

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تکنیک‌های تحلیل کسب و کار

۹۹ ابزار ضروری برای موفقیت

تألیف

پال ترنر

دبرا پال

جیمز کادل

ترجمه

دکتر مرتضی اکبری

عضو هیئت علمی دانشکده کارآفرینی

حجت شکیب، نیلوفر رضایی، آلا خسروانی



شماره مسلسل ۹۱۲۴

شماره انتشار ۳۸۴۱

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	: کادل، جیمز Cadle, James
عنوان و نام پدیدآور	: تکنیک‌های تحلیل کسب و کار: ۹۹ ابزار ضروری برای موفقیت/ تألیف جیمز کادل، دبرا پال، پال ترنر؛ ترجمه مرتضی اکبری ... [و دیگران].
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۴۳۴ ص: مصور، جدول، نمودار.
فروست	: انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۸۴۱.
شابک	: 978-964-03-7061-2
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Business Analysis Techniques: 99 Essential Tools For Success, 2nd. Ed, c2014.
یادداشت	: ترجمه مرتضی اکبری، حجت شکبیا، نیلوفر رضایی، آلا خسروانی.
یادداشت	: ترجمه ویراست قبلی کتاب حاضر تحت عنوان «۷۲ تکنیک تحلیل کسب و کار» و «تکنیک‌های تحلیل کسب و کار: ۷۲ ابزار اساسی برای موفقیت» توسط مترجمان و ناشران متفاوت منتشر شده است.
عنوان دیگر	: ۹۹ ابزار ضروری برای موفقیت.
عنوان دیگر	: ۷۲ تکنیک تحلیل کسب و کار.
عنوان دیگر	: تکنیک‌های تحلیل کسب و کار: ۷۲ ابزار اساسی برای موفقیت.
موضوع	: تحلیل‌گران کسب و کار
موضوع	: برنامه‌ریزی سازمانی
موضوع	: کارآمدی سازمانی
شناسه افزوده	: پل، دبرا Paul, Debra
شناسه افزوده	: ترنر، پل، ۱۹۵۲ اکتبر ۱۸ - م. Turner, Paul
شناسه افزوده	: اکبری، مرتضی، ۱۳۶۲ -
شناسه افزوده	: دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۶ ک۹/ت۳۶۹ HD
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۷۰۳۷۰۱

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

ISBN:978-964-03-7061-2



9 789640 370612

عنوان: تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار: ۹۹ ابزار ضروری برای موفقیت

تألیف: جیمز کادل - دبرا پال - پال ترنر

ترجمه: دکتر مرتضی اکبری - حجت شکبیا - نیلوفر رضایی - آلا خسروانی

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

بها: ۲۸۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش مقدّم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

درباره نویسندگان

جیمز کادل مدت ۳۵ سال است در زمینه سیستم‌های کسب‌وکار، ابتداءً در سیستم حمل‌ونقل لندن، گروه سما^۱ (اکنون به نام آتوس^۲) و اخیراً با «کمک به توسعه دانش» که در آن او یک مدیر بود، مشغول است. او مطالعات مربوط به روش‌ها و پروژه‌های توسعه کسب‌وکار را هدایت و تیم‌های توسعه و سیستم‌های مشترک^۳ فناوری اطلاعات را رهبری کرده است. جیمز دوره‌های آموزشی در زمینه تحلیل کسب‌وکار، مهارت‌های مشاوره و مدیریت پروژه برای طیف گسترده‌ای از مشتریان بخش خصوصی، عمومی و بخش سوم برگزار کرده و همچنین در چند کتاب از جمله تحلیل کسب‌وکار مشارکت داشته است. *احساس انسانی و توسعه سیستم‌های کسب‌وکار*^۴ همه و همه توسط مؤسسه خبره فناوری اطلاعات منتشر شده است. او همکار ارشد مؤسسه خبره فناوری اطلاعات، مؤسسه خبره فناوری اطلاعات، عضو انجمن مدیریت پروژه و همکار انجمن سلطنتی هنر است.

دبرا پال مدیر توسعه دانش است. وی تجاربی را در استفاده از تحلیل کسب‌وکار، بهبود فرایندهای کسب‌وکار و تغییر کسب‌وکار در همه بخش‌های اقتصادی توسعه داده است. او سردبیر مشترک و همکار نویسنده *احساس انسانی و توسعه سیستم‌های کسب‌وکار* است. دبرا همکار ارشد مؤسسه خبره فناوری اطلاعات، و همکار انجمن سلطنتی هنر است. او از اعضای مؤسس انجمن مدیر تحلیل کسب‌وکار^۵ است. انجمنی که برای توسعه حرفه تحلیل کسب‌وکار و همچنین تحلیل‌گران کسب‌وکار به عنوان مشاور شکل گرفته است. او همچنین آزمونگر ارشد دیپلم بین‌المللی مؤسسه خبره فناوری اطلاعات در تحلیل کسب‌وکار است.

پال ترنر مدیر کسب‌وکار و مهارت‌های سیستم اطلاعات و از اعضای توسعه دانش همکار^۶ است. او متخصص تدارک و مشاوره در زمینه تحلیل، معماری و تغییر کسب‌وکار است. او مرتباً در کنفرانس‌هایی در این زمینه و زمینه‌های مرتبط سخنرانی می‌کند. او به تعریف مهارت‌ها برای تحلیلگر کسب‌وکار در چارچوب مهارت برای عصر اطلاعات (SFIA)^۷ کمک و از اعضای مؤسس انجمن مدیر تحلیل کسب‌وکار

1 Sema Group

2 Atos

3 corporate IT systems

4 The Human Touch and Developing Information Systems

5 BA Manager Forum

6 Assist Knowledge Development

7 the Skills Framework for the Information Age

ث □ تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار

است. پال علاقه ویژه‌ای به شیوه‌هایی دارد که در آن نقش شغلی تحلیلگر کسب‌وکار با معماری کسب‌وکار و چگونگی استفاده آن در محیط پویا مرتبط است. او همکار ارشد مؤسسه خبره فناوری اطلاعات است و به طور گسترده‌ای با طیف وسیعی از سازمان‌ها به منظور ارتقای حرفه‌ای‌گری در زمینه تحلیل کسب‌وکار کار کرده است. او همچنین رئیس آزمونگر گواهینامه بین‌المللی مؤسسه خبره فناوری اطلاعات در مشاوره و توسعه راه‌حل است.

