

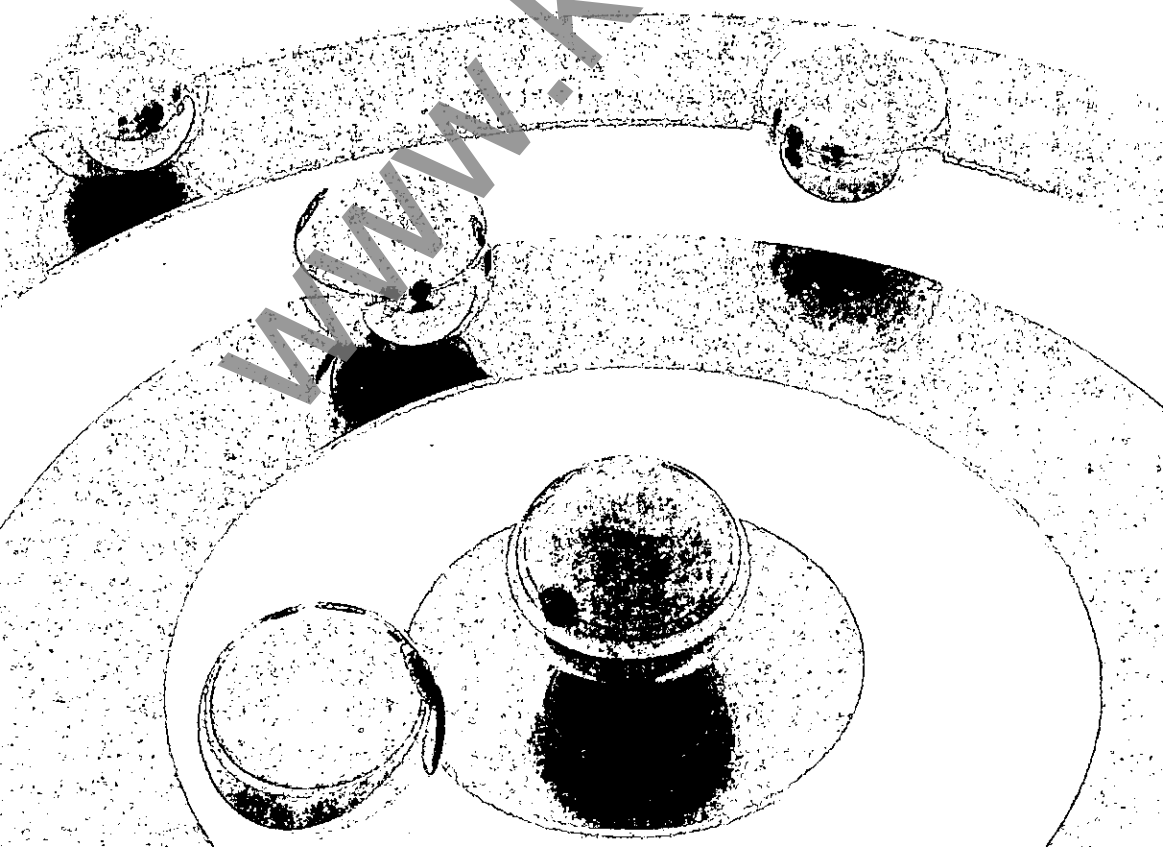
تجزیه و تحلیل در کسب و کار

تصمیم‌گیری هوشمند برای کسب نتایج بهتر

توماس اچ. داون پورت، جینی جی. هریس، روبرت موریسون

دکتر نیلوفر جعفری دکتر ندا عبدالوند دکتر نسیم غنبرطهرانی

مشاور مدیریت عضو هیات علمی دانشگاه الزهراء (س) عضو هیات علمی دانشگاه خوارزمی



سرشناسه	:	داونپورت، تامس اچ. ۱۹۵۴ - م. Davenport, Thomas H.
عنوان و نام پدیدآور	:	تجزیه و تحلیل در کسب و کار: تصمیم‌گیری هوشمند برای کسب نتایج بهتر / توماس اچ. داونپورت، جینی جی. هریس، روبرت موریسون؛ (مترجم) نیلوفر جعفری، ندا عبدالوند، نسیم غنبرطهرانی.
مشخصات نشر	:	تهران: دانا پناه، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	:	۲۶۴ ص: جدول، نمودار.
شابک	:	978-600-93854-5-4
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Analytics at work, smarter decisions, better results. C, 2010
موضوع	:	هوش تجاری
موضوع	:	تصمیم‌گیری
شناسه افزوده	:	هریس، جین جی.
شناسه افزوده	:	Harris, Jeanne G.
شناسه افزوده	:	موریسون، رابرت
شناسه افزوده	:	Morison, Robert
شناسه افزوده	:	جعفری، نیلوفر، ۱۳۵۶ - مترجم
شناسه افزوده	:	عبدالوند، ندا، ۱۳۵۴ - مترجم
شناسه افزوده	:	غنبرطهرانی، نسیم، ۱۳۶۰ - مترجم
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۲ ۳-ت۲۵/۷۳۸۱-۱۰
