


# Uzasadnienie Biznesowe dla przedsięwzięć internetowych



Mirosław Prywata



Autor:  
Miroslaw Prywata  
Infovide-Matrix

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)  
ul. Pańska 81/83  
00-834 Warszawa

[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

Skład:  
Małgorzata Gałązka  
Infovide-Matrix

Wydanie I

Publikacja bezpłatna

Publikacja powstała w ramach projektu „Uruchomienie wielofunkcyjnej platformy komunikacji internetowej wspierającej realizację działań 8.1 i 8.2 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka”, realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Wspieramy e-biznes [www.web.gov.pl](http://www.web.gov.pl)

Copyright © by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa 2010, Wszelkie prawa zastrzeżone. Żaden fragment nie może być wykorzystywany w jakiegokolwiek formie ani przekładany na język mechaniczny bez zgody PARP.

## Spis treści

1. Wprowadzenie	4
2. Definicje i powody stosowania uzasadnienia biznesowego	4
Zmiana biznesowa	4
Korzyści w projektach	
Uzasadnienie Biznesowe w projektach	5
3. Główne elementy Uzasadnienia Biznesowego w PRINCE2	5
Podsumowanie	5
Powody podjęcia projektu	5
Możliwe rozwiązania biznesowe	6
Oczekiwane korzyści	6
Przewidywane niepożądane skutki	7
Terminy	8
Koszty	8
Ocena inwestycji	8
Główne ryzyka	9
4. Uzasadnienie Biznesowe a Biznes Plan przedsięwzięcia	9
5. Podsumowanie	9
6. Literatura	10

## 1. Wprowadzenie

Kluczowym elementem niemal każdego rodzaju przedsięwzięcia jest stworzenie odpowiedniego uzasadnienia dla uruchomienia projektu. W przypadku projektów rolę tę spełnia uzasadnienie biznesowe.

## 2. Definicje i powody stosowania uzasadnienia biznesowego

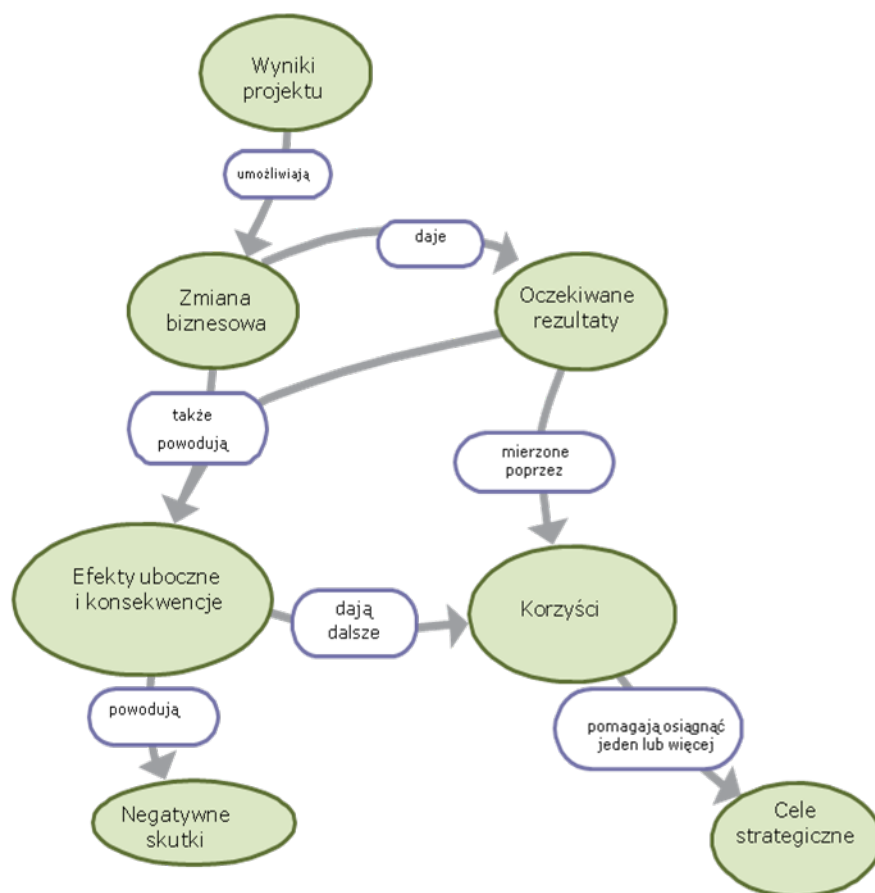
Uzasadnienie biznesowe (z ang. Business Case) – to opis przyczyn uruchomienia projektu, przedstawienie opcji oraz zaprezentowanie sposobu odniesienia korzyści w wyniku realizacji wybranej opcji. Stanowi podstawowy dokument, na bazie którego podejmuje się decyzję dotyczącą finansowania projektu.

