

تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور

تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده
سازمانهای پروژه محور

BA

www.RSRastak.com

ارائه دهندگان

BA

Ali Vahedi Diz
DBAC, PMP, PgMP, PMP, RMP, SP, PBA, EBCL, BSC BB

مدیرعامل شرکت راهبران سیستم رستاک.
مؤلف اولین کتاب مدیریت پروژه ارزش کسب شده در ایران.
۱۸ سال تجربه در زمینه مدیریت پروژه، طرح، برونسپاری و استراتژی

Rouzbbeh Kotobzadeh
DBAC, PMP, ACP, RMP, SP, PBA, PRINCE2, PSM

مدرس و مشاور شرکت راهبران سیستم رستاک.
تنها مدرس و منتحن تایید صلاحیت شده PRINCE2 در ایران.
۱۴ سال تجربه در برنامه ریزی و کنترل پروژه های نفت و گاز و فناوری اطلاعات.

www.RSRastak.com

BA

علی واحدی دیز
مدیرعامل شرکت راهبران سیستم رستاک

روزبه کتوبزاده

www.RSRastak.com

اهداف و سرفصل های کارگاه:

BA

پروژه ها و طرح ها از کجا می آیند و به کجا می روند؟
دورنمای کسب و کار در سازمانها.
دلایل شکست پروژه ها (PMI 2017).
اهمیت تحلیل کسب و کار در سازمانها.
نقش تحلیلگر کسب و کار (BA) در موفقیت پروژه ها و طرح ها.
چارچوب وظایف تحلیل کسب و کار براساس استاندارد PMI
چرایی هر حوزه دانش و خطاهای رایج.
به همراه مطالعات موردی از پروژه های شکست خورده!

روشن ارائه ما

www.RSRastak.com

پروژه ها از کجا می آیند؟ و چرا؟

BA

www.RSRastak.com

پروژه از نگاه PMBOK6

BA

Unique product, service, or result

Projects drive change

Project Initiation Context (Why?)

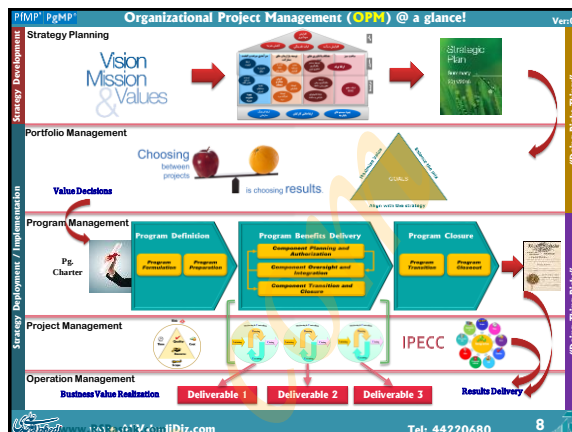
Temporary endeavor

Projects enable business value creation

A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.

www.RSRastak.com





تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور

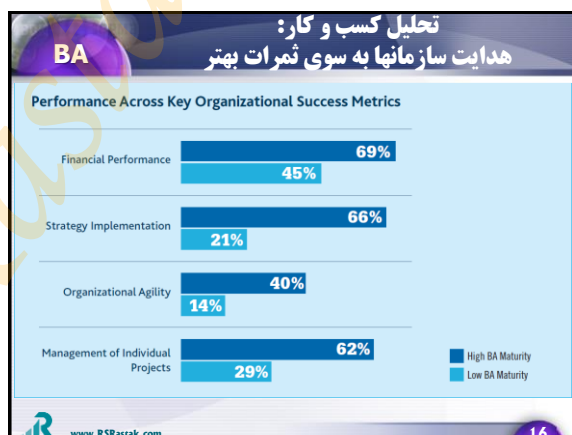


تحلیل کسب و کار: هدایت سازمانها به سوی ثمرات بهتر

در بسیاری از سازمانها، تحلیل مؤثر کسب و کار، بخش جدایی ناپذیر از کارهای پروژه هایشان نیست. اما، با پیچیده تر شدن پروژه ها، مشاهده می شود که تحلیل کسب و کار یک شایستگی و توانمندی کلیدی برای موفقیت پروژه ها محسوب می شود.

