مقـــاله ویـــژه

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 رنجبرفرد
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 کســب‌وکار در صنایع مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. انجمن معماری کسب وکار، 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

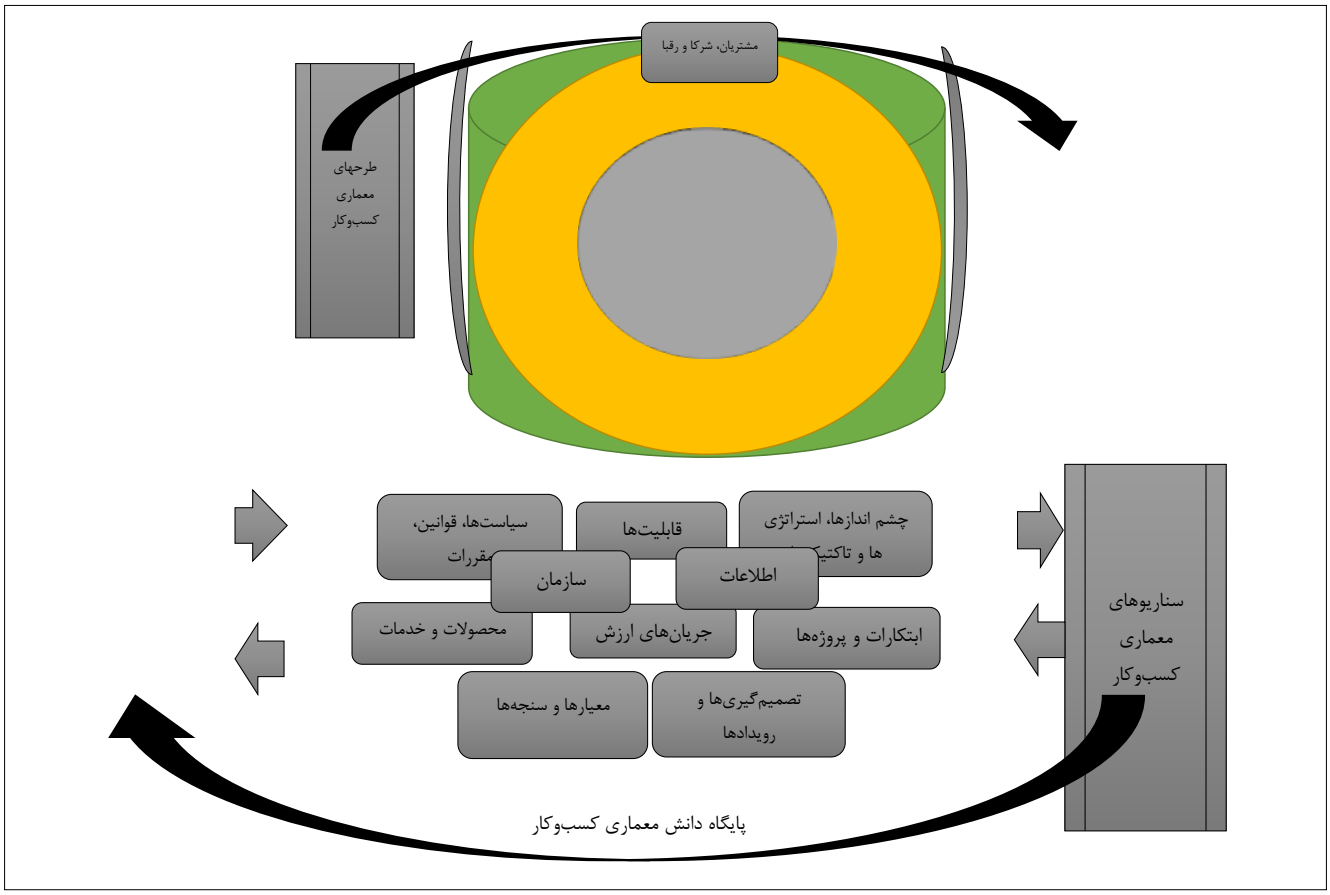
۱- مرور کلی بر دانش معماری کسب‌وکار (BIZBOK)

