

Tässä numerossa

Business Case - Perusta onnistuneelle projektille 1

Rahalliset kannustimet – enemmän haittaa kuin hyötyä? 4

Business Case Perusta onnistuneelle projektille

Business Case on investoinnin tai muutosprojektin liiketoiminnallinen perustelu. Se soveltuu sekä yrityksen sisäiseen että ratkaisutoimittajien käyttöön. Business Case ei ole vain menetelmä rahoituksen hankintaan. Se palvelee päämäärän saavuttamista koko projektin ajan ja vielä sen jälkeenkin.

Ainakin puolet yritysjohton tekemistä päätöksistä ei johda toivottuun tulokseen ja enemmistö ICT-hankkeistakin epäonnistuu edelleen. Huonojen tulosten juurena on projektien valmistelu. Projekti on myyty päättäjille ottamatta huomioon sen liiketoiminnallista vaikuttavuutta ja toteuttamisen edellytyksiä.

Business Case terminä kertoo osuvasti, mistä sen laadinnassa on kysymys: muutosprojektin vaikutusten ja edellytysten kuvaamista ja arvottamista liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Se kuvaa tarpeen, ratkaisun tai vaihtoehtoiset ratkaisut, kannattavuuden ja riskit.

Milloin Business Case on tarpeen?

Perinteinen investoinnin kannattavuuslaskenta toimii silloin, kun päätöksenteon perusteet ovat ”mekanistiset”. Kun investointi korvaa tarvittavan vanhentuneen laitteen tai jos investoinnin avulla yritys lisää tuotantolinjan tehokkuutta 20 %, päätöksenteon parametrit ovat melko selkeitä. Jos päättäjien on sen sijaan esimerkiksi pohdittava ulkoistamisen tai informaation hallinnan ratkaisuja, pelkkä takaisinmaksuaikalaskelma ei riitä.

Sisältö

Projektin Business Case vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Tarve

- Mitä liiketoiminnan tavoitteita projekti palvelee ja miten
- Mitkä ovat vaihtoehtoiset ratkaisut ja niiden ominaisuudet

Ratkaisu

- Mihin oletuksiin, skenaarioihin ja tietolähteisiin Business Case perustuu
- Mikä on ehdotetun ratkaisun hyötylogiikka
- Millä edellytyksillä ratkaisu toteuttaa tavoitteet

Arvo

- Mitkä ovat Business Casen laskennalliset panostukset ja tuotot
- Mitkä ovat laadulliset hyödyt ja vaikutukset
- Mikä on ratkaisun kannattavuus, mikä riskitaso, miten oletusarvojen muutokset vaikuttavat tulokseen

Päätelmät

- Mitkä ovat Business Casen päätelmät ja suositukset

Laadintaprosessi

Business Casen laadinta on ryhmätyötä. Ryhmän kokoonpano riippuu projektin sisällöstä. Muutosprojektit koskettavat yleensä useita toimintoja yrityksessä, joten ryhmän on tällöin oltava laaja-alainen.

Laadintaan tarvitaan ainakin yksi puolen päivän mittainen työpaja. Laajojen projektien Business Case vaatii 3-5 ryhmätyötapaamista. Työpajoja täydentävät tarvittaessa asiantuntijoiden haastattelut.

Esitystapa

Business Case-dokumentti kokoaa prosessin tulokset johdonmukaiseen muotoon. Esitystapa on vapaa, mutta sisällön on muodostettava looginen ja helposti seurattava kokonaisuus. Pelkästään taulukoita ja numeroita sisältävä dokumentti ei riitä.

Dokumentin muoto on vapaa: se voi olla esim. 10...20-sivuinen raportti, kalvosarja, video, online-esitys tai tarina. Useissa yrityksissä on kuitenkin päädytty vakioimaan business case –sisältö ja esitystapa, jotta hankkeiden keskinäinen vertailu perustuisi samoihin näkökulmiin.

Business Casen laadinta on ryhmätyötä



Business Casen roolit

Business Case palvelee projektin tavoitteiden toteutumista monella tavalla.

