

6.1 ניתוח המצב נוכחי

6.1.1 מטרה

מטרת ניתוח המצב הנוכחי היא להבין את הסיבות מדוע הארגון צריך לשנות היבט כלשהו של הפעילות הנוכחית ומה יושפע באופן ישיר או עקיף כתוצאה משינוי זה.

6.1.2 תיאור

נקודת המוצא לכל שינוי היא הבנה של הסיבה לצורך השינוי. שינוי פוטנציאלי מופעל על ידי בעיות או הזדמנויות שאינן ניתנות לטיפול מבלי לשנות את המצב הנוכחי. BA עובד למען בעלי העניין כדי לאפשר שינוי על ידי חקר והצגת הצרכים העסקיים שמניעים את הצורך בשינוי. ללא הבנה בהירה של הצרכים העסקיים, זה בלתי אפשרי לפתח אסטרטגיה עקבית, ואז היוזמה לשינוי כתוצאה מכך תהיה כמעט באופן וודאי מונעת על ידי שילוב של דרישות סותרות של בעלי עניין.

שינוי מתרחש תמיד בהקשר לתהליכים, טכנולוגיה, ומדיניות של בעלי עניין קיימים המהווים את המצב הנוכחי של הארגון. BA בוחן את המצב הנוכחי בהקשר של הצורך העסקי על מנת להבין מה עשוי להשפיע על השינויים המוצעים, ומה יושפע מהם. המצב הנוכחי נחקר בפירוט מספיק כדי לאמת את הצורך בשינוי / או באסטרטגיית השינוי. הבנת המצב הנוכחי של הארגון לפני השינוי נחוץ כדי לזהות מה יהיה צורך לשנות על מנת להשיג מצב עתידי רצוי וכיצד ניתן להעריך את השפעת השינוי.

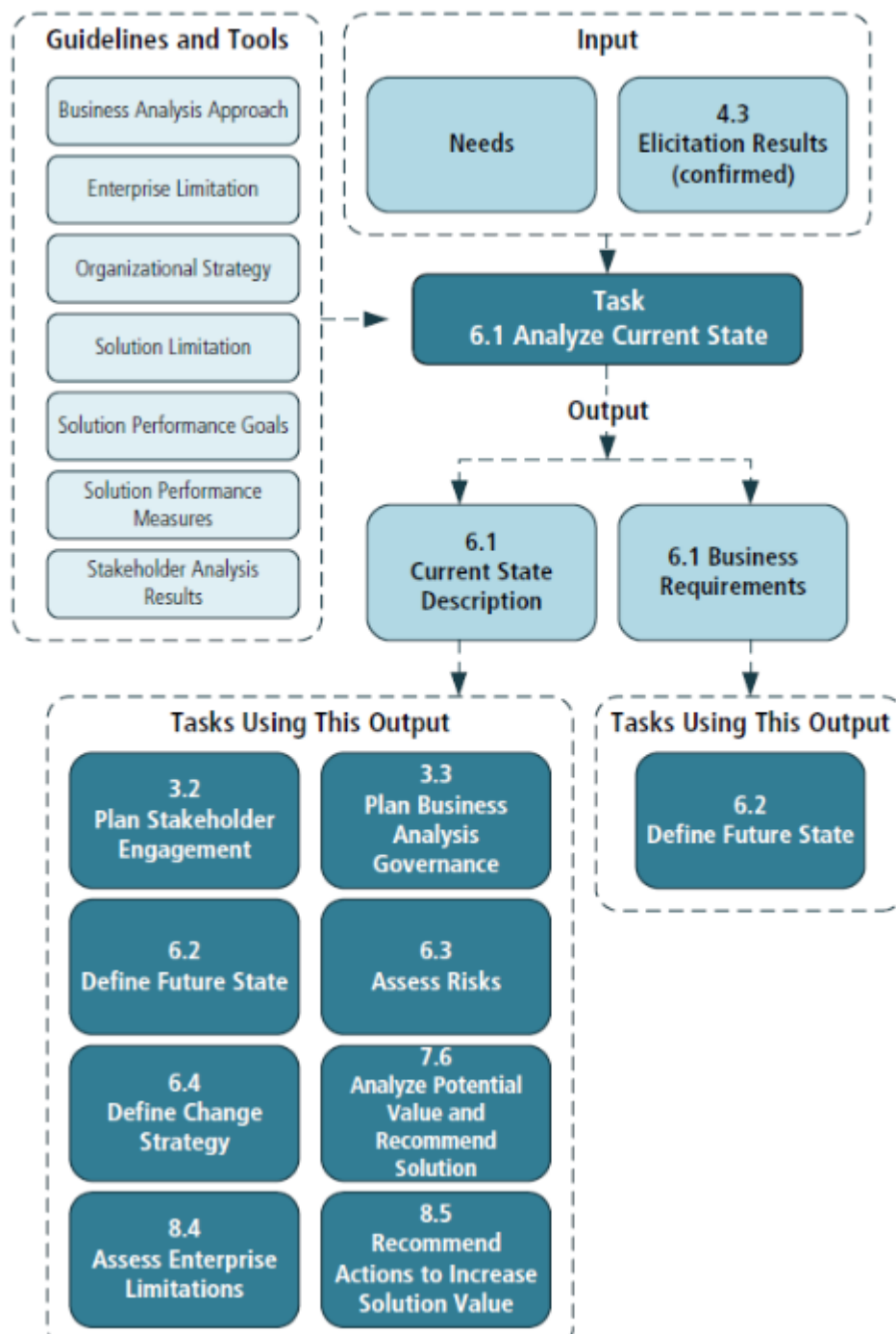
תיחום המצב הנוכחי מתאר את המאפיינים החשובים הקיימים של הסביבה. גבולות התיחום של המצב הנוכחי נקבעים על ידי מרכיבי הארגון וסביבתו בהתייחס לצרכים. ניתן לתאר את המצב הנוכחי ברמות שונות, החל מכלל הארגון ועד לרכיבים קטנים של הפתרון. יצירת מודל של המצב הנוכחי עשוי לדרוש שיתוף פעולה ברחבי הארגון או מחוצה לו. עבור מאמץ קטן, התיחום יכול להיות רק מרכיב קטן של הארגון.

