



مہارت معماری تجارت

دکتر نیلا حسن موسوی

دکتر مجید ابراہیم الفتاحی



۱۳۹۵

سرشناسه	موسوی، سیدحسن، ۱۳۴۵-
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت معماری تجارت/سید حسن موسوی، مجید ابوالفتحی.
مشخصات نشر	تهران: سخنوران، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۴۲۱ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۳۸۳-۹۴۷-۲
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
موضوع	کسب و کار -- داده پردازی -- مدیریت
موضوع	Business -- Data processing -- Management
موضوع	نظام های اطلاعاتی مدیریت
موضوع	Management information systems
موضوع	بازرگانی الکترونیکی
موضوع	Electronic commerce
موضوع	برنامه ریزی راهبردی -- داده پردازی
موضوع	Strategic planning -- Data processing
موضوع	طراحی سیستم
موضوع	System design
موضوع	شرکت ها - اقتصادی -- سامانه های ارتباطی -- مدیریت
موضوع	Business enterprises -- Communications -- Management
شناسه افزوده	ابوالفتحی، مجید، ۱۳۴۵-
رده بندی کنگره	Ha ۱۴۸/۲/م۸م۴ ۱۳۹۵
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۳۸۰۱۱
شماره کتابشناسی ملی	۴۴۵۴۰۸۰



کارگر شمالی، بعد از ادوارد براون، شماره ۱۴۰۷، طبقه اول

تلفن: ۶۶۴۷۶۳۰۶ - ۰۹۱۹۳۶۱۶۶۱۳

۰۹۱۲۰ ۶۱۷۲۸۳

سایت انتشارات: www.chapketab.com

عنوان کتاب: مدیریت معماری تجارت

تألیف: سید حسن موسوی، مجید ابوالفتحی

ناشر: سخنوران

سال و نوبت چاپ: ۱۳۹۵ - اول

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۳-۹۴۷-۲

مرکز پخش: ۰۹۱۹۳۶۱۶۶۱۳ - ۰۹۱۲۰ ۶۱۷۲۸۳

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

حق چاپ محفوظ است

فهرست مطالب

۱۳	مقدمه
----	-------

فصل اول

مقدمه: شرحی بر معماری کسب و کار/۱۵

۱۵	تاریخچه
۱۷	اهداف کتاب
۱۹	مفاهیم اصلی کتاب: چارچوب معماری کسب و کار
۲۱	محرک تجاری
۲۳	مدل کسب و کار
۲۸	اجرایات تجاری
۳۲	روابط بین اجزاء معماری کسب و کار
۳۴	نمای کلی کتاب

فصل دوم

رویکردی ساختاری بران استراتژی سازی/۳۹

۴۰	مقدمه
۴۲	طبقه بندی دقیق عناصر استراتژیک
۴۴	شکل گیری سیستمی پیوسته و مدولار از اهداف / مقاصد
۴۵	شکل دهی استراتژی های جامع و مناسب برای دستیابی به اهداف
۴۸	تشخیص موقعیت های تغییر / اصلاح استراتژی
۴۹	بیان شفاف گزینه های استراتژیک
۵۱	بحث و اندیشه

فصل سوم

استراتژی شرکتی و برندسازی شرکتی/۵۷

۵۷	چارچوب سنجش و مثال های ترکیب مدیریت استراتژی و برند شرکتی (CS & BM)
۵۹	استراتژی شرکتی (CS) و مدیریت برند شرکتی (CBM): بخش های اصلی یک چارچوب سنجش

۵۹.....	روند رشد مدیریت برند.....
۶۲.....	استراتژی شرکتی (CS) و مدیریت برند شرکتی (CBM).....
۶۸.....	دیدگاه های طراحی تعیین شده ی برنامه ی تلفیقی در جهت.....
۶۸.....	تعریف هویت شرکتی و برند برای راهیابی به مدیریت استراتژیکی و برند شرکتی (CS&B-28).....
۷۱.....	جایگاه یابی استراتژیک، بخش اصلی مدیریت استراتژیک و برند شرکتی (CS&B).....
۷۳.....	اعمال هویت برند به سمت درون : چالش بخصوص مدیریت استراتژیکی و برند شرکتی (CS&B).....
۷۶.....	نتیجه گیری.....

