جلسه اول

1. **تحلیلگر حرفه‌ای کسب‌وکار - کد ۰۴**

**مدرس: بابک هزاوه**

**آشنایی با شرکت‌کنندگان**

| **ردیف** | **نام** | **شهر** | **سمت و سازمان** | **اهداف و انتظارات از این دوره** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ۱ | سجاد گنجه ای راد | تهران | مدیر توسعه و بهبود سازمان | ایجاد عمق دانش فنی تحلیل گری |
| ۲ | محمد محسن غلامی | تهران | کارشناس تحلیلگر پروژه گمرک ایران | تحلیلگر حرفه ای برای افزایش سطح فردی و مدیریت فرآیند در گمرک |
| ۳ | فرزانه قائمی | تهران | کارشناس تحلیل کسب و کارهای بانکی در شرکت توسن | افزایش دانش برای فرصت های شغلی بهتر آماده بشم |
| ۴ | مریم ملکی |  |  |  |
| ۵ | کمال الدین کافی زاده | کرمان | شرکت بابک مس ایرانیان زیر مجموعه هلدینگ میدکو)-رئیس توسعه مدیریت(سیستم ها و روش ها) | با توجه به نیازهای سازمان و همچنین ظرفیت بالای فعالیت در این حوزه |
| ۶ | مسعود مرادویسی | تورنتو - تهران | مشاور هیئت مدیره های سازمان های غیرانتفاعی (اتحادیه ها) و برخی شرکت های فناوری اطلاعات تهران | افزایش مهارت در دو حوزه معماری کسب و کار و تحلیل کسب و کار |
| ۷ | زینب نویدی | تهران | مدیر بازاریابی و بازارسازی | یادگیری روش کار اصولی تحلیل بیزنسها، شناسایی فرصت و گپها در سازمان |
| ۸ | هنگامه شمسی پور | کرمانشاه | هیات علمی دانشگاه | هدف تحلیل کسب و کارها به عنوان مشاور کسب و کار و کسب تجربه و سپس راه اندازی یک استارت آپ |
| ۹ | اهورا هاشمی | تهران - کرمان | مالک-مدیریت شرکت خصوصی "مربی ناب| lean coach" / خدمات خصوصی مشاوره مدیریت و کوچینگ کسب‌وکار و آموزش در همین حوزه | یادگیری عمیق‌تر و کاربردی‌‌تر تحلیلگری کسب‌وکار/ توسعه ارتباطات با دوستان شرکت‌کننده و ایجاد ارزش‌افزوده از طریق شبکه‌سازی |
| ۱۰ | راضیه کوراوند | تهران | کارشناس تحلیل داده در گروه عظام | یادگیری مفاهیم تحلیل کسب و کار در جهت افزایش توانایی در شناسایی نیازهای کسب و کار و ارائه راه حل های داده محور |
| ۱۱ | محمدرضا مباشرفر | تهران | مدیر توسعه کسب و کار مبنا کارت | افزایش سطح مهارت |
| ۱۲ | عزیزالله نگهدار |  |  |  |
| ۱۳ | آرمان نصیری نسب |  |  |  |
| ۱۴ | فاطمه جلیلوند | تهران | تحلیلگر حوزه تسهیلات در شرکت داتین | افزایش دانش به روز در تحلیل کسب و کار و یادگیری اصولی |
| ۱۵ | مرتضی معصومی | تهران | تحلیلگر کسب و کار شرکت داتین | افزایش دانش در حوزه تحلیل کسب و کار |
| ۱۶ | ریحانه عابدینی | تهران | تحلیل و تست کسب و کار شرکت داتین | یادگیری مفاهیم تحلیل کسب و کار در جهت افزایش توانایی در شناسایی نیازهای کسب و کار و ارائه راه حل های داده محور |
| ۱۷ | زهرا سهیلی نیا | تهران | تحلیلگر کسب و کار شرکت داتین |  |
| ۱۸ | سمیه بخشنده | تهران | مدیر توسعه سرمایه انسانی- شرکت مبین نت | بهره گیری از تحلیل کسب و کار در تصمیمات استراتژیک سرمایه انسانی |
| ۱۹ | شيده نعمت الهي | عمان -مسقط | مدیر و مالك كافه goppion در كشور عمان | كسب دانش اصولي در حوزه مديريت و تحليل كسب و كار |
| ۲۰ | مینا اصغری | ساوه | مدیر بازرگانی - سازه های فلزی و ماشین الات صنعتی صبح صبا | با توجه به اتمام همکاری با مجموعه و تصمیم به تخصصی تر کردن مسیر شغلی و همچنین با در نظر گرفتن سابقه کار در حوزه سیستم و روش و تضمین کیفیت، آشنایی عملی با تحلیل کسب و کار، شبکه سازی و مشاوره گرفتن در این زمینه رو جهت بررسی و انتخاب مسیر حرفه ای مورد نیاز دیدم. |
| ۲۱ | سعید هادی | مشهد | مشاور ، مجری و سرممیز سیستم مدیریت امنیت اطلاعات ISMS در هلدینگ گرین وب ( ایران سرور ) | افزایش دانش تکنیکال در حوزه تحلیل کسب و کار |
| ۲۲ | راحیل کردحیدری | تهران | کارشناس ارشد تحلیل کسب‌وکار و تحقیقات بازاریابی - شرکت همراه کسب و کارهای هوشمند (همراه اول) | ارتقای دانسته‌ها و کاربست عملی مطالب در سازمان |
| ۲۳ | محمدحسین کیانی | تهران | سرپرست تیم BI.BA - شرکت همراه کسب و کارهای هوشمند (همراه اول) | نظم‌دهی ذهن |
| ۲۴ | زهرا متقیان | تهران | کارشناس تحلیل کسب و کار  شرکت همراه کسب و کارهای هوشمند (همراه اول) | یادگیری فریم ورک BABOK |
| ۲۵ | نیلوفر باغچه‌بند | شیراز | مدیر پروژه صرافی دیجیتال کوینومنت | استفاده عملی babok در کسب و کارم |
| ۲۶ | فاطمه فیلی |  |  |  |
| ۲۷ | بهروز فتح آبادی |  |  |  |
| ۲۸ | ماه‌شید وزیری | تهران | کارشناس تحلیل کسب و کار- صرافی دیجیتال بیت‌پین | تحلیل گر حرفه‌ای کسب و کار |
| ۲۹ | بهناز دهقان نجم آبادی | تهران | Business Solution Manager- JTI | با توجه به صنعت جدیدی که بهش جوین شدم برای تحلیل بیزنس و جمع آوری نیازمندی آنها و مدیریت دقیق ذینفعان به آموزش کامل استاندارد احتیاج داشتم. |
| ۳۰ | الهه مرادزاده | تهران | مالک محصول زیرسیستم تسهیلات- داتین | یادگیری اصولی تحلیل کسب و کار |
| ۳۱ | سجاد راسخی | تهران | تحلیلگر کسب و کار تسهیلات- شرکت داتین |  |
| ۳۲ | نسرین پنجه علی | تهران | پرداخت الکترونیک پاسارگاد- کارشناس کنترل کیفیت | آشنایی با مباحث فرآیند تحلیل جهت تغییر مسیر شغلی |
| ۳۳ | سبا گودرزی | تهران | پرداخت الکترونیک پاسارگاد - کارشناس کنترل کیفیت | آشنایی با مسیر راه اجرایی و تمامی فرآیند ها با جزئیات |
| ۳۴ | رامینا بیات | تهران | طراح و برنامه نویس سیستم های بانکی | آشنایی بهتر با فرآیند ها ی کسب و کار و تحلیل کسب و کار |
| ۳۵ | حامد عرفان | تهران | سرپرست توسعه کسب و کار شرکت پیمان(هاب سرویس دایرکت دبیت ایران) | یادگیری عمیق و بررسی و تحلیل کسب و کارهای مختلف |
| ۳۶ | محمدرضا میرزاامینی | تهران | معاون توسعه کسب و کار - شرکت خدمات انفورماتیک راهبر | یادگیری عمیق تر مهارت های تحلیل کسب و کار |
| ۳۷ | محسن آروندی | تهران | شرکت خدمات انفورماتیک راهبر - مدیر توسعه کسب و کار | ارتقاء مهارت های شخصی در حوزه تحلیل و توسعه کسب و کار، کمک به سازمان ها و شرکت ها |
| ۳۸ | محمدرضا کلینی | اصفهان | * مدیر فرایندهای کسب و کار * مدیر پروژه پیاده سازی ERP هلدینگ شرکت همگام | بروز رسانی دانش خودم - راهبری بهتر تیم زیرمجموعه - تحلیلگری بهتر در امور مرتبط- اخذ گواهی بین المللی در این حوزه |
| ۳۹ | حجت بیات | تهران |  | آشنایی و یادگیری کاربردی تحلیل کسب و کار |
| ۴۰ | علی صدیقی | تهران | Okala -Senior Operation Excellence Manager | ارتقای مهارت سیستماتیک پیدا کردن مشکلات و نقاط افزایش بهره وری در سازمان |
| ۴۱ | فیروزه سعادتی |  |  |  |
| ۴۲ | امیرحسین محمودی | بابلسر | دانشجوی کارشناسی مدیریت بازرگانی | ورود به این حوزه برای فعالیت شغلی |
| ۴۳ | وحید خاوری | تهران | مدیر PMO و BPO در شرکت ساتل صنعت پویا- تحلیل گر کسب و کار و مدیریت فرآیند های کسب و کار و مدیریت کنترل پروژه- برنامه ریزی کنترل تولید و سیستم ها وروش ها-تحلیل گر داده و داشبورد های مدیریتی در اکسل بصورت تخصصی و سایر ابزار ها تازه شروع کردم | بروز رسانی و ارتقاء سطح دانش - مهاجرت - تلفیق مباحث و دانش های آموخته شده با حوزه ی دیتا و هوش مصنوعی |
| ۴۴ | سودا محمدزاده محجوب | تهران | مدیرعامل شرکت آرکا تولید کننده در حوزه نهاده کشاورزی ، تخصصی کلات آهن  / بیزنس کوچ / مدرس NVC | توسعه شرکت و همراهی سازمان های کوچک ومتوسط |
| ۴۵ | سیدمحمدعلی مویدی | تهران | مدیر برنامه ریزی راهبردی | بهره گیری در کسب و کار |
| ۴۶ |  |  |  |  |
| ۴۷ | آرمان نصیری | تهران | مدیر بازرگانی شرکت جود صنعت (پیمانکار پایپینگ و عایقکاری در نفت و گاز و پتروشیمی) / مشاور کسب و کار | از تحلیلگری در کسب و کار خودمون بتونم استفاده کنم و مشاوره های کاربردی تری بتونم بدم. |
| ۴۸ | نگین گودرزی | تهران | کارشناس سیستم ها و روش ها در شرکت کاریزما | گسترده تر و عمیق تر کردن دانش و مهارت در زمینه شغلی حاضر، یافتن راه حل مسائل کاری، بهره گیری از فرصت ها و به دیت آوردن یک نگاه جدید برای ایجاد بهبود و اثر گذاری در یک سیستم |
| ۴۹ |  |  |  |  |
| ۵۰ |  |  |  |  |

**کاربردهای تحلیل کسب‌وکار برای شما**

| شماره گروه | خروجی |
| --- | --- |
| ۱ | طراحی سیستم و محصول - شناسایی نیازهای استراتژیک کلان - شناسایی نیاز بازار برای توسعه کسب و کار و محصول یا خدمت - ایجاد ارتباط بین نیاز و راهکار با مسیر استاندارد A - Z - پیاده سازی سیستم های مدیریتی ( ایزو) |
| ۲ | * بهبود فرایندها و بازسازی ساختار ها در حوزه استارتاپ ها * تحلیل کسب و کار انجام بدیم که ارزش بیشتر ایجاد کند و همچنین در هزینه ها صرفه جویی شود * با تحلیل در استارتاپ ها چطوری تحلیل صورت بگیرد که احتمال موفقیت بیشتر باشد * 1- اخذ استراتژی سازمان از هیئت مدیره (بالا به پایین ) و پایین به بالا 2- بهبود فرایندهای سازمان متناسب با نیاز سازمان 3- اتصال بودجه به پروژه های استراتژیک 4- پیاده سازی فرایند ارزیابی عملکرد 5- بهبود تجربه مشتری 6- بهینه سازی کمپین ها * با تحلیل کسب و کار مشاوره بتونم راه حل های بهتری ارائه بدم - در کسب و کار سنتی خودمون هم با تحلیل میتونم اون اسکیل آپی که مد نظرم هست بهتر انجام بشه. |
| ۳ | تحلیل داده و فرآیندهای استارت تاپ به شکلی که زیرساخت مناسبی از منظر دیتا و فرآیند جهت Scale کردن فراهم کنیم. در شناسایی و ساختار فرآیندی نیاز به شناخت بیشتر ارتباطات بین فرآیندها و طراحی وتحلیل فرآیندها و بحث معماری فرآیند ها نیاز به استفاده از تحلیل کسب و کار داریم. در بحث کنترل کیفی نیاز به شناخت نیاز های END USER در طراحی نرم افزار می باشد. شناخت دغدغه ها و نیاز ها برای مدیریت صحیح سرمایه های انسانی در سازمان شناخت گلوگاه ها و نیاز های ذی نفعان در سازمان |
| ۴ | تحلیل استراتژیک بیزنس لاین‌های متعدد و متنوع سازمان، شناسایی و عارضه‌یابی سرویس‌های مختلف، پاسخگویی به نیازها و چالش‌های سازمان در قبال انتظارات سازمان مادر، طراحی سیستم ها و نرم‌افزارها، بررسی مسائل دپارتمان‌های مختلف مانند منابع انسانی و بازاریابی، پاسخگویی به مسائل موردنظر هیئت مدیره |
| ۵ | ایجاد ارزش افزوده / سیستم سازی در کسب وکارم بابت طراحی محصول مورد نیاز ذینفعان / در مجموعه تولیدی و گمرک هر سه لایه کاربرد دارد |
| ۶ | بهبود و تحلیل فرآیندها /// پیاده سازی سیستم ERP /// تحلیل استراتژیک سازمان /// طراحی فیچرهای جدید در سیستم /// افزایش طول عمر کارکنان /// بهبود بیزینس مدل /// شناسایی نیازمندی مشتریان /// بهبود ساختار سازمان |
| ۷ |  |
| ۸ |  |
| ۹ |  |
| ۱۰ |  |

جلسه دوم

**جلسه دوم**

* **مفاهیم تحلیل**
* **ی و نقشه راه تحلیل کسب و کار: گام به گام از ۱ تا ۷ جلو می‌رویم. در هر گام با زیر وظیفه‌ها، تکنیک‌ها و قالب‌های آن گام آشنا می‌شویم تا به پایان مسیر برسیم.**
* **گام اول: شناخت مسئله همراه با ورکشاپ**

**شکاف ناشی از مقایسه وضع موجود و مطلوب، نمایانگر و پدیدارکننده مسئله است.**

**Current State - Desired Future State**

**KPI: Key Performance Indicator شاخص کلیدی عملکرد**

**ما اگر می‌خواهیم شروع به حل مسئله کنیم اول برای آن مسئله باید Baseline داشته باشیم. یعنی بدانیم الان کجا هستیم.**

**اگر سازمان دیتا ندارد، اولین مشکلش همین نداشتن دیتاست. اول باید این را حل کنیم، بعد مسائل دیگر.**

**گام یک: تحلیل وضع موجود، تعریف وضع مطلوب، تحلیل این که چرا باید مسئله را حل کنیم و چرا الان؟، و در چه زمینه‌هایی باید تغییر کنیم (سولوشن بدهیم)؟ -> بیان مسئله (Problem Statement)**

**برای گام یک چه تکنیک‌هایی داریم؟**

**۱. استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مثل تست خون دکتر): Metrics and KPIs**

**۲. استفاده از نمودار استخوان ماهی برای شکستن یک شاخص (سیگنال) به علل ریشه‌ای: Root Cause Analysis**

**ویژگی‌های مسئله / فرصت خوب:**

* سولوشن ناشناخته باشد.
* قابل حل باشد. در حیطه ما باشد. - در پی راه‌حلی برای یک Common Cause باشد نه Special Cause.
* اسپانسر داشته باشد. اسپانسر مالک مسئله است. عموماً صاحب اختیار در خصوص منابع لازم است. عموماً از مدیریت ارشد است. (هیئت مدیره / مدیرعامل / معاونین / مدیران کل / مدیر / رئیس اداره / …)
* جزو Value Adding یا Value Enabling (استاندارد، آموزش و …) باشد. - بتوان برای آن Business Case ترجیحاً با آورده مالی نوشت.
* بتوان آن را کمی کرد Baseline

ما با انجام کار تحلیل به عنوان BA باید به سازمان ارزش نشان بدهیم: کاهش هزینه، افزایش درآمد، افزایش رضایت، افزایش کیفیت، کاهش خطاهای تولید و …

۱. اصل کار از کجا شروع میشه؟ موجود - مطلوب

۲. برای این که تست خون بگیریم؟ KPI که لیستش همینجا موجوده

۳. برای این که بفهمیم این شاخص چقدر با مطلوبش فاصله داره چه کار کنیم؟ برای بعضی شاخص ها عدد داریم، برای بقیه ۳ سوال کلیدی را می‌پرسیم.