Business Analysis
Leading Organizations to Better Outcomes

www.RSRastak.com



روند رشد حرفه تحلیل کسب و کار

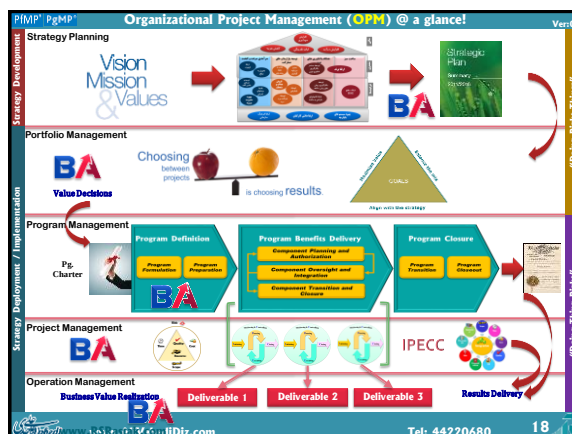
تحلیل کسب و کار یکی از مشاغل است که سریعترین رشد را دارد.

کارفرمایان کانادایی در سال ۲۰۱۶ به ۱۷۱,۰۰۰ متخصص مربوط به تجزیه و تحلیل کسب و کار نیاز داشتند.

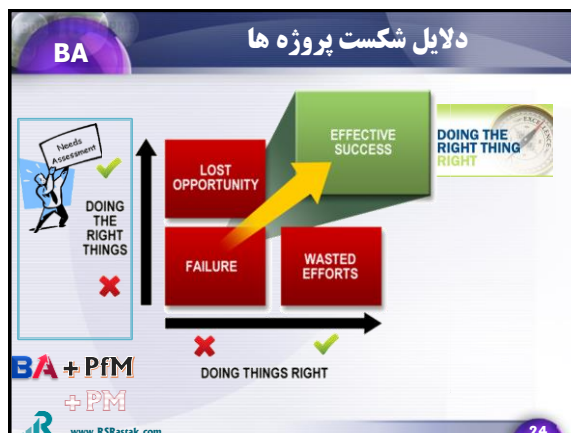
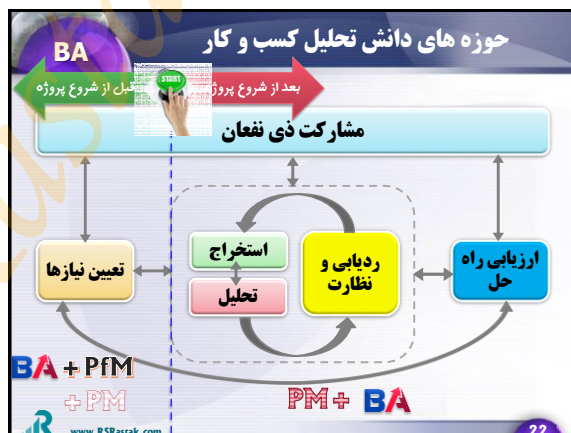
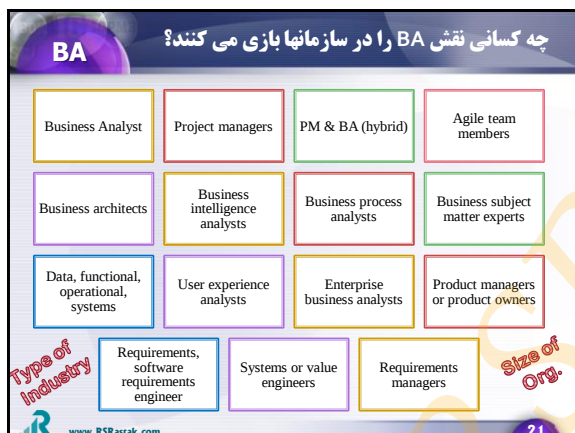
کارفرمایان آمریکایی تا سال ۲۰۲۰ به ۸۷۶,۰۰۰ متخصص مربوط به تجزیه و تحلیل کسب و کار نیاز خواهند داشت.

