

B A B B O O K B A B B O O K B A B B O O K

v3

راهنمای پیکره دانش تحلیل کسب و کار

امیر حسین حقیقت، عباس نوری



گروه آموزشی و مشاوره مدیریت

موسسه بین‌المللی
تحلیل کسب و کار IIBA®



وزارت صنعت، معدن و تجارت
شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران

۲ ۱ مقدمه
۲ ۱-۱ هدف راهنمای BABOK
۳ ۱-۲ تحلیل کسب و کار چیست؟
۳ ۱-۳ تحلیل گر کسب و کار چه کسی است؟
۵ ۱-۴ ساختار راهنمای BABOK
۱۴ ۲ مفاهیم کلیدی تحلیل کسب و کار
۲۵ ۲-۱ مدل مفهوم مرکزی تحلیل کسب و کار
۳۰ ۲-۲ واژگان کلیدی
۳۳ ۲-۳ الگوی دسته بندی نیازمندی ها
۳۵ ۲-۴ ذینفعان
۴۱ ۲-۵ نیازمندی ها و طراحی ها
۴۴ ۳ برنامه ریزی و نظارت بر تحلیل کسب و کار
۴۹ ۳-۱ برنامه ریزی رویکرد تحلیل کسب و کار
۶۸ ۳-۲ برنامه ریزی مشارکت ذینفع
۸۵ ۳-۳ برنامه ریزی حکمرانی تحلیل کسب و کار
۱۰۰ ۳-۴ برنامه ریزی مدیریت اطلاعات تحلیل کسب و کار
۱۱۵ ۳-۵ شناسایی بهبودهای عملکرد تحلیل کسب و کار
۱۲۹ ۴ استخراج و همکاری
۱۳۵ ۴-۱ آماده سازی برای استخراج
۱۵۰ ۴-۲ اجرای استخراج
۱۶۳ ۴-۳ تایید نتایج استخراج
۱۷۰ ۴-۴ اطلاع رسانی اطلاعات تحلیل کسب و کار
۱۸۱ ۴-۵ مدیریت همکاری ذینفع
۱۹۴ ۵ مدیریت چرخه عمر الزامات

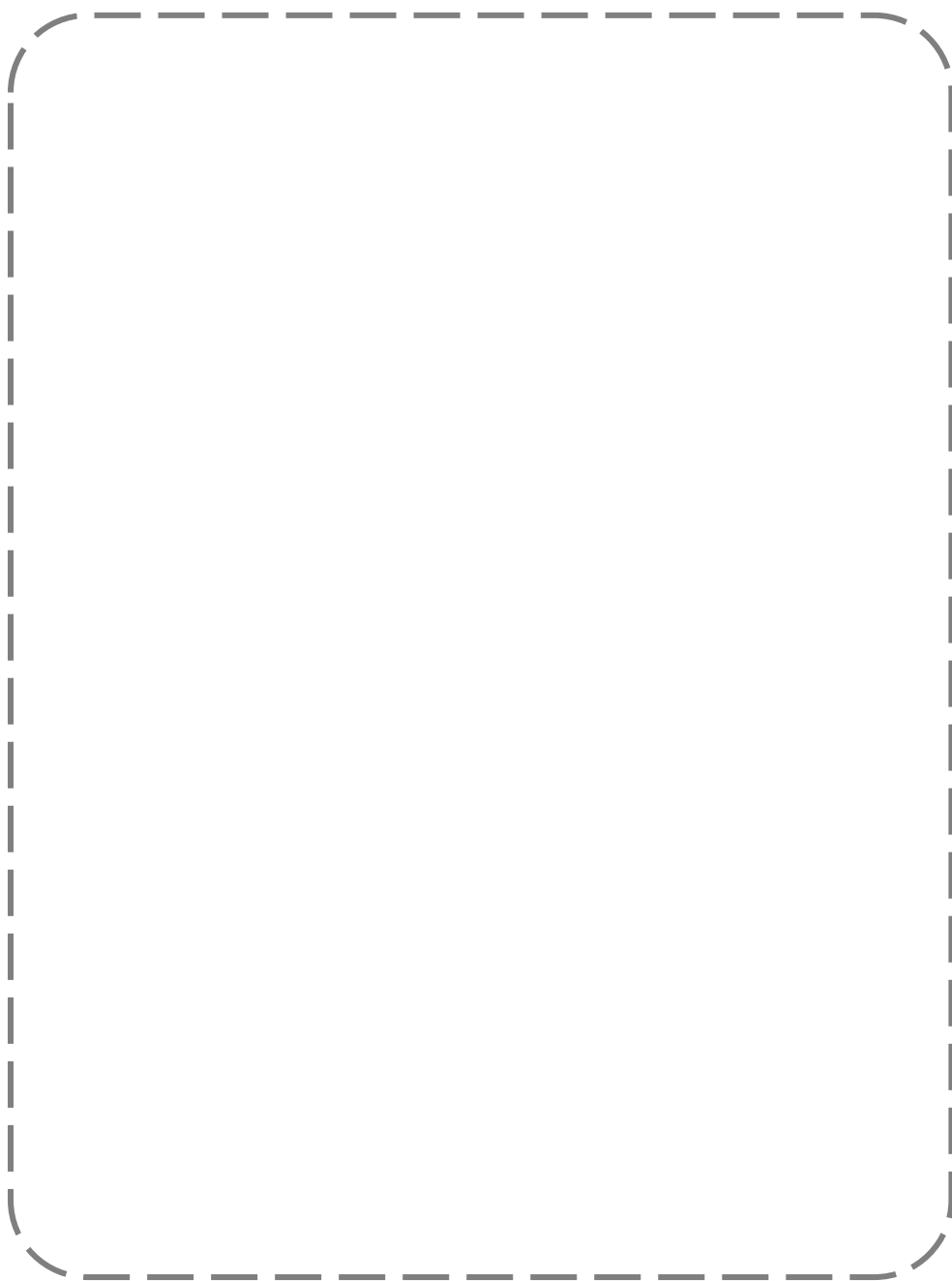
۲۰۱	ردیابی الزامات	۵-۱
۲۱۲	حفظ و نگهداری الزامات	۵-۲
۲۲۲	اولویت‌بندی الزامات	۵-۳
۲۳۷	ارزیابی و تغییرات الزامات	۵-۴
۲۴۹	تصویب الزامات	۵-۵
۲۶۱	تحلیل استراتژی	۶
۲۶۸	تحلیل وضعیت فعلی	۶-۱
۲۹۴	تعریف وضعیت آتی	۶-۲
۳۲۵	ارزیابی ریسک‌ها	۶-۳
۳۴۰	تعریف استراتژی تغییر	۶-۴
۳۶۴	تحلیل الزامات و تعریف طراحی	۷
۳۷۱	مشخص کردن و مدل‌سازی الزامات	۷-۱
۳۸۸	تایید الزامات	۷-۲
۳۹۷	اعتبارسنجی الزامات	۷-۳
۴۰۵	تعریف معماری الزامات	۷-۴
۴۲۰	تعریف گزینه‌های طراحی	۷-۵
۴۳۴	تعریف گزینه‌های طراحی	۷-۶
۴۵۱	ارزیابی راه‌حل	۸
۴۵۹	اندازه‌گیری عملکرد راه‌حل	۸-۱
۴۷۰	تحلیل معیارهای عملکرد	۸-۲
۴۸۲	ارزیابی محدودیت‌های راه‌حل	۸-۳
۴۹۲	ارزیابی محدودیت‌های شرکت	۸-۴
۵۰۸	توصیه اقدام برای افزایش ارزش راه‌حل	۸-۵
۵۲۳	صلاحیت‌های اساسی	۹
۵۲۵	تفکر تحلیلی و حل مساله	۹-۱

