering af fordele. Her anfører Cranfield-model, at fordelsstyring er en vedvarende proces (Badewi, 2015). Når først de aktuelle teknologier er blevet identificeret, benyttes workshops til at identificere de fordele, som virksomheden skal rette sit fokus på at få undersøgt til bunds. Vi benytter workshops til at sikre at vi får så mange input som muligt og til at visualisere resultaterne som et synligt kort i realtid. Disse kan senere omsættes til ledelsesværktøjer (værktøjer til registrering og sporing af fordele). De forskellige aktiviteter kan genbruges til at tjekke, revurdere og forfine processen til realisering af fordele.



Værktøj 1: Identifikation af fordele

For at kunne identificere de forretningsmæssige fordele, som man kan få fra en given teknologi, skal der sættes tid af, til at man i organisationen samarbejder om at facilitere deling af viden, erfaring og indsigt. Der findes ofte en omfattende, uudnyttet viden på tværs af medarbejderstaben og ledelseslagene, som kan være utroligt relevant for de strategiske beslutninger. Strukturerede workshops, hvor man samles for at diskutere den ny teknologi, er den bedste metode til at få fat i denne viden. Organisationen skal have opbygget en 'designmentalitet', når man går i gang med ny teknologi.

Der findes en lang række litteratur om at afholde produktive workshops, som vi ikke vil komme ind på her. Det vigtigste er, at den øverste ledelse og eksperterne på området er fuldt involverede, og at de har fokus på at sikre, at efterfølgende projekter er behovsdrivne ([Peppard, 2007](#)). Ideelt begynder processen med at realisere fordele før indkøbet. Desuden skal processen til realisering af fordele være skåret så skarpt og være så veludviklet, at den er i stand til at vise, at et planlagt indkøb er unødvendigt, eller at det ikke vil opfylde mål, der passer til virksomhedens strategi.

Arbejde før workshoppen

Deltagerne skal have identificeret en eller flere teknologier, som de kunne være interesserede i at købe eller allerede har købt, men endnu ikke installeret, eller ikke har fået fuldt udbytte af, hvis den allerede er installeret.

Workshop-designet

Workshop-sessionerne bør involvere så mange medarbejdere som muligt, fra produktionen til den øverste ledelse, som kan bidrage med strategisk eller arbejdsrelateret indsigt i, hvordan de enkelte teknologier kan bidrage positivt til virksomheden.

Den aktuelle teknologi skal nedbrydes i det, den rent faktisk gør, helt bogstaveligt talt. Eksempelvis:

- Indsamler temperaturdata
- Behandler temperaturdata og autojusterer en proces
- Udfylder formularer på nye dele automatisk
- Indføder stålbjælker automatisk
- Sensorer, der måler slid på maskinen
- Dataudveksling mellem eksisterende systemer
- Diagnosesoftware til fejlanalyser
- En håndholdt enhed, som viser procesdata til medarbejdere uden for kontrolrummet

I hvert tilfælde er det funktionen af teknologien, der er vigtigt; det, den faktisk gør. Resultatet for virksomheden i sidste ende er fuldstændigt afhængigt af, hvordan virksomheden lykkes med at tilpasse sig til teknologien.

Samle og strukturere

Vigtig for realiseringen af fordele er den måde, man får opsamlet diskussionerne i workshoppen – de skal kortlægges visuelt, så alle deltagere kan se, at diskussionen er i gang.

Diskussion af teknologien

Et stort whiteboard er et vigtigt redskab i workshoppen. Flipcharts er for små til at samle de mange udvekslinger og sammenkædninger, vi ønsker at arbejde med). På whiteboardet noteres alle nøglefunktioner ved teknologien, og de sammenkædes visuelt, så fordelene klart defineres. Bemærk, at funktioner ikke nødvendigvis er fordele, og at fordele ikke er det samme som funktioner. Eksempelvis betyder det, at man kan sende live procesdata til håndholdte enheder, at medarbejderne i kontrolrummet kan opholde sig uden for kontrolrummet. Men det er ikke en fordel, medmindre det