فصل چهارم

از انگیزه کسب و کار تا مدل کسب و کار و فراتر/۷۹

۷۹.....	رویکردی بر پایه ارزش مشتری (Costumer Value Driven).....
۸۲.....	انگیزه کسب و کار چنانچه منافع را تحت تأثیر قرار می دهد؟.....
۸۳.....	نظام ارزش گذاری.....
۸۵.....	مثال: اپل (Apple).....
۸۷.....	آیا اپل در عملکرد بی نقص است ؟.....
۸۸.....	بررسی استراتژیکی فراتر اپل.....
۸۹.....	ارزش یک مدل کسب و کار.....
۹۱.....	بوم مدل کسب و کار برای شرکت اپل.....
۹۲.....	نتایج.....
۹۳.....	خواسته ها (Demand).....
۹۶.....	تأمین.....
۹۸.....	انگیزه کسب و کار چگونه به عملکرد های کار مرتبط می شود؟.....
۱۰۳.....	تحلیل سازمان محور مدل عملکرد.....
۱۰۴.....	مثال اپل (Apple).....
۱۰۵.....	ارزش پیشنهادی.....
۱۰۶.....	ارتباط با مشتری / کانال ها / بخش های بازار مشتری.....
۱۰۷.....	اقدامات کلیدی.....
۱۱۰.....	نتیجه گیری.....

فصل پنجم

فرآیند مدیریت قابلیت/۱۱۳

۱۱۳.....	یافتن مسیر درون مهندسی قابلیت
۱۱۳.....	معرفی
۱۱۶.....	شروع با استراتژی
۱۱۷.....	تحلیل رویکردهای قابلیت
۱۱۹.....	تعریف قابلیت
۱۲۵.....	رویکرد قابلیت
۱۲۸.....	فرآیند مدیریت قابلیت
۱۲۹.....	آماده سازی
۱۳۶.....	طراحی فهرست
۱۴۱.....	بحث درباره جزئیات
۱۴۴.....	اداره ی فهرست یا کاتالوگ
۱۵۰.....	نتیجه گیری

فصل ششم

استفاده از مدل‌های قابلیت برای همسان سازی استراتژیک/۱۵۱

۱۵۲.....	نقش قابلیت ها در مدیریت معماری کسب و کار
۱۵۳.....	قابلیت ها و حوضه ها
۱۵۵.....	قابلیت ها در بوم مدل های کسب و کاری
۱۵۷.....	قابلیت ها به عنوان یک زبان مشترک در یک شرکت
۱۵۸.....	قابلیت های پویا
۱۶۱.....	مدیریت یک مجموعه از قابلیت های عملیاتی
۱۶۳.....	نقشه برداری حرارتی : استفاده از قابلیت ها برای هدایت سرمایه گذاری ها
۱۶۶.....	انواع
۱۶۷.....	پیامدها
۱۶۷.....	کاربردهای شناخته شده
۱۶۸.....	استفاده از قابلیت ها برای طراحی راهکارها
۱۷۰.....	انواع
۱۷۰.....	پیامدها

۱۷۰	رویه های مرتبط.....
۱۷۱	مخلوط کردن مدل ها : دستیابی به یک نقشه ی قابلیتی منحصر بفرد.....
۱۷۴	انواع.....
۱۷۴	پیامد ها.....
۱۷۵	کاربرد های شناخته شده.....
۱۷۵	خلاصه.....