### Zmiana biznesowa

W ramach projektów wytwarzane są produkty na potrzeby danej organizacji. Ich znaczenie dla organizacji jest bardzo duże, gdyż mogą one powodować zmianę sposobu działania organizacji - co w szczególności dla przedsięwzięć internetowych może oznaczać zmianę procesów biznesowych, nowe sposoby działania, nowy segment rynku, nowy kanał informacyjny do klientów, nowe usługi. Dlatego podstawowym czynnikiem, który wynika z realizacji projektu jest zmiana biznesowa.

Zmiana sposobu działania operacyjnego (zmiana biznesowa) w organizacji powoduje określone rezultaty (np. zwiększenie penetracji rynku, zdobycie nowych klientów, utworzenie społeczności wokół usług), które mogą dawać organizacji określone korzyści. Dodatkowo skutkiem projektu mogą być efekty uboczne i konsekwencje, które mogą generować negatywne skutki w organizacji.

Zależności pomiędzy wynikami projektu, rezultatami, korzyściami, efektami ubocznymi i negatywnymi skutkami przedstawione są na rysunku niżej.



**Rysunek 1. Zależności pomiędzy wynikami projektu a korzyściami i efektami ubocznymi realizacji projektu. Źródło: PRINCE2. Skuteczne zarządzanie projektami, wydanie 2009 (wersja polska 2010), TSO.**

## Korzyści w projektach

Korzyści to mierzalne efekty realizacji projektów. Nie zawsze przedstawiane są w kategoriach finansowych (np. jako zyski). Nie zawsze przełożenie korzyści na efekty finansowe jest łatwe czy nawet możliwe. Dlatego w dalszej części e-booka nie będziemy mówić bezpośrednio o zysku tylko o korzyściach. W przypadku projektów non profit głównym motywem jest realizacja określonych celów (np. celów strategicznych organizacji, realizacja zadań statutowych). Więcej informacji na temat korzyści jest umieszczone w podrozdziale „Oczekiwane korzyści” w dalszej części e-booka.

### Uzasadnienie biznesowe w projektach

Ze względu na to, że projekty traktujemy jako inwestycje, nieodłącznym ich elementem jest uzasadnienie biznesowe. Powinno ono stanowić podstawowy powód dla realizacji projektu. Jest używane w kilku ważnych dla projektu momentach.

1. Na początku projektu (przed rozpoczęciem realizacji projektu lub podczas jego inicjowania). Jest to moment, w którym między innymi w oparciu o uzasadnienie biznesowe podejmowana jest decyzja o przystąpieniu do realizacji projektu.
2. Podczas podejmowania ważnych decyzji w projekcie. Są to głównie decyzje dotyczące kontynuowania projektu.
3. Gdy podejmujemy decyzję o przedwczesnym zamknięciu projektu. W sytuacji kryzysowej w projekcie uzasadnienie biznesowe jest brane pod uwagę jako główny czynnik wpływający na decyzję o kontynuacji bądź zaprzestaniu inwestycji. Brak zasadności dla projektu (istnienie wymiernych korzyści, które równoważą potrzebne do poniesienia koszty) jest wskazówką do zamknięcia projektu przed zakończeniem jego realizacji w celu uniknięcia niepotrzebnego wydawania pieniędzy.
4. Podczas oceny korzyści projektu. Ze względu na to, że w uzasadnieniu Biznesowym szczegółowo opisane są korzyści z projektu, jest to podstawowy dokument, który będzie podstawą do weryfikacji poczynionych przed projektem założeń.