رده بندی دیویی	:	۲۰۱۳/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۲۰۱۱۹۳



تجزیه و تحلیل در کسب و کار

تصمیم‌گیری هوشمند برای کسب نتایج بهتر

توماس اچ. داونپورت و همکاران

ترجمه دکتر نیلوفر جعفری، دکتر ندا عبدالوند، دکتر نسیم غنبرطهرانی

ناشر: دانا پناه

چاپ: اول - ۱۳۹۲

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۹۸۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۸۵۴-۵-۴

تهران، بزرگراه رسالت، مجیدیه شمالی، خیابان برادران محمودی شرقی، کوچه امید، پلاک ۱

تلفن: ۲۲۵۲۰۷۰۲ و ۲۲۵۱۲۸۳۴ دورنگار: ۲۶۳۰۰۶۶۸

فهرست مطالب

۹	سخنی از مترجمان
۱۱	پیش گفتار
۱۳	تجزیه و تحلیل در کسب و کار
۱۵	فصل نخست: به کارگیری تجزیه و تحلیل در کسب و کار به چه معناست؟
۱۷	منظور ما از «تحلیلی» چیست؟
۲۲	تجزیه و تحلیل چه سوال‌هایی را می‌تواند پاسخ دهد؟
۲۴	تجزیه و تحلیل برای سایر افراد کسب و کار
۲۵	چرا اکنون باید تجزیه و تحلیل را در شرکت خود به راه بیانداریم؟
۲۶	تجزیه و تحلیل کجا به کار می‌رود؟
۲۸	چه زمانی تجزیه و تحلیل عملی نیست؟
۳۰	وقتی تصمیم‌های تحلیلی نیازمند بازبینی هستند
۳۵	ترکیب هنر و علم
۳۹	بخش نخست: تجزیه و تحلیل دلتا
۴۵	فصل دو: داده
۴۶	ساختار
۴۸	یکتایی
۵۳	یکپارچگی
۵۶	کیفیت
۵۸	دسترسی
۶۰	حریم خصوصی
۶۱	حاکمیت
۶۵	داده پیش از تجزیه و تحلیل
۶۷	داده در گذر از مرحله‌ها
۷۱	پرش از گام‌ها یا تسریع پیشرفت

