

Challenging Business Value

Kleine moeite, groot effect!

In de afgelopen jaren hebben wij in veel ICT-projecten mogen deelnemen. Gedurende deze projecten horen we vaak de uitspraak **“We moeten Business Value genereren!”** Maar wat is dat eigenlijk, Business Value? Er leven nogal wat opvattingen over dit begrip en wij zien veel projecten hiermee stoeien. Dat is een gemiste kans want het bereiken van Business Value is een kleine moeite, maar het effect is groot!

Het optimaliseren van en sturen op Business Value bepaalt in grote mate het succes van een ICT-project. Een belangrijke taak voor de business analist en project manager is het zichtbaar en hanteerbaar maken van deze waarde gedurende het gehele project. En hoe beter de waarde hanteerbaar is voor het team, hoe beter het mogelijk wordt om de waarde te optimaliseren door het te “challengen” en er op te sturen. In dit artikel behandelen we de zes stappen over “Challenging Business Value”.

Wat is Business Value?

Business Value is vrij vertaald “iets van waarde voor het bedrijf”. Echter met deze definitie is het op voorhand objectief zichtbaar maken van waarde in een project een lastige en bijna onmogelijke klus. Willen we Business Value echt zichtbaar maken, dan moeten we kijken naar de kenmerken van Business Value:

- Een opdrachtgever is bereid te investeren in het ontwikkelen van een oplossing om meer waarde te genereren (investeringskosten).
- Een gebruiker is bereid de oplossing te gebruiken (wat mag het de gebruiker “kosten”) voor het genereren van meer waarde (gebruikskosten)
- De hoeveelheid meer waarde (*satisfaction*) wordt sterk bepaald (ervaren) door de waarde die het product heeft voor de gebruikers en de maatschappij (gebruikswaarde en/of maatschappelijke waarde)
- De hoeveelheid minder waarde (*dissatisfaction*) wordt sterk bepaald (ervaren) door negatieve gebeurtenissen die tijdens het gebruik van het product optreden (risicoprofiel)

Op basis van deze kenmerken kan Business Value op de volgende wijze worden gedefinieerd:

Business Value = de som van de waarde tijdens het gebruik + het risicoprofiel gedeeld door de som van de investeringskosten + de gebruikskosten gedurende (een deel van) de productlevenscyclus

$$\text{Business Value} = \frac{\text{Gebruikswaarde + risicoprofiel}}{\text{Investeringskosten + gebruikskosten}}$$

Waarom is Business Value nauwelijks zichtbaar in een project?

Met bovenstaande definitie van Business Value wordt duidelijk wat we zichtbaar willen maken. Maar wat gebeurt er in de dagelijkse praktijk waardoor Business Value nauwelijks zichtbaar en hanteerbaar is in een project?

Hieronder een aantal van de meest voorkomende valkuilen die wij zien in projecten.

Verborgen op verschillende plekken

Wij zien dat veel organisaties niet alleen bij aanvang, maar ook gedurende de uitvoering van een ICT project, veel moeite hebben om de beoogde Business Value te definiëren en meetbaar te maken. Het wordt vaak pas "onderweg" besproken wanneer reguliere projectresultaten opgeleverd moeten worden. Door de grote hoeveelheid en diversiteit van documenten die er op dat moment dan al bestaan, blijft de Business Value verborgen en onzichtbaar voor de organisatie.

Onsamenhangend geheel

Ook zien wij vaak dat in een project meerdere personen vanuit hun eigen expertise betrokken zijn en het project vanuit hun eigen discipline vormgeven. Zo wordt bijvoorbeeld de business case van het ICT-project uitgewerkt door een meer financieel onderlegde persoon, wordt de scope en de planning van het werk door de projectleider gedaan en moet de business analist of het ontwikkelteam zich bezig houden met de inhoud en kwaliteit. De factoren tijd, geld en risico's worden vaak los van elkaar door een project support office beheerd. De samenhang en beoogde Business Value lijkt ogenschijnlijk op hoofdlijnen nog zichtbaar en controleerbaar, maar leiden vanaf het begin af aan al een eigen leven. Hierdoor vervaagt de onderlinge samenhang en versnipperd de oorspronkelijke, beoogde Business Value in persoonlijke interpretaties.

Brandjes blussen

Nog veel te vaak zien wij dat het bestrijden van de brand veel meer wordt gewaardeerd dan het voorkomen van de brand. En in het verlengde van deze stelling zien we dat het opleveren van een oplossing meer wordt gewaardeerd dan het vinden van de best passende oplossing. Misschien zijn we al snel tevreden en is "normaal" de norm geworden en valt "excellent" al snel onder de noemer "te duur". En dat is een gemiste kans: juist in het begin van een project valt er de meeste winst te behalen tegen de minste kosten. Hoe eerder je durft de Business Value uit te dagen, hoe meer Business Value je uit een project kunt halen!

