



Business Case Management

De basis voor geslaagd veranderen

Doet u de juiste dingen?

Steeds meer organisaties stellen een business case voorwaardelijk voor het starten van veranderingen. De kennis en ervaring om een solide business case op te stellen ontbreken echter geregeld. Hierdoor worden vaak veranderingen geïnitieerd die:

- onvoldoende bijdragen aan de strategie van de onderneming;
- te laat resultaat opleveren;
- extra onvoorziene kosten genereren;
- of zelfs tot een ongewenst resultaat leiden.

Waarom een business case?

Een business case is de basis voor de zakelijke rechtvaardiging van een verandering. De beslissers kunnen dan kiezen uit verschillende beschikbare mogelijkheden voor verbetering en het behalen van baten dan bewaken.

De beschrijving van de business case ondersteunt de besluitvorming die plaats zal vinden om de voorgestelde verandering te initiëren maar ook om deze te bewaken. Ook zal dit document worden gebruikt bij de communicatie met alle betrokkenen, waarbij het een belangrijk middel is geworden om commitment te krijgen bij alle partijen.

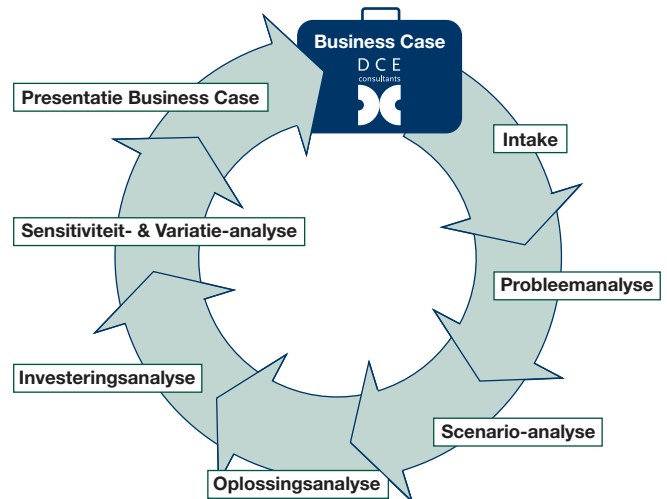
De aanpak

De business case zal initieel worden opgesteld om een verandering te plannen en te accorderen, maar gedurende een project zal mogelijk bijstelling nodig zijn om te verifiëren of men nog op koers ligt.

Aanleidingen voor bijstelling kunnen zijn:

- nieuwe ontwikkelingen in de business;
- technologische onzekerheden;
- hogere kosten dan geraamd.

De stappen voor het ontwikkelen van een business case worden weergegeven in het volgende figuur.

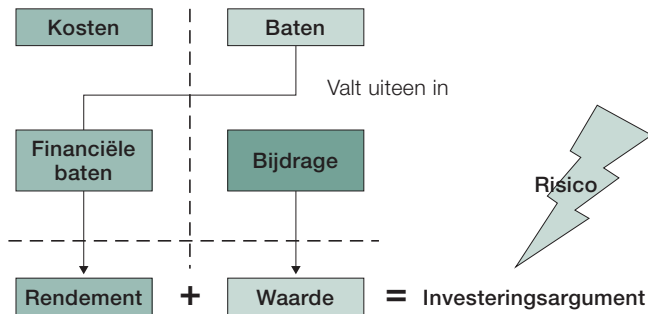


Toelichting

- **Intake** om de scope te bepalen en de reden voor verandering vast te stellen.
- **Probleemanalyse** voor het vaststellen van de issues van de individuele managers en de daaraan gerelateerde probleemgebieden en prioriteiten daarvan voor de business case.
- **Scenario-analyse** om te helpen te focussen op de kritieke onzekerheden.
- **Oplossingsanalyse** voor het vaststellen van oplossingsrichtingen en van het maximale verbeterpotentieel en het selecteren van de oplossingsrichting.
- **Investeringsanalyse** en het beslissen over een investering gegeven de verwachte opbrengst en de meerwaarde voor het bedrijf en de kosten en risico's die met het project gepaard gaan.
- **Sensitiviteit of variantie-analyse** met als doel om vast te stellen welke parameters een grote impact hebben.
- **Presentatie Business Case** ook om de onderliggende vooronderstellingen door het management te laten beoordelen zodat men later niet meer voor verrassingen komt te staan.

