

دامنه‌ها در تحلیل کسب و کار

ارزیابی

ردگیری و پایش

تحلیل

برنامه‌ریزی

تحلیل نیاز

## دامنه‌ها در تحلیل کسب و کار

جستارهایی در مدیریت کسب و کار – تحلیل کسب و کار

خلاصه

در مستند حاضر به طور خلاصه دامنه های تحلیل کسب و کار (Business Analysis Domains) معرفی می‌شوند.

مزدک عبائی

تاریخ تنظیم: بهار ۱۳۹۸

## ۱) تحلیل نیاز

نخستین دامنه «تحلیل نیاز» است، که معمولاً به دلیل تجارب اندک افراد در مورد آن، دشوارترین دامنه در تحلیل کسب و کار محسوب می‌شود.

تحلیل نیاز شامل مجموعه کارهای لازم و ضروری است که برای «تعریف نیاز کسب و کاری»، «تصمیم‌گیری در مورد رویکرد برآورده‌ساختن نیاز» و «تعیین و توجیه ضرورت سرمایه‌گذاری سازمان بر روی تغییر پیشنهادی (برای تحقق نیاز)» انجام می‌شوند. این کارها و فعالیت‌ها باید پیش از آغاز پروژه و با هدف اطمینان از ایجاد ارزش کسب و کاری به واسطه اجرای پروژه، صورت گیرند. برای برداشت روشن‌تر از مفهوم «تحلیل نیاز»، لازم است روی دو مفهوم «نیاز» و «تحلیل» تمرکز شود. نیاز به معنای نبود «چیزی»، «قابلیت»، «توانمندی»، «منبع» و نظایر آن است که مفید، سودمند و قابل استفاده است (هر آن چیزی که سازمان از آن برخوردار نبوده یا قادر به انجام آن نیست و در عین حال ارزشمند است). در برخی موارد از نیازها تحت عنوان «فقدان توانمندی» یاد می‌شود.

از سوی دیگر، تحلیل را می‌توان معادل ارزیابی اهمیت چیزی یا موضوعی تلقی کرد.

ترکیب این دو واژه با هم به معنای جستجو برای چیزی است که سازمان فاقد آن بوده و در صورت برخورداری می‌تواند به خلق ارزش منجر شود. علاوه بر آن، میزان نیاز سازمان و اولویت آن نسبت به سایر نیازها نیز مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

یک نیاز کسب و کاری به سه دلیل موضوعیت می‌یابد:

- زمانی که مساله یا مشکلی در سازمان وجود دارد و باید حل و فصل (بر طرف) شود. مانند وجود فرآیندهای پر هزینه یا ناکارآمد در خدمات مشتری.
- زمانی که فرصتی پیش‌روی سازمان شناسایی می‌شود که استفاده از آن منجر به خلق مزیت و ارزش خواهد شد. ممکن است ایده‌ای برای بهبود یک محصول، توان رقابت را افزایش دهد یا امکان بهره‌برداری از بازار یا فناوری جدید، وجود داشته باشد.
- در مواردی که تغییری از خارج سازمان الزام و اجبار می‌شود. مانند شرایطی که به دلیل تغییر در قوانین، اعمال تغییراتی برای انطباق با آنها ضرورت می‌یابد.

در بسیاری موارد سازمان‌ها به دلایل مختلف با نیازهای متعددی مواجه می‌شوند که لازم است در مورد پرداختن به آنها تصمیم‌گیری کنند. در چنین شرایطی لازم است این نیازها بایکدیگر مقایسه و اولویت‌بندی شوند. مقایسه میان گونه‌های مختلف نیاز معمولاً دشوار و مستلزم تحلیل‌های پیچیده کسب و کاری است.

این مقایسه معمولاً با شناسایی راه‌حل‌های محتمل، برآورد هزینه‌های هر راه‌حل و برآورد ارزش کسب و کاری حاصل از هر راه‌حل همراه است. با استفاده از نتایج تحلیل «هزینه - فایده» امکان اولویت‌بندی و تعیین ترتیب و توالی نیازها و درخواست‌ها براساس الگویی منطقی فراهم می‌شود.

