

Det manglende tal i en business case 3. november 2009

Jeg var i nogle år censor på et kursus i start af egen virksomhed. Der oplevede jeg at studerende fremlagde en business case, som viste at de hver kunne tjene en eller to millioner om året, uden at hverken jeg selv eller underviseren kunne skyde alvorlige huller i den. Alligevel svarede de fleste nej, når vi efter at have givet karakteren spurgte, om de ville prøve at realisere deres planer.

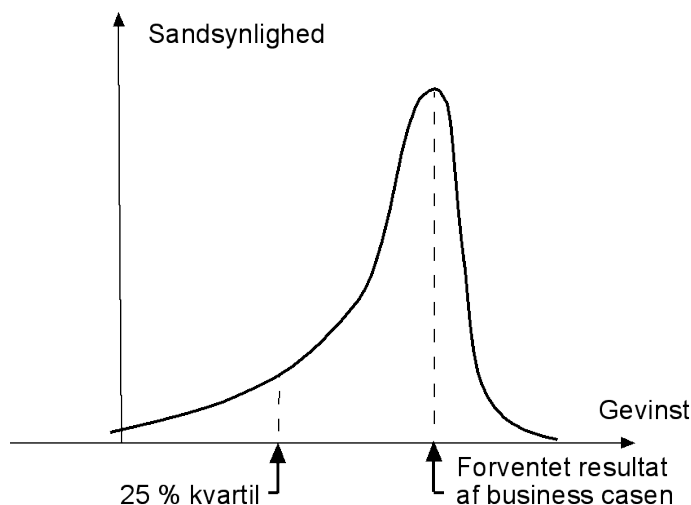
Det undrede mig, men efterhånden tror jeg at de studerende instinktivt havde fat på noget som lærebøgerne udelader, nemlig at tingene sjældent går som man har planlagt. Ikke en gang hvis man har prøvet at være realistisk og undgået at skrue forventningerne for højt op.

En business case - eller en forretningsplan - er ikke en eksakt størrelse, men en teori om hvordan det vil gå, hvis man prøver at realisere den. Derfor manglede de studerende et tal som angav risikoen for at resultatet blev mindre end forventet, og det samme gør de fleste andre som laver business cases.

Hvis vi regner med at der som regel går noget galt, vil resultatet af business cases følge en eksponentialfordeling som den til højre.

Hvis vi har været realistiske, er det mest sandsynlige resultat den værdi som business casen forudser. Alligevel er der i grafen til venstre to tredjedels risiko for at vi får et resultat som er en del dårligere end forudset.

Statistikere regner med den såkaldte spredning på en fordeling, men den er svær at beregne og ikke særlig intuitiv. Derfor er det bedre at lave et skøn over den såkaldte 25 % kvartil – det vil sige den værdi som der er 25 % risiko for at havne under.



Her kan vi bruge en tommelfingerregel som i det mindste gør, at vi kan diskutere usikkerheden i casen. For hver værdi i business casen forestiller vi os det værste tænkelige mulige resultat. Vi kan så gå ud fra at 25 % kvartilen ligger nogenlunde lige mellem det og vores forventede resultat. Hvis der skal udvikles software, kan det i værste fald koste fem gange den forventede pris, hvis man ikke har lavet et forstudie. Vi kan så regne med at der er 25 % risiko for at prisen bliver mindst to en halv gange mere end forudset.

De mulige gevinster behandles på samme måde. De studerende ved at deres firma i værste fald ikke sælger noget som helst, så de kan regne med at 25 % kvartilen ligger på halvdelen af det forventede salg. Når de faste udgifter er nogenlunde de samme, kan deres indtægt godt gå i minus.

Hvis et firma skal indføre et nyt IT-system, forudser casen måske at det kan spare seks personer, men til gengæld skal ansætte en IT-mand mere. Der er imidlertid en risiko for at besparelsen helt forsvinder, så firmaet må gå ud fra at der er 25 % risiko for at det kun sparer tre personer, men stadig skal ansætte IT-manden.

Dette nyhedsbrev er baseret på praktiske erfaringer og resultater af forskning. Det kommer hver uge. Du må gerne sende det videre eller henvise til det. Skriv til mig, hvis du har fået det ad omveje, og gerne vil have det direkte.

Georg Strøm HD, Ph.D. - strom@georg.dk - www.georg.dk

Jeg er specialist i undersøgelse af brugeres behov, formidling, kravarbejde og brugbarhed, og jeg har erfaring med IT-projekter, markedsføring og kundekontakt. Jeg søger arbejde. Skriv til mig, hvis du kender en konkret mulighed.