

الزامات مدیریت عمومی

مبانی کسب و کار برای بیانیه چابکی کسب و کار

ارائه شده توسط: راجر تی. برلتون (Roger T. Burlton)، رونالد جی. راس (Ronald G. Ross) و جان ای. زکمن (John A. Zachman)^۱

ترجمه شده توسط: آراز ساعی ارسی (Araz Saie Arasi)، آیدین ضیاپور سُهی (Aidin Ziapour Sohi)، حسن حقیقی (Hassan Haghghi) و محمود نشاطی (Mahmood Neshati)

ویراستار ادبی: ساره مجیدی (Sareh Majidi)

پیشگفتار: همان طور که از اسم "چابکی کسب و کار" پیدا است، مفاهیمی فراتر از مباحث معمول "چابکی" در زمینه برنامه‌های توسعه نرم‌افزار یا طرح‌های سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهد. "چابکی کسب و کار" توانایی ایجاد تغییراتی پویا در خصوص مفاهیم و ساختارهای کسب و کار برای حفظ ارتباط در بستر یک محیط عملیاتی، پیچیده، نامشخص و در حال تغییر را در نظر می‌گیرد. این قابلیت ضرورتاً باید شامل پیکره‌بندی مجدد پویا^۲ روی پیاده‌سازی‌ها، موارد بالغ و نابالغ، موارد دستی و اتوماتیک، و موارد جدید و موجود کسب و کار باشد تا در حالی که تغییرات کسب و کار رسمی می‌شود، عملیات کسب و کار تداوم یابد. موارد الزامی مربوط به مدیریت عمومی^۳ که در ادامه آمده است، برای در نظر گرفتن و کاربری آگاهانه در ایجاد چنین کسب و کار عملیاتی که چابک و پویا نیز باشد، از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

۱. تسهیل ایجاد تغییر کسب و کار - تغییرات در کسب و کار در حداقل زمان، با حداقل هزینه، حداقل اخلاق و حداقل ریسک شکست (تغییر شامل تغییر بازار، تغییر قواعد، تغییر تکنولوژی، تغییر بازار کار، تغییر استراتژی و غیره است).

^۱ با تشکر از گلدیز اس. دلبیو لام (Gladys S.W. Lam) برای ورود به محتوا و سازماندهی اسناد مانیفست و ساشا آگانوا (Sasha Aganova) برای هدایت کار تا پایان آن.

^۲ dynamic reconfiguration

^۳ General Management Imperatives

۱

© بیزینس رول سولوشنز، ال ال سی. ۲۰۱۷.

© جان ای. زکمن، زکمن اینترنشنال. ۲۰۱۷.

© پروفسر رینیوال کانزالتینگ گروپ (۲۰۱۵)، اینک. ۲۰۱۷.

اجازه تولید و توزیع نامحدود این سند تحت شرایط زیر صادر می‌شود: (الف) حق چاپ و این اعلان مجوز به وضوح گنجانده شده باشد (ب) اعتبار این اثر به وضوح به سه نویسنده آن نسبت داده شده است. (ج) هیچ بخشی از سند، شامل عنوان، محتوا، حق چاپ و مجوز اخطار، به هیچ وجه تغییر، مختصر یا تمدید نشود.

الف. طراحی کسب و کار برای انعطاف پذیری جهت پشتیبانی از تغییرات جاری کسب و کار مبتنی بر تفکیک متغیرهای مستقل (بعنوان مثال، توانایی تغییر یک مؤلفه واحد کسب و کار بدون عواقب یا اثرات ناخواسته بر دیگر اجزای مرتبط).

ب. پیاده سازی سریع مبتنی بر مؤلفه های طراحی شده بصورت هدفمند برای استفاده مجدد در کاربردهای مختلف و در نتیجه، به حداقل رسانی هزینه های توسعه و زمان مورد نیاز برای اجرا و کاهش کار ایجاد شده ناشی از کمبودها و نقص های ایجاد شده.

ج. دسترسی به یک پایگاه دانش کسب و کار و تحلیل آن، برای پیش بینی و کاهش اثرات تغییرات پیشنهادی.

۲. خلق ارزش - ارزش برای مشتریان، سهام داران، جامعه، نسل های آینده و غیره.