Ważną rolę uzasadnienia biznesowego jest także komunikacja pomiędzy głównymi interesariuszami projektu. Właścicielem i osobą odpowiedzialną za uzasadnienie biznesowe jest zwykle przedstawiciel biznesu w Komitecie Sterującym projektu. W przypadku metodyki PRINCE2:2009 jest to rola Przewodniczącego, w innych metodykach pojawia się rola sponsora. Odpowiedzialność ta oznacza, że zarówno powód realizacji projektu jak i wybrana opcja biznesowa jest potwierdzona przez wyższe kierownictwo, którego przedstawicielem jest właśnie przedstawiciel biznesu (przez biznes w niniejszym e-booku rozumiemy realizację celów organizacji i jej podstawowa działalność).

## 3. Główne elementy uzasadnienia biznesowego w PRINCE2

Metodyki zarządzania projektami definiują wzorce dokumentów spełniających rolę uzasadnienia biznesowego. W niniejszym opracowaniu skupimy się na metodyce PRINCE2 w wersji 2009 i definiowanym przez tę metodykę dokumencie<sup>1</sup>.

### Podsumowanie

Pierwszym elementem w uzasadnieniu Biznesowym jest podsumowanie (nazywane czasem w dokumentach streszczeniem dla kierownictwa). Ze względu na to, że pełne uzasadnienie biznesowe może być bardzo obszernym dokumentem warto na samym początku napisać krótkie streszczenie (nazwane w PRINCE2 podsumowaniem). Uwypukla on najważniejsze punkty uzasadnienia biznesowego, ze szczególnym naciskiem na istotne korzyści oraz finansowe aspekty przedsięwzięcia określone w ocenie opłacalności.

Istotą zamieszczonego podsumowania jest przekazanie najważniejszych elementów, co pozwala na zrozumienie idei realizacji przedsięwzięcia bez konieczności wchodzenia w szczegóły i detale związane z późniejszą realizacją korzyści.

### Powody podjęcia projektu

Istotnym elementem w uzasadnieniu Biznesowym jest odpowiedź na pytanie: dlaczego? Odpowiedź na to pytanie jest o tyle istotna, że pozwala skupić się na rozwiązaniach, które odpowiadają na tę potrzebę. Drugim aspektem występującym w tej części może być powiedzenie, w jaki sposób projekt umożliwi realizację strategii i celów organizacji. W przypadku przedsięwzięć typowymi powodami podjęcia projektu mogą być:

<sup>1</sup> Na podstawie PRINCE2. Skuteczne zarządzanie projektami, wydanie 2009 (wersja polska 2010), TSO.

1. dostrzeżenie niszy rynkowej (serwis dla specjalistycznej grupy docelowej, internet jako nowe medium w danym obszarze, nowe e-usługi);
2. rozszerzenie działalności na internet (udostępnienie nowych usług dla klientów);
3. rozwój nowych technologii pozwalająca na nowe usługi lub integrację już istniejących usług.

Dobre określenie powodów dla podjęcia projektu pozwala na łatwiejsze opracowanie opcji biznesowych dalszego działania.

### Możliwe rozwiązania biznesowe

Jeśli mamy już zdefiniowane powody podjęcia projektu, to kolejnym krokiem jest analiza potencjalnych możliwości wyjścia naprzeciw potrzebie. W rozdziale tym podajemy różne rozwiązania, przy czym należy pamiętać, że uzasadnienie biznesowe nie jest studium wykonalności. Dlatego też możliwe rozwiązania opisane są na bardzo ogólnym poziomie. Metodyka PRINCE2 nakazuje rozważyć trzy podstawowe opcje:

1. nie robić nic – wariant, w którym nie decydujemy się na podjęcie projektu (np. brak realizacji serwisu internetowego i pozostanie przy obecnych rozwiązaniach);
2. ograniczyć się do minimum – ograniczenie zakresu projektu do minimalnego zakresu pozwalającego na odpowiedź na potrzeby (dla przedsięwzięć internetowych może to być np. realizacja minimalnego zakresu funkcjonalnego serwisu internetowego);
3. zrobić coś ponad minimum – wariant ten dotyczy realizacji projektu w zwykłym zakresie.

W uzasadnieniu Biznesowym nie musimy ograniczać się jedynie do trzech powyższych możliwości. Metodyka podaje je jako minimum, dlatego też możemy w dokumencie przedstawić jeszcze dodatkowo kilka innych opcji.