۵۴۶	۹-۲	خصوصیات رفتاری
۵۶۳	۹-۳	دانش کسب و کار
۵۷۸	۹-۴	مهارت‌های ارتباطی
۵۷۸	۹-۵	مهارت‌های تعامل
۶۰۶	۹-۶	ابزار و فناوری
۶۲۳	۱۰	تکنیک‌ها
۶۲۴	۱۰-۱	معیار ارزیابی و پذیرش
۶۳۳	۱۰-۲	مدیریت انباشت
۶۴۳	۱۰-۳	کارت امتیازی متوازن
۶۵۱	۱۰-۴	تعیین معیار و تحلیل بازار
۶۵۷	۱۰-۵	طوفان ذهنی
۶۶۳	۱۰-۶	تحلیل قابلیت کسب و کار
۶۷۳	۱۰-۷	موارد کسب و کار
۶۸۱	۱۰-۸	بوم مدل کسب و کار
۶۹۳	۱۰-۹	تحلیل قوانین کسب و کار
۷۰۴	۱۰-۱۰	بازی‌های مشارکتی
۷۱۱	۱۰-۱۱	مدل مفهومی
۷۱۸	۱۰-۱۲	واژه‌نامه داده
۷۲۵	۱۰-۱۳	نمودار جریان داده
۷۳۴	۱۰-۱۴	داده‌کاوی
۷۴۵	۱۰-۱۵	مدل‌سازی داده
۷۵۶	۱۰-۱۶	تحلیل تصمیم
۷۶۹	۱۰-۱۷	مدل‌سازی تصمیم
۷۸۲	۱۰-۱۸	تحلیل سند
۷۸۸	۱۰-۱۹	برآورد

۸۰۱	۱۰-۲۰. تحلیل مالی
۸۱۸	۱۰-۲۱. گروه‌های تمرکز
۸۳۰	۱۰-۲۲. تجزیه عملیاتی
۸۴۱	۱۰-۲۳. واژه‌نامه
۸۴۵	۱۰-۲۴. تحلیل رابط
۸۵۳	۱۰-۲۵. مصاحبه
۸۶۵	۱۰-۲۶. ردیابی آیتم
۸۷۳	۱۰-۲۷. دروس یادگرفته شده
۸۷۶	۱۰-۲۸. معیارها و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)
۸۸۶	۱۰-۲۹. نقشه‌برداری ذهنی
۸۹۳	۱۰-۳۰. تحلیل الزامات غیرعملیاتی
۹۰۴	۱۰-۳۱. مشاهده
۹۱۴	۱۰-۳۲. مدل‌سازی سازمانی
۹۲۳	۱۰-۳۳. اولویت‌بندی
۹۲۹	۱۰-۳۴. تحلیل فرایند
۹۳۹	۱۰-۳۵. مدل‌سازی فرایند
۹۵۶	۱۰-۳۶. ساخت نمونه اولیه
۹۶۵	۱۰-۳۷. مرور
۹۷۴	۱۰-۳۸. تحلیل و مدیریت ریسک
۹۸۵	۱۰-۳۹. ماتریس نقش‌ها و مجوزها
۹۹۲	۱۰-۴۰. تحلیل علت اساسی
۱۰۰۰	۱۰-۴۱. مدل‌سازی دامنه
۱۰۱۱	۱۰-۴۲. نمودارهای ترتیب
۱۰۱۸	۱۰-۴۳. فهرست، نقشه یا شخصیت ذینفع
۱۰۳۱	۱۰-۴۴. مدل‌سازی وضعیت

