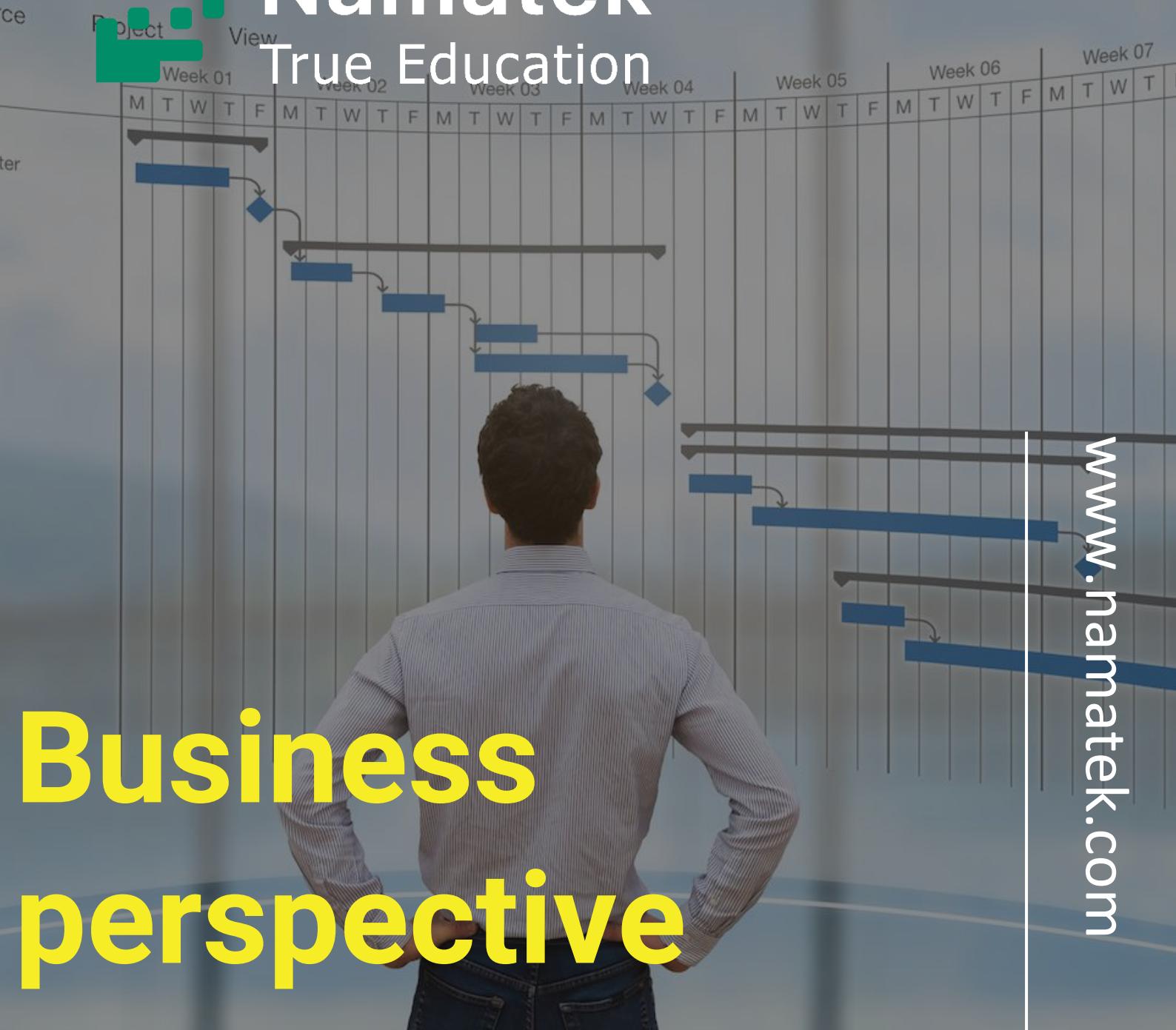




Namatek
True Education



www.namatek.com

**Business
perspective**

چشم انداز کسب و کار

فهرست مطالب

۱. چشم انداز کسب و کار چیست؟
۲. هدف چشم انداز کسب و کار چیست؟
۳. بخش‌های چشم انداز کسب و کار
۴. تفاوت هدف و چشم انداز کسب و کار چیست؟
۵. در چه مواردی به چشم انداز کسب و کار نیاز نیست؟
۶. امکانات
۷. مراحل نوشتن چشم انداز کسب و کار