Tijd voor een aanpak dat zich heeft bewezen in de praktijk: Maak direct vanaf het begin de Business Value op praktische wijze zichtbaar en vergroot op systematische wijze deze waarde in het project. Tijd voor "Challenging Business Value"!

Zes stappen om op systematische wijze meer Business Value te genereren

De zes stappen kunnen in elke fase van de levenscyclus van de ICT-oplossing uitgevoerd worden. We volgen een iteratieve werkwijze. Anders gezegd: stap 1 hoeft niet compleet af te zijn om al te starten met stap 2. De zes stappen voor het systematisch genereren van Business Value zijn:

1. **Define** the Business Value proposition
2. **Explore** the possibilities
3. **Challenge** the best fit solutions
4. **Interpretate** the Business Value
5. **Determine** the plan
6. **Execute** the plan



Stap 1. Definieer de Business Value propositie

In de eerste stap wordt een belangrijke basis gelegd voor wat de Business Value is waaraan het project een bijdrage dient te leveren, de propositie. In deze stap wordt begrip verkregen van het probleem of de kans die zich voordoet. En vanuit deze aanleiding in de huidige situatie (IST), maken we een eerste vertaling naar waar we naar toe willen (SOLL). Deze vertaling splitsen we naar enerzijds het beoogde gebruik en anderzijds naar de toegevoegde waarde voor de organisatie. We maken de vertaling van

beoogde resultaten voldoende specifiek om eenduidig begrepen te worden, brengen scherpere aan door het vermelden van belang en urgentie en maken het meetbaar met één of meerdere indicatoren.

Daarnaast wordt op basis van de context van het project en de probleemstelling de belangrijkste uitgangspunten en beperkingen voor het project meer specifiek uitgewerkt. De resultaten worden gegroepeerd uitgewerkt en voorzien van meetbare indicatoren.

Stap 2 t/m 4. Van Business Value propositie naar best passende oplossingen

Met stap 1 is voldoende richting en kaders gegeven om ideeën te identificeren en alternatieve oplossingen te beoordelen (Explore). De meest kansrijke oplossingen worden geoptimaliseerd naar waarde gedurende de gehele product levenscyclus (Challenge).



Om tot een goed onderbouwde keuze te komen worden de belangrijkste functies en kwaliteiten van de oplossing gekwantificeerd en gekoppeld aan de Business Value propositie (Interpretate). In onderstaande tabel is een voorbeeld weergegeven van het resultaat na het doorlopen van stap 2 t/m 4.

Stap 5 en 6. Determine and execute the plan

In deze stappen wordt de best passende oplossing gekozen en verder uitgewerkt in een uitvoerbaar plan. In het plan is zichtbaar welke Business Value op welk moment met de oplossing wordt verwacht. Een excellente uitvoering van het plan in combinatie met het sturen Business Value zorgt ervoor dat de beoogde Business Value in de projectfase ook daadwerkelijk kan worden gerealiseerd in de operationele fase.

Kleine moeite, groot effect

Het zichtbaar en hanteerbaar maken van waarde in het project is een belangrijke voorwaarde om meer waarde te creëren. Door deze vaardigheid meteen vanaf het begin van het project op een praktische wijze in te bedden in de werkwijze, wordt invulling gegeven aan een belangrijke factor voor een succesvol project. Niet alleen verschuift de focus van oplossing naar resultaat, de betrouwbaarheid waarmee een project de beoogde Business Value oplevert wordt significant vergroot. Ofwel: Kleine moeite, groot effect!

Meer weten?

Ziet u ook ICT-projecten starten zonder zichtbare en hanteerbare Business Value? Synergio helpt u om de samenwerking tussen de vraag- en aanbodzijde te versterken en zorgt ervoor dat de ontwikkelteams veel productiever kunnen zijn. Samen op weg naar meer Business Value in ICT-projecten.

Voor meer informatie kun je een email sturen naar info@synergio.nl of bel ons op 085 2735185.

Business Value	Belang	Dekking (bijdrage)	Kader	Risico	Prestatie	Baten	TCO
					1 2 3 4 5		
S functie	Essentieel	10 %	✓ compliant	K:laag, E:laag		Doel 1	€ 10,000
S functie	Belangrijk	30 %	✓ compliant	K:laag, E:hoog		Doel 1	€ 35,000
S functie	Essentieel	40%	✗ ICT-AR-67	K: laag, E:hoog		Doel 3	€ 37,500
S functie	Essentieel	10%	✓ compliant	K:hoog, E:hoog		Doel 1	€ 15,000
B element	Essentieel	5 %	✓ compliant	K:laag, E:laag		nvt	€ 3,000
B element	Essentieel	5 %	✓ compliant	K:laag, E:laag		nvt	€ 5,000