udnyttes på en eller anden måde. At lukke eller reducere den plads, kontrolrummet optager, at kontrolrumspersonalet kan indgå som værkførere, færre stop, færre medarbejdere og bedre kvalitetskontrol kan alle være potentielle fordele, som kan relateres til, at man får adgang til procesdata på håndholdte enheder. Men for at få adgang til disse fordele kræves også en form for organisationsændring, som skal registreres sammen med, hvordan fordelene understøtter virksomhedens konkurrencestrategi. Hvis man ikke kan relatere det til strategien, er der ikke nogen reel fordel. Kortlægningen er vigtig, fordi en enkelt funktion kan føre til mere end en enkelt fordel – vi skal 'kortlægge' disse visuelt, så workshop-gruppen kan se, diskutere og debattere den. Forskellige fordele kan også påvirke hinanden. Kortet er et samarbejdsværktøj, som afspejler de snakke, der finder sted i rummet, og fremmer yderligere indsigt.

Funktionerne skal tilknyttes fra venstre til højre til de foreslåede strategier og derefter til de forretningsforandringer, der kræves, for at fordelene kan udnyttes.

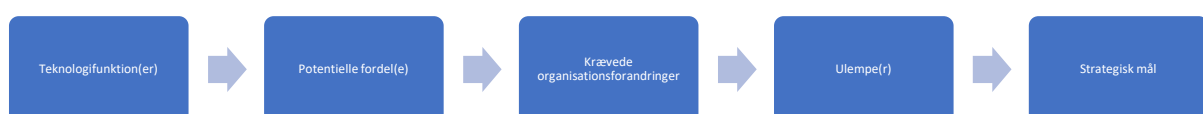
Kortene er visualiseringsværktøjer, der udnytter den måde, kreativiteten arbejder – en observation fører til den næste i en lineær rækkefølge, men samtidig med at man opsamler og viser flere forskellige interaktioner og tilknytninger på en multilineær måde. Kort kan hurtigt samle den visning, man deler, af en kompleks virkelighed. Gode kort trækker på eksisterende viden, som optimerer fordelene ved eksisterende systemer og mindsker risikoen for at investere i dårlige valg (Peppard, 2007). Kort skal altid være 'løsningsorienterede', dvs., at de ikke identificerer forhindringer i forhold til at opnå specifikke fordele, men identificerer, hvad der er nødvendigt for at opnå disse resultater.

Kort til realisering af fordele er strukturerede, så kortet er forankret i virksomhedens/interessenternes behov. Den nøglefaktor, der bestemmer kortets struktur, er den specifikke driver for forretningen (Peppard, 2007). Peppard, som benytter Cranfield-metoden til kortlægning af realisering af fordele, identificerer tre vigtige drivere:

1. Kortlægning, der overvejer, hvordan teknologi kan løse eksisterende problemer som eksempelvis flaskehalse i processen.
2. Kortlægning, der overvejer, hvordan teknologi kan understøtte designet af nyt arbejde.
3. Kortlægning, der overvejer den organisatoriske innovation, man kan opnå med en bedre Industri 4.0-kapacitet.

