

۱.۱. تحلیل کسب و کار چیست؟

به دنیای تحلیل کسب و کار خوش آمدید! دنیایی پر از چالش، یادگیری‌های جدید و تغییرات فراوان که به افرادی شایسته و ماهر نیاز دارد که این تغییرات را درک کنند و بتوانند برای پیشرفت همگام با آن، راهکار ارائه دهند.

تحلیل کسب و کار همواره در صنایع مختلف و در سطوح مختلف کاری، وجود داشته است. از اولین تولیدکننده‌ای که برای تولید محصولش به نیاز مشتری رجوع کرد، تحلیل کسب و کار شروع شد. در پی آن، تحلیل رفتار مصرف‌کننده، تحلیل بازار و رقبا، تحلیل فرایندها، تحلیل‌های مالی و ... به اجزای دیگری از تحلیل کسب و کار تبدیل شدند؛ تا جایی که امروزه متخصصان هرکدام از این حوزه‌ها، خود را تحلیل‌گر کسب و کار می‌دانند، اما باید دقت کرد که تحلیل کسب و کار تجمیع و برآیند همه این‌هاست و به یک حوزه خاص محدود نمی‌شود.

اما چرا تحلیل کسب و کار در دنیای امروز این قدر مهم شده است؟ پاسخ این سوال در انبوه پروژه‌هایی است که به صورت داخلی در سازمان یا برای کارفرماها و مشتریان اجرا شده‌اند؛ ولی موفقیت آمیز نبوده‌اند و در آخر آن ارزشی که انتظار می‌رفته، محقق نشده است. جالب است بدانید، مهم‌ترین دلیل شکست پروژه‌های سازمانی این است که نیازهای ذی‌نفعان آن به درستی شناسایی و تحلیل نشده‌اند.

در حقیقت، ما آنقدر که روی اجرای یک راهکار تمرکز می‌کنیم روی کامل بودن و بی‌نقص بودن طراحی آن راهکار وقت نمی‌گذاریم. تحلیل کسب و کار دنبال این است که این جنبه را پررنگ کند.

برای این که درک بهتری از این موضوع حاصل شود، کمی به وضعیت موجود، مشکلات و نیازهای سازمانی که در آن کار می‌کنید بیاندیشید؛ شما همواره با مشکلات یا سوالاتی از این دست روبرو هستید:

- چرا درصد قابل توجهی از مشتریان ما ناراضی هستند؟
- چرا ریزش مشتریان ما زیاد است؟
- چرا پروژه‌های ما به آن اهداف و ارزش‌هایی که تعیین کرده بودیم، دست پیدا نمی‌کنند؟
- چرا نرخ استعفای کارکنان ما زیاد است؟
- چرا هزینه‌هایمان افزایش پیدا کرده است؟
- چرا نمی‌توانیم هم‌پای رقبایمان در بازار حرکت کنیم؟
- چرا فرایندهای سازمانی ما کند و دست و پا گیر هستند؟
- چرا نوآوری در سازمان ما مرده است؟
- چرا محصولات ما با نیازهای مشتریانمان هم‌خوانی ندارد؟
- چرا فروش خوبی نداریم؟
- و...

سازمانی نیست که بگوید با یک یا چند مورد از این قبیل مسائل دست و پنجه نرم نمی‌کند. آیا تا به حال روزی در دوران کاری شما بوده که بگویید سازمانتان هیچ‌گونه مشکلی ندارد؟ هیچ سازمانی نیست که در همه زمینه‌ها سرآمد باشد و مشکلی پیدا نکند. برای حل مناسب این مشکلات باید چه کرد؟

تحلیل کسب‌وکار دقیقا در همین‌جا وارد می‌شود. با توجه به آنچه که گفتیم، می‌توانیم تصور کنیم که تحلیل‌گران کسب‌وکار در هر سمت و

جایگاهی که باشند، به دنبال شناخت مسائل و نیازمندی‌ها و ارائه راهکار برای حل آن‌ها هستند.

بنابراین:

تحلیل کسب و کار با یک مسئله، نیاز یا فرصت شروع شده و به دنبال شناخت نیازمندی‌های مرتبط با آن است تا راهکاری طراحی کند که در تطابق حداکثری با نیازمندی‌های ذی‌نفعان باشد. اگر نیازمندی‌ها به درستی شناخته نشود، راهکاری که برای آن ارائه می‌شود به احتمال فراوان شکست خواهد خورد.