فصل هفتم

معماری اجرای قابلیت کسب و کاری/۱۷۷

۱۷۷	آیا فرهنگ طراحی می شود؟.....
۱۷۸	مقدمه: فرهنگ چیست چرا طایر اهمیت است ؟.....
۱۸۰	آیا چیزی بعنوان فرهنگ ذاتا خوب یا بد وجود دارد؟.....
۱۸۲	نقش فرهنگ در تغییر چیست.....
۱۸۵	آیا فرهنگ طراحی می شود؟.....
۱۸۸	نقشه ی فرهنگی و اصول طراحی آن.....
۱۹۲	استفاده از نقشه ی فرهنگی.....
۱۹۹	نتیجه گیری.....

فصل هشتم

از زنجیره ی ارزش تا شبکه ی ارزش/۲۰۱

۲۰۱	تاسیس مجدد شرکت در پرتو ی نیروهای فناوری.....
۲۰۲	مقدمه.....
۲۰۳	تحلیل محیطی.....
۲۰۴	تغییرات اجتماعی، فنی، اقتصادی و سیاسی.....
۲۰۸	تحلیل وضع موجود یک شرکت تمثیلی.....
۲۰۸	زنجیره ی ارزش پورتر.....
۲۱۲	نمای اطلاعاتی: هماهنگ سازی اجزاء در فرآیندهای کسب و کاری.....
۲۱۴	پیش بینی آینده: یک سناریوی امکان پذیر.....
۲۱۴	بازی جدید.....
۲۱۵	بازی جدید را چگونه انجام دهیم؟.....
۲۱۶	تغییرات در زنجیره ی ارزش.....

۲۱۷.....	تغییرات نمای رفتاری.....
۲۱۸.....	تغییرات در نمای اطلاعاتی.....
۲۲۱.....	شرکت دگرگون شده در نورمال جدید.....
۲۲۱.....	شبکه ی ارزش جدید.....
۲۲۲.....	نمای ساختاری جدید.....
۲۲۳.....	نمای رفتاری جدید.....
۲۲۴.....	نمای اطلاعاتی جدید.....
۲۲۶.....	نقش مدیریت معماری کسب و کار.....
۲۲۹.....	نتیجه گیری: «تصاد اطلاعاتی خوش آمدید».....

فصل نهم

با استفاده از ابزارهای عملی، از پتانسیل کسب و کار خود نهایت بهره را ببرید/ ۲۳۱

۲۳۲.....	مقدمه.....
۲۳۳.....	مشکلاتی که سازمان برای - ا - ک - دنشاد میتواند به این الگوها توسل جوید.....
۲۳۴.....	منطق الگوها.....
۲۳۸.....	به کارگیری الگو.....
۲۳۹.....	مثالی از الگو.....
۲۴۰.....	مشکلاتی که سازمان برای حل کردنشان میتواند به این الگوها توسل جوید.....
۲۴۰.....	منطق الگوها.....
۲۴۲.....	به کارگیری الگو.....
۲۴۲.....	مثالی از الگو.....
۲۴۲.....	ماتریس تفویض اختیارات در سازمان.....
۲۴۲.....	مشکلاتی که سازمان برای حل کردنشان میتواند به این الگوها توسل جوید.....
۲۴۳.....	منطق الگوها.....
۲۴۴.....	به کارگیری الگوها.....
۲۴۴.....	مثالی از الگو.....
۲۴۵.....	الگوها: بلوغ سیستم فرآیند.....
۲۴۵.....	مشکلاتی که سازمان برای حل کردنشان میتواند به این الگوها توسل جوید.....
۲۴۶.....	منطق الگو.....
۲۴۶.....	فرآیند انجام شده (سطح ۱).....

۲۴۷	فرآیند مدیریت شده (سطح دو).....
۲۴۸	فرآیندهای تعریف شده (سطح سه).....
۲۴۹	فرآیندهایی که به صورت کمی مدیریت شده اند (سطح چهار).....
۲۵۰	فرآیند بهینه شده (سطح پنج).....
۲۵۱	اجرای فرآیندها در فرآیندهای مدل یکپارچگی قابلیت بلوغ.....
۲۵۱	به کارگیری الگو.....
۲۵۲	ساختن سازمان های آی تی.....
۲۵۲	مشکلاتی که سازمان برای حل کردنشان میتواند به این الگوها توسل جوید.....
۲۵۲	منطق الگو.....
۲۵۳	به کارگیری الگو.....
۲۵۳	مثالی از الگو.....
۲۵۷	خلاصه.....