پیش‌گفتار

اصل این کتاب به سخنرانی‌های فصل مربوط به انگلستان در مؤسسه بین‌المللی تحلیل کسب‌وکار در جولای ۲۰۰۷ مربوط است. عنوان «تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار» بود و در آماده‌سازی آن ما ۸۰ تکنیک متفاوت را مدنظر قرار داده و سپس آنها را بر طبق استفاده در تحلیل کسب‌وکار گروه‌بندی کردیم. افراد زیادی نسبت به سخنرانی‌ها مشتاق و پیشنهاد تدوین یک کتاب مفید از آن را دادند. بنابراین، با حمایت مؤسسه خبره فناوری اطلاعات، چیزی که ما انجام داده‌ایم و اولین نسخه در سال ۲۰۱۰ ظاهر شد.

اکنون ما در ۴ سال بعد قرار داریم و همانند همه تحلیلگران خوب کسب‌وکار، دانش خود را توسعه و فکر کردیم وقت آن رسیده است که کتاب را بازنگری و چند تکنیک جدید جذاب که در چند سال اخیر مطرح شده‌اند را به آن بیفزاییم. ما همچنین چند تکنیک (مانند نمودارهای فعالیت) را اضافه کردیم که نمی‌توانیم فکر کنیم که چرا در چاپ اول حذف کردیم. همانطور که در پیش‌گفتار اولین چاپ نوشتیم، معتقدیم که یک تحلیلگر کسب‌وکار مانند هر حرفه‌ای دیگر مجموعه‌ای از ابزار و تکنیک‌هایی را در اختیار دارد که از میان آنها مناسب‌ترین را برای موقعیت جاری انتخاب می‌کنند. بعضی از این تکنیک‌ها در همه زمان‌ها و برخی به ندرت استفاده می‌شوند. اما در حالت دوم وقتی شما به آنها نیاز دارید، واقعاً چیز دیگری برای کار کافی نخواهد بود.

اینکه آیا هر یک از تکنیک‌های موجود باید با ورود تکنیک‌های جدید حذف شوند، ما در نظر گرفتیم اما در حقیقت تصمیم گرفتیم که هنوز ارزش استنتاج دارند. در نتیجه ۷۲ تکنیک چاپ اول به ۹۹ تکنیک در این چاپ افزایش یافته است و شاید خوانندگان تکنیک‌های بیشتری را پیشنهاد دهند که در چاپ‌های آینده به بیش از ۱۰۰ تکنیک برسد.

ما تلاش کرده‌ایم که این کتاب را مکملی برای کتاب تحلیل کسب‌وکار ویرایش شده توسط دبرا پال، جیمز کادل و دونالد یتس^۱ قرار دهیم که امسال به سومین چاپ خود رسیده است. اگرچه تحلیل کسب‌وکار پیمایش گسترده‌ای از زمینه تحلیل کسب‌وکار فراهم می‌کند، متن حاضر تمرین عمیق‌تری از تکنیک‌های به تنهایی با سطح بالایی از توصیف است، به همین خاطر مکمل آن است. نظم مبنایی هر دو کتاب کم و بیش یکسان و تابع ساختار مدل فرایند تحلیل کسب‌وکار ماست. بنابراین هر بخش از این کتاب گامی در فرایند تحلیل کسب‌وکار است. ما معرفی در هر بخش خواهیم داشت و سپس هر بخش را به بخش‌های منطقی تقسیم می‌کنیم. در هر بخش تکنیک‌هایی است و برای هر تکنیک عناصر زیر وجود دارد:

1 Debra Paul, James Cadle and Donald Yeates

نام تکنیک: در اینجا ما رایج‌ترین نام‌ها را حداقل در انگلستان انتخاب کرده‌ایم.

نام مستعار: یک مسئله در تحلیل کسب‌وکار (همین‌طور که در زمینه‌های دیگر وجود دارد) این است که افراد از نام‌های مختلف برای چیزهای یکسان استفاده می‌کنند. بنابراین در اینجا ما رایج‌ترین نام‌های جایگزین را برای تکنیک‌ها فهرست کرده‌ایم. جایی که به نظر نمی‌رسد هم‌خانواده‌ای وجود داشته باشد این قسمت را حذف کرده‌ایم.

شرح تکنیک: جزئیات و توصیف گام به گام هر تکنیک است. همراه با برخی تکنیک‌ها-کارگاه‌ها مثال خوبی است- تکنیک‌های فرعی وجود دارد (مانند طوفان فکری برای کارگاه‌ها).

استفاده از تکنیک: این بخش توصیه‌های عملی بر مبنای تجارب ما شامل زیر و بم‌های هر تکنیک است و اینکه کجا تکنیک به خوبی کار می‌کند و یا نمی‌کند.

در پایان هر تکنیک مراجع و برای مطالعه بیشتر آورده شده است. در اینجا کتاب‌هایی معرفی شده است که ما در طی تجربه چندساله خود برای تحلیل کسب‌وکار مفید یافته‌ایم و برای اطلاعات بیشتر برای خوانندگان مفید است.

ما هر تکنیک را در مناسب‌ترین مرحله خود مطرح کرده‌ایم، اما لازم است بیان شود «بسیاری از تکنیک‌ها در مراحل مختلف برای اهداف مختلف می‌تواند استفاده شوند». برای مثال؛ ما کارگاه‌ها را تحت حوزه «بررسی موقعیت» قرار داده‌ایم، اما کارگاه‌ها به وضوح برای مراحل مختلف یک پروژه مفید است. به طور مشابه ما مدل‌سازی را تحت حوزه «بنیان الزامات» قرار داده‌ایم، اما این همچنین می‌تواند در یک کارگاه برای کمک به بررسی موقعیت استفاده شود. و در نهایت ما ساینفین را تحت حوزه «توجه به دیدگاه‌ها» قرار داده‌ایم، اگرچه می‌تواند به طور یکسان با بررسی موقعیت یا «ارزیابی گزینه‌ها» استفاده شود.