چشم انداز کسب و کار جایی است که سازمان به سمت آن حرکت می‌کند. این چشم انداز باید روشن ترسیم شود؛ اما قبل از دستیابی به چشم انداز باید مطمئن شوید که چشم انداز انتخاب شده پایدار است. نبود چشم انداز در کسب و کار می‌تواند منجر به یک محل کار راکد و وجود مشکلاتی در تعاملات سازمان شود و پیچیدگی‌هایی در تعیین اهداف ایجاد کند. در فرهنگ کسب و کار "باش، انجام بده و داشته باش" از چشم اندازهای بودن است. در این مقاله به بررسی چشم انداز کسب و کار، اهداف آن، مراحل و ویژگی‌های آن و همچنین عناصر کلیدی، بخش‌ها و تفاوت آن با هدف خواهیم پرداخت.

چشم انداز کسب و کار چیست؟



چشم انداز کسب و کار، نحوه عملکرد داخلی کسب و کار به منظور انجام فعالیت‌های تجاری و ارائه خدمات را توصیف می‌کند. بنابراین، استفاده از این مدل، هنگام در نظر گرفتن تغییرات در فرآیندهای تجاری یا افزایش و کاهش دامنه اختیارات سیستم ضروری است.

استدلال در مورد چنین تغییراتی، بدون چشم انداز کسب و کار غیرممکن است. چشم انداز کسب و کار، نمایی از سطح کسب و کار را تعریف می‌کند. چشم اندازهای تعریف شده مختلف کسب و کار نشان می‌دهند که چگونه افراد از فرآیندهایی که در مکان‌های مختلفی از کسب و کار وجود دارند، استفاده می‌کنند. این چشم انداز، بررسی دقیقی از سازمان ارائه می‌دهد و بهبود عملیاتی در آن را امکان پذیر می‌کند. همچنین با استفاده از این چشم انداز می‌توان جنبه‌های مربوطه و زمینه‌هایی در سازمان که نیاز مبرم به تغییر دارند را مشخص کرد و نقش‌ها و مسئولیت‌هایی را برای آن‌ها تعریف کرد.

شکست در تولید چشم انداز کسب و کار، بدین معنا است که طراحان و مهندسان این حوزه تنها به روش انجام کسب و کار، یک توجه سطحی داشته باشند. آن‌ها کاری را که بهتر می‌دانند، یعنی طراحی و ایجاد نرم افزار در غیاب دانش تجاری (فرآیند) انجام خواهند داد. در این صورت، سیستم‌هایی به وجود خواهند آمد که به درستی از نیازهای کسب و کار پشتیبانی نمی‌کنند و فرصت‌های بهینه سازی را از دست می‌دهند.

عناصر کلیدی چشم انداز کسب و کار چیست؟

عناصر کلیدی چشم انداز کسب و کار عبارت اند از:

- نهادهای تجاری که نشان دهنده محصولات قابل تحویل، منابع و اطلاعات قابل توجهی هستند که استفاده یا تولید می‌شوند.
- فعالیتهای تجاری نشان می‌دهد که چگونه موارد زیر با هم به منظور انجام یک فعالیت تجاری کار می‌کنند:

◦ فرآیندهای تجاری

- وظایف
 - نهادهای تجاری
 - رویدادها
 - قوانین تجاری
- رویدادها و قوانین در مدل فرآیند کسب و کار ثبت می‌شوند:
 - رویدادهای کسب و کار نشان دهنده رخدادهای مهم در عملیات روزانه کسب و کار است که به صورت بالقوه باعث ایجاد فرآیندهای تجاری می‌شود.
 - قوانین کسب و کار، بیانیه ای از سیاست‌ها یا شرایطی هستند که باید در طول اجرای فعالیت‌های تجاری رعایت شوند.
 - مکان کسب و کار، سیستم را بر اساس یک چشم انداز از جغرافیای مفهومی آن به بخش‌های وابسته به مسئولیت‌ها تقسیم می‌کند. آن‌ها منابع خود را کپسوله می‌کنند و خدمات را از طریق رابط‌های کاملاً تعریف شده به سایر بخش‌های سیستم ارائه می‌دهند.
 - نقش‌های تجاری، واحدهای فعال یک کسب و کار هستند که انتزاعی از رابط انسانی یا رابط نرم افزاری را نشان می‌دهند.

