

6.2 הגדרת מצב עתידי

6.2.1 מטרה

המטרה של הגדרת המצב העתידי היא לקבוע את התנאים ההכרחיים הנדרשים כדי לענות על הצורך העסקי.

6.2.2 תיאור

כל שינוי תכליתי חייב לכלול הגדרת הצלחה. **BA** עובד על מנת להבטיח כי המצב העתידי של הארגון מוגדר היטב, כי הוא בר השגה עם המשאבים הזמינים, וכי לבעלי העניין המרכזיים יש חזון משותף והסכמה משותפת אודות התוצאה הרצויה. כמו בניתוח המצב הקיים, המטרה של ניתוח המצב העתידי הוא לא ליצור תיאור מקיף של התוצאה ברמת פירוט שתתמוך באופן ישיר ביישום. המצב העתידי יוגדר ברמת פירוט כדלקמן:

- מאפשר לזהות ולהעריך את המצב העתידי באמצעות אסטרטגיות מתחרות
- מספק הגדרה ברורה של התוצאות אשר יספקו את הצרכים העסקיים
- מפרט את היקף מרחב הפתרון
- מאפשר הערכה של הערך המשויך למצב העתידי
- מאפשר השגת הסכמה בקרב בעלי העניין המרכזיים.

תיאור המצב העתידי יכול לכלול כל הקשר לגבי המצב העתידי המוצע. הוא מתאר את כלל הרכיבים במצב העתידי של הארגון (חדשים, מבוטלים, מעודכנים). הוא יכול לכלול שינויים בגבולות הארגון עצמו, כגון כניסה לשוק חדש או ביצוע מיזוג או רכישה. המצב העתידי יכול להיות גם שינויים פשוטים במרכיבים קיימים של הארגון, כגון שינוי שלב בתהליך או הסרת תכונה מיישום קיים. ייתכן שיהיה צורך בשינוי ברכיבים שונים של הארגון, כולל (אך לא רק):

- תהליכים עסקיים
- פונקציות
- קווי עסקים
- מבנים ארגוניים
- כישורי צוותים
- ידע וכישורים
- הכשרה
- מתקנים
- כלי עבודה
- מיקומי הארגון
- נתונים ומידע
- מערכות יישומיות
- תשתית טכנולוגית.

תיאורים עשויים לכלול מודלים חזותיים וטקסט כדי להציג בבירור את התיחום. יש לזהות ולתאר יחסים רלוונטיים בין ישויות.

המאמץ הנדרש לתיאור המצב העתידי משתנה בהתאם לאופי השינוי.

התוצאות הצפויות משינוי עשויות לכלול ערכים ספציפיים או תוצאות מוגדרות חלקית. תיאור המצב העתידי מאפשר לבעלי העניין להבין את הערך הפוטנציאלי שניתן לממש מהפתרון, וניתן להשתמש בו כחלק מתהליך קבלת ההחלטות לגבי אסטרטגיית השינוי.