המצב הנוכחי של הארגון הוא לעתים רחוקות סטטי תוך כדי פיתוח ויישום שינוי. השפעות פנימיות וחיצוניות, כמו גם שינויים ארגוניים אחרים יכולים להשפיע על המצב הנוכחי בדרכים שעלולים לכפות שינויים במצב העתידי הרצוי, אסטרטגיית השינוי, או דרישות ואפיונים מפורטים.

6.1.3 תשומות

- **תוצאות לימוד וגילוי:** משמש להגדיר ולהבין את המצב הנוכחי.
- **צרכים:** הבנת הבעיה או ההזדמנות העומדת בפני הארגון משמשת לעיתים קרובות מניע או זרז לעבודת הניתוח עסקי כדי להבין טוב יותר את הצרכים הללו.

Figure 6.1.1: Analyze Current State Input/Output Diagram



6.1.4 אלמנטים

1. צרכים עסקיים

הצרכים העסקיים הם בעיות והזדמנויות בעלות חשיבות אסטרטגית העומדות בפני הארגון. בעיה המתעוררת בארגון, כגון תלונה של לקוח, אובדן הכנסה, או הזדמנות בשוק חדש, מפעילה בדרך כלל את הערכת הצורך העסקי. הצורך העסקי עשוי להיות מזוהה ברמות שונות של הארגון:

- **מלמעלה למטה:** מטרה אסטרטגית שיש להשיג.
- **מלמטה למעלה:** בעיה במצב הנוכחי של תהליך, פונקציה או מערכת.
- **רמת ניהול בינונית:** מנהל זקוק למידע נוסף לצורך קבלת החלטות סבירות או על מנת לבצע פונקציות נוספות כדי לעמוד ביעדים עסקיים.
- **מקורות חיצוניים:** ביקוש של לקוחות או תחרות עסקית בשוק.