معماری کســب‌وکار به عنوان «طرحی از بنــگاه اقتصادی که درک مشــترکی از سازمان فراهم می‌کند و برای همسویی اهداف راهبردی و خواســته‌های تاکتیکی مورد اســتفاده قرار می‌گیرد»، تعریف شده است. این تعریف بارها توسط کمیته‌های استاندارد و دست‌اندرکاران بیان شده اســت. اگر تعریف را تجزیه کنیم، چندین عنصر مهم دارد که پایه و اســاس معماری کســب‌وکار و بهروش‌ها را که اساسی‌ترین جنبه معماری کسب‌وکار هستند تشکیل می‌دهد. یک کسب وکار در مرزهای شــرکت 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.

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

راهنمــای BIZBOK در هر مرحله از عملکرد معماری کســب‌وکار به ســازمان‌ها سود می‌رســاند. با تمرکز بر شــاغلان و دست‌اندرکاران، راهنمای BIZBOK به سازمان‌های در حال پیشرفتی گره خورده است

* Business Architecture Body of Knowlege



شکل ۱: چارچوب معماری کسب وکار

که متعهد شـــده‌اند مقداری از منابع خود را به معماری کســـب‌وکار اختصاص دهند. سازمان‌هایی که تازه شروع به کار کرده‌اند، می‌توانند از آن به عنوان راهنما اســـتفاده کنند تا مبنایی برای روش قابل اتکاء معماری کســـب‌وکار ایجاد کنند. برای آن سازمان‌هایی که یک روش معماری کسب‌وکار ثبت شده دارند، تیم‌ها را قادر می‌سازد تا بهروش‌ها را تقویت کنند و جنبه‌هایی از معماری کســـب‌وکار 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 بهروش‌های مختلف در یک چارچوب کلـــی، تصویری کامل از معماری کســـب‌وکار ارائه می‌دهد. علاوه بر این، راهنمای BIZBOK قابلیت ترکیب و استفاده از طیف گسترده‌ای از شیوه‌های کسب‌وکار و رشته‌های نوظهور را دارد. در نتیجه اســـتاندارد ساخت، استقرار و استفاده از معماری کسب‌وکار در یک ســـازمان است. راهنمای BIZBOK با کمک دست‌اندرکاران به طور عملیاتی به‌دســـت آمده است و نمایانگر مجموعه‌ای رو به رشد از مشـــارکت دست‌اندرکاران معماری کســـب‌وکار در صنایع مختلف در سراسر جهان است.

راهنمای BIZBOK چارچوبی برای معماری کســـب‌وکار ارائه می‌دهد. مفهـــوم چارچوب، مفاهیـــم تجویزی یا محدودکننـــده را در عمل به معماری کســـب‌وکار تحمیل نمی‌کند بلکه یک چارچوب بنیادی ارائه می‌دهد که ســـازمان‌ها می‌توانند بر اســـاس الزامـــات منحصر به فرد معماری کسب‌وکار، ناشی از چالش‌های دنیای واقعی بر اساس آن بنا و شخصی‌ســـازی شوند. این چارچوب از سه بخش اصلی تشکیل شده است که در شکل ۱ نشان داده شده است.

در چارچوب معماری کســـب‌وکار سه مولفه مهم وجود دارد که شامل پایگاه دانش معماری کســـب‌وکار[1]، طرح‌های معماری کســـب‌وکار[2] و فرانامه‌های معماری کسب‌وکار[3] می‌شود. پایگاه دانش معماری کسب و کار در قســـمت میانی چارچوب قـــرار دارد. در ادامه هر یک از این مولفه‌ها شرح داده می‌شود.

۲- پایگاه دانش معماری کسب‌وکار

دامنه‌های نشان داده شده در قسمت میانی شکل ۱ از راه‌های مختلف با یکدیگر مرتبط هســـتند. یک کســـب‌وکار به واحدهای کسب‌وکار تقسیم می‌شود که هریک دارای قابلیت‌های[4] خاصی هستند. قابلیت‌ها از طریق مجموعه‌ای از جریان‌هـــای ارزش که به اطلاعات نیاز دارند فعال می‌شوند. سازمان، قابلیت، جریان ارزش و اطلاعات پایه و اساس

1- Business Architecture Knowledgebase
2- Business Architecture Blueprints
3- Business Architecture Scenarios
4- Capabilities

معماری کسب‌وکار 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 جنبه های کسب‌وکار 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 کسب‌وکار که در لبه بیرونی دایره در شکل ۱ نشان داده شده است، جنبه‌هایی از کسب‌وکار را نشان می‌دهد که بیشتر تغییر می‌کنند اما به گسترش روش‌های کسب‌وکار 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، تاکتیک ها، سیاست‌ها و مقررات تغییر کنند.