Istotne jest wskazanie (wraz z krótką rekomendacją) wybranego wariantu – będzie on służył jako podstawa dalszej analizy i traktowany jest jako rekomendacja dla realizacji projektu.

W metodyce PRINCE2 określono także kilka podstawowych typów uzasadnienia biznesowego. Są to

1. projekt obligatoryjny – projekt, którego konieczność realizacji wynika np. z obowiązków narzucanych przez uregulowania prawne;
2. projekt realizowany nie dla zysku – rodzaj projektu, w którym korzyści nie są związane bezpośrednio z zyskami organizacji – bardzo często jest to związane np. z realizacją zadań statutowych organizacji non-profit;
3. projekt ewoluujący – projekt, w którym początkowe uzasadnienie biznesowe określa szeroką tolerancję dla korzyści, które są doprecyzowywane w ramach realizacji projektu – przykładem są przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe,
4. projekt realizowany w środowisku klient-dostawca, - rodzaj projektu, w którego zaangażowana jest firma zewnętrzna (posiadająca własne uzasadnienie biznesowe);
5. projekt realizowany przez wielu dostawców – jest to projekt, w którym nie ma jednego, głównego dostawcy, natomiast w realizację zaangażowane jest wiele stron, których produkty integrowane są po stronie klienta.

Powyższa lista typów uzasadnienia biznesowego podana przez metodykę PRINCE2 nie jest zamknięta. Są to jedynie przykłady różnych sytuacji, z którymi możemy się spotkać przy planowaniu przedsięwzięcia.

### Oczekiwane korzyści

Istotnym elementem uzasadnienia biznesowego są korzyści, które przyniesie projekt. Ważne jest aby były one wyrażone w kategoriach mierzalnych. Korzyści wyrażamy porównując realizację projektu do sytuacji, która była przed jego realizacją. Mogą one być zarówno jakościowe, jak i ilościowe. Istotnym aspektem należącym do metodyki PRINCE2 są tolerancje. Wynika to stąd, że zwykle nie jesteśmy w stanie bardzo dokładnie określić mierzalnych parametrów. Natomiast możemy określić przedziały wartości, w których oczekiwane przez nas korzyści z projektu powinny się znaleźć. Przykładowe tolerancje dla korzyści to

1. Wzrost przychodów o 10%  $\pm$ 2%,
2. Zwiększenie liczby klientów o 5% (+1% -2%),
3. Wzrost liczby użytkowników serwisu o 10 000 miesięcznie ( $\pm$  2000),
4. Zwiększenie liczby zamówień o 4% ( $\pm$ 1%),
5. Zwiększenie liczby reklam w serwisie o 50% oraz przychodów o 30% ( $\pm$ 10%).

W projekcie może być wiele kategorii korzyści. Ważne jest, aby wszystkie je zidentyfikować, podać dla nich miary i oszacować. Istnieje wiele różnych metod szacowania, dobór odpowiedniej metody jest bardzo ważny dla projektu. Przykładowe metody, których można użyć to