## ۲) برنامه‌ریزی

تحلیل کسب و کار مسوولیتی است که افرادی با عناوین شغلی متفاوت آن را انجام می‌دهند و همین مساله در هنگام مطالعه دامنه برنامه‌ریزی (در تحلیل کسب و کار) نیز موضوعیت می‌یابد. مدیران پروژه به اهمیت حیاتی برنامه‌ریزی در موفقیت پروژه آگاه هستند و معمولاً در زمینه تفکر رو به جلو برای اجرا موفق پروژه‌ها از خبرگی لازم برخوردارند. آنها معمولاً با افراد خبره و برخی اعضای تیم پروژه برای تنظیم برنامه و تحلیل ریسک‌ها مشورت می‌کنند (این رویکرد تحت عنوان برنامه‌ریزی غیر متمرکز شناخته می‌شود). در حالت ایده‌آل، تحلیل‌گران حرفه‌ای کسب و کار، برنامه تحلیل کسب و کار را با ملاحظات زیر تنظیم می‌کنند:

- ویژگی‌های نیاز کسب و کاری یا راه‌حل پیشنهادی *یکی از جنبه‌های مهم برنامه‌ریزی*
- ذی‌نفعان *توافق در مورد معیارهای پذیرش*
- شرایط محیطی که راه‌حل در آن به‌کار گرفته خواهد شد. *ذی‌نفعان است.*

این ملاحظات بر اساس دانش و اطلاعات کسب شده در تحلیل نیاز پایه‌ریزی می‌شوند. در چارچوب برنامه‌ریزی در مورد گام‌های عملیاتی سه دامنه دیگر (تحلیل / ردگیری و پایش / ارزیابی)، از جمله موارد زیر تصمیم‌گیری می‌شود:

- از کدام تکنیک‌ها برای استخراج، تحلیل و مدل‌سازی الزامات استفاده خواهد شد؟
- چه رویه‌هایی برای مدیریت الزامات و اعتبارسنجی آنها در طول پروژه مورد استفاده قرار خواهند گرفت؟

یکی دیگر از جنبه‌های مهم برنامه‌ریزی تفاهم و توافق در مورد معیارهای پذیرش ذی‌نفعان است. از همین‌رو از تکنیک‌ها و ابزارهای تحلیل ذی‌نفعان از جمله مصاحبه و تحلیل مستندات در این دامنه استفاده می‌شود.

لازم است تحلیل‌گر کسب و کار و مدیر پروژه در حین برنامه‌ریزی پروژه همکاری نزدیکی داشته باشند تا نسبت به پشتیبانی و حمایت کارهای مربوط به تحلیل کسب و کار از مدیریت کارهای پروژه اطمینان یابند.

در مواقعی که تحلیل‌گر کسب و کار عضو تیم پروژه نیست، تنظیم برنامه تحلیل کسب و کار به عنوان جزیی از برنامه مدیریت پروژه، بر عهده مدیر پروژه است.

### ۳) تحلیل

شاید عنوان «استخراج و تحلیل»، عنوان مناسب‌تری برای این دامنه در تحلیل کسب و کار باشد، چرا که این دامنه در عمل هر دوی این موارد را پوشش می‌دهد. استخراج شامل پرسش و جستجو برای کشف، شناخت و درک الزامات است.

*محور تمامی تلاش‌ها در تحلیل*

تحلیل به معنای شکست و تجزیه کل به اجزا و مولفه‌های آن *کسب و کار: استخراج و تحلیل* برای مطالعه بیشتر است.

به عبارت دیگر این دامنه شامل اقدام‌هایی برای شناخت کسب و کار و الزامات آن و نیز تحلیل مورد نیاز برای شکست و تجزیه الزامات و شناخت واقعی جنبه‌های مختلف راه‌حل مورد نیاز است. تمام جنبه‌های تحلیل کسب و کار دارای اهمیت هستند، اما اگر بخواهیم محوری برای تمامی این فعالیت‌ها قائل شویم، استخراج و تحلیل نخستین انتخاب خواهد بود. باید توجه داشت، ممکن است تکنیک‌های استخراج و تحلیل به صورت توأم و همزمان به کار گرفته شوند.