۱۰۴۰	نظرسنجی یا پرسشنامه	۱۰-۴۵
۱۰۴۹	تحلیل SWOT	۱۰-۴۶
۱۰۵۵	موارد کاربرد و سناریوها	۱۰-۴۷
۱۰۶۷	داستان‌های کاربر	۱۰-۴۸
۱۰۷۴	ارزیابی فروشنده	۱۰-۴۹
۱۰۸۰	کارگاه آموزشی	۱۰-۵۰
۱۰۹۰	دیدگاه‌ها	۱۱
۱۰۹۵	دیدگاه چابک	۱۱-۱
۱۱۶۲	دیدگاه هوش کسب‌وکار	۱۱-۲
۱۲۳۷	دیدگاه فناوری اطلاعات	۱۱-۳
۱۳۲۲	دیدگاه معماری کسب‌وکار	۱۱-۴
۱۴۴۶	دیدگاه مدیریت فرایند کسب‌وکار	۱۱-۵
۱۵۳۷	منابع و مأخذ	۱۲
۱۵۳۹	کپی رایت	۱۳

پیشگفتار حامی



پیشگفتار مترجم

مدیریت فرایندهای کسب و کار در سال‌های اخیر موضوع جذابی در کشور است زیرا مقوله‌ای بسیار کاربردی و پر اهمیتی به خصوص در بحران‌های متعدد کشور می‌باشد. گرچه در گذشته، برای ایجاد و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی به سراغ مدل‌سازی اطلاعات با تاکید مبتنی بر داده می‌رفتند اما در دهه‌های اخیر اهمیت فرآیند برای متخصصین این حوزه مشخص گردیده است. گرچه این گرایش در گذشته موجب پیدایش موج سیستم‌های مدیریت گردش کاری در اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ شده بود لیکن این موضوع در دهه‌ی اخیر، به تازگی در کشور ما رونق پیدا کرده است.

فارغ از اهمیت موضوع فرآیند، در کسب و کار، نحوه تحلیل کسب و کار از جمله تحلیل اجزای آن؛ فرآیند، قواعد کسب و کار، فرم‌ها و داده‌های تبدیلی در کنار سایر موارد و روابط تعاملی مابین اجزا برای تحلیل درست و دقیق یک کسب و کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده لیکن عدم وجود استاندارد مشخص و رایج برای تحلیل کسب و کار موجب آن گردیده که هر متخصص بنا به علائق و نوع تخصص خود نسبت به تحلیل آن کسب و کار از منظرهای متفاوت مانند مدیریت فرآیند کسب و کار^۱، چابکی^۲، مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت جامع کیفیت^۳ و غیره اقدام نماید.

وجود این خلاء موجب تدوین استاندارد مشخصی تحت عنوان راهنمای پیکره دانش تحلیل کسب و کار (راهنمای BABOK) گردیده تا ابزار مناسبی برای تحلیل هر نوع کسب و کار گردیده و متخصصین حوزه تحلیل علاوه بر شناخت ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها، تکنیک‌ها با فرآیند استاندارد تحلیل کسب و کار آشنا گردند.

مجموعه آموزشی و مشاوره مدیریت eBPM پس از تدوین محصولات آموزشی در حوزه استاندارد BPMN و حوزه مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM) به سراغ موضوع تحلیل‌گری کسب و کار و معتبرین استاندارد این حوزه یعنی BABOK و آخرین ویرایش آن رفته تا گامی دیگر در گسترش دانش این حوزه در کشور عزیزمان گردد.

1 Business Process Management (BPM)

2 Agile

3 Total Quality Management (TQM)

مقدمه

راهنمای پیکره دانش تحلیل کسب‌وکار (راهنمای BABOK) استاندارد شناخته شده و جهانی برای تحلیل کسب‌وکار است. این راهنما حوزه‌های دانش تحلیل کسب‌وکار^۴، وظایف^۵، شایستگی‌های اساسی^۶، تکنیک‌ها^۷ و دیدگاه‌هایی^۸ راجع به تحلیل کسب‌وکار را شرح می‌دهد.

هدف راهنمای BABOK

.۱-۱

هدف اصلی راهنمای BABOK تعریف حرفه تحلیل‌گری کسب‌وکار و ارائه مجموعه‌ای از تکنیک‌های به رسمیت شناخته شده است. این راهنما به افراد فعال در این زمینه کمک می‌کند تا در مورد مهارت‌های لازم برای تحلیل مؤثر کسب‌وکار بحث کنند و آن‌ها را تعریف نمایند. راهنمای BABOK همچنین به افرادی که با تحلیل‌گران کسب‌وکار همکاری می‌کنند یا از آن‌ها در پروژه‌ای استفاده می‌کنند، کمک می‌کند مهارت‌ها و دانشی که باید از یک متخصص ماهر انتظار داشته باشند را درک نمایند.

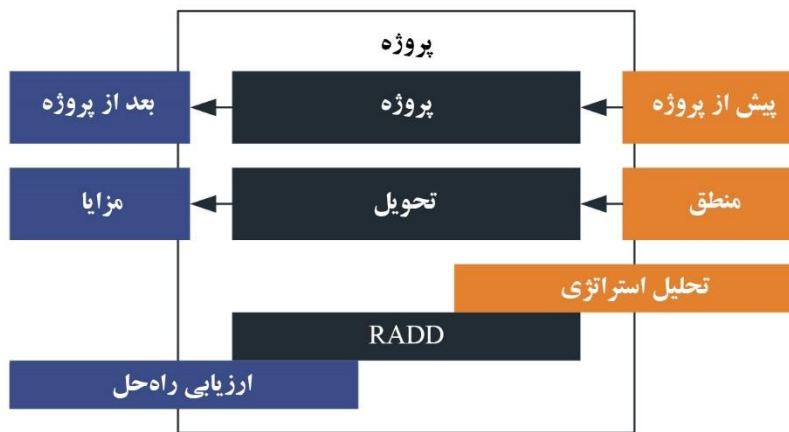


کلیپ ویدئویی ۱ معرفی BABOK

تحلیل کسب‌وکار یک حرفه گسترده است و تحلیل‌گران کسب‌وکار برای بخش‌های مختلفی از یک سازمان فعالیت انجام می‌دهند. افراد مشغول به این فعالیت هنگام انجام وظایف تحلیل کسب‌وکار می‌توانند، شایستگی‌ها، دانش، مهارت‌ها، مجموعه واژگان و نگرش‌های متفاوت مورد