1. Podejście z góry na dół (z ang. top-down) – metoda polegająca na dekompozycji całości na drobniejsze elementy łatwiejsze do oszacowania. Dzieliąc na mniejsze części jesteśmy w stanie dokonać szacunków dla tych mniejszych części. Przykładowo: szacując koszt budowy domu dzielimy na etapy: stan surowy otwarty, stan surowy zamknięty, wykończenie.
2. Podejście dołu do góry (z ang. bottom-up) – metoda polegająca na syntezie drobnych elementów w większą całość. W ten sposób z drobnych elementów składamy większą całość: przykładowo: ażeby wysłać list należy: kupić papier, kopertę, znaczek, napisać list, włożyć do koperty, zakleić kopertę, nakleić znaczek, pójść na pocztę i nadać przesyłkę.
3. Szacowanie przez analogię do istniejących produktów, usług, systemów. W przypadku przedsięwzięć internetowych można stosować analogie do istniejących serwisów internetowych o podobnym bądź analogicznym zastosowaniu.
4. Metoda delficka – zbiór metod eksperckich polegających w głównej mierze na oparciu się na niezależnych opiniach ekspertów, którym zadaje się pytanie z dziedziny ich specjalizacji. W metodzie iteracyjnej informuje się o odpowiedziach uzyskanych w poprzedniej turze pozwalając w oparciu o to modyfikować odpowiedź. Istnieje kilka różnych odmian metody delfickiej, w których różnice dotyczą sposobu przeprowadzania wywiadu z ekspertami, przekazywania informacji zwrotnej oraz uzyskiwania wyniku końcowego.
5. Ekstrapolacja dotychczasowych danych – metoda matematyczna polegająca na określaniu wartości funkcji poza pewnym określonym przedziałem na podstawie zachowania funkcji w tym przedziale (np. przewidywanie przyszłych trendów na podstawie danych historycznych).
6. Metody trypunktowe – metody polegające na określeniu trzech wartości (zwykle jest to minimalna, maksymalna i najbardziej prawdopodobna) i na tej podstawie określenie wartości oczekiwanej przy założonym rozkładzie prawdopodobieństwa (np. rozkład trójkątny, rozkład beta). Przykładem jest metoda WAVE bazująca na rozkładzie beta oraz trzech wartościach: minimalnym, maksymalnym i najbardziej prawdopodobnym. W wyniku otrzymujemy wartość oczekiwaną będącą średnią ważoną trzech uzyskanych liczb. Tę wartość rozważamy jako wartość szacunkową.
7. Badania ankietowe – metoda uzyskiwania informacji od określonej grupy ludzi na podstawie ankiet dostarczonych przez wybranych (wylosowanych) reprezentantów tej grupy. Badania ankietowe mogą być wykorzystywane do określania oczekiwań grupy docelowej w odniesieniu do tworzonego serwisu internetowego. Jesteśmy w ten sposób w stanie oszacować odsetek populacji, który będzie zainteresowany tworzonym serwisem, a przez to oszacować przyszły ruch w serwisie (liczba odsłon, liczba użytkowników) co przekłada się na potencjalne korzyści.

Dla przedsięwzięć internetowych bardzo istotne jest także określenie grupy klientów dla tworzonych usług. Więcej na temat ogólnej specyfiki konsumentów e-usług i użytkowników internetu w Polsce można przeczytać w e-booku „Konsument e-usług”<sup>2</sup>

### Przewidywane niepożądane skutki

Bardzo istotnym elementem analizy biznesowej jest zidentyfikowanie i określenie rezultatów projektu postrzeganych jako niekorzystne przez jednego lub więcej interesariuszy. Należy przy tym odróżnić niepożądane skutki (które wydarzą się na pewno) od ryzyka (które jest tylko potencjalny wpływ na projekt). Przykładem niepożądanych skutków jest zaangażowanie organizacji w realizację projektu przy zaniedbaniu bieżącej działalności operacyjnej. Niepożądane skutki należy wycenić i uwzględnić w ocenie opłacalności inwestycji.

<sup>2</sup> [http://www.web.gov.pl/publikacje/e-booki/272\\_689\\_konsumenci-e-uslug.html](http://www.web.gov.pl/publikacje/e-booki/272_689_konsumenci-e-uslug.html)

## Terminy

Ważnym aspektem dla podjęcia odpowiedniej decyzji nt. projektu jest określenie terminów z nim związanych. W kontekście uzasadnienia biznesowego istotne są dwa horyzonty czasowe:

1. termin zakończenia projektu, a właściwie termin wdrożenia produktów projektu (w przypadku przedsięwzięć internetowych będzie to termin uruchomienia serwisu, czy udostępnienia nowej funkcjonalności);
2. termin realizacji korzyści – czyli określenie momentu w przyszłości, kiedy projekt zacznie przynosić korzyści.

Termin zakończenia projektu ustalany jest na podstawie Planu Projektu, w którym szacowany jest np. czas trwania projektu, czas trwania poszczególnych etapów, harmonogram wydatków. Termin realizacji korzyści jest bardzo istotny, gdyż ma bezpośredni wpływ na to, kiedy spodziewamy się pojawienia się pierwszych korzyści z projektu.

## Koszty

Podobnie, jak to miało miejsce w przypadku terminów opisanych wyżej, z punktu widzenia aspektów istotnych dla uzasadnienia biznesowego ważne są dwa rodzaje kosztów:

1. koszty projektu ustalane na podstawie szacunków przeprowadzonych podczas tworzenia Planu Projektu;
2. koszty utrzymania produktów projektu (np. koszty utrzymywania serwerów, łącza internetowego, wydatki na reklamę, serwis).