معماری کسب‌وکار جنبه‌های دنیای واقعی یک کسب‌وکار 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 کسب‌وکار است، برای توسعه برنامه‌ها، ایجاد و اجرای تصمیمات کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد. این جوهره معماری کسب‌وکار است و پایه و اساس مطالب ارائه شده در راهنمای BIZBOK می‌باشد.

معماری کسب‌وکار یک سطح کاملا جدید از شفافیت کسب‌وکار 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 کسب‌وکار از یک مجموعه واژگان مشترک، چارچوب استاندارد شده و پایگاه دانش مشترک کسب‌وکار نشئت می‌گیرند. این به آن معنی است که نتایج داشبورد در عمل با جریان ارزش، قابلیت‌ها، دیدگاه‌های اطلاعاتی، اهداف، و دیگر دیدگاه‌های کسب وکار 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 کسب‌وکار، جلسات راهبرد، و پروژه‌ها مشاهده می‌شود، ازبین‌می‌رود.

از پایگاه دانش معماری کسب‌وکار برای ذخیره اطلاعات مربوط به کسب‌وکار 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 دولت ها ممکن است از اصطلاحات مختلف استفاده کنند. این که پایگاه دانش چگونه سازمان یافته است، تا حدی امر می‌کند که کسب‌وکار چگونه می‌تواند دیده شود. رویکردهای عمومی و همچنین رویکردهای خاص سازماندهی به ساختار پایگاه دانش وجود دارد. به عنوان مثال، یک سازمان دولتی در مقایسه با بیمارستان یا یک شرکت حمل‌ونقل دارای ساختار سازمانی منحصر به فرد است. پایگاه دانش معماری کسب‌وکار وسیله‌ای برای یک هدف است - نه به خودی خود هدف. پایگاه دانش وسیله‌ای را برای ثبت، شبیه‌سازی، مشاهده و به‌اشتراک‌گذاری طیف گسترده‌ای از اطلاعات فراهم می‌کند که می‌تواند به آسانی به طرح‌های کسب‌وکار 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 کسب‌وکار مهم است.

۳- طرح‌های معماری کسب‌وکار

بخش دوم طرح‌های معماری کسب‌وکار شامل بحث در مورد نگاشت دقیق طرح‌های معمول کسب‌وکار به همراه رهنمودهایی برای نحوه استفاده از این طرح‌ها در عمل می‌شود. هر طرح معماری، اطلاعاتی را در مورد یک جنبه مشخص از کسب‌وکار در یک زمینه خاص در اختیار مدیریت قرار می‌دهد. طرح‌های کسب‌وکار شفافیت کسب‌وکاری را ایجاد می‌کنند که تحول کسب‌وکار را در واحدهای کسب‌وکار، قابلیت‌ها و سودبران امکان پذیر و ساده می‌کند. درجه شفافیت ارائه شده توسط این طرح‌ها امروزه در بسیاری از سازمان‌ها به‌ندرت 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 کسب‌وکار برای کل شرکت مشکلی ایجاد نمی‌کند. به عنوان مثال، شرکتی را در نظر بگیرید که در حال ایجاد چندین راه‌حل رقابتی ثبت‌نام[5] 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 کسب‌وکار، 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 وکار پایه» نامید ایجاد می‌کند و پیشینه، اصول، دستورالعمل‌ها و فرانامه‌های کاربرد را برای ایجاد و نگاشت دیدگاه‌های اساسی و گسترده کسب‌وکار ارائه می‌دهد. این بخش خود را از بخش‌های دیگر راهنمای BIZBOK متمایز می‌کند زیرا معماری کسب‌وکار مبنا[6] را فراهم می‌کند که اقدامات و فرانامه‌های مختلف معماری کسب‌وکار بر مبنای آن به وجود می‌آیند. به عبارت دیگر، شیوه‌ها و فرانامه‌های مطرح‌شده در بخش‌های بعدی راهنمای BIZBOK از طریق ایجاد معماری کسب‌وکار پایه در این بخش امکان‌پذیر می‌شوند. علاوه بر ارائه مبنایی برای شیوه‌های مختلف کسب‌وکار و فرانامه‌ها، هر یک از بخش‌های این قسمت ممکن است به‌صورت مستقل مورد استفاده