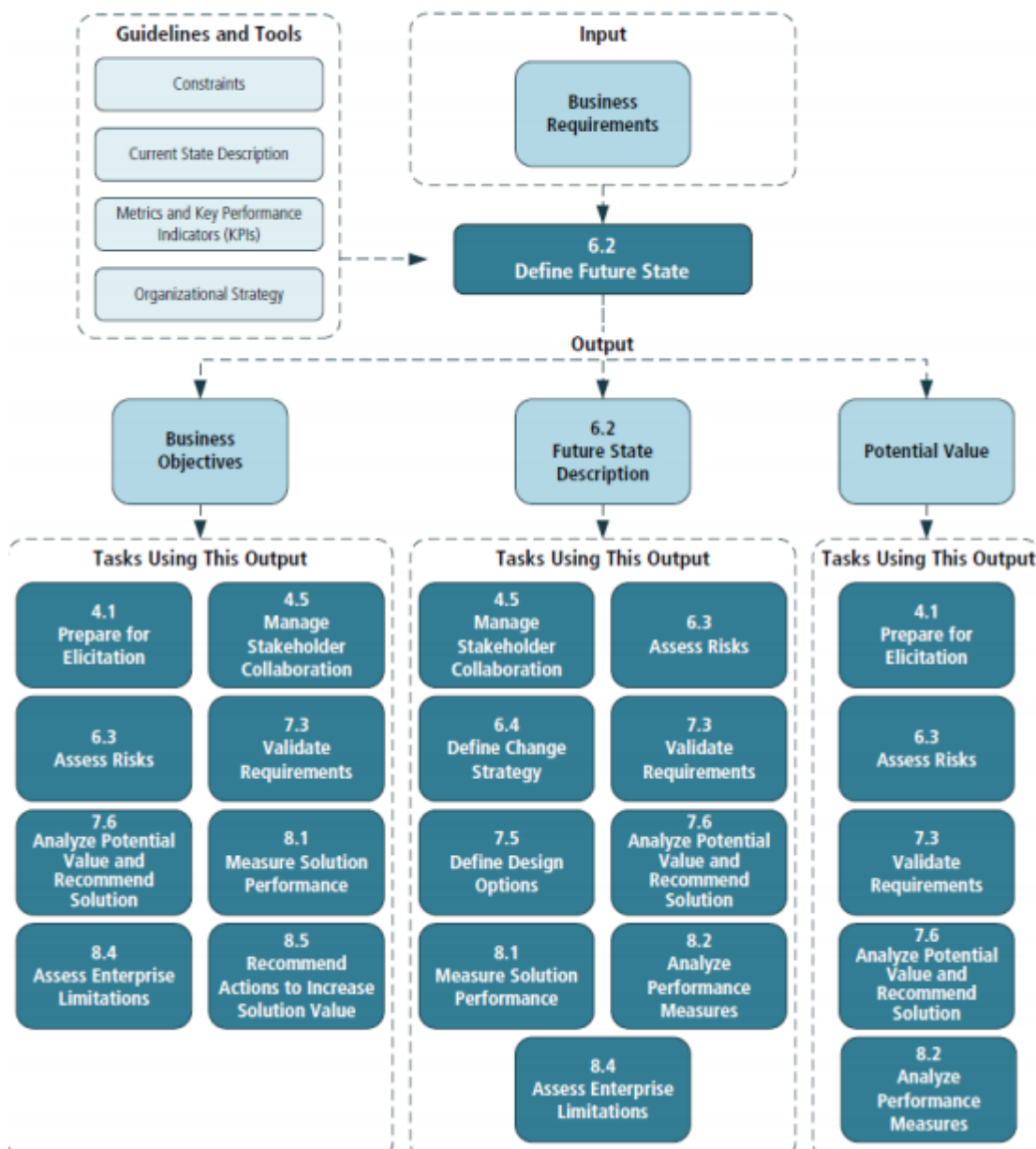
בסביבות שבהן השינויים גורמים לתוצאות צפויות וערכים צפויים, והיכן שיש מספר רב של שינויים אפשריים שיכולים להגדיל את הערך, המטרה של ניתוח המצב

העתידי היא לאסוף מספיק מידע כדי לבחור את האפשרויות הטובות ביותר בין האפשרויות הפוטנציאליות. במקרים בהם קשה לחזות את הערך של מימוש השינוי, ניתוח המצב העתידי יכול להיות מוגדר על ידי זיהוי מספר מדדי ביצוע מתאימים בהיבט העסקי, ואז אסטרטגית השינוי תמוך בחקר של מספר אופציות.

6.2.3 תשומות

• **דרישות עסקיות:** הבעיות, ההזדמנויות או האילוצים בהם יטפל המצב העתידי

Figure 6.2.1: Define Future State Input/Output Diagram



1. מטרות ומטרות עסקיות

מצב עתידי יכול להיות מתואר במונחים של יעדים עסקיים או מטרות שנועדו להדריך את פיתוח אסטרטגיית השינוי על מנת לזהות ערך פוטנציאלי. מטרות ויעדים עסקיים מתארים את החזון שהארגון מבקש להשיג. מטרות ויעדים יכולים להתייחס לשינויים שהארגון רוצה להשיג, או התנאים הנוכחיים שהוא רוצה לשמור. מטרות הן לטווח ארוך, מתמשך, והן הצהרות איכותיות של מצב שהארגון מבקש להקים ולתחזק. דוגמאות ליעדים העסקיים כוללות:

- יצירת יכולת חדשה כגון מוצר או שירות חדש, מענה לחסרון תחרותי, או יצירת יתרון תחרותי חדש
- שיפור ההכנסות על ידי הגדלת המכירות או הפחתת העלות.
- הגדלת שביעות רצון הלקוחות.
- הגדלת שביעות רצון העובדים.
- ציות לתקנות חדשות.
- שיפור הבטיחות.
- הפחתת הזמן הנדרש לאספקת מוצר או שירות

מטרות כלליות ברמת על ניתן לפרק למטרות כמותיות מפורטות יותר שעשויות להוביל לתוצאות הרצויות, כגון שביעות רצון לקוחות מוגברת, מצוינות תפעולית ו / או צמיחה עסקית. לדוגמה, המטרה הכללית הגדלת הכנסות ניתן לפרק ל: "הגדלת מספר לקוחות הכנסה גבוהה" ולאחר מכן ניתן לעדן עוד יותר ל: המטרה "להגדיל את מספר לקוחות הכנסה גבוהה בגיל 30-45 ב 30% בתוך 6 חודשים".

