

بیانیه چابکی کسب و کار

ساختن برای تغییر

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 Haghighi) و محمود نشاطی (Mahmood Neshati)

ویراستار ادبی: ساره مجیدی (Sareh Majidi)

دستور العمل نخست

تمام ابتکارات باید به طور قابل اثبات با الزامات مدیریتی همسو باشند.

۱- تغییر دائمی

- ۱-۱ تغییر دائمی برای پیش‌بینی و کاهش اثر تغییرات، به ویژه پیامدهای ناخواسته‌ی آن، به یک پایگاه دانش کسب و کار بستگی پیدا می‌کند.
- ۲-۱ منطبق شدن با نوآوری و تغییرات سریع که پایان‌ناپذیر هستند، برای چابکی کسب و کار الزامی است.

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

© بیزینس رول سولوشنز، ال ال سی. ۲۰۱۷.

© جان ای. زکمن، زکمن اینترنشنال. ۲۰۱۷

© پروسس 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 اختصار، به هیچ وجه تغییر، مختصر یا تمدید نشود.

- ۳-۱ کسب و کار فعلی باید به طور مداوم تغییر یابد تا ارتباط تجاری آن در یک اکوسیستم خارجی که مدام در حال تکامل است، پایدار گردد.
- ۴-۱ در حالی که تغییر دائمی اجتناب ناپذیر است، این تطابق باید طوری انجام شود که در جریان انتقال آن، زنجیره‌های ارزش موجود در معرض ریسک غیرضروری قرار نگیرند.

۲- چابکی راهکار کسب و کار

- ۱-۲ توسعه سریع نرم‌افزار به خودی خود برای بقا و رشد کافی نیست، زیرا به احتمال زیاد اثبات این امر خیلی سخت خواهد بود که چنین نرم‌افزاری به محض بهره‌برداری بطور مداوم و سریع و بدون عواقب ناخواسته قابل تغییر باشد.
- ۲-۲ معیار درست برای یک راهکار چابک کسب و کار این است که بدانیم دانش کسب و کار تا چه حد در آن پیکربندی شده و تا چه حد به سادگی می‌توان آن را تغییر داد یا دوباره پیکربندی کرد.
- ۳-۲ استقرار دانش کسب و کار در فرآیندهای کسب و کار و محصولات باید به موقع، موثر، قابل انتخاب، قابل تکرار، فراگیر، قابل پیگیری و با قابلیت جمع‌شدن باشد.

۳- خلق ارزش کسب و کار

- ۱-۳ ارزش کسب و کار باید توجیه برجسته‌ای برای مصرف منابع (همانند پول، زمان و غیره) برای همه‌ی سرمایه‌گذاری‌ها از جمله توسعه یا اکتساب نرم‌افزار را داشته باشد.
- ۲-۳ ارزش کسب و کار از طریق ارتقاء راهکارهای کسب و کار یا از طریق تغییراتی که برای انطباق با اکوسیستم کسب و کار است، ایجاد می‌شود و تنها از ویژگی‌های نرم‌افزاری بوجود نمی‌آید.
- ۳-۳ کار ناقص و دوباره‌کاری به دلیل فقدان دانش کسب و کار و عدم همسویی اتفاق می‌افتد و اتلاف محض است.
- ۴-۳ ایجاد ارزش بهینه‌شده برای سیلوهای کسب و کاری به جای ایجاد ارزش برای کل زنجیره ارزش، تجربه مشتری و ارزش دریافتی را بهینه‌سازی فرعی می‌کند.
- ۵-۳ برنامه‌ریزی و مدیریت ایجاد ارزش، نیازمند یک مدل زنجیره ارزش است که بتوان از آن برای طراحی، تغییر، مدیریت، بهره‌برداری و تحلیل کل زنجیره ارزش استفاده کرد.

۴- زنجیره ارزش

- ۱-۴ دانش کسب‌وکار و کار معینی برای ارائه محصولات و خدمات به بازار مورد نیاز است و این امر با توجه به وابستگی‌های طبیعی آن‌ها (که در یک زنجیره ارزش است) باید سازماندهی شود نه بر اساس ساختارهای سازمانی موجود که برخلاف وابستگی‌های طبیعی زنجیره است.
- ۲-۴ بازار، مرزهای طبیعی یک زنجیره ارزش را تعیین می‌کند و مشارکت ذینفعان در کسب‌وکار ممکن است داخلی یا خارجی باشد.
- ۳-۴ نقش هر یک از ذینفعان در یک زنجیره ارزش باید در خدمت منافع کل سازمان باشد و شامل تطابق با قیدها و محدودیت‌های سایر ذینفعان نیز باشد. سنجش‌ها، اهداف و مشوق‌ها برای تعیین نقش ذینفعان باید با نتایج زنجیره ارزش که بهترین وجه خدمت به مشتریان است، همسو باشد.
- ۴-۴ تلاش برای از بین بردن سیل‌ها یا پایپ لاین‌های محصولات و بهبود انتها-به-انتهای فرآیندها در یک زنجیره‌ی ارزش بدون یک مدل مفهومی در بهترین حالت دشوار خواهد بود. انجام این تلاش تضمین‌کننده به وجود نیامدن دوباره کاری و تاخیرها است.
- ۵-۴ دانش و آگاهی از وابستگی‌ها در یک زنجیره ارزش، پیش‌بینی تأثیر تغییرات را میسر می‌کند و معیارهای طبیعی برای تعیین محدوده روی مرزهای طراحی کسب‌وکار و ابتکارات پیاده‌سازی نرم‌افزار را نیز فراهم می‌نماید.