۷۲.....	به یاد داشته باشید.....
۷۳.....	فصل سه: پنگاه.....
۷۷.....	چقدر یکپارچگی و هماهنگی برای تجزیه و تحلیل سازمانی مورد نیاز است؟.....
۷۹.....	چگونه IT نگرش سطح سازمانی را ممکن می‌سازد؟.....
۸۳.....	رویکرد سازمانی به تحلیلگران.....
۸۳.....	نگرش سطح سازمانی در گذر از مرحله‌ها.....
۸۸.....	به یاد داشته باشید.....
۸۹.....	فصل چهار: رهبری.....
۹۰.....	رهبران تحلیلی چه کارهایی انجام می‌دهند.....
۹۵.....	مطالعه‌های موردی رهبران تحلیلی.....
۱۰۶.....	رهبری در گذر از مرحله‌ها.....
۱۱۰.....	به یاد داشته باشید.....
۱۱۱.....	فصل پنج: مقاصد عملیاتی.....
۱۱۳.....	یافتن فرصت‌ها.....
۱۱۶.....	تمرین تفکر نمای کلی.....
۱۲۰.....	ایجاد انبار نظام‌مند.....
۱۲۳.....	تعیین بلندپروازی‌ها.....
۱۳۰.....	مقاصد عملیاتی در گذر از مراحل مختلف.....
۱۳۴.....	به یاد داشته باشید.....
۱۳۵.....	فصل شش: تحلیلگران.....
۱۳۵.....	تعریف تحلیلگران.....
۱۳۶.....	قهرمانان تحلیلی.....
۱۳۶.....	صویری از یک قهرمان تحلیلی.....
۱۳۷.....	متخصصان تحلیلی.....
۱۳۸.....	تصویری از یک متخصص تحلیلی.....
۱۳۹.....	نیمه‌متخصصان تحلیلی.....
۱۴۰.....	تصویری از یک نیمه‌متخصص تحلیلی.....

۱۴۲	تازه‌واردان تحلیلی
۱۴۲	تصویری از یک تازه‌وارد تحلیلی
۱۴۴	تصویری از یک تازه‌وارد تحلیلی
۱۴۶	مهارت‌های تحلیلی
۱۵۱	انگیزش تحلیلگران
۱۵۳	سازمان‌هی تحلیلگران
۱۶۰	مدیریت تحلیلگران
۱۶۰	تعریف نیازمندی‌های منابع برای تحلیلگران
۱۶۲	دستیابی به منابع جدید تحلیلی
۱۶۵	توسعه تحلیلگران
۱۶۶	به‌کارگیری تحلیلگران
۱۶۷	مدیریت تحلیلگران در نظر از مرحله‌ها
۱۷۰	به یاد داشته باشید
۱۷۱	بخش دو: تحلیلی بمانید
۱۷۵	فصل هفت: تحلیل را به فرایندهای کسب‌وکار بیاورید
۱۷۸	تجزیه و تحلیل صنعتی در مقابل تجزیه و تحلیل دستی
۱۷۸	سه نوع تصمیم
۱۸۲	نیروانای تحلیلی فرایند
۱۸۵	تجزیه و تحلیل اعمال شده در کار
۱۸۶	تحلیلی کردن فرایندها
۱۸۸	نقش IT در تعبیه تجزیه و تحلیل در فرایندهای کسب‌وکار
۱۹۱	غلبه بر موانع تعبیه تجزیه و تحلیل
۱۹۵	فصل هشت: فرهنگ تحلیلی ایجاد کنید
۱۹۵	رفتار و کردار تحلیلی
۱۹۸	هویج و چماق
۲۰۰	تجزیه و تحلیل در پشتیبانی فرهنگ‌های دیگر

۲۰۲	دیگر خصیصه‌های فرهنگی شرکت‌های تحلیلی
۲۰۴	تشخیص موانع
۲۰۷	فرهنگ تحلیلی خود را بسازید
۲۰۹	فصل نه: کسب و کار خود را بازبینی جامع کنید
۲۱۰	بازبینی مستمر برای ایجاد بینش‌های جدید
۲۱۱	بازبینی راهبرد و مدل‌های کسب و کار
۲۱۴	بازبینی مقاصد عملیاتی تحلیلی
۲۱۵	بازبینی رهیابان
۲۱۹	بازبینی مشتریان و شریکان
۲۲۰	بازبینی فناوری، داده و اطلاعات
۲۲۲	بازبینی و مدیریت مدل‌ها
۲۲۵	فصل ده: مواجهه با چالش‌های پیش رو
۲۲۶	کسب توان حرکتی برای تجزیه و تحلیل
۲۲۹	سازمان‌دهی برای مدیریت تحلیلگران
۲۳۱	زمانی که تقاضا بیش از عرضه است
۲۳۶	حرکت به سمت بنگاه تحلیلی
۲۴۳	فصل یازده: نشانه‌گیری تصمیم‌های تحلیلی تر و نتیجه‌های بهتر
۲۴۳	نشانه‌گیری تصمیم‌های بر مبنای واقعیت
۲۴۵	مدیریت تصمیم‌گیری به‌عنوان یک فرایند
۲۴۹	چه وعده‌ای می‌دهیم و چه وعده‌ای نمی‌دهیم
۲۵۵	پیوست: گذر دلتا
۲۶۱	درباره نویسندگان