بر اساس آمار اداره آمار کار ایالات متحده، پیش بینی می شود تا سال ۲۰۲۲، نیاز به شغل تجزیه و تحلیل کسب و کار ۱۹٪ افزایش یابد.

www.RSRastak.com



تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور



تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور

BA **فرآیندهای تعیین نیاز**

Identify Problem/ Opportunity	- Business Need - Situation Statement
Assess Current State	Current state assessment
Determine Future State	- Business goals & objectives - Required capabilities & features
Determine Viable Options and Provide Recommendation	- Feasibility study results - Recommended solution option
Facilitate Product Roadmap Development	Product roadmap
Assemble Business Case	- Business case - Product scope
Support Charter Development	- Charter - Shared product information

www.RSRastak.com 25

BA **تعریف مشکل / فرصت**

Identify Problem/ Opportunity

Business Need

www.RSRastak.com 26

BA **تعریف مشکل / فرصت**

Identify Problem/ Opportunity

تحلیل گر کسب و کار
چرا باید به مزایای پروژه؟
چگونه می توانیم به مزایای پروژه؟

مشتری
من می خواهم به مزایای پروژه

مشاور پروژه
ما اول باید یک برنامه تهیه کنیم

متخصص
خب ما به یک شاتل فضای نیاز داریم

مدیر
باید بینیم الزامات ما چه هستند

www.RSRastak.com 27

BA **تعریف مشکل یا فرصت**

Identify Problem/ Opportunity

اگر فقط یک ساعت وقت داشتم تا دنیا را نجات دهم، ۵۵ دقیقه آن را به شناسایی و تعریف مشکل می پرداختم و ۵ دقیقه آن را صرف یافتن راه حل می کردم.

آلبرت اینشتین

www.RSRastak.com 28

BA **تعریف مشکل یا فرصت**

Identify Problem/ Opportunity

"مشکل این است که ما مشکل را درک نکرده ایم"

مدیری که برای یک مشکل نادرست یک راهکار درست پیشنهاد می دهد بسیار خطرناکتر است از مدیری که یک راهکار اشتباه برای یک مشکل درست پیشنهاد میدهد.

پیترو دراکر

حل درست مشکل

حل مشکل درست

www.RSRastak.com 29

BA **تعریف مشکل یا فرصت**

Identify Problem/ Opportunity

اگر مشکل را درست تعریف کنید، شما تقریباً راهکار را پیدا کرده اید.

استیو جابز

www.RSRastak.com 30

تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور

BA نحوه بیان مشکل

مشکل... چه مشکلی را تلاش داریم تا حل کنیم؟

بر ... اثر می گذارد

چرا برای ما مهم است؟

از حل آن چه منافع کسب می کنیم؟

چگونه مطمئن می شویم که انجام شده است؟

همسویی آن با استراتژی ها را نمایش دهید.

چگونه منافع و نتایج این راه حل به استراتژیها وصل میشود.

اهداف... را محقق کنیم.

www.RSRastak.com

BA قد و قواره مشکل

یک از جنبه های مهم تعریف مشکل، اندازه گیری قد و قواره مشکل است.

وقتی به دید کلی نسبت به مشکل پیدا کردید، وضعیت را برانداز کنید.

عدم اطلاع از حد و اندازه های مشکل ممکن است راهکار پیشنهادی تناسب لازم را با مشکل نداشته باشد. خیلی کوچک و یا خیلی بزرگ باشد.

www.RSRastak.com

BA بررسی همه جانبه مشکل: جزئیات و کل تکر

It's a Fan!

It's a Wall!

It's a Rope!

It's a Snake!

It's a Tree!

www.RSRastak.com

BA عدم همسویی پروژه با اهداف و استراتژی های سازمان

Determine Future State

Vision Mission & Values

Business Analyst

www.RSRastak.com

BA خطاهای رایج در تعیین نیاز

تعریف نادرست یا عدم شناسایی درست مشکل / فرصت.