ویژگی‌های چشم انداز کسب و کار چیست؟



چشم انداز کسب و کار باید تصویر خوب و جامعی از سیستم در سطح انتزاعی مناسب که متناسب با هدف مدل سازی و اندازه سازمان مورد نظر است، ارائه دهد. برخی از ویژگی‌های این چشم انداز به شرح زیر هستند:

- یک پل ارتباطی است که نگرانی‌ها و الزامات تجاری را با استفاده از زبان و مفاهیم تجاری بیان می‌کند، به گونه ای که برای مهندسان فناوری اطلاعات مفیدی باشد. چشم انداز کسب و کار بازتابی است به مدیران کسب و کار با استفاده از ساختار رسمی.
- جوهره سیستم یا حوزه‌های سازمانی و تجاری را به گونه ای بررسی می‌کند که گذار از تفکر در مورد مسائل تجاری به تفکر در مورد فناوری اطلاعات را فراهم می‌کند. مفاهیم و سازه‌های مدل، فرمالیسم‌های لازم را برای مهندسان به منظور انجام این کار فراهم می‌کنند؛ اما به شکلی که توسط مدیران کسب و کار قابل مصرف باشد.
- چشم انداز کسب و کار، روشی به منظور تقویت مفاهیم، الزامات و استراتژی‌های کسب و کار است که توسط فناوری اطلاعات، فعال یا

پشتیبانی می‌شود. درک مفاهیم این استراتژی‌ها، طرح‌ها یا اهداف در مهندسی فناوری اطلاعات، هدف اصلی مهندسان است.

- یکی از جنبه‌های بسیار مهم انجام مهندسی فناوری اطلاعات، توافق با تعاریف شی تجاری، روابط بین اشیا و نام اشیا است. این موضوع کمک می‌کند تا دانش کسب و کار به شیوه ای دقیق ارائه شود و توسط کارشناسان حوزه کسب و کار قابل درک و تأیید باشد؛ اما به شکلی که برای مهندسان بسیار مفید باشد.

اعضای تیم انتخاب چشم انداز کسب و کار چه کسانی هستند؟

این فعالیت‌ها به بهترین وجه توسط یک تیم کوچک که اعضای تیم به صورت متقابل کار می‌کنند، انجام می‌شود. مسائلی که معمولاً از نظر مهندسی مهم هستند شامل موارد زیر هستند:

- داده‌ها
- فرآیندها
- مکان‌ها
- نقش‌ها

این تیم همچنین باید شامل اعضای باتجربه باشد که بتوانند انتزاعات کلیدی را شناسایی کنند و در حالت ایده آل، به مدل سازی کسب و کار بپردازند. همچنین این تیم باید در مورد سازماندهی مدل لایه بندی آن تجربه کافی داشته باشد. با استفاده از ورودی‌های ارائه شده، تیم باید بتواند مدل‌ها را با یکدیگر ترکیب کند.

هدف چشم انداز کسب و کار چیست؟



اهداف این چشم انداز عبارت اند از:

- نحوه عملکرد کسب و کار (فعالیتها و فرآیندها) را توصیف می‌کند.
- آنچه که در فرآیندها دخیل است.
- جایی که کسب و کار در آن حضور دارد. (مکان)
- چه کسی با فعالیت‌های کسب و کار تعامل دارد.

از طرف دیگر چشم انداز کسب و کار:

- خدمات ارائه شده توسط کسب و کار را مشخص می‌کند (که باید توسط کارکنانی که نقش‌های تجاری به عهده دارند، در اجرای فعالیت‌های کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد).
- نقش‌های داخلی در هر کسب و کار و اطلاعات که آنها استفاده می‌کنند (نهاد تجاری) را تعریف می‌کند.
- تا حدی سازمان ساختاری (سازمان‌های تجاری) را توصیف می‌کند.
- نحوه تعامل آنها را از طریق تعریف فرآیندهای تجاری بیان می‌کند.

چشم انداز کسب و کار، ساختارها و تعاملات کسب و کار را بدون تجویز انتخاب‌های طراحی برای کارکنان نقش‌های کسب و کار و نهادهای تجاری از نظر الزامات توصیف می‌کند.