5- Enrollment solutions

6- Baseline business architecture

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، جزییات 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.

• **بخش۲.۳: 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.

• **بخش۳.۳: 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.

• **بخش۴.۳: 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 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.

• **بخش۵.۳: 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.

• **بخش۶.۳: نگاشت ابتکار**- در این بخش توضیح داده می‌شود که چگونه ابتکارات در چارچوب معماری کسب وکار 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 وکار 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.

• **بخش۷.۳: نگاشت محصول**- این بخش طرح‌های معماری، پیش‌زمینه و راهنمای نگاشت محصولات در معماری کسب وکار را فراهم می‌کند. محصولات روشی هستند که در آن کسب وکارها ارزش آفرینی کرده و درآمد کسب می‌کنند. آن‌ها نقش مهمی در فعالیت‌های کسب‌وکار دارند که شامل تعیین راهبرد، تعریف ابتکار و سرمایه گذاری 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 فرارتری برای بسیاری از کسب‌وکارها 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 کسب‌وکار همچون جریان‌های ارزش، قابلیت‌ها و سازمان تکیه می‌کنند تا تصویر کامل‌تری از نقش خود در یک کسب وکار ارائه کنند. در نتیجه، نگاشت محصول به شدت متکی بر نگاشت متقابل به دیگر جنبه‌های معماری کسب‌وکار 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.

• **بخش۸.۳: نگاشت سودبران**- معماری کسب‌وکار باید ظرفیت نشان دادن نقش سودبران کلیدی در یک کسب‌وکار را داشته باشد. در این بخش به بحث در مورد اهمیت نگاشت سودبران در معماری کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 کسب‌وکار

یکی دیگر از اجزای مهم این چارچوب، فرانامهٔ معماری کسب‌وکار است. فرانامه‌ها زمینه‌ای را برای استفاده از طرح های معرفی‌شده در بخش۳ را فراهم می‌کنند. تاکید بر این‌ست که این تنها یک فهرست نمونه است و کسب‌وکارها با موقعیت‌های دیگری مواجه خواهند شد که از این فهرست متفاوت است. عناوین فرانامه مندرج در راهنمای BIZBOK شامل موارد ذیل است:

۱- تحلیل سرمایه گذاری
۲- انتقال به مدل کسب‌وکار مبتنی بر مشتری‌محوری
۳- تحلیل ادغام و اکتساب
۴- عرضه محصول/خدمات جدید
۵- جهانی‌سازی
۶- برون‌سپاری قابلیت کسب‌وکار
۷- ساده‌سازی زنجیره تامین
۸- واگذاری
۹- انطباق با مقررات
۱۰- مدیریت تغییر
۱۱- کاهش هزینه عملیاتی
۱۲- استقرار سرمایه‌گذاری مشترک

فرانامه‌های معماری کسب‌وکار، شفافیت کسب‌وکار در ابتکارات خاص کسب‌وکاری را ارائه می‌دهد. براساس نوع سناریوی موجود، معماری کسب وکار به طور متفاوتی اعمال می‌شود. بحث‌های مربوط به معماری کسب‌وکار که در ادامه می‌آید جنبه‌های مختلف مشترک با یک فرانامهٔ مشخص را به همراه چگونگی کمک معماری کسب‌وکار به مد نظرقرار دادن این مسائل توصیف می‌کنند. فهرست فرانامه‌ها در این بخش به هیچ وجه کامل نیست. کسب‌وکارها 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.