کتاب کاملاً جامع نیست، اما همان‌طور که در ویرایش اول بیان نمودیم خوانندگان در مورد تکنیک‌های موردنظر خود در چاپ‌های بعدی دعوت به همکاری می‌شوند.

مایلیم در پایان تشکر ویژه خود را از مگ برینتون، آلن پال و آنی ترنر^۱ به خاطر ارائه امکانات زمانی و مکانی برای کار بر روی کتاب داشته باشیم. همچنین می‌خواهیم از متیو فلاین و جاتا مک‌ول^۲ و تمام افراد مؤسسه تجربه فناوری اطلاعات به خاطر حمایت‌هایشان تشکر کنیم.

جیمز کادل، دبرا پال، پال ترنر

ژوئن ۲۰۱۴

1 Meg Brinton, Alan Paul, Annie Turner

2 Matthew Flynn, Jutta Mackwell

فهرست مطالب

ت	درباره نویسدگان
ج	پیش گفتار
خ	فهرست مطالب
ص	فهرست اشکال و جداول
غ	مقدمه مترجمان
ل	خلاصه تکنیک‌ها

فصل ۱. راهبرد و اهداف کسب‌وکار

۱	مقدمه
۲	الف. تحلیل راهبرد - محیط خارجی کسب‌وکار (تکنیک‌های ۱-۲)
۳	ب. تحلیل راهبرد - قابلیت داخلی (تکنیک‌های ۳-۵)
۳	ج. تعریف راهبرد (تکنیک‌های ۶-۷)
۳	د. اجرای راهبرد (تکنیک ۸-۱۲)
۴	ه. اندازه‌گیری عملکرد (تکنیک‌های ۱۳-۱۵)
۴	الف. تحلیل راهبرد - محیط خارجی کسب‌وکار
۴	تکنیک ۱: تحلیل پستل
۹	تکنیک ۲: چارچوب پنج نیروی (نیروی پنج‌گانه) پورتر
۱۲	ب. تحلیل راهبرد - قابلیت داخلی
۱۲	تکنیک ۳: تحلیل موست
۱۴	تکنیک ۴: ممیزی منبع
۱۶	تکنیک ۵: جعبه بوستون
۱۹	ج. تعریف راهبرد
۱۹	تکنیک ۶: تحلیل سوات
۲۱	تکنیک ۷: ماتریس آنسف
۲۲	ج. اجرا و پیاده‌سازی راهبرد
۲۳	تکنیک ۸: هفت-اس مک‌کینزی

۲۶	تکنیک ۹: الماس لویت.....
۲۹	تکنیک ۱۰: مدل‌سازی قابلیت.....
۳۳	تکنیک ۱۱: جریان‌های ارزش.....
۳۶	تکنیک ۱۲: مدل پوپیت.....
۳۸	۵. اندازه‌گیری و سنجش عملکرد.....
۳۸	تکنیک‌های ۱۳ و ۱۴: عوامل اصلی موفقیت و شاخص‌های کلیدی عملکرد.....
۴۰	تکنیک ۱۵: کارت امتیاز متوازن.....
۴۲	منابع.....

فصل ۲. بررسی وضعیت ۴۳

۴۳	مقدمه.....
۴۳	الف. بررسی کیفی (تکنیک‌های ۱۶-۲۲).....
۴۴	ب. بررسی کمی (تکنیک‌های ۲۳-۲۶).....
۴۴	ج. مستندسازی نتایج (تکنیک‌های ۲۷-۳۰).....
۴۵	الف. بررسی کیفی.....
۴۵	تکنیک ۱۶: مصاحبه.....
۴۹	تکنیک ۱۷: تکنیک مخزن شبکه‌ای.....
۵۲	تکنیک ۱۸: کارگاه‌های آموزشی.....
۶۳	تکنیک ۱۹: مشاهده.....
۶۵	تکنیک ۲۰: تکنیک سایه‌افکنی.....
۶۷	تکنیک ۲۱: تحلیل پروتکل.....
۶۹	تکنیک ۲۲: مطالعات قوم‌نگاری.....
۷۳	ب. بررسی کمی.....
۷۳	تکنیک ۲۳: نظرسنجی.....
۷۷	تکنیک ۲۴: نمونه‌گیری.....
۸۱	تکنیک ۲۵: سوابق برای مقاصد خاص.....
۸۳	تکنیک ۲۶: تحلیل سند.....
۸۵	ج. مستندسازی نتایج.....
۸۵	روش ۲۷: تصاویر غنی.....

تکنیک ۲۸: نقشه‌های ذهنی.....	۸۸
تکنیک ۲۹: نمودارهای استخوان ماهی	۹۰
تکنیک ۳۰: نمودار متنی (زمینه‌ای)	۹۳
منابع.....	۹۶

فصل ۳. بررسی دیدگاه‌ها ۹۷

مقدمه.....	۹۷
الف. شناسایی ذی‌نفعان (تکنیک‌های ۳۱-۳۳).....	۹۷
ب. تحلیل ذی‌نفعان (تکنیک‌های ۳۴-۴۰).....	۹۸
ج. مدیریت ذی‌نفعان (تکنیک‌های ۴۱-۴۳).....	۹۹
الف. شناسایی ذی‌نفعان.....	۹۹
تکنیک ۳۱: تعیین ذی‌نفعان.....	۹۹
تکنیک ۳۲: تحقیقات پس‌زمینه.....	۱۰۰
تکنیک ۳۳: چرخه‌دور گردش ذی‌نفعان.....	۱۰۱
ب. تحلیل ذی‌نفعان.....	۱۰۴
تکنیک ۳۴: شبکه قدرت/علاقه.....	۱۰۴
تکنیک ۳۵: تحلیل شبکه اجتماعی.....	۱۰۹
تکنیک ۳۶: شخصیت.....	۱۱۲
روش ۳۷: ساینفین.....	۱۱۶
روش ۳۸: کتئوی.....	۱۱۹
روش ۳۹: مدل‌سازی فعالیت کسب‌وکار.....	۱۲۴
تکنیک ۴۰: چارت‌های راسکی.....	۱۲۹
ج. مدیریت ذی‌نفعان.....	۱۳۳
تکنیک ۴۱: برنامه مدیریت ذی‌نفع.....	۱۳۳
تکنیک ۴۲: ابزار حالت تعارض توماس-کیلمن.....	۱۳۶
تکنیک ۴۳: مذاکره اصولی.....	۱۳۸
منابع.....	۱۴۳

