

مقاله ویژه

مقدمه‌ای بر بدنه دانش معماری کسب‌وکار (BIZBOK)

زهره حسنی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه الزهرا

پست الکترونیکی: Zohre.hasani1998@gmail.com

مینا رنجبر فرد

عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا

پست الکترونیکی: m.ranjbarfard@alzahra.ac.ir

چکیده

BIZBOK شامل مجموعه اصلی مفاهیم و فرآورده‌های معماری کسب‌وکار است که هر سازمانی را قادر به ایجاد، برقراری ارتباط و مدیریت معماری کسب‌وکار مربوطه خود می‌سازد. راهنمای BIZBOK* شامل یک مجموعه رو به رشد از مفاهیم، مقررات و به‌روش‌های در حال ظهور است که توسط بسیاری از دست‌اندرکاران معماری کسب‌وکار در صنایع مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. انجمن معماری کسب‌وکار، حامی راهنمای BIZBOK، این راهنما را به عنوان استاندارد در حال ظهور برای ایجاد، گسترش و استفاده از معماری کسب‌وکار در یک سازمان ترویج می‌دهد. این مقاله به معرفی راهنمای BIZBOK پرداخته و بخش‌های اصلی آن شامل، پایگاه دانش معماری کسب‌وکار، طرح‌های معماری کسب‌وکار و سناریوهای معماری کسب‌وکار را شرح می‌دهد. واژگان کلیدی: معماری کسب‌وکار، BIZBOK، معماری سازمانی

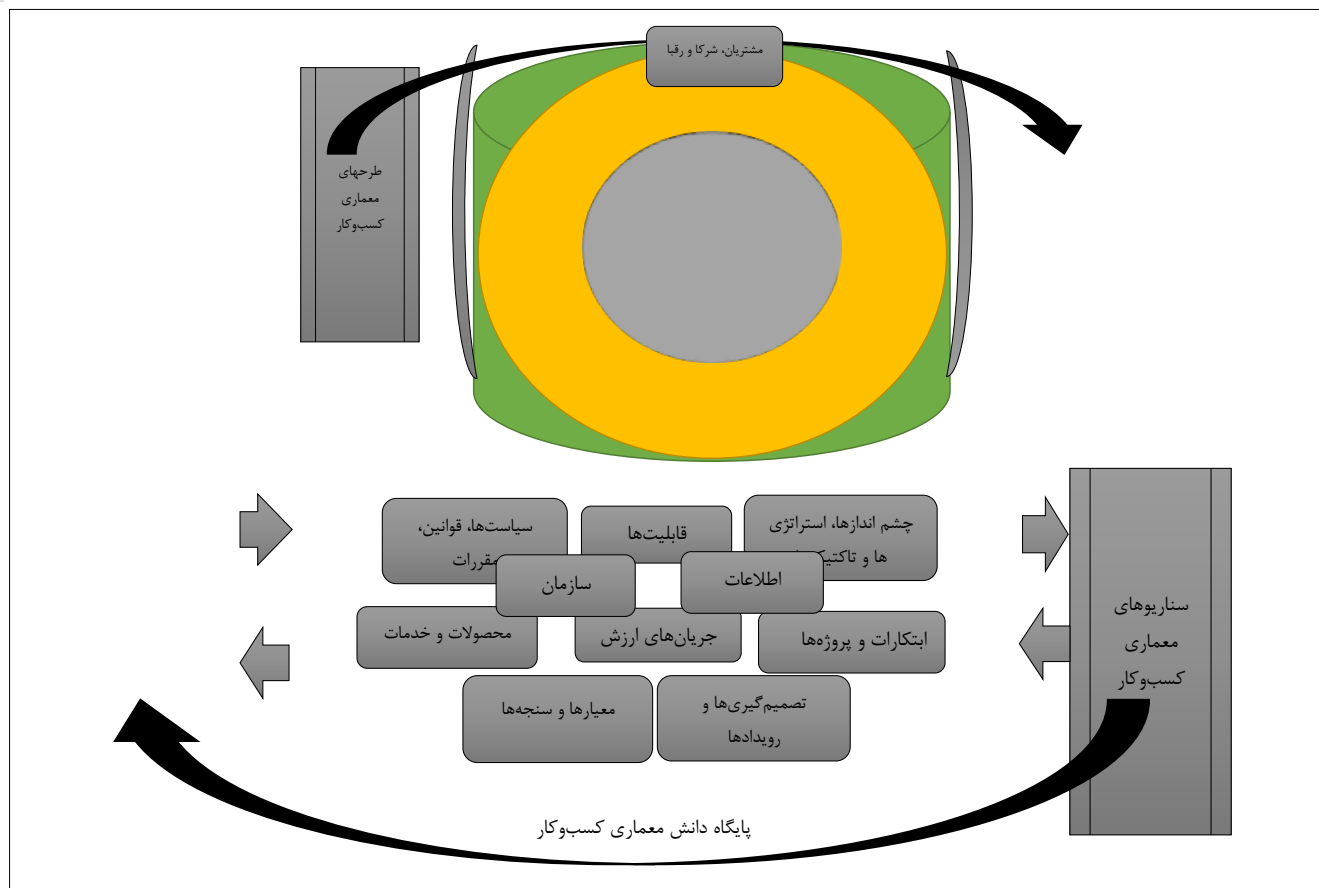
راهنمای مجموعه دانش معماری کسب‌وکار (BIZBOK) یک راهنمای عملی برای دست‌اندرکاران معماری کسب‌وکار و افرادی که مایلند از معماری کسب‌وکار برای حل چالش‌های کسب‌وکار استفاده کنند، فراهم می‌کند. این راهنمای عملی به شکل به‌روش‌ها، از شرکت‌های متعدد و رهبران معماری کسب‌وکار جمع‌آوری شده است. افراد حرفه‌ای معماری کسب‌وکار، اهمیت داشتن یک راهنمای جامع و در عین حال کاربرپسند را برای تعداد رو به رشد سازمان‌هایی که این رشته را پذیرفته‌اند، درک می‌کنند.

راهنمای BIZBOK در هر مرحله از عملکرد معماری کسب‌وکار به سازمان‌ها سود می‌رساند. با تمرکز بر شاغلان و دست‌اندرکاران، راهنمای BIZBOK به سازمان‌های در حال پیشرفتی گره خورده است

۱- مرور کلی بر دانش معماری کسب‌وکار (BIZBOK)

معماری کسب‌وکار به عنوان «طرحی از بنگاه اقتصادی که درک مشترکی از سازمان فراهم می‌کند و برای همسویی اهداف راهبردی و خواسته‌های تاکتیکی مورد استفاده قرار می‌گیرد»، تعریف شده است. این تعریف بارها توسط کمیته‌های استاندارد و دست‌اندرکاران بیان شده است. اگر تعریف را تجزیه کنیم، چندین عنصر مهم دارد که پایه و اساس معماری کسب‌وکار و به‌روش‌ها را که اساسی‌ترین جنبه معماری کسب‌وکار هستند تشکیل می‌دهد. یک کسب و کار در مرزهای شرکت آغاز یا پایان نمی‌یابد. بنابراین، معماری کسب‌وکار باید بتواند بخش‌هایی از کسب‌وکار را نیز که شامل منافع سودبران و موارد برون‌سپاری شده است، نشان دهد.

* Business Architecture Body of Knowledge



شکل ۱: چارچوب معماری کسب و کار

می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند بر اساس الزامات منحصر به فرد معماری کسب و کار، ناشی از چالش‌های دنیای واقعی بر اساس آن بنا و شخصی‌سازی شوند. این چارچوب از سه بخش اصلی تشکیل شده است که در شکل ۱ نشان داده شده است.

در چارچوب معماری کسب و کار سه مولفه مهم وجود دارد که شامل پایگاه دانش معماری کسب و کار^۱، طرح‌های معماری کسب و کار^۲ و فرآیندهای معماری کسب و کار^۳ می‌شود. پایگاه دانش معماری کسب و کار در قسمت میانی چارچوب قرار دارد. در ادامه هر یک از این مولفه‌ها شرح داده می‌شود.