نیاز خود را به کار بگیرند. راهنمای BABOK چارچوبی متداول برای همه دیدگاه‌هاست و وظایف تحلیل کسب‌وکار را توصیف می‌کند تا به شکل مناسب یک تغییر^۹ را تحلیل کرده یا لزوم یک تغییر را ارزیابی کند. وظایف می‌توانند از نظر قالب، ترتیب یا اهمیت برای تحلیل‌گرهای کسب‌وکار یا برای طرح‌های مختلف متفاوت باشند.

شش حوزه دانش راهنمای BABOK (برنامه‌ریزی و نظارت بر تحلیل کسب‌وکار^{۱۰}، فراخوانی و همکاری^{۱۱}، مدیریت چرخه عمر نیازمندی‌ها^{۱۲}، تحلیل راهبرد^{۱۳}، تحلیل نیازمندی‌ها و تعریف طراحی (RADD)^{۱۴} و ارزیابی راه‌حل^{۱۵}) تحلیل کسب‌وکار را در محدوده یک پروژه یا در طول تکامل و بهبود مستمر یک سازمان توصیف می‌کنند. تصویر زیر نشان می‌دهد که سه حوزه دانش چطور از ارائه ارزش کسب‌وکار قبل، حین و بعد از چرخه عمر یک پروژه پشتیبانی می‌کنند.



تصویر ۱-۱-۱: تجزیه و تحلیل کسب‌وکار فراتر از پروژه‌ها

تحلیل کسب‌وکار چیست؟

۲-۱.

تحلیل کسب‌وکار، فرایند امکان‌پذیر کردن تغییر در یک سازمان با تعریف نیازها و توصیه راه‌حلهایی است که برای ذینفعان ارزش ایجاد خواهد نمود. تحلیل کسب‌وکار به یک سازمان

- 9 change
- 10 Business Analysis Planning and Monitoring
- 11 Elicitation and Collaboration
- 12 Requirements Life Cycle Management
- 13 Strategy Analysis
- 14 Requirements Analysis and Design Definition (RADD)
- 15 Solution Evaluation

کمک می‌کند نیازها و منطق تغییر را بیان کند و راه‌حلهایی برای ارائه ارزش، طراحی و توصیف نماید.

در یک سازمان، تحلیل کسب‌وکار روی طرح‌های متنوعی اجرا می‌شود. این طرح‌ها می‌توانند راهبردی، تاکتیکی یا عملیاتی باشند. تحلیل کسب‌وکار می‌تواند در محدوده یک پروژه یا در طول تکامل و بهبود مستمر یک سازمان اجرا شود. از تحلیل کسب‌وکار می‌توان برای درک وضعیت موجود^{۱۶}، تعریف وضعیت آینده (مطلوب)^{۱۷} و تشخیص فعالیت‌های مورد نیاز برای حرکت از وضعیت موجود به وضعیت آینده استفاده کرد.

تحلیل کسب‌وکار را می‌توان با دیدگاه‌های متنوعی اجرا کرد. راهنمای BABOK چند مورد از این دیدگاه‌ها را توصیف می‌کند: چابک^{۱۸}، هوش تجاری^{۱۹}، فناوری اطلاعات، معماری کسب‌وکار^{۲۰} و مدیریت فرایند کسب‌وکار^{۲۱}. هر دیدگاه را می‌توان به‌عنوان لنزی در نظر گرفت که تحلیل‌گر کسب‌وکار از طریق آن و بر مبنای شرایط وضع موجود فعالیت‌های کاری خود را مشاهده می‌کند. یک یا چند دیدگاه را می‌توان برای یک طرح به‌کار گرفت و دیدگاه‌هایی که در راهنمای BABOK مطرح شده‌اند، شامل تمام شرایط تحلیل کسب‌وکار یا مجموعه کامل زمینه‌های تحلیل کسب‌وکار نمی‌شوند.

تحلیل‌گر کسب‌وکار چه کسی است؟

۱-۳.

تحلیل‌گر کسب‌وکار هر شخصی است که وظایف تحلیل کسب‌وکار شرح داده شده در راهنمای BABOK را بدون توجه به عنوان شغلی یا نقش آن شخص در سازمان انجام دهد. تحلیل‌گران کسب‌وکار مسئول کشف، ترکیب و تحلیل اطلاعات از منابع مختلف در یک بنگاه اقتصادی شامل ابزارها، فرایندها، مستندها و ذینفعان هستند. تحلیل‌گر کسب‌وکار مسئول استخراج نیازهای واقعی ذینفعان - که اغلب شامل بررسی و شفاف‌سازی خواسته‌های مطرح شده آنان می‌شود- به منظور تعیین موضوعات و دلایل کلیدی مرتبط به آن‌ها می‌باشد.

16 As Is
17 To Be
18 Agile
19 Business Intelligence (BI)
20 Business Architecture
21 Business Process Management (BPM)

تحلیل‌گران کسب‌وکار در همراستا کردن راه‌حل‌های طراحی و ارائه شده متناسب با نیازهای ذینفعان نقش دارند. فعالیت‌هایی که تحلیل‌گران کسب‌وکار انجام می‌دهند شامل این موارد می‌شود:

- فهم مسائل و اهداف سازمان
- تحلیل نیازها و راه‌حل‌ها
- ایجاد راهبرد
- هدایت تغییر
- تسهیل‌گری در همکاری ذینفعان

دیگر عناوین شغلی رایج برای کسانی که تحلیل کسب‌وکار انجام می‌دهند عبارتست از:

- معمار کسب‌وکار
- تحلیل‌گر سیستم کسب‌وکار
- تحلیل‌گر داده
- تحلیل‌گر سازمان
- مشاور مدیریت
- تحلیل‌گر فرایند
- مدیر محصول
- صاحب محصول
- مهندس نیازمندی‌ها
- تحلیل‌گر سیستم

ساختار راهنمای BABOK

۴-۱.