Pierwszy z nich określa koszty, które trzeba ponieść aby dostarczyć produkty projektu, drugi z nich jest istotny dla operacyjnego utrzymania tych produktów po zakończeniu projektu.

Dodatkowo w tej części uzasadnienia biznesowego wskazywany jest sposób finansowania projektu.

## Ocena inwestycji

Ocena inwestycji to najważniejszy rozdział uzasadnienia biznesowego. Tutaj porównujemy koszty i korzyści projektu stosując narzędzia analizy finansowej.

W analizie inwestycji bierzemy pod uwagę zarówno korzyści jak i negatywne skutki, jeśli zidentyfikowaliśmy takie wcześniej. Pamiętać też należy o kosztach utrzymania, które zmniejszają korzyści w trakcie użytkowania produktu wypracowanego w ramach projektu.

Podczas analizy możemy korzystać z wielu metod stosowanych powszechnie w finansach. Poniżej lista przykładowych wskaźników, które można wykorzystać do oceny opłacalności inwestycji.

1. ROI – z ang. Return on Investment – zwrot z inwestycji. Stosunek zysku do zainwestowanego kapitału,

$$ROI = \frac{|\sum CF_+| - |\sum CF_-|}{|\sum CF_-|}, \text{ gdzie } CF_{\pm} \text{ oznacza odpowiednio dodatnie/ujemne przepływy finansowe.}$$

2. NPV – z ang. Net Present Value – wartość bieżąca netto. Metoda pozwalająca policzyć dzisiejszą wartość inwestycji przy założeniu zmiennej wartości pieniądza w czasie (tzn. przyszłe przepływy finansowe są mniej warte niż dzisiejsze). Do obliczenia NPV stosuje się dyskontowanie (czyli obliczenie dzisiejszej wartości stosując odpowiednią stopę procentową dla przyszłych pieniędzy). Przedstawia to poniższy wzór.

$$NPV = \sum_i \frac{CF_i}{(1+r)^i}, \text{ gdzie } CF_i \text{ to przepływa finansowy w okresie } i, r - \text{ stopa dyskontowa.}$$

3. IRR – z ang. Internal Rate of Return – wewnętrzna stopa zwrotu, która pozwala porównać stopę zwrotu z projektu ze stopą jaką moglibyśmy uzyskać, gdybyśmy pieniądze zamiast w projekt inwestowali na przykład na lokacie bankowej. Wewnętrzną stopą zwrotu to taka stopa, dla której NPV (patrz wzór powyżej) wynosi zero.

4. PP – z ang. Payback Period – okres zwrotu. Określa czas po których wpływy zrównają się wydatkami (przy założeniu, że najpierw w projekcie realizowane są wydatki a następnie uzyskujemy wpływy).

5. Analiza wrażliwości – jest to metoda pozwalająca zbadać zależność parametrów opłacalności projektu od zmiennych czynników. Jej zastosowanie polega na zmienianiu jednego wybranego parametru analizy i obserwowaniu zmienności wybranego wyniku (np. NPV). Przykładowo: jeśli parametrem jest średnie

wynagrodzenie pracownika, to zmieniamy je i patrzymy jak wraz z jego modyfikacją zmienia się NPV (mówimy, że badamy wrażliwość NPV na zmiany parametru średniego wynagrodzenia). W ten sposób jesteśmy w stanie wyodrębnić parametry ze względu na które nasz wynik jest najbardziej wrażliwy.

Metody powyższe używane są do ilościowego określenia korzyści finansowych projektu. Niestety nie wszystkie korzyści łatwo jest wycenić w pieniądzu. Dla niektórych z nich może to być bardzo trudne, czy wręcz niemożliwe. Może się też zdarzyć, że samo dokonanie wyceny byłoby zbyt drogie w stosunku do zysku z realizacji projektu. W takiej sytuacji pozostajemy przy korzyściach określonych jakościowo.

Ocena inwestycji powinna uwzględniać także sposób finansowania projektu. Jest to jeden z elementów mających wpływ na podjęcie decyzji o realizacji bądź odstąpieniu od projektu.