تجزیه و تحلیل کسب و کار عملی است که با تعیین نیازها و توصیه راهکارهایی که به ذی‌نفعان سود می‌رساند، تغییر در یک سازمان را اعمال می‌کند. تجزیه و تحلیل کسب و کار سازمان را قادر می‌سازد تا نیازها و دلیل منطقی برای یک تغییر سازمانی را بیان کند، و همچنین راهکارهایی ارزش آفرین را ارائه دهد. تجزیه و تحلیل کسب و کار بر اساس برنامه‌های مختلف در یک سازمان انجام می‌شود. برنامه ممکن است استراتژیک، تاکتیکی یا عملیاتی باشد. تجزیه و تحلیل کسب و کار ممکن است در محدوده مرزهای یک پروژه یا برای کل سازمان صورت گیرد و پیشرفت مداوم سازمان را در بر داشته باشد. می‌توان از آن برای درک وضعیت فعلی، تعریف وضعیت آینده و تعیین فعالیت‌های مورد نیاز برای انتقال از جریان حال به حالت آینده استفاده کرد.

اگر بخواهیم تعریفی ساده و کاربردی ارائه دهیم، باید بگوییم که:

وظیفه تحلیل‌گران کسب‌وکار پر کردن شکاف بین ذی‌نفعان و کسب‌وکار با استفاده از تحلیل نیازها، تحلیل وضعیت سازمان و تجزیه و تحلیل فرایندها و داده‌ها است که از این طریق می‌توانند به ارائه راهکارهای ارزش‌آفرین بپردازند و اطمینان حاصل کنند که پروژه‌های سازمان (چه داخلی و چه خارجی) به درستی اجرا می‌شود.

از طرف دیگر، موسسه بین‌المللی تجزیه و تحلیل کسب‌وکار (IIBA)، که BABOK را عرضه کرده، تعریف تحلیل‌گری کسب‌وکار را اینگونه بیان می‌کند: «تحلیل‌گری کسب‌وکار یک روش برای معرفی و مدیریت تغییرات در سازمان است، چه در کسب و کارهای خصوصی، چه دولتی و چه عام‌المنفعه.»

پس می‌توانیم مثال‌هایی از کاربرد تحلیل کسب‌وکار را در موارد زیر بیابیم:

- وقتی می‌خواهیم محصولی برای کارفرما یا مشتری طراحی کنیم، به درک نیازمندی‌های وی و ارائه راهکاری متناسب با آن نیاز داریم؛
- وقتی می‌خواهیم یک مشکل درون‌سازمانی را حل کنیم، به تحلیل آن از سمت ذی‌نفعان مختلف و ارائه راهکاری که به طور متوازن نیازمندی‌های ذی‌نفعان در آن دیده شده باشد، نیاز داریم؛
- وقتی می‌خواهیم در بازاری جدید وارد شویم و یا محصولی جدید طراحی کنیم، به شناخت نیازمندی‌های ذی‌نفعان (در اینجا، مشتریان) نیاز داریم و ...

بنا بر آنچه که گفته شد می‌توانیم حدس بزنیم که تحلیل کسب‌وکار امری همیشگی و مستمر است. همچنین، تحلیل‌گری کسب‌وکار نیازمند مهارت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است. یک تحلیل‌گر کسب‌وکار

باید بدانند که چگونه می‌تواند روند تحلیل داده‌ها را تجزیه و تحلیل کند و گزارش دهد و همچنین بتواند این اطلاعات را با دیگران به اشتراک بگذارد و آن‌ها را در کسب و کار اعمال کند.

۲.۱. مسئولیت‌های اصلی یک تحلیل‌گر کسب و کار چیست؟

تحلیل‌گران کسب و کار هم با رهبران و مدیران ارشد، و هم با مشتریان و کاربران کسب و کارها ارتباط برقرار می‌کنند تا بفهمند که چگونه تغییرات در محصولات، خدمات، نرم‌افزار و سخت افزار می‌تواند کارایی یک کسب و کار را بالا ببرد، بهبود ایجاد کند و ارزش افزوده را افزایش دهد. آن‌ها باید راهکارهایی را بیان کنند تا بتوانند بین آنچه از لحاظ تکنولوژیکی امکان پذیر است و از لحاظ مالی و عملکردی منطقی است، تعادل برقرار کنند.

نقش اصلی در موفقیت تجزیه و تحلیل کسب و کار، عملکرد تحلیل‌گر کسب و کار است که کار واقعی را انجام می‌دهد. حضور آن‌ها در تعریف و اعتبارسنجی راهکارهایی که نیازها و اهداف اصلی کسب و کار را برطرف می‌کند، هم برای موفقیت پروژه و هم در کسب و کار ضروری است. طبق راهنمای BABOK، "یک تحلیل‌گر کسب و کار شخصی است که وظایف تحلیل کسب و کار را، که شرح داده شده در راهنمای BABOK است، بدون توجه به عنوان شغل یا نقش سازمانی آن‌ها انجام می‌دهد." تحلیل‌گران کسب و کار به عنوان یک واسطه برای ذی‌نفعان به منظور درک ساختار، سیاست‌ها و عملکردهای یک سازمان فعالیت می‌کنند و راهکارهایی را پیشنهاد می‌دهند که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود برسد.