محتوای اصلی راهنمای BABOK از مجموعه‌ی وظایف تحلیل کسب‌وکار تشکیل شده که به حوزه‌های دانش مختلف تقسیم شده‌اند. حوزه‌های دانشی مجموعه‌ای از وظایف منطقی (اما نه به

ترتیب) مرتبط هستند. این وظایف فعالیت مشخصی را شرح می‌دهند که منجر به دستیابی اهداف هر حوزه دانشی BABOK می‌شوند.

بخش‌های مفاهیم کلیدی تحلیل کسب‌وکار^{۲۲}، شایستگی‌های اساسی^{۲۳}، تکنیک‌ها^{۲۴} و دیدگاه‌ها^{۲۵}، محتوای اصلی راهنمای BABOK را تشکیل می‌دهند که به تحلیل‌گران کسب‌وکار کمک می‌کند وظایف تحلیل کسب‌وکار را بهتر انجام دهند.

- **مفاهیم کلیدی تحلیل کسب‌وکار:** شامل تعریف ضوابط کلیدی مورد نیاز برای درک تمامی محتواها، مفاهیم و دیگر ایده‌ها در راهنمای BABOK است.
- **شایستگی‌های اساسی:** شرحی از رفتارها، خصوصیات، دانش و ویژگی‌های فردی هستند که باعث مؤثر شدن تحلیل کسب‌وکار می‌شوند.
- **تکنیک‌ها:** رویه‌ای برای انجام وظایف تحلیل کسب‌وکار عرضه می‌کنند. تکنیک‌های شرح داده شده در راهنمای BABOK رایج‌ترین و گسترده‌ترین تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار هستند.
- **دیدگاه‌ها:** نقطه‌نظرهای گوناگون راجع به تحلیل کسب‌وکار را شرح می‌دهند. دیدگاه‌ها به تحلیل‌گران کسب‌وکار که نقطه‌نظرهای مختلفی دارند، کمک می‌کنند وظایف تحلیلی خود را در یک طرح خاص بهتر انجام دهند.

مفاهیم کلیدی

۱-۴-۱

فصل مفاهیم کلیدی تحلیل کسب‌وکار، فهم ساده‌ای از ایده‌های مرکزی لازم برای درک راهنمای BABOK فراهم می‌کند.

این فصل موارد زیر را شامل می‌شود:

- مدل مفاهیم اساسی تحلیل کسب‌وکار^{۲۶} (BACCMTM)
- عبارتهای کلیدی
- شمای دسته‌بندی نیازمندی‌ها

22 Business Analysis Key Concepts

23 Underlying Competencies

24 Techniques

25 Perspectives

26 Business Analysis Core Concept Model (BACCM)

- ذینفعان
- نیازمندی‌ها و راهکارهای طراحی شده

حوزه‌های دانش

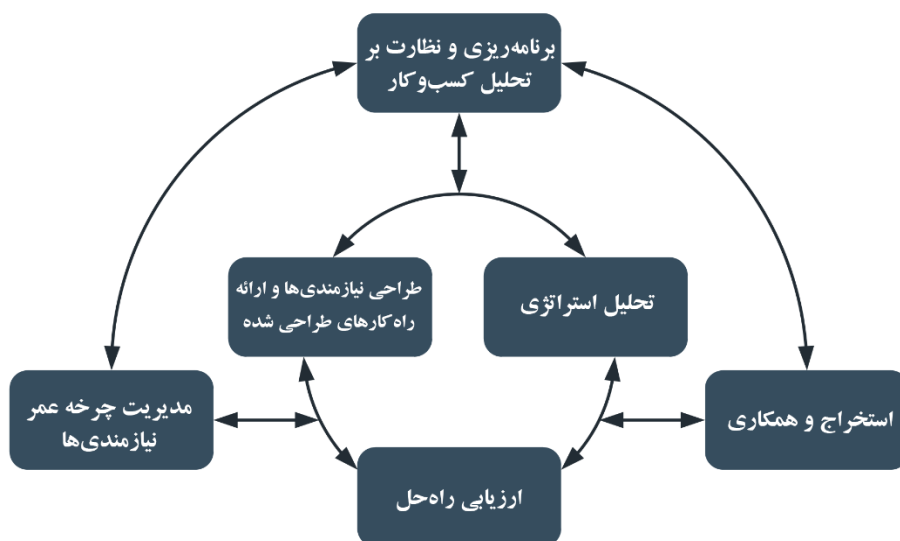
۱-۴-۲.

حوزه‌های دانش نشان‌دهنده حوزه‌های خاصی از تخصص تحلیل کسب‌وکار هستند که چند وظیفه را در شامل می‌شوند.