۴. اگر شاخص ما موجودش با مطلوبش فاصله داشت بعدش باید چه کار کنیم؟ استخوان ماهی

در تمامی مراحل بالا، اطلاعات ذی‌نفعان متخصص به ما کمک می‌کند.

۵. از گام ۱ تا ۷ چه کسی از مسئله تا ته ماجرا (ارزیابی سولوشن)، پشت فرمان نشسته؟ اسپانسر

**شاخص‌های کلیدی عملکرد مهم**

| **سطح تحلیل** | **شاخص** | **مقدار هدف (مثال)** |
| --- | --- | --- |
| **کسب‌وکار (Business)** | نرخ رشد درآمد |  |
| حاشیه سود |  |
| سهم بازار |  |
| شاخص رضایت مشتری (CSI) | ۹۰٪ |
| بازده سرمایه‌گذاری (ROI) |  |
| آگاهی از برند |  |
| نرخ ریزش کارمندان | زیر ۱۰٪ سالانه |
| هزینه جذب مشتری (CAC) |  |
| امتیاز خالص تبلیغ‌کننده (NPS) |  |
| سود قبل از بهره و مالیات و استهلاک (EBITDA) |  |
| **فرایند و ساختار (Process)** | زمان چرخه تکمیل سفارش (Cycle Time) |  |
| بهره‌وری به ازای هر کارمند |  |
| نسبت گردش موجودی |  |
| زمان رفع شکایت مشتری |  |
| Lead Time تامین‌کننده |  |
| میانگین زمان توقف تولید |  |
| نرخ نقص کیفیت |  |
| نرخ تحویل به موقع تامین‌کننده |  |
| میانگین زمان توسعه محصول جدید |  |
| میانگین زمان حل مشکل |  |
| **سیستم (System)** | درصد رضایت کاربر از تجربه کاربری | ۹۰٪ |
| درصد پوشش نیازمندی‌های اساسی کاربر در سیستم | ۹۰٪ |
| درصد آپ‌تایم | ۹۹.۹٪ |
| میانگین زمان پاسخگویی سیستم به درخواست | ۱ ثانیه |
| تعداد Incident های سیستم | صفر |
| درصد دقت داده‌ها | ۹۹٪ |
| میانگین زمان بک‌آپ و ریکاوری |  |
| توان عملیاتی سیستم (Throughput) |  |
| میزان مصرف منابع سیستم |  |
| درصد کاربران آموزش‌دیده برای استفاده از سیستم‌ها | ۹۵٪ |

**۳ سوال کلیدی برای یافتن نیازهای کسب‌وکار**

**با تکنیک KPI**

برای تعیین اینکه آیا هر گونه مشکلی در KPIهای کسب و کار، فرآیند یا سیستم وجود دارد، می توانید به عنوان یک تحلیلگر کسب و کار سؤالات زیر را بپرسید:

**1. مقدار KPI فعلی با معیارهای هدف ما در n ماهه گذشته چگونه مقایسه می‌شود؟**

- هدف: این سوال به تشخیص اینکه آیا KPIها به طور مداوم به اهداف خود می‌رسند یا خیر کمک می کند. با مقایسه مقادیر فعلی با معیارها، می توانید مشاهده کنید که آیا انحرافی وجود دارد که نشان دهنده مشکلات باشد.

برای KPIهای سطح کسب و کار:

- مثال: اگر رشد درآمد به طور مداوم کمتر از هدف 10 درصد (برای مثال) بوده است، ممکن است مشکلاتی را در رابطه با نفوذ بازار یا رقابت محصول نشان دهد.

برای KPIهای سطح فرآیند:

- مثال: اگر زمان انجام سفارش به طور مداوم بالاتر از هدف 2 روزه (برای مثال) بوده است، ممکن است ناکارآمدی در زنجیره تامین یا تدارکات را نشان دهد.

برای KPIهای سطح سیستم:

- بینش: اگر زمان آپدیت سیستم به طور مداوم کمتر از هدف 99.99٪ باشد، نشان دهنده یک مشکل قابلیت اطمینان در سیستم‌ها است.

**2. چه روندهایی را می توانیم در داده های KPI طی n ماه گذشته مشاهده کنیم، و آیا الگوهایی از مسائل تکرار شونده وجود دارد؟**

- هدف: این سوال بر شناسایی روندها و الگوها در طول زمان تمرکز دارد، که می‌تواند به شناسایی مسائل تکراری یا بدتر شدن عملکرد کمک کند.

برای KPIهای سطح کسب و کار:

- مثال: روند کاهش نمرات رضایت مشتری طی چندین ماه ممکن است نشان دهنده بدتر شدن کیفیت خدمات یا مشکلات محصول باشد.

برای KPIهای سطح فرآیند:

- مثال: روند افزایش نرخ نقص تولید ممکن است مشکلاتی را در فرآیندهای تولید یا کنترل کیفیت نشان دهد.

برای KPIهای سطح سیستم:

- مثال: روند افزایش زمان پاسخگویی به Incident در طی چندین ماه ممکن است نشان دهد که تیم پشتیبانی فناوری اطلاعات کمبود کارکنان دارد یا مشکلات سیستمی در حال افزایش است که باید به آنها رسیدگی شود.

**3. آیا رویدادها یا تغییرات قابل توجهی در محیط رخ داده است که با انحرافات در عملکرد KPI ما مرتبط باشد؟**

- هدف: هدف این سوال این است که رویدادهای خارجی یا داخلی (مانند تغییرات بازار، تغییرات سازمانی یا به روز رسانی سیستم) را با تغییرات در عملکرد KPI مرتبط کند. به شناسایی علل ریشه ای مشکلات کمک می‌کند.

برای KPIهای سطح کسب و کار:

- مثال: اگر کاهش قابل توجهی در سهم بازار همزمان با عرضه محصول جدید رقیب باشد، ممکن است نشان دهنده این باشد که محصول رقیب مشتریان شما را جذب می کند.

برای KPIهای سطح فرآیند:

- مثال: اگر پس از اجرای یک سیستم مدیریت سفارش جدید تاخیر قابل توجهی در زمان پردازش سفارش وجود داشته باشد، می تواند نشان دهنده این باشد که سیستم جدید دارای مشکلات یکپارچه سازی یا قابلیت استفاده است.

برای KPIهای سطح سیستم:

- مثال: اگر میانگین زمان پاسخگویی به‌دنبال ارتقای سیستم به‌طور قابل‌توجهی افزایش یابد، می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که ارتقاء باعث ایجاد گلوگاه‌های عملکرد یا مشکلات سازگاری شده است.

**۱۵ سوال کلیدی برای یافتن نیازهای کسب‌وکار   
با تکنیک مصاحبه**

**سوالات سطح کسب و کار**

**1. اهداف اصلی کسب و کار ما در ۱۲ ماه آینده چیست و چالش های اصلی در رسیدن به آنها چیست؟**

- هدف: درک اهداف استراتژیک و موانع کلیدی.

**2. موقعیت فعلی ما در بازار را چگونه ارزیابی می‌کنید و فرصت های رشد را در کجا می‌بینید؟**

- هدف: شناسایی فرصت های بازار و موقعیت رقابتی.

**3. آیا می توانید به بازخورد خاصی از مشتری که اخیراً بر استراتژی ما تأثیر گذاشته است را برجسته کنید؟**

- هدف: درک بهتر در مورد همراستایی استراتژی با نیازهای مشتری.

**4. معیارهای مالی کلیدی که شما نظارت می کنید کدامند، و عملکرد ما چگونه است؟**

- هدف: درک وضعیت مالی و زمینه های نیاز به بهبود.

**5. آیا روندهای صنعتی یا مقرراتی وجود دارد که فکر می کنید به طور قابل توجهی بر کسب‌وکار ما تأثیر می گذارد؟**

- هدف: شناسایی عوامل خارجی موثر بر کسب و کار

**سوالات سطح فرآیند**

**1. به نظر شما کدام فرآیندهای داخلی برای موفقیت ما بسیار حیاتی هستند و در کجا ناکارآمدی می بینید؟**

- هدف: شناسایی فرآیندهای حیاتی و زمینه های بهبود

**2. به نظر شما مدیریت زنجیره تامین فعلی ما چقدر موثر است و چه پیشرفت‌هایی می تواند انجام شود؟**

- هدف: ارزیابی کارایی زنجیره تامین و فرصت های بهینه سازی.

**3. آیا می توانید درباره تنگنا یا تاخیری را که در فرآیندهای تولید یا ارائه خدمات مشاهده کرده‌اید توضیح دهید؟**

- هدف: شناسایی گلوگاه های فرآیندی که بر بهره وری تأثیر می گذارد.

**4. فرآیندهای فعلی ما تا چه اندازه از همراستا با نیاز مشتری است و در کجا کوتاهی می‌کنیم؟**

- هدف: همسویی بین فرآیندها و اهداف خدمات مشتری

**5. به نظر شما چه ابزارها یا فناوری هایی می توانند کارایی و اثربخشی فرآیند ما را افزایش دهند؟**

- هدف: کشف فرصت‌های تکنولوژیک برای بهبود فرآیند.

**سوالات سطح سیستم**

**1. سیستم های فناوری اطلاعات فعلی ما را در پشتیبانی از عملیات روزانه چقدر قابل اعتماد می دانید و آیا مشکلات قابل توجهی وجود دارد؟**

- هدف: ارزیابی قابلیت اطمینان سیستم و عملکرد بهینه.

**2. چالش های اصلی شما با زیرساخت های فناوری اطلاعات و برنامه های نرم‌افزاری موجود ما چیست؟**

- هدف: شناسایی نقاط درد و چالش های مرتبط با فناوری اطلاعات

**3. سیستم های فناوری اطلاعات ما چقدر با یکدیگر و چقدر با ابزارهای Third Party یکپارچه می شوند؟**

- هدف: ارزیابی یکپارچگی سیستم و قابلیت ارتباط با سایر سیستم‌ها.

**4. آیا می توانید نمونه هایی از رویداد امنیتی یا نقض داده ها را ارائه دهید و بفرمایید که چگونه با آنها برخورد شد؟**

- هدف: درک مسائل امنیتی و اثربخشی واکنش به حادثه.

**5. فکر می کنید چه ویژگی ها یا قابلیت های سیستمی باید باشد که الان وجود ندارد و به طور قابل توجهی بازده کاری شما را در صورت وجود بهبود می بخشد؟**

- هدف: شناسایی شکاف در ویژگی های سیستم و پیشرفت های بالقوه.

**سوالات بیشتر برای شفاف سازی**

- آیا می توانید یک مثال خاص برای تکمیل نظر خود ارائه دهید؟

- هدف: درک عمیق تر از طریق مثال های عینی

- این موضوع چه تاثیری بر عملیات روزانه یا عملکرد کلی شما دارد؟

- هدف: درک اهمیت و تأثیر موضوع.

- چگونه این مساله را در مقایسه با سایر مواردی که در مورد آنها صحبت کرده ایم در اولویت قرار می دهید؟

- هدف: سنجش اهمیت نسبی موضوعات

**ارتباط ما با پزشک**

* فعالانه: چک آپ دوره‌ای پزشک عمومی:
  + تست خون = چک کردن KPIها (شاخص‌های کلیدی عملکرد)
  + ویزیت = مصاحبه / مشاهده
  + ترکیب کمی و کیفی = تشخیص مشکلات من
* واکنشی: وقتی خود ما متوجه علائم هستیم.
  + پزشک مجدداً بررسی می‌کند تا وجود مشکل را Verify کند.

شاخص کلیدی عملکرد: نرخ ریزش مشتریان

۸۰۰،۰۰۰ مشتری

سه ماهه دوم ۱۴۰۲ = ۶٪

سه ماهه سوم ۱۴۰۲ = ۹٪

سه ماهه چهارم ۱۴۰۲ = ۱۴٪

۷۰۰،۰۰۰ مشتری (با فرض درصدی جذب)

سیر صعودی دارد -> از دست دادن مشتریان

آیا می‌توان بیان مسئله را اینطور نوشت: «های‌وب با افزایش نرخ ریزش مشتریان روبروست»؟

سیگنال: مشتریان های وب دارند ریزش می‌کنند.

سوال: چرا مشتریان های وب ریزش می‌کنند؟

(دلایل یا علل بالقوه):

* رقبای جدید با قیمت بهتر
* تجربه پشتیبانی بد
* قیمت بالا
* تکنولوژی‌های جدید
* سرویس بی کیفیت
* نقل مکان
* و …

تمرکز روی سیگنال یعنی دادن مسکن.

تمرکز روی اصل مسئله یعنی دادن راه حل.

مثال: آلودگی هوای تهران / مسکن: تعطیلی مدارس + زوج و فرد از دم منزل + جریمه خودروهای دودزا + …

چرا کارمندان از سازمان خارج می‌شوند؟

علل بالقوه:

* حقوق کم
* فشار کاری زیاد
* رفتار بد مدیران
* عدم وجود پیشرفت شغلی
* و …

فرایند اولیه : ممکن است شامل چند تا گام کلیدی فقط باشه.

گام های کلیدی : To do - Done

در گام ۱ (فهم نیاز)‌ یکی از دیالوگ‌های اصلی ما این است:

ما در حال Data Gathering هستیم.

چگونه؟

* با بررسی KPIها
* با مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، پرسشنامه‌ها

سوال: به عنوان تحلیلگر ما پرززنت زیاد داریم.

همیشه پرزنت ها در تمامی مراحل تحلیل (از گام ۱ تا گام ۷)

اولین اسلایدهای ما مربوط به چیست؟

این که مسئله چیست!