سخنی از مترجمان

نویسندگان در پیش‌گفتار این کتاب از حجم داده‌ی بسیاری می‌گویند که هنوز ارزش واقعی آن را صاحبان کسب‌وکار دریافته‌اند. متأسفانه در کشور ما نیز هنوز معادن باارزش داده‌ی کندوکار نشده و به دانشی فراخور این معادن غنی دست‌یافته نشده است. اهمیت مسیر داده به دانش در پتانسیل آن در بهبود تصمیم‌گیری از منظر دقت، سرعت و کارایی است. از نظر مترجمان این کتاب، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های کشورمان با چالش عدم تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش مواجه هستند. بی‌شک تلاش برای رفع این چالش، در انتخاب این کتاب نقش داشته است. مترجمان امیدوارند که به‌کارگیری چارچوب ارائه شده در کتاب، گره‌گشا باشد و شاهد تصمیم‌گیری‌های کاراثر و موثرتر در سطوح اجرایی و مدیریتی باشیم.

کتاب حاضر، روایت‌هایی را از ورزشی چون بیس‌بال تا بازارهای وال‌استریت تعریف می‌کند که چگونه داده و تجزیه و تحلیل نحوه‌ی عمل و سودآوری کسب‌وکارها را تغییر می‌دهد. نویسندگان تشریح می‌کنند چگونه شرکت‌ها با استفاده از داده‌ی خوب و تجزیه و تحلیل قوی می‌توانند به فرایندها و تصمیم‌گیری‌های موثرتر و کاراثر دست یابند. به این منظور، نویسندگان در بخش اول، نقشه‌راهی را -چارچوب دلتا که خوانندگان در متن با آن آشنا می‌شوند- ارائه می‌کنند و در بخش دوم بیان می‌دارند چگونه تجزیه و تحلیل در سازمان نهادینه شود. در تمام این مسیر، نویسندگان از مثال‌های عملی متعدد و جذاب برای تشریح بهتر استفاده می‌کنند.

سخن آخر آنکه مترجمان این کتاب سعی کردند در عین ساده نگاشتن و سلیسی متن به زبان پارسی و نیز متن نویسندگان وفادار بمانند. برای خوانایی متن، مترجمان

زیرنویس‌هایی را به متن افزوده‌اند. بدیهی است نظر خوانندگان گرامی و بیان اشکال‌ها می‌تواند کمک موثری برای ویرایش بعدی این کتاب و نیز کتاب‌های بعدی مترجمان باشد. در همین‌جا نیز این مژده را به خوانندگان می‌دهیم که کتاب بعدی نویسنده‌ی اصلی (تام داوِنپورت) به‌نام **تصمیم‌گیری بخردانه** توسط دو تن از مترجمان این کتاب، به‌زودی انتشار می‌یابد.

www.ketab.ir

پیش‌گفتار

به‌عنوان نویسندگان و پژوهشگرانی در تجارت و مدیریت، ایده‌های زیادی را تاکنون مطرح کرده‌ایم. فکر می‌کنیم که آنها عالی هستند اما تشخیص اینکه آیا یک مورد خاص از آنها به‌درستی نتیجه می‌دهد (یا خیر)، همواره دشوار است.

با کمی تعجب موضوع «رقابت روی تجزیه و تحلیل» نتیجه داد. ما ارتباط قوی و مفیدی با روند بلندمدت جهانی برقرار کردیم که این موضوع از طریق داده بیشتر، تحلیل کامپیوتری بیشتر و جهت‌گیری بیشتر به سمت تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت محقق شد. هر یک از این روندها به آرامی رویه جلو در حرکت بودند و در زمان آغاز به انتشار در این حوزه، آنها بسیار گسترده شدند. ما این زمان‌بندی را به تیزبینی بسیار زیاد نسبت می‌دهیم به استثنای این حقیقت که بسیاری روندهای دیگر رخ دادند بدون اینکه به آنها توجه کنیم.

