

10.6 ניתוח יכולת עסקית

10.6.1 מטרה

ניתוח יכולת עסקית מספק מסגרת לתכולה ולתכנון על ידי יצירת הבנה משותפת של התוצאות, זיהוי ההלימה עם האסטרטגיה, וכן מתן טווח ומסנן לסדרי עדיפויות.

10.6.2 תיאור

ניתוח יכולת עסקית מתאר מה הארגון, או חלק של הארגון, מסוגל לעשות. יכולות עסקיות מתארות את היכולת של הארגון לפעול או לשנות משהו שעוזר להשיג מטרה עסקית או יעד. יכולות ניתן להעריך עבור ביצועים וסיכונים הקשורים בהם על מנת לזהות פערי ביצועים ספציפיים ותעדוף השקעות. מאמצי פיתוח למוצרים רבים הם ניסיון לשפר את הביצועים של יכולת עסקית קיימת או כדי לספק יכולת חדשה. כל עוד ארגון ממשיך לבצע פונקציות דומות, היכולות הנדרשות על ידי הארגון צריכות להישאר קבועות - גם אם שיטת הביצוע של יכולות אלה עוברת שינוי משמעותי.

10.6.3 אלמנטים

1. יכולות

יכולות מתארות את המטרה או תוצאה של הביצועים או השינוי, לא איך הביצועים או הטרנספורמציה מבוצעת. כל יכולת נמצאה רק פעם אחת על מפת היכולות, גם אם היא בבעלות יחידות עסקיות מרובות

2. שימוש ביכולות

יכולות משפיעות על ערך באמצעות הגדלת ההכנסות או הגנה עליהן, הפחתת או מניעת עלות, שיפור השירות, השגת תאימות או מיקום החברה לעתיד. לא לכל היכולות יש אותה רמה של ערך. יש כלים שונים שניתן להשתמש בהם כדי להפוך את הערך למפורש בהערכת יכולת.

3. ציפיות ביצועים

ניתן להעריך יכולות כדי לזהות ציפיות ביצועים מפורשות. כאשר מתמקדים על יכולות לצורך שיפור, ניתן לזהות פער ביצועים ספציפיים. פער הביצוע הוא ההפרש בין הביצועים הנוכחיים והביצועים הרצויים, בהתחשב באסטרטגיה העסקית.

4. מודל הסיכון

ליכולות לבד אין סיכונים - הסיכונים הם בביצוע של יכולת, או חוסר ביצועים. סיכונים אלה נופלים לקטגוריות העסקיות הרגילות

- סיכון עסקי
- סיכון טכנולוגי
- סיכון ארגוני
- סיכון שוק.

5. תכנון אסטרטגי

יכולות עסקיות עבור המצב הנוכחי והמצב העתידי של הארגון יכולות לקבוע להיכן הארגון צריך ללכת על מנת להשיג את האסטרטגיה שלו.

הערכת יכולת עסקית יכולה ליצור סדרה של המלצות או הצעות לפתרונות. מידע זה מהווה את הבסיס למפת דרכים של מוצר ומשמשת כמדריך לתכנון השחרור. ברמה האסטרטגית, יכולות צריכות להציג ערך לארגון ותמיכה בהקמה ושמירה על קיום יתרון תחרותי.

6. מפות יכולת

מפת יכולת מספקת תצוגה גרפית של גורמים המעורבים בניתוח היכולת. הדוגמאות הבאות מראות רכיב אחד של מפת יכולת שיהיה חלק מרשת יכולות גדולה יותר אין תקן סטנדרטי עבור סימון מפת היכולות. התמונות הבאות מראות שתי שיטות שונות ליצירת מפת יכולות. שתי התמונות הראשונות הן הדוגמה הראשונה והתמונה השלישית היא הדוגמה השנייה.