מטרות כמותיות ספציפיות מאפשרים להעריך אובייקטיבית אם המטרה הושגה. מטרות מדידות מאפשרות לצוותים לדעת אם האם הצרכים טופלו והאם השינוי הוא יעיל.

הגדרת מטרות מדידות היא קריטית לעיתים קרובות כדי להצדיק את השלמת השינוי ועשוי להיות מרכיב מפתח להצדקה עסקית של השינוי המתוכנן. מבחן נפוץ להערכת המטרות היא לוודא שהם **SMART**:

- ספציפית (**Specific**): מתאר משהו שיש לו תוצאה נצפית,
- מדידה (**Measurable**): ניתן למדוד ולעקוב אחר התוצאה
- אפשרי (**Achievable**): המאמץ הוא בר השגה
- רלוונטי (**Relevant**): בהלימה עם חזון הארגון, ויעדיו
- מוגבל בזמן (**Time bounded**): הוגדרה מסגרת זמן התואמת את הצורך.

2. תיחום הפתרון

יש לקבל החלטות לגבי טווח הפתרונות שיובאו בחשבון כדי לעמוד ביעדים העסקיים. היקף מרחב הפתרון מגדיר אילו סוגים של אפשרויות יידונו בעת בחינת פתרונות אפשריים,

לרבות שינויים במבנה הארגוני או בתרבות, יכולות ותהליכים, טכנולוגיה ותשתיות, מדיניות, מוצרים או שירותים, או אפילו יצירת/שינוי מערכות יחסים עם ארגונים חיצוניים.

הפתרונות בכל אחד מתחומים אלה דורשים בדרך כלל מומחיות ספציפית הן של ניתוח עסקי והן של צוות הפיתוח. ניתוח זה עשוי להתרחש ברמות שונות בארגון, התיחום של הפתרון אינו קשור בהכרח לגודל השינוי. אפילו שינוי קטן עשוי לדרוש בחינת היעדים העסקיים ברמת הארגון על מנת לוודא הלימה.

אם מספר רב של מצבים עתידיים עשוי לענות על הצרכים העסקיים, יהיה צורך לקבוע אילו מהם יש לשקול. החלטה זו היא בדרך כלל על בסיס הערך שיקבלו בעלי העניין ודורש הבנה של אסטרטגיות שינוי אפשריות.

השיקולים הקריטיים עבור ההחלטה תלויים ביעדים הכלליים של הארגון, אך יהיו כרוכים בהבנת הערך הכמותי והאיכותי של כל אופציה, הזמן שנדרש להשגת כל מצב עתידי, ועלות הביצוע לארגון.

3 אילוצים

אילוצים מתארים היבטים של המצב הנוכחי, אשר לא ניתן לשנות על ידי הפתרון, או אלמנטי חובה של עיצוב. יש לבדוק אותם היטב כדי לוודא שהם מדויקים ומוצדקים.

דוגמאות לאילוצים:

- מגבלות תקציביות
- מגבלות זמן
- טכנולוגיה
- תשתיות
- מדיניות
- מגבלות על מספר המשאבים הזמינים
- הגבלות שמבוססות כישורי הצוות ובעלי העניין,
- דרישה כי בעלי עניין מסוימים לא יושפעו על ידי יישום הפתרון
- עמידה בתקנות

4 מבנה ותרבות ארגוניים

על מנת לתמוך ולקדם את במצב העתידי ייתכן שיהיה צורך לשנות את יחסי העבודה הפורמליים והבלתי פורמליים הקיימים בתוך הארגון.

שינויים בדיווחים קווים יכולים לעודד צוותים לעבוד באופן הדוק יותר יחד ולהקל על הלימה למטרות הארגון.

אלמנטים של המבנה הארגוני והתרבותי עשויים להשתנות כדי לתמוך במצב העתידי. תיאור הרכיבים של המצב העתידי מספקים תובנה לגבי קונפליקטים אפשריים, השפעה ומגבלות.