הגדרת הצרכים העסקיים היא לעתים קרובות הצעד הקריטי ביותר בכל מאמץ של ניתוח עסקי. פתרון חייב לספק את הצרכים העסקיים כדי להיחשב מוצלח. אופן הגדרת הצורך קובע אילו פתרונות חלופיים ישקלו, אם איזה בעלי עניין יש להתייעץ, ואילו גישות לפתרון יש להעריך. הצרכים העסקיים באים לידי ביטוי תמיד מנקודת המבט של הארגון, ולא של בעל עניין מסוים.

הצרכים העסקיים מזהים לעתים קרובות או מבוטאים יחד עם פתרון משוער. ה BA נדרש לתחקר את ההנחות והאילוצים שמסתתרים בדרך כלל בהגדרת הבעיה כדי להבטיח שהוא פותר את הבעיה הנכונה ושוקל טווח רחב ככל האפשר של פתרונות חלופיים אפשריים.

פתרון לקבוצה של צרכים עסקיים חייב להיות פוטנציאל לייצר תועלות עבור הארגון או בעלי העניין שלו, או למנוע הפסדים שאחרת היו מתרחשים. גורמים אותם עשוי ה BA לשקול:

- השפעות שליליות שהבעיה גורמת בתוך הארגון
- לכמת השפעות אלה (לדוגמה, פוטנציאל אובדן הכנסות, חוסר יעילות, לקוחות לא מרוצים, מורל עובדים נמוך),
- יתרונות צפויים מכל פתרון פוטנציאלי (לדוגמה, גידול הכנסות, עלויות מופחתות, נתח שוק מוגבר)
- באיזה מהירות ניתן לפתור את הבעיה פוטנציאלית או לנצל את ההזדמנות
- וכן את העלות של לא לעשות כלום
- המקור הבסיסי של הבעיה.

הצרכים העסקיים יניעו את הניתוח הכולל של המצב הנוכחי. למרות שזה לא הכרחי לפרט את כל ההיבטים של המצב הנוכחי לפני פיתוח נוסף של אסטרטגיית השינוי, חקירה זו לעיתים קרובות תחשוף סיבות עמוקות יותר של הבעיה או ההזדמנות שהפעילה את החקירה (אשר אז הופכות להיות צרכים עסקיים נוספים).

2. מבנה ותרבות ארגוניים

המבנה הארגוני מגדיר את היחסים הפורמליים בין אנשים שעובדים בארגון. בעוד שערוצי תקשורת ויחסים לא מוגבלים למבנה זה, הם מושפעים במידה רבה על ידו, מבנה הדיווח עשוי לסייע או להגביל שינוי פוטנציאלי. התרבות הארגונית היא האמונות, הערכים והנורמות המשותפים לעובדי הארגון. אמונות אלה גורמות לפעולות שננקטות על ידי ארגון. BA מבצע הערכה תרבותית לצורך:

- זיהוי אם שינויים תרבותיים נדרשים כדי להשיג טוב יותר את המטרות,
- זיהוי אם בעלי העניין מבינים את הרציונל למצב הנוכחי של הארגון ואת הערך המועבר על ידו
- וידיוי אם בעלי העניין רואים את המצב הנוכחי כמספק או אם יש צורך בשינוי.

3. יכולות ותהליכים

יכולות ותהליכים מתארים את הפעילויות שמבצע הארגון. הם כוללים גם את הידע של הארגון, המוצרים והשירותים שהוא מספק, את הפונקציות שהוא תומך בהן, ואת השיטות בהם הוא משתמש כדי לקבל החלטות. יכולות הליבה או תהליכים מתארים את הפונקציות החיוניות של הארגון שמבדלות אותו מאחרים. הם נמדדים על ידי אינדיקטורי ביצועים שניתן להשתמש בהם כדי להעריך את היתרונות של שינוי.

BA עשוי להשתמש ב:

- מבט ממוקד על יכולות הארגון, כאשר מחפשים פתרונות חדשניים

המשלבים יכולות קיימות כדי לייצר תוצאה חדשה.
מבט ממוקד יכולות שימושי במצב זה מכיוון שהיכולות של הארגון מאורגנות בדרך כלל בהיררכיה תפקודית עם יכולות אחרות ובכך קל יותר לזהות פערים כלשהם..