جلسه سوم

**1ورکشاپ جایگاه تحلیلگری در سازمان (اسلاید ۶۶)**

| **شماره گروه** | **خروجی** |
| --- | --- |
| ۱ | معاونت طرح و توسعه- معاونت مشتریان بانکداری شخصی-معاونت سرمایه گذاری شرکت ها-معاونت بین المللی و مالی-معاونت اعتباری، اداره هوش تجاری و تحلیل کسب و کار-اداره تحلیل داده-اداره مهندسی نرم افزار |
| ۲ | قایم مقام / معاونت اعتباری ( واحد داده کاوی سامانه ها و پایش برنامه ها / اداره هوش تجاری وتحلیل کسب و کار / واحد تحقیق و مطالعات آینده / اداره برنامه ریزی وراهبرد تحول / واحد مدیریت استراتژی بانکداری شخصی / معاونت فناوری اطلاعات ( اداره تحول فناوری اطلاعات / معاونت مالی ادراه حسابداری خدمات نوین / مدیریت تدارکات و مهندسی واحد برنامه ریزی / اداره مدیریت ریسک / |
| ۳ | اداره راهبری و هماهنگی / اداره تشکیلات و بهبود فرایندها / |
| ۴ | اداره مهندسی نرم افزار - اداره برنامه ریزی تحول و فناوری اطلاعات - اداره زنجیره مدیریت ارزش - اداره بازاریابی دیجیتال و تحلیل داده - واحد مدیریت استراتژی بانکداری شخصی - واحد تحلیل داده و پایش برنامه ها - اداره برنامه ریزی و سفارشی سازی محصول بانکداری شرکتی - اداره تشکیلات و بهبود فرایند ها - اداره برنامه ریزی راهبردی و مدیریت تحول - اداره هوش تجاری و تحلیل کسب و کار |
| ۵ | معاونت طرح و توسعه (6 اداره)- معاونت مشتریان(اداره برنامه ریزی و سفارش سازی محصول بانکداری شرکتی)- معاونت فناوری اطلاعات(اداره برنامه ریزی تحول اطلاعات) - معاونت مشتریان (واحد تحلیل داده و پایش برنامه ها) - معاونت سرمایه گذاری اداره مدیریت زنجیره ارزش) |
| ۶ | اداره توسعه سرمایه انسانی - اداره هوش تجاری و تحلیل کسب و کار - اداره تشکیلات و بهبود فرآیندها - واحد تحلیل داده و پایش برنامه ها - واحد مدیریت استراتژی بانکداری شخصی - واحد برنامه ریزی - اداره مدیریت زنجیره ارزش - واحد داده کاوی سامانه ها و پایش برنامه ها - اداره امور شبکه و گسترش فعالیت های ارزی - اداره برنامه ریزی تحول فناوری اطلاعات |
| ۷ | 1. اداره برنامه ریزی تحول فناوری اطلاعات  2. واحد داده‌کاوی، سامانه‌ها و پایش برنامه‌ها  3. اداره سرمایه‌گذاری  4. واحد برنامه‌ریزی  5. اداره بازاریابی دیجیتال و تحلیل داده  6. واحد مدیریت استراتژی بانکداری شخصی  7. واحد تحلیل داده و پایش برنامه‌ها  8. اداره تشکیلات و بهبود فرآیندها  9. اداره هوش تجاری و تحلیل کسب و کار  10. اداره برنامه‌ریزی و تامین سرمایه‌ انسانی |
| ۸ | ورکشاپ اول - چارت سازمانی بانک تجارت:  1- اداره مدیریت ریسک  2- تحلیل داده و پایش برنامه  3- اداره برنامه ریزی و تامین سرمایه های انسانی  4- اداره تشکیلات و بهبود فرآیندها  5- واحد برنامه ریزی راهبردی و مدیریت تحول  6- هوش تجاری و تحلیل کسب و کار  7- ارتباط با مشتریان ارزنده  8- اداره برنامه ریزی عملیاتی و تحلیل عملکرد  9- بازاریابی دیجیتال و تحلیل داده ها  10- مدیریت زنجیره ارزش |

**ورکشاپ جایگاه تحلیلگری در سازمان (اسلاید ۶۸)**

| **شماره گروه** | **خروجی** |
| --- | --- |
| ۱ | استخراج نیازمندی ها و شناسایی وضع موجود و وضع مطلوب-توانایی مذاکره و فهم صحیح نیازمندی- اولویت بندی صحیح نیازمندی با تعامل با ذینفع-تهیه و توسط مستند نیازمندی ها-پیشنهاد راهکار مناسب و خلاقانه-ارزیابی  در معاونت توسعه کسب و کار می تواند کار کند |
| ۲ | شرح شغل تحلیل گر کسب و کار:  شناسایی مسئله یا فرصت های سازمان  برقراری ارتباط موثر با ذینفان  انجام مصاحبه های فرآیندی با ذینفان هر فرآیند.  الویت بندی در حل مسائل  آشنایی با مدل سازی و پیاده سازی فرآیندها  در معاونت امور اجرایی می تواند کار کند |
| ۳ | شناسایی فرایند های موجود- جمع آوری و تحلیل داده - احسا و درک نیازمندی های کارفرما - توانایی حل مساله - آشنایی با استاندارد های تحلیل گر کسب وکار معاونت توسعه کسب وکار |
| ۴ | شناسایی مسائل فرایندی سازمان - اخذ نیازمندی های واحد ها - ارائه راه حل های خلاقانه برای مسائل سازمان - مستند سازی و تحلیل فرایند ها - ارتباط با ذی نفعان و اخذ الزامات آنها - ارزیابی نتایج و تحلیل اقدامات - ایجاد و مدیریت KPI‌ها و شاخص‌های عملکرد کلیدی برای ارزیابی پیشرفت و عملکرد پروژه‌ها - ایجاد مستندات مورد نیاز و مدل سازی |
| ۵ | شرح وظایف شامل : توسعه و تهیه مستند نیازمندیها، طراحی راهکار، برقراری ارتباط با ذینفعان و مدیران و ارائه پزرنت، مشارکت در جهت برنامه ریزی پروژه ها، آشنایی با چارچوب ها و تکنیک های تعیین شاخص های های عملکردی، آشنایی با حوزه کسب و کار بیمه ای، تجزیه و تحلیل و ارائه گزارش‌ها و پیش‌بینی‌ها برای حمایت از تصمیم‌گیری استراتژیک.  در معاونت توسعه کسب و کار |
| ۶ | شناسایی اطلاعات و فرآیندهای بیمه سامان شامل کشف و تجزیه و تحلیل  همکاری با ذینفعان جهت شناسایی انتظارات و نیازهای آنها  تجزیه و تحلیل نیازها و راهکارهای موجود بر اساس الزامات ذی نفعان  طراحی استراتژی پیاده سازی راهکارها و تعیین برنامه تغییرات سازمانی  ارزیابی درصد تحقق برنامه های اجرایی تدوین شده  در معاونت توسعه کسب و کار |
| ۷ | 1 **تحلیل نیازهای تجاری**: شناسایی و تحلیل نیازهای کسب و کار و ذی‌نفعان مانند بیمه‌گذاران، تیم‌های فروش و اداری، و تعیین نیازمندی‌های سیستم.  2. **ارتباط با ذی‌نفعان**: برقراری ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان داخلی و خارجی برای اطمینان از هم‌راستایی پروژه‌ها با اهداف شرکت و پاسخ به نیازهای مشتریان.  3.**ارائه راهکارهای بهبود فرآیندها**: تحلیل و ارزیابی فرآیندهای موجود برای شناسایی نقاط ضعف و ارائه پیشنهاداتی برای بهینه‌سازی عملیات و افزایش کارایی.  4. **تحلیل داده‌ه**ا: جمع‌آوری و تحلیل داده‌های بیمه‌ای برای شناسایی روندها و تدوین گزارشات مدیریتی.  5.**مستندسازی**: تهیه و نگهداری مستندات کلیدی شامل نیازمندی‌های کسب و کار، نقشه‌های جریان کار، و دستورالعمل‌های استاندارد.  جایگاه: معاونت توسعه سازمان و سرمایه‌های انسانی: **مدیر فرآیندها و بهبود روش‌ها** |
| ۸ | شناسایی مسئله یا فرصت های سازمان  برقراری ارتباط موثر با ذینفان  انجام مصاحبه های فرآیندی با ذینفان هر فرآیند.  الویت بندی در حل مسائل  آشنایی با مدل سازی و پیاده سازی فرآیندها  رصد شاخص هایی کلیدی عملکرد  تحقیقات بازار  تحلیل داده و مدیریت رایندها |

**تحلیل علل ریشه‌ای**

| **شماره گروه** | **سیگنال (سر ماهی) - برای بازه ۶ ماهه** | **دلایل بالقوه (استخوان‌های ماهی) 6M 6M: man, machine, method, material, measurement and Mother Nature** | **روش کشف دلیل اصلی (اصل مسئله)** |
| --- | --- | --- | --- |
| مثال | افزایش ۵۰٪ نارضایتی مشتریان | تأخیر در تحویل کالا، کیفیت پایین محصول، عدم پاسخگویی پشتیبانی | نظرسنجی و مصاحبه با مشتریان |
| ۱ | کاهش ۳۰٪ فروش | قیمت گذاری نامناسب، افت کیفیت بازاریابی نامناسب ، مشکل در کانالهای توزیع، رقابت شدید، تغییرات بازار، شرایط اقتصادی، عرضه محصول در زمان نامناسب، عدم تحلیل رقبا و بازار | Brain storming، مقایسه عملکرد با رقبا، نظرسنجی از مشتری،ارزیابی خدمات پس از فروش، تحلیل داده و شناسایی روندهای کاهشی |
| ۲ | افزایش ۲۰٪ نرخ ترک شغل کارکنان | حقوق نامتناسب، فشار کاری بالا، عدم امکان پیشرفت، شرایط اقتصادی اقتصادی و مهاجرت، پیشنهاد بهتر رقبا، حذف امکانات مناسب برای نگهداشت نیرو(حذف دورکاری)، عدم شفافیت شرح وظایف | مصاحبه خروج، بررسی و تحلیل بازار کار، نظرسنجی و ارزیابی شرایط فعلی سازمان از کارکنان |
| ۳ | افزایش ۲۰٪ تاخیر در خروجی به موقع از تیم‌های پروژه | خبره نبودن افراد و عدم تسلط آنها به پروژه  تحلیل اولیه پروژه درست صورت نگرفته مثل تخصیص زمان و بودجه مناسب جهت انجام پروژه.  اطلاعات به صورت شفاف برای افراد تیم بیان نشده .  فرآیندهای پروژه به درستی تعریف نشده .  عدم شفافیت در بیان شرح وظایف  نداشتن ابزارهای مناسب جهت اتمام پروژه | 1. مصاحبه با ذینفعان 2. مشاهده 3. تهیه پرسشنامه از تیم |
| ۴ | افزایش ۳۵٪ تأخیر در تحویل پروژه‌ها | عدم برنامه ریزی صحیح - کمبود نیروی انسانی - نداشتن ابزار مناسب مدیریت پروژه - عدم دسترسی به منابع لازم -عدم شناخت صحیح نیازمندیهای پروژه در ابتدا - عدم مهارت کافی نیروی انسانی - عدم تناسب منابع با توجه به نیازهای پروژه | مصاحبه با مدیران ارشد (تغییر جهت استراتژیک مستمر) - نظر سنجی علت نارضایتی مشتری - عدم سود آوری پروژه و افزایش جرائم - نارضایتی و ترک کار نیروی انسانی - هزینه کرد نا صحیح منابع -مدلسازی فرایند |
| ۵ | کاهش ۴۰٪ مشارکت کارکنان واحد طراحی در جلسات | نبود فرصت برای مشارکت - جو نامناسب جلسات - عدم وضوح هدف از جلسات - عدم توجه به نظرات و ایده های کارکنان واحد طراحی - طولانی بودن زمان جلسات - شرایط محیطی و زمانی نامناسب - تغییر روش برگزاری جلسات - عدم تحلیل داده ها و پیگیری مصوبات جلسه - انجام نشدن تصمیمات جلسات - نبود روش مناسب اطلاع رسانی از زمان و مکان برگزاری جلسات | انجام A/B تست برای روش برگزاری جلسات - نظرسنجی از تیم واحد طراحی و مصاحبه های فردی |
| ۶ | کاهش ۴۰٪ نرخ بازگشت مشتریان | کیفیت پایین محصول و خدمات، پشتیبانی ضعیف از مشتریان، رقابت زیاد ، عدم نوآوری در محصول، عدم پوشش نیازمندیهای بازار و سبد محصول کامل، عدم وجود و یا عدم توجه به اطلاعات بازخورد مشتریان | نظرسنجی و مصاحبه با مشتریان، تحلیل بازار و رقبا، تست محصول، بررسی داده های محصول، مصاحبه با SME ها، |
| ۷ | افزایش ۲۰٪ خطای تولید | نیروی انسانی مبتدی و ناراضی، عدم رسیدگی به تعمیرات و فرسودگی ماشین‌آلات، مهارت ناکافی و سومدیریت مدیریت سطح عملیاتی، نبود پایش دوره‌ای از سلامت خط تولید، کیفیت ضعیف قطعات خط تولید | نظرسنجی درون کارگاهی از سرکارگران و مهندسان، تست محصولات مرجوع‌شده، |
| ۸ | افزایش ۲۰٪ افزایش هزینه‌های عملیاتی | افزایش هزینه نگهداری و تعمیرات (استهلاک دستگاه ها و تجهیزات) - مواد اولیه با کیفیت نامناسب - بهره وری پایین نیروی انسانی - افزایش بهای تامین مواد اولیه - عدم تولید در زمان برنامه ریزی شده - چرخه فرآیند معیوب - محدودیت منابع و انرژی (قطعی برق) | مصاحبه با افراد خبره در تولید محصول و نفرات تولید (اپراتورها) - تحلیل بیلان های واحد تحلیل داده - تحلیل گزارشات واحد مالی |

**Domain Subject Matter Expert = Domain SME = Domain Expert**

**شخص یا اشخاصی که دانش و اطلاعات و تجربه لازم را در خصوص آن شاخص و حوزه آن دارند.**

**مثال ۱: فرض کنید که ما مسائل را در شاخص فرایند تامین را شناسایی کردیم و فهمیدیم که کندی فرایند تامین ما**

**به خاطر:**

**۱. فرایند طولانی و بوروکراتیک\***

**۲. عدم وجود سیستم مناسب تدارکات**

**۳. عدم تخصیص به موقع بودجه و هماهنگی با مالی\***

**۴. عدم شناخت کافی پرسنل از تامین کنندگان**

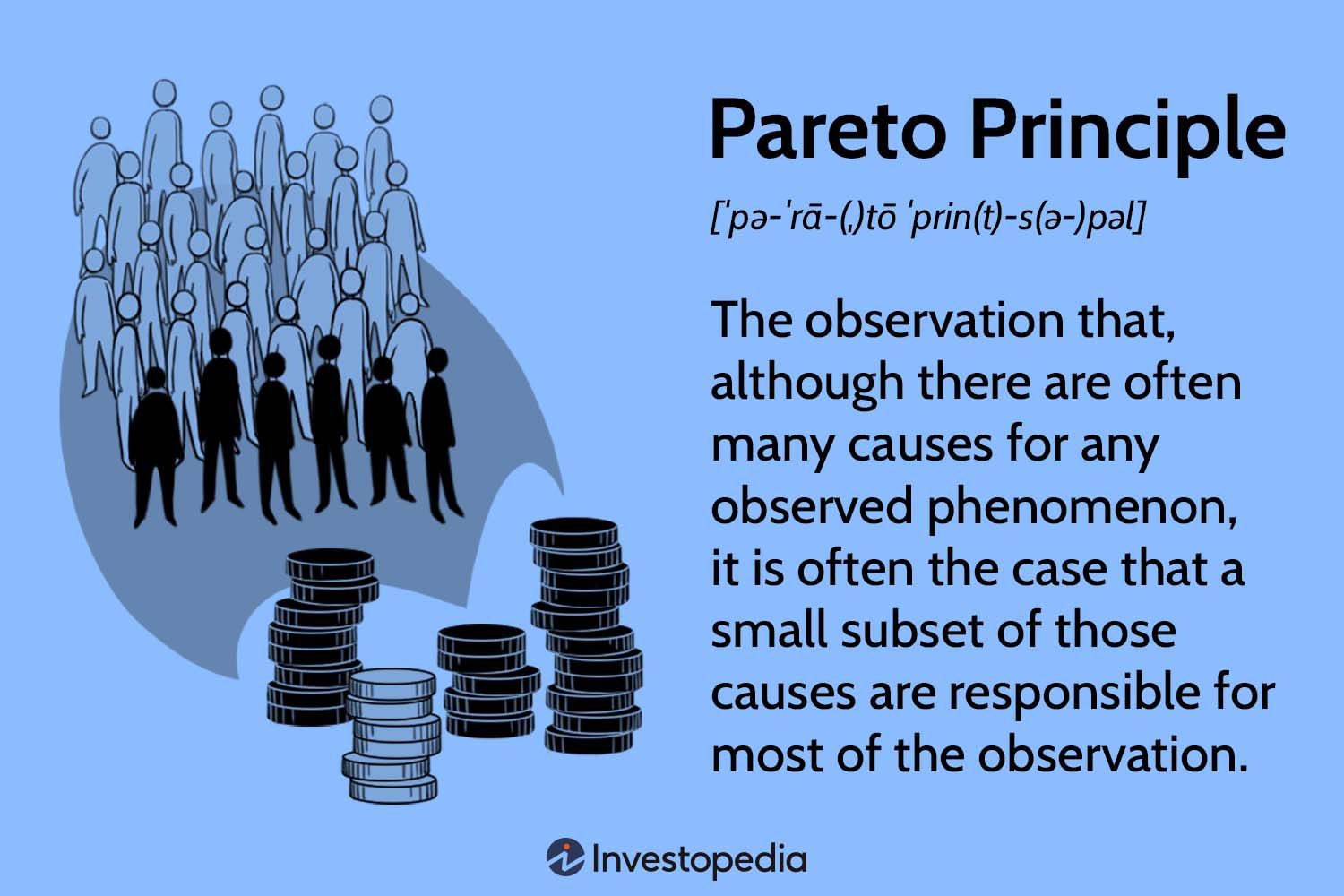
**۵. عدم ارزیابی تامین کنندگان در سرعت تامین\***