۲- پایگاه دانش معماری کسب و کار

دامنه‌های نشان داده شده در قسمت میانی شکل ۱ از راه‌های مختلف با یکدیگر مرتبط هستند. یک کسب و کار به واحدهای کسب و کار تقسیم می‌شود که هر یک دارای قابلیت‌های^۴ خاصی هستند. قابلیت‌ها از طریق مجموعه‌ای از جریان‌های ارزش که به اطلاعات نیاز دارند فعال می‌شوند. سازمان، قابلیت، جریان ارزش و اطلاعات پایه و اساس

که متعهد شده‌اند مقداری از منابع خود را به معماری کسب و کار اختصاص دهند. سازمان‌هایی که تازه شروع به کار کرده‌اند، می‌توانند از آن به عنوان راهنما استفاده کنند تا مبنایی برای روش قابل اتکاء معماری کسب و کار ایجاد کنند. برای آن سازمان‌هایی که یک روش معماری کسب و کار ثبت شده دارند، تیم‌ها را قادر می‌سازد تا به روش‌ها را تقویت کنند و جنبه‌هایی از معماری کسب و کار را که ممکن است تا این زمان کمتر مورد تأکید قرار گرفته باشند، در خود جای دهند. راهنمای BIZBOK با گره زدن مفاهیم، رشته‌ها و به روش‌های مختلف در یک چارچوب کلی، تصویری کامل از معماری کسب و کار ارائه می‌دهد. علاوه بر این، راهنمای BIZBOK قابلیت ترکیب و استفاده از طیف گسترده‌ای از شیوه‌های کسب و کار و رشته‌های نوظهور را دارد. در نتیجه استاندارد ساخت، استقرار و استفاده از معماری کسب و کار در یک سازمان است. راهنمای BIZBOK با کمک دست‌اندرکاران به طور عملیاتی به دست آمده است و نمایانگر مجموعه‌ای رو به رشد از مشارکت دست‌اندرکاران معماری کسب و کار در صنایع مختلف در سراسر جهان است.

راهنمای BIZBOK چارچوبی برای معماری کسب و کار ارائه می‌دهد. مفهوم چارچوب، مفاهیم تجویزی یا محدودکننده را در عمل به معماری کسب و کار تحمیل نمی‌کند بلکه یک چارچوب بنیادی ارائه

1- Business Architecture Knowledgebase

2- Business Architecture Blueprints

3- Business Architecture Scenarios

4- Capabilities

ساختار پایگاه دانش وجود دارد. به عنوان مثال، یک سازمان دولتی در مقایسه با بیمارستان یا یک شرکت حمل و نقل دارای ساختار سازمانی منحصر به فرد است. پایگاه دانش معماری کسب و کار وسیله‌ای برای یک هدف است - نه به خودی خود هدف. پایگاه دانش وسیله‌ای را برای ثبت، شبیه‌سازی، مشاهده و به اشتراک گذاری طیف گسترده‌ای از اطلاعات فراهم می‌کند که می‌تواند به آسانی به طرح‌های کسب و کار مفید تبدیل شود. در حالی که این کار ممکن است شامل یک پایگاه داده ساده یا یک ابزار پیچیده باشد، درک این مفاهیم برای ایجاد یک مبنای قوی و بلند مدت برای معماری کسب و کار مهم است.

۳- طرح‌های معماری کسب و کار

بخش دوم طرح‌های معماری کسب و کار شامل بحث در مورد نگاشت دقیق طرح‌های معمول کسب و کار به همراه رهنمودهایی برای نحوه استفاده از این طرح‌ها در عمل می‌شود. هر طرح معماری، اطلاعاتی را در مورد یک جنبه مشخص از کسب و کار در یک زمینه خاص در اختیار مدیریت قرار می‌دهد. طرح‌های کسب و کار شفافیت کسب و کار را ایجاد می‌کنند که تحول کسب و کار را در واحدهای کسب و کار، قابلیت‌ها و سودبران امکان پذیر و ساده می‌کند. درجه شفافیت ارائه شده توسط این طرح‌ها امروزه در بسیاری از سازمان‌ها به ندرت وجود دارد. در نتیجه، بسیاری از جلسات برنامه‌ریزی درک لازم از چگونگی به حداکثر رساندن سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با راه حل را از دست می‌دهند، در حالی که تضمین می‌کنند موفقیت یک واحد کسب و کار برای کل شرکت مشکلی ایجاد نمی‌کند. به عنوان مثال، شرکتی را در نظر بگیرید که در حال ایجاد چندین راه حل رقابتی ثبت نام^۵ برای یک پایگاه مشتری یکسان در سرتاسر چندین خط محصول بود. هر پروژه می‌توانست در اصل موفق شود، اما پیچیدگی و نارضایتی بیشتری در پایگاه مشتری ایجاد می‌کرد. معماری کسب و کار، شفافیت لازم برای کشف این نوع مسائل را فراهم می‌کند، پیش از این که پول و حسن‌نیت از بین برود.

این بخش از راهنمای BIZBOK آنچه را که می‌توان «معماری کسب و کار پایه» نامید ایجاد می‌کند و پیشینه، اصول، دستورالعمل‌ها و فرآیندهای کاربردی را برای ایجاد و نگاشت دیدگاه‌های اساسی و گسترده کسب و کار ارائه می‌دهد. این بخش خود را از بخش‌های دیگر راهنمای BIZBOK متمایز می‌کند زیرا معماری کسب و کار مبنای را فراهم می‌کند که اقدامات و فرآیندهای مختلف معماری کسب و کار بر مبنای آن به وجود می‌آیند. به عبارت دیگر، شیوه‌ها و فرآیندهای مطرح‌شده در بخش‌های بعدی راهنمای BIZBOK از طریق ایجاد معماری کسب و کار پایه در این بخش امکان‌پذیر می‌شوند. علاوه بر ارائه مبنایی برای شیوه‌های مختلف کسب و کار و فرآیندها، هر یک از بخش‌های این قسمت ممکن است به صورت مستقل مورد استفاده

معماری کسب و کار را تشکیل می‌دهند. این هسته توسط دایره داخلی در شکل ۱ نشان داده شده است. این چهار دسته بنیادین در نظر گرفته می‌شوند زیرا در مقایسه با سایر جنبه‌های کسب و کار نسبتاً پایدار هستند. مثلاً صد سال پیش شرکت بیمه قابلیت‌های مشابه امروز را داشت: مدیریت مشتری، مدیریت بیمه‌نامه و مدیریت خسارت. در حالی که این قابلیت‌ها صد سال پیش خودکارسازی نشده بودند.

نمای گسترده معماری کسب و کار که در لبه بیرونی دایره در شکل ۱ نشان داده شده است، جنبه‌هایی از کسب و کار را نشان می‌دهد که بیشتر تغییر می‌کنند اما به گسترش روش‌های کسب و کار به راه‌های مختلف کمک می‌کنند. مشتریان و رقبا صد سال پیش هم وجود داشته‌اند، اما به احتمال بسیار زیاد آن‌ها بسیار متفاوت از مشتریان و رقبای امروزی بوده‌اند. به همین ترتیب، محصولات ارائه‌شونده ممکن است به طور مکرر همراه با تصمیمات، راهبردها، تاکتیک‌ها، سیاست‌ها و مقررات تغییر کنند.

معماری کسب و کار جنبه‌های دنیای واقعی یک کسب و کار به همراه نحوه تعامل آن‌ها برای کمک به مدیران در پاسخ به سوالات متداولی مانند چه کسی، چه چیزی، کجا، چه زمانی، چرا و چگونه را نشان می‌دهد. پاسخ این سوالات که برگرفته از معماری کسب و کار است، برای توسعه برنامه‌ها، ایجاد و اجرای تصمیمات کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. این جوهره معماری کسب و کار است و پایه و اساس مطالب ارائه شده در راهنمای BIZBOK می‌باشد.

