

## **4. Cost Benefit analyse**

### **4.0 Cost-benefit af IT-systemer**

I forstudiet beskrives og begrundes alternative systemforslag, som sætter ledelsen i stand til at beslutte, hvorvidt der skal etableres et egentligt systemudviklingsprojekt, samt hvilke systemforslag der skal arbejdes videre med. I ledelsens beslutningsgrundlag må nødvendigvis indgå overslag over de enkelte systemforslags økonomiske konsekvenser (cost-benefit). Ordet overslag er brugt, fordi man på et så tidligt tidspunkt i systemudviklingsforløbet ikke har tilstrækkelige informationer til, at man eksempelvis kan estimere et bare nogenlunde præcis tidsforbrug til programmering. Derfor bliver man som regel mødt med et krav om, at der i projektet udarbejdes flere cost-benefit analyser.

### **4.1 Traditionel cost-benefit analyse.**

Den traditionelle og mest enkle form for analyse af et IT-projekts økonomiske konsekvenser foretages ved en kalkulation som her beskrevet, hvor resultatet opgøres som return of investment.

I kalkulationen kan bl.a. indgå følgende elementer:

1. Direkte målelige omkostninger.
  - 1.1 Investerings/udviklingsomkostninger.
    - Udstyr- og programmelanskaffelser.
    - Udviklingsomkostninger (løn m.m.).
    - Konvertering.
    - Uddannelse.
    - Lokaleindretning.
  - 1.2 Driftsomkostninger.
    - Lønomkostninger til drift og vedligeholdelse af systemet.
    - Netværk.
    - Materialeomkostninger.
2. Direkte målelige indtægter/omkostningsbesparelser.
  - Sparede lønomkostninger.
  - Hurtigere lageromsætningshastighed.
  - Færre udestående fordringer.
3. Indirekte/vanskeligt målelige omkostninger.
  - Negative organisatoriske og sociale konsekvenser.
  - Dårligere kundeservice.
4. Indirekte/vanskeligt målelige indtægter.
  - Positive organisatoriske og sociale konsekvenser.
  - Bedre kundeservice.
  - Øget konkurrenceevne
5. Risici.
  - Beskrivelse af, hvor sikre vurderingerne af de enkelte elementer er.

Selv når vi taler om direkte målelige omkostninger og indtægter, er disse i større eller mindre grad forbundet med et skøn. Det er således en god idé at beskrive forudsætningerne for de respektive skøn. Bedre forholdet det sig ikke med de indirekte/vanskeligt målelige omkostninger og indtægter - skønnet er endnu mere usikkert. Vil systemet betyde, at kundeservice bliver bedre, eller vil de informationer, som systemet skaber, betyde, at man i virksomheden bliver i stand til at træffe bedre beslutninger?

Faktorer som disse kan være næsten umulige at kvantificere i kroner og øre. Alligevel er de ofte afgørende for beslutningen, og derfor bør man i et tillæg til de egentlige økonomiske overslag præcisere disse forhold. Ledelsen må så i forbindelse med valget af systemløsning afgøre, hvilke værdier disse faktorer skal vægtes med. Sagt med andre ord, så kan der være situationer, hvor den rene økonomiske vurdering viser, at systemet er tabsgivende. Men ledelsen vælger på trods heraf at indføre systemet, fordi den vurderer den langsigtede effekt på områder som f.eks. kundeservice og erobring af markedsandele som værende højere.

#### 4.2 *Vanskeligt målelige benefits*

Det er som tidligere nævnt et vanskeligt problem at vurdere værdien af de vanskeligt målelige benefits ved et IT-system. Konsulentfirmaet Clarke McKee Management Consultant foretog i 91 en undersøgelse, som viser, at i over 80% af de adspurgte virksomheder udgør de vanskeligt målelige benefits mindst 30% af værdien af IT-projekters investering. I undersøgelsen så man endvidere på, hvilke af de vanskeligt målelige benefits der af virksomhederne blev vurderet som værende de vigtigste og således også de mest værdiskabende. Resultatet af den del af undersøgelsen er vist i fig. 4A..