الف. توسعه استراتژی با بکارگیری تجزیه و تحلیل اکوسیستم کسب و کار (از جمله تجزیه و تحلیل رقابتی) برای ایجاد ارزش نه تنها برای مشتریان بلکه برای سهام داران، جامعه، نسل های آینده و غیره.

ب. بکارگیری قابلیت تولید مونتاژ-به-سفارش^۴ برای ایجاد پاسخ سریع به تقاضای بازار برای محصولات و خدمات سفارشی.

ج. دستیابی به یک پایگاه دانش کسب و کار و تحلیل آن برای پژوهش و نوآوری در سیاست های کسب و کار، موجودی ها، فرایندها، شبکه های توزیع، مسئولیت ها و چرخه های زمان بندی و همیشه در ذهن داشتن ذی نفعان در اکوسیستم کسب و کار و خود کسب و کار.

۳. پیاده سازی استراتژی های کسب و کار - اطمینان حاصل کردن از این مورد که عملیات کسب و کار، اهداف استراتژیک کسب و کار را اجرا می کند.

الف. تصمیمات و سیاست های استراتژی کسب و کار به صراحت ضبط و تفسیر می شوند تا از تحول دقیق و تحقق اهداف استراتژیک در عمل اطمینان حاصل کنند.

⁴ assemble-to-order production

ب. کلیه تغییرات کسب‌وکار در پایگاه دانش کسب‌وکار ثبت شده و با استراتژی‌های تجاری مطابقت دارد تا تأثیر آن را تعیین کرده و سازگاری مناسب را ایجاد کند.

ج. فناوری و توسعه‌ها و پیاده‌سازی‌های سایر منابع، برای اجرای تصمیمات سیاسی کسب‌وکار و کشف نقض سیاست‌ها^۵ در عملیات تجاری برای اقدامات مناسب.

۴. تأمین امنیت – امنیت فیزیکی و سایبری برای افراد و دارایی‌ها.

الف. تجزیه و تحلیل وظایف و انتساب نقش‌های داخلی و خارجی و مجوزهای هر نقش برای مشاهده، دسترسی، استفاده، تغییر (و غیره) دانش اختصاصی و یا منابع کسب‌وکار از جمله داده، فرایندها و اموال کسب‌وکار^۶ (همانند امکانات، فناوری و غیره).

ب. جداسازی فیزیکی و حفاظت امنیتی برای افراد، مالکیت معنوی^۷ و دارایی‌های با ارزش دیگر بصورت مناسب.

ج. محافظت در برابر حملات سایبری و سایر تهدیدات به مشتری و دیگر اطلاعات اختصاصی و دانش انحصاری با توجه به مسئولیت امانت‌داری^۸ کسب‌وکار.

۵. تضمین پایداری – پایداری^۹ در زمینه تغییرات اکوسیستم کسب‌وکار.

الف. تحلیل پیوسته اکوسیستم خارجی برای موقعیت‌های بحرانی، تهدیدها و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی در رابطه با فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT).

ب. ارزیابی مداوم^{۱۰} پایگاه دانش کسب‌وکار برای شناسایی و توسعه سرمایه‌گذاری‌ها و اقدامات مناسب و دستیابی به منابع مناسب برای پرداختن به SWOT.

ج. مشاهده و نظارت مستمر بر کلیه الزامات کسب‌وکار^{۱۱} برای اطمینان از انطباق در عمل.

⁵ policy violations

⁶ business properties

⁷ intellectual property

⁸ fiduciary responsibility

⁹ Sustainability

¹⁰ Continuous assessment

¹¹ Business Imperatives

۶. مدیریت ریسک کسب و کار - ریسک از دست دادن پول، مشتری، دارایی، حسن نیت^{۱۲}، اعتبار، انطباق و غیره.

الف. طراحی کسب و کار برای حذف، کاهش یا جلوگیری از ریسک‌های مادی کنترل نشده از جمله ناهمخوانی‌های بالقوه ناشی از ضعف در فرایندها، سیاست‌ها و قواعد کسب و کار.

ب. حذف افزونگی‌ها در سرار کسب و کار که در صورت کشف توسط عوامل خارجی از جمله دولت، مشتریان، شاکیان و غیره می‌تواند منجر به عدم ردیابی، آسیب‌پذیری‌ها یا تعهدات شود.

