

## SVILUPPARE IL BUSINESS CASE DI UN PROGETTO

I progetti vengono approvati attraverso un business case, che contiene la seguente domanda: *"perché si dovrebbe investire in un determinato progetto?"* Spiega le caratteristiche del progetto, i motivi per cui si dovrebbe sviluppare, i vantaggi che ne deriverebbero e i costi per sostenerlo, oltre a tutte le altre informazioni necessarie per decidere se implementare o meno il progetto. Qualsiasi progetto rilevante oppure qualsiasi progetto che richieda l'utilizzo di risorse condivise avrà bisogno di un business case.

01	Cercate di scoprire se esiste un format standard per il business case che dovete utilizzare. Molte aziende hanno modelli standard per i business case, diversificati in base alla tipologia di investimento.
02	Scegliete il modello adeguato per la tipologia e le dimensioni dell'investimento richiesto dal vostro progetto. Un progetto di dimensioni contenute potrebbe richiedere solo un business case di una o due pagine. I programmi di particolare rilevanza potrebbero richiedere, invece, un lavoro notevole per mettere a punto il business case, contenuto in un documento di una certa lunghezza, suddiviso in diversi capitoli.
03	Assicuratevi di conoscere gli obiettivi del progetto. Se gli obiettivi non sono chiari, anche il business case più convincente non merita di essere realizzato.
04	Identificate i benefici. 1) Benefici di ordine finanziario - ricavi, riduzione o eliminazione dei costi. 2) Altri benefici misurabili - customer service, soddisfazione del personale, percentuali di errore, livelli di reclamo, ecc. Cercate di concentrarvi sui benefici connessi ai principali indicatori di performance dell'azienda. 3) Benefici intangibili - allineamento strategico, sviluppo delle competenze. Non tutto si può riportare a criteri finanziari e non tutto è misurabile, però cercate di fare in modo che i risultati intangibili siano i più realistici e significativi possibile.
05	Identificate i costi: 1) i costi per condurre e portare a termine il progetto. I costi del personale, quelli relativi ai materiali utilizzabili, alle risorse esterne e a qualsiasi struttura occorra 2) i costi relativi a qualsiasi investimento il progetto comporti 3) i costi operativi che l'organizzazione dovrà sostenere una volta realizzato il progetto
06	Scrivete un testo per appoggiare il progetto. 1) Perché il progetto deve essere fatto, quali benefici porterà, in che modo li raggiungerà 2) qual è il livello di rischio del progetto? Quali sono i rischi relativi alla realizzazione, all'implementazione e al business? 3) Da quali presupposti si è partiti per realizzare il business case? Verificate se sono ragionevoli e coerenti con gli altri presenti nell'organizzazione 4) Quali aspetti sensibili sono presenti nel business case? Alcuni aspetti relativi a costi e benefici possono variare producendo un impatto limitato sul business case, ma ce ne sono altri che, anche a seguito di una variazione minima, possono far cambiare segno al business case (da positivo a negativo o viceversa)

## SVILUPPARE IL BUSINESS CASE DI UN PROGETTO

07	Pensate a quali potrebbero essere le domande chiave relative a questo progetto. Cercate di rispondervi nel business case. Chi esamina e approva i business case? Di quali dati avrà bisogno per decidere in un senso o nell'altro?
08	Identificate chi sarà lo sponsor del business case. Dovrà essere uno sponsor credibile rispetto alle dimensioni del progetto. Per un progetto di piccole dimensioni si può trattare di un line manager junior, per un progetto ampio deve essere un dirigente.
09	Chiedete allo sponsor e a chiunque altro lo affronterà con mente aperta di leggere il business case e di dirvi se: 1) ha un senso 2) se fosse per lui lo approverebbe 3) ci sono delle incoerenze o delle ambiguità che vanno eliminate 4) quali domande gli sono venute in mente nel corso della lettura. Rivedete e migliorate il documento sulla base di queste informazioni.
10	Verificate il processo di lettura e di approvazione del business case. Ora potete proporlo.
11	Gestite la fase di approvazione del business case: 1) fatevi coinvolgere e fate in modo di seguire l'evoluzione del processo 2) tenete aggiornato il vostro sponsor e fate in modo che sappia a quali incontri partecipare 3) verificate che il progetto venga discusso nelle sedi giuste 4) siate pronti a rispondere alle domande e a superare le obiezioni. Sviluppate le presentazioni per sostenere, se necessario, l'approvazione del business case.