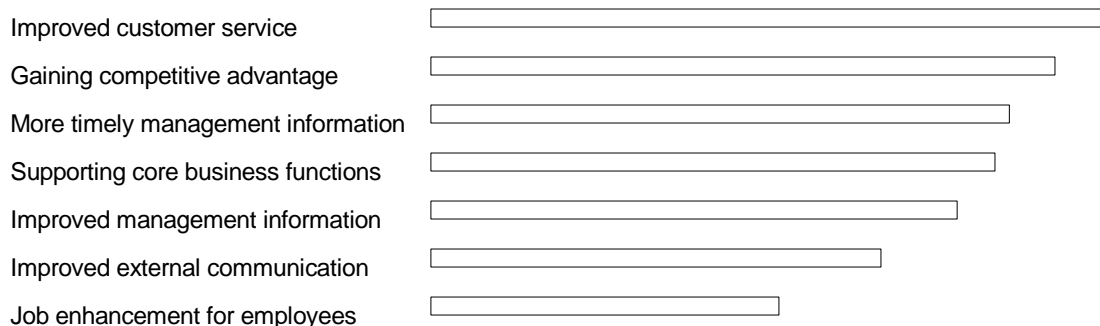


Fig. 4A Relative betydning af vanskeligt målelige benefits

En lang række af de IT-systemer, som udvikles i dag, er af typer, hvor det på forhånd er vanskeligt at måle benefits. Det forhold illustreres i det følgende, hvor vi beskriver to typer af sådanne systemer, nemlig de strategiske IT-systemer, hvis hovedformål er at give virksomheden strategiske konkurrencemæssige fordele - og de systemer, som sætter fokus på udnyttelse af information. Information anses for at være en af virksomhedens centrale ressourcer.

Det er vigtigt, at analyser og risikovurderinger i forbindelse med investeringer i IT-systemer gøres på det strategiske, det operationelle og det omkostningsbesparende niveau. Det er på det strategiske niveau, at benefits oftest er størst, men det er også her, at benefits er vanskeligst at måle - fig. 4B illustrerer dette forhold.

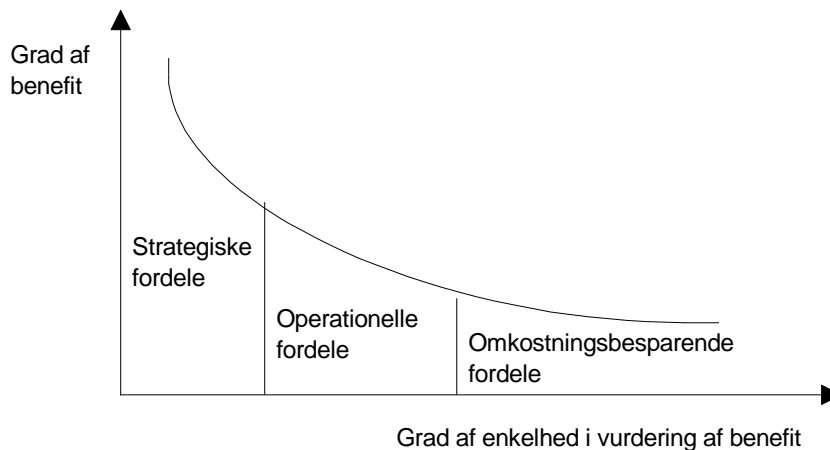


Fig. 4B Grad af enkelhed i vurdering af benefit

### 4.3 *Information economics*

En virksomheds fremdrift og udvikling kan skabes på baggrund af nye IT-systemer. Men hvilke IT-systemer/projekter er det, som giver virksomheden mest benefit? Benefit er ikke et håndterbart, objektivt begreb. Benefit er afhængig af mange specifikke organisatoriske variable. Information Economics, som er udviklet af Parker og Benson, er en teknik, som hjælper virksomheden til at definere sin egen relation mellem investering i IT-systemer og mulig forbedring af dens fremdrift og udvikling. I Information Economics evaluerer man eksplicit alternative IT-projekter, idet man identificerer, vurderer, vægter og prioriterer mulige positive faktorer - her forstået som værdi for virksomheden - samt mulige negative faktorer - her forstået som risici eller usikkerhed.

