

En business case for EA



© Copyright 2009 EA Fellows

April 2009

Når der skal opstilles en business case for EA, er omkostningssiden klart den nemmeste af konkretisere: Mandtimer, konsulenter, værktøjer. Men hvordan opgør vi plussiden? Hvilke fordele kan vi opnå, og hvilken værdi skal vi tillægge dem? Her har vi samlet lidt inspiration til enterprise arkitekten, der skal argumentere for at indføre et EA program i virksomheden.

Enterprise arkitekturen giver virksomheden en række fordele, som alle rammer bundlinien - på kortere eller længere sigt. Hvis vi vil opstille en business case for EA programmet, som harmonerer med den traditionelle budgetstruktur, kan det være hensigtsmæssigt at opdele fordelene i to overordnede kategorier:

Forretningsfordele

- Bedre opfyldelse af strategiske mål
- Forbedret forretningsmæssig performance

IT-fordele

- Bedre IT understøttelse af forretningen
- Reducerede IT omkostninger

Business Case

I modne organisationer er det godt tone at begrunde alle større investeringer med en Business Case.

Her opstilles både de projekterede omkostninger og de forventede indtægter over den periode, hvor investeringen skal tjene sig hjem.

Når det gælder tværgående investeringer som fx etablering af et EA program, kan det være svært at sætte ord og beløb på de forventede fordele. Det giver vi et bud på i denne artikel.

I de næste afsnit ser vi på, hvorledes en god EA praksis kan resultere i direkte besparelse, ekstra for tjeneste eller andre forretningsmæssige fordele som kan bogføres under disse overskrifter.

Bedre opfyldelse af strategiske mål

Især når virksomheden står over for betydelige forandringer, vil en velkørende arkitekturproces have stor værdi: Når den overordnede styring af virksomhedens projektportefølje baseres på vedtagne arkitekturprincipper, får vi sammenhæng mellem strategiske mål og de konkrete initiativer. I praksis bidrager EA til

- at foretage en hurtig justering - på et sikkert grundlag - af projekter i forhold til ændrede succeskriterier eller nye begrænsninger, fx ved skiftende markedsforhold
- at opnå synergier mellem projekterne, fordi de bygger på fælles platforme, mønstre og kompetencer
- at udnytte eksisterende erfaring med kendte komponenter og processer i stedet for at eksperimentere med ukendte løsninger



- at standse eller afvise de projekter, som ikke understøtter de strategiske mål eller ikke er en god investering

Forbedringer som disse kan som regel mærkes som besparelser på udviklingsbudgettet, men den største værdi kommer helt sikkert fra virksomhedens forbedrede evne til at kunne navigere sikkert gennem skiftende udfordringer og realisere det forretningsmæssige potentiale som strategien indeholder.

Forbedret forretningsmæssig performance

I den daglige drift er der brug for en systematisk visualisering og analyse af virksomhedens forretningsinitiativer, så man løbende kan følge op på resultaterne. En god arkitektur sikrer, at det forretningsmæssige udbytte af virksomhedens produkter og services kan sættes i relation til deres underliggende komponenter. Med denne indsigt kan man træffe hurtige og sikre beslutninger om hvilke ændringer der skal til i systemer og processer for at optimere de forretningsmæssige resultater. En god arkitektur giver fx mulighed for:

- Eliminering af dublerede funktioner og løsninger, fx fakturering, CRM, mm
- Identifikation af flaskehalse og afhængigheder mellem systemer og processer
- Håndtering af forretningsmæssige muligheder og problemer tidligere i forløbet
- Nærmere projektstart ved brug af overordnede EA principper i projektbeskrivelsen
- Optimering af virksomhedens produktportefølje med konsoliderede erfaringer fra alle komponenter

Når kravet er at skabe resultater på bundlinien, er det vigtigere end nogen sinde at resultaterne direkte kan henføres til de beslutninger der tages i den daglige drift, og at udbyttet løbende optimeres ved at anvende de bedste løsninger, metoder og værktøjer.

Bedre IT understøttelse af forretningen

Effektiviteten af IT anvendelsen skal måles gennem de forretningsmæssige resultater. En af de vigtigste faktorer er her, hvor godt IT komponenterne leverer værdi i de forretningsmæssige arbejdsgange, og det er netop dette forhold, enterprise arkitekturen står for at optimere. Med en god *alignment* (tilpasning) mellem forretning og IT opnår vi det største udbytte af IT-investeringerne. I virksomheder der har en god praksis for IT understøttelse, finder man disse positive virkninger:

- Færre ændringer i de kørende systemer som følge af oversete eller ændrede behov
- Sikker valg af komponenter der matcher veldefinerede operationelle krav



- Systemer med standardiserede grænseflader reducerer behovet for special udvikling af integrationer
- Hurtigere designcyklus for nye løsninger til forretningen ved genbrug af IT-komponenter
- Reduceret risiko for fejl og nedbrud ved brug af velkendte services og komponenter

Den samlede effekt er ikke blot positiv i IT afdelingen, hvor man opnår hurtigere udviklingstid og færre rettelser. Forretningen oplever, at gevinsterne ved IT understøttelsen kan høstes tidligere, fordi IT-komponenter og arbejdsgange passer sammen fra starten. I tilgift får vi en større omstillingsevne (agilitet) for forretningsudviklingen, fordi udvikling og udbygning af modulære systemer er en langt hurtigere vej end "at starte fra bunden", når et nyt forretningsprodukt skal understøttes med IT.