فصل ۴. ملزومات تجزیه و تحلیل ۱۴۵

۱۴۵	مقدمه.....
۱۴۶	الف. مدل‌سازی سازمانی (تکنیک‌های ۴۴-۴۶).....
۱۴۶	ب. تجزیه و تحلیل فرایند کسب‌وکار (تکنیک‌های ۵۳ - ۴۷).....
۱۴۷	ج. شناسایی تغییرات کسب‌وکار (تکنیک‌های ۵۵ - ۵۴).....
۱۴۷	الف. مدل‌سازی سازمانی.....
۱۴۷	تکنیک ۴۴: تجزیه و تحلیل ارزش پیشنهادی.....
۱۵۰	تکنیک ۴۵: تحلیل زنجیره ارزش.....
۱۵۴	تکنیک ۴۶: نمودار سازمان.....
۱۵۶	ب. تجزیه و تحلیل فرایند کسب‌وکار.....
۱۵۶	تکنیک ۴۷: تجزیه و تحلیل رویداد کسب‌وکار.....
۱۶۱	تکنیک ۴۸: نمودارهای فعالیت.....
۱۶۶	تکنیک ۴۹: مدل‌سازی فرایند کسب‌وکار.....
۱۷۱	تکنیک ۵۰: تحلیل وظایف.....
۱۷۷	تکنیک ۵۱: تجزیه و تحلیل قوانین کسب‌وکار.....
۱۸۰	تکنیک‌های ۵۲ و ۵۳: درخت‌های تصمیم و جداول تصمیم.....
۱۸۷	ج. شناسایی تغییرات کسب‌وکار.....
۱۸۷	تکنیک ۵۴: تجزیه و تحلیل شکاف (خلأ).....
۱۹۱	تکنیک ۵۵: فرایند طراحی مجدد پیش‌زمینه‌ها.....
۱۹۵	منابع.....

فصل ۵. ارزیابی انتخاب‌ها..... ۱۹۷

۱۹۷	مقدمه.....
۱۹۷	الف. شناسایی انتخاب‌ها (تکنیک ۵۶).....
۱۹۷	ب. انتخاب‌های فهرست کوتاه (تکنیک‌های ۵۷-۵۸).....
۱۹۹	ج. آماده‌سازی مورد کسب‌وکار (۵۹-۶۳).....
۱۹۹	د. ارائه مورد کسب‌وکار (تکنیک‌های ۶۴-۶۶).....
۱۹۹	الف. شناسایی انتخاب‌ها.....

۱۹۹.....	تکنیک ۵۶: شناسایی انتخاب‌ها.....
۲۰۱.....	ب.انتخاب‌های فهرست کوتاه.....
۲۰۳.....	تکنیک ۵۷: تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی.....
۲۰۷.....	تکنیک ۵۸: تحلیل میدان نیرو.....
۲۰۸.....	ج. آماده‌سازی مورد کسب‌وکار.....
۲۰۸.....	تکنیک ۵۹: تحلیل هزینه-فایده.....
۲۱۷.....	تکنیک ۶۰: دسته‌بندی مزایا.....
۲۲۰.....	تکنیک ۶۱: تحلیل تأثیر.....
۲۲۲.....	تکنیک ۶۲: تحلیل ریسک.....
۲۲۶.....	تکنیک ۶۳: ارزیابی و تعیین قیمت سرمایه‌گذاری.....
۲۳۲.....	د. ارائه مورد کسب‌وکار.....
۲۳۲.....	تکنیک ۶۴: ایجاد گزارش نمونه کسب‌وکار.....
۲۳۵.....	تکنیک ۶۵: ارائه مورد/نمونه کسب‌وکار.....
۲۳۶.....	تکنیک ۶۶: مدل ارتباطی «۱۴».....
۲۴۲.....	منابع.....

فصل ۶. تشریح الزامات ۲۴۳

۲۴۳.....	مقدمه.....
۲۴۴.....	الف. استخراج الزامات (تکنیک‌های ۶۷-۷۴).....
۲۴۵.....	ب. تحلیل الزامات (تکنیک‌های ۷۵-۷۸).....
۲۴۶.....	ج. توسعه الزامات (تکنیک‌های ۷۹-۸۳).....
۲۴۶.....	د. مدل‌سازی الزامات (تکنیک‌های ۸۴-۹۰).....
۲۴۷.....	الف. استخراج الزامات.....
۲۴۷.....	تکنیک ۶۷: تحلیل کاربر.....
۲۵۰.....	تکنیک ۶۸: سناریوها.....
۲۵۶.....	تکنیک ۶۹: داستان‌های کاربر.....
۲۵۹.....	تکنیک ۷۰: برنامه‌ریزی پوکر.....
۲۶۴.....	تکنیک ۷۱: تهیه فیلمنامه مصور.....