Ideen med Information Economics er ikke at erstatte den traditionelle cost-benefit analyse. Men derimod at tilføje den nogle af de aspekter som kan være af værdi for virksomheden, og som traditionelle cost-benefit analyser ikke tilgodeser tilfredsstillende.

	Forretningsområde (Business Domain)	IT – område (IT – domain)
Positive faktorer, der understøtter valgmuligheder mellem de udvalgte projekter	Strategic match Competitive advantage Management information Competitive response	Strategic IS architecture
Negative faktorer, der forringer valgmuligheder mellem de udvalgte projekter	Organisational risk	Definition uncertainty Technical uncertainty IS infrastructure risk

Fig. 4C Vurderingsfaktorer

Efterfølgende gives en nærmere beskrivelse af de faktorer, der falder ind under “forretningsområde” (Business domain)

- ***Strategic match***  
bestemmer i hvilken grad, det foreslåede projekt er i overensstemmelse med virksomhedens strategiske målsætning. Denne dimension understreger det nære forhold mellem planlægningen af IT-systemer og virksomhedens planlægning og måler hvorledes og i hvilken grad et muligt projekt bidrager til strategien.
- ***Competitive advantage***  
er den faktor, hvormed du kvantificerer i hvilken grad det udvalgte projekt forbedrer organisationens konkurrencemæssige position. F.eks. fordele i markedet, så som forbedret internt samarbejde gennem udveksling af elektroniske data.
- ***Management information***  
vurderer et projekts bidrag til ledelsens behov for information vedrørende virksomhedens *kerneområder* målt i form af f.eks. stigning i omsætningen, lavere salgsomkostninger eller lavere produktionsomkostninger.
- ***Competitive response***  
vurderer graden af forretningsrisiko knyttet til en ikke gennemførelse af projektet. F.eks. den risiko der er ved, at mistede markedsandele kan være vanskelige eller umulige at generhverve på et senere tidspunkt.
- ***Organisational or project risk***  
bedømmer projektets risikograd i form af, hvor godt organisationen er “gearet” til at gennemføre projektet. Jo større forskellen er mellem de nødvendige færdigheder eller ressourcer og de tilstedeværende ditto, jo højere er risikoen og som følge heraf også bedømmelsen.

Nærmere beskrivelse af faktorer tilhørende IT-området (IT-domain):

- ***Strategic IS architecture***  
bedømmer projektet på grundlag af den værdi, der flyder af, at IS mulighederne er tilfredsstillende. Ved at sikre, at de grundlæggende IS metoder, standards og hardware/- software byggeklodser er forberedt for fremtidige projekter undgås “kaos” og deraf flydende omkostninger.
- ***Definition uncertainty***  
værdisætter projektet i forhold til graden af kendskabet til de på forhånd opstillede forudsætninger eller krav. Eftersom ethvert IS projekt vil medføre forandringer i virksomheden betyder det også tilstedeværelsen af en vis usikkerhed. Jo større grad af forandring, jo større er risikoen og dermed den negative vurdering (score) af projektet.
- ***Technical uncertainty***  
vurderer de færdigheder, indførelse af den ny hardware og software i projektet kræver, for derigennem at mindske usikkerheden. Jo større nyskabelse/forandring i forhold til nuværende tekniske metoder og formåen, der følger af projektet jo højere er risikoen og dermed en større negativ vurdering (score) af projektet. Når organisationer er uden erfaring i specielle tekniske områder (f.eks. client/server systems, object-based databases e.l.) er specielt sårbare overfor problemer inden for en sådan teknologi.

- ***IS infrastructure risk***

Projekter der kommer i betragtning vil sædvanligvis kræve fundamentale ændringer organisationens infrastruktur. Jo større grad af forandring jo større er risikoen og dermed den negative vurdering (score) af projektet.