5 יכולות ותהליכים

יש לזהות סוגים חדשים של פעילויות או שינויים באופן שבו הפעילויות מתבצעות כדי לממש את המצב העתידי. יכולות ותהליכים חדשים או משתנים ידרשו על מנת לספק מוצרים או שירותים חדשים, לעמוד בתקנות החדשות, או לשפר את הביצועים של הארגון.

6 טכנולוגיה ותשתיות

אם הטכנולוגיה והתשתית הנוכחית אינם מספיקים כדי לענות על הצורך העסקי ה **BA** מזהה את השינויים הדרושים למצב העתידי הרצוי. הטכנולוגיה הקיימת עלולה להטיל מגבלות טכניות על עיצוב הפתרון. אלה עשויים לכלול שפות פיתוח, פלטפורמות חומרה ותוכנה ותוכנות יישומיות שחובה להשתמש בהם. אילוצים טכניים עשויים גם לתאר הגבלות כגון ניצול משאבים, גודל הודעות ותזמון, גודל תוכנה, מספר וגודל מקסימלי של קבצים, רשומות ורכיבי נתונים. אילוצים טכניים כוללים גם תקני ארכיטקטורת **IT** שיש לשמר.

7 מדיניות

אם המדיניות הנוכחית אינה מספקת כדי לענות על הצורך העסקי, ה **BA** מזהה את השינויים הדרושים למצב העתידי הרצוי. מדיניות היא מקור שכיח של אילוצים לפתרון מדיניות עסקית עשויה לקבוע אילו פתרונות ניתן ליישם בהינתן רמות אישור מסוימות. יש להגדיר את תהליך קבלת האישור והנדרש והקריטריונים שהפתרון המוצע חייב לעמוד בהם כדי לקבל מימון. במקרים מסוימים, שינוי במדיניות קיימת עשוי לאפשר פתרונות חלופיים שאחרת לא ניתן היה לשקול.

8. ארכיטקטורה עסקית

האלמנטים של כל מצב עתידי חייבים לתמוך זה בזה באופן פעיל ולתרום להשגת המטרות העסקיות. בנוסף, הם צריכים להיות משולבים במצב העתידי הרצוי של הארגון בכללותו,

9. ניתוח משאבים

ניתוח המשאבים עשוי להצביע על כך שצריך להגדיל את המשאבים הקיימים או לחלופין להגדיל את היכולות הקיימות או לרכוש יכולות חדשות בעת ניתוח המשאבים, **BA** בוחנים את המשאבים שנדרשים לשמור על המצב הנוכחי וליישם את אסטרטגיית השינוי, ו לקבוע אילו משאבים יכולים לשמש כחלק מהמצב הרצוי בעתיד. ההערכת המשאבים הקיימים והנחוצים באה לידי ביטוי בעת ביצוע ניתוח היתכנות לגישות האפשריות לאסטרטגיית השינוי.

10. זיהוי הנחות

רוב האסטרטגיות מבוססות על שורה של הנחות שיקבעו אם האסטרטגיה יכולה להצליח, במיוחד כאשר היא פועלת בסביבה לא מאד בטוחה. זה יהיה לעתים קרובות קשה או בלתי אפשרי להוכיח כי פיתוח של יכולת חדשה תענה על הצורך העסקי, גם במקרים שבהם זה נראה סביר להניח כי ליכולת החדשה תהיה ההשפעה הרצויה. יש לזהות את ההנחות הללו ולהבין אותן בבירור, כך ניתן לקבל החלטות הולמות אם ההנחה מתבררת כשגויה מאוחר יותר. שינוי אסטרטגיית בסביבות לא בטוחות יכול להיות מובנה על מנת לבדוק הנחות אלה מוקדם ככל האפשר כדי לתמוך בניתוב מחדש או סיום של הפרויקט.

11. ערך פוטנציאלי

עמידה ביעדים העסקיים בלבד אינה מצדיקה את המעבר למצב עתידי יש להעריך את הערך הפוטנציאלי כדי לראות אם די בכך כדי להצדיק שינוי.