Investeringsargumentatie

De reden om te investeren in een project is gebaseerd op het verwachte rendement dat zal worden behaald en/of de overige waarde die de investering zal opleveren voor de organisatie naast het risico.



Voor het rendement betreft het de volgende onderwerpen:

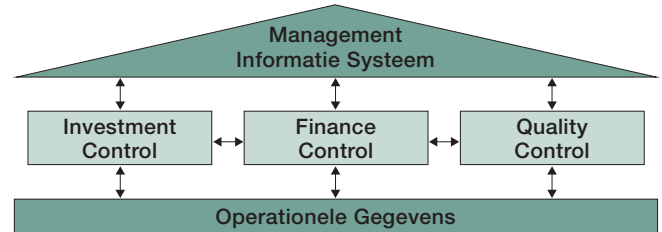
- de eenmalige en doorlopende kosten;
- het systematisch elimineren van procesverspillingen;
- het berekenen van omzetverhoging door middel van diversificatie, productontwikkeling, marktontwikkeling en marktpenetratie;
- bijkomende baten;
- versnelling van inkomende geldstromen;
- herverdeling van activiteiten over medewerkers met verschillende niveaus van arbeidsvoorwaarden;
- keuze voor de wijze waarop het rendement zal worden weergegeven: terugverdienperiode, return on investment, netto contante waarde of interne rentevoet.

Ook zijn er baten die niet direct zijn te vertalen naar bedragen. Ook deze bijdragen dienen in de business case te worden meegenomen omdat zij van belang zijn voor het beslissen over investeringen en het bewaken van projectresultaten.

Verder kunnen niet alle omstandigheden en toekomstige ontwikkelingen worden voorzien. Hierom is het van belang om ook de risico's in kaart te brengen en die mee te nemen bij de investeringselectie en projectbewaking.

Sturen en beheren

Sturen en beheren is essentieel voor het behalen van de business case.



Toelichting:

- Investment Control betreft het bewaken van de verwachte baten.
- Finance Control heeft betrekking op het bewaken van het budget en de ramingen die hieraan ten grondslag liggen.
- Quality Control gaat over de planning en de realisatie van de resultaten die door een project worden geleverd.

DCE diensten voor business case development

Uiteraard verzorgt DCE Consultants voor veel organisaties de invoering van haar aanpak, de diensten die wij aanbieden zijn:

- bedrijfsspecifiek maken van onze business case methodiek voor uw organisatie;
- opstellen van de business case voor uw programma's en projecten ook als pilot of incidenteel;
- opleiden of on-the-job trainen van uw medewerkers met het opstellen van business cases;
- inrichten van de monitoring van uw projecten.

Voor meer informatie:

DCE Consultants
Walaardt Sacrestraat 405
1117 BM Schiphol Oost
Telefoon: +31 (0)20 4499 900
Fax: +31 (0)20 4499 999
E-mail: dce@dceconsultants.com
Website: www.dceconsultants.com

Implementing Strategy & Innovation

DCE Consultants is een toonaangevend onafhankelijk managementadviesbureau. Wij ondersteunen onze klanten internationaal met het implementeren van hun strategie, het leidinggeven aan veranderingsprocessen en het inrichten van een effectieve bedrijfsvoering. De dienstverlening strekt zich uit over vier expertisegebieden: strategie assessment, project (portfolio) management, operations management (proces- en IT-management) en verandermanagement. Door de marktgerichte organisatie hebben wij actuele kennis over vraagstukken in de financiële dienstverlening, publieke sector en handel & industrie. DCE staat voor een resultaatgerichte implementatie van de gekozen veranderingen altijd in samenwerking met de klant.