تکنیک ۷۲: نمونه‌سازی اولیه (پروتوتایپ)	۲۶۶
تکنیک ۷۳: قاب‌های سیمی	۲۷۲
تکنیک ۷۴: آموزش کارگاهی	۲۷۵
ب. تحلیل الزامات	۲۷۸
تکنیک ۷۵: محدوده زمانی	۲۷۸
تکنیک ۷۶: اولویت‌بندی موسکو	۲۸۲
تکنیک ۷۷: سازماندهی الزامات	۲۸۷
تکنیک ۷۸: انبار (جمع کردن) محصول	۲۹۱
ج. توسعه الزامات	۲۹۴
تکنیک ۷۹: مستندسازی الزامات	۲۹۴
تکنیک ۸۰: تعریف معیار پذیرش	۲۹۹
تکنیک ۸۱: اعتبارسنجی ملزومات	۳۰۳
تکنیک ۸۲: مدیریت ملزومات	۳۱۰
تکنیک ۸۳: ماتریس قابلیت ردیابی ملزومات	۳۱۶
د. مدل‌سازی ملزومات	۳۱۸
تکنیک ۸۴: مدل‌سازی نمونه مورد استفاده	۳۱۸
تکنیک ۸۵ و ۸۶: نمودارهای نمونه مورد استفاده و توصیفات نمونه مورد استفاده	۳۲۳
تکنیک ۸۷: مدل‌سازی رابطه نهاد	۳۳۰
تکنیک ۸۸: مدل‌سازی گروهی	۳۴۰
تکنیک ۸۹: ماتریس کرود	۳۴۸
تکنیک ۹۰: نمودارهای ماشین حالت	۳۵۱
منابع	۳۵۶

فصل ۷. مدیریت تغییر ۳۵۷

مقدمه	۳۵۷
الف. تغییر سازمانی (تکنیک‌های ۹۱-۹۲)	۳۵۸
ب. تغییر افراد (تکنیک‌های ۹۳-۹۷)	۳۵۸
ج. درک و مدیریت مزایا (تکنیک‌های ۹۸-۹۹)	۳۵۸
الف. تغییر سازمانی	۳۵۸

فهرست مطالب □ ش

تکنیک ۹۱: تحلیل فرهنگی	۳۵۸
تکنیک ۹۲: تغییر سازمانی مدل کرت لوین	۳۶۵
ب. تغییر افراد	۳۶۸
تکنیک ۹۳: مدل ساراح	۳۶۸
تکنیک ۹۴: رویکرد کاتر برای تغییر	۳۷۱
تکنیک ۹۵: چارچوب نتیجه	۳۷۶
تکنیک ۹۶: چرخه یادگیری	۳۷۹
تکنیک ۹۷: مدل شایستگی آگاهانه	۳۸۳
ج. درک و مدیریت مزایا	۳۸۵
تکنیک ۹۸: مدیریت مزایا	۳۸۵
تکنیک ۹۹: درک مزایا	۳۹۱
منابع	۳۹۴

ضمایم..... ۳۹۵

واژه‌ها..... ۳۹۹

فهرست اشکال و جداول

- شکل ۱-۱. چارچوب پنج نیروی پورتر ۱۰
- شکل ۱-۲. ممیزی منبع ۱۵
- شکل ۱-۳. جعبه بوستون ۱۸
- شکل ۱-۴. تحلیل سوات ۱۹
- شکل ۱-۵. ماتریس آنسف ۲۱
- شکل ۱-۶. مدل هفت-اس مک‌کینزی ۲۳
- شکل ۱-۷. الماس لویت ۲۶
- شکل ۱-۸. مدل نشان‌دهنده لایه‌ها و نمونه سطح ۱-۳ قابلیت‌ها ۳۲
- شکل ۱-۹. جریان ارزش یک مسافر در حال پرواز برای تعطیلات ۳۴
- شکل ۱-۱۰. مدل پوپیت ۳۷
- شکل ۱-۱۱. کارت امتیاز متوازن ۴۱
- شکل ۱-۲. ۱. مراحل اصلی مصاحبه ۴۵
- شکل ۲-۲. ۲. ساختار مصاحبه ۴۶
- شکل ۲-۳. ۳. مخزن شبکه‌ای با استفاده از مقیاس ۷ درجه‌ای ۵۱
- شکل ۲-۴. ۴. مخزن شبکه‌ای مسائل مربوط به ذخیره‌سازی سند ۵۲
- شکل ۲-۵. ۵. فرایند کارگاه آموزشی ۵۳
- شکل ۲-۶. ۶. عناصر یک نظرسنجی ۷۴
- شکل ۲-۷. ۷. فعالیت‌های برگه نمونه‌گیری (کامل شده) ۷۹
- شکل ۲-۸. ۸. برگه خلاصه تحلیل نمونه‌گیری ۸۰
- شکل ۲-۹. ۹. سابقه برای اهداف خاص در رسیدگی به شکایات ۸۱
- شکل ۲-۱۰. ۱۰. برنامه زمانی تفصیلی هفتگی ۸۲
- شکل ۲-۱۱. ۱۱. مثالی از فرم مشخصات سند ۸۴
- شکل ۲-۱۲. ۱۲. نمونه‌ای از تصویر غنی (یک سازمان فروشنده) ۸۷
- شکل ۲-۱۳. ۱۳. نمونه‌ای از نقشه ذهنی ۸۹
- شکل ۲-۱۴. ۱۴. نمودار استخوان ماهی (با استفاده از شش پی) ۹۲
- شکل ۲-۱۵. ۱۵. نمودار زمینه‌ای ۹۴
- شکل ۳-۱. چرخه ذی‌نفعان ۱۰۲
- شکل ۳-۲. شبکه قدرت/علاقه ۱۰۵