**Oversigt over vurderingskriterier (score) for de enkelte faktorer.**

***Strategic match***

- 0 Projektet har ingen direkte eller indirekte forbindelse med opfyldelsen af virksomhedens fastlagte strategiske mål
- 1 Projektet har ingen direkte eller indirekte forbindelse med sådanne mål, men vil opfylde forbedret operationel effektivitet
- 2 Projektet har ingen direkte forbindelse til disse mål, men projektet er en forudsætning for et andet system, som opfylder et af virksomhedens strategiske mål
- 3 Projektet opfylder direkte en andel af virksomhedens fastlagte strategiske mål.
- 4 Projektet opfylder direkte et af virksomhedens fastlagte strategiske mål
- 5 Projektet opfylder direkte flere af virksomhedens fastlagte strategiske mål

***Competitive advantage***

- 0 Projektet danner ikke data tilgang eller udveksling af oplysninger mellem virksomheden og dens kunder, leverandører eller samarbejdende enheder
- 1 Projektet danner ikke data tilgang eller udveksling, jf. pkt. 0, men forbedrer dog virksomhedens konkurrenceposition gennem en forbedring af den operationelle effektivitet, der vedrører gennemførelsen af konkurrencemæssige tiltag
- 2 Projektet danner ikke data tilgang eller udveksling, jf. pkt. 0, men forbedrer dog virksomhedens konkurrenceposition gennem en forbedring af den operationelle effektivitet inden for et strategisk nøgleområde
- 3 Projektet skaffer delvis data tilgang eller dataudveksling og forbedrer nogenlunde virksomhedens konkurrenceposition
- 4 Projektet skaffer til en vis grad ydre tilgang eller dataudveksling og forbedrer væsentligt virksomhedens konkurrenceposition gennem at skabe et serviceniveau, der går videre end de fleste af konkurrenternes
- 5 Projektet skaffer en høj tilgang af ydre tilgang eller dataudveksling og forbedrer væsentligt virksomhedens konkurrenceposition ved at skabe et serviceniveau, der ikke kan matches af konkurrenterne

### ***Management information***

- 0 Projektet relaterer ikke til "management information support of core activities (MISCA)" dvs. ledelsesinformation til støtte af kerneaktiviteter
- 1 Projektet relaterer ikke til MISCA, men danner dog nogle data om funktioner, der vedrører virksomhedens kerneaktiviteter
- 2 Projektet relaterer ikke til MISCA, men danner dog nogle data om funktioner, der direkte understøtter kerneaktiviteter
- 3 Projektet relaterer ikke til MISCA, men danner nødvendig information om funktioner, der er identificeret som kerneaktiviteter. Sådan information er af operationel karakter
- 4 Projektet er nødvendigt for dannelse af MISCA i fremtiden
- 5 Projektet er nødvendigt for dannelse af MISCA løbende

### ***Competitive response***

- 0 Projektet kan blive udskudt i det mindste 12 måneder uden at dette har nogen indflydelse på konkurrencepositionen, eller eksisterende systemer og procedurer kan i al væsentlighed producere det samme resultat og vil ikke øve indflydelse på konkurrencepositionen
- 1 Udskydelsen af projektet har ingen indflydelse på konkurrencepositionen, og et minimum af lønomkostninger kan forventes at opstå for i al væsentlighed at producere det samme resultat
- 2 Udskydelsen af projektet har ingen indflydelse på konkurrencepositionen; det må imidlertid forudses at lønomkostninger kan stige voldsomt for i al væsentlighed at producere det samme resultat
- 3 Hvis projektet udskydes, vil virksomheden stadig kunne effektuere den nødvendige efterspørgsel uden at det øver indflydelse på konkurrencepositionen; selv i mangel af det nye system er virksomheden ikke forhindret i sin evne til at svare hurtigt og effektivt igen, overfor ændringer i konkurrencemiljøet/situationen
- 4 Udskydelsen af projektet kan resultere i fremtidige konkurrencemæssige ulemper for virksomheden; *eller* i tab af konkurrencemuligheder; *eller* eksisterende succesfulde aktiviteter bliver beskåret på grund af manglen af det foreslåede system
- 5 Udskydelsen af projektet vil resultere i fremtidige konkurrencemæssige ulemper for virksomheden; *eller* i tab af konkurrencemuligheder; *eller* eksisterende succesfulde aktiviteter bliver beskåret på grund af manglen af det foreslåedes system

### ***Organisational or project risk***

- 0 Virksomheden har en velformuleret plan for implementering af det af det foreslåede system.

