

# Innovation: 5 gode råd til brug af business cases

Kan det betale sig?!

Det er ofte spørgsmålet, når ildsjælen i den offentlige eller private organisation går til sin leder med en god idé. Alt for mange innovationsprojekter strander på, at argumenterne for at udvikle eller implementere nyt ikke er klare og overbevisende nok. Der stilles i stigende grad krav om dokumentation for, at en investering af tid og ressourcer i udvikling af nye løsninger betaler sig tilbage i form af besparelser, øget omsætning eller forbedret konkurrenceevne (private) eller effektivisering, forbedret servicekvalitet eller øget borgertilfredshed (offentlige).

Nogle innovations-passionerede har en vis modstand mod brugen af business cases. "Innovation handler jo netop om at udvikle noget nyt, man ikke ved på forhånd - hvordan skal jeg opstille en business case for en løsning, jeg ikke kender?". Men innovation og business case værktøjet behøver ikke at stå i modsætning til hinanden.

Her er 5 gode råd til din business case:

- 1) Vær klar på målgruppe og formål med din business case.** Der er forskel på en business case for en privat virksomheds go-to-market strategi for et nyt produkt i Tyskland - og en business case for en offentlig aktørs mulige investering i et eksperimentelt innovationsprojekt om nye løsninger til ældre plejeboligbrugere med demens.
- 2) Sæt dig ind i begreberne hvis du er ny med business cases.** "ROI", "nutidsværdi", "tilbagebetalingsperiode", "IRR", etc. kan nok forvirre, men der er mening med galskaben. Det handler om at stille omkostninger overfor benefits, dvs. den værdi der kan komme ud af investeringen. Mere kompliceret er det ikke.
- 3) Vær klar på hvad værdi er i din organisation.** Hvad ligger beslutningstagerne vægt på? Effektiviseringspotentialet? Velfærdsforbedringer? Øget borgertilfredshed? Bedre medarbejdertrivsel? Især i det offentlige består bundlinien af mange faktorer. En business case er et beslutningsgrundlag. Vær klar på, hvad der "tæller med" som værdi hos beslutningstagerne.
- 4) Husk både kvantitative og kvalitative data.** Tal er taknemmelige og virker overbevisende. Men husk også at nævne de omkostninger og benefits som ikke umiddelbart kan kvantificeres. Disse kan være lige så vigtige og være med til at kvalificere din business case.
- 5) Tydeliggør din antagelser og tænk effektmåling ind i dit projekt.** De fleste business cases vil indeholde estimater baseret på en række antagelser. Det kan være antagelser, der ligger til grund for (kvalificerede) vurderinger af effekter og omkostninger, antagelser om den fremtidige udvikling, antagelser vedr. risici, mv. Vær tydelig omkring dine antagelser og læg dem klart frem. Læg også en plan for, hvordan du vil kvalificere dine estimater med egentlige målinger af effekt undervejs i dit innovationsprojekt.