۵- دانش کسب‌وکار

- ۱-۵ دانش کسب‌وکار همانند دانش توسعه نرم‌افزار نیست.
- ۲-۵ دانش کسب‌وکار تمام مشخصات مورد نیاز کسب‌وکار را برای ایجاد، بهره‌برداری، مدیریت، تغییر زنجیره‌های ارزش و نیز ارزیابی عملکرد کسب‌وکار را پوشش می‌دهد. همچنین قابلیت‌های زیربنایی کسب‌وکار و توانمندسازی استفاده از منابع (مالی، انسانی، تسهیلات، تجهیزات و غیره) که زنجیره‌های ارزشی به آن وابسته هستند را نیز پوشش می‌دهد.
- ۳-۵ ارتباط موثر و بدون ابهام دانش کسب‌وکار به درک مشترک از آن بستگی دارد. این درک باید تعمداً و با استفاده از یک مدل مفهومی که در خدمت نگهداری دانش و امکان استفاده مجدد از آن است، مدیریت شود.

۴-۵ دانش کسب‌وکار در بخش‌های پایین‌دست یک زنجیره ارزش به دانش کسب‌وکار که مورد نیاز برای بخش‌های بالادستی است، وابسته است. بیشترین دانش کسب‌وکار قابل استفاده مجدد در ابتدا در زنجیره ارزش ایجاد می‌شود و سپس در سراسر زنجیره مورد استفاده مجدد قرار می‌گیرد.

۶- مدیریت دانش کسب‌وکار

- ۱-۶ دانش کسب‌وکار باید به صراحت و در شکل قابل دسترس برای همه مخاطبان کسب‌وکار بیان شود.
- ۲-۶ مدیریت اثربخش دانش کسب‌وکار مستلزم آن است که به شکل صریح، قابل دسترس، محافظت شده، قابل اشتراک‌گذاری، قابل استفاده مجدد، قابل نگهداری و به روزرسانی ارائه شود.
- ۳-۶ مدیریت اثربخش دانش کسب‌وکار مستلزم امکانات ذخیره‌سازی رسمی (خودکار و غیر خودکار) و فرایندهایی برای حفظ یکپارچگی و ترویج آن است.
- ۴-۶ مدیریت اثربخش دانش کسب‌وکار مستلزم آن است که دانش کسب‌وکار از به خطر افتادن فیزیکی یا سایبری، ایمن شده باشد.

۷- پایگاه دانش کسب‌وکار

- ۱-۷ پایگاه دانش کسب‌وکار نتیجه نهایی تبدیل دانش ضمنی (ذهنی) به دانش صریح (ذخیره-شده، متداول، قابل اشتراک) است.
- ۲-۷ پایگاه دانش کسب‌وکار شفافیت دائمی در مورد تصمیمات طراحی در پیکربندی محصولات و فرآیندهای کسب‌وکار را فراهم می‌کند.
- ۳-۷ پایگاه دانش کسب‌وکار نه تنها برای خودکارسازی فرایندها، بلکه برای تجمیع تمام توانایی‌های کسب‌وکار ضروری است.
- ۴-۷ پایگاه دانش کسب‌وکار برای جانمایی و استفاده مجدد از قابلیت‌های کسب‌وکار، پیش‌بینی پویا و کاهش اثرات تغییرات بسیار حیاتی است.
- ۵-۷ پایگاه دانش کسب‌وکار یک پیاده‌سازی فن‌آوری معمولی نیست، بلکه یک دارایی کسب‌وکار الزامی برای عصر دانش است. بنابراین باید تحت نظر مدیریت عمومی قرار گیرد.