Ledelsen er på plads, processer og procedurer er dokumenteret. Beredskabsplaner eksisterer for projektet, der findes projektleder og produktet eller den konkurrencemæssige værditilvækst er veldefineret for et underforstået marked

1 – 4:

Værdier for 1 – 4 kan tilpasses situationer, der blander elementer af beredskab med elementer af risiko. Nedenstående checkliste kan anvendes til dette formål.

	Ja	Nej	Ukendt
Velformuleret forretningsplan	-----	-----	-----
Ledelse på plads	-----	-----	-----
Beredskabsplaner på plads	-----	-----	-----
Processer og procedurer på plads	-----	-----	-----
Brugeruddannelse planlagt	-----	-----	-----
Projektledeelse etableret	-----	-----	-----
Produktet er veldefineret	-----	-----	-----
Underforstået markedsbehov defineret	-----	-----	-----

5. Virksomheden har ikke nogen plan for implementering af det foreslåede system. Ledelsen er usikker på ansvaret. Processer og procedurer er ikke dokumenteret. Der findes ingen beredskabsplan. Der er ikke nogen projektleder. Produktet eller den konkurrencemæssige værditilvækst er ikke defineret.

### ***Strategic IS (Information System) architecture***

- 0 Det foreslåede projekt relaterer ikke til planen
- 1 Det foreslåede projekt er en del af planen, men prioriteringen er ikke defineret
- 2 Det foreslåede projekt er en del af planen, men har en lav tilbagebetalingsværdi; det er ikke en forudsætning/forløber for de andre planlagte projekter, ej heller er det forbundet med andre foreløbige projekter
- 3 Det foreslåede projekt er en integreret del af planen og har en medium tilbagebetalingsværdi; det er ikke en forudsætning/forløber for andre planlagte projekter, men er løst forbundet med andre foreløbige projekter
- 4 Det foreslåede projekt er en integreret del af planen og har en høj tilbagebetalingsværdi; det er ikke en forudsætning/forløber for andre planlagte projekter, men er nært knyttet til andre foreløbige projekter
- 5 Det foreslåede projekt er en integreret del af planen og det netop det, der skal implementeres først; det er en forudsætning/forløber for andre planlagte projekter

### ***Definition uncertainty***

- 0 Forudsætningerne er faste og godkendte. Specifikationer faste og godkendte. Udforskede områder er klare. Ændringer er "umulige" eller usandsynlige.

- 1 Forudsætningerne er nogenlunde faste. Specifikationer nogenlunde faste. Ingen formel godkendelse. Udforskede områder er klare. Lav sandsynlighed for ikke rutinemæssige ændringer
- 2 Forudsætningerne er nogenlunde faste. Specifikationer nogenlunde faste. Udforskede områder er klare. Rimelig sandsynlighed for ikke rutinemæssige ændringer.
- 3 Forudsætningerne er nogenlunde faste. Specifikationer nogenlunde faste. Udforskede områder er klare. Ændringer sker for det meste med sikkerhed og øjeblikkeligt
- 4 Forudsætningerne er ikke faste. Specifikationer ikke faste. Områder er temmelig komplekse. Ændringer sker for det meste med sikkerhed endog gennem projektperioden.
- 5 Forudsætningerne er ukendte. Specifikationer ukendte. Områder kan være temmelig komplekse. Ændringer sker løbende, men nogle er her *ukendte forudsætninger*.

### ***Technical uncertainty***

Score 0 – 5

- |   |       |
|---|-------|
| A. Er de nødvendige færdigheder tilstede i det tekniske område      | _____ |
| B. Afhængighed af specifikt hardware er ikke til stede i øjeblikket | _____ |
| C. Afhængighed af specifikt software er ikke til stede i øjeblikket | _____ |
| D. Afhængighed af anvendelsen software udvikling                    | _____ |

Total (A+B+C+D) / 4 = Rating: \_\_\_\_\_

#### ***A Nødvendige færdigheder***

- 0 Ingen nye færdigheder hos personale og ledelse. Begge har erfaring
- 1 Nogle nye færdigheder for personalet, ingen for ledelsen
- 2 Nogle nye færdigheder for både personale og ledelse
- 3 Nogle nye færdigheder for personalet, udvidet for ledelsen
- 4 Udvidede (nye) færdigheder nødvendige for personalet, få for ledelsen
- 5 Udvidede (nye) færdigheder for nødvendige for både personalet og ledelsen