### ۴) ردگیری و پایش

این دامنه شامل مجموعه‌ای از اقدام‌هاست که معمولاً تحت عنوان مدیریت الزامات شناخته می‌شوند. این اقدام‌ها شامل ردیابی الزامات، گزارش‌دهی تحقق آنها، مرتبط‌سازی و پایش آنها در ارتباط با سایر مولفه‌های پروژه و ارزیابی پیامدهای تغییرات است.

در اینجا پایش به معنای هشدار زودهنگام در مورد یک مساله بالقوه است.

*ردیابی روشی موثر برای اطمینان*

تحلیل‌گر کسب و کار دامنه راه‌حل و الزامات آن را در سراسر *نسبت به از قلم نیافتادن الزامات* چرخه عمر پروژه پایش می‌کند و در صورت مواجهه با هر *است* مساله بالقوه‌ای آن را به مدیر پروژه گزارش می‌دهد.

برای درک و شناخت این دامنه، توصیه می‌شود، الزامات به عنوان مولفه‌های مستقلی، که در مراحل مختلف توسعه قرار دارند، در نظر گرفته شود. با این فرض برخی از آنها جدید و تحلیل نشده‌اند، برخی تحلیل شده اما غیر مصوب هستند و برخی دیگر نیز ممکن است تکمیل شده، رده شده یا معوق باشند.

ردیابی الزامات می‌تواند مزایایی را در پی داشته باشد:

ایجاد تمرکز در تیم پروژه	ایجاد پشتوانه برای تحلیل آثار و پیامد	کنترل مضاعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لازم است هر الزامی به اهداف پروژه مرتبط باشد.</li> <li>• همچنین اگر الزامی دارای ارتباطات چندگانه است، باید تمامی آنها تحلیل شده باشند.</li> <li>• اطلاع از الزامات دارای ارتباطات چندگانه به تمرکز تیم کمک می‌کند.</li> <li>• با نمایش توام اولویت‌ها و ارتباطات، می‌توان الزاماتی که مستلزم تخصیص بیشترین توجه، زمان و منابع هستند را به راحتی شناسایی کرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحلیل آثار و پیامدها، به معنای ارزیابی آثار، نتایج و پیامد تغییرات است.</li> <li>• ماتریس ردیابی الزامات ابزاری ارزشمند برای این تحلیل محسوب می‌شود (مشروط بر آن‌که الزامات به درستی با هم مرتبط شده باشند).</li> <li>• هرگاه نی‌نفعی تغییر در یکی از ابزارها را مطرح کند، تحلیل‌گر کسب و کار می‌تواند پیامدهای زنجیره‌ای تغییر را تحلیل و ارزیابی کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ردیابی ابزاری موثر و قدرتمند برای اطمینان نسبت به از قلم نیافتادن الزامات است.</li> <li>• یکی از دشوارترین کارهای مرتبط با توسعه الزامات، اطلاع و اطمینان از زمان تحقق آنهاست.</li> <li>• چگونه اطمینان می‌یابید که چیزی از قلم نیافتاده‌است؟</li> <li>• این نگرانی‌ها باعث می‌شود تحلیل‌گر زمان زیادی را برای استخراج و تحلیل صرف کند (بیش از نیاز). در حالی که ردیابی الزامات، یافتن اجزای از قلم افتاده را تسهیل می‌کند.</li> <li>• خالی بودن یک ستون یا ردیف ماتریس می‌تواند نشان‌دهنده از قلم افتادن جز یا مولفه‌ای باشد.</li> </ul>

## ۵) ارزیابی

این دامنه شامل اقدام‌های لازم برای اطمینان از آماده بودن راه‌حل برای به‌کارگیری توسط ذی‌نفعان و تحقق ارزش مورد انتظار است. ارزیابی راه‌حل در مقطع زمانی انجام می‌شود که تمامی کارهای پروژه تکمیل شده باشد.

تحلیل‌گر کسب و کار باید اطمینان پیدا کند که راه‌حل آماده استفاده در فضای عملیاتی کسب و کار است.