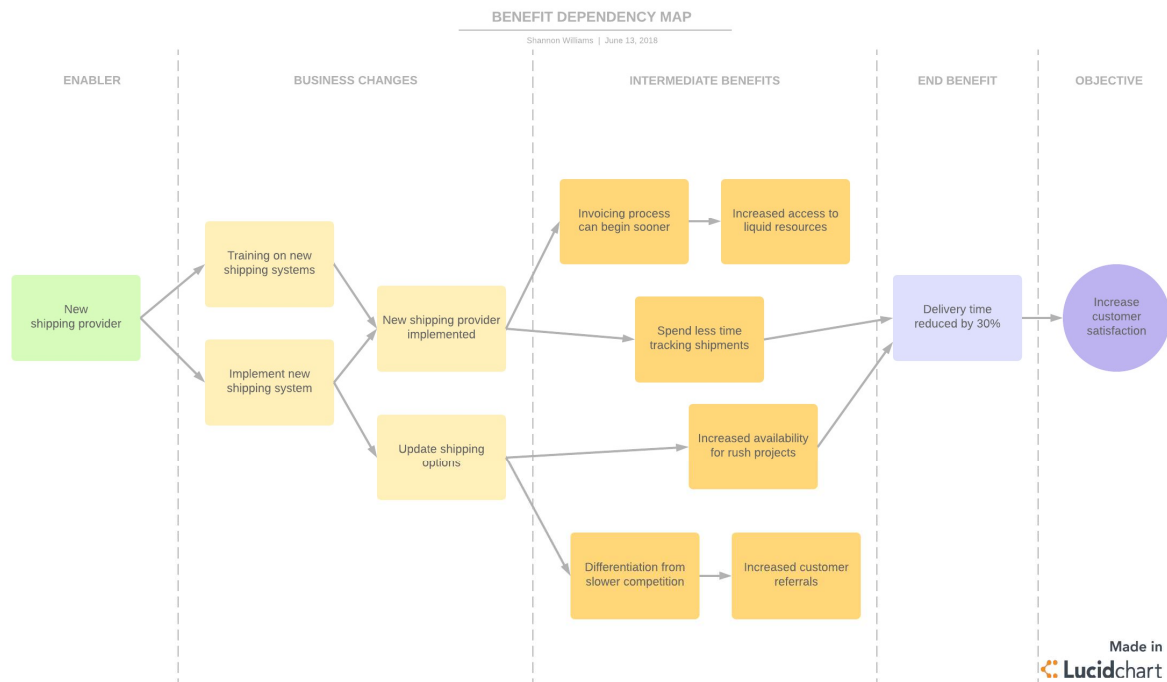
Den grundlæggende lineære struktur på kortet skal aftales (eller være aftalt), hvorefter man tilføjer stier fra venstre mod højre for at få nye oplysninger og opnå nye tilknytninger.

Diagram 3



Efterhånden som kortet udvikler sig, vil det føre til flere diskussioner og bidrag – det ideelle miljø hertil er en fælles workshop, hvor kortet skabes i samarbejde. Hver sti begynder med et systems specifikke output og bør i sidste ende slutte med at tilknytte sig til organisationens strategisk mål.

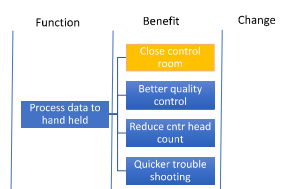
Efterhånden som kortet over fordelene udvikler sig, skulle det gerne begynde at ligne noget lignende:



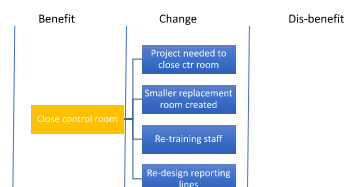
Kortet herover er en ordnet præsentation af det, der oprindeligt ville være tegnet af workshoppens facilitator på et stort whiteboard. Overskriften på kolonnerne afhænger af behovene hos den aktuelle organisation.

Eksempler på typer af tilknytninger, som opstår under workshoppens snakke, ses herunder:

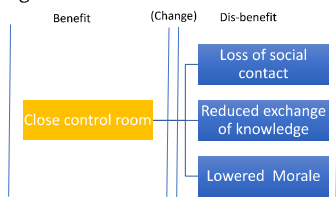
1. What are the potential benefits of any given function?



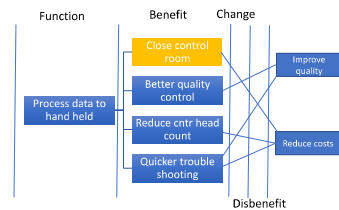
2. What are the organizational changes needed to realize the benefits of technology?



3. What are the potential dis-benefits of that change or function?



4. Do benefits fit with or even change the organizational strategy?



Ulempen ved at kortlægge i et åbent forum er, at det – samtidig med at det skaber en positiv energi og giver nye input – også kan være overdrevent positivt og komme til at overdøve vigtige problemstillinger. Der kan komme til at mangle diskussioner af eksempelvis potentielle negative effekter på lønnen og arbejdsforholdene i nogle grupper, mulige effekter af forskellige grader af automatisering på arbejdstilfredsheden eller kvaliteten af det arbejde, der udføres. Modstand fra medarbejderne kan være en stor forhindring for en succesfuld implementering af en teknologi (Bunduchi Weisshaar and Smart (2011). Professionel facilitering af workshops kan hjælpe med at forhindre dette. Som nævnt kan det også være en god idé at sætte tid af til at reflektere over, hvad der kan gå galt, eller hvor fordelene kan være overvurderede.