ج. تجزیه و تحلیل پایگاه دانش کسب و کار برای پی‌بردن به نواقص منطقی یا ناهمخوانی در طراحی‌های کسب و کار برای آشکار کردن دلایل اصلی آن‌ها و توسعه و پیاده‌سازی راه‌حل‌های مناسب.

۷. تشویق نوآوری مناسب یا کنترل - متعادل کردن مداخله در مقابل بهینه‌سازی.

الف. تنظیم سیستم مدیریت برای تشویق نوآوری باز (خلاقیت، تمرکز زدایی از تصمیمات طراحی) و یا تشویق کردن به بهینه‌سازی (کنترل، تمرکز کردن بر اختیار طراحی) در حوزه‌های طراحی کسب و کار، توسعه محصول و خدمات، استراتژی و سیاست‌های کسب و کار و غیره.

ب. دسترسی به پایگاه دانش کسب و کار و تحلیل آن برای شناسایی تأثیر تغییرات پیشنهادی و توسعه برنامه‌های خاص برای مدیریت طرح^{۱۳} و ادغام تغییر^{۱۴}.

۸. فعال کردن همکاری - همکاری داخلی درون کسب و کاری و همکاری خارجی با سایر کسب و کارها.

الف. توجه به گسترش دامنه طراحی کسب و کار، شامل تمامی شرکت‌کنندگان در ارائه ارزش در زنجیره ارزش گسترده به مشتریان نهایی و بازار.

ب. دسترسی به پایگاه دانش کسب و کار و تحلیل آن برای شناسایی پتانسیل‌ها و تعاملات مورد نیاز در بین واحدهای کسب و کار با مسئولیت‌های مستقل به منظور تضمین طراحی بهینه‌ی کل شبکه برای پشتیبانی از عملیات تکمیلی.

¹² Good Will

¹³ program management

¹⁴ change assimilation

ج. نوآوری و خلق محصولات و خدمات به هم پیوسته^{۱۵} و پایدار با همکاری واحدهای مستقل کسب و کار، همراه با حفظ ارزش دریافت کنندگان آن محصولات و خدمات در شرایط متغیر.

۹. بهینه سازی منابع – شناسایی/ احراز صلاحیت جایگزین های سرمایه گذاری و به حداکثر رساندن استفاده از منابع از طریق اشتراک گذاری و استفاده مجدد.

الف. ارزیابی و تحلیل اکوسیستم خارجی و پایگاه دانش کسب و کار برای شناسایی، احراز صلاحیت و تعیین کمیت کاندیدهای سرمایه گذاری دارای قابلیت برآورده کردن اهداف استراتژی کسب و کار به بهترین وجه و بهترین عملکرد در هرگونه شکاف اجرایی.

ب. مؤلفه سازی^{۱۶} و طراحی منابع برای استفاده مجدد در پیاده سازی های مختلف برای کاهش هزینه های توسعه، ریسک، تلاش مضاعف و زمان مورد نیاز برای پیاده سازی تغییرات در کسب و کار.

ج. برقراری مکانیسم ها و توانایی اندازه گیری، نظارت و به راحتی سازگار کردن کار عملیاتی، قواعد کسب و کار و قابلیت های پشتیبانی در شرایط عملیاتی نزدیک به بلادرنگ^{۱۷}.

۱۰. مدیریت دانش – مدیریت دانش کسب و کار برای مزایای آن

الف. ذخیره افزایشی و پالایش تکراری^{۱۸} مجموعه ای از تعاریف، توصیفات و قواعد، و همچنین دانش مورد نیاز برای برقراری ارتباط و مدیریت نحوه عملکرد کسب و کار.

ب. تجزیه و تحلیل چگونگی تغییر کسب و کار برای نوآوری، پیشرفت، کاهش ریسک، ایجاد امنیت سایبری، تخصیص منابع، مزیت رقابتی و غیره بصورت بهینه.

ج. درک تأثیر تغییرات در سیاست، فرایندها، قواعد کسب و کار، منابع و سایر مکانیزم های مورد نیاز برای اتخاذ تصمیم در خصوص تغییرات بهینه.

¹⁵ Seamless

¹⁶ Componentization

¹⁷ real-time

¹⁸ iterative refinement