• **بخش۱.۴: 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 معمولا نتیجه می‌دهد؛ و یا سعی در تعیین چگونگی ساده و موثرکردن سازمان و کاهش تعداد رفتارهای متمایز در یک حوزه کسب‌وکار خاص از طریق سرمایه‌گذاری دارند. فرانامهٔ 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 کسب‌وکار

سازمان‌ها استفاده از معماری کسب‌وکار را به عنوان ابزاری برای

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.

• بخش۲.۴: 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 وکار معمولا دیدگاه‌ها/نماهای[7] مشترک مشتریان را غیر قابل درک می‌سازند. ادغام و اکتساب این دیدگاه‌ها/نماها را بیشتر غیرقابل 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 معمولا 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 مشتری محور 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 جریان‌های‌ارزش 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 معمولا 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.

7- Views

اطلاعات معماری کسب‌وکار مبنایی برای شروع تجزیه و تحلیل اثر[8] 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 معمولا 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.

• بخش۳.۴: تحلیل ادغام و اکتساب

اکتساب معمولا 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 تاثیرگذار 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

8- Impact Analysis

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.

• بخش۴.۴: 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 معمولا 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 فرانامهٔ 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 معمولا باید فناوری اطلاعات را درگیر کند. در همه موارد، شناخت تاثیرات 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 تحت‌تاثیر قرار گرفته و یا باید ایجاد شوند، تاثیر 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 می توان براساس آن تنظیم کرد.

• بخش۵.۴: جهانی‌سازی

ورود به بازارهای جهانی نیازمند توانایی توسعه مدل‌های کسب‌وکار شرکت برای ادغام بازارها، مناطق، کشورها، ارزها و سایر جنبه‌های توسعه جهانی است. تاثیر 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 تاثیر می‌کند. نیاز کلیدی این فرانامه کسب سریع دیدگاه در مورد ابعاد متعدد شرکت است که تحت‌تاثیر توسعه جهانی، از جمله مشتریان، شرکا و دولت‌های خارجی قرار دارد.

نقش معماری کسب‌وکار

معماری کسب‌وکار از طریق آشکارکردن تمام واحدهای کسب‌وکار و نهادهای خارجی از تحول جهانی پشتیبانی می‌کند. این واحدها و نهادهای خارجی ممکن است براساس قابلیت‌ها و جریان‌های ارزش تاثیرپذیرفته، تحت‌تاثیر 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 متاثر 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 تحت‌تاثیر 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 تاثیرات 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

می‌کشـــد. ایجاد این قابلیت دید با اســـتفاده از معماری کســـب‌وکار چالش اولیه را نشـــان خواهد داد، اما بدون شـــفافیت برای دیدن این که کجا قابلیت‌ها، مفاهیم اطلاعاتی و جریان‌های ارزشـــی تداخل یا همپوشـــانی دارند، قرار دادن یک راهبرد در جای خود برای پرداختن به جهانی‌شدن از دیدگاه استقرار عملیاتی مشکل است. این امر امروزه برای بســـیاری از شـــرکت‌های جهانی که تلاش می‌کنند تا نیازهای مشتری، محصول، مالی، نظارتی و موارد مرتبط را ساده و همسوسازی کنند، درست است.

• بخش۶.۴: برون‌سپاری قابلیت کسب‌وکار

برون‌ســـپاری بخش مهمی از بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار است که باعث افزایش قابلیت‌های داخلی می‌شود که یک سازمان فاقد آن است یا نمی‌خواهد آن را داشـــته باشد. جریان‌ها و قابلیت‌های ارزش خاص اغلب برون‌سپاری می‌شوند، اما بسیاری از کسب‌وکارها برون‌سپاری را از این دیدگاه نمی‌بینند. در نتیجه، در مورد حاکمیت و مسئولیت‌های مالکیت فقدان شـــفافیت وجود دارد و در به‌تصویر کشـــیدن محیط کلی کسب‌وکار که شـــرکت در آن عمل می‌کند، ناتوانی وجود دارد. نمونه‌های رایج از قابلیت‌های برون‌ســـپاری شده عبارتند از: مدیریت منابع، مدیریـــت مالی، مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت تدارکات. قابلیت‌های دیگر برای خطوط تولید خاص برون‌ســـپاری 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 کسب‌وکار

در هـــر یک از نمونه‌هـــای قبلی، درک قابلیت‌هـــای خاص واحدهای کسب‌وکار به‌منظور درک فرصت‌های برون‌سپاری، همسویی سازمانی، همزمانی در سراســـر واحدهای کسب‌وکار، فرصت‌های خودکارسازی مشترک و روش‌های بهبود ارائه ارزش ضروری است؛ همان‌طور که از طریق جریان‌های ارزشی خاص مورد نیاز است.