معماری کسب و کار یک سطح کاملاً جدید از شفافیت کسب و کار را ایجاد می‌کند که به تیم‌های مدیریتی اجازه می‌دهد تا برنامه‌ریزی را ساده کرده، ارزش ابتکارات سرمایه‌گذاری شده را در برابر راهبردها ارزیابی کرده و راهنماهای تبدیل موثرتری را طراحی کنند. این امر به این دلیل امکان‌پذیر است که طرح‌های معماری کسب و کار از یک مجموعه واژگان مشترک، چارچوب استاندارد شده و پایگاه دانش مشترک کسب و کار نشئت می‌گیرند. این به آن معنی است که نتایج داشبورد در عمل با جریان ارزش، قابلیت‌ها، دیدگاه‌های اطلاعاتی، اهداف، و دیگر دیدگاه‌های کسب و کار همسو می‌شود. در نتیجه مدیران، تیم‌های برنامه‌ریزی، تحلیل‌گران و سایر سودبران این کار را از طریق یک دید مشترک می‌بینند و بسیاری از سردرگمی‌ها که اغلب در واحدهای کسب و کار، جلسات راهبرد، و پروژه‌ها مشاهده می‌شود، از بین می‌رود.

از پایگاه دانش معماری کسب و کار برای ذخیره اطلاعات مربوط به کسب و کار استفاده می‌شود که به روش‌های مختصر سازمان‌یافته برای محیط سازمان مشخص شده است. به عنوان مثال، شرکت‌ها دارای بخش‌ها و دپارتمان‌هایی هستند در حالی که دولت‌ها ممکن است از اصطلاحات مختلف استفاده کنند. این که پایگاه دانش چگونه سازمان یافته است، تا حدی امر می‌کند که کسب و کار چگونه می‌تواند دیده شود. رویکردهای عمومی و همچنین رویکردهای خاص سازماندهی به

5- Enrollment solutions

6- Baseline business architecture

نمودن امکان بررسی مجدد فعالیت‌های یک شرکت به‌منظور استفاده بهتر از فرایندها و دارایی‌های موجود خود و ارائه ارزش بیشتر استفاده کرد. ممکن است برای کمک به هدایت سرمایه‌گذاری در ایجاد تغییر در قابلیت‌های یک سازمان به‌منظور پشتیبانی از ایجاد انواع ارزش برای تبادل با سودبران استفاده شود. نگاشت ارزش یک نقطه ورودی برای شناخت فرصت‌هاست و فرصت‌هایی فراهم می‌کند که یک سازمان در محیط‌های کسب‌وکار چالش برانگیز با آن‌ها مواجه است.

• **بخش ۵.۳: نگاشت اطلاعات** - در این بخش به بررسی نقش نگاشت اطلاعات در معماری کسب‌وکار پرداخته می‌شود. همانند دیگر بخش‌های طرح کلی راهنمای BIZBOK، این بخش مفهوم اطلاعات را تعریف می‌کند، یک طبقه‌بندی برای انواع اطلاعات ارائه می‌دهد، مزایا و اصول نگاشت اطلاعات را مشخص می‌کند، نقشه و فرآیند نگاشت را تعریف می‌کند و استفاده از نگاشت اطلاعات و دانش در یک کسب‌وکار و همچنین در زمینه معماری کسب‌وکار را مورد بحث قرار می‌دهد. نکته مهم نگاشت اطلاعات این است که یک واژگان مشترک توسط کسب‌وکاری ایجاد می‌شود که از تمام حوزه‌های کسب‌وکار عبور می‌کند. فناوری اطلاعات و معماران داده دیگر مجبور نیستند حدس بزنند که بهترین راه برای همسو کردن اطلاعات چیست زیرا کسب‌وکار نقشه را ایجاد کرده است.

• **بخش ۶.۳: نگاشت ابتکار** - در این بخش توضیح داده می‌شود که چگونه ابتکارات در چارچوب معماری کسب و کار همسو می‌شوند تا توانمندسازی حاکمیتی که هماهنگی راهبردی آن ابتکارات را ارائه می‌دهد، فعال شود. اصطلاح «ابتکار» خود ممکن است برای برخی افراد ناآشنا باشد. اغلب افراد با اصطلاحات پروژه، برنامه، یا سبد آشنایی بیشتری دارند. در چارچوب معماری کسب و کار همه این‌ها به عنوان انواع ابتکارها در نظر گرفته می‌شوند. تعریف ابتکار عمل این است: «یک روش عملی که در حال اجرا است یا برای اجرا انتخاب شده است». اقدامات ابتکاری یک سازمان نشان‌دهنده گزینه‌هایی هستند که سازمان درباره نحوه پیگیری تغییر انجام داده است که به آن امکان رسیدن به اهداف خود را می‌دهد. نگاشت ابتکار رویکردی را ارائه می‌دهد که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا نسبت به سبد ابتکارات خود دید روشنی به دست آورند. این قابلیت دید شامل همسویی با عناصر بالا به پایین مانند اهداف و ارزش است. با استفاده از این روابط، سازمان‌ها می‌توانند به آسانی ارزیابی کنند که کدام ابتکارات را انتخاب کنند تا حداکثر همسویی و ارزش را از سرمایه‌گذاری خود در ابتکارات فراهم کنند. علاوه بر این، نگاشت ابتکار یک ابزار قدرتمند فراهم می‌کند که به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا همسویی مداوم ابتکاراتی که در حال حاضر ایجاد شده و در اوج هستند را با سرعت بیشتری ارزیابی کنند. این پشتیبانی برای ارزیابی پویای اقدامات ابتکاری ایجاد شده در اوج، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازد تا به آسانی با اهداف در حال تغییر سازمانی سازگار شوند.

قرار گیرد. در ادامه به معرفی بخش‌های مختلف طرح‌های معماری کسب‌وکار پرداخته می‌شود.

• **بخش ۱.۳: نگاشت راهبرد کسب‌وکار** - در این بخش چگونگی ایجاد، مدیریت و استفاده از نگاشت راهبرد کسب‌وکار برای کمک به سازمان‌ها برای کنترل چگونگی دنبال‌نمودن اهداف خود، مورد بحث قرار می‌گیرد. این بخش، راهبرد را تعریف می‌کند، رویکردهای ایجاد راهبرد، جزئیات رویکردهای تدوین راهبردها را مورد بحث قرار می‌دهد و راهبرد را با دیگر جنبه‌های معماری کسب‌وکار مرتبط می‌سازد. تعریف این چارچوب یکپارچه یک گام اساسی در جهت به‌دست آوردن ارزش برتر از رویکردهای راهبردی موجود است. پایگاه دانش معماری کسب‌وکار راهی برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا ساختاری برای پشتیبانی از این نوع مخزن پویا و در حال تکامل فراهم کند که نشان دهد چگونه یک سازمان اهداف خود را تعریف و پیگیری می‌کند.

• **بخش ۲.۳: نگاشت قابلیت** - در این بخش نحوه شناسایی، نقشه، مدیریت و استفاده از قابلیت‌های کسب‌وکار مورد بحث قرار می‌گیرد. نقشه اولیه حاصل از این تمرین نقشه قابلیت است. از آنجا که قابلیت‌ها مجزا نیستند، در این مورد بحث می‌شود که چگونه قابلیت‌های کسب‌وکار در برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرند و چگونه در دیگر جنبه‌های کسب‌وکار دیده می‌شوند. این بخش قابلیت را تعریف می‌کند، در مورد مزایای مرتبط بحث می‌کند، اصول و دستورالعمل‌های نگاشت را مطرح می‌کند، فرآیند نگاشت را به تفصیل شرح می‌دهد، در مورد برنامه‌ریزی مبتنی بر قابلیت بحث می‌کند و قابلیت را به دیگر جنبه‌های معماری کسب‌وکار مرتبط می‌سازد. نگاشت قابلیت کسب‌وکار، هسته اصلی معماری کسب‌وکار و نقطه شروع عالی برای عملکرد معماری کسب‌وکار است.

• **بخش ۳.۳: نگاشت سازمان** - این بخش از طرح معماری راهنمایی‌هایی را برای ایجاد نگاشت سازمان ارائه می‌دهد که امکان مشاهده ساختار سازمانی کسب‌وکار را فراهم می‌کند. همانند دیگر بخش‌های طراحی در راهنمای BIZBOK، راهکارهایی برای نگاشت سازمان ارائه می‌شود اما تیم‌های نگاشت به یک رویکرد تجویزی محدود نمی‌شوند. نگاشت سازمان یک جزء حیاتی برای معماری کسب‌وکار فراهم می‌کند. درحالی که قابلیت و ارزش ماهیت کسب‌وکار را نشان می‌دهد، نگاشت سازمان ما را از واحدهای کسب‌وکار داخلی یا اشخاص ثالث مطلع می‌کند که این قابلیت‌ها را دارند و در این نقشه‌های ارزش شرکت می‌کنند.