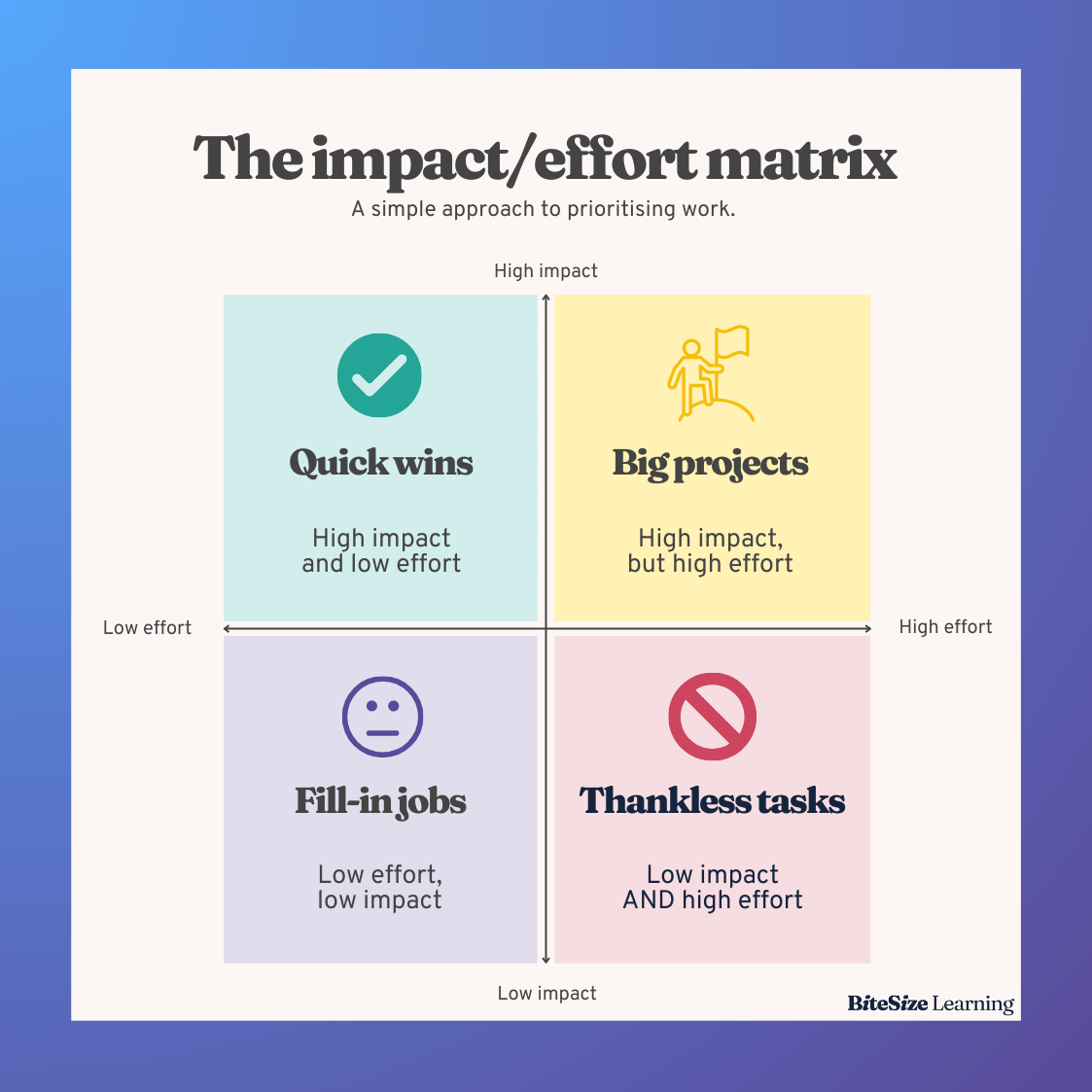
**مثال ۲: فرض کنید آقای هزاوه با آقای حامدی (اسپانسر - معاون بازرگانی) جلسه داشته و آقای حامدی**

**۵ تا مسئله Valid جلوی هزاوه گذاشته.**

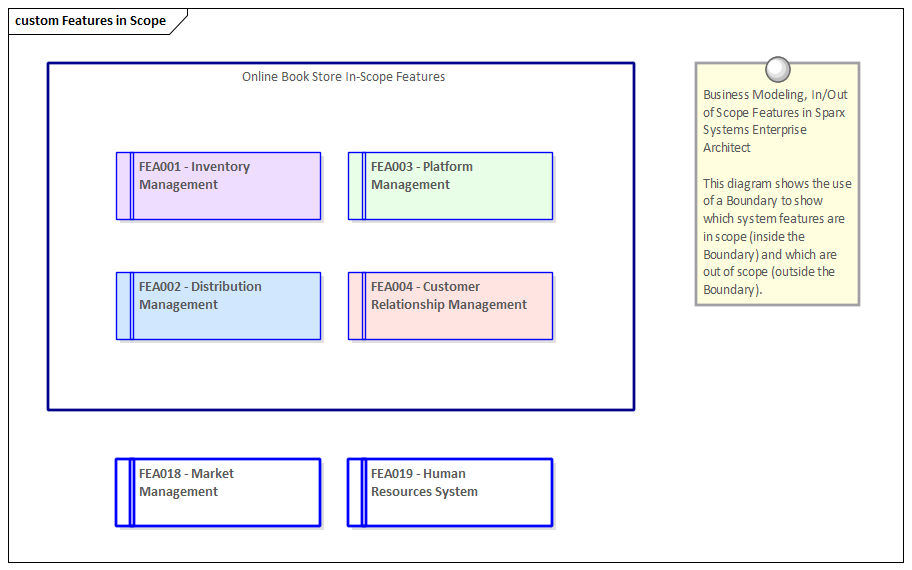
**کدام را اولویت دهیم؟**

**منطق: باید به آنی اولویت دهیم که بیشترین ارزش را تولید می‌کند. چطور؟**





تکنیک Scope Modelling



**استفاده از ماتریس Impact/Effort**

شرکت اسنپ‌فود را تصور کنید که خدمات تحویل غذا را ارائه می دهد. این شرکت با نارضایتی مشتری مواجه است (فقط ۶۰٪ رضایت در آخرین نظرسنجی ۶ ماهه) و در پی تحلیل علل نارضایتی مشتری خود، چندین مشکل عملیاتی مهم را شناسایی کرده است که بر رضایت مشتری تأثیر می گذارد.

**مشکلات شناسایی شده:**

**1. تاخیر در تحویل**

- تأثیر: زیاد (مستقیما بر رضایت و حفظ مشتری تأثیر می گذارد).

- تلاش: متوسط ​​(نیازمند بهینه سازی مسیرهای تحویل است).

**2. طراحی وب سایت قدیمی**

- تأثیر: متوسط ​​(بر تجربه کاربر و سفارشات آنلاین تأثیر می گذارد).

- تلاش: زیاد (نیاز به طراحی مجدد کامل با توسعه دهندگان خارجی دارد).

**3. اشتباهات مکرر سفارش**

- تاثیر: زیاد (به اعتبار برند آسیب می رساند و شکایات را افزایش می دهد).

- تلاش: کم (نیاز به آموزش کارکنان و فرآیندهای بهتر بررسی سفارش دارد).

**4. پاسخ کند پشتیبانی به مشتری**

- تاثیر: متوسط ​​(به ناامیدی منجر می شود اما از سفارش جلوگیری نمی کند).

- تلاش: متوسط ​​(نیازمند استخدام نیروی اضافی یا برون سپاری است).

**ماتریس Impact/Effort:**

|  | **زیاد تلاش کم** | |
| --- | --- | --- |
| **زیاد**  **تاثیر**  **کم** | **تاخیر در تحویل**  **طراحی قدیمی وب سایت**  **پاسخ کند پشتیبانی به مشتری** | **اشتباهات مکرر سفارش** |
|  |  |

**ماتریس In-Out Scope**

| داخل اسکوپ | خارج اسکوپ |
| --- | --- |
| شتباهات مکرر سفارش (Quick Win)  تاخیر در تحویلا | طراحی قدیمی وب سایت  پاسخ کند پشتیبانی  … و شاید ۵۰ علت دیگر ! |

کارهایی که انجام دادیم:

* ارزیابی شاخص‌ها
* تحلیل علل ریشه‌ای + تحلیل پارتو
* ماتریس Impact/Effort
* انجام Scope Modelling

در صورت آماده بودن داده ها، مراحل ۲ به بعد در یک ورکشاپ یک روزه با اکسپرت ها قابل انجام است.

درباره ورکشاپ های موفق بعدا بیشتر صحبت می‌کنیم.

حالا می‌توانیم بیان مسئله بنویسیم.

**بیان مسئله**

**فرمول بیان مسئله:** تحلیل وضع موجود + ارزیابی ریسک‌های ادامه وضع موجود (چرا و چرا الان؟) + تعریف وضع مطلوب + محدوده (اسکوپ) مورد تغییر

خروجی کل کارهای گام اول = یک پاراگراف بیان مسئله

**ویژگی‌های یک بیان مسئله خوب:**

* عبارت باید ساده، مستقیم و قابل فهم باشد.
* از اصطلاحات تخصصی یا زبان بیش از حد پیچیده اجتناب کنید.
* بدون جزئیات غیر ضروری بر روی موضوع اصلی تمرکز کنید.
* به جای یک چالش گسترده یا مبهم، به وضوح یک مشکل واحد و خاص را شناسایی کنید.
* اطمینان حاصل کنید که قابل اجرا و در محدوده (اسکوپ) مشخص قابل حل و فصل است.
* در صورت حل نشدن مشکل، پیامدهای آن را برجسته کنید. (ریسک‌ها)
* تا جایی که ممکن است تأثیرات (مثلاً ضررهای مالی، کاهش رضایت مشتری، ناکارآمدی های عملیاتی) را کمی کنید.
* نشان دهید که چگونه حل مشکل با اهداف سازمانی مطابقت دارد یا به نفع ذینفعان است.
* از سرزنش کردن یا درج نظرات شخصی و غیرقابل اثبات خودداری کنید.
* روی خود مشکل تمرکز کنید نه افراد یا بخش ها.
* وضعیت فعلی (مسئله یا چالش) را تعریف کنید.
* وضعیت آینده مطلوب (هدف یا نتیجه پس از حل مشکل) را درج کنید.

**ورکشاپ: نوشتن بیان مسئله**

شرکت تولید مبلمان خانگی مبلینو، یک شرکت متوسط ​​و متخصص در مبلمان است. طی سال گذشته، این شرکت با کاهش رضایت مشتری و افزایش بازگشت محصول مواجه بوده است. 

طی سال گذشته، این شرکت با کاهش 20 درصدی امتیازات رضایت مشتری و افزایش 15 درصدی نرخ بازگشت محصول مواجه بوده است. برای درک بهتر دلایل اصلی این مسائل، مبلینو تجزیه و تحلیل داخلی و نظرسنجی مشتریان را انجام داد. بازخورد از 1000 مشتری بررسی شد.

یافته ها در جدول زیر خلاصه شده است:

| **علت مشکل** | **میزان تکرار** | **تاثیر** |
| --- | --- | --- |
| تاخیر در تحویل | 60% | نارضایتی مشتریان، افزایش مرجوعی کالاها |
| نبود ردیابی لحظه‌ای | 20% | کاهش شفافیت، نارضایتی مشتریان |
| ارتباط نادرست با رانندگان | 10% | اشتباه در مکان یا زمان تحویل |
| عملیات دستی | 10% | کاهش کارایی |

به طور متوسط، 30 درصد از تحویل ها با تاخیر انجام می شود، با تاخیر بین 2 تا 5 روز. تیم داخلی هفته ای 10 ساعت اضافی را صرف تصحیح خطاهای ناشی از عدم ارتباط یا ناکارآمدی دستی می کند.

برای مبلینو بیان مسئله Problem Statement بنویسید.

| **شماره گروه** | **خروجی** |
| --- | --- |
| ۱ | طی بررسیهای انجام گرفته وضعیت موجود شامل عدم رضایت مشتریان و کاهش درصد امتیاز رضایت مشتریان است که از آن کاهش فروش و افزایش مرجوعی کالا و درآمد حاصل از آن است که در بلند مدت باعث ورشکستگی و یا زیان انباشته شرکت می گردد  برای حل این مسئله رفع مشکل تاخیر در تحویل کالا در اولویت است |
| ۲ | مسئله موجود کاهش رضایت مشتریان به میزان 20 درصد و افزایش نرخ بازگشت محصول به میزان 15 درصد می باشد که یعد از بررسی انجام شده از بین عوامل تاخیر در تحویل و نبود ردیابی لحظه ای و ارتباط نادرست با رانندگان و عملیات دستی ، نرخ تکرار تاخیر در تحویل بیشترین میزان را داشته که می تواند موجب نارضایتی و کاهش ارزش برند . |
| ۳ | با توجه به اینکه شرکت با کاهش 20 درصدی امتیازات رضایت مشتری و افزایش 15 درصدی نرخ بازگشت محصول مواجه مواجه است و ادامه این وضعیت می تواند باعث کاهش فروش و عدم وفاداری مشتریان در خرید مجدد و تبلیغ منفی مشتریان بر روی مشتریان بالقوه آینده، باید با تمرکز بر حل مشکل تاخیر در تحویل ، باعث افزایش رضایتمندی و کاهش مرجوعی محصولات بشویم. |
| ۴ | شرکت با کاهش 20 درصدی امتیازات رضایت مشتری و افزایش 15 درصدی نرخ بازگشت محصول مواجه این امر عموما به دلیل تاخیر در تحویل سفارشات بوده است در صورت ادامه این روند هزینه های بازگشت محصول به همراه از دست دادن مشتریان میتواند به سودآوری شرکت آسیب رساند. میزان مطلوب نرخ بازگشت برابر 2 درصد و میزان رضایت مشتریان برابر با 97 درصد می باشد. در راستای حل مسئله پیش رو آسیب شناسی حاصل از مصاجبه با خبرگان صورت گرفته. |
| ۵ | تحلیل **وضع موجود** شرکت مبلینو با کاهش قابل توجه رضایت مشتری و افزایش نرخ بازگشت محصول مواجه است . دلایل اصلی این مسئله، مربوط به مشکل فرآیند تحویل کالا است که شامل : تاخیرهای مکرر در تحویل، سیستم ردیابی لحظه، ارتباط نامناسب با رانندگان و انجام عملیات بصورت دستی می باشد. ارزیابی ریسک های ادامه وضع موجود منجر مواجه شدن شرکت با عواقب کاهش سهم بازار، تخریب برند، افزایش هزینه خدمات پس از فروش که منجر به پایین آوردن سودآوری شرکت می شود. **وضع مطلوب** برای مبلینو دستیابی به سطح بالای 90 درصد رضایت مشتری، افزایش سهم بازار، کاهش نرخ بازگشت محصول، و بهبود فرآیند تحویل می شود. **حوزه های (scope) مورد تغییر:**  شامل بهبود فرآیند تحویل، پیاده سازی سیستم ردیابی، بهبود ارتباط بین رانندگان و شرکت و مشتریان، اتوماسیون فرآیندها برای کاهش اتکا به فرآیند دستی و استفاده فناوری جدید برای افزایش کارایی |
| ۶ | شرکت مبلینو با کاهش رضایت مشتریان و افزایش محصولات مرجوعی مواجه است، طبق بررسی مهمترین دلیل بروز مشکل به دلیل تاخیر در تحویل و کمبود نیروی تحویل میباشد، با توجه به اقزایش میزان نارضایتی مشتریان و امکان تامین کالا از رقبا این مورد میبایست بررسی و رفع گردد. |
| ۷ | باتوجه اینکه شرکت مبلینو، به طور متوسط، 30 درصد از تحویل ها با تاخیر دو الی پنج روزه انجام می شود که منجر به کاهش 20 درصدی امتیازات رضایت مشتری و افزایش 15 درصدی نرخ بازگشت محصول مواجه بوده است و توجه به این مهم که در صورت حل نشدن این مسئله، شاهد ریزش 50 درصدی مشتریان و نهایتا زیان مالی 20 میلیارد ریالی در نتیجه کاهش رضایت مشتریان خواهیم بود؛ این مسئله به طور مستقیم بر دستیابی موفقیت آمیز اهداف برنامه و بودجه شرکت و نهایتا رضایت سهامداران شرکت تاثیرگذار است؛ در نتیجه حل این مسئله، نرخ رضایت مشتریان به 10 درصد افزایش پیدا می‌کند. |
| ۸ |  |