فصل دهم

معماری کسب و کار بر اساس طراحی و برنامه ریزی برنامه تغییر/ ۲۵۹

۲۶۰	تغییر کسب و کار یک مسئولیت پیچیده است.....
۲۶۳	برنامه ریزی یک تغییر کسب و کار در سطح اروپا.....
۲۶۴	پایه های این روش.....
۲۶۴	تاثیرات.....
۲۶۵	عناصر اصلی معماری کسب و کار.....
۲۶۸	سناریوی کسب و کار هدف.....
۲۷۱	یکارگیری معماری کسب و کار.....
۲۷۱	فاز ۱: تعریف برنامه.....
۲۷۳	فاز ۲: طرح برنامه.....
۲۸۰	فاز ۳: ارایه برنامه.....
۲۸۱	استراتژی ها و الگوهای نقل مکان.....
۲۸۲	از مشخص سازی هدف تا اجرا.....
۲۸۳	انفصال.....
۲۸۴	نقاط محوری.....
۲۸۵	نتیجه گیری ها و کار بیشتر.....

۲۸۶.....	استفاده روش.....
۲۸۷.....	بررسی عناصر دیگر معماری کسب و کار.....
۲۸۸.....	سخن آخر.....

فصل یازدهم

رویکردی بر اساس مدل سازی برای درک سریع ارزش کسب و کار/۲۸۹

۲۹۰.....	مقدمه.....
۲۹۱.....	چشم اندازی در رابطه با سرعت عمل.....
۲۹۳.....	داشتن سرعت عمل بیشتر.....
۲۹۳.....	ارزیابی سرعت عمل.....
۲۹۷.....	مثال.....
۲۹۸.....	سرعت عمل مطلوب.....
۲۹۸.....	ابزار ارزیابی.....
۳۰۰.....	سرعت عمل مطلوب: چشم انداز درک تجاری.....
۳۰۲.....	سرعت عمل مطلوب: چشم انداز مدل تجاری.....
۳۰۵.....	سرعت عمل مطلوب: چشم انداز بخش اجرای کسب و کار.....
۳۰۷.....	برهمکنش.....
۳۰۷.....	ساختار.....
۳۰۸.....	عملکرد.....
۳۰۸.....	هماهنگی.....
۳۰۸.....	تصمیم گیری.....
۳۰۹.....	محصول.....
۳۰۹.....	مثال.....
۳۱۰.....	بهبود سرعت عمل از طریق مجازی سازی داده ها.....
۳۱۱.....	مثال.....
۳۱۶.....	معماری سرعت عمل.....

فصل دوازدهم

نحوه ی مدل کردن مؤثر معماری کسب کارتان/۳۲۱

۳۲۱.....	مقدمه: مدیریت پیچیدگی های مدیریت معماری شرکت ها.....
----------	--

- ۳۲۶.....وضع فعلی: مدل‌سازی کسب و کار.....
- ۳۲۶.....چرا کسب و کارتان را مدل‌سازی میکنید؟.....
- ۳۲۷.....مدل منطقی تکی.....
- ۳۲۹.....مدلهای فرآیند تجاری: بی پی ام آن.....
- ۳۳۰.....مدل معماری شرکت: آرکیمیت.....
- ۳۳۱.....ترکیب بی پی ام آن و آرکیمیت برای ایجاد کردن مدل‌های کسب و کار.....
- ۳۳۱.....الگوها و ارتباطها.....
- ۳۳۲.....حالت و تغییر آینده: برنامه‌ریزی تغییرات.....
- ۳۳۲.....از حرکتی و وسیع تا جزئیات ریز: معماری تغییر.....
- ۳۳۴.....وضع این.....مدلهای چندگانه واقعیت تکی و بی‌تمپ.....
- ۳۳۸.....ارایه و پایدارسازی دانش مدل‌های معماری پشتیبانی شده با مدل‌سازی.....