شکل ۳-۳. شبکه قدرت/علاقه گسترده.....	۱۰۵
شکل ۳-۴. تحلیل شبکه اجتماعی.....	۱۱۰
شکل ۳-۵. الگوی شخصیت.....	۱۱۴
شکل ۳-۶. شخصیت نمونه.....	۱۱۵
شکل ۳-۷. روش ساینفین.....	۱۱۸
شکل ۳-۸. مدل سازی فعالیت کسب و کار برای خرده فروشان لباس در بالاشهر.....	۱۲۸
شکل ۳-۹. نمودار راسکی.....	۱۳۱
شکل ۳-۱۰. ابزار حالت تعارض توماس-کیلمن.....	۱۳۶
شکل ۴-۱. رویکرد تجزیه و تحلیل سیستمیک.....	۱۴۵
شکل ۴-۲. انواع ارزش پیشنهادی.....	۱۴۹
شکل ۴-۳. زنجیره ارزش پورتر.....	۱۵۰
شکل ۴-۴. زنجیره ارزش جزئی از فعالیت های اولیه - مثال.....	۱۵۲
شکل ۴-۵. زنجیره ارزش برای هیئت ممتحن.....	۱۵۳
شکل ۴-۶. نمودار سازمان نشان دهنده محیط بیرونی.....	۱۵۴
شکل ۴-۷. نمودار کامل شده سازمان.....	۱۵۶
شکل ۴-۸. نمودار متنی حامی شناسایی رویدادها.....	۱۵۹
شکل ۴-۹. نمادسازی نمودار فعالیت.....	۱۶۳
شکل ۴-۱۰. مثال نمودار فعالیت.....	۱۶۳
شکل ۴-۱۱. نمودار فعالیت جزئی نشان دهنده نتایج چندگانه از یک تصمیم.....	۱۶۵
شکل ۴-۱۲. مجموعه نمادهای فرایند کسب و کار.....	۱۶۷
شکل ۴-۱۳. مدل فرایند کسب و کار با مراحل تفصیلی.....	۱۷۰
شکل ۴-۱۴. مدل فرایند کسب و کار نشان دهنده مراحل منطقی.....	۱۷۰
شکل ۴-۱۵. نمودار نشان دهنده مراحل در وظیفه بررسی شکایت.....	۱۷۵
شکل ۴-۱۶. ساختار جدول تصمیم.....	۱۸۱
شکل ۴-۱۷. مثال درخت تصمیم.....	۱۸۶
شکل ۵-۱. فرایند ارزیابی انتخابها.....	۱۹۸
شکل ۵-۲. شناسایی انتخابها.....	۲۰۰
شکل ۵-۳. انتخاب های فهرست کوتاه.....	۲۰۱
شکل ۵-۴. گزینه های تدریجی.....	۲۰۲

- شکل ۵-۵. عناصر امکان‌سنجی ۲۰۳
- شکل ۵-۶. تحلیل میدان نیرو ۲۰۷
- شکل ۵-۷. انواع هزینه و سود ۲۰۹
- شکل ۵-۸. فرمول ارائه ۲۳۹
- شکل ۶-۱. مثال سند دسته‌بندی کاربر ۲۵۰
- شکل ۶-۲. مثال داستان کاربری ۲۵۹
- شکل ۶-۳. کارت‌های برنامه‌ریزی پوکر ۲۶۱
- شکل ۶-۴. فیلمنامه مصور برای آژانس هواپیمایی ۲۶۶
- شکل ۶-۵. نمونه‌ای از طرح اولیه قاب‌های سیمی ۲۷۴
- شکل ۶-۶. فرایند آموزش کارگاهی ۲۷۷
- شکل ۶-۷. محدوده زمانی درونی و بیرونی ۲۷۹
- شکل ۶-۸. مثالی از ساختار یک محدوده زمانی نمونه ۲۸۱
- شکل ۶-۹. نمونه‌ای یک مدخل کاتالوگ الزامات ۲۹۹
- شکل ۶-۱۰. پیوند بین ملزومات و سایر عناصر ضروری ۳۱۷
- شکل ۶-۱۱. دسترسی کنشگر به نمونه مورد استفاده کسب‌وکار با استفاده از نماد پودسوا ۳۲۰
- شکل ۶-۱۲. نمودار نمونه مورد استفاده کسب‌وکار (با استفاده از نماد زبان یکپارچه مدل‌سازی) ۳۲۲
- شکل ۶-۱۳. عناصر اصلی یک نمودار نمونه مورد استفاده ۳۲۴
- شکل ۶-۱۴. نماد نمونه مورد استفاده اضافی ۳۲۶
- شکل ۶-۱۵. توصیف نمونه مورد استفاده برای «منابع اختصاص یافته» ۳۳۰
- شکل ۶-۱۶. مثال‌هایی از نهادها ۳۳۱
- شکل ۶-۱۷. از یک رابطه به روابط متعدد (چندتا) بین نهادها ۳۳۱
- شکل ۶-۱۸. روابط اختیاری ۳۳۲
- شکل ۶-۱۹. روابط چندتا- به چندتا ۳۳۳
- شکل ۶-۲۰. روابط چندتا- به چندتای باثبات ۳۳۳
- شکل ۶-۲۱. مدل داده‌های توسعه یافته ۳۳۴
- شکل ۶-۲۲. رابطه بازگشتی ۳۳۴
- شکل ۶-۲۳. رابطه برگشتی چندتا به چندتا ۳۳۵
- شکل ۶-۲۴. رابطه انحصاری ۳۳۵
- شکل ۶-۲۵. رابطه انحصاری مجزاشده ۳۳۶

شکل ۶-۲۶. روابط نام‌گذاری شده.....	۳۳۶
شکل ۶-۲۷. زیرگروه‌ها و گروه‌های بالایی.....	۳۳۷
شکل ۶-۲۸. مثال مدل رابطهٔ نهاد.....	۳۳۸
شکل ۶-۲۹. مدل کتابخانهٔ موازی.....	۳۳۹
شکل ۶-۳۰. یک کلاس شی.....	۳۴۱
شکل ۶-۳۱. روابط بین کلاس‌ها.....	۳۴۳
شکل ۶-۳۲. ارتباط کلاس.....	۳۴۴
شکل ۶-۳۳. کلاس‌های لینک‌شدهٔ بیشتر.....	۳۴۴
شکل ۶-۳۴. ارتباط انعطافی.....	۳۴۵
شکل ۶-۳۵. تعمیم‌پذیری.....	۳۴۶
شکل ۶-۳۶. نمونهٔ مدل کلاس.....	۳۴۷
شکل ۶-۳۷. نمودار ماشین حالت برای سفارش.....	۳۵۲
شکل ۶-۳۸. نمودار ماشین حالت زبان یکپارچهٔ مدل‌سازی برای صورتحساب.....	۳۵۳
شکل ۷-۱. تارنمای فرهنگی جانسون و اسکولز.....	۳۶۴
شکل ۷-۲. مدل تغییر سازمانی کرت لوین.....	۳۶۶
شکل ۷-۳. مدل تغییر ساراح.....	۳۷۰
شکل ۷-۴. چرخهٔ یادگیری کلب.....	۳۸۰
شکل ۷-۵. سبک‌های یادگیری هانی و مامفورد.....	۳۸۱
شکل ۷-۶. مدل شایستگی آگاهانه.....	۳۸۴
شکل ۷-۷. مزایای چارچوب وابستگی.....	۳۸۷
شکل ۷-۸. نمودار میله‌ای نشان‌دهندهٔ تغییرات و مزایا برخلاف دورهٔ زمانی.....	۳۸۸
شکل ۷-۹. رویکرد درک مزایا.....	۳۹۲
جدول ۳-۱. مثال برنامهٔ مدیریت ذی‌نفعان.....	۱۳۵
جدول ۴-۱. مثال‌های رویدادهای کسب‌وکار.....	۱۶۱
جدول ۴-۲. مثال سیستم شماره‌گذاری سلسله‌مراتبی.....	۱۶۹
جدول ۴-۳. محدودیت شرایط در جدول تصمیم.....	۱۸۱
جدول ۴-۴. جدول تصمیم شرایط ثبت‌شده.....	۱۸۲
جدول ۴-۵. جدول تصمیم شرایط ثبت‌شده - دو شرط.....	۱۸۲
جدول ۴-۶. جدول تصمیم ثبت شرایط - سه شرط.....	۱۸۲