عدم حل ریشه ای مشکل (عدم ارزیابی دلایل ریشه ای).

عدم همسویی پروژه با اهداف سازمان.

راه حل پیشنهادی تناسبی با مشکل و فرصت ندارد.

انتخاب اولین راهکار!!

یک راهکار برای همه مشکلات؟

عدم تهیه Business Case و تعریف مناسب پروژه.

www.RSRastak.com

BA اجزای یک سند کسب و کار

فقط یک سوم شرکتها همیشه برای پروژه های جدید خود سند کسب و کار تهیه می کنند.

Problem/ Opportunity

- Business Need
- Situation Statement

Evaluation

- Metrics

Analysis of the Situation

- Current State Assessment
- Capability Gaps

Recommendations

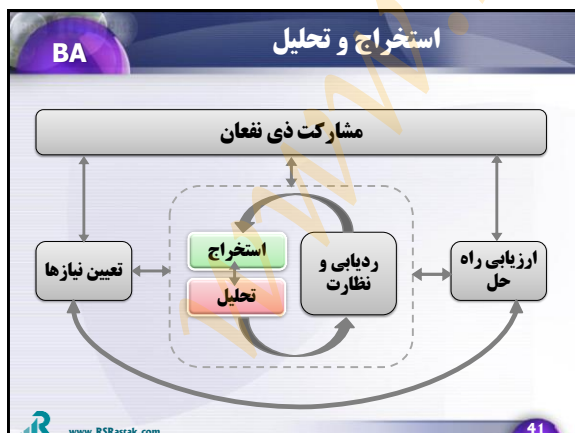
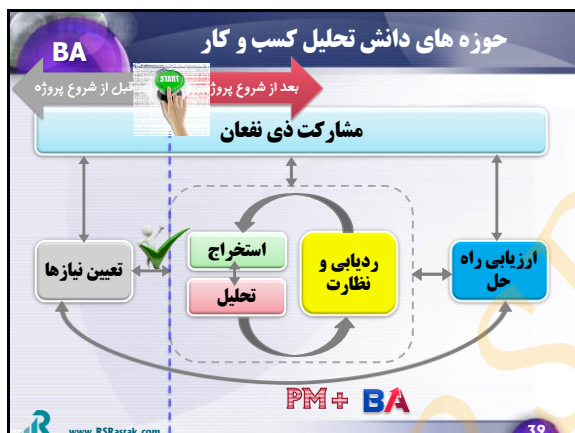
- FS Results
- Most Viable Option
- C/B Analysis Results

۶۰٪ سازمانها نرخ بازگشت سرمایه پروژه های خود را محاسبه نمی کنند!

www.RSRastak.com



تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور



تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور

BA ضعف در استخراج الزامات: یکی از دلایل اصلی شکست پروژه ها

Poor requirements

#2 #2 #3 #2

2014 2015 2016 2017

www.RSRastak.com

BA ضعف در استخراج الزامات: یکی از دلایل اصلی شکست پروژه ها

به ازاء هر دلاری که در پروژه ها و طرحها هزینه می شود، ۵ سنت آن به دلیل الزامات ضعیف و نادرست هدر می رود.

یعنی به ازاء هر ۱ میلیارد دلار سرمایه گذاری شده، ۵۰ میلیون دلار آن به هدر می رود.

www.RSRastak.com

BA جمع آوری یا استخراج

جمع آوری الزامات

مثل جمع کردن صدف لب ساحل.

هر چی ببینید بر می دارید، بیشتر واکنشی، و کمتر کنشی.

VS.

استخراج الزامات

مشابه باستان شناسی، برنامه ریزی و جستجوی حساب شده، بیشتر کنشی و کمتر واکنشی.

www.RSRastak.com

BA انواع ذینفعان

خوب	نه چندان خوب
- می داند چه می خواهد، و خواسته خود را به وضوح بیان می کند. - می داند چه چیزی باید به او تحویل شود، - برای اجرای بهترین راه حل همکاری می کند. - کار کردن با او راحت است، مشارکت فعال دارد.	- نمی داند چه می خواهد، نمی تواند نیاز خود را بیان کند. - نمی خواهد نیاز خود را بیان کند!! - مرتب نظرش تغییر می کند، تمایل آنچنانی به حل مشکلات پروژه ندارد، - راضی کردنش سخت است، در پروژه مشارکت فعال ندارد.