فصل سیزدهم

ارایه‌ری کسب و کار به صورت کمی/۳۴۱

- ۳۴۲.....چرا پیچیدگی اهمیت دارد.....
- ۳۴۶.....نیاز به مدل‌های کمی.....
- ۳۴۷.....یک چارچوب کلی برای اندازه‌گیری پیچیدگی.....
- ۳۴۸.....مدل پیچیدگی براساس عدم تعانس.....
- ۳۵۲.....گسترش رویکرد پایه.....
- ۳۵۴.....اندازه‌گیری‌هایی برای پیچیدگی معماری کسب و کار.....
- ۳۵۵.....اجرای کسب و کار.....
- ۳۶۷.....انگیزش کسب و کاری.....
- ۳۷۲.....بکارگیری مقادیر پیچیدگی کسب و کار در عمل.....
- ۳۷۲.....معرفی مقادیر پیچیدگی.....
- ۳۷۳.....بکارگیری فنی.....
- ۳۷۴.....نتیجه‌گیری و چشم‌انداز.....

فصل چهاردهم

معماری‌های کسب و آکاری برای شرکتهای بازار ویژه/۳۷۷

- ۳۷۸.....مقدمه.....
- ۳۷۸.....پیش زمینه.....

۳۷۹	معماری کسب و کار چیست؟
۳۸۰	زمینه ی مشتری
۳۸۲	مشاوره: توسعه ی معماری
۳۸۲	گفتگوی اولیه
۳۸۴	نقشه ی مفاد
۳۸۶	چشم انداز و ارزش ها
۳۹۰	متحدین و داستان ها
۳۹۲	خلاصه ی ماحصل توسعه ی معماری
۳۹۳	مشاوره: پیگیری و ماهر
۳۹۷	نتیجه گیری
۳۹۷	فرضیه و آزمون
۳۹۸	درس های فراگرفته اند تحت نافع

فصل پانزدهم

حیات بشیدن معماری کسب و کاری/۴۰۱

۴۰۱	چگونه روش های معماری کسب و کار را در سازمان خود ایجاد کنید
۴۰۲	مقدمه
۴۰۲	اعمال معماری کسب و کار بر معماری کسب و کار
۴۰۴	معماری کارکرد مدیریت معماری کسب و کار
۴۰۴	انگیزش کسب و کاری: تعیین ماموریتها و اهداف برای بی ای ام
۴۰۷	مدل کسب و کار: ترجمه ی نیازهای ذی نفعان بصورت خدمات بی ای ام
۴۰۹	اجرای کسب و کار: معماری کردن قابلیت های بی ای ام
۴۰۹	تعریف مدل اطلاعاتی برای بی ای ام
۴۱۰	تعریف مدل فرآیندی بی ای ام
۴۱۱	تعریف مدل سازمانی برای بی ای ام
۴۱۲	اجرای قابلیت های معماری کسب و کار
۴۱۲	برنامه ریزی برای توسعه ی قابلیت ها
۴۱۳	بکارگیری یک مجموعه ی ابزار
۴۱۴	بنیان نهادن سازمان و فرآیندهای بی ای ام
۴۱۶	تقابل با چالش های مشخص

- ۴۱۶..... پیدا کرد سطح مناسب برای رسمی سازی
- ۴۱۷..... چگونه بر مخالفت ذی نفع غلبه کرده و ریسک ها را کاهش دهیم
- ۴۱۸..... مقابله با یک درک آی تی محور از مدیریت ای ای (معماری شرکتی)
- ۴۲۰..... تبدیل مدیریت معماری کسب و کار به یک رویکرد همکاری و مشارکتی
- ۴۲۰..... نتیجه گیری

www.ketab.ir

مقدمه

بحث معماری کسب و کار مشترکات بسیاری با آشپزی دارد. منتقدان معماری کسب و کار احتمالاً بگریزند موافقیم. هر دو موضوع پرهزینه اند، بیش از حد تحلیلی اند و در هر دو مورد موضوعاتی برای متخصصین را جذابیت دارد که از دید مردم عادی چندان اهمیتی ندارد.