یـــک نکته مهم در مورد معماری کســـب‌وکار این اســـت که محدود به مرزهای شـــرکت نیســـت بلکه صرف‌نظر از این که آیا کسب‌وکار به دامنه‌های شـــریک توســـعه می‌یابد یا خیر، می‌تواند به طور کامل یک کســـب‌وکار را نشان دهد. این نکته بسیار مهمی است که شخص یک فرانامهٔ برون‌ســـپاری را ارزیابی یا مدیریت کند. عوامل مرتبط با معماری کسب‌وکار که باید در نظر گرفته شوند عبارتند از:

* ارزیابی این که آیا یک یا تعداد بیشـــتری از یک جریان ارزش باید برون سپاری شوند.
* تعیین این که کدام واحدهای کسب‌وکار قابلیت‌هایی دارند که باید از طریق نقشه‌برداری واحد کسب‌وکار/قابلیت برونسپاری شوند.
* شناســـایی جایی که قابلیت‌های مشـــترک بین شرکای کسب‌وکار داخلی و خارجی باید هماهنگ یا در غیر این صورت همسو شوند.
* تعیین این که در کجا مفاهیم اطلاعاتی خاصی در سراسر مرزهای کسب‌وکار به‌اشتراک گذاشته می‌شوند تا این مفاهیم را بتوان به طور معمول در آن مرزها درک کرد.

این فرانامه ممکن اســـت بـــرای موقعیت‌های برون‌ســـپاری جدید یا پیشـــنهادی و همچنین برای موقعیت‌هایی که در آن برون‌سپاری در حال حاضر وجود دارد، با تمرکز بر بهبود چگونگی مدیریت کار اعمال شود.

• بخش۷.۴: ساده‌سازی زنجیره تامین

فرانامـــهٔ زنجیره تامین می‌تواند به طور قابل‌توجهی توســـط صنعت و شرکت متفاوت باشد. تامین کنندگان و شرکای کسب‌وکار با چندین واحد کسب‌وکار در یک شرکت مشخص درگیر می‌شوند. درمورد اول، شرکت ممکن اســـت متحمل هزینه‌های بالا یا عدم پیوستگی از یک ارائه کننده واحد شود. در مورد دوم، هزینه‌های بالا و عدم پیوستگی ممکن اســـت از روابط اضافی تامین‌کننده ریشـــه بگیرد. این مفهوم شامل قابلیت‌های کسب‌وکار برون‌سپاری شده است که معمولا منجر به نقاط کور کسب‌وکار می‌شود.

یک شرکت مخابراتی را در نظر بگیرید که از منابع بسیاری از خدمات پشتیبانی مشـــتری اســـتفاده می‌کند. در یک موقعیت واقعی، شش مرکز پشتیبانی جداگانه با یک کسب‌وکار تماس گرفتند تا بگویند که قرارداد خدمات ســـهواً اصلاح شده است. هر واحد به سوابق مختلفی دسترسی داشت و ظاهراً از سیستم‌های مختلفی استفاده می کرد. هر واحد با توجه به تنوع مدارک از سیستم‌های مختلف استفاده می کرد. 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 کسب‌وکار می‌تواند چنین نقشه‌ای را فراهم کند.