ع □ تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار

جدول ۷-۴. جدول تصمیم با شرط.....	۱۸۲
جدول ۸-۴. جدول تصمیم با دو شرط.....	۱۸۳
جدول ۹-۴. جدول تصمیم با سه شرط.....	۱۸۳
جدول ۱۰-۴. جدول تصمیم با شرایط منطقی.....	۱۸۴
جدول ۱۱-۴. جدول تصمیم برای شرایط انحصاری.....	۱۸۵
جدول ۱۲-۴. جدول تصمیم ورودی‌های توسعه داده شده.....	۱۸۵
جدول ۱-۵. تجزیه و تحلیل بازپرداخت یا نقطه سربه‌سر.....	۲۲۷
جدول ۲-۵. جریان نقدی تخفیف‌یافته/ ارزش خالص فعلی.....	۲۲۹
جدول ۱-۶. تحلیل سناریو توسط جمعیت کاربر.....	۲۵۴
جدول ۲-۶. تحلیل سناریو توسط محیط.....	۲۵۴
جدول ۳-۶. تحلیل سناریو توسط استفاده متداول.....	۲۵۴
جدول ۴-۶. محتوای مشخصات الزامات معمول.....	۲۹۶
جدول ۵-۶. ملاحظات لازم برای تکنیک‌های «تصدیق» و «اعتبارسنجی».....	۳۰۴
جدول ۶-۶. نمونه‌ای از ماتریس کرود (جزئی).....	۳۴۹

مقدمه مترجمان

در طی سال‌های اخیر، عنوان و موضوع تحلیل کسب‌وکار رشد مهمی را در پروژه و طرح داشته است. بازار نشان‌دهنده اهمیت این موضوع است. درخواست‌ها برای مدیریت نیازمندی‌ها، ارائه راهکارهای خلاق جهت حل مشکلات کسب‌وکار، حل مشکلات فنی کسب‌وکار بسیار زیاد شده است و تحلیل کسب‌وکار در واقع تبدیل به یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران پروژه شده است. تحلیل کسب‌وکار عبارت است از «انجام فعالیت‌های موردنیاز در شناسایی، مدیریت، برنامه‌ریزی، تحلیل و اعتبارسنجی نیازمندی‌های یک سازمان و ارائه راه‌حل مناسب جهت دستیابی سازمان به اهداف تعیین‌شده». به عبارت ساده‌تر تحلیل کسب‌وکار را می‌توان علم تشریح فرآیندها، مکانیزم‌ها، جریان‌های اطلاعاتی، اهداف و استراتژی‌ها در دنیای کسب‌وکار دانست که می‌تواند شامل راه‌حل‌های مکانیزه و یا غیرمکانیزه باشد. نیازمندی‌هایی که بر اثر انجام فرآیندهای یک کسب‌وکار ارضا می‌گردند، در این تجزیه و تحلیل مشخص می‌گردند. امروزه تحلیل کسب‌وکار نقش به‌سزایی را در برنامه‌ریزی استراتژیک، شناخت ریسک‌ها و تبیین روش‌ها و راهکارهای نوین در سازمان‌ها بازی می‌کند.

تحلیلگر کسب‌وکار فردی است که مسئول شناسایی نیازهای کسب و کار مشتریان و ذینفعان بوده و با هدف اینکه راهکارهای لازم برای رفع این نیازها و مشکلات موجود در کسب و کار تعیین گردد، فعالیت می‌نماید. لذا تمامی متخصصین، علاقمندان و فعالان در نقش تحلیلگر سیستم، تحلیلگر کسب‌وکار، تحلیلگر داده‌ها، تحلیلگر فرآیند، معمار کسب‌وکار، مدیر و مشاور کسب‌وکار در حوزه تحلیل کسب‌وکار قرار گرفته و در دنیای حرفه‌ای به عنوان تحلیلگر کسب‌وکار شناخته می‌شوند.

تحلیلگر کسب و کار مسئول تعریف، مدیریت، استخراج، تحلیل، تأیید و مستندسازی نیازمندی‌های کسب‌وکار، سازمان و یا یک فرآیند سازمانی و ارائه راه‌حل مناسب در جهت پاسخگویی به نیازمندی‌ها و دستیابی سازمان به اهداف تعیین‌شده آن است. تحلیلگر کسب‌وکار در بدو عمل؛ راهکار از پیش تعیین شده‌ای را ارائه نمی‌دهد؛ اما منحصراً بر اساس نیازمندی‌های روشن و مدون است که راهکاری ارائه می‌گردد.