همانطور که مسترس بر سر بنده هم این نیست و اینجا هم نمیخواهم وارد بحث های اینچنینی بشوم. اما مقصود از این چنین مثالی این بود که بگویم هر دو فعالیت در نظر عامه‌ی مردم و خواص، معنایی جداگانه دارد، و هر دو مباحثی کاملاً اجتماعی اند.

تصمیم‌گیری در مورد خوب بودن یا نبودن غذایی کاملاً به سلیقه‌ی شخص بستگی دارد. البته منظورم را بد متوجه نشوید؛ متخصصین غذا ممکن است در مورد غذای بخصوصی هم رای بوده و به کیفیت خوب آن رای دهند. اما از چنین اجماع نظری نه میتوان به سلیقه‌ی شخصی هر متخصص پی برد و نه به غذایی که معمولاً در اوقات فراغت با دوستان، میل میکنند. مشابه همین موضوع را میتوان در بحث معماری کسب و کار نیز دید. با مطالعه‌ی کتب مربوطه درمیابیم که دایره‌ی تعاریف و دیدگاه‌های محققین در باب مفهوم معماری کسب و کار و ملزومات یک معماری مناسب تا چه اندازه گسترده است.

جدای این عدم اتفاق آراء، محققین واقع بین با کمی دقت میتوانند متوجه شوند که اکثر صاحب‌نظران معتقدند، معماری تجارت یعنی کمک به شرکت‌ها و سازمان‌ها برای داشتن عملکردی موثرتر و اینکه برای رسیدن به این هدف، داشتن درک صحیحی از جنبه‌های فنی و تجاری لازم و ضروری است. معماری کسب و کار نیز مانند آشپزی به معنای همکاری با دیگران در تلاش برای استفاده از تجربیات گذشته و واقعیت‌های حال حاضر است.

ارزش این کتاب ناشی از تلاش دست اندرکاران و نویسندگان این کتاب برای استفاده از مثالهایی کاربردی و تلاش برای توسعه ی استفاده از معماری کسب و کار در شرکت ها و سازمان ها، اتم از سازمان ها و شرکت های کوچک یا بزرگ است. در این کتاب تلاش شده است تا راهنمایی های لازم، برای توسعه ی استفاده از این رویکرد، در اختیار تمامی افرادی که در عرصه ی معماری مدیریت کسب و کار فعالیت میکنند قرار داده شود.

همانگونه که شوپنهاور گفته است وظیفه ی ما این نیست که نادیده ها را ببینیم، بلکه وظیفه ما این است که در باره ی آنچه همگان دیده اند، به شیوه ای بیندیشیم که کسی تا کنون بدان شیوه نیندیشیده باشد. در همین راستا این کتاب تلاش دارد تا متخصصین حوزه ی معماری کسب و کار را با روش های نوآورانه تری آشنا کند.

در این کتاب تلاش شده است تا شما را با روش های نوین و نکات موفقیت آمیز کسب و کار آشنا کنیم، ما سعی کرده ایم با ترجمه ساده و روان این کتاب تغییرات مکرر شغلی را از ذهن شما پاک کنیم تا با نگاه صریح و کاربردی بتوانید مسیر کسب و کار خودتان را تعریف کنید.

امیدواریم بعد از مطالعه دقیق این کتاب در مسیر ذهنی مناسب حرکت کنید.

دکتر سید حسن موسوی

دکتر مجید ابوالفتحی