نقش تحلیل‌گر در این اقدام‌ها اهمیت پیدا می‌کند. تحلیل‌گران الزامات را استخراج و تحلیل کرده‌اند و می‌دانند انتظار از کارکرد و عملکرد چه بوده، ذی‌نفعان انتظار تحقق چه ارزشی را داشته‌اند.

*برای حصول اطمینان باید راه‌حل*

*تست شود، بهره‌بردار / کاربر*

*نهایی آماده استفاده از آن باشد و*

*سازمان نیز آمادگی مواجهه با آثار*

*آن را داشته باشد.*

با این درک و شناخت، تحلیل‌گر کسب و کار اعضای تیم را در شناسایی و حل و فصل نقصان‌های شناسایی شده در جریان تست‌ها، پشتیبانی می‌کند.

باید توجه داشت در شرایطی که برنامه‌ریزی، استخراج، تحلیل و مدیریت الزامات به خوبی انجام شده باشد، تعداد مسایلی که در جریان تست‌ها شناسایی می‌شوند، اندک خواهد بود.

ارزیابی راه‌حل‌ها مستلزم توجه به اهداف اولیه و اصلی پروژه (که در جریان شناسایی نیازها مطرح شده بودند) و معیارهای پذیرش و جزییات الزامات است. برنامه‌های تست باید به گونه‌ای طراحی شوند که این اطمینان حاصل گردد که معیارهای پذیرش محقق شده، الزامات کارکردی و غیر کارکردی نیز در راه‌حل منظور شده‌اند.

وقتی مساله یا چالشی شناسایی شد، تیم آن را مستند و تحلیل می‌کند، و در پی شناسایی بهترین راه اصلاح آن بر می‌آید.

پس از اصلاح راه‌حل مجدداً تست می‌شود و ممکن است برخی نقصان‌ها پیش از پیاده‌سازی (به دلیل محدودیت‌های زمانی) بر طرف نشوند. در این شرایط و در صورت موافقت حامی، تحلیل‌گر کسب و کار، کاربر نهایی را برای کاهش پیامدهای احتمالی این نقصان‌ها پشتیبانی می‌کند.

ارزیابی پس از استقرار نیز فعالیت دیگری است که در چارچوب این دامنه صورت می‌گیرد. بعد از به‌کارگیری راه‌حل توسط کاربر نهایی در محیط عملیاتی و واقعی، ارزش واقعی محقق شده، ارزیابی می‌شود.



## تنظیم‌کننده: مزدک عبائی

صفحه | ۶

- کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت ساخت (دانشگاه تهران)
- کارشناس مهندسی عمران (دانشگاه صنعتی شریف)
- دارای گواهی‌نامه<sup>۱</sup> PMI-PMP از PMI
- دارای گواهی‌نامه<sup>۲</sup> PMI-PBA از PMI
- مشاور و دستیار رییس هیات مدیره شرکت کیسون
- مشاور و مدرس مدیریت پروژه و مدیریت قراردادها
- مدیر سابق PMO در شرکت های کیسون و مه‌اب قدس
- مدیر سابق دفتر هماهنگی خدمات مدیریت شرکت سایبر
- مدیر سابق برنامه ریزی و تعالی سازمانی شرکت تهران جنوب
- سابقه تدریس در صدها دوره و کارگاه آموزشی در زمینه‌های مدیریت پروژه، مدیریت کسب و کار و مدیریت قراردادها و دعاوی
- مشاور / کارشناس مدیریت پروژه، توسعه کسب و کار، مدیریت قراردادها و مدیریت ساخت در: بانک اقتصاد نوین / بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی / سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (سابق) / مگفا / آتک / میتا / وادید طرح / کانی‌کاوان شرق / گروه NEXA / وزارت راه و ترابری (سابق) / برج‌های دوقلوی تهران (کلباران سابق) / وزارت راه و شهرسازی / مهندسان مشاور آوند طرح

اطلاعات تکمیلی در

[linkedin.com/in/mazdak-abaee](https://www.linkedin.com/in/mazdak-abaee)

®(PMP) Project Management Professional

®(PBA) Professional in Business Analysis

# مزدگ عبائی