• מבט ממוקד על התהליכים בארגון, כאשר מחפשים דרכים לשפר את הביצועים של הפעילות השוטפת. תצוגה מבוססת תהליכים שימושית במצב זה, משום שהתהליכים מאורגנים בדרך כלל מקצה לקצה ברחבי הארגון, כדי לספק ערך ללקוחותיה, מה שמקל על כך שהשינוי אכן מגדיל את הביצועים.

4. טכנולוגיה ותשתיות

מערכות מידע המשמשות את אנשי התמיכה בארגון בביצוע תהליכים, קבלת החלטות, ובאינטראקציות עם ספקים ולקוחות.
התשתית מתארת את הסביבה של הארגון ביחס לרכיבים פיסיים ויכולות.
התשתית יכולה לכלול רכיבים כגון חומרת מחשב, סנסורים, כמו גם את פעולתם ותחזוקתם.

5. מדיניות

המדיניות קובעת את היקף קבלת ההחלטות ברמות שונות של הארגון.
המדיניות מתייחסת בדרך כלל לפעולות שגרתית ולא לשינוי אסטרטגי. המדיניות אמורה להבטיח כי ההחלטות נעשות כראוי, מספקות הדרכה לעובדים על התנהגות הולמת ופעולות מותרות, תומכות במנהל תקין וקובעות מתי וכיצד ניתן לרכוש משאבים חדשים.
זיהוי המדיניות הרלוונטית עשוי לעצב את היקף מרחב הפתרון ויכול להיות אילוץ על סוגי הפעולות שניתן לנקוט.

6. ארכיטקטורה עסקית

אין לבסס את ניתוח המצב הנוכחי על חלק אחד בהפרדה מוחלטת משאר החלקים.
BA חייב להבין איך כל האלמנטים של המצב הנוכחי מתאימים זה לזה ותומכים זה בזה כדי שיוכל להמליץ על שינויים שיהיו יעילים.
הארכיטקטורה העסקית הקיימת עונה בדרך כלל על מבחר של צרכים עסקיים ובעלי עניין.
אם צרכים אלה אינם מוכרים או לא ממשיכים להתקיים על ידי מעבר מוצע או מצב עתידי, השינויים הצפויים עלולים לגרום לאובדן ערך.

7. נכסים פנימיים

BA מזהה את נכסי הארגון בשימוש במצב הנוכחי. נכסים יכולים להיות מוחשיים או בלתי מוחשיים.
דוגמאות לנכסים: משאבים כספיים, פטנטים, מוניטין, מותגים.

8. השפעות חיצוניות

יש השפעות חיצוניות על הארגון שאינן משתתפות בשינוי אבל עשויות להציג אילוצים, תלויות, או השפעות על המצב הנוכחי.
מקורות השפעה חיצוניים כוללים בין השאר:

• **מבנה התעשייה:** לתעשיות מסוימות יש דרכים מובחנות שבהן נוצר ערך בתעשייה זו. זהו משפיע חשוב במיוחד אם

השינוי המוצע כולל כניסה לתעשייה חדשה.

• **מתחרים:** טבעם ועוצמתם של המתחרים בתעשייה יכולים להיות משמעותיים. כניסת מתחרה חדש עשויה גם לשנות את אופי הענף או להגביר את התחרות.

• **לקוחות:** גודלו ואופיו של מגזר הלקוחות הקיים והפוטנציאלי

יכולים לספק השפעות כגון כוח משא ומתן ומידה של רגישות למחיר. לחלופין, הופעתם של דרכים חלופיות חדשות, באמצעותם הלקוחות יכולים לקבל מענה לצרכים שלהם עשוי להניע את הארגון לספק ערך רב יותר.

• **הספקים:** מגוון ושונות הספקים עשויים להיות משפיעים, כמו גם הכוח שיש לספקים על לקוחותיהם.