۸- منبع واحد از حقیقت کسب و کار

- ۱-۸ پایگاه دانش کسب و کار تنها منبع حقیقی برای تعاریف مفاهیم کسب و کار به صورت مجاز است. همچنین تنها منبع حقیقی برای تصمیمات سیاسی کسب و کار است که به طور مداوم برای تمامی مخاطبان کسب و کار، مستقل از زمان و مکان، بلافاصله در دسترس قرار می‌گیرد و برای ایجاد تغییرات دائمی طراحی شده است.
- ۲-۸ پایگاه دانش کسب و کار تنها منبع حقیقی در مورد قواعد کسب و کار، فعالیت‌های کسب و کار و سایر مشخصات کسب و کار است که عملکرد زنجیره‌های ارزش به آن‌ها بستگی دارد.
- ۳-۸ پایگاه دانش کسب و کار برای اینکه بتواند به عنوان تنها منبع حقیقی کسب و کار که تغییر را به صورت اثربخش تسهیل می‌نماید به کار گرفته شود، باید تفکیک بین تمام عناصر اصلی که می‌توانند در قابلیت‌ها یا راهکارهای کسب و کاری پیکربندی شوند را برقرار سازد و نگهداری نماید. - به عنوان مثال، تفکیک مفاهیم از قواعد کسب و کار، تفکیک قواعد کسب و کار از فرآیندها، تفکیک فرآیندها از رویدادها و نقش‌ها و غیره - و این امر را به همان خوبی که توصیفات فنی طراحی از آنها منفک است نگهداری نماید.

۹- یکپارچگی کسب و کار

- ۱-۹ نتایج ناهمخوان و متناقض کسب و کار که بر ذینفعان خارجی مانند مشتریان، نهادهای قانون - گذار و غیره تأثیر می‌گذارد، اعتبار را کاهش می‌دهد و مسئولیت‌های قانونی بالقوه‌ای را ایجاد می‌نماید.
- ۲-۹ عدم رعایت همخوانی تکالیف و تعهدات قراردادی با ذینفعان خارجی، با تمرکز بر مشتری - مداری مغایرت دارد و ناسازگار است.
- ۳-۹ با طراحی صحیح ساختار مفاهیم کسب و کار در راستای تضمین همخوانی در نتایج کسب و کار - که طراحی یک مدل مفهومی است - از طراحی مجدد و بازسازی بی مورد پایگاه داده‌ها و سیستم‌ها جلوگیری می‌شود.
- ۴-۹ با فعال‌سازی رفتارهای همخوان و تصمیمات عملیاتی قابل تکرار، قواعد کسب و کار بخش اساسی از دانش کسب و کار می‌گردد.
- ۵-۹ علت اصلی مشکلات کیفی داده‌ها، عدم استفاده همخوان از تعاریف مجاز کسب و کار و واژگان کسب و کار است. تعاریف و واژگانی که توسط یک مدل مفهومی تجویز شده باشد و در راستای رعایت صحیح قواعد کسب و کار باشد.

۱۰- استراتژی کسب و کار

- ۱-۱۰ یافتن راهی برای بقا یا تسلط بر یک صنعت و جلوگیری از ورودی‌های جدید، به طور فزاینده‌ای به مدیریت دانش کسب و کار بستگی دارد.
- ۲-۱۰ دانش ضروری کسب و کار برای اجرای استراتژی کسب و کار و پیکربندی فرآیندها و محصولات، ویژه و فوق العاده ارزشمند است. این دانش به طور فزاینده‌ای برای حفظ مزیت رقابتی واجب و لازم الاجرا است.
- ۳-۱۰ ربات‌ها تکمیل‌کننده و تقویت‌کننده نیاز به دانش صریح کسب و کار خواهند بود، اما جایگزین نیستند.
- ۴-۱۰ هیچ کسب و کار یا کانال فناوری جدیدی که دانش کسب و کار برای آن لازم نباشد، هرگز ایجاد نمی‌شود. فناوری‌ها می‌آیند و می‌روند و این دانش کسب و کار است که ماندگار می‌ماند.
- ۵-۱۰ با توجه به سرعت نوآوری و تغییر، راهکارهایی که برای چابکی کسب و کار هستند برای کسب و کار امروزی بسیار حیاتی هستند.

کلام آخر: هیچ چیز تئوری یا فنی وجود ندارد که تحقق همه اصولی که در این بیانیه است را محدود یا منع کند. برای ادامه عملیات یا انجام کارهای جدید، از جمله پیاده‌سازی نرم‌افزار، الزامی به تکمیل و انجام دائم کلیه اصول و دانش کسب و کار نیست. این کار به زمان، فداکاری و پشتکار نیاز دارد. هر اصل از نظر مفهومی، منطقی و فیزیکی کاملاً ثابت شده است. تنها چیزی که برای تحقق این اصول لازم است، تصمیم‌گیری برای عملی ساختن آن‌ها به طور گردشی و افزایشی می‌باشد و تعهد به تحقق اختصاصی آن‌ها به عنوان یک شیوه و پارادایم جدید زندگی است. تنها بحث منطقی برای نادیده گرفتن آن‌ها این است که ساختن سریع‌تر نرم‌افزار اهمیت بیشتری نسبت به عملکرد موفق کسب و کار در یک محیط پر ریسک، پویا و پیچیده داشته باشد. کسی که قصد انجام این کار را دارد ... بهتر است آن شخص شما باشید.