#### ***B Afhængighed af hardware***

- 0 Hardware er i anvendelse i lignende situation
- 1 Hardware er i anvendelse, men i en anden situation
- 2 Hardware eksisterer og er blevet testet, men ikke operationelt
- 3 Hardware eksisterer, men er ikke anvendelig inden for virksomheden
- 4 Nogle nøgleegenskaber er ikke testet og implementeret
- 5 Nøgleforudsætninger er ikke til stede i MIS configuration endnu

#### ***C Afhængighed af software (andet end application software)***

- 0 Standard software er ikke klar eller ingen programmering nødvendig
- 1 Standard software er i brug, men kompleks programmering er nødvendig
- 2 Enkelte nye grænseflader mellem software er nødvendige og kompleks programmering kan blive nødvendig



- 3 *Enkelte nye egenskaber* er nødvendige i operativ systemet; enkelte komplekse grænseflader mellem software kan blive nødvendige
- 4 *Egenskaber, der ikke i øjeblikket er understøttet*, er nødvendige og moderat fremrykning inden for det "nyeste nye" er nødvendig
- 5 *Betydelig fremrykning* af det "nyeste nye" er nødvendig

**D Application software**

- 0 *Programmer eksisterer* med minimale modifikationer nødvendige
- 1 *Programmer er tilgængelige i handelen* med minimale modifikationer, eller programmer er til stede i huset med moderate modifikationer, eller software vil blive udviklet inden for huset med minimal kompleksitet
- 2 *Programmer til tilgængelige i handelen med moderate modifikationer eller programmer i huset er til stede* men modifikationerne er omfattende, eller software vil blive udviklet inden for huset med minimal design kompleksitet men moderat program kompleksitet
- 3 *Software er tilgængeligt i handelen* men kompleksiteten er høj, eller software vil blive udviklet inden for huset med moderat besvær
- 4 *Ingen pakkeløsninger eller aktuel "inden for huset" software eksisterer*. Komplex design og programmering er nødvendig, med moderat besvær
- 5 *Ingen pakkeløsninger eller aktuel "inden for huset" software eksisterer*. Komplex design og programmering er nødvendig, selv om der kontraheres udefra.

**IS infrastructure risk**

- 0 *Systemet bruger eksisterende service og faciliteter*. Ingen investering i foreløbige IS faciliteter (f.eks. database ledelse) er nødvendige. Der tages ikke hensyn til forskudsomkostninger, der direkte vedrører projektet
- 1 *Ændringer i et af elementerne i det computer baserede leveringssystem er nødvendige i dette projekt*. Den tilhørende forskudsinvestering, uden om de direkte projektomkostninger, er relativt lille.
- 2 *Små ændringer i flere af elementerne i det computerbaserede leveringssystem er nødvendige*. Der forudses nogen forskudsinvestering i fuldstændiggørelsen af dette projekt. Efterfølgende investering i færdiggørelsen af dette projekts integration i det etablerede IS miljø kan/vil blive nødvendig
- 3 *Moderate ændringer i elementerne i det computerbaserede leveringssystem er nødvendige inden for flere områder*. Nogen forskudsinvestering er nødvendig for at tilpasse projektet; efterfølgende investering i af projektets integration i det etablerede IS miljø kan/vil blive nødvendig
- 4 *Moderate ændringer i elementerne i det computerbaserede leveringssystem er Nødvendige inden for flere områder*. Moderat til høj forskudsinvestering i personale, software, hardware og ledelse er nødvendig for at tilpasse projektet. Denne investering er ikke inkluderet i de direkte projekt omkostninger, men repræsenterer en IS facilitets investering, der skal danne grundlag for etableringen af det nødvendige miljø omkring projektet

- 5 *Væsentlige ændringer i elementerne i det computerbaserede leveringssystem er Nødvendige inden for flere områder.* Betragtelige forskudsinvesteringer i personale, software, hardware og ledelse er nødvendige for at tilpasse projektet. Investeringen er ikke inkluderet i de direkte projektkomkostninger, men repræsenterer en IS facilitets investering, der skal danne grundlag for etableringen af det nødvendige miljø omkring projektet.