- **סביבה פוליטית ורגולטורית:** לעיתים קרובות יש השפעה של המצב הנוכחי והפוטנציאלי של חוקים ותקנות על התעשייה.
- **טכנולוגיה:** פוטנציאל הגברת הפרודוקטיביות הטמון בחידושים טכנולוגיים נוכחיים וצפויים עשוי להשפיע על הצורך.
- **גורמים מקרו - כלכליים:** המגבלות וההזדמנויות הקיימות בתוך הסביבה המקרו - כלכלית הקיימת והצפויה (לדוגמא: מסחר, אבטלה או אינפלציה) עשויים להשפיע על הצורך.

חלק ממקורות ההשפעה הללו עשויים להשתמש במינוחים שונים, בהתבסס על האם הארגון הוא למטרות רווח, או ללא כוונת רווח, או ארגון ממשלתי. לדוגמה, למדינה אין לקוחות; יש לו אזרחים.

6.1.5 הנחיות וכלים

- **הגישה לניתוח המערכת:** מדריך כיצד BA מתחייב לבצע ניתוח של המצב הנוכחי.
- **מגבלות ארגוניות** משמש להבנת האתגרים הקיימים בתוך הארגון.
- **אסטרטגיה ארגונית:** לארגון יש מערכת מטרות אשר מנחה את הפעולות, קובעת כיוון ומספקת חזון עבור המצב העתידי. לעתים האסטרטגיה מפורשת ולעתים היא משתמעת.
- **הגבלת הפתרון:** משמש להבנת המצב הנוכחי והאתגרים של פתרונות קיימים.
- **מטרות הביצועים של הפתרון:** משמש למדידת הביצועים של הפתרון הנוכחי לצורך קביעת בסיס למטרות של הפתרון העתידי.
- **ניתוחים של בעלי עניין:** בעלי עניין מכל רחבי הארגון יתרמו להבנה ולניתוח של המצב הנוכחי.

6.1.6 טכניקות

- **השוואה בין חלופות:** מספקת הבנה של היכן יש הזדמנויות לשיפור במצב הנוכחי.
- **מסגרות ספציפיות שעשויות להיות שימושיות כוללות:** PEST, STEEP, CATWOE, 5 Forces Analysis, ואחרים.
- **ניתוח יכולות עסקיות:** מזהה פערים ומתעדף אותם ביחס לערך ולסיכון.
- **המודל העסקי של הארגון** מספקת הבנה להיערך שהארגון מספק עבור הלקוחות שלו, את הגורמים הקריטיים באספקת ערך זה, את עלויות וכתוצאה מכך זרמי הכנסות. מועיל להבנת ההקשר לכל שינוי וזיהוי הבעיות והזדמנויות שעשויות להיות בעלות ההשפעה המשמעותית ביותר.
- **הצדקה עסקית:** משמשת לאיתור מידע אודות הצורך העסקי וההזדמנות.
- **מידול מושגים:** משמשת להגדרת מושגי מפתח בתחום העסקי ואת היחסים ביניהם.
- **כריית נתונים:** משמשת לקבלת מידע על הביצועים של הארגון.
- **ניתוח מסמכים:** משמשת לניתוח כל תיעוד קיים על המצב הנוכחי כולל, אך לא רק, מסמכים שנוצרו במהלך יישום הפתרון, תיעוד להדרכה, רשימת בעיות פתוחות, מידע על מתחרים, הסכמים עם ספקים, מדדי תעשייה שפורסמו, שפורסמו מגמות טכנולוגיות ומדדי ביצועים.
- **הצדקה כלכלית:** משמשת להבנת הרווחיות של המצב הנוכחי ואת היכולת הפיננסית לספק שינוי.
- **קבוצות מיקוד:** משמשת לקבלת משוב מלקוחות או ממשתמשי קצה על המצב הנוכחי
- **פירוק פונקציונלי:** משמשת לפירוק מערכות מורכבות למרכיבים בסיסיים יותר במצב הנוכחי.
- **ניהול ראינות:** משמשת להקלה על הדיאלוג עם בעלי העניין לצורך הבנת המצב הקיים והצרכים שנגזרים ממנו.
- **ניהול סוגיות בעלי עניין:** משמשת למעקב וניהול בעיות שהתגלו על המצב הנוכחי.
- **הפקת לקחים:** מאפשרת הערכה של כשלים והזדמנויות שיפור ביזמות העבר, אשר עשוי להניע צורך עסקי בתהליך שיפור.
- **מדדים ומחונני ביצוע מרכזיים:** (KPI) משמשת להערכת הביצועים של המצב הנוכחי בארגון.
- **מיפוי רעיונות:** משמשת לחקירת היבטים רלוונטיים של המצב הנוכחי והבנה טובה יותר של הגורמים המשפיעים על הצורך העסקי.
- **ניהול תצפיות:** עשויה לספק הזדמנויות לתובנות לגבי הצרכים במצב הקיים אשר לא זוהו בעבר על ידי בעל עניין.
- **מידול הארגון:** משמשת לתיאור התפקידים, האחריות והדיווחים ההיררכיים הקיימים בארגון במצב הנוכחי.
- **ניתוח תהליכים:** מזהה הזדמנויות לשיפור המצב הנוכחי.
- **מידול תהליכים:** מתארת כיצד מתבצעים התהליכים בתוך הפתרון הנוכחי.
- **ניתוח וניהול סיכונים:** מאפשרת זיהוי סיכונים במצב הנוכחי.
- **ניתוח סיבות השרש:** מספקת הבנה של הגורמים הבסיסיים לכל בעיה במצב הנוכחי כדי להבהיר טוב יותר את הצורך.
- **מידול התיחום:** מסייעת בהגדרת הגבולות לתיאור המצב הנוכחי.