هر دو این ذینفعان باید در پروژه رضایتشان کسب شود.

www.RSRastak.com

BA اهمیت استخراج الزامات

"It's not the customer's job to know what they want"

Steve Jobs

www.RSRastak.com

BA ۵ اشتباه رایج در استخراج الزامات

تکالیفشان را انجام نداده اید	تک مهارت نه بودن (استفاده از یک تکنیک در همه جا)	عدم هدایت ذینفعان در فعالیتهای گروهی استخراج الزامات
همه زوایا را در نظر نگرفته اید	همه کارها را به تنهایی انجام داده اید	

www.RSRastak.com



تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور

۱- تکالیفتان را انجام نداده اید.

BA

قبل از مشارکت دادن ذینفعان در فعالیتهای استخراج الزامات، مستندات موجود را مطالعه کنید تا در رابطه با موارد ذیل آگاهی لازم را پیدا کنید.

- فرآیندهای کسب و کار،
- نحوه اجرای فرآیندها،
- الزامات قانونی،
- ارتباطات درون سازمانی،
- وابستگی با سایر پروژه ها،
- تجارب مختلف در صنعت،
- مطالعات درون سازمانی و برون سازمانی.

EEFs + OPAs

Do your Homework!

www.RSRastak.com

۱- تکالیفتان را انجام نداده اید.

BA

برای استخراج الزامات آماده شوید:

- دستور جلسه (موضوعات، اهداف، زمان و حاضرین در جلسه) را توزیع کنید.
- تجهیزات مورد نیاز را قبل از جلسه آماده کنید.
- قواعد بازی را رعایت کنید.

GROUND RULES

www.RSRastak.com

۱- تکالیفتان را انجام نداده اید.

BA

به همه این اقدامات "تکالیف" یک تحلیل گر کسب و کار می گوئیم.

- مزیت انجام این تکالیف در این است که با «زبان» ذینفعان آشنا می شوید و بهتر می توانید با آنها ارتباط برقرار کنید.
- می توانید به آنها کمک کنید تا نیاز خود را بهتر بیان کنند.
- و اعتماد به نفس بیشتری نسبت به جایگاه خود در پروژه پیدا می کنید.

لطفاً با دست پر وارد مرحله استخراج شوید.

Do your Homework!

www.RSRastak.com

۲- تک مهارته بودن (استفاده از یک تکنیک در همه جا)

BA

ذی نفعان از راه دور

برون گرا یا درون گرا

چه اطلاعاتی نیاز داریم؟
کجا می توانم این اطلاعات را پیدا کنم؟
چه کسی این اطلاعات را دارد؟

مدیران ارشد

رویه ها و سیاست ها

ریانندگان جلسه

با توجه به موقعیت خود تکنیک یا تکنیک های مناسب را انتخاب کنید.

www.RSRastak.com

۲- تک مهارته بودن (استفاده از یک تکنیک در همه جا)

BA

نمونه هایی از تکنیکهای استخراج الزامات:

- طوفان ذهنی،
- بررسی مستندات،
- کارگاه های تسهیل شده،
- گروه های تخصصی،
- مصاحبه،
- مشاهده،
- نمونه سازی،
- پرسش نامه و مطالعات میدانی،
- الگوبرداری،
- بازنهی جمعی.

تکنیکهای مختلف را یاد بگیرید

The PMI Guide to Business Analysis
Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide

www.RSRastak.com

۳- عدم هدایت ذینفعان در فعالیتهای گروهی استخراج الزامات

BA

ارتباطات را از طریق ابزارها و تکنیکهای تصویری تقویت کنید.

هیچ چیز بهتر از نمودارها نمی توانند به شما در تحلیل وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب کمک کنند.