تعریف: ذی‌نفع، هر فرد، گروه، نهاد یا سازمانی است روی یک مساله اثر می‌گذارد یا از آن اثر می‌پذیرد. درباره ذی‌نفعان در فصل بعدی بیشتر صحبت خواهیم کرد.

بنابراین، شرح وظیفه کاری برای تحلیل‌گر کسب‌وکار دقیقاً چیست؟ اخیراً تعداد زیادی عنوان شغلی منتشر شده است که مستقیماً از تعریف نقش بیان شده در راهنمای BABOK آمده است. این یک نشانه‌ی خوب است. اتخاذ و ادغام این اصول به عنوان بهترین شیوه‌ها در محیط سازمانی منجر به قوی‌تر شدن روند تحلیل کسب‌وکار، تحلیل‌گران بهتر در حوزه کسب‌وکار و اعتبار و انسجام بیشتر در نقش تحلیل‌گران کسب‌وکار امروز خواهد شد. در اینجا لیستی کوتاه از مسئولیت‌های شغلی تحلیل‌گر کسب‌وکار از راهنمای BABOK آورده شده است:

- اطلاعات سازمان را کشف، ترکیب و تجزیه و تحلیل می‌کند
- مشکلات، فرصت‌ها و اهداف سازمان را در بستر شرایط مورد نیاز درک می‌کند
- نیازها و راهکارها را تجزیه و تحلیل می‌کند
- استراتژی‌ها را طراحی می‌کند و تغییرات را تعیین می‌کند
- همکاری با ذی‌نفعان را تسهیل می‌کند

توجه داشته باشید:

در بسیاری از سازمان‌ها، افرادی که تجزیه و تحلیل کسب‌وکار را انجام می‌دهند عنوان "تحلیل‌گر کسب‌وکار" را ندارند. هر کسی که کار تجزیه و تحلیل کسب‌وکار را انجام دهد، بدون توجه به عنوان شغل، می‌تواند نقش تحلیل‌گر کسب‌وکار را داشته باشد. راهنمای BABOK تعدادی از وظایف

شغلی را که ممکن است کار تجزیه و تحلیل کسب و کار را انجام دهند، از جمله تحلیل گران سیستم کسب و کار، مهندسين نیازمندی‌ها، تحلیل گران فرآیند، مدیر یا مالک محصول، تحلیل گران بنگاهها، معماران کسب و کار و مشاوران مدیریت بیان کرده است. بنابراین:

تحلیل گر کسب و کار شخصی است که وظایف تحلیل کسب و کار را بدون توجه به عنوان شغل یا نقش سازمانی آن‌ها، انجام می‌دهد. تحلیل گران کسب و کار وظیفه کشف، ترکیب و تجزیه و تحلیل اطلاعات از منابع مختلف در یک سازمان از جمله ابزارها، فرآیندها، مستندات و ذی‌نفعان را بر عهده دارند. تحلیل گر کسب و کار مسئول تعیین نیازهای واقعی ذی‌نفعان - که معمولاً شامل تحقیق و روشن شدن خواسته‌های ابراز شده آن‌ها می‌شود - برای تعیین موضوعات و دلایل اساسی، است. تحلیل گران کسب و کار در تراز کردن راهکارهای طراحی شده و تحویل یافته با نیاز ذی‌نفعان نقش دارند.

به بیان دیگر، فعالیت‌هایی که تحلیل گران کسب و کار انجام می‌دهند شامل موارد زیر است:

- درک مشکلات و اهداف سازمان
- تجزیه و تحلیل نیازها و راهکارها
- تدوین استراتژی‌ها
- ایجاد تغییرات و
- تسهیل همکاری ذی‌نفعان.

گفتیم که تحلیل کسب و کار فقط یک شغل یا سمت سازمانی نیست و همه در سازمان به آن نیاز دارند. سایر عناوین شغلی رایج برای افرادی که تجزیه و تحلیل کسب و کار را انجام می‌دهند عبارتند از:

- معمار کسب‌وکار
- تحلیل‌گر سیستم‌های کسب‌وکار
- تحلیل‌گر داده‌ها
- تحلیل‌گر سازمانی
- مشاور مدیریت
- تحلیل‌گر فرآیند
- مدیر تولید
- مالک محصول
- مهندس نیازمندی‌ها
- تحلیل‌گر سیستم