



Business cases

af Lars Pedersen,
Technology Manager & Partner
BNP

© Copyright BNP

4. juli 2005

Business cases skal retfærdiggøre implementeringen

Ethvert projekt af en vis størrelse bør indeholde en business case.

Det mener BNP, som i denne artikel gør rede for de fordele, det giver for virksomhederne. Endvidere gøres der opmærksomt på faldgruber ved udformning af business cases samt nogle enkle råd.

Undersøg om projektets afkast kan defineres og med hvilken præcision dette kan gøres

Indenfor mange it-relaterede områder, eksempelvis ved investering i et CMS-system, er det svært at estimere projektets samlede afkast. Dette bør dog ikke afholde de ansvarlige i at gøre sig tanker herom. Som udgangspunkt er det bedre at komme med et godt estimat omkring nuværende og kommende omkostninger ved brug af systemet end at satse på, at systemet nok skal tjene sig hjem engang i fremtiden.

Ved implementering af et CMS-system, hvor man før har haft et HTML baseret intranet/website, er det forholdsvis let at estimere, hvad de nuværende omkostninger løber op i på årsbasis. Ved indhentning af et fastpristilbud og en vurdering af de interne ressourcer, der skal allokeres til vedligeholdelse af informationer i et kommende system, har man en god start på en business case.

Fordele

Udarbejdelsen af en business case indebærer en række fordele, som den økonomiansvarlige kan bruge som styringsværktøjer i forhold til budgettering og tilrettelæggelse af det samlede projekt. Det drejer sig eksempelvis om at:

- De forskellige interne interessenter/afdelinger forpligter sig til at deltage i projektet og levere de ydelser, som defineres i business casen
- Leverandøren kan lettere overtales til at levere den samme ydelse, men til færre omkostninger, når der fra start præsenteres krav om en positiv business case
- Projektet underbygges af en sund økonomi, der vil være et eksempel til efterfølgelse i virksomhedens øvrige projekter, således at alle projektansvarlige udnytter interne og eksterne ressourcer optimalt
- Projektets økonomi synliggøres i virksomheden og kan danne best practice med hensyn til økonomisk styring og kontrol med de øvrige investeringer

Faldgruber

Der er imidlertid en række faldgruber i udformningen af business cases. Bl.a. kan nævnes følgende, som BNP anser for de 5 hyppigste faldgruber:

- Prisen på medarbejderressourcer estimeres ofte for lavt. Spørg økonomiafdelingen hvad Total Cost of Ownership (TOC) pr. medarbejder er pr. time. Det vil for mange projektansvarlige komme som en overraskelse, at projektmedarbejderne pr. time er mange gange dyrere end konsulenter. Det kan give anledning til at økonomiafdelingen outsourcer
- Antal interne medarbejderressourcer estimeres for lavt i projekteringsfasen. Sørg for at der i den indledende business case budgetteres med, hvor mange medarbejderressourcer der indgår i etablering, forundersøgelser, analyser, gennemlæsning af tilbud, projektledelse, interne og eksterne møder. Sørg endvidere for at de projektansvarlige også efterfølgende er ansvarlige for det fremlagte budget
- Effektiviseringspotentialet er ikke afstemt med de afdelinger, der til sidst skal kunne redegøre for, at dette rent faktisk er gennemført. Således er ansvaret for effektiviseringen ikke tilstrækkelig uddelegeret i organisationen, og de enkelte afdelinger vil oftest afskrive sig ansvaret for, at effektiviseringen ikke er tilvejebragt ordentligt
- Business casen ses blot som et værktøj til at underbygge projektets rentabilitet og ikke som en mulighed for at stoppe et ikke rentabelt projekt
- Business casen fokuserer på økonomi uden en egentlig risikovurdering og tilhørende overhead i projektet

Her udover ses alt for ofte, at evalueringer ikke planlægges og gennemføres som en integreret del af projektet, hvorfor de økonomiske konsekvenser ikke synliggøres, og rammerne for projektet ikke håndhæves i tilstrækkelig grad. Dette illustrerer hvor lidt økonomisk kontrol, der alt for ofte er med projekterne.

6 Lessons Learned

BNP kan give følgende råd baseret på de erfaringer med business cases, som er indsamlet over et bredt spektrum af projekter, primært vedrørende Content Management Systemer, Portaler, intranet, Elektroniske blanketter, m.fl.:

- Hvis projektets omkostninger og afkast ikke kan estimeres på forhånd bør det angives i foranalysen, således at de økonomiansvarlige kan vurdere om projektet overhovedet skal iværksættes
- Sørg for at definere hvilke dele af tilbuddet, der er fastpristilbud, og hvilke dele, der skal løses under andre økonomiske aftaler
- Sørg for at udarbejde en plan B for de forskellige scenarier i projektet
- Udarbejd en kravspecifikation til at styre etableringsomkostningerne og de indledende driftsomkostninger i projektet
- Sørg for at definere en række økonomiske gates/milepæle, der ud fra økonomi og risikovurdering kan stoppe eller videreføre projektet (Risk

-
- Management). Dette betyder også, at leverandøren fra start er opmærksom på hvilke krav, der stilles til projektets gennemførelse
- Sørg for at evaluere og afrapportere til så mange relevante projektledere i organisationen som muligt, ligesom en række Lessons Learned fra tidligere projekter skal indgå i det endelige beslutningsoplæg

Yderligere information

For yderligere information om etablering af business cases er du velkommen til at kontakte:

Lars Pedersen
Technology Manager & Partner

BNP
Esplanaden 34 G
1263 København K
Danmark

Tlf.: (+45) 70 27 69 99