حوزه‌های شش‌گانه دانش به شرح زیر هستند:

- **برنامه‌ریزی و نظارت بر تحلیل کسب‌وکار^{۲۷}**: وظایفی را توصیف می‌کند که تحلیل‌گران کسب‌وکار برای سازماندهی و هماهنگی اقدامات تحلیل‌گرهای کسب‌وکار و ذینفعان انجام می‌دهند. این وظایف خروجی‌هایی را که در راهنمای BABOK به‌عنوان ورودی‌های کلیدی و راهنماهایی برای دیگر وظایف استفاده می‌شوند، را تولید می‌کنند.
- **استخراج و همکاری^{۲۸}**: وظایفی را توصیف می‌کند که تحلیل‌گران کسب‌وکار برای آماده‌سازی و اجرای فعالیت‌های استخراج نیازمندی‌ها و تأیید نتایج به‌دست آمده انجام می‌دهند. استخراج و همکاری، همچنین ارتباط با ذینفعان پس از جمع‌آوری اطلاعات تحلیل کسب‌وکار و همین‌طور همکاری ادامه‌دار با ذینفعان در طول فعالیت‌های تحلیل کسب‌وکار را توصیف می‌کند.
- **مدیریت چرخه عمر نیازمندی‌ها^{۲۹}**: وظایفی را توصیف می‌کند که تحلیل‌گرهای کسب‌وکار جهت مدیریت و حفظ نیازمندی‌ها و طراحی اطلاعات از ابتدا تا انتها انجام می‌دهند. این وظایف برقراری رابطه معنادار بین نیازمندی‌ها و طراحی‌های مرتبط و ارزیابی، تحلیل و کسب اجماع در مورد تغییرات پیشنهادی در نیازمندی‌ها و طراحی‌ها را ترسیم می‌کنند.
- **تحلیل راهبرد^{۳۰}**: توصیف‌کننده تحلیل کسب‌وکار است که برای همکاری با ذینفعان جهت شناسایی یک نیاز با اهمیت راهبردی یا تاکتیکی (نیاز کسب‌وکار) و همچنین ایجاد توانایی در سازمان برای پرداختن به این نیاز و همراستا کردن راهبرد حاصل برای تغییر با راهبردهای سطوح بالاتر و پایین‌تر باید انجام شود.

- **تحلیل نیازمندی‌ها و ارائه راهکار طراحی شده^{۳۱}**: وظایفی را توصیف می‌کند که تحلیل‌گران کسب‌وکار برای ساختار بخشیدن و سازماندهی نیازمندی‌های کشف شده در طول فعالیت‌های استخراج، تعریف و مدل‌برداری از نیازمندی‌ها و طراحی‌ها، اعتبارسنجی و تأیید اطلاعات، شناسایی راه‌حل‌های مناسب با نیازهای کسب‌وکار و تخمین ارزش بالقوه هر راه‌حل انجام می‌دهند. این حوزه دانشی فعالیت‌های فزاینده و تکرارشونده‌ای را از مفهوم اولیه و واکاوی نیاز تا تبدیل این نیازها به یک راه‌حل پیشنهادی مشخص، پوشش می‌دهد.
 - **ارزیابی راه‌حل^{۳۲}**: وظایفی را توصیف می‌کند که تحلیل‌گران کسب‌وکار برای ارزشیابی عملکرد و ارزش ارائه شده راه‌حل مورد استفاده سازمان، انجام می‌دهند و پیشنهاد حذف موانع و محدودیت‌های تحقق کامل ارزش مورد نظر را منتج می‌شود.
- نمودار زیر رابطه‌ای عمومی بین حوزه‌های دانشی تحلیل کسب‌وکار را نشان می‌دهد.



تصویر ۱-۴-۱: رابطه‌ای عمومی بین حوزه‌های دانشی

وظایف

۱-۴-۳.

یک وظیفه، کاری مشخص و مجزاست که می‌تواند به‌عنوان بخشی از تحلیل کسب‌وکار به‌صورت رسمی یا غیررسمی انجام شود. راهنمای BABOK فهرستی از وظایف تحلیل کسب‌وکار را تعریف می‌کند. تعریف یک وظیفه مشخص می‌تواند مستقل از نوع طرح و به‌طور فراگیر به تلاش‌های صورت گرفته برای تحلیل کسب‌وکار اطلاق شود. یک تحلیل‌گر کسب‌وکار می‌تواند فعالیت‌های

دیگری که سازمان به او محول کرده را انجام دهد، اما این فعالیت‌های اضافه، به‌عنوان بخشی از حرفه تحلیل کسب‌وکار در نظر گرفته نمی‌شود.

وظایف به حوزه‌های مختلف دانش تقسیم می‌شوند. تحلیل‌گران کسب‌وکار، وظایفی از تمام حوزه‌های دانشی را به‌صورت متوالی، تکرار شونده یا همزمان انجام می‌دهند. راهنمای BABOK فرایند یا ترتیبی را برای انجام وظایف تجویز نمی‌کند. وظایف می‌توانند به هر ترتیبی انجام شوند، به شرط آنکه ورودی‌های ضروری هر وظیفه مهیا باشند. طرح تحلیل کسب‌وکار می‌تواند با هر وظیفه‌ای آغاز شود، هر چند گزینه‌های محتمل برای شروع، تحلیل وضعیت موجود (ص ۱۰۳) یا سنجش عملکرد راه‌حل (ص ۱۶۶) هستند.

هر وظیفه در راهنمای BABOK در قالب زیر ارائه می‌شود:

- هدف
- توصیف
- ورودی‌ها
- عناصر
- راهنماها/ابزارها
- تکنیک‌ها
- ذینفعان
- خروجی‌ها

۱. هدف

در بخش هدف، به‌طور خلاصه شرح داده می‌شود که چرا یک تحلیل‌گر کسب‌وکار باید وظیفه‌ای را انجام دهد و چه ارزشی از کار او حاصل می‌شود.

۲. توصیف

در بخش توصیف وظیفه با جزئیات بیشتر توضیح داده می‌شود که وظیفه چیست، چرا انجام می‌شود و باید چه دستاوردی داشته باشد.