	Business domain						Technology domain				To tal
	ROI	SM	CA	MI	CR	OR	SA	DU	TU	IR	
Vægt	+10	+2	+2	+2	+1	-1	+3	-2	-2	-2	
Debitorstyring	40	8	4	6	2	0	3	0	0	0	63
E-handelssystem	30	10	8	6	5	-4	6	-6	-6	-6	43

Vurderingsfaktorer:

ROI = Return of investment

SM = Strategic match

CA = Competitive advantage

MI = Management information

CR = Competitive response

OR = Organizational or project risk

SA = Strategic IS architecture

DU = Definitional uncertainty

TU = Technical uncertainty

IR = IS infrastructure risk

#### 4.4 *Business Case*

##### 4.4.1 *Et solidt beslutningsgrundlag*

Forud for beslutningen om at foretage store investeringer eller omlægninger er der behov for et solidt beslutningsgrundlag.

Definition:

“The Business Case is a decision support and planning tool that projects the likely financial results and other business consequences of an action.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Business Case Guide

Derfor skal business casen gerne indeholde:

- **Introduktion**

Definerer hvad casen går ud på (genstandsområdet) og hvorfor man vil gennemføre projektet (formål). Det præsenterer projektets placering i forhold til virksomhedens målsætning, strategi mm.

- **Metoder og antagelser**

Beskriver hvilke elementer der afgrænser projektet, herunder costs og benefits bliver evalueret over tid. Beskriver reglerne for afgrænsning af hvad der er med i projektet og hvad der er udenfor, sammen med de grundlæggende antagelser omkring projektet.

- **Forretningseffekt**

Hvad er det forventede resultat, finansielt og ikke finansielle effekter af projektet beskrevet i forskellige scenarier

- **Følsomhed, risici og uforudsete omkostninger**

Beskriver hvordan resultater er afhængige af vigtige grundantagelser, samt hvilke andre resultater der kan risikere at hænde.

- **Konklusioner og anbefalinger**

Anbefaler specifikke aktiviteter baseret på forretningsmålene fra Introduktionen og opsummerer på forretningseffekten og risici.

#### **4.4.2      *Business case struktur og proces***

Mere detaljeret kan man gennemgå de enkelte punkter ved at følge nedenstående oversigt over mulige emner:

##### **Introduktion**

- Titel og undertitel
- Forfattere og modtagere af rapporten
- Dato
- Overordnet konklusion
- Ansvarsfraskrivelser
- Genstandsområdet, hvad handler casen om?
- Formål, hvorfor lave casen og hvad skal det bruges til?
- Situation og motivation, mål, muligheder, trusler, problemer og begrænsninger

### **Metoder og antagelser**

- Definition af omfang og afgrænsning
- Finansielle målesystem og andre beslutningskriterier
- Væsentlige antagelser
- Scenario udviklinger
- Datastrukturer inkrementelle contra fuldt dækkende data
- Omkostningskonsekvens model
- Benefit model og den logiske basis for vurderingen

### **Forretningseffekt**

- Cash flow udregninger
- En dynamisk finansiell model
- Finansiell analyse, udvikling af finansielle målesystemer
- Logisk vurdering af vigtige ikke finansielle konsekvenser

### **Følsomhed, risici og uforudsete omkostninger**

- Følsomhedsanalyser hvilke antagelser er vigtige i afgørende resultater?
- Risikoanalyse hvor sandsynlig er de projekterede resultater? Hvor sandsynlige er andre resultater? Hvilke faktorer bør overvåges?
- Eventualitetsanalyser hvilke faktorer bør man styre?

### **Konklusioner og anbefalinger**

- Vurdering af resultater forbinder casens resultater med casens formål og genstandsområde
- Udvælgelse af scenarios for at skabe handling
- Strategi og taktik for at optimere resultaterne

Som det fremgår af ovenstående er essensen i at lave en business case at man prioriterer både de økonomiske konsekvenser og risici inden man foretager beslutninger omkring IT-projekter. Fx TDC har opstillet en formel proces om udviklingsprojekter, hvor business casen er omdrejningspunktet for både beslutninger og gennemførsel. Det gælder både udvikling af produkter og interne systemer.