כאשר מגדירים את המצב העתידי, **BA** מזהים את הערך הפוטנציאלי של הפתרון. הערך הפוטנציאלי של המצב העתידי הוא התועלת נטו לאחר חישוב עלויות התפעול. שינוי חייב להשיג ערך גדול יותר עבור הארגון מאשר אי נקיטת פעולה בכלל. למרות זאת, יתכן כי המצב העתידי ייצג ירידה בערך לעומת המצב הנוכחי עבור כמה בעלי עניין או אפילו עבור הארגון כולו. ייתכן למשל, שיהיה צורך לטפל בתקנות חדשות או תחרות מוגברת, על מנת לאפשר לארגון להמשיך לפעול, תוך כדי הקטנת הערך הנוכחי.

בעת קביעת המצב העתידי, **BA** שוקל הגדלת או הקטנת ערך פוטנציאלי כתוצאה מ:

- הזדמנויות חיצוניות שהתגלו בהערכת השפעות חיצוניות
- עוצמות לא ידועות של שותפים חדשים
- טכנולוגיות חדשות או ידע
- אובדן פוטנציאלי של מתחרה בשוק
- אימוץ חובה של רכיב שינוי.

BA מזהה הזדמנויות ספציפיות עבור שינויים פוטנציאליים ב ערך, כמו גם את ההסתברות של אותם עליות עבור רכיבים בודדים של השינוי המוצע. **BA** מעריך את הערך הפוטנציאלי הכולל על ידי צבירת ערכם של כל ההזדמנויות.

הערך הפוטנציאלי, כולל פירוט התועלות הצפויות והעלויות וכן התוצאה הסבירה אם לא יבוצע שינוי, הוא מרכיב מרכזי להחלטה העסקית על השינוי.

השוואת הערך הפוטנציאלי למדדים של הערך בפועל שמושג במצב הנוכחי מאפשרת לבעלי העניין להבין את השינוי הצפוי בשווי. ברוב המקרים, ניתוח המצב העתידי לא יטפל בכל ההזדמנויות לשיפור. כל ההזדמנויות שלא טופלו עשויות להישאר תקפות לאחר שהפתרון מיושם ויש לציין אותם כבסיס לניתוח בשינויים עתידיים.

בנוסף לערך הפוטנציאלי של המצב העתידי, ניתוח זה צריך לקחת בחשבון את הרמה המקובלת של ההשקעה הנדרשת כדי להגיע למצב העתידי. בעוד שבפועל ההשקעה תהיה תלויה באסטרטגיה השינוי שתבחר, מידע זה מנחה את בחירה של אסטרטגיות אפשריות.

6.2.5 הנחיות וכלים

- **תיאור המצב הקיים:** מספק את ההקשר שבתוכו יש להשלים את העבודה. זה משמש לעתים קרובות כנקודת מוצא עבור המצב העתידי.
- **מדדי ביצוע מרכזיים (KPI):** ערכי אינדיקטורים מרכזיים אשר ישמשו כדי לקבוע האם המצב העתידי הרצוי אכן הושג.
- **אסטרטגיה ארגונית:** מתאר את הנתיב, השיטה או הגישה שהארגון ינקוט כדי להשיג את המצב העתידי הרצוי.