Ennen projektia

- Auttaa johtoa tekemään oikeita rahoituspäätöksiä
- Valmistaa organisaatiota ajattelemaan muutoksen liiketoimintahyötyjä

Projektin aikana

- Sitouttaa myös niitä, jotka eivät osallistuneet projektin valmisteluun
- Toimii kompassina, joka kertoo projektiin osallistuville suunnan, jota kohti projekti tähtää
- Kannustaa projektin toteuttajia
- Muistuttaa johtoa siitä, miksi projekti on käynnistetty ja miksi se vaatii huolenpitoa

Projektin jälkeen

- On projektin tulosten arvomittari
- On oppimisen väline koko organisaatiolle

Business Case tuo lisää päätöksenteon objektiivisuutta, kun koko organisaatio käyttää samoja kriteereitä liiketoiminnallisen arvon määrittelyyn. Sen käyttö on hyvä lähtökohta strategiselle hankesalkun hallinnalle.

Business Case on oiva tapa parantaa muutosprojektien onnistumisen mahdollisuuksia. Kun johto tietää projektin liiketoiminnallisen merkityksen, se pystyy sitoutumaan ja luomaan edellytykset projektin menestykselle.

Aarni Heiskanen

Business Case ratkaisumyynnissä

Ratkaisujen myynti edellyttää asiakkaan ja toimittajan yhteistä näkemystä parhaasta ratkaisusta. Yhdessä laadittu Business Case on erinomainen tapa ymmärtää asiakkaan tarvetta ja ratkaisun arvoa asiakkaan liiketoiminnalle.

Jotkut ICT-toimittajat tekevät valmiita laskelmia ratkaisunsa eduista. Nämä voivat sinänsä olla oikeita, mutta suurin osa asiakkaista ei luota niihin.

Paras tapa on tutustua asiakkaan toimintaan ja perustaa laskelmat siihen, eikä ehkä kokonaan toisesta liiketoimintaympäristöstä peräisin oleviin malleihin. Joissakin tapauksissa on mahdollista käyttää ulkopuolista asiantuntijaa Business Casen laadinnassa. Tämä hälventää asiakkaan epäluuloa liian asenteellisesta lopputuloksesta.



Rahalliset kannustimet

- enemmän haittaa kuin hyötyä?

Työelämän analyttikko Dan Pink paljastaa, että liike-elämän johtajat eivät tiedä sitä, mikä käyttäytymistieteen tutkijoille on ollut tuttua jo pitkään: rahalliset kannustimet eivät toimi luovuutta edellyttävässä työssä. Rahalla on parantava vaikutus tuloksiin vain rutiininomaisissa tehtävissä, jota kehittyneissä talouksissa on yhä vähemmän tarjolla. Luovassa asiantuntijatyössä rahakannustimet itse asiassa heikentävät suoritusta.



Rahapalkan on oltava kohdallaan, mutta jos yritys haluaa tulosta luovuudesta, sen on annettava työntekijöidensä toimia itsenäisesti. Kun tehtävät ovat kiinnostavia ja haastavia, ihmiset motivoivat itsensä.

Pinkin Oxfordin TED-konferenssin esitys on videoitu osoitteessa http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html.



TED on voittoa tuottamaton organisaatio ja globaali yhteisö, jonka missiona on levittää ideoita. TED järjestää vuosittaisen konferenssin Long Beachilla Kaliforniassa ja Euroopan konferenssin Oxfordissa. TED-esitykset on videoina nähtävissä osoitteessa www.ted.com.

Lataa e-kirja

Ideoita liiketoiminnan kehittäjälle

Julkaisumme on tähän mennessä ladannut jo 500 lukijaa. Se on edelleen saatavilla osoitteessa <http://www.aepartners.fi/julkaisut/files/Ideoita.pdf>



Ideoita liiketoiminnan kehittäjälle

Aarni Heiskanen

Julkaisija

AE Partners Oy
www.aepartners.fi
Toimittanut Aarni Heiskanen
Puh. 040 730 4812