۳. ورودی‌ها

در این بخش، ورودی‌های وظیفه فهرست می‌شوند. ورودی‌ها اطلاعاتی هستند که مصرف یا تبدیل می‌شوند تا یک خروجی تولید شود و اطلاعات مورد نیاز برای شروع یک وظیفه را نشان می‌دهند. ورودی‌ها می‌توانند به طور صریح در خارج از محدوده تحلیل کسب‌وکار و یا به‌وسیله یک وظیفه تحلیل کسب‌وکار ایجاد شوند. ورودی‌هایی که خارج از کارهای تحلیل کسب‌وکار تولید می‌شوند، در فهرست ورودی با صفت بیرونی مشخص می‌شوند.

هیچ فرضی وجود ندارد که حضور یک ورودی به این معنی باشد که دستاورد قابل تحویل مربوطه، کامل یا در حالت نهایی خود باشد. این ورودی فقط باید به اندازه کافی کامل باشد تا امکان شروع کارهای بعدی را فراهم کند. تعداد ورودی‌های چرخه عمر یک اقدام، نامحدود است.

بخش ورودی‌ها شامل نمایشی بصری از ورودی‌ها و خروجی‌ها و دیگر وظایفی است که از خروجی‌ها استفاده می‌کنند و راهنماها و ابزارهای ثبت شده در این وظیفه را نیز در بر می‌گیرد.

۴. عناصر

در بخش عناصر، مفاهیمی کلیدی که برای فهم چگونگی انجام وظیفه مورد نیاز است، ارائه می‌شود. عناصر قسمتی اجباری برای انجام وظیفه نیستند و استفاده از آن‌ها ممکن است به رویکرد تحلیل کسب‌وکار بستگی داشته باشد.

۵. راهنماها و ابزارها

در بخش راهنماها و ابزارها، منابع مورد نیاز برای تبدیل ورودی به خروجی ذکر شده است. راهنماها یا دستورالعمل‌ها توضیحاتی در مورد چرایی یا چگونگی انجام دادن یک وظیفه را ارائه می‌کنند. ابزار وسیله‌ای است که برای انجام یک وظیفه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

راهنماها و ابزارها می‌توانند شامل خروجی‌های دیگر وظایف باشند.

۶. تکنیک‌ها

در بخش تکنیک‌ها، فهرستی از تکنیک‌های قابل استفاده برای وظیفه تحلیل کسب‌وکار ارائه می‌شوند.

۷. ذینفعان

بخش ذینفعان شامل فهرستی کلی از ذینفعانی است که ممکن است در ایفای آن وظیفه نقش داشته باشند یا تحت تأثیر آن قرار بگیرند. راهنمای BABOK اجبار نمی‌کند که این نقش‌ها برای هر اقدامی ایفا شوند.

۸. خروجی‌ها

بخش خروجی‌ها نتایج حاصل از انجام کار را توصیف می‌کند. خروجی‌ها نتیجه تکمیل موفقیت‌آمیز ایجاد، تغییر شکل یافته یا تغییر وضعیت یک وظیفه است. خروجی می‌تواند یک دستاورد قابل تحویل یا بخشی از یک دستاورد قابل تحویل بزرگتر باشد. حالت خروجی وابسته به نوع اقدام در حال انجام، استانداردهای پذیرفته شده در سازمان و بهترین قضاوت تحلیل‌گر کسب‌وکار به عنوان راه مناسبی برای پاسخگویی به نیازهای ذینفعان کلیدی است.

همانطور که در مورد ورودی‌ها ذکر شد، یک وظیفه می‌تواند بدون داشتن هیچ‌گونه خروجی در حالت نهایی خود کامل شود. وظایفی که از یک خروجی خاص استفاده می‌کنند، لزوماً نباید منتظر تکمیل آن خروجی بمانند تا کار خود را آغاز کنند.

شایستگی‌های اساسی

۴-۴-۱

شایستگی‌های اساسی منعکس‌کننده دانش، مهارت‌ها، رفتارها، مشخصه‌ها و ویژگی‌های فردی است که در ایفای موفقیت‌آمیز نقش یک تحلیل‌گر کسب‌وکار کمک می‌نمایند. شایستگی‌های اساسی تنها منحصر به حرفه تحلیل‌گر کسب‌وکار نیستند ولی برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و تکنیک‌ها، اغلب باید در یک یا چند شایستگی اساسی مهارت داشت.

شایستگی‌های اساسی دارای ساختار زیر هستند:

- هدف
- تعریف
- معیارهای اثربخشی

۱. هدف

در بخش هدف، توضیح داده می‌شود که چرا داشتن این شایستگی اساسی برای تحلیل‌گران کسب‌وکار سودمند است.

۲. تعریف

بخش تعریف، مهارت‌ها و تخصص‌های مرتبط با به کارگیری این شایستگی را شرح می‌دهد.

۳. معیارهای اثربخشی

بخش سنجه‌های اثربخشی چگونگی تعیین وضعیت مهارت هر فرد در شایستگی اساسی را تشریح خواهد کرد.

تکنیک‌ها

۱-۴-۵

اطلاعات اضافی در مورد تکنیک‌های انجام یک کار را ارائه می‌دهند.

مجموعه تکنیک‌های مندرج در راهنمای BABOK تمام تکنیک‌های ممکن را ارائه نمی‌دهد. تکنیک‌های متعددی وجود دارد که می‌تواند به صورت جایگزین یا همراه با سایر تکنیک‌ها برای اجرای یک وظیفه به کار رود. بهتر است که تحلیل‌گران کسب‌وکار تکنیک‌های موجود را اصلاح یا تکنیک‌های جدیدی را مهندسی کنند که بیشترین همخوانی را با موقعیت و هدفشان داشته باشد.

تکنیک‌ها از ساختار زیر برخوردار هستند:

- هدف
- شرح
- عناصر
- ملاحظات کاربردی

۱. هدف

بخش هدف شرح می‌دهد که تکنیک برای چه چیزی استفاده می‌شود و در چه شرایطی بیشتر به کار می‌آید.