زمانی که تام^۱ مقاله‌ای با عنوان «رقابت روی تجزیه و تحلیل» در هاروارد بیزینس ریویو^۲ نوشت و جینی^۳ و تام کتابی به همان اسم نوشتند، ما فوری درخواست‌های بسیاری برای سخنرانی و مشاوره در مورد این موضوع دریافت کردیم. در قالب این کار با صدها مدیر و متخصصان تحلیلگر در کشورهایی در سراسر جهان (به استثنای کره شمالی، مطمئن هستیم که در آنجا تحلیل‌گرانی هستند ولی ما آنها را ملاقات نکرده‌ایم) صحبت کردیم. جینی با اکسنچر^۴ و مشتریانش به‌منظور تجهیز و هماهنگی چندین

^۱ Tom

^۲ Harvard Business Review

^۳ Jeanne

^۴ Accenture

گروه مشاوره‌ای تحلیلی این شرکت، همکاری داشته است. تام و باب^۱ برنامه تحقیقاتی چندشرکتی را با آن جنرا^۲ رهبری کردند. این برنامه موضوع‌های مختلفی از کاربرد تجزیه و تحلیل را در کسب و کار عنوان کرده است. ما تصمیم گرفتیم که آموخته‌های خود را یادداشت کنیم، پس این کتاب خلق شد.

نیاز به ساختاردهی بیشتر در مورد چگونگی ایجاد قابلیت‌های تحلیلی، مشهود بود. کتاب «*قوت روی تجزیه و تحلیل*»، در مورد نخستین و باپشتکارترین قبول‌کنندگان علم تجزیه و تحلیل بود. در حالی که بسیاری از دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌خواستند بدانند که هم‌اکنون چقدر تحلیلی هستند و چگونه در طی زمان بیشتر تحلیلی شوند. آنها به چارچوب‌های کاری، ابزارهای ارزیابی، مثال‌ها و بینش بیشتر نیاز داشتند. بنابراین، تلاش کردیم تا برخی از این موارد را در این کتاب آماده کنیم.

این کتاب نسبت به کتاب قبلی بیشتر «چگونگی‌ها» را بیان می‌کند. البته تلاش شده تا افراط و تفریط نشود. مدلی پنج‌بخشی داریم و برای اینکه خوانندگان بتوانند در خاطر خود نگه‌دارند، آن را به صورت مخفف کوتاه و گیرایی ساخته‌ایم. با مدل پنج-مرحله‌ای بلوغ تحلیلی (خداوند مقرر کرده که تمامی مدل‌های بلوغ پنج مرحله‌ای باشند!!) که در کتاب پیشین معرفی شده ادامه می‌دهیم. اگرچه ما اصرار داشته‌ایم که هر مرحله به‌طور دقیقی به چه ترتیبی و توسط چه کسانی باید طی شود اما متدولوژی ثابتی وجود ندارد. فقط پیشنهادهایی عملی برای نحوه پیشبرد امور و چارچوب‌های کاری برای ارزیابی پیشرفت آنها ارائه شده است. این کتاب بیشتر جهت‌نما است تا نقشه‌ای با جزئیات.

نخستین بخش این کتاب نسبت به بخش دوم، تمرکز بیشتری بر چارچوب کاری دارد. این بخش چارچوب کاری پنج‌حرفی (DELTA) را مورد خطاب قرار داده که در مورد آن صحبت کرده بودیم و در چند سال گذشته در شرکت‌هایی به کار گرفته شده است. بخش نخست بیشتر متمرکز بر اقدام‌های جاری است. بخش دوم موضوع‌ها را تا حدودی باز می‌کند تا قابلیت‌هایی که سازمان‌های با گرایش تحلیلی در آینده نیاز خواهند داشت، بررسی کند. برخی بنگاه‌ها آن قابلیت‌ها را هم‌اکنون بررسی و اداره می‌کنند.

¹ Bob

² nGenera