• **بخش ۴.۳: نگاشت ارزش** - در این بخش درباره چگونگی شناسایی، نقشه و تحلیل ارزش مبادله‌شده بین یک سازمان و سودبران مختلف (مانند مشتریان، شرکا، یا موسسان) که با آن تعامل دارند بحث می‌شود. نگاشت ارزش یک رویکرد قدرتمند برای کمک به سازمان‌ها برای تمرکز بر تعاملات کسب‌وکار/سودبران از دیدگاه مبتنی بر ارزش فراهم می‌کند. از این شفافیت می‌توان برای فراهم

• **بخش ۷.۳: نگاشت محصول** - این بخش طرح‌های معماری، پیش‌زمینه و راهنمای نگاشت محصولات در معماری کسب و کار را فراهم می‌کند. محصولات روشی هستند که در آن کسب و کارها ارزش آفرینی کرده و درآمد کسب می‌کنند. آن‌ها نقش مهمی در فعالیت‌های کسب و کار دارند که شامل تعیین راهبرد، تعریف ابتکار و سرمایه‌گذاری عملیاتی هستند.

نگاشت محصولات بر فلسفه‌ای کمی متفاوت از رویکردهای اصلی نگاشت تکیه دارد که برای مثال شامل نگاشت قابلیت و ارزش می‌شود. محصولات، مانند اقدامات ابتکاری و راهبردها، مفاهیم فراتری برای بسیاری از کسب و کارها هستند زیرا محصولات پویا هستند و باید براساس یک مبنای همیشگی نهایی، اصلاح، یا متوقف شوند تا با بازارهای در حال تغییر سریع همگام بمانند. به علاوه، محصولات بر رابطه خود با سایر مفاهیم کسب و کار همچون جریان‌های ارزش، قابلیت‌ها و سازمان تکیه می‌کنند تا تصویر کامل‌تری از نقش خود در یک کسب و کار ارائه کنند. در نتیجه، نگاشت محصول به شدت متکی بر نگاشت متقابل به دیگر جنبه‌های معماری کسب و کار است. همانند دیگر بخش‌های طراحی در راهنمای BIZBOK اصول، دستورالعمل‌های اعتبارسنجی و مثال‌های نگاشت برای نگاشت محصول ارائه می‌شود، اما تیم‌های نگاشت به یک رویکرد تجویزی محدود نمی‌شوند.

• **بخش ۸.۳: نگاشت سودبران** - معماری کسب و کار باید ظرفیت نشان دادن نقش سودبران کلیدی در یک کسب و کار را داشته باشد. در این بخش به بحث در مورد اهمیت نگاشت سودبران در معماری کسب و کار و اصول مرتبط و دستورالعمل‌های نگاشت پرداخته شده است. علاوه بر این، موقعیت‌های نمونه‌ای فراهم شده که در آن نگاشت سودبر می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های جریان ارزش را تحت‌تاثیر قرار دهد که به نوبه خود سرمایه‌گذاری‌های قابلیت را آغاز می‌کند. نگاشت سودبران اغلب نادیده گرفته می‌شود، اما نقش مهمی در معماری کلی کسب و کار ایفا می‌کند. این بخش یک نمای کلی از مفهوم سودبر و نگاشت سودبر ارائه می‌دهد که در انتشار آتی راهنمای BIZBOK گسترش خواهد یافت.

۴- فرانامه‌های معماری کسب و کار

یکی دیگر از اجزای مهم این چارچوب، فرانامه معماری کسب و کار است. فرانامه‌ها زمینه‌ای را برای استفاده از طرح‌های معرفی‌شده در بخش ۳ را فراهم می‌کنند. تاکید بر این است که این تنها یک فهرست نمونه است و کسب و کارها با موقعیت‌های دیگری مواجه خواهند شد که از این فهرست متفاوت است. عناوین فرانامه مندرج در راهنمای BIZBOK شامل موارد ذیل است:

۱- تحلیل سرمایه‌گذاری

۲- انتقال به مدل کسب و کار مبتنی بر مشتری‌محوری

۳- تحلیل ادغام و اکتساب

۴- عرضه محصول/خدمات جدید

۵- جهانی‌سازی

۶- برون‌سپاری قابلیت کسب و کار

۷- ساده‌سازی زنجیره تامین

۸- واگذاری

۹- انطباق با مقررات

۱۰- مدیریت تغییر

۱۱- کاهش هزینه عملیاتی

۱۲- استقرار سرمایه‌گذاری مشترک

فرانامه‌های معماری کسب و کار، شفافیت کسب و کار در ابتکارات خاص کسب و کاری را ارائه می‌دهد. براساس نوع سناریوی موجود، معماری کسب و کار به طور متفاوتی اعمال می‌شود. بحث‌های مربوط به معماری کسب و کار که در ادامه می‌آید جنبه‌های مختلف مشترک با یک فرانامه مشخص را به همراه چگونگی کمک معماری کسب و کار به مد نظر قرار دادن این مسائل توصیف می‌کنند. فهرست فرانامه‌ها در این بخش به هیچ وجه کامل نیست. کسب و کارها با تغییراتی در هر یک از فرانامه‌های بالا مواجه خواهند شد. همچنین با فرانامه‌های منحصر به فردی روبرو خواهند شد که در نمونه‌گیری موجود فهرست نشده‌اند. نسخه‌های آتی راهنمای BIZBOK از نظر وسعت فرانامه‌های بررسی شده و از نظر عمق بحث برای هر فرانامه گسترش خواهد یافت. در ادامه به شرح هریک از فرانامه‌های نامبرده پرداخته خواهد شد.

• بخش ۱.۴: تحلیل سرمایه‌گذاری

بیشتر سازمان‌ها بر این باورند که برای تعیین هرگونه سرمایه‌گذاری در سازمان خود فرآیندهای نسبتاً رسمی دارند. با این حال، در عمل بسیاری از تصمیمات سرمایه‌گذاری سازمانی در سراسر سازمان با نظارت یا شفافیت نسبتاً کمی گرفته می‌شود. در حالی که این سرمایه‌گذاری‌ها از منابع مختلفی نشئت می‌گیرند، یک خروجی معمول این است که سازمان‌ها دارای رفتارهای مفرط متعددی هستند. این افزونگی‌ها می‌تواند نتیجه ادغام یا اکتساب سازمان‌های دیگر و یا نتیجه رفتارهای توسعه‌یافته داخلی در میان محصولات یا بخش‌های مستقل بازار باشد. مهم نیست که علت اصلی این افزونگی‌ها چیست، سازمان‌ها با گزینه ادامه تامین مالی برای هزینه‌های عملیاتی مازاد و پذیرش ناسازگاری رفتاری مواجه هستند که معمولاً نتیجه می‌دهد؛ و یا سعی در تعیین چگونگی ساده و موثر کردن سازمان و کاهش تعداد رفتارهای متمایز در یک حوزه کسب و کار خاص از طریق سرمایه‌گذاری دارند. فرانامه تجزیه و تحلیل سرمایه‌گذاری زمانی وارد عمل می‌شود که مدیریت می‌خواهد از مجموعه‌ای از مفاهیم قوی مورد توافق برای مقایسه و تقابل سرمایه‌گذاری‌ها استفاده کند.

نقش معماری کسب و کار

سازمان‌ها استفاده از معماری کسب و کار را به عنوان ابزاری برای

اطلاعات معماری کسب‌وکار مبنایی برای شروع تجزیه و تحلیل اثر^۸ فراهم می‌کند و به شناسایی گزینه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت برای انتقال به مشتری‌محوری کمک می‌کند. این نوع تطبیق مدل کسب‌وکار اغلب سال‌ها طول می‌کشد، اما معمولاً گزینه‌های کوتاه‌مدت وجود دارند که می‌توانند بر روی رویارویی مشتری با جریان‌های ارزش و قابلیت‌های کمتر از حد تمرکز کنند. نگاشت معماری کسب‌وکار، کانون توجه را بر روی پیچیدگی‌ها و فرصت‌های واقعی درگیر در چنین تحولاتی قرار می‌دهد.