تحلیلگران کسب‌وکار، نقش کلیدی را به عنوان پل ارتباطی میان مشتریان، ذینفعان و تیم ارائه راهکار در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. تحلیل کسب‌وکار به صورت متمایزی در حیطه‌های تحلیل مالی، مدیریت پروژه، تضمین کیفیت، توسعه سازمانی، آزمون، آموزش و تولید و توسعه مستندات کاربرد دارد. گرچه، با توجه به ابعاد و نوع عملکرد سازمان، یک تحلیلگر کسب‌وکار می‌تواند در یک یا چند تا از موارد فوق فعالیت نماید. تحلیل کسب‌وکار را می‌توان ابزاری مفید برای مدیران سازمان‌ها، تحلیلگران سیستم‌های اجتماعی و اقتصادی، توسعه‌دهندگان و مکانیزاسیون فرآیندهای کسب‌وکار دانست. در هریک از این نقش‌ها اطلاعات مورد نیاز با استفاده از تحلیل کسب‌وکار مبتنی بر روش‌های استاندارد در

ف □ تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار

اختیار ایشان قرار می‌گیرد. نقش‌هایی از قبیل تحلیلگر کسب‌وکار، تحلیلگر سیستم، معمار کسب‌وکار، تحلیلگر مبتنی بر تجربه کاربری، مهندسین نیازمندی‌ها، تحلیلگر داده‌ها، تحلیلگر سیستم کسب‌وکار، و مدیران و مشاوران کسب‌وکار، نقش‌هایی هستند که با حوزه تحلیل کسب‌وکار مرتبط‌اند. شرکت‌ها معمولاً تحلیل‌گران سیستم خود را به شفافیت سایر افراد درگیر در پروژه تعریف نمی‌نمایند. دانش تحلیل‌گران کسب‌وکار در تمامی پروژه‌هایی که به شناخت و ارزیابی سیستم می‌پردازد (که عمدتاً به ایجاد و توسعه مکانیزاسیون نیز منتهی می‌گردد)، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

چنانچه بخواهیم شناختی جامع با قابلیت انعطاف از نیازمندی‌ها یک سازمان را داشته باشیم و عملکرد آن را ارزیابی و بهبود بخشیم، بایستی ابتدا به دقت به مطالعه و بررسی نیازمندی‌ها، فرآیندها، کنشگران و مجریان و ذی‌نفعان کسب‌وکار بپردازیم. در چرخه عمر توسعه یک سیستم تحلیل کسب‌وکار در فاز ابتدایی، فعالیت خود را آغاز می‌نماید و در فازهای بعدی نیز به دلیل نیاز به مدیریت تغییرات، جمع‌آوری و مدیریت نیازمندی‌های جدید و آزمون و اطمینان از ارائه خدمات تعیین‌شده مطابق با نیازمندی‌های به‌دست‌آمده، مورد استفاده واقع می‌شود.

کتاب حاضر در هفت فصل به معرفی ۹۹ تکنیک کاربردی برای تحلیل کسب‌وکار می‌پردازد. فصل اول، راهبرد و اهداف کسب‌وکار را ارایه می‌کند و تکنیک‌های مربوط به تحلیل و پیاده‌سازی راهبرد را مشخص می‌کند. در فصل دوم به بررسی کمی و کیفی و در نهایت مستندسازی نتایج آنها در کسب‌وکار پرداخته شده است و تکنیک‌های مربوط به هر نوع بررسی نیز ارایه شده است. فصل سوم مربوط به بررسی دیدگاه‌های مختلف در کسب‌وکار است که تکنیک‌های مربوط به شناسایی ذی‌نفعان، تحلیل ذی‌نفعان و مدیریت ذی‌نفعان را شرح داده است. در فصل چهارم ملزومات تجزیه و تحلیل کسب‌وکار مشخص شده است و رویکردها و مدل‌های مختلف موجود در این زمینه به همراه تکنیک‌های مربوطه به آنها ارایه شده است. فصل پنجم مربوط به ارزیابی انتخاب‌ها و گزینه‌های پیش‌روی می‌باشد که عناصر موجود برای ارزیابی و تکنیک‌های مربوط به هر یک را شرح می‌دهد. فصل ششم کتاب مربوط به تشریح الزامات است که تمام الزامات کسب‌وکار طی یک گروه‌بندی شرح داده شده و تکنیک‌های مربوطه نیز ارایه شده‌اند. فصل هفتم نیز به مدیریت تغییرات که در نتیجه انجام مراحل تحلیل کسب‌وکار ایجاد شده‌اند پرداخته است و مدل‌های موجود و تکنیک‌های لازم نیز مشخص و تشریح شده‌اند. در قسمت ضمایم تمامی تکنیک‌های مورد نیاز برای تحلیل کسب‌وکار ارایه شده‌اند و در نهایت فرهنگ اختصارات موجود در کتاب به منظور سهولت دسترسی برای خواننده در قالب یک جدول در انتهای کتاب درج شده است.

تلاش شده است کتاب به صورت روان ترجمه شود که برای محققانی که در ابتدای کار با تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار هستند قابل استفاده باشد. مواردی که نیاز به توضیحات بیشتر بوده نیز

زیرنویس شده است که دانشجویان و محققان ارجمند می‌توانند برای کسب اطلاعات بیشتر به منابع معرفی شده مراجعه کنند.

ترجمه این اثر ارزشمند و سنگین کار بسیار دشواری بود که بدون همکاری دوستان میسر نمی‌شد، بنابراین لازم می‌دانیم از کلیه افرادی که در این اثر، اینجانبان را حمایت کردند سپاسگذاری کنیم. از پرسنل بخش انتشارات دانشگاه تهران به ویژه جناب آقای آخوندی و نظام‌آبادی که فرایند چاپ را تسریع کردند بسیار سپاسگزاریم. بدون شک با وجود دقت فراوان، کاستی‌هایی هم در آن وجود دارد که امید است استادان، محققان، کارشناسان، مدیران، و دانشجویان محترم اشکالات و نارسایی‌های موجود در کتاب را گوشزد کنند تا در نسخه‌های آتی اصلاح شود. در پایان سپاس ویژه و بیکران خود را به درگاه خداوند متعال ابراز می‌داریم که کامیابی این کار را بر حقیران منت نهاد و امیدواریم این اثر ناچیز ذره‌ای بر غنای ادبیات تحلیل کسب‌وکار بیفزاید و مورد قبول واقع شود.