نقش معماری کسب‌وکار

همان‌طور که قبلا گفته شد، معماری کسب‌وکار به دامنه‌های شخص ثالث گســـترش می‌یابد که به نوبه خود، معماری کســـب‌وکار را قادر می‌ســـازد تا در سراسر واحدهای کسب‌وکار و مرزهای شرکت قابلیت دید ایجاد کند. گســـترش تصویرسازی واحدهای کسب‌وکار و نگاشت های قابلیت فراتر از مرزهای شـــرکت، دیـــدگاه کامل‌تری از معماری کســـب‌وکار ایجاد می‌کند. در فرانامهٔ زنجیره تامین بالا، تصویرسازی معماری کسب‌وکار می‌بایست گسترش یابد تا قابلیت خدمات مشتری و همـــه تامین کننـــدگان داخلی و خارجی که ایـــن قابلیت را فراهم کرده‌اند را، در نظر بگیرد.

به علاوه، سازمان باید قادر به تصویرسازی جریان‌های ارزشی مشترک و اســـتقرار فرآیند مربوطه، اطلاعات و محصولاتی باشد که به این این واحدهای کسب‌وکار نگاشـــت می‌شوند. هنگامی که این سطح جدید شـــفافیت ایجاد شـــد، مدیریت می‌تواند یک نقشه راه برای استاندارد کردن، ســـاده کردن و یا تحکیم ایـــن پیچیدگی‌ها به منظور کاهش هزینه‌ها و افزایش خدمات مشتری ایجاد کند.

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

• بخش۸.۴: واگذاری

واگذاری شامل اخذ یک خط کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 کسب‌وکار، به مدیریت قابلیت دید می‌دهد تا این تصمیمات را بگیرد و سپس افراد و منابع بیشتر را به معادله ربط دهد.

نقش معماری کسب‌وکار

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

* واحدهای کسب‌وکار متصل شده به کسب‌وکار خطوط شخصی.
* قابلیت‌های کسب‌وکار مرتبط.
* جریان ارزشی که این قابلیت‌ها را فعال می‌کند.
* مشتریانی که به آن واحدهای کسب‌وکار وابسته هستند.
* منابعی که آن قابلیت‌ها و جریان‌های ارزش را خودکار می‌کنند.

• بخش۹.۴: 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 کسب‌وکار مربوطه و شرکا را درگیر کند، اسناد کلیدی را شناسایی کند، فرآیندهای تحت‌تاثیر تغییر را تغییر دهد و یک برنامه تاثیر سیستم‌ها ایجاد کند. بسیاری از سازمان‌ها ممکن است این مسئله را یک مسئلهٔ فناوری اطلاعات در نظر بگیرند، اما تغییرات این ماهیت باید در سطوح بی شماری در سراسر کسب‌وکار هماهنگ شود. به منظور تعیین اولویت‌ها و ایجاد یک راهبرد استقرار مرحله‌به‌مرحله، می‌بایست جنبه‌های سیاستی خاص الزامات نظارتی به جنبه‌های مختلف سازمان نگاشت شود.

نقش معماری کسب‌وکار

معماری کسب‌وکار با ارائه نقشه سطح بالا و پایین از جنبه‌های نهفته و فرآورده‌های کسب‌وکار، از تغییرات نظارتی پشتیبانی می‌کند. معماری کسب‌وکار مبنایی برای ترسیم سیاست‌های مختلف مربوط به الزامات نظارتی برای واحدهای کسب‌وکار، 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 کسب‌وکار است:

* سیاست‌های کسب‌وکار برای قابلیت‌های کسب‌وکار.
* واحدهای کسب‌وکار 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 کسب‌وکار می‌توانند در تیم‌های مشترک سازماندهی‌شده حول یک جریان ارزش مشترک، قابلیت، یا مفهوم اطلاعات درگیر شوند. این مرحله به‌منظور پاسخ به مقررات جدید در مقابل پاسخ به حسابرسی برای تایید انطباق با مقررات موجود منحصر به فرد است.

• بخش۱۰.۴: 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 سربار به آن ماده را در نظر بگیرید. تاثیر چنین تغییری در خرید، برنامه‌ریزی، حسابداری، و دیگر واحدهای کسب‌وکار موج می‌زند. همچنین دارایی‌های مربوط به فناوری اطلاعات را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. برای یک سازمان بزرگ و متنوع، یا یک سازمان با چندین بخش، چنین وضعیتی مستلزم هماهنگی عمده است.