• بخش ۳.۴: تحلیل ادغام و اکتساب

اکتساب معمولاً یک شرکت را زیر چتر شرکت دیگر قرار می‌دهد در حالی که ادغام، بیشتر ادغام دو سازمان را در یک سازمان در نظر می‌گیرد. تفاوت بین ادغام و اکتساب، همراه با راهبردهای اجرایی برای آن ادغام یا اکتساب، رویکردهای تأثیرگذار بر همسویی سازمانی است. ادغام دو بانک در یک بانک، مقابل یک شرکت سهامی که یک شرکت وابسته یا غیر مشابه را زیر بال خود می‌آورد. در بسیاری از موارد، یک شرکت نیاز به ادغام عملیات‌های اضافی، قابلیت‌های مالی، واحدهای کسب‌وکار و دیگر جنبه‌های شرکت با موجودیت تازه به‌دست‌آمده دارد.

در حالی که تصمیم برای اجرای ادغام یا اکتساب یک فعالیت اجرایی است، ارزیابی قابلیت ماندگاری و هزینه‌های مرتبط با ایجاد یک نهاد ترکیبی، ورودی ضروری برای اخذ آن تصمیم است. هنگامی که تصمیم به حرکت رو به جلو با ادغام گرفته شد، فرآیند منطقی کردن موجودیت کسب‌وکار حاصل، اغلب موفقیت یا شکست ادغام یا اکتساب را تعیین می‌کند. شکست همیشه مطلق نیست و ممکن است خود را در هزینه‌های عملیاتی اغراق‌آمیز، ناتوانی در همسوسازی رویکردها، یا ناتوانی در همسوسازی مشتریان و راهبردهای مشترک نشان دهد.

نقش معماری کسب‌وکار

استفاده از معماری کسب‌وکار برای ادغام یا اکتساب بر روی همپوشانی بین قابلیت‌ها، جریان‌های ارزش و اطلاعات تمرکز دارد همان‌طور که به واحدهای کسب‌وکار موجود قبل و بعد از ادغام مربوط می‌شود. تجزیه و تحلیل قبل از ادغام، مبنایی برای برنامه‌ریزی کار همسوسازی و یکپارچه‌سازی کسب‌وکار فراهم می‌کند و می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای مقایسه و تقابل موجودیت متصور در وضعیت آتی مورد استفاده قرار گیرد.

* شناسایی قابلیت‌های مشترک در دو سازمان که نیازمند اصلاح قراردادهای نام‌گذاری و تعاریف برای ایجاد یک دیدگاه مشترک از کسب‌وکار است.

* نگاشت قابلیت‌های مشترک برای واحدهای کسب‌وکار برای هر دو سازمان، ایجاد یک تحلیل اولیه به عنوان ورودی ادغام/اکتساب.

* شناسایی جریان‌های ارزش مشترک در دو سازمان، تعیین

ارزیابی و مقایسه فرصت‌های سرمایه‌گذاری و ارزیابی هزینه‌های جاری در سازمان به عنوان یک کل آغاز کرده‌اند. نمونه‌هایی از مفاهیم تجزیه و تحلیل سرمایه‌گذاری که می‌توانند از معماری کسب‌وکار بهره ببرند، شامل موارد ذیل است:

* مقایسه و تقابل سرمایه‌گذاری‌های خاص در سراسر واحدهای کسب‌وکار براساس اثرات دارای همپوشانی بر قابلیت‌های خاص و جریان‌های ارزش.

* برآورد هزینه‌های سالانه مربوط به یک قابلیت داده شده.

* تعیین اولویت‌های بودجه براساس قابلیت‌ها و جریان‌های ارزش.

• بخش ۲.۴: انتقال به مدل کسب‌وکار مبتنی بر مشتری‌محوری

امروزه بسیاری از سازمان‌ها دارای یک خط تولید، واحد کسب‌وکار، یا مدل کسب‌وکار متمرکز بر منطقه هستند. این مدل‌های کسب و کار معمولاً دیدگاه‌ها/نماهای^۹ مشترک مشتریان را غیر قابل درک می‌سازند. ادغام و اکتساب این دیدگاه‌ها/نماها را بیشتر غیر قابل درک می‌کند. اتخاذ یک دیدگاه مشتری‌محور می‌تواند برای یک سازمان با سابقه ده‌ساله خط محصول یا واحد کسب‌وکار سنتی متمرکز دشوار باشد. اگرچه بسیاری از سازمان‌ها گام‌هایی را برای یکپارچه‌سازی مجدد اطلاعات برداشته‌اند، اطلاعات مشتری معمولاً در سیلوها (اشاره به واحدهای سازمانی) ذخیره می‌شود. این یکپارچه‌سازی مجدد ممکن است تنها جنبه کوچکی از روبرو شدن با چالش دیدگاه ۳۶۰ درجه از یک مشتری باشد. به عنوان مثال، مدیران در یک موسسه مالی اظهار داشتند که یک مشتری باید بدون توجه به واحد کسب‌وکار، خط تولید، یا منطقه درگیر با آن مشتری، به عنوان یک مشتری واحد در نظر گرفته شود. مدیریت همچنین خواستار شفافیت کامل هر معامله برای هر مشتری در هر زمان می‌باشد، با درک کامل این که مشتری از محصولات و خدمات شرکت دیگر استفاده می‌کند.

نقش معماری کسب‌وکار

معماری کسب‌وکار می‌تواند برای درک پیچیدگی انتقال به یک مدل کسب‌وکار مشتری‌محور و تسهیل ایجاد یک برنامه بین کارکردی برای پرداختن به آن، قابلیت دید فراهم کند. معماری کسب‌وکار تصویرسازی تعامل مشتری را از طریق جریان‌های ارزش متمرکز بر مشتری و قابلیت‌هایی که این جریان‌های ارزش را فعال می‌سازند، ممکن می‌سازد. نقاط تمرکز تحلیل معماری کسب‌وکار عبارتند از:

* شناسایی تمام مشتریان مواجه با جریان‌های ارزش و فرآیندهای مرتبط که آن جریان‌های ارزش را اجرا می‌کنند.

* شناسایی قابلیت‌های مدیریت مشتری و نگاشت‌های واحد کسب‌وکار مربوطه.

* ارزیابی اثرات گسترش منابع برای این قابلیت‌ها که معمولاً شامل نگاشت معماری فناوری اطلاعات به قابلیت‌ها می‌شود.

* بررسی مفهوم اطلاعات در نگاشت‌های معماری داده برای برجسته کردن افزونگی گسترش داده که باید مورد توجه قرار گیرد.

مجموعه‌ای از اولویت‌ها برای همسوسازی جریان‌های ارزش.

* انجام تحلیل متوالی جریان ارزش/فرآیندها برای ارزیابی درجه پیچیدگی فرآیند و سازگاری مورد نیاز.

* براساس اولویت‌های اجرایی، اولویت‌ها را برای همسوسازی جریان ارزش و قابلیت‌های مربوطه ترسیم کنید.

• بخش ۴.۴: عرضه محصول/خدمات جدید

تولید محصولات و خدمات جدید برای رقابت در بازار در حال تحول ضروری است. نوآوری سریع از طریق محصولات و خدمات جدید، هدفی است که بسیاری از سازمان‌ها برای رفع این نیازها در حال اتخاذ آن هستند. اما نوآوری سریع چیزی نیست که بتوان آن را به شیوه‌های موجود پیوند زد و نیازمند توازن بین نرخ نوآوری و توانایی رسیدن به شفافیت و ثبات در به‌کارگیری آن نوآوری است.

راه‌اندازی یک محصول یا سرویس جدید معمولاً با تحقیقات بازار، طراحی، مهندسی، برنامه‌ریزی توسعه و در نهایت خود توسعه واقعی شروع می‌شود. در حالی که برخی سازمان‌های بزرگ ممکن است این فرآیند را به خوبی تثبیت کرده باشند، بسیاری دیگر این کار را نکرده‌اند. یک فرآیند معمولی با یک برنامه راه‌اندازی محصول یا خدمات با درگیر کردن بازاریابی، طراحی محصول و دیگر بازیگران کلیدی شروع می‌شود. در بسیاری از موارد، برنامه راه‌اندازی نیاز به درگیر کردن چندین خط کسب‌وکار داخلی و همچنین تامین‌کنندگان خارجی یا شرکای کسب‌وکار دارد. برنامه نیز معمولاً باید فناوری اطلاعات را درگیر کند. در همه موارد، شناخت تأثیرات متقابل کارکردی بر جریان ارزش، قابلیت‌ها، اطلاعات و واحدهای کسب‌وکار مهم است.