Reducerede IT omkostninger

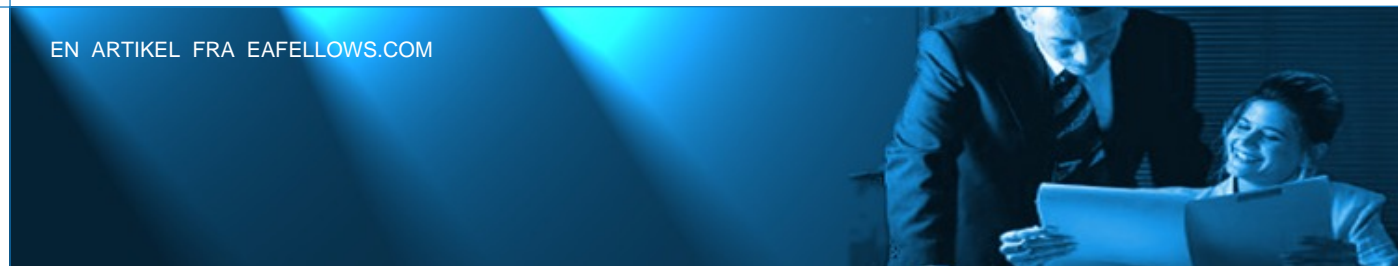
En vigtig faktor i omkostningerne til udvikling og drift af IT løsninger er kompleksitetsgraden. Det er en velkendt sandhed, at organisationer som driver en portefølje af komplicerede IT løsninger, belastes af ekstra omkostninger, både til udvikling, drift og vedligehold, og har samtidig en forøget risiko for ustabilitet og nedbrud. Hvis man derimod satser på konsolidering af IT-infrastrukturen og udvikling af fælles standardiserede IT services, kan man opnå fordele på følgende punkter:

- Reducerede udviklings- og test omkostninger ved at implementere fælles IT- komponenter
- Højere driftsstabilitet, og nemmere fejlretning med færre forskellige platforme
- Reducerede omkostninger til systemforvaltning, pga. af lavere kompleksitet
- Eliminere behovet for vedligehold af dublerede data, systemer og services

Når vi ser på de fordele, der kan hentes i IT driften, har en god arkitekturpraksis et stort potentiale. Men også i forbindelse med udvikling og opgradering, er der penge at hente, fordi en standardiseret infrastruktur, og faste principper for brug af standardsystemer og egenudviklede systemer, giver hurtigere implementering og mindre risiko. Her er de punkter, hvor en fælles arkitektur kan give fordele:

- Konsolidering af platforme og værktøjer sparer omkostninger til drift og overvågning
- Standard mønstre giver hurtigere og nemmere opbygning af nye driftmiljøer
- Velstrukturerede platformskrav giver mulighed for selektiv outsourcing

Både ved intern drift og ved outsourcing, bør en løbende forbedring af price/performance være en del af driftsaftalen. Det kan realiseres, hvis IT miljøet opbygges efter moderne arkitekturprincipper, hvor en stigende automatisering af driftsrutinerne er et af de overordnede principper for samarbejdet.



Sådan sikres gevinsten

Ved opstilling af business casen, skal potentialet for hvert punkt vurderes individuelt i den enkelte virksomhed. Som bekendt skal forbedringen altid måles ud fra det aktuelle niveau, og her kan en uvildig vurdering være til stor nytte.

Ved realiseringen af de potentielle gevinster spiller det en stor rolle, at virksomheden tager hensigtsmæssige beslutninger gennem hele processen. EA er jo kun en metode til at tage gode strategiske valg - EA kan ikke garantere at virksomhedens ledelse omsætter anbefalingerne til *action*. Det er jo det, der skal til for at høste gevinsten.

For at virksomheden kan styre hurtigt og sikkert, på et solidt, strategisk grundlag, skal beslutningsmekanismerne være velfungerende. God *governance* er karakteriseret ved, at de rigtige personer (interessenter) er involveret i beslutningsprocessen, og at de har et fælles værdisæt at arbejde ud fra. Når de får et solidt beslutningsgrundlag, som EA programmet kan levere, er det faktisk ikke så svært at tage rigtige og sikre beslutninger.