نقش معماری کسب‌وکار

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

مدیریت تغییـــر را توانمند می‌کند. این دیدگاه‌ها شـــامل موارد ذیل است:

* اثرات مرتبط با فرآیندها، براســـاس جریان ارزش/تجزیه و تجمیع فرآیند.
* قابلیت‌ها متاثر از یک تغییر تا یک جریان ارزش.
* مفاهیم اطلاعات متاثر از تغییر به یک یا چند قابلیت.
* واحدهـــای کســـب‌وکار که باید براســـاس قابلیت/نگاشـــت واحد کسب‌وکار درگیر شوند.
* اثرات منابع اضافی مبتنی بر نگاشت کسب‌وکار/فناوری اطلاعات.

• بخش۱۱.۴: کاهش هزینه عملیاتی

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

فرانامـــه‌ای را در نظـــر بگیرید که در آن یک واحـــد عملیاتی از یک شرکت تلفن وجود دارد که مســـئول زمان‌بندی تماس‌های خدماتی برای مشـــتریان کسب‌وکار و مسکونی اســـت. واحد کسب‌وکار کلا به دنبال تعیین سقف مخارج اســـت. این بدان معنی است که هیچ فرد جدیدی نمی‌تواند استخدام شـــود. محیط کسب‌وکار باید راهی برای محدود کردن منابع پرســـنلی و در عین حال حمایت از رشد حجمی پیـــدا کند. در این مثال، موضوع انجام کار بیشـــتر با همان منابع بود - شـــکل دیگری از کاهش هزینه عملیاتی. این ســـازمان باید عواملی چون واحد کســـب‌وکار، 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 ســـه واحد کســـب‌وکار با قابلیت‌های مدیریت صدور صورتحســـاب مشـــترک پیدا کرد. همین واحدهای کسب‌وکار مسئول یک مرحله از یک جریان ارزش بودند که متکی بر قابلیت‌های صدور صورتحســـاب بود. تمرکز روی بهبود قابلیت‌ها و آن مرحله خاص جریان ارزش بود. جریان ارزش به ســـه 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 سیســـتم‌های کاربردی موروثی برای رســـیدگی به این مسائل پیچیده‌تر بود.

به عـــلاوه، مفاهیم اطلاعـــات در طی تلاش برای تثبیـــت فرآیند به صورت همزمان برای آن مرحله از جریان ارزش همسو شدند. پس از اتمام این کار، سه واحد صورتحســـاب در یک واحد کسب‌وکار ادغام شدند. این یک مثال خوب است که نشان می‌دهد چگونه یک دیدگاه وســـیع‌تر از کسب‌وکار، کســـب‌وکار را به‌عنوان یک کل در چشم‌انداز نگاه داشـــت در حالی که تحلیل و تفکیک ســـریع را محدود می‌کرد. واحدهای کسب‌وکار، مفاهیم اطلاعات، قابلیت‌ها و جریان‌های ارزش همگی در این اقدام نقش داشتند.

• بخش۱۲.۴: استقرار سرمایه‌گذاری مشترک

سرمایه‌گذاری‌های مشـــترک به طور فزاینده‌ای در توسعه کسب‌وکار جهانی مهم هستند زیرا در کشـــورهای خاصی مانند چین مورد نیاز هســـتند. این فرانامه با نیاز به تعریف روشن قابلیت و مرزهای جریان ارزش مشخص می‌شـــود 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 اســـت که همچنین به تعریف روشنی از همسویی ســـودبران در سراسر یک یا چند جریان ارزش نیاز دارد. معماری کســـب‌وکار به ویژه در چنین فرانامه‌ای مهم اســـت زیرا در مرزهای سازمانی نامحدود است و دیدگاهی را ارائه می‌دهد که ممکن اســـت در روش‌های تحلیل ســـنتی در نظرگرفته نشده باشد. همانند ســـایر فرانامه‌ها، جریان‌های ارزش و قابلیت‌ها ممکن اســـت در بین مدل‌های شریک به‌اشتراک گذاشته شـــوند، 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 KnowledgeTM (BIZBOKTM Guide)”, https://www.businessarchitectureguild.org/

2- Kaur, K., (2020), “What is BIZBOK?”, https://www.webagesolutions.com/blog/what-is-bizbok