نقش معماری کسب‌وکار

سازمان با ایجاد چارچوبی که عناصر ارزش در کسب‌وکار را به ارتباط مشتری با فرآیندها در حوزه تحلیل کسب‌وکار تبدیل کند به مشکل نزدیک شد. سازمان گام‌های تسهیل شده معماری کسب‌وکار زیر را برای پشتیبانی از گسترش محصول برداشت:

* تعیین جریان‌های ارزشی مورد نیاز برای به‌دست آوردن، حفظ، یا در غیر این صورت پردازش محصول/خدمات جدید.

* شناسایی فرایندهای فعلی که این جریان‌های ارزش را اجرا می‌کنند تا تعیین کنند که آیا گزینه‌های استفاده مجدد مشترک برای محصول/خدمات جدید وجود دارد یا نه.

* با استفاده از نقشه‌برداری جریان/قابلیت ارزش، مشخص کنید که آیا قابلیت‌های بهبود یافته یا جدید و اطلاعات مرتبط برای ترکیب محصول/خدمات جدید مورد نیاز است.

* با تعیین این که قابلیت‌های موجود یا جدید کجا تحت تأثیر قرار گرفته و یا باید ایجاد شوند، تأثیر سازمان را ارزیابی کنید.

* تمرکز بر بهبود و یا افزودن قابلیت در تمام واحدهای کسب‌وکار مورد نیاز مربوطه برای بهبود و یا گسترش آن قابلیت‌ها.

* منابع مورد نیاز برای استقرار جریان ارزش، قابلیت و پیشرفت‌های مربوط به اطلاعات، تغییرات و/یا افزوده‌ها بیشتر را شناسایی کنید.

توسعه محصولات و خدمات جدید اغلب نقاط ضعف زیرساخت کسب‌وکار را شناسایی می‌کند که می‌تواند فرصتی برای بهبود نحوه ارائه محصولات و خدمات موجود نیز باشد. در اینجا به این نکته اشاره می‌شود که توسعه یک خط جدید کسب‌وکار، شباهت‌های زیادی با توسعه محصولات و خدمات جدید دارد. این سناریو را می‌توان براساس آن تنظیم کرد.

• بخش ۵.۴: جهانی‌سازی

ورود به بازارهای جهانی نیازمند توانایی توسعه مدل‌های کسب‌وکار شرکت برای ادغام بازارها، مناطق، کشورها، ارزها و سایر جنبه‌های توسعه جهانی است. تأثیر ورود یک شرکت به بازارهای جهانی می‌تواند بسیار گسترده باشد. اثرات باید از قبل پیش‌بینی شوند و در یک برنامه براساس توانایی تیم مدیریت برای تصویرسازی اثرات بین کارکردی و بین رشته‌ای گنجانده شوند.

تحول جهانی یک ابتکار بلند مدت است که شکل‌های مختلفی دارد. ممکن است شامل توسعه منطقه‌ای به اروپا، آسیا یا آمریکای شمالی باشد، یا ممکن است شامل راهبرد کشوری باشد. هر واحد کسب‌وکار اصلی احساس تأثیر می‌کند. نیاز کلیدی این فرآیند کسب سریع دیدگاه در مورد ابعاد متعدد شرکت است که تحت تأثیر توسعه جهانی، از جمله مشتریان، شرکا و دولت‌های خارجی قرار دارد.

نقش معماری کسب‌وکار

معماری کسب‌وکار از طریق آشکار کردن تمام واحدهای کسب‌وکار و نهادهای خارجی از تحول جهانی پشتیبانی می‌کند. این واحدها و نهادهای خارجی ممکن است براساس قابلیت‌ها و جریان‌های ارزش تأثیرپذیرفته، تحت تأثیر توسعه جهانی باشند. ارزیابی اقدام جهانی شدن و اثرات آن نیازمند توجه به سازمان، قابلیت‌ها، اطلاعات، جریان‌های ارزش، مشتریان و شرکای کسب‌وکار است. موارد زیر باید از دیدگاه معماری کسب‌وکار گنجانده شوند:

* ارزیابی تمام جریان‌های ارزش متأثر از اقدام جهانی‌سازی که به احتمال زیاد شامل تمام جریان‌های ارزش در سطح خارجی است.

* تعیین قابلیت‌هایی که این جریان‌های ارزشی را ممکن می‌سازند و تحت تأثیر جهانی شدن قرار دارند.

* ایجاد یک برنامه اولویت برای همزمان کردن جریان‌های ارزش و قابلیت‌های مربوطه و مطرح کردن راه‌حل‌ها به طور همزمان در سراسر واحدهای کسب‌وکار.

* براساس تأثیرات اطلاعاتی، یک راهبرد پشتیبانی برای بازسازی معماری اطلاعات به‌منظور فعال کردن برنامه اولویت‌بندی شده ایجاد کنید.

پیچیدگی‌های جهانی‌سازی، سازمان‌ها را به دلیل عدم شفافیت و افزونگی‌های ذاتی در سراسر واحدهای کسب‌وکار جهانی به چالش

کسب و کار به اشتراک گذاشته می‌شوند تا این مفاهیم را بتوان به طور معمول در آن مرزها درک کرد.

این فرآیند ممکن است برای موقعیت‌های برون‌سپاری جدید یا پیشنهادی و همچنین برای موقعیت‌هایی که در آن برون‌سپاری در حال حاضر وجود دارد، با تمرکز بر بهبود چگونگی مدیریت کار اعمال شود.

• بخش ۷.۴: ساده‌سازی زنجیره تامین

فرآیند زنجیره تامین می‌تواند به طور قابل توجهی توسط صنعت و شرکت متفاوت باشد. تامین کنندگان و شرکای کسب و کار با چندین واحد کسب و کار در یک شرکت مشخص درگیر می‌شوند. در مورد اول، شرکت ممکن است متحمل هزینه‌های بالا یا عدم پیوستگی از یک ارائه کننده واحد شود. در مورد دوم، هزینه‌های بالا و عدم پیوستگی ممکن است از روابط اضافی تامین کننده ریشه بگیرد. این مفهوم شامل قابلیت‌های کسب و کار برون‌سپاری شده است که معمولاً منجر به نقاط کور کسب و کار می‌شود.

یک شرکت مخابراتی را در نظر بگیرید که از منابع بسیاری از خدمات پشتیبانی مشتری استفاده می‌کند. در یک موقعیت واقعی، شش مرکز پشتیبانی جداگانه با یک کسب و کار تماس گرفتند تا بگویند که قرارداد خدمات سهواً اصلاح شده است. هر واحد به سوابق مختلفی دسترسی داشت و ظاهراً از سیستم‌های مختلفی استفاده می‌کرد. هر واحد با توجه به تنوع مدارک از سیستم‌های مختلف استفاده می‌کرد. هیچ راهی برای اصلاح این مساله با توجه به نمایندگان مرکز خدمات وجود نداشت. این سازمان به یک نقشه از آنچه که با مراکز پشتیبانی خدمات در جریان بود نیاز داشت و معماری کسب و کار می‌تواند چنین نقشه‌ای را فراهم کند.

نقش معماری کسب و کار

همان‌طور که قبلاً گفته شد، معماری کسب و کار به دامنه‌های شخص ثالث گسترش می‌یابد که به نوبه خود، معماری کسب و کار را قادر می‌سازد تا در سراسر واحدهای کسب و کار و مرزهای شرکت قابلیت دید ایجاد کند. گسترش تصویرسازی واحدهای کسب و کار و نگاشت های قابلیت فراتر از مرزهای شرکت، دیدگاه کامل‌تری از معماری کسب و کار ایجاد می‌کند. در فرآیند زنجیره تامین بالا، تصویرسازی معماری کسب و کار می‌بایست گسترش یابد تا قابلیت خدمات مشتری و همه تامین کنندگان داخلی و خارجی که این قابلیت را فراهم کرده‌اند را، در نظر بگیرد.