**‌Business Need = Business Problem/Opportunity**

یک هفته تنفس داریم. برای جلسه بعدی (۸ دسامبر) لطفا:

۱. مرور فیلم و جزوه ۳ جلسه گذشته + مرور قسمت‌های تدریس شده از کتاب و آمادگی برای آزمون

۲. مطالعه کیس استادی DuraFlex

۳. تماشای فیلم The Founder

جلسه چهارم

**تحلیلگر حرفه‌ای کسب‌وکار - جلسه چهارم**

**ورکشاپ اول: مروری بر مباحث ۳ جلسه اول**

| **شماره گروه** | **نکات کلیدی (چه چیزهایی یادمون میمونه؟)** | **Aha! Moment** |
| --- | --- | --- |
| **۱** | تفاوت وضع موجود و وضع مورد انتظار - KPI - نمودار استخوان ماهی - نیاز مسئله - 5Why? - 6M - نمودار استخوان ماهی - تحلیل برای تغییر - ماتریس Impact Effort - بهبود استراتژی - بهبود فرآیندها و ساختار کسب و کار - بهبود سیستم های فناوری اطلاعات - نیاز ذی نفعان - درخواست های کسب و کار ( Requirment ) - مهارت های فنی و نرم و سخت تحلیلگر - ویژگی های بیان مسئله خوب ( وضع موجود، اسکوپ، وضع ایده آل، بررسی ریسک ها ) - فرمول بیان مسئله | . مدل بلوغ تحلیل کسب و کار  . ماتریس Impact Effort  . هفت مرحله تحلیل  . فرمول بیان مسئله |
| **۲** | سطوح تحلیل کسب و کار(استراتژی -فرایند -سیستم) - مولتی دیسیپلینری بودن تحلیل کسب و کار - تعاریف کلمات کلیدی (need - req - …. ) - وظایف تحلیلگر کسب و کار - شناسایی نیاز - قلب تحلیل کسب و کار تغییر است - تکنیک های کشف مسئله (KPI) - روت کاز آنالیسیس (فیش بون) - گام های تحلیل کسب و کار - ماتریس ایمپکت افورت - بیان مسئله و فرمول آن - اسکوپ مسئله - مدل 6 ام - تکنیک 5 چرا | فرق بین ذی نفع و اسپانسر - کی پی آی ها نمایانگر وجود مسئله هستند و نه خود مسئله - قلب تحلیل کسب و کار تغییر است. - مسئله اختلاف وضعیت موجود و مطلوب است - این که چه مسئله ای برای تحلیل جذاب است - مسئله ای که اسپانسر نداشته باشد به جایی نمیرسد |
| **۳** | 1. کلیدواژه‌های نیاز، تغییر، نیاز، بستر، ارزش و ذینفعان. 2. چرخه تحلیل کسب وکار، شکاف وضع موجود و مطلوب، نمودار استخوان ماهی، شاخص‌های کلیدی عملکرد، بیان مسئله، value adding, value enabling 3. اصل پاره تو، ماتریس اثر-تلاش، تکنینک scope modeling، ویژگی بیان مسئله، Domain Expert | 1. مدل بلوغ تحلیل کسب و کار 2. هفت گام تحلیل 3. 6ام نمودار استخوان ماهی و 5چرا |
| **۴** | کلمات کلیدی -منحنی یاد گیری - تعریف کلی کسب و کار - مهمترین دلایل شکست در پروژه - تفاوت وضع موجود و مطلوب -بیس لاین - شاخص kpi -فیش بن - ویژگیهای مسئله خوب -impact effort- 6m 5 why- جمع آوری دیتا - | 1- گامهای تحلیل  2 -فیش بن  3- بیان مسئله  4-pareto  5-impact/effort |
| **۵** | استخوان ماهی ، اسکوپ مدلینگ ، ماتریس IMPACT EFFORT ، 5 WHY Jتحلیل پارتو ، بیزینیس کیس ، BASE LINE ، | اولویت بندی مسله ها ، و رسیدن به QUICK WIN ، بحث تیم ورک و کار تیمی و استفاده از ذینفعان ، شرایط موجود و شرایط مطلوب ، استفاده از فیش مدلینگ ، 6 m، ویزگی های یک مسله خوب ، |
| **۶** | Need-solution-value-change-context-stakeholder  “اگر فقط چکش دارید، ناخودآگاه تمام مشکلات رو میخ میبینید"  همه چیز از فاصله میان موجود و مطلوب شروع می شود، این یعنی مشکل وجود دارد.  با پرسیدن 5 چرا میشه به ریشه سیگنال رسید  اولویت اقدام بر اساس quick win بودن آن اقدام است | 1- لحظه ای که در بیان مسئله عنوان شد مقدار موجود و مطلوب حتما باید کمی باشد، تا قبل از این لحظه تمام موارد به صورت کیفی به ذهنم می رسید.  2- این جمله که "7 مرحله تحلیل کسب و کار مانند GPS عمل میکنند"  3- تایید بیان مسئله گروه 3 از مثال مبلینو که متوجه شدم چجوری داده ها ارائه شده رو برای بیان مسئله کنار هم قرار بدم |
| **۷** | BACCM - Current & Future State - KPI - Root Cause Analysis (Fish bone - 5 Whys and 6M) - Scope Modeling - Problem Statement - Risk Analysis - Impact- effect matrix- Pareto- Domain Expert | فرمول بیان مسئله  مدل بلوغ تحلیل کسب و کار  اولویت بندی براساس ماتریس impact-effort  مسیر 7 مرحله ای فرآیند تحلیل کسب و کار |
| **۸** |  |  |

**آزمون شماره یک**

[**https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf9ovU1IE4NLCcoazbRS0Hc2Lal0DFu0nMGqWcjoW-woBeA3g/viewform?usp=sf\_link**](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf9ovU1IE4NLCcoazbRS0Hc2Lal0DFu0nMGqWcjoW-woBeA3g/viewform?usp=sf_link)

**ورکشاپ: کار با Miro**

1. **برنامه ریزی : جیرا Jira**
2. **طراحی و تولید خروجی های موردنیاز ما از تحلیل : Sparx Enterprise Architect , Visual Paradigm**

**Figma, Miro**

**دستیار مهم ما در تولید خروجی‌ها: AI - ChatGPT**

**چه زمانی از نرم افزار استفاده می‌کنیم؟**

**زمانی که تحلیل ما دارای ذی‌نفعان زیاد، تیم بزرگ و ابعاد متنوع باشد.**

**ذی‌نفعان کم، تیم کوچک، ابعاد محدود (مثلا فقط یک فرایند) -> نرم‌افزارهای عمومی -> ورد، پاورپوینت، اکسل، ویزیو**

**معرفی سایت‌ها و کتاب‌های مفید**

**batimes.com**

[**https://modernanalyst.com/**](https://modernanalyst.com/)

[**https://www.mckinsey.com/**](https://www.mckinsey.com/)

**کتاب تفکر سیستمی دانلا میدوز**

**مدیریت ذی‌نفعان:**

**مایندست پیش‌فرض: ذی‌نفعان ما باهوش هستند و حسن نیت دارند.**

| **۱** | **لیست‌کردن ذی‌نفعان** |
| --- | --- |
| **۲** | **اولویت‌بندی ذی‌نفعان (آخ ج‍ان!)** |
| **۳** | **پرسونا که استراتژی ارتباط ما با ذی‌نفع را مشخص می‌کند.** |

**برای هرکدام از این ۳ جنبه، تکنیک داریم.**

**جلسه بعدی:**

**۱. مباحث گام دوم (ذی‌نفعان / برنامه‌ریزی / حاکمیت / مدیریت اطلاعات)**

**۲. ورکشاپ Duraflex**

**۳. مرور فیلم The Founder**

جلسه پنجم

**تحلیلگر حرفه‌ای کسب‌وکار - جلسه پنجم**

**گام دوم**

**تسک‌های کلیدی گام دوم:**

۱. مدیریت ذی‌نفعان - مقدمه جلسه پیش گفته شد.

۲. رویکرد تحلیل کسب‌وکار

۳. حاکمیت تحلیل کسب‌وکار

Miro Link:

<https://miro.com/welcomeonboard/YmdGekNXak9Dek84S3J5YVhwU2VZUVNyVSt6Y2M4L2dhSTVTT1hheEhJNHNqUC9HaGFoNEJjK0Z4Nm80QWF4Z0kydGx4M0s2R0MrdDJ5TTdETk1rRFlTeTJYekZ1YUY1cVliM0dvMHc4NGhuT0RNRkZpMWRzeFNzWXRBMUNONkIhZQ==?share_link_id=531548934459>

مدیریت ذی‌نفعان:

۱. شناخت و لیست کردن ذی‌نفعان : دیاگرام پیازی

۲. اولویت‌بندی ذی‌نفعان : Power / Interest Matrix

۳. ویژگی‌های ذی‌نفعان :نه Persona

Changing Stakeholders / Changing Requirements

Accept what you can not change, and change what you can change.

چه کار باید کرد؟

با مکتوب کردن ، می توانیم جلوی بخشی از این ریسک را بگیریم.

اگر اتفاق افتاد چی؟ باید Replan / Recommit کنیم.

چهار جنبه کلیدی در پرسونای ذی‌نفع:

1. Extrovert/Introvert درون گرایی / برون گرایی - نوع ارائه اطلاعات
2. Sensing / Intuition کمی / شهودی - نوع دریافت اطلاعات
3. Thinking / Feeling عقلانی / احساسی - تصمیم گیری
4. Perceiving / Judging ادراکی / قضاوتی - برنامه ریزی

MBTI : Myers-Briggs Type Indicator

16personalities.com

**ورکشاپ اول: ذی‌نفعان در مسئله فرایند و سیستم بانکداری شرکتی بانک ملت براساس ۴ لایه دیاگرام پیازی**

**(اسلاید ۱۱۷-۱۱۸)**

| **شماره گروه** | **خروجی** |
| --- | --- |
| **۱** | لایه اول (مستقیم): معاونت بانکداری شرکتی و تجاری -مدیر امور بانکداری شرکتی -تیم تحلیل کسب و کار - PM+process analyst  لایه دوم (غیر مستقیم): اداره کل میدریت بازاریابی -مدیریت امور بانکداری تجاری و شخصی- معاونت نواحی- معاونت فناوری و اطلاعات - معاونت حقوقی و نظارت - معاونت سرمایه انسانی -معاونت اعتباری و مالی -PMO , BPO  لایه سوم (مدیریت میانی و ارشد): کمیته و مدیریت رعایت قوانین و مقررات- مدیر عامل- معاونت ارشد تحول دیجیتال - معاونت پشتیبانی-معاونت برنامه ریزی و تحول  لایه چهارم (خارجی): مشتری های شرکتی - کارمندان شرکت ها - بانک مرکزی - اداره کار - |
| **۲** | لایه اول (مستقیم): شرکت توسعه دهنده فناوری اطلاعات خدمات بانکداری /واحد فناوری /بانکداری شرکتی /  لایه دوم (غیر مستقیم): بانک مرکزی / تسهیلات  لایه سوم (مدیریت میانی و ارشد): مدیرعامل /  لایه چهارم (خارجی): مشتریان حقوقی خدمات بانکی / بانک |
| **۳** | لایه اول (مستقیم): مدیریت امور بانکداری شرکتی، مدیر امور فناوری اطلاعات، اداره کل زیرساخت و نرم افزار  لایه دوم (غیر مستقیم): مدیریت امور بانکداری تجاری و شخصی، مدیر امور طرح و برنامه  لایه سوم (مدیریت میانی و ارشد): معاونت فناوری اطلاعات، معاونت بانکداری شرکتی و تجاری، مدیر ارشد تحول دیجیتال، مدیرعامل  لایه چهارم (خارجی): مشتریان شرکتی بانک، بانک مرکزی به عنوان قانونگذار |
| **۴** | لایه اول (مستقیم): کارشناسان bi و تحلیلگران  لایه دوم (غیر مستقیم): مدیران ارشد مستقیم - مدیرعامل  لایه سوم (مدیریت میانی و ارشد): هیات مدیره- کمیته ها (انتصابات، فناوری اطلاعات و غیره) - معاونت ها بانکداری  لایه چهارم (خارجی): بانک مرکزی - مشتری های شعب بانک - شعب منطقه ای بانک |
| **۵** | لایه اول (مستقیم):  لایه دوم (غیر مستقیم):  لایه سوم (مدیریت میانی و ارشد):معاونت بانکداری شرکتی و تجاری، معاونت ب  لایه چهارم (خارجی): مشتریان شرکتی |
| **۶** | لایه اول (مستقیم):مدیریت امور بانکداری شرکتی، اداره کل سازمان و بهبود روشها، اداره کل زیرساخت و نرم افزار،  ایه دوم (غیر مستقیم): مدیر فناوری اطلاعات،  لایه سوم (مدیریت میانی و ارشد):مدیر ارشد دیجیتال، مدیر امور طرح و برنامه، اداره کل مدیریت و عملیات، اداره کل مدیریت بازاریابی  لایه چهارم (خارجی): بانک مرکزی، مشتریان شرکتی، سایر بانکها |
| **۷** | لایه اول (مستقیم): مدیریت بانکداری شرکتی و تجاری، اداره کل زیرساخت و نرم افزار، اسپانسر: کمیته عالی فن آوری اطلاعات، تیم تحلیل کسب و کار  لایه دوم (غیر مستقیم):مدیر ارشد تحول دیجیتال، مدیریت برنامه ریزی و تحول،  لایه سوم (مدیریت میانی و ارشد): معاونت بانکداری شرکتی و تجاری، معاونت برنامه ریزی و تحول  لایه چهارم (خارجی): شرکت های طرف حساب |
| **۸** | لایه اول (مستقیم):اداره کل زیر ساخت و نرم افزار،اداره کل سازمان و بهبود روش ها  لایه دوم (غیر مستقیم):مدیریت شعب استان ها، مدیریت امور بانکداری شرکتی و تجاری  لایه سوم (مدیریت میانی و ارشد):معاونت فناوری اطلاعات ، معاونت مالی ، مدیر ارشد تحول دیجیتال  لایه چهارم (خارجی): مشتریان حقیقی و حقوقی |
| **۹** | لایه اول (مستقیم):  لایه دوم (غیر مستقیم):  لایه سوم (مدیریت میانی و ارشد):  لایه چهارم (خارجی): |

جلسه بعدی ما طبق تقویم دوره ۱۶ دی می‌باشد.