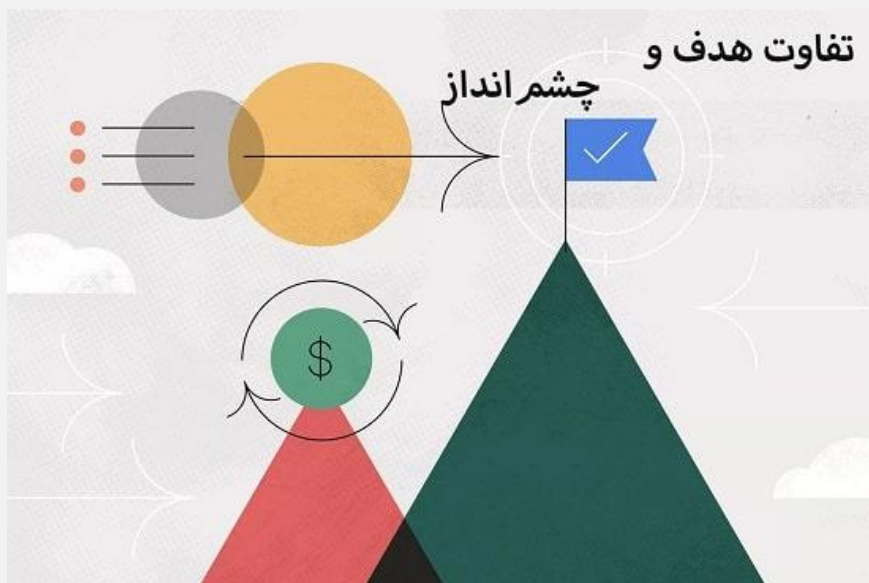
بخش‌های چشم انداز کسب و کار



چشم انداز کسب و کار، دارای بخش‌ها یا جنبه‌های زیر است:

- **مدل واحد تجاری:** که توسط فعالیت‌های تجاری، مصرف و تولید شده است.
 - **مدل فرآیند کسب و کار:** مدلی از ساختار فعالیت‌های کسب و کار (که هر آنچه که موجود است را تولید و مصرف می‌کند) و فرآیندهای تشکیل دهنده است.
 - **مدل نقش‌های تجاری:** این مدل تنها کارکنانی که در سطح تجاری تعریف شده اند را شامل می‌شود.
 - **مدل مکان‌های تجاری:** در این مدل، سیستم حضور دارد.
- هر یک از این چشم اندازها، در واقع مجموعه‌ای از مدل‌ها هستند که معمولاً به صورت سلسله مراتبی بخش‌ها را تعریف می‌کنند.

تفاوت هدف و چشم انداز کسب و کار چیست؟



برای بیان بهتر تفاوت بین هدف و چشم انداز کسب و کار باید به تعریف دقیق هر یک پردازیم. هدف، یک دلیل است؛ پاسخ می‌دهد چرا یک کسب و کار کاری را انجام می‌دهد. یافتن هدف کار آسانی نیست و به سرعت اتفاق نمی‌افتد. برای رسیدن به هدف فراز و نشیب‌های زیادی وجود دارد و تلاش مستمر و زیادی را می‌طلبد؛ اما ارزشش را دارد.

هدف باید با ارزش‌های سازمان همسو باشد.

هدف هر سازمانی یک داستان پس زمینه ای دارد که بر اساس آن بنا شده است و تلاش می‌کند که آن ارزش‌ها را در فرهنگ سازمانی و کارکنان خود نهادینه کند. هر هدف باید دلیل و معنایی داشته باشد. چشم انداز کسب و کار قبل از هدف به وجود می‌آید. چشم انداز در کسب و کار در اصل چیزی است که دوست دارید اتفاق بیفتد یا جایی است که دوست دارید در آن قرار گیرید.

هر سازمانی می‌تواند با استفاده از هدف به آن رخداد یا جایی که انتظار دارد، برسد. چشم انداز کسب و کار در اصل یک هدف بلندمدت است که الهام بخش و هدایت کننده استراتژی‌ها و تصمیمات سازمان است. چشم انداز کسب و کار باید بلند پروازانه؛ اما در عین حال واقع بینانه باشد و همیشه با هدف کسب و کار سازمان هماهنگ باشد.