Et kort skal kun ses som en afspejling af dynamikken i den enkelte gruppe på den specifikke dag og skal derfor ses som en betingelse heraf.

Bare lige for at få det på det rene – hvad er en fordel?

BIS (2010) nævner fire brugbare valideringstests (DOAM tests), som en fordel skal kunne bestå. Disse er:

- **Beskrivelse:** Er det tydeligt, hvad fordelene præcist er, og hvem der 'ejer' den?
- **Observation:** Er der bevislige forskelle, som skal være registrerbare, mellem før og efter programimplementeringen?
- **Tillæggelse:** Hvor opstår fordelene? Kan programmet retfærdiggøre dets realisering? Er ejerskabet for leveringen af de ændringer og resultater, der vil muliggøre fordelene, entydigt og aftalt?
- **Målbarhed:** Kan fordelene kvantificeres (gerne økonomisk, hvor muligt)? Kan der udføres en følsomhedsanalyse? Eksempelvis best case, sandsynligvis, worst case? Hvordan og hvornår måles det, om fordelene er opnået?

Alle de aktiviteter, der kræves for at levere fordelene, skal være klart identificeret, og fokus på hele processen skal altid være på de ønskede forretningsresultater (Simms, 2006). Den underliggende pointe er, at fordele ikke bør eksistere i et vakuum, men altid skal relatere til det 'store billede': Den retning, virksomheden bevæger sig i, og dens fokus. Processen til realisering af fordele bør, hvis den udføres oprigtigt, føre til en ændring i organisationen (bedre proces, ny allokering af ressourcer, måske endda en omfordeling af beslutningstagningen).

Fordele har forskellige former og forskellige tidshorisonter og mål. Fordele kan være økonomiske, de kan henvende sig direkte til kunderne (forbedret service), de kan relatere til produktivitet/effektivitet, de kan forbedre konkurrenceevnen og øge kapaciteten internt, og de kan også reducere virksomhedens risici (Simms, 2006). Fordele kan også være øjeblikkelige, på længere og på langt sigt.

Mens kortsigtede besparelser kan være øjeblikkelige og lette at måle, relaterer fordele på længere sigt typisk i højere grad til uformelige resultater som øget konkurrenceevne, strategisk repositionering eller kompetenceopbygning. Sidstnævnte er sværere at måle og kan kræve 'fuldmagter'.

Project benefits fall into three types

	Quantifiable	Less obviously quantifiable
Financial	• Increased activity • Reduced Operating Cost • Operational Improvement • Increased revenue/profit • Decreased costs and overheads • Increased availability • Reduced handling costs	• Clear accountabilities • Clear target and performance management • Improved decision making • Service quality • Reduced risk • Employee morale • Reduced duplication of effort
Non-financial	• Public confidence • Effective processes • Processes aligned with strategies • Reduced attrition	• Faster decision making • Improved communication • Increased teamwork • Enhanced reputation • Trust • Empowerment

God praksis (fx OCG/BIS) anfører, at fordele, når de er blevet identificeret, bør klassificeres som kort-, mellem- eller langsigtede.

Vores forskning viser dog, at man også kan identificere tre andre vigtige typer af ændringer, der relaterer til fordele:

1. Inkrementel (fordele vil opstå uden anden mellemkomst end uddannelse (fx at automatisk udfyldning gør det hurtigere at udfylde formularer, automatisk opdatering af filer)
2. Modulær (indeholdt i den eksisterende organisationsstruktur og kan håndteres ved hjælp af den eksisterende kommando- og styringsstruktur)
3. Strukturel (mere langtrækkende ændringer påkrævet i forhold til at organisere hvordan arbejdet gøres, kan ændre sig, eksempelvis relationer til andre virksomheder og partnere). Her er et separat forandringsprojekt påkrævet.

'Rækkevidden' af den enkelte påvirkning relateres naturligvis til tidslinjen (kort, mellem, lang) for hver fordel. De kan kortlægges op mod hinanden. En længere rækkende påvirkning er ikke nødvendigvis ensbetydende med en længere tidshorisont. Strukturelle niveauændringer kan skulle prioriteres af en række forskellige årsager (fx behovet for støtteforanstaltninger for at få større opgaver gjort).