۲. شرح

در بخش توصیف، شرح چستی تکنیک و چگونگی استفاده از آن بیان می‌شود.

۳. عناصر

در بخش عناصر، مفاهیم کلیدی مورد نیاز برای فهم چگونگی استفاده از تکنیک بیان می‌شود.

۴. ملاحظات کاربردی

بخش ملاحظات کاربردی شرایطی را توصیف می‌کند که اثربخشی تکنیک کم و زیاد خواهد شد.

دیدگاه‌ها

۱-۴-۶.

در تحلیل کسب‌وکار از دیدگاه‌ها برای تمرکز بر وظایف و تکنیک‌های خاص یک طرح استفاده می‌شود. بیشتر طرح‌ها یک یا چند دیدگاه دارند. دیدگاه‌های موجود در راهنمای BABOK عبارتند از:

- چابک
- هوش تجاری
- فناوری اطلاعات
- معماری کسب‌وکار
- مدیریت فرایند کسب‌وکار

این دیدگاه‌ها لزوماً نشان‌دهنده همه دیدگاه‌های ممکن برای تحلیل کسب‌وکار نیستند. دیدگاه‌های مطرح شده در راهنمای BABOK نشان‌دهنده چند نقطه‌نظر معمول‌تر تحلیل کسب‌وکار در زمان نوشتن این راهنما هستند.

دیدگاه‌ها دو به دو ناسازگار نیستند، یعنی یک طرح مشخص ممکن است از بیش از یک دیدگاه استفاده کند.

دیدگاه‌ها دارای ساختار ذیل هستند:

- محدوده تغییر

- محدوده تحلیل کسب و کار
- متدولوژی‌ها، رویکردها و تکنیک‌ها
- شایستگی‌های اساسی
- تأثیر در حوزه‌های دانشی

۱. محدوده تغییر

بخش مربوط به محدوده تغییر توضیح می‌دهد که وقتی تغییر مورد نظر از این دیدگاه دیده می‌شود کدام قسمت‌های سازمان را در بر می‌گیرد و چه تأثیری در اهداف و عملیات سازمان خواهد داشت. محدوده تغییر همچنین نوع مسائل حل شده، ماهیت راه‌حل‌هایی که دنبال می‌شوند و رویکرد نسبت به ارائه و سنجش ارزش این راه‌حل‌ها را شناسایی می‌کند.

۲. محدوده تحلیل کسب و کار

بخش محدوده تحلیل کسب و کار، ذینفعان کلیدی، شامل نمایه‌ای از انواع احتمالی حامیان، ذینفعان هدف و نقش تحلیل‌گر کسب و کار در طرح را بیان می‌کند. این بخش همچنین پیامدهای احتمالی و مورد انتظار از تحلیل کسب و کار در این دیدگاه را شرح می‌دهد.

۳. متدولوژی، رویکردها و تکنیک‌ها

ترکیب این بخش برای هر دیدگاه متفاوت است. در هر مورد، متدولوژی‌ها، رویکردها یا تکنیک‌هایی که در این دیدگاه، مختص تحلیل کسب و کار هستند، توصیف می‌شود. متدولوژی‌ها و رویکردها، در واقع راه‌هایی تخصصی برای انجام کارهای مربوط به تحلیل کسب و کار هستند. این بخش شامل تکنیک‌هایی است که در فصل تکنیک‌های راهنمای BABOK ذکر نشده‌اند، اما ارتباطی ویژه با دیدگاه دارند.

در دیدگاه معماری کسب و کار، به جای متدولوژی‌ها و رویکردها، مدل‌های مرجع فهرست می‌شوند. در دیدگاه مدیریت فرایند کسب و کار، به جای رویکردها، چارچوب‌ها فهرست می‌شوند.

۴. شایستگی‌های اساسی

بخش شایستگی‌های اساسی، شایستگی‌هایی را توصیف می‌کند که در آن دیدگاه غلبه دارند.

۵. تأثیر در حوزه‌های دانشی

بخش تأثیر در حوزه‌های دانشی، نحوه استفاده و یا تغییر زمینه‌های دانشی را توصیف می‌کند. این بخش همچنین توضیح می‌دهد که فعالیت‌های خاص مطابق یک دیدگاه چگونه به وظایفی در راهنمای BABOK نگاشت داده می‌شوند.

STRATEGY REQUIREMENTS SOLUTIONS

هدف اصلی راهنمای پیکره دانش تحلیل کسب‌وکار (BABOK)، تعریف حرفه تحلیل‌گری کسب‌وکار و ارائه مجموعه‌ای از تکنیک‌های به رسمیت شناخته شده است. این راهنما به افراد فعال در این زمینه کمک می‌کند تا در مورد مهارت‌های لازم برای تحلیل مؤثر کسب‌وکار بحث کنند و آن‌ها را تعریف نمایند. راهنمای BABOK همچنین به افرادی که با تحلیل‌گران کسب‌وکار همکاری می‌کنند یا از آنها در پروژه‌های استفاده می‌کنند، کمک می‌کند مهارت‌ها و دانشی که باید از یک متخصص ماهر انتظار داشته باشند را درک نمایند.

تحلیل کسب‌وکار یک حرفه گسترده است و تحلیل‌گران کسب‌وکار برای بخش‌های مختلفی از یک سازمان فعالیت انجام می‌دهند. افراد مشغول به این فعالیت هنگام انجام وظایف تحلیل کسب‌وکار می‌توانند، شایستگی‌ها، دانش، مهارت‌ها، مجموعه واژگان و نگرش‌های متفاوت مورد نیاز خود را به کار بگیرند. راهنمای BABOK چارچوبی متداول برای همه دیدگاه‌هاست و وظایف تحلیل کسب‌وکار را توصیف می‌کند تا به شکل مناسب یک تغییر را تحلیل کرده یا لزوم یک تغییر را ارزیابی کند.