در چه مواردی به چشم انداز کسب و کار نیاز نیست؟



اگر هدف از مدل سازی کسب و کار، صرفاً مشخص کردن قابلیت‌های جدید یا تدوین چشم انداز کسب و کار باشد، در این صورت به چشم انداز کسب و کار نیاز نیست یا ممکن است بسیار ساده یا سطح بالا باشد. هنگامی که هدف، بهبود بخشی از عملکرد کسب و کار یا شاید تغییر فرآیندهای کسب و کار باشد، به عنوان مثال، از طریق معرفی اتوماسیون، این احتمال وجود دارد که چشم انداز کسب و کار با انتخاب‌هایی در مورد الزامات نقش، به یک چشم انداز منطقی تبدیل شود.

اگر کسب و کاری پایدار باشد، چشم انداز کسب و کار مفید خواهد بود؛ زیرا تغییر نمی‌کند و اجازه می‌دهد تصمیمات فناوری که ساختار انتزاعی کسب و کار را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد، راحت تر مورد بازبینی قرار گیرد. بنابراین اگر کسب و کار توسط همه ذینفعان، مهندسان سازمان و تیم پروژه به خوبی درک شود، مزایای توسعه چشم انداز به صورت قابل توجهی کاهش پیدا می‌کند. در این حال، این چشم انداز ممکن است به صورت کامل حذف شود. (البته این کار توصیه نمی‌شود).

امکانات



قابلیت‌ها و امکانات این چشم انداز عبارت اند از:

- مدیریت استراتژی
- مدیریت پورتفولیو
- مدیریت نوآوری
- مدیریت محصول
- مشارکت استراتژیک
- کسب درآمد از داده‌ها
- بینش کسب و کار

مراحل نوشتن چشم انداز کسب و کار



ایجاد یک چشم انداز کسب و کار عالی، بیش از نوشتن چند جمله است. برای نوشتن چشم اندازی که واقعاً الهام بخش باشد، باید هفت مرحله زیر را طی کنید.

شناسایی ذینفعان مهم

چشم انداز کسب و کار به نمایندگی از کل سازمان صحبت می‌کند. بنابراین، فهرستی از بنیانگذاران، همکاران اجرایی و کارمندان سطح بالا تهیه کنید که می‌توانند در ساخت چشم انداز به سازمان کمک کنند. فهرست دومی از ذینفعان تهیه کنید که نشان دهنده مخاطبان چشم انداز شما باشد و باید

شامل موارد زیر باشد:

- سرمایه گذاران
- اعضای هیئت مدیره
- سازمان‌های همکار

- ویژگی‌های مختلف مشتری‌ها

- کارمندان

- سهامداران

بسته به نوع کسب و کار این لیست ممکن است طولانی تر یا کوتاه تر شود. نکته مهم این است که باید یک نمای کلی از گروهی که چشم انداز کسب و کار را برای آن‌ها تهیه می‌کنید، داشته باشید.

شروع با لیستی از کلمات کلیدی

در نهایت، هدف شما نوشتن چند جمله مختصر است و اگر یک بانک کلمات داشته باشید که هنگام نوشتن از آن استفاده کنید، فرآیند ساخت آن جملات بسیار آسان‌تر خواهد بود. یک جلسه طوفان فکری با ذینفعان برگزار کنید تا فهرستی از کلمات کلیدی تهیه کنید. با تقسیم آن به دسته‌های کوچکتر، مطمئن شوید که فهرست کلمات کلیدی که تهیه کرده اید، جامع است.

حداقل کلمات کلیدی مرتبط با موارد زیر را باید جمع آوری کنید:

- محصول یا خدمات

- مأموریت‌ها و ارزش‌ها

- اهداف و ابتکارات سازمان

- برنامه استراتژیک بلندمدت

- نحوه توصیف سازمان به وسیله صفت‌ها (مانند متخصص یا نوآور)

یا قیده‌ها (مانند انعطاف پذیر یا پایدار)

که این مورد نیز بسته به صنعت و سازمان متفاوت خواهد بود.

