

10.7 הצדקה עסקית

תמצת וערך מתוך BABOK : איציק סיון

10.7.1 מטרה

הצדקה עסקית מספקת מוטיבציה לפעולה המבוססת על תועלות שיתממשו באמצעות הפתרון המוצע, בהשוואה לעלות, מאמץ, ועוד שיקולים לרכוש ולהטמיע את הפתרון.

10.7.2 תיאור

הצדקה עסקית מציגה את הרציונל לביצוע שינוי. ההצדקה מוצגת לעתים קרובות במסמך רשמי, אך ניתן גם להציג באמצעות שיטות בלתי פורמליות. כמות הזמן והמשאבים שמשקיעים בהצדקה העסקית צריכה להיות מידתית לגודלו ולחשיבותו של הערך הפוטנציאלי שלו. ההצדקה מספקת פירוט מספיק כדי ליידע ולבקש אישור ללא פירוט המורכבויות הספציפיות לגבי השיטה ו / או הגישה למימוש הפתרון.

הצדקה עסקית נועדה ל

- להגדיר את הצורך
- לקבוע את התוצאות הרצויות
- להעריך מגבלות, הנחות וסיכונים
- להמליץ על פתרון.

10.7.3 אלמנטים

1. הערכת הצורך

הצורך הוא המניע להצדקה העסקית. זוהי המטרה העסקית הרלוונטית או מטרה שיש לעמוד בה. היעדים קשורים לאסטרטגיה או לאסטרטגיות של הארגון. הערכת הצורך מזהה את הבעיה או את פוטנציאל ההזדמנות. במהלך הפיתוח של ההצדקה העסקית, יש להעריך חלופות שונות.

2. תוצאות רצויות

התוצאות הרצויות מתארות את המצב שייגרם כתוצאה ממלוי הצורך. הם צריכים לכלול תוצאות מדידות שתאפשרנה לקבוע את ההצלחה של הפתרון. יש לבחון מחדש תוצאות רצויות באבני דרך מוגדרות ובסיום הפרויקט יש להעריך כל פתרון אפשרי יחסית לתוצאות הרצויות על מנת לקבוע את הפתרון המומלץ.

3. הערכת חלופות

הצדקה עסקית מזהה ומעריכה פתרונות חלופיים שונים. חלופות עשויות לכלול (אך לא רק) טכנולוגיות, תהליכים, או מודלים עסקיים. חלופות עשויות לכלול גם דרכים שונות של רכישה ואפשרויות תזמון שונות. הם יהיו מושפעים על ידי אילוצים כגון תקציב, עיתוי ורגולציה. יש לבחון גם את החלופה 'לעשות כלום' כפתרון אפשרי. כל חלופה צריכה להיות מוערכת במונחים של:

• **תכולה:** ניתן להגדיר את היקף באמצעות גבולות ארגוניים, גבולות מערכת, תהליכים עסקיים, קווי מוצרים או אזורים גיאוגרפיים. הצהרות התכולה מגדירות בבירור מה יהיה כלול ומה יוסר. תכולת החלופות השונות עשויה להיות דומה או חופפת.

• **ישימות:** יש לבחון את ההיתכנות הארגונית והטכנית עבור כל חלופה. הישימות כוללת גם ידע ארגוני, מיומנויות וקיבולת, כמו גם בגרות טכנית וניסיון בטכנולוגיות המוצעות

• **הנחות, סיכונים ואילוצים:** הנחות הן עובדות מוסכמות אשר עשויה להשפיע על הפרויקט. אילוצים הם מגבלות שעשויות להגביל את החלופות האפשריות. סיכונים הם בעיות פוטנציאליות שיש להן השפעה שלילית על הפתרון. הסכמה ותיעוד גורמים אלה, מאפשרים ציפיות ריאליסטיות והבנה משותפת בין בעלי העניין.

• **ניתוח פיננסי והערכת שווי:** הניתוח הפיננסי והערכת שווי כוללים הערכה של העלויות לביצוע והפעלת החלופה וכן התועלת כספית הכמותית מיישום החלופה. תועלות בעלות אופי לא פיננסי (כגון שיפור המורל של העובדים, גמישות מוגברת להגיב לשינוי, שיפור שביעות רצון הלקוחות, או חשיפה מופחתת לסיכון) חשובים אף הם להוספת ערך משמעותי לארגון. אומדני הערך קשורים למטרות והיעדים האסטרטגיים.

4. פתרון מומלץ

הפתרון המומלץ מתאר את הדרך הרצויה ביותר לפתור את בעיה או למנף את ההזדמנות. הפתרון מתואר בפירוט מספיק עבור מקבלי החלטות שיאפשר להם להבין את הפתרון ולקבוע אם ההמלצה תיושם. הפתרון המומלץ עשוי גם לכלול כמה הערכות של עלות ומשך ליישום הפתרון. התועלות/ תוצאות שניתנות למדידה יזוהו על מנת לאפשר לבעלי העניין להעריך את הביצועים וההצלחה של הפתרון לאחר היישום ובמהלך הפעולה.

10.7.4 שיקולי שימוש

1. חוזקים

- מספק מיזוג של העובדות המורכבות, הנושאים והניתוח הנדרשים לקבל החלטות לגבי השינוי הנדרש.
- מספק ניתוח פיננסי מפורט של עלות ותועלות.
- מספק הדרכה לקבלת החלטות שוטפות לאורך הפרויקט.

2. מגבלות

- ההצדקה עלולה להיות כפופה לנטיות האישיות של הכותבים
- לעתים קרובות לא מעדכנים את ההצדקה לאחר שמימון/ביצוע הפרויקט הובטח
- מכיל הנחות לגבי עלויות ותועלות שעשויות להיות לא תקפות בבחינה מעמיקה יותר.