## Główne ryzyka

Kolejnym ważnym czynnikiem służącym do oceny przedsięwzięcia jest ryzyko<sup>3</sup>. To, jak duża niepewność związana jest z realizacją korzyści z projektu ma wpływ na to, jak dużych korzyści będziemy oczekiwali z projektu. W szczególności, w aspektach finansowych, będzie to wiązało się z koniecznością uzyskania wyższej stopy zwrotu<sup>4</sup>. Jednocześnie trzeba pamiętać, że ryzyko jest nieodłącznym elementem każdej działalności biznesowej, dlatego odpowiednie szacowanie ryzyka stanowi nieodłączny element podejmowania decyzji inwestycyjnej.

W rozdziale tym zamieszcza się podsumowanie głównych ryzyk (zagrożeń i szans) związanych z projektem. W uzasadnieniu Biznesowym przedstawiamy te, które mają największy wpływ na projekt oraz największe prawdopodobieństwo wystąpienia. Umieszczenie ryzyk (czyli niepewności w realizacji projektu) daje szanse określenia oceny szans zakończenia przedsięwzięcia sukcesem.

## 4. Uzasadnienie biznesowe a biznes plan przedsięwzięcia

W uzasadnieniu Biznesowym piszemy o korzyściach z realizacji projektu, kosztach tych korzyści oraz o ryzykach związanych z osiągnięciem korzyści. Jest to perspektywa projektowa, gdyż dokument ten służy do potwierdzenia zasadności biznesowej projektu.

Dokumentem o perspektywie organizacji, a właściwie tym, jak będzie wyglądała organizacja po zakończeniu realizacji projektu jest Biznes Plan przedsięwzięcia. Określa on znacznie więcej niż uzasadnienie biznesowe. W ogólności Biznes Plan może zawierać wiele perspektyw planowanej inwestycji:

1. Plan projektu – plan przeprowadzenia przedsięwzięcia,
2. Plany operacyjnego działania przedsięwzięcia:
  - a. Plan organizacyjny określający sposób działania organizacji po wdrożeniu;
  - b. Plan marketingowy określający kwestie związane z klientem (np. grupa docelowa, potrzeby, sposób ich zaspokojenia) i rynkiem (np. konkurencja, przewagi konkurencyjne);
  - c. Plan techniczny związany z technologicznym funkcjonowaniem wdrożonego rozwiązania;
  - d. Plany alternatywne i zapasowe określające sposoby radzenia sobie w sytuacji nagłych zdarzeń w tym alternatywnego wykorzystania produktów przedsięwzięcia.

Widać więc, że perspektywa Biznes Planu jest znacznie szersza niż samego uzasadnienia biznesowego.


## 5. Podsumowanie

uzasadnienie biznesowe stanowi istotny element przedsięwzięcia. Jego istnienie pozwala na podejmowanie decyzji w projekcie w oparciu o ustalone powody, dla których realizowany jest projekt oraz określenie sposobu w jaki organizacja zamierza czerpać korzyści po zakończeniu projektu.

## 6. Literatura

<sup>3</sup> Więcej o ryzyku w e-booku *Zarządzanie ryzykiem w małych projektach*, [http://www.web.gov.pl/publikacje/e-booki/272\\_742\\_zarządzanie-ryzykiem-w-malych-projektach.html](http://www.web.gov.pl/publikacje/e-booki/272_742_zarządzanie-ryzykiem-w-malych-projektach.html)

<sup>4</sup> W analizie finansowej używa się terminu RADR (z ang. *Risk Adjusted Discount Rate*- stopa dyskontowa poprawiona o ryzyko).



PRINCE2. Skuteczne zarządzanie projektami, wydanie 2009 (wersja polska 2010), TSO [http://www.7mi-lowy.pl/pad\\_files/aw/pdf/33\\_AW\\_BusinessCase\\_20070612.pdf](http://www.7mi-lowy.pl/pad_files/aw/pdf/33_AW_BusinessCase_20070612.pdf) - Michał Szymaczek, Jak przygotować Business Case dla projektu IT [http://www.ogc.gov.uk/documentation\\_and\\_templates\\_business\\_case.asp](http://www.ogc.gov.uk/documentation_and_templates_business_case.asp)