به علاوه، سازمان باید قادر به تصویرسازی جریان‌های ارزشی مشترک و استقرار فرآیند مربوطه، اطلاعات و محصولات باشد که به این این واحدهای کسب و کار نگاشت می‌شوند. هنگامی که این سطح جدید شفافیت ایجاد شد، مدیریت می‌تواند یک نقشه راه برای استاندارد کردن، ساده کردن و یا تحکیم این پیچیدگی‌ها به منظور کاهش هزینه‌ها و افزایش خدمات مشتری ایجاد کند.

می‌کشد. ایجاد این قابلیت دید با استفاده از معماری کسب و کار چالش اولیه را نشان خواهد داد، اما بدون شفافیت برای دیدن این که کجا قابلیت‌ها، مفاهیم اطلاعاتی و جریان‌های ارزشی تداخل یا همپوشانی دارند، قرار دادن یک راهبرد در جای خود برای پرداختن به جهانی شدن از دیدگاه استقرار عملیاتی مشکل است. این امر امروزه برای بسیاری از شرکت‌های جهانی که تلاش می‌کنند تا نیازهای مشتری، محصول، مالی، نظارتی و موارد مرتبط را ساده و همسوسازی کنند، درست است.

• بخش ۶.۴: برون‌سپاری قابلیت کسب و کار

برون‌سپاری بخش مهمی از بسیاری از مدل‌های کسب و کار است که باعث افزایش قابلیت‌های داخلی می‌شود که یک سازمان فاقد آن است یا نمی‌خواهد آن را داشته باشد. جریان‌ها و قابلیت‌های ارزش خاص اغلب برون‌سپاری می‌شوند، اما بسیاری از کسب و کارها برون‌سپاری را از این دیدگاه نمی‌بینند. در نتیجه، در مورد حاکمیت و مسئولیت‌های مالکیت فقدان شفافیت وجود دارد و در به تصویر کشیدن محیط کلی کسب و کار که شرکت در آن عمل می‌کند، ناتوانی وجود دارد. نمونه‌های رایج از قابلیت‌های برون‌سپاری شده عبارتند از: مدیریت منابع، مدیریت مالی، مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت تدارکات. قابلیت‌های دیگر برای خطوط تولید خاص برون‌سپاری شده و برای سایرین تامین می‌شوند. به عنوان مثال، یک شرکت بیمه ممکن است مدیریت محصول را برای محصولات بهداشتی خود برون‌سپاری کند، اما همین قابلیت را برای خط بیمه اتومبیل خود داشته باشد.

نقش معماری کسب و کار

در هر یک از نمونه‌های قبلی، درک قابلیت‌های خاص واحدهای کسب و کار به منظور درک فرصت‌های برون‌سپاری، همسویی سازمانی، همزمانی در سراسر واحدهای کسب و کار، فرصت‌های خودکارسازی مشترک و روش‌های بهبود ارائه ارزش ضروری است؛ همان‌طور که از طریق جریان‌های ارزشی خاص مورد نیاز است.

یک نکته مهم در مورد معماری کسب و کار این است که محدود به مرزهای شرکت نیست بلکه صرف‌نظر از این که آیا کسب و کار به دامنه‌های شریک توسعه می‌یابد یا خیر، می‌تواند به طور کامل یک کسب و کار را نشان دهد. این نکته بسیار مهمی است که شخص یک فرآیند برون‌سپاری را ارزیابی یا مدیریت کند. عوامل مرتبط با معماری کسب و کار که باید در نظر گرفته شوند عبارتند از:

* ارزیابی این که آیا یک یا تعداد بیشتری از یک جریان ارزش باید برون‌سپاری شوند.

* تعیین این که کدام واحدهای کسب و کار قابلیت‌هایی دارند که باید از طریق نقشه‌برداری واحد کسب و کار/قابلیت برون‌سپاری شوند.

* شناسایی جایی که قابلیت‌های مشترک بین شرکای کسب و کار داخلی و خارجی باید هماهنگ یا در غیر این صورت همسو شوند.

* تعیین این که در کجا مفاهیم اطلاعاتی خاصی در سراسر مرزهای

باید در سطوح بی شماری در سراسر کسب و کار هماهنگ شود. به منظور تعیین اولویت‌ها و ایجاد یک راهبرد استقرار مرحله به مرحله، می‌بایست جنبه‌های سیاستی خاص الزامات نظارتی به جنبه‌های مختلف سازمان نگاشت شود.

نقش معماری کسب و کار

معماری کسب و کار با ارائه نقشه سطح بالا و پایین از جنبه‌های نهفته و فرآورده‌های کسب و کار، از تغییرات نظارتی پشتیبانی می‌کند. معماری کسب و کار مبنایی برای ترسیم سیاست‌های مختلف مربوط به الزامات نظارتی برای واحدهای کسب و کار، جریان‌های ارزش، قابلیت‌ها و مفاهیم اطلاعات فراهم می‌کند. برنامه‌ریزی انطباق با مقررات و اجرای پروژه‌های بعدی نیازمند نگاشت و پیگیری تکامل عناصر زیر در معماری کسب و کار است:

* سیاست‌های کسب و کار برای قابلیت‌های کسب و کار.

* واحدهای کسب و کار مرتبط با قابلیت‌های مربوطه.

* مفاهیم اطلاعاتی مرتبط با آن قابلیت‌ها.

* جریان‌های ارزش و فرآیندهای پشتیبانی.

یک گام که باید در پرداختن به انطباق نظارتی در نظر گرفته شود، درگیر کردن همه طرف‌های مربوطه برای رسیدگی به الزامات در سطح ریشه‌ای است. واحدهای کسب و کار می‌توانند در تیم‌های مشترک سازماندهی شده حول یک جریان ارزش مشترک، قابلیت، یا مفهوم اطلاعات درگیر شوند. این مرحله به منظور پاسخ به مقررات جدید در مقابل پاسخ به حسابرسی برای تایید انطباق با مقررات موجود منحصر به فرد است.

بخش ۱۰.۴: مدیریت تغییر

امروزه توانایی واکنش موثر و کارآمد به تغییرات در پویایی شرکت‌های داخلی و خارجی چالش بزرگی برای سازمان‌ها است. برای مثال، نیاز به پاسخ به یک الزام قانونی برای درگیر کردن تمام تامین‌کنندگان یک ماده معین از مناطق خاص به منظور اضافه کردن سربرار به آن ماده را در نظر بگیرید. تاثیر چنین تغییری در خرید، برنامه‌ریزی، حسابداری، و دیگر واحدهای کسب و کار موج می‌زند. همچنین دارایی‌های مربوط به فناوری اطلاعات را تحت تاثیر قرار می‌دهد. برای یک سازمان بزرگ و متنوع، یا یک سازمان با چندین بخش، چنین وضعیتی مستلزم هماهنگی عمده است.

نقش معماری کسب و کار

فرانامه مدیریت تغییر برای تعیین ویژگی‌های یک تغییر مشخص نیاز به جزئی‌شدن در معماری کسب و کار دارد. از دیدگاه مدیریت تغییر، توانایی انجام تجزیه و تحلیل سریع تغییرات و اثرات در یک اکوسیستم کسب و کار بسیار شفاف، توسعه سریع مسیرنماهای ابتکاری را فراهم می‌کند که می‌توانند به سرعت و به طور موثر هزینه شوند. معماری کسب و کار با ایجاد امکان مشاهده تاثیرات در طیف وسیعی از دیدگاه‌های کسب و کار برای مدیران و تحلیلگران فرانامه

معماری کسب و کار در برخی از فرانامه‌های زنجیره تامین ممکن است به میزان بیشتری از مشارکت تامین‌کننده نیاز داشته باشد. این مسئله خصوصاً زمانی درست است که یک یا چند شخص ثالث نقش مهمی در مواجهه مشتری با قابلیت‌ها و جریان‌های ارزش ایفا می‌کنند.

بخش ۸.۴: واگذاری

واگذاری شامل اخذ یک خط کسب و کار و فروش آن به یک شرکت دیگر است. برای مثال، یک شرکت بیمه را در نظر بگیرید که قصد دارد واحد بیمه‌های انفرادی خود را واگذار کند. این کار می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد و ممکن است لازم باشد که برخی از قابلیت‌های خاص در شرکت باقی بمانند و همچنین به واحد کسب و کار یا واحدهایی که واگذار شده‌اند، بروند. این امر همچنین برای جریان‌های ارزش و مفاهیم اطلاعاتی نیز صادق است. داشتن یک نقشه کامل از جنبه‌های پنهان کسب و کار، به مدیریت قابلیت دید می‌دهد تا این تصمیمات را بگیرد و سپس افراد و منابع بیشتر را به معادله ربط دهد.