6.2.6 טכניקות

- **השוואה בין חלופות** : משמשת לזיהוי מה שעשוי להפוך את המצב עתידי מקובל ו / או כיצד ניתן להעריך חלופות.
- **לוח הישגים מאוזן** : משמשת לקבוע מטרות למדידת המצב העתידי.
- **מידוד וחקר שוק** : משמשת לקבל החלטות לגבי מטרות עסקיות של המצב העתידי.
- **סיעור מוחות** : משמשת לשיתוף פעולה לצורך קבלת רעיונות למצב העתידי.
- **ניתוח יכולות עסקיות** : משמשת לתיעדוף פערי יכולת ביחס לערך ולסיכון.
- **הצדקה עסקית** : משמשת להבנת עסקית של התוצאות הרצויות ליוזמת השינוי
- **המודל העסקי של הארגון** : משמשת לתכנון האסטרטגיה של הארגון על ידי מיפוי התשתית הדרושה, בסיס לקוחות היעד, מבנה העלות הכספית, ואת תזרימי ההכנסות הנדרשים כדי לקיים את הצעת הערך ללקוחות במצב העתידי הרצוי.
- **ניתוח החלטות** : משמשת להשוואת האפשרויות השונות של המצב העתידי ולהבין מהי הבחירה הטובה ביותר.
- **מידול החלטות באמצעות טבלאות ועצי החלטה** : משמשת למידול החלטות מורכבות לגבי אפשרויות שונות של המצב עתידי
- **הצדקה כלכלית של דרישות** : משמשת לאמוד את התשואות הכספיות הפוטנציאליות של המצב העתידי המוצע
- **פירוק פונקציונאלי** : משמשת לפירוק של מערכות מורכבות בתוך המצב העתידי על מנת לאפשר הבנה טובה יותר.
- **ניהול ראינות** : משמשת לראיון בעלי העניין כדי להבין את המצב העתידי הרצוי מהם הצרכים, ומה המטרות העסקיות הרצויות
- **הפקת לקחים** : משמשת לקביעת ההזדמנויות לשיפור במצב הנוכחי
- **מדדים ומחונני ביצוע מרכזיים** משמשים לקביעת רמת ההצלחה של היעדים העסקיים.
- **מיפוי רעיונות** : משמשת לפיתוח רעיונות עבור המצב העתידי וכן הבנת היחסים ביניהם.
- **מידול הארגון** : משמשת לתיאור התפקידים, האחזיות ומבנה הדיווחים שיהיו קיימים בארגון במצב העתידי.
- **מידול תהליכים (BPMN)** : משמשת לתיאור התהליכים במצב העתידי
- **בנית אב טיפוס** : משמשת למידול ראשוני של ממשק המשתמש במצב העתידי וכן לקביעת ערך פוטנציאלי
- **מידול התיחום** : משמשת להגדרת גבולות המערכת במצב העתידי
- **סקרי דעת לקוחות ושאלונים** : משמשת להבנת המצב העתידי הרצוי של בעלי העניין ומהם המטרות העסקיות שהם רוצים להשיג
- **ניתוח SWOT** : משמשת להערכת נקודות החוזק, חולשות, הזדמנויות, ואיומים שניתן לנצל או להקל במצב העתידי
- **הערכת ספקים** : משמשת להערכת הערך הפוטנציאלי של הפתרונות המוצעים על ידי הספק
- **סדנאות של בעלי עניין ומומחי ידע להגדרת דרישות** : משמשת להגדרה משותפת עם בעלי העניין את המצב העתידי

6.2.7 בעלי עניין

- **לקוח** : ייתכן שיהיו קונים או צרכנים ממוקדים במצב העתידי שלא יהיו מוכנים או מסוגלים להתמודד עם המצב החדש
- **מומחה תוכן של התחום** : מספק תובנה למצב הנוכחי ומצבים פוטנציאליים עתידיים
- **משתמש קצה** : צפוי להשתמש, או להיות רכיב של הפתרון
- **מומחה יישום** : מספק מידע לגבי אפשרויות המימוש של המצב העתידי
- **תמיכה תפעולית** : מעורב ישירות בתמיכה בפעולות הנוכחיות של הארגון ומספק מידע על יכולתם לתמוך בפעולות של המצב העתידי המוצע

- **מנהל הפרויקט:** עשוי לספק מידע על מה סביר וניתן לניהול במצב העתידי הרצוי.
- **רגולטור:** מבטיח כי חוקים, תקנות או כללים נשמרים במצב העתידי הרצוי יש לכלול במצב העתידי הרצוי את הפרשנות של התקנות הרלוונטיות בצורה של מדיניות עסקית, כללים עסקיים, נהלים או תפקידים.
- **נותן החסות:** עוזר לקבוע באיזה צרכים עסקיים צריך לטפל וקובע את היעדים העסקיים שהמצב העתידי ישיג. מאשר ומבטיח מימון לתמיכה בתנועה לעבר המצב העתידי.
- **ספק:** עשוי לסייע בהגדרת המצב העתידי אם הוא תומך בפיתוח השינוי או מספק חלק כשלהו של הפתרון
- **מומחה בדיקות:** אחראי לאשר כי המצב העתידי הצפוי ניתן לבדיקה מספקת ויכול לסייע בקביעת מטרה לרמת האיכות הנדרשת במצב העתידי

6.2.8 תפוקות

- **יעדים עסקיים:** הכיוון הרצוי אליו שואף העסק על מנת להשיג את המצב העתידי.
- **תיאור המצב העתידי:** תיאור המצב העתידי כולל: גבולות של של הפתרון החדש המוצע כולל רכיבים שהוסרו או שונו של הארגון ו הערך הפוטנציאלי הצפוי מהמצב העתידי. התיאור כולל את היכולות, המדיניות, המשאבים, התלות, תשתיות, השפעות חיצוניות וקשרים בין כל רכיב.
- **ערך פוטנציאלי:** הערך שעשוי להתממש על ידי יישום ההצעה למצב עתידי.