تا قبل از جلسه بعدی لطفاً:

* مرور فیلم دوره تا پایان جلسه ۵ و مرور مطالب از روی اسلایدها و کتاب مرجع (BABOK)
* مطالعه کامل کیس استادی «Duraflex» و آماده‌سازی پاسخ سوالات آن
* مطالعه کامل کیس استادی «DBS: تحلیل کسب‌وکار در صنعت بانکداری» و آماده‌سازی پاسخ سوالات آن
* مطالعه کامل کیس استادی فایزر، زارا و مارس
* کار با Miro
* جلسه بعدی از همه مباحث تاکنون آزمون داریم

جلسه ششم

**ورکشاپ اول: مرور نکات کلیدی جلسه ۴ و ۵**

| **شماره گروه** | **نکات کلیدی (چه چیزهایی یادمون میمونه؟)** | **Aha! Moment** |
| --- | --- | --- |
| **۱** | مدیریت ذینفعان شامل لیست کردن، اولویت‌بندی، شناسایی پرسونای ذینفعان  رویکرد برنامه‌ریزی تحلیل کسب‌وکار (طیف انطباقی - پیش‌بینی مسائل)  مدیریت بحث تغییر ذینفعان (با مکتوب کردن و داشتن برنامه جایگزین) | دیاگرام پیازی، ماتریس قدرت-علاقه و انواع استراتژی‌های مربوط به هر بعد، پرسونا (بوم)، رویکرد Test & Learn در مقابل PDCA CyCLE  نرم افزار Miro |
| **۲** | شناخت ذینفعان با دیاگرام پیازی، اولویت بندی ذینفعان با ماتریس power interest، پرسونا( شناخت شخصیت درونگرا و برونگرا منطقی یا احساسی و …)، انواع قدرت در سازمان ساختاری و قانونی، برای تغییر در ذینفعان یا نیازها استراتژی ما چی باید باشه، در مورد ذینفعان آخ جان که باید care کرد و اولویت ماهستن | نرم افزار مایرو و استفاده از هوش مصنوعی ، با هر پرسونایی باید بلد باشیم چطور رفتار کنیم |
| **۳** | شناخت ذینفعان (دیاگرام پیازی)- اولویت بندی ذینفعان (ماتریس power-interest) - شناخت پرسونای آن ها (mbti)- برنامه ریزی تحلیل (Adaptive and Predictive) | ماتریس power-interest - جایگاه اسپانسر در ماتریس - سایت miro - رویکرد iterative و مدیریت پروزه چابک در برنامه ریزی Adaptive- استفاده از گانت چارت در Predictive |
| **۴** | شناخت ذینفعان بر اساس دیاگرام پیازی وماتریس علاقه و قدرت / نوشتن پرسونای ذینفعان / نقش قانون گذارها در لایه خارجی / رویکرد تطبیقی / خروجی با ذینفع در هر Sprint/Iteration چک کنیم . با piمتوجه می شویم چه استراتژی به کار ببریم .  برای آخ جان ها استراتژی مشارکت | نقش ذینفعان در به نتیجه رسیدن مسئله / مهم بودن پرسونای ذینفع و تست شخصیت |
| **۵** | ماتریس قدرت علاقه – دیاگرام پیازی – پرسونا ذیتفعان – رویکرد پیشبینانه و اداپتیو - اولویت بندی از نظر اهمیت | تست شخصیت mbti خودم - ذینفعان آخ جان، مشخص شدن ویژگی های ذینفعان (نوشتاری یا گفتاری)-اسپانسرها |
| **۶** | پرسونای ذینفع - اولویت بندی ذینفعان (دیگرام پیازی ) - pi ماتریکس - replan کردن در صورت عدم تحقق تعهدات -مکتوب کردن توافقات برای کاهش ریسک -تفاوت در گروه ذینفعان نسبت به مسئله -Adaptive and Predictive | مشارکت دادن ذینفعان - اسپانسر ها - اولویت بندی ذینفعان -نرم افزار miro -پرسونای ذیفعان -)Adaptive and Predictive)-power-interest |
| **۷** | Pi matrix- دیاگرام پیازی - مراحل شناخت ذینفعان و اولویت بندی ذینفعان - پرسونا- محرمانه بودن پرسونا و اولویت بندی ذینفعان-استفاده از ابزار مایرو - رویکرد ادپتیو و پریدیکتیو و هیبریدی -مثال فایز و زارا | ذینفعان آخ جون - اهمیت مهارتهای نرم برای شناسایی ذینفعان و ارتباط گرفتن باهاشون - محرمانگی اولویت بندی ذینفعان و پرسونا |
| **۸** | تحلیل ذینفعان و انواع آن، دیاگرام پیازی، ماتریس قدرت-علاقه-پرسونا - َAdaptive Predictive - هزینه های مشارکت دادن - ذینفعان ( انتخاب مصاحبه، focus group، نظرسنجی)- نرم افزار miro | اولویت بندی ذینفعان (استراتژی های برخورد با ذینفعان) |
| **۹** |  |  |
|  |  |  |

**Gate Review**

**تا امروز یعنی اول جلسه ششم چه چیزهایی را باید بدانیم؟**

* ~~مفهوم تحلیل کسب‌وکار~~
* ~~نقش تحلیلگر کسب‌وکار و وظایف آن~~
* ~~فرایند تحلیل کسب‌وکار (گام‌های اصلی)~~
* ~~مفهوم گام اول: فهم نیاز کسب‌وکار - بیان مسئله (موجود / مطلوب / ریسک / چه کار کنیم؟تغییر؟)~~
* ~~تکنیک شاخص‌های کلیدی عملکرد~~
* ~~تکنیک تحلیل علل ریشه‌ای (استخوان ماهی - ۵ چرا)~~
* ~~تکنیک Impact / Effort Matrix - کوییک وین / بیگ پراجکت~~
* ~~ویژگی‌های یک مسئله خوب برای ما~~
* ~~مفهوم گام دوم: برنامه‌ریزی و شناخت ذی‌نفعان~~
* ~~تکنیک دیاگرام پیازی~~
* ~~تکنیک PI Matrix~~
* ~~رویکردهای Predictive و Adaptive~~
* ~~کلیات کار با Miro~~

برنامه امروز:

* مرور و آزمون
* تکمیل گام دوم
* ورکشاپ

**ورکشاپ دوم: یک نمونه مسئله/فرصت Predictive و یک نمونه مسئله/فرصت Adaptive مثال واقعی یا فرضی بزنید.**

| **شماره گروه** | **Predictive** | **Adaptive** |
| --- | --- | --- |
| **۱** | تهیه سیستم پیش بینی فروش برای فروشگاه آنلاین یا شرکت پوشاک با استفاده از داده‌های تاریخی فروش، آب و هوا و غیره | تست نرم افزار با استفاده از الگوریتم ماشین لرنینگ و هوش مصنوعی |
| **۲** | پروژه ایجاد پالایشگاه یا سد یا پیش بینی خرابی تجهیزات، پیش بینی سهام و نوسانات بازار؟ | طراحی اپ موبایلی، شروع استارت آپ، تولید محصولی که متناسب با فرهنگ جامعه نیست |
| **۳** | پروژه های عمرانی - مدیریت و کنترل موجودی کالا ها - پیش بینی ترافیک - سرویس های تحلیل رفتار مشتری | پروژه های مرتبط با توسعه محصول - مدیریت تغییرات از سمت مشتریان - پروژه های پیاده سازی نرم افزار (مثلا ERP) نه همیشه بستگی به سازمانش و کیسش دارد. |
| **۴** | بهبود فرایند های مرکز تماس - بهینه سازی فرایند خرید سازمانی - ذخیره سازی داده های سازمان - بهبود تجربه جذب کارکنان از طریق فرایند آنبوردینگ | -اضافه کردن فیچرها به محصول مثل استفاده از هوش مصنوعی در سرچ یا سورت کردن فروشگاه ها بر اساس هیستوریکال دیتای هر مشتری - تغییر فرهنگ سازمان به چابک - طراحی نرم افزار |
| **۵** | پیاده سازی مدیریت تعیین تغییرات بازار سهام در یک شرکت سرمایه گذاری | پیاده سازی آُHSE در یک باشگاه ورزشی- پیاده سازی سامانه مدیریت پروژه در یک کارخانه (نه همیشه) |
| **۶** | راه اندازی سیستم اتوماسیون اداری برای یک شرکت - الوپیک | بهینه سازی دیتابیس کربانک از طریق هوش منصوعی، شروع به کار اسنپ یک فضای پر از ابهام بود(فیچرهای جدید اسنپ مشابه فودرو) |
| **۷** | فرآیند جذب و نگهداشت مشتریان قدیمی در سیستم | توسعه یک اپلیکیشن سفارش گیری B2B متناسب با نیاز روزمره کاربران |
| **۸** | 1. خوانش شماره صیاد از روی برگ چکها جهت واگذاری گروهی 2. بررسی میزان رضایتمندی مشتریان و یا مثال بعدی سنجش شدت تهدید تازه واردان | 1. تطابق اطلاعات تایید شده با OCR با استفاده از قابلیتهای هوش مصنوعی 2. توسعه و یا تغییر کانالهای فروش و بازاریابی در بازار جدید برای محصول جدید |
| **۹** |  |  |

**RACI Chart for BA Governance**

برای فعالیت‌های کلیدی تحلیل، ۴ نقش را مشخص کنید.

|  | Responsible  مجری / انجام‌دهنده کار | Accountable  مسئول حسن انجام کار  (فقط و فقط یک نفر) | Consultant  مشاور | Informed  مطلع |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نوشتن بیان مسئله | تحلیلگر کسب‌وکار (مددیان) | مدیر تیم تحلیل کسب‌وکار (هزاوه) | خبره حوزه (محمدی) | اسپانسر (صولتی) |
| **تائید بیان مسئله** | اسپانسر (صولتی) | اسپانسر (صولتی) | - | مدیرعامل (اقبالی) |
| شناخت و اولویت‌بندی ذی‌نفعان | تحلیلگران کسب‌وکار (مددیان + یگانه) | مدیر تیم تحلیل کسب‌وکار  (هزاوه) | - | - |
| احصای نیازمندی‌ها | تحلیلگران کسب‌وکار (مددیان + یگانه) | مدیر تیم تحلیل کسب‌وکار  (هزاوه) |  |  |
| **تایید نیازمندی‌ها** | کمیته IT (یاسینی + عقیلی + …) | رئیس کمیته IT (بانی) |  |  |
| گام‌های بعدی  .  .  . |  |  |  |  |

**جمع بندی گام دوم:**

**اصلی ترین کارها:**

**شناخت و اولویت بندی ذی نفعان - Onion Diagram , PI Matrix , Persona**

**شناخت رویکرد تحلیل کسب و کار - فاکتورها**

**حاکمیت تحلیل کسب و کار - RACI Chart**

**ورکشاپ سوم: لطفاً فقط به سوال ۲ و ۳ از کیس Duraflex پاسخ دهید.**

| **شماره گروه** | **خروجی** | **اسامی اعضای گروه** |
| --- | --- | --- |
| **۱** | سوال 2:  شبکه توزیع: Badger تمرکز بالایی برای فروش در فروشگاه‌های ایمنی و کار (لازم برای فروش چکمه کار) فراهم کرده است، اما Duraflex بیشتر در شبکه خرده فروشی و آنلاین فعال است.  برندینگ قوی: تمرکز بالای Badger بر روی معیار ایمنی و کار (مرتبط با خریداران یقه آبی).  **استراتژی قیمت‌گذاری: Badger قیمت‌های پایین را برای خریداران یقه آبی که از قضا حساس به قیمت هم هستند، مهمه.**  استراتژی فروش: فروش با حاشیه سود کمتر و در نتیجه پایین آمدن هزینه‌های تبلیغ و بازاریابی  سوال 3:  بحث کانال توزیع (موجود: ضعف در کانال‌های توزیع/ مطلوب: تقویت کانال توزیع فروشگاه‌های ایمنی و کار)  رقابت با برندهای قوی (موجود: سهم بازار پایین/ مطلوب: افزایش سهم بازار با تقویت حضور دیجیتال و ری برندینگ)  افزایش بهره‌وری خط تولید چکمه (موجود: وجود مشکلات فراوان در طراحی و کیفیت محصولات/ تقویت معیارهای خط تولید "دوام" با بالای 45% و "راحتی" بالای 52% )  قیمت (موجود: حاشیه سود بالا/ مطلوب: کاهش حاشیه سود) | بهناز دهقان  راحیل کردحیدری  مسعود مرادویسی  مرتضی معصومی |
| **۲** | سواال 2: از آنجایی که DURA تمرکز خودش رو به خاطر راه اندازی خط تولید جدید کفش غیر رسمی بر این بازار قرار داد، بنابراین از تمرکز بر روی بازار فروش چکمه های کار غافل شد و شرکت BUDGER توانست با قیمت کمتر و کیفیت بهتر بازار فروش را به دست بگیرد.  سوال3: افزایش دادن سهم بازار چکمه های کار با وجود رقابت شدید در این بازار،  علتهای کاهش سهم بازار: کیفیت و قیمت بررسی کانالهای توزیع | هنگامه شمسی پور  رامینا بیات  الهه مرادزاده |
| **۳** | سوال 2: به دلیل کانال توزیع مناسب و فروش در فروشگاه‌های ایمنی و کار (عدم توجه به نیاز و هدف مشتریان از خرید این محصول) با محصول / کیفیت به نسبت بالاتر / قیمت پایین تر محصول (حاشیه سود بیشتر) تمرکز بر ایمنی و راضی نگه داشتن کارگران یقه آبی  سوال 3: اصلاح استراتژی قیمت گذاری / تقویت بر روی ظاهر و راحتی محصول / ویرایش و استراتژی مجدد بر روی کانال های توزیع / اصلاح جبران خدمت کارکنان(جهات کاهش هزینه ها) و پایین اوردن هزینه های فروش و بازاریابی و اصلاحاتی برای موثرتر کردن فعالیت های بازاریابی، بازنگری فرایندهای کلی وتمرکز بر افزایش کیفیت و ایمنی که در چکمه های کار مهم می باشد | محمدرضا کلینی  زهرا متقیان  زینب نویدی |
| **۴** | سوال 2 : قیمت رقابتی باجر : کم کردن حاشیه سود و کاهش هزینه خرده فروشان – 39 درصد فروش از طریق کانال توزیع safety-work - تمرکز بر کیفیت و راحتی : افزایش هزینه متریال - ایجاد مشتریان وفادار : 30 درصد از خریداران به دلیل تجربه مصرف خوب قبلی خرید کرده اند -  3- قیمت بالای چکمه های کار - کیفیت پایین تر محصولات نسبت به بجر - کمتر بودن مشتریان وفادار - عدم کامل بودن کانال های توزیع - عدم تناسب نیاز مشتریان هدف با ارزش پیشنهادی ( استایلینگ) - کاهش سهم بازار چکمه های کار | سودا محجوب  نگین گودرزی  علی صدیقی  محمد حسین کیانی |
| **۵** | با ایجاد خط تولید جدید و بهره گیری از خط تولید جدید ، از مزیت مقیاس تولید انبوده بهره مند شده و با و با فروش چکمه با قیمت پایین مشتریانی جدیدی به بازار خودش اضافه کرده است . و تمرکز بر روی یک مدل چکمه و ایجاد کیفیت مورد نظر مشتری سهم بیشتری از بازار را کسب نموده است . و با تمرکز بر روی نیازهای مشتری هدف ( یقه آبی ها ) مزیت های مورد نیاز این گروه را در محصول خود ایجاد کرده است مانند کیفیت و راحتی ، کانال توزیع مناسب کفش یقه آبی ها  سوال 3 - حضور رفبا در بازار ، واگذاری سهم بازار چکمه های بازار غیر رسمی به شرکت رقیب ، کاهش قیمت کفش با استراتژی فروش رقیب ، کاهش سهم فروش از کانال فروشگاههای فروش کفش |  |
| **۶**  **جواب منتخب** | سوال 2: بازاریابی و کانال توزیع فروشگاه های محصولات کار و ایمنی ، کیفیت و راحتی محصولات نسبت به Duraflex ، ایمنی و دوام کفش در حالی که Duraflex درصد قابل توجهی بر روی طراحی و استایل کار کرده است.قیمت تمام شده Badger کمتر است، در عوامل موثر بر تولید کفش، برند Badger درصد قابل توجهی را به کیفیت مواد اولیه تخصیص داده است.هزینه های حاشیه ای برند Badger در قیمت تمام شده محصول کمتر است.  سوال 3: برند Duraflex فروشگاه هایی را جهت عرضه به مخاطبین شاغل مختص محصول تولیدی بوت کار ندارد. سهم بازار عمده کمتری نسبت به برند Badger دارد، راحتی و کیفیت محصول کمتری دارد( به جای تمرکز بر روی کیفیت به استایل پرداخته است). زیاد بودن هزینه های تولید برای این برند بسیار بالاست که نیاز به بازبینی می باشد. با توجه به اینکه سهم بازاریابی بیشتری نسبت به Badger دارد اما میزان فروش کمتری دارد که نیازمند بررسی دقیقتری در این خصوص دارد. | سجاد راسخی  فرزانه قائمی  فاطمه جلیلوند  محسن |
| **۷** |  |  |
| **۸** |  |  |
| **۹** |  |  |

جلسه هفتم

برنامه جلسه هفتم:

* مقدمه و ورود به گام سوم (احصای نیازمندی‌های ذی نفعان)
* ورکشاپ DBS

خروجی نهایی گام سوم چیست؟

**جواب: استخری از نیازمندی‌ها (Req)**

(به معنی تصویب برای اجرا (Approve) ، به معنی اولویت بندی، به معنی تخصیص به یک گروه یا دپارتمان نیست!)