نقش معماری کسب و کار

معماری کسب و کار توانایی تصویرسازی این که چه چیزی باعث واگذاری یک خط کسب و کار می‌شود و این جدا کردن چگونه بر جنبه‌های مختلف اکوسیستم کسب و کار تاثیر می‌گذارد را فراهم می‌آورد. همه واحدهای کسب و کار، جریان‌های ارزش، قابلیت‌ها و مفاهیم اطلاعاتی متاثر از یک واگذاری باید برای تحلیل تاثیر شناسایی شوند. در فرانامه واگذاری، جنبه‌های معماری کسب و کار که باید به عنوان بخشی از تحلیل در نظر گرفته شوند عبارتند از:

* واحدهای کسب و کار متصل شده به کسب و کار خطوط شخصی.

* قابلیت‌های کسب و کار مرتبط.

* جریان ارزشی که این قابلیت‌ها را فعال می‌کند.

* مشتریانی که به آن واحدهای کسب و کار وابسته هستند.

* منابعی که آن قابلیت‌ها و جریان‌های ارزش را خودکار می‌کنند.

بخش ۹.۴: انطباق با مقررات

مسائل مربوط به تنظیم مقررات به طیف گسترده‌ای از جنبه‌های درون یک شرکت خاص رسید و اثرات می‌توانند موج دار باشند. برای مثال، تغییر در قانون حریم خصوصی می‌تواند بر چندین بخش، مدل‌های اطلاعاتی، فرآیندها و فرآورده‌های فناوری اطلاعات تاثیر بگذارد. این‌ها تغییرات نظارتی بسیار تهاجمی هستند که در حوزه‌های مختلف بر سازمان تاثیر می‌گذارند.

تحت این سناریو، شرکت باید یک برنامه ایجاد کند، واحدهای کسب و کار مربوطه و شرکا را درگیر کند، اسناد کلیدی را شناسایی کند، فرآیندهای تحت تاثیر تغییر را تغییر دهد و یک برنامه تاثیر سیستم‌ها ایجاد کند. بسیاری از سازمان‌ها ممکن است این مسئله را یک مسئله فناوری اطلاعات در نظر بگیرند، اما تغییرات این ماهیت

وسیع‌تر از کسب‌وکار، کسب‌وکار را به‌عنوان یک کل در چشم‌انداز نگاه داشت در حالی که تحلیل و تفکیک سریع را محدود می‌کرد. واحدهای کسب‌وکار، مفاهیم اطلاعات، قابلیت‌ها و جریان‌های ارزش همگی در این اقدام نقش داشتند.

• بخش ۱۲.۴: استقرار سرمایه‌گذاری مشترک

سرمایه‌گذاری‌های مشترک به طور فزاینده‌ای در توسعه کسب‌وکار جهانی مهم هستند زیرا در کشورهای خاصی مانند چین مورد نیاز هستند. این فرانامه با نیاز به تعریف روشن قابلیت و مرزهای جریان ارزش مشخص می‌شود و تضمین می‌کند که یک کسب‌وکار خاص نقش خود را می‌داند در حالی که شریک نیز نقش خود را می‌داند. در این حالت، دیدگاه کسب‌وکار دوباره فراتر از مرزهای شرکت گسترش می‌یابد تا یک دیدگاه کامل از سرمایه‌گذاری مشترک ایجاد شود.

نقش معماری کسب‌وکار

شناسایی قابلیت‌های مواجهه با مشتری و غیر مواجهه با مشتری یکی از جنبه‌های اصلی این فرانامه است که همچنین به تعریف روشنی از همسویی سودبران در سراسر یک یا چند جریان ارزش نیاز دارد. معماری کسب‌وکار به ویژه در چنین فرانامه‌ای مهم است زیرا در مرزهای سازمانی نامحدود است و دیدگاهی را ارائه می‌دهد که ممکن است در روش‌های تحلیل سنتی در نظر گرفته نشده باشد. همانند سایر فرانامه‌ها، جریان‌های ارزش و قابلیت‌ها ممکن است در بین مدل‌های شریک به‌اشتراک گذاشته شوند، اما مهم است که بدانیم چه چیزی به‌اشتراک گذاشته می‌شود، چه چیزی به‌اشتراک گذاشته نمی‌شود و چگونه در هر مورد واکنش نشان دهیم.

مراجع:

- 1-Business Architecture Guide., (2013). "A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge™ (BIZBOK™ Guide)", <https://www.businessarchitectureguild.org/>
- 2- Kaur, K., (2020), "What is BIZBOK?", <https://www.webagesolutions.com/blog/what-is-bizbok>

مدیریت تغییر را توانمند می‌کند. این دیدگاه‌ها شامل موارد ذیل است:

* اثرات مرتبط با فرآیندها، براساس جریان ارزش/تجزیه و تجمیع فرآیند.

* قابلیت‌ها متأثر از یک تغییر تا یک جریان ارزش.

* مفاهیم اطلاعات متأثر از تغییر به یک یا چند قابلیت.

* واحدهای کسب‌وکار که باید براساس قابلیت/نگاشت واحد کسب‌وکار درگیر شوند.

* اثرات منابع اضافی مبتنی بر نگاشت کسب‌وکار/فناوری اطلاعات.

• بخش ۱۱.۴: کاهش هزینه عملیاتی

کاهش هزینه عملیاتی فرصت‌هایی را برای کارآمدتر کردن کسب‌وکار در تلاش برای کاهش هزینه‌ها شناسایی می‌کند. این فرانامه با دستورالعمل‌های مدیریتی برای یافتن مناطق درون شرکت مشخص می‌شود که در آن هزینه‌ها را می‌توان کاهش داد. این کار می‌تواند شامل همسوسازی مجدد مبتنی بر قابلیت، ساده‌سازی جریان/فرآیند ارزش، تثبیت واحد کسب‌وکار یا عوامل دیگر باشد.

فرانامه‌ای را در نظر بگیرید که در آن یک واحد عملیاتی از یک شرکت تلفن وجود دارد که مسئول زمان‌بندی تماس‌های خدماتی برای مشتریان کسب‌وکار و مسکونی است. واحد کسب‌وکار کلا به دنبال تعیین سقف مخارج است. این بدان معنی است که هیچ فرد جدیدی نمی‌تواند استخدام شود. محیط کسب‌وکار باید راهی برای محدود کردن منابع پرسنلی و در عین حال حمایت از رشد حجمی پیدا کند. در این مثال، موضوع انجام کار بیشتر با همان منابع بود - شکل دیگری از کاهش هزینه عملیاتی. این سازمان باید عواملی چون واحد کسب‌وکار، جریان ارزش و منابع - نه فقط کاهش تعداد افراد - را در نظر می‌گرفت.

نقش معماری کسب‌وکار

در این مثال شرکت ارتباطات از راه دور، یک نقشه معماری کسب‌وکار سه واحد کسب‌وکار با قابلیت‌های مدیریت صدور صورتحساب مشترک پیدا کرد. همین واحدهای کسب‌وکار مسئول یک مرحله از یک جریان ارزش بودند که متکی بر قابلیت‌های صدور صورتحساب بود. تمرکز روی بهبود قابلیت‌ها و آن مرحله خاص جریان ارزش بود. جریان ارزش به سه مجموعه فرآیند نگاشت شد، که برای آن مرحله از جریان ارزش استاندارد و خودکار شدند. قابلیت‌های مرتبط به طور نسبی بلافاصله بهبود یافت، در حالی که معیارهای بلند مدت نیازمند اصلاح سیستم‌های کاربردی موروثی برای رسیدگی به این مسائل پیچیده‌تر بود.

به علاوه، مفاهیم اطلاعات در طی تلاش برای تثبیت فرآیند به صورت همزمان برای آن مرحله از جریان ارزش همسو شدند. پس از اتمام این کار، سه واحد صورتحساب در یک واحد کسب‌وکار ادغام شدند. این یک مثال خوب است که نشان می‌دهد چگونه یک دیدگاه