Figure 10.6.1: Sample Capability Map Example 1 Cell

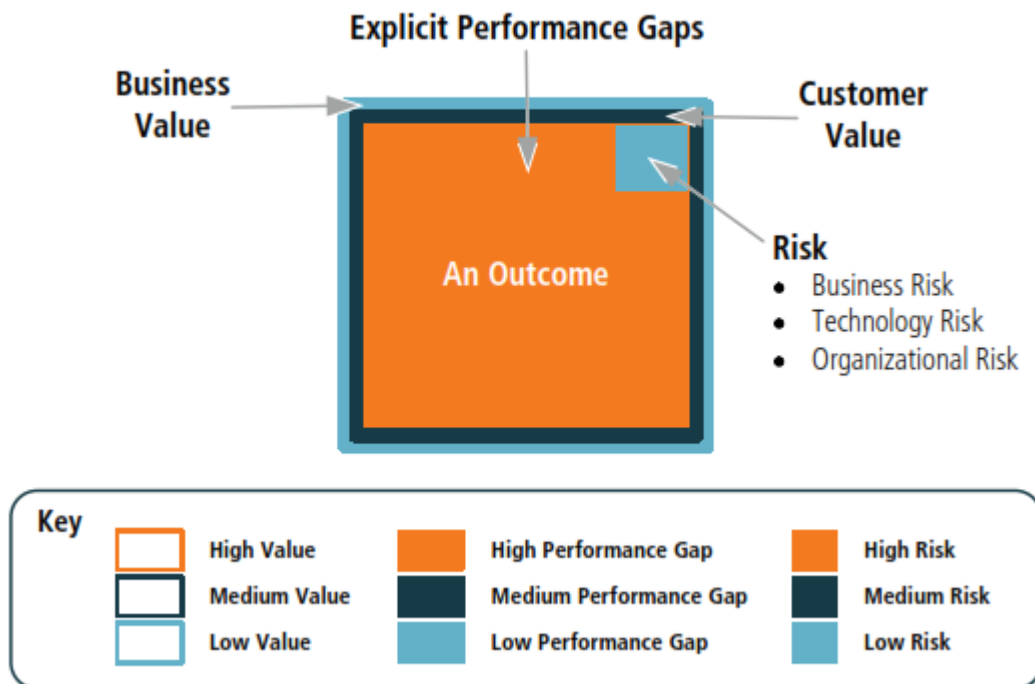


Figure 10.6.2: Sample Capability Map Example 1



Figure 10.6.3: Sample Capability Map Example 2

ORGANIZATIONAL ANALYSIS	Business Value			Customer Value			Performance Gap			Risk		
	High	Med	Low	High	Med	Low	High	Med	Low	High	Med	Low
Capability Analysis	High					Low	High				Med	
Root Cause Analysis			Low	High				Med				Low
Process Analysis		Med							Low		Med	
Stakeholder Analysis	High			High				Med		High		
Roadmap Construction		Med			Med				Low		Med	

PROJECT ANALYSIS	Business Value			Customer Value			Performance Gap			Risk		
	High	Med	Low	High	Med	Low	High	Med	Low	High	Med	Low
Requirements Elicitation	High				Med		High					Low
Requirements Management		Med		High					Low	High		
Requirements Communication	High					Low		Med				Low
User Acceptance Testing		Med			Med			Med		High		
Usability Testing			Low		Med				Low		Med	

PROFESSIONAL DEVELOPMENT	Business Value			Customer Value			Performance Gap			Risk		
	High	Med	Low	High	Med	Low	High	Med	Low	High	Med	Low
Organizational Consulting		Med		High					Low	High		
Project Analysis Consulting			Low			Low	High					Low
Training	High			High			High				Med	
Mentoring			Low	High					Low		Med	
Resources Maintenance		Med			Med				Low	High		

MANAGEMENT	Business Value			Customer Value			Performance Gap			Risk		
	High	Med	Low	High	Med	Low	High	Med	Low	High	Med	Low
Performance Management	High				Med				Low	High		
Resource Allocations			Low		Med		High				Med	
Employee Dev Planning			Low		Med				Low	High		

10.6.4 שיקולי שימוש

1. חוזקים

- מספק ביטוי משותף של תוצאות, אסטרטגיה וביצועים, אשר מסייעים ליצור יוזמות ממוקדות מאוד ובהלימה לאסטרטגיה הארגונית
- מסייע לבצע הלימה של יוזמות עסקיות על פני מספר היבטים של הארגון.
- שימושי בעת הערכת יכולתו של הארגון להציע מוצרים חדשים או שירותים.

2. מגבלות

- דורש מהארגון להסכים לשתף פעולה באמצעות מודל זה.
- כאשר נוצר באופן חד צדדי או בחלל ריק הוא נכשל לספק את המטרות של הלימה והבנה משותפת.
- נדרש שיתוף פעולה רחב ופונקציונאלי בהגדרת מודל היכולות ומסגרת הערך.