پاسخ به سؤالات سازمان پایه

علاوه بر فهرستی از کلمات کلیدی، در طوفان فکری برای پاسخ به سؤالات زیر، زمانی را در نظر بگیرید:

- هدف اصلی سازمان چیست؟
- نقاط قوت سازمان چیست؟
- ارزش سازمان در چیست؟
- چرا محصول ما اهمیت دارد؟
- چه تفاوت‌هایی را با رقبا ایجاد خواهیم کرد؟
- بلندپروازانه ترین هدف سازمان چیست؟
- چشم انداز ما برای فرهنگ سازمانی چیست؟
- تأثیری که می‌خواهیم بر دنیا داشته باشیم، چیست؟
- سازمان ما چه می‌خواهد؟
- اگر سازمان به موفقیت دست یابد، جهان چه تغییری خواهد کرد؟
- نیازهای سازمان ما چیست؟

مرتب کردن پاسخ‌ها بر اساس اهمیت

تا زمانی که طوفان فکری تمام شود باید مسائل زیادی را یادداشت کنید. همه این مطالب را برای چند روز کنار بگذارید تا ذهن شما هنگام بازگشت برای مرحله بعدی روشن باشد. با تیم چشم انداز کسب و کار خود، تمامی آنچه را که نوشته اید، مرور کنید.

ایده‌ها و عباراتی که گروه فکر می‌کند برای سازمان شما مهم‌تر هستند را برجسته کنید و روی مواردی که می‌خواهید حذف کنید، خط بکشید. (محتوا

را به صورت کامل حذف نکنید؛ مانند ارزش‌های اصلی سازمان، نقشه راه یا طرح کسب و کار.)

نوشتن چشم انداز کسب و کار به صورت طولانی مدت

در پایان مرحله چهارم، شما یک بانک کلمات کوچکتر از مهمترین ایده‌ها، کلمات کلیدی و پاسخ به سؤالات اصل سازمان خواهید داشت. گام بعدی، سازماندهی این ایده‌ها در جملاتی است که به صورت منطقی جریان دارند و بر اساس اولویت‌های سازمان مرتب می‌شوند. به جای این که روی انتقال دیدگاه خود به گونه ای تمرکز کنید که منطقی باشد، تمامی نکات کلیدی که می‌خواهید در آن گنجانده شود را به شکلی بیان کنید که مرتبط با سهامداران و مخاطبان باشند. ویرایش یک بیانیه طولانی، اما جامع بسیار آسان تر از جمع کردن بیانیه ای است که دارای قطعاتی گمشده باشد.

بازگشتن به عقب و ارزیابی

قبل از این که به ویرایش چشم انداز خود بپردازید، یک قدم به عقب بروید و از دور به اطلاعات جمع آوری شده خود نگاهی بیندازید و موارد زیر را نیز بررسی کنید:

- آیا به اندازه کافی جاه طلبانه است؟ این اطلاعات باید حاوی یک آرزوی شما باشد، نه مانند یک هدف محدود که باید انجام شود.
- آیا خیلی جاه طلبانه است؟ مطمئن شوید که تعادلی بین آرزوهای ایده آل گرا و غیرواقعی برقرار می‌کنید.
- آیا به صورت دقیق سازمان شما را منعکس می‌کند؟ اطلاعات کسب شده خود را به وسیله ذینفعان داخلی که در اجرای آن دخیل نبوده

اند، اجرا کرده و در مورد بازخورد آن‌ها را در مواردی که ممکن است گم شده باشند، بخش‌هایی که غیرضروری هستند یا این که چگونه ایده‌های خاص ممکن است به صورتی مؤثر بیان شوند؛ در نظر بگیرید.

• آیا منطقی است؟ از دوستان و اعضای خانواده بخواهید اطلاعات نوشته شده شما را بخوانند تا تأیید کنند که برای یک خواننده معمولی منطقی است یا خیر.

نوشتن چشم انداز کسب و کار نهایی

پس از نوشتن اطلاعات و اعمال تغییرات مورد نظر، وقت آن است که آن را به عنوان یک چشم انداز ویرایش کنید. ممکن است در این مرحله نیاز به کوتاه تر کردن هر آنچه نوشته اید یا خلاصه کردن آن داشته باشید؛ پس:

- موارد غیرضروری را حذف کنید.
 - به دنبال مترادف باشید. (به جای یک عبارت بلند مترادف کوتاه تر آن را استفاده کنید.)
 - هر مفهوم را به صورت جداگانه ویرایش کنید. پاراگراف‌ها را به جملات و جملات را به عبارات خرد کنید.
- هنگامی که چشم انداز کسب و کار به پایان رسید، آن را به ذینفعان تحویل دهید و بازخورد نهایی خود را دریافت کنید.