گام اول: بیان مسئله

موجود - مطلوب

رضایت دانشجویان کاروکسب از دوره های ما ۵۵٪ موجود —----- ۸۰٪ رضایت مطلوب

تحلیل علل ریشه‌ای —-> مهم ترین دلیل : سیستم کلاس آنلاین

گام دوم: ذی نفعان

ذی نفعان سیستم کلاس آنلاین: دانشجویان / تیم آموزش / اساتید / تیم آی تی / شرکت میزبان وب و …

گام سوم: ذی نفعان من (گام دوم) درباره مسئله من (گام اول) چه نیازمندی های دارند؟

**ورکشاپ: تحلیل کسب‌وکار بانک DBS**

| **شماره گروه** | **خروجی** | **اسامی اعضای گروه** |
| --- | --- | --- |
| **۱** | تیم پروژه: شامل متخصصان فناوری، مدیر پروژه، و متخصصان تحول دیجیتال.  مدیر ارشد فناوری (CIO-دیوید گلدهیل)وتیم توسعه نرم افزار: تیمی که به طور مستقیم در طراحی، توسعه و  پیاده سازی راه کارهای دیجیتالی مشارکت داشتند.   * یادگیری و انطباق سریع با نرم افزارها و فرآیندهای جدید. * •رفع نگرانیهای مربوط به پیچیدگی سیستم های جدید و تأثیر این تغییرات دروظایف روزمره. * •افزایش کارایی و کاهش زمان خدمات دهی به مشتریان بدون آسیب رساندن به کیفیت   2-وضع موجود: سیستم های فناوری متنوع و مستقل،پروژه های ناکام قبلی و عدم وضوح در هدفمندی. رقابت و تغییر قوانین بانکداری،هزینه های بالای فناوری و پروژه ها،نگرش سنتی به بانکداری  •وضع مطلوب: یکپارچگی سیستم های فناوری، رقابت با شرکتهای فناوری بزرگ و نوآوری مستمر. منطبق شدن با قوانین و ورود به تکنولوژی جدید، فرهنگ داده محور  •چالش ها: هزینه های بالایی پروژه های قبلی، عدم تحقق اهداف و نیاز به تغییر اساسی در دیدگاه نسبت به فناوری، مقاومت افراد به تغییرات  3- یادگیری از رقبا و مقایسه با شرکت های بزرگی مانندAlibabaو وPayPal و استفاده از کارت امتیازی متوازن فرهنگ سازی و آموزش در زمینه داده ها ، جهت پاسخ به سوالات در حوزه تکنولوژی در راس کار چند سوال مطرح شد و برای پاسخ به آن از چند شرکت تکنولوژی بازدید شد(گندالف) به کار گرفتن فضای ابری، استفاده از تحلیل داده ها  4-کمرنگ کردن حضور بانک در سفر مشتری و بهبود سفر مشتری  تعیین چشم انداز تحول دیجیتال  تغییر رهنگ سازمانی و ایجاد فرهنگ داده محور (ارائه داشبورد) و تجزیه و تحلیل داده ها  مقابله با بانکداری سنتی  خودکارسازی فرآیندهاو اجرای فناوریDevOps  .استفاده از فضای ابری و فناوری های پیشرفته  توسعه کارت امتیازی متوازن  5-استراتژی ایجادرضایت و لذت در مشتری  بانکDBSبا هدف ایجادحس راحتی و لذت برای مشتریان،استراتژی“بانکداری نامرئی”را پیاده سازی کرد.  •دیجیتال سازی هسته سیستم بانکی  به روزرسانی زیرساخت های فناوری و سیستم های قدیمی بانک بود. ارتقاء  نرم افزارها و بهینه سازی پایگاه های داده برای اطمینان از عملکرد بهینه خدمات دیجیتال  •کمرنگ کردن حضور بانک | زهرا متقیان  نسرین  محسن  الهه مرادزاده |
| **۲** | 1. کارکنان فناوری بانک و سایر کارکنان بانک، مدیریت سطح عملیاتی و فناوری، تیم مدیریت ارشد عملیاتی وفناوری، مدیر عامل، مشتریان بانک، قانون گذاران، و شرکای بانک برای توسعه فناوری ، دغدغه ها در وضع موجود سوال 2 توضیح داده شد و دغدغه سرعت رشد نسبت به رقبا 2. وضع موجود: زیرساخت های قدیمی، ناکارآمدی در تعامل با مشتری و هزینه های بالای عملیاتی، افزایش تهدید رقابت از سوی شرکتهای فناوری و فین تک ها و شرکت علی بابا در چین و شکست در تصاحب باک دانامون   وضع مطلوب: ایجاد سیستم یکپارچه دیجیتال، بهبود تجربه مشتری، کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش بهره وری، ارائه خدمات دیجیتال به مشتری و کم کردن حضور فیزیکی مشتری در بانک  3. نقشه برداری برای سفر مشتری جهت شناسایی مشکل مشتریان، تجزیه و تحلیل داده ها برای شناسایی نیاز و مشکل مشتریان، مصاحبه ها و جلسات کاری، برای کم رنگ کردن حضور مشتری در بانک شراکت با شرکا برای احراز هویت الکترونیکی  4. ایجاد فرهنگ استارت آپی برای تشویق کارکنان به ریسک پذیری و نوآوری و تشویق به شکست سازنده با اهدای جایزه شکست خوردن برای کاهش ترس از نوآوری، آموزش تفکر دیجیتال به مدیران ارشد، قاعده جدیدی مانند DevOps معرفی شد برای پاسخ‌های سریع و مناسبی جهت بازخوردهای فزاینده محصولات،  5. بانکداری نامرئی با کاهش حضور فیزیکی بانک در سفر مشتری و همکاری با coffe day که مشتریان می توانستند در عرض چند دقیقه حساب باز کنند  الگوبرداری از تجربیات موفق شرکتهایی که در صنعت بانکداری نبودند مانند استفاده از فضای ابری در ذخیره سازی اطلاعات و … | هنگامه شمسی پور  آقای میرزا امینی  فرزانه قائمی |
| **۳** | 1.ذی‌نفعان کلیدی:   * درگیری مستقیم: تیم توسعه نرم‌افزار، مدیر پروژه، و متخصصان تحول دیجیتال * درگیری غیرمستقیم: تیم راهبرد، کارکنان بانک * مدیران میانی و ارشد: مدیر ارشد فناوری * خارج سازمان: مشتریان بانک، سرمایه‌گذاران، سازمان‌های نظارتی و تنظیم‌کننده‌ها   دغدغه‌ها:: دیجیتال‌سازی هسته، کمرنگ کردن حضور مشتریان در بانک/ اطمینان از سادگی راهکارهای دیجیتالی برای کاربران نهایی/ کاهش ریسک‌های فنی، حفظ کیفیت در زمان تحویل پروژه و انطباق راهکارها با نیازها.  2. وضع موجود: سیستم‌های فناوری ناهمگون و جزیره‌ای، تجربه ناموفق در پروژه‌های فناوری، هزینه‌های بالای فناوری و پروژه‌ها: عدم وجود استراتژی شفاف در فناوری، نگرش سنتی به بانکداری، نارضایتی مشتریان، عدم استفاده بهینه از داده‌ها:  وضع مطلوب: ایجاد یک پلتفرم یکپارچه، رقابت با رقبا، نوآوری مستمر و فرهنگ چابک، تجربه مشتری محور عالی، استفاده از داده‌ها برای شخصی‌سازی، فرهنگ داده محور، سودآوری  3.بررسی و تحلیل وضعیت موجود، تحقیقات بازار و Benchmarking، مصاحبه و تعامل با ذی‌نفعان کلیدی، استفاده از تحلیل‌های داده، مصاحبه و تعامل با ذی‌نفعان کلیدی  4. تغییر فرهنگ سازمانی، اصل ایجاد حس لذت در مشتری به هنگام استفاده از خدمات بانکی، با استفاده از فرایندهای دیجیتالی، ایجاد شفافیت و ارتباطات مؤثر، فرهنگ یادگیری و داده‌محور، خودکارسازی فرآیندها، تمرکز بر تجربه مشتری، فرهنگ‌سازی و آموزش در زمینه داده‌ها، شاخص‌های کلیدی عملکرد  5. بانک با ایجاد شراکت با کافی‌شاپ Coffee Day که یک برند قهوه محلی با حدود ۶۰۰ شعبه در سراسر هند بود، موفق شد این بند آئین‌نامه را رعایت کند. به‌طوری‌که مشتری‌های بانک با ورود به یکی از شعبه‌های این قهوه‌فروشی در عرض یک دقیقه می‌توانستند یک حساب‌ پس‌انداز افتتاح کنند. مشتریان کارت شناسایی Aadhar خود را به باریستا تحویل می‌دادند و انگشت شست خود را روی صفحه حسگری که توسط DBS ارائه شده بود، قرار می‌دادند. این دستگاه به سیستم احراز هویت دولت متصل بود و اثر انگشت مشتری را از نظر بیومتریک تأیید می‌کرد. بعد از انجام این مراحل و تأیید هویت، حساب بانکی افتتاح می‌شد.  در فوریه سال ۲۰۱۷، DBS برنامه iWealth را به بازار عرضه کرد. برنامه‌ای که به طور ویژه برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان بانکداری اختصاصی طراحی شده بود. iWealth مشتریان را قادر می‌ساخت تا با یک کلیک به فهرست سرمایه‌گذاری‌های خود دسترسی داشته باشند و گزارش‌ها را بر اساس ترجیحات خود، مانند نوع دارایی یا ارز، دسته‌بندی کنند. در سال ۲۰۱۸، درآمد این بخش تا ۲۶ درصد رشد داشت. در همان سال، برنامه POSB Smart Buddy نیز راه‌اندازی شد که به‌موجب آن والدین می‌توانستند با استفاده از یک ساعت هوشمند طرز کار با سرویس بانکداری آنلاین را به فرزندان خود یاد بدهند، در هزینه‌ها صرفه‌جویی کنند و همچنین بر عادات غذایی و پول خرج‌کردن فرزندان نظارت کنند. | بهناز دهقان  محسن غلامی  راحیل کردحیدری |
| **۴** | سوال 1 :  لایه 1 : مدیران پروژه - کارشناسان تحول دیجیتال - تیم توسعه نرم افزار دغدغه : دسترسی به منابع کافی - حصول اطمینان از سادگی سولوشن برای کاربران  لایه 2 : کارکنان شعبه های بانک دغدغه : یادگیری سریع و انطباق با سیستم جدید  لایه 3 : کاربران نهایی  لایه 4 : سازمان های خارجی نظارتی و قانون گذاری دغدغه : وجود شفافیت در کل فرایند ها و تطبیق با مقررات  سوال 2 :  وضع موجود: وجود تعداد زیاد سیستم ها و عدم یکپارچگی/ وضع مطلوب : یکپارچه بودن سیستم ها / چالش ها : پروژه های قبلی سازمان بسیار هزینه بر بودند و سازمان در رسیدن به اهدافش ناکام مانده بود. همچنین استراتژی شفافی وجود نداشت - و نگرش سنتی به بانکداری منجر به نارضایتی مشتریان شده بود -  سوال 3 :  1 .بررسی و وضعیت موجود تحلیل :  2.تحقیقات بازار و Bench marking .  3.مصاحبه و تعامل با ذی نفعان کلیدی  4.استفاده از تحلیل های داده تجزیه و تحلیل داده ها:  سوال 4:  فرهنگسازی و آموزش در زمینه داده ها توسعه فرهنگ داده محور  DBS :برنامه های آموزش و فرهنگ سازی در زمینه داده ها را در میان کارکنان خود پیاده سازی کرد. با استفاده از این فرآیند، کارکنان به تحلیل داده ها توجه بیشتری کردند و تصمیم گیریها مبتنی بر اطلاعات دقیق و تحلیل های علمی شد. استخدام متخصصین داده: بانک DBS برای تقویت توانمندیهای خود در زمینه تحلیل داده ها، متخصصان داده و تحلیلگران کسب و کار را استخدام کرد تا درک عمیق تری از نیازهای مشتریان و بازار به دست آید  5- استفاده از کارت امتیازی متوازن جهت هدف گذاری استراتژیک و افزایش شفافیت. | سجاد راسخی  زینت نوید  مرتضی معصومی  محمد حسین کیانی |
| **۵** | سوال 1: لایه اول ( مستقیم) توسعه دهندگان سیستم، مدیر ارشد فناوری( "؟" دغدغه بازسازی سیستم های فناوری)، لایه دوم (غیرمستقیم): کارکنان بانک ( دغدغه توانمند شدن و تطبیق با شرایط نوین)، تیم ادمین (دیجیتالی سازی هسته بانک و ایجاد پلتفرم های نوآورانه روی فضای ابری) لایه مدیریت میانی و ارشد( لایه سوم) مدیرعامل و مدیران ارشد , ( دغدغه : تحول دیجیتال) لایه چهارم ( خارج از سازمان) : مشتریان (تسهیل امور بانکی) ، Fintech، رقبا ، شرکا مثل Gojek (همکاری برای ارائه خدمات نوآورانه و جذب مشریان بیشتری)، بانک مرکزی (اطمینان از رعایت قوانین بانکی و حفظ امنیت داده های مشتریان)، سهامداران (افزایش سودآوری، بازدهی سرمایه)  سوال 2: مهمترین چالش: حضور سریع در بازارهای جدید مبتنی بر ارائه سرویس های جدید بانکی و غلبه همزمان بر تغییر روند بازارها در رقابت با رقبای بزرگ خود، می باشد.  سوال 3: 1- روش تجزیه و تحلیل داده ( استفاده از داده برای پیش بینی نیازهای مشتریان در طول سفر مشتری، استفاده از داده برای سنجش عملکرد) 2- جلسات طراحی تیم های سخت کوشی برای شناسایی مشکل و ارائه راهکار 3- مقایسه با غول های تکنولوژی (گندالف) برای شناسایی فرصت ها 4- شراکت با سایر بازارها به جهت شناسایی مالی مشتریان  سوال4: تغییر فرهنگ سازمانی با ایجاد شعار کسب و کار برابر با تکنولوژی و تکنولوژی برابر با کسب و کار، اشتراک گذاری کارت امتیازی متوازن در گزارش سالیانه، تغییر ذهنیت کارکنان با آموزش و توانمند سازی ، تغییر قوانین و ساختار اداری و ارتباطات درون سازمانی برای رفع مشکلات، ایجاد شاخص عملکردی دیجیتالی برای ردیابی و سنجش استراتژی ها، استفاده از قاعده DevOps برای ایجاد توسعه و عملیات در پاسخ به بازخوردهای منجر به تغییر  سوال 5: بانکداری نامرئی برای ورود بازار جدید، ساخت سریال اسپارکس برای تشویق مشتریان، ایجاد برنامه iwealth برای مشتریان اختصاصی جهت دسترسی به فهرست سرمایه گذاری، دیجی بانک هند کاملا دیجیتال بدون شعبه فیزیکی با استفاده از فناوری های نوین | نگین گودرزی، علی صدیقی، رامینا بیات، سجاد راد، مسعود مرادویسی |
| **۶** |  |  |
| **۷** |  |  |

جلسه هشتم

جلسه هشتم

**الگوی دسته‌بندی نیازمندی‌ها Requirements Classification Schema**

این الگو یا مدل را برای انجام موفق فعالیت‌های گام سوم باید بدانیم.