استفاده از تکنیکهای ترسیمی به شما کمک می کند تا زمان مورد نیاز برای استخراج الزامات را به میزان بالایی کاهش دهید.

"People don't know what they want until you show it to them"

www.RSRastak.com

تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور

۳- عدم هدایت ذیفعان در فعالیتهای گروهی استخراج الزامات

BA

R مهارتهای اصلی ارتباطی:

- شنیدن فعال،
- متناسب سازی مهارتهای ارتباطی،
- تسهیل گری،
- ارتباطات کلامی و غیر کلامی،
- مهارتهای ارتباط تصویری،
- مهارتهای نوشتاری.

از مهارتهای مختلف تسهیل گری استفاده کنید

www.RSRastak.com

۴- همه زوایا را در نظر نگرفته اید

BA

با عینکهای مختلف به موضوع نگاه کنیم.

R الزامی نادیده گرفته نشود.

www.RSRastak.com

۵- همه کارها را تنهایی انجام داده اید

BA

R همکاری تحلیل گر کسب و کار و مدیر پروژه در راستای یک هدف مشترک.

R وقتی تحلیل گر کسب و کار و مدیر پروژه با یکدیگر همکاری موثر دارند عملکرد پروژه بهبود پیدا می کند و احتمال موفقیت پروژه تا دو برابر افزایش می یابد.

R تحلیل گر باید با همه اعضای تیم به خصوص مدیر پروژه مشارکت و تعامل داشته باشد.

www.RSRastak.com

فرآیندهای تحلیل الزامات

BA

Determine Analysis Approach	Analysis approach
Create and Analyze Models	Analysis models
Define and Elaborate Requirements	Requirements and other product information
Define Acceptance Criteria	Acceptance criteria
Verify Requirements	Verified requirements
Validate Requirements	Validated requirements
Prioritize Requirements	Prioritized requirements
Identify and Analyze Product Risks	Product risk analysis
Assess Product Design Options	Viable product design options

www.RSRastak.com

تأیید الزامات (Verification)

BA

An example: I want to realize a city bike

www.RSRastak.com

تأیید الزامات (Verification)

BA

Unambiguous	Measurable	Feasible
Precise	Complete	Traceable
Consistent	Correct	Testable

www.RSRastak.com



تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور

BA تأیید الزامات (Verification)

What went wrong?



www.RSRastak.com 61

BA صحت گذاری الزامات (Validation)

An example: I want to realize a city bike



www.RSRastak.com 62

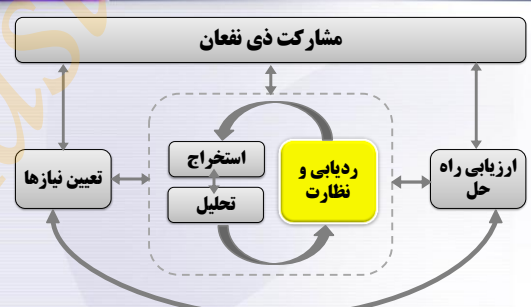
BA صحت گذاری الزامات (Validation)



هدف اصلی: آیا الزامات مشکل را حل کرده‌اند یا خیر؟

www.RSRastak.com 63

BA ردیابی و نظارت الزامات



www.RSRastak.com 64

BA فرآیندهای ردیابی و نظارت الزامات

- Determine Traceability & Monitoring Approach
 - Traceability and monitoring approach
- Establish Relationships and Dependencies
 - Relationships and dependencies
- Select and Approve Requirements
 - Approved requirements
- Manage Changes to Requirements
 - Recommended changes to requirements and other product information

www.RSRastak.com 65

BA ردیابی رو به جلو و رو به عقب

What if?

نیازهای کسب و کار
اهداف کسب و کار
نیازهای ذی نفعان

اگر این لینک برقرار نباشد

اگر این لینک برقرار نباشد

بسته های کاری

ردیابی به عقب
NEEDS
↓
REQUIREMENTS

ردیابی به جلو

www.RSRastak.com 66

تحلیل کسب و کار، حلقه مفقوده سازمانهای پروژه محور