- **הכנת סקרי דעת לקוחות ושאלונים:** מסייעת בהבנת המצב הנוכחי מקבוצה גדולה, מגוונת או נפרדת של בעלי עניין.
- **ניתוח SWOT:** מעריכה את נקודות החוזק, החולשות, ההזדמנויות והאיומים על הארגון במצב הנוכחי.
- **הערכת ספקים:** קובעת אם יש ספקים שהם חלק מהמצב הנוכחי, עומדים בהתחייבויות נאותות, או אם יש צורך בשינויים
- **סדנאות של בעלי עניין:** מאפשרת שילוב בעלי עניין באופן שיתופי לתיאור הצרכים שלהם במצב הנוכחי.

6.1.7 בעלי עניין

- **לקוח:** עושה שימוש בפתרון הקיים ועשוי לספק מידע אודות בעיות במצב הקיים.
- **מומחה תוכן של התחום:** בעל מומחיות בחלק מהיבטי המצב הנוכחי
- **משתמש קצה:** משתמש ישירות בפתרון ועשוי לספק מידע אודות בעיות בפתרון הנוכחי
- **מומחה יישום:** בעל מומחיות בחלק מהיבטי הפתרון הנוכחי.
- **תמיכה תפעולית:** מעורב ישירות בתמיכה תפעולית במערכת הקיימת ומספק מידע על בעיות ידועות בה ומידת יכולתם להמשיך לתמוך בה.
- **מנהל הפרויקט:** יכול להשתמש במידע על המצב הנוכחי כקלט לתכנון.
- **הרגולטור:** יכול לתת פרשנויות לתקנות רלוונטיות החלות על המצב הנוכחי בצורה של מדיניות עסקית, כללים עסקיים, נהלים, תחומי אחריות לתפקידים. הרגולטור יכול לספק קלט ייחודי להערכת הפעילות הנוכחית, וכן מידע על חוקים חדשים ותקנות אשר יש להתייחס אליהן.
- **נותן החסות:** עשוי להיות הקשר לביצוע של פתרונות קיימים.
- **ספק:** עשוי להיות משפיע חיצוני על המצב הנוכחי.
- **מומחה בדיקות:** מסוגל לספק מידע על בעיות בפתרון הקיים

6.1.8 תפוקות

- **תיאור המצב הנוכחי:** התייחסות, יכולות, משאבים, ביצועים, תרבות, תלויות, תשתיות, השפעות חיצוניות, ומערכות יחסים משמעותיות בין האלמנטים הללו.
- **דרישות עסקיות:** הבעיה, ההזדמנות או האילוצים המוגדרים על בסיס ההבנה של המצב הנוכחי.