ما به طور کلی در دنیای تحلیل کسب و کار با ۴ دسته نیازمندی سروکار داریم:

مسئله: کمبودهای فرایند و سیستم آموزش

| نیازمندی‌های کسب و کار | کسب و کار از حل مسئله / دست‌یابی به فرصت دنبال چیست؟ معمولا از بیان مسئله (گام اول) به دست می‌آید. | افزایش رضایت مشتری / افزایش رضایت کارمند / کاهش خطا / افزایش سود / صرفه جویی در هزینه ها و … |
| --- | --- | --- |
| نیازمندی‌های ذی‌نفعان | ذی‌نفعان در مورد مسئله ما چه الزامات و نیازمندی‌هایی دارند؟ عموماً به زبان عامیانه مطرح می‌کنند. | امکان مرور و بازگشت به محتوای کلاس وجود داشته باشد.  امکان دیدن وضعیت فعالیت خودم را داشته باشم.  امکان شرکت در کلاس با پرداخت بخشی از مبلغ باشد. |
| نیازمندی‌های راهکار | ترجمه نیازمندی‌های ذی‌نفعان در محدوده مسئله به یک نیازمندی کاملا ملموس در سطح راهکار | امکان ضبط ویدیو وجود داشته باشد.  امکان ثبت نام قسطی با پرداخت ۳۰٪ از کل مبلغ در ابتدای دوره آموزشی. |
|  |  |  |

کار تحلیلگر این است که بتواند نیازمندی کلی و عامیانه ذی نفع را در نیازمندی های راهکار به شکل ملموس، در قالب رفتار یا عملکرد منعکس کند.

وقتی یک نیازمندی را تحلیلگر در لایه رفتار یا عملکرد ملموس می‌کند، یعنی وقتی سولوشن طراحی می‌کنیم می‌توانیم چک کنیم که آیا نیازمندی ارضا شده یا نه.

مثال: اگر نیاز ذی‌نفع ما پرداخت اقساطی است، در طراحی سولوشن می توانیم چک کنیم که در فرایند ثبت نام و خرید ما آیا امکان پرداخت اقساطی منعکس شده است یا خیر.

نیازمندی‌های سولوشن فانکشنال: یک عملکرد ملموس را توصیف می‌کنند. مثلا ذی‌نفع می‌خواهد امکان مرجوع کردن کالا پس از دریافت را داشته باشد.

(بعدا که سولوشن طراحی می کنیم این امکان را در فرایند فروش یا داریم یا نداریم.)

امکان پرداخت قسطی

امکان ارسال پیامک وضعیت استخدام

این دسته نیازمندی ها عموماً ساده تر ترجمه می‌شوند و خیلی وقت‌ها ذی‌نفعان ما اساساً به زبان فانکشنال سخن می‌گویند.

نیازمندی‌ سولوشن نان فانکشنال (غیرکارکردی): استفاده از سیستم ساده باشد. کاربرپسند باشد. زیبا باشد. ارسال شما سریع باشد.

مثال: ذی نفع ما میگه می خواهم با نرم افزار کارت به کارت در شبکه شتاب کنم. (فانکشنال) می خواهم کارت به کارت سریع هم باشد.

این دسته نیازمندی ها معمولاً سخت تر ترجمه می‌شوند و نیازمند کندوکاو بیشتری از سوی تحلیلگر با ذی نفعان هستند.

از دل جواب های شما یک سری نیازمندی های فانکشنال درآمد: پیامک رمز دوم - پر کردن خودکار فیلد شماره کارت و …

**ولی یک نیازمندی نان فانکشنال مهم هم درآمد: از لحظه انتقال تا کانفرم زیر ۵ ثانیه!!!**

**اگر این نیازمندی جزو نیازمندی های مهم ما شد و خواستیم در طراحی سولوشن به ان جواب بدهیم، می‌توانیم**

**چک کنم که آیا سریع هستیم یا خیر.**

**اطلاعات کمتر بخواهد —> یعنی چی؟ —> یعنی حداکثر ۲ تا فیلد بخواهد.**

**دسترسی راحت باشه / پیچیده نباشه —-> یعنی چی؟ —> مثال: نیاز به اسکرول کردن نداشته باشد.**

**مثال غیر نرم افزاری: ذی نفع ما گفته سیستم مدیریت عملکرد در شرکت ما باید ساده باشد.**

**یعنی چی؟ —------> یعنی حداکثر در ۱۰ معیار، عملکرد کارکنان ارزیابی شود.**

**کلمات کلیدی که ما را به نیازمندی های نان فانکشنال در دل خود می‌رسانند:**

**خوب / ساده / راحت / کاربردی / زیبا / به صرفه باشد / دقیق / سریع / امن و …**

**اگر در گام سوم این موارد شفاف و ملموس ترجمه نشوند، در روز ارائه سولوشن، محل دعوا خواهند بود!**

**Non-Functional Requirements Analysis**

**نیازمندی های انتقال آن دسته از نیازمندی هایی هستند که به اجرای موفق یک سولوشن می پردازند:**

**آموزش / انتقال داده های موجود به سولوشن جدید**

**معمولاً همین‌هاست. خیلی روش تمرکز نداریم.**

**FRS: Functional Requirements Specification /**

**SRS: Software Requirements Specifications**

**PRD: Product Requirements Document**

**یک زمانی خروجی گام سوم خوراک سندی می‌شود به نام RFP**

RFP: Request For Proposal

شرکت ما درباره یک مسئله خاص (گام اول) یک سری نیازمندی داریم که در سند RFP مستند کردیم به لطف تحلیلگر کسب‌وکار (گام سوم). چه کسی می‌تواند برای این نیازمندی‌های ما سولوشن دهد؟ لطفا سولوشنش را در قالب یک پروپوزال برای ما بفرستد.

سازمانی می خواهد مدل پرداخت حقوق درست کند.

نیازمندی فانکشنال: حتما سابقه شغلی دیده بشه. حتما سطح تحصیلات دیده بشه. و …

نان فانکشنال: محاسبه ساده باشه. —> حداکثر ۱۰ تا متغیر داشته باشه.

تکنیک های مشارکتی در احصای نیازمندی ها (مصاحبه / فوکس گروپ / طوفان فکری) شبیه پرواز هواپیماست.

خطر هایجک

چند تا مصاحبه کنیم؟

جلسه نهم

**ورکشاپ اول: مرور نکات کلیدی جلسه‌های ۶ و ۷ و ۸**

| **شماره گروه** | **نکات کلیدی (چه چیزهایی یادمون میمونه؟)** | **Aha! Moment** |
| --- | --- | --- |
| **۱** | دیاگرام پیازی و ذی نفعان آخ جان  People-Process-tools  برای احصای نیازمندی ذی نفعان باید به عمق مسئله بریم  فرآیند احصای نیازمندی ها: آماده سازی برای استخراج-انجام فرآیندهای استخراج-تایید مطالب استخراج- - مدیریت تعامل ذی نفعان  تکنیک RACI  تکنیک P-I matrix  نوع برخورد با هر ذی نفع متناسب با جایگاه و پرسونای وی باید باشد | عملی بودن گام سوم  MBWA  راهکار ارائه شده باید از طریق رفع نیازمندی ذی نفعان، نیازمندی کسب و کار را مرتفع کند. |
| **۲** | حاکمیت تحلیل کسب و کار، روش‌های اصلی احصا (مشارکتی، تحقیقاتی، آزمایشی)، شرایط درک تبدیل الزامات به راه حل، 4 دسته نیازمندی (کسب وکار، ذینفعان، راهکار، انتقال)، تکنیک‌های احصا (مصاحبه، گروه کانونی، مشاهده، طوفان فکری) | RACI، MBWA  FR & NFR Req (خصوصا نیازمندی غیر کارکردی)  انواع اسناد RFP, SRS,PRD ,?URS |
| **۳** | اولویت بندی ذینفعان، حاکمیت تحلیل کسب و کار، رویکردهای تحلیل کسب و کار،احصای نیازمندی های ذینفعان، مسئله/فرصت Predictive -adaptive  تکنیک های احصا نیازمندی | Raci chart-  سند چشم انداز  FRS & SRS & FRP & PRD |
| **۴** | مرور فاکتور های رویکرد تحلیل کسب و کار - حاکمیت تحلیل کسب وکار (4 حوزه تحت تاثیر شامل : decision making- ghange control process- plan prioritization approach- plan for approval- با استفاده از تکنیک RACI Chart) - احصای نیازمندی ها دلیل احصای نیاز مندی تمایز بین gather , elicititation تمایز بین req , sol , design , need دسته بندی انواع req گام ها elicitation(prepare- conduct- confirm- commiunicate تکنیک های elicitation (interview-foucos group-document analysis-observation - brain storming | تفاوت responsible , accountable Functional & non functiona solutuion req |
| **۵** | 1-مبحث حاکمیت تحلیل کسب و کار ( حوزه تصمیم گیری ) تکنیک RACI  2- درگام 3 اصلی ترین کاریها :  شناخت و اولویت بندی ذینفعان  شناخت رویکرد تحلیل کسب و کار  حاکمیت تحلیل کسب و کار  3 روشهای احصای نیازمندی ذینفعان  آزمایشی  تحقیقاتی  مشارکتی  4-لگوی دسته بندی نیازمندیها  نیازمندیهای کسب و کار + نیازمندیهای ذینفعان = نیازمندیهای راهکار  نیازمندیهای انتقال که برای اجرای موفق راهکار مهم هستند : آموزش / انتقال داده / اجرای موازی / اجرای پایلوت  تکنیکهای: مصاحبه ها  فوکس گروپ  تحلیل مستندات  برین استورمینگ  تکنیکهای مصاحبه | در نهایت یکنفر پاسخگو خواهد بود  نیازمندیهای کسب و کار + نیازمندیهای ذینفعان = نیازمندیهای راهکار  تکنیکهای مشارکتی  مصاحبه  فوکس گروپ |

* User Story
* Collaborative Games
* EA Sparx
* Jira
* Founder
* Project Introduction

### 

**نیازمندی مشتری:**

**امکان پرداخت اقساطی با پرداخت ۳۰٪ مبلغ کل**

**امکان دریافت کالا بدون نیاز به تهیه فرم اجازه تحویل**

**و …**

**به عنوان مشتری می‌خواهم بتوانم با پرداخت ۳۰٪ مبلغ کل خرید خود را به صورت قسطی انجام دهم تا امکان مدیریت هزینه های شخصی را بهتر داشته باشم و بتوانم بقیه مبلغ را بعد از گرفتن حقوق ماه بعد پرداخت کنم.**

**به عنوان مشتری می‌خواهم بتوانم وضعیت ارسال را هر لحظه رصد کنم برای این که برنامه روزانه خود را بهتر تنظیم کنم.**

**داستان کاربر (ذی‌نفع) User Story**

**WHO —- WHAT — WHY?**

### **دانشجو**

1. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم بتوانم به راحتی به محتوای دوره‌های آموزشی دسترسی داشته باشم تا بتوانم در هر زمان مطالعه کنم.
2. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم اعلان‌های مربوط به کلاس‌ها و تکالیف را دریافت کنم تا هیچ‌چیز را از دست ندهم.
3. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم امکان شرکت در جلسات آنلاین زنده را از طریق موبایل و لپ‌تاپ داشته باشم تا بتوانم در هر شرایطی شرکت کنم.
4. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم امکان دانلود فایل‌های آموزشی را داشته باشم تا بتوانم به صورت آفلاین مطالعه کنم.
5. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم پیشرفت تحصیلی خود را از طریق گزارش‌های گرافیکی ببینم تا از عملکرد خود آگاه شوم.
6. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم قابلیت چت و پرسش از استاد را داشته باشم تا بتوانم سوالاتم را به موقع مطرح کنم.
7. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم بعد از اتمام دوره یک گواهینامه معتبر دریافت کنم تا بتوانم از آن در رزومه کاری خود استفاده کنم.
8. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم امکان شرکت در آزمون‌های آنلاین را داشته باشم تا میزان یادگیری خود را بسنجیم.
9. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم به نظرات و تجربه‌های سایر دانشجویان درباره دوره‌ها دسترسی داشته باشم تا انتخاب بهتری داشته باشم.
10. به عنوان یک دانشجو، می‌خواهم یک برنامه زمانی دقیق از کلاس‌ها داشته باشم تا بتوانم زمان‌بندی مناسبی داشته باشم.

### **مدرس**

1. به عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم به راحتی محتوای دوره‌های آموزشی را بارگذاری و مدیریت کنم تا دانشجویان به اطلاعات صحیح دسترسی داشته باشند.
2. به عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم میزان مشارکت و فعالیت دانشجویان را مشاهده کنم تا عملکرد آن‌ها را ارزیابی کنم.
3. به عنوان یک مدرس، می‌خواهم امکان برگزاری جلسات آنلاین با قابلیت ضبط را داشته باشم تا دانشجویان بتوانند به جلسات ضبط‌شده دسترسی داشته باشند.
4. به عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم آزمون‌های آنلاین طراحی کنم تا میزان یادگیری دانشجویان را بررسی کنم.
5. به عنوان یک مدرس، می‌خواهم یک داشبورد مدیریتی داشته باشم که عملکرد دانشجویان و میزان پیشرفت آن‌ها را نشان دهد.
6. به عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم پیام‌های شخصی به دانشجویان ارسال کنم تا بازخوردهای لازم را ارائه دهم.
7. به عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم تکالیف دانشجویان را به صورت آنلاین دریافت و ارزیابی کنم تا از روند یادگیری آن‌ها مطلع شوم.

### **کارشناس آموزش**

1. به عنوان یک کارشناس آموزش، می‌خواهم بتوانم دوره‌های آموزشی جدید ایجاد و برنامه‌ریزی کنم تا نیازهای آموزشی سازمان را پوشش دهم.
2. به عنوان یک کارشناس آموزش، می‌خواهم به گزارش‌های تحلیلی از میزان مشارکت دانشجویان و کیفیت دوره‌ها دسترسی داشته باشم تا بتوانم کیفیت آموزش را بهبود دهم.
3. به عنوان یک کارشناس آموزش، می‌خواهم قابلیت نظارت بر عملکرد مدرسین را داشته باشم تا از کیفیت تدریس آن‌ها اطمینان حاصل کنم.

برای جلسه بعدی:

لطفا نرم افزار اسپارکس را نصب و کار کنید.

اکانت جیرا بسازید و کار کنید.

جلسه دهم

**برنامه جلسه دهم:**

* **شروع گام چهارم**
* **شروع کار پروژه دوره**

**اولویت بندی:**

**آقای صولتی و خانم صولتی (تحلیلگران شرکت داده پردازان ایده گستر پاسارگاد شرق) در گام سوم ۱۰۰ نیازمندی از ۴ ذی نفع مختلف احصا کردند.**

**در گام چهارم می خواهند این نیازمندی ها را اولویت بندی کنند. (چرا؟ چون محدودیت زمان و سرمایه دارند و می‌خواهند به مهم ترین نیازمندی‌های**

**ذی نفعانشان پاسخ دهند.)**

**سوال: با چه تکنیکی این کار را انجام دهند؟**

**ذی نفع ۱ - دانشجوها**

**دارای ۴۰ نیازمندی**

**MoSCoW**

| **WOULD HAVE** | **COULD HAVE (25%)** | **SHOULD HAVE (25%)** | **MUST HAVE (25%)** |
| --- | --- | --- | --- |
| **باقی مانده ها - آخرین اولویت** | **اگر باشه خوبه. ای کاش باشه.** | **به آن معنا ضروری نیستند ولی اثر زیادی روی مطلوبیت ذی نفع دارند** | **ضروری - حیاتی - نباشه نمیشه.** |
|  |  | **MVP / MVS** | |

**MVP / MVS: Minimum Viable Product / Solution**

**شناخت ذی‌نفعان -> اولویت بندی ذی‌نفعان (گام ۲) : PI Matrix**

**شناخت نیازمندی ها -> اولویت بندی نیازمندی ها (گام ۴) : MoSCoW**

**PI Matrix + MoSCoW = ? مهم ترین نیازمندی های مهم ترین ذی نفعان**

**هدف پروژه عملی دوره ما: انجام یک پروژه صفر تا صد تحلیل کسب و کار برای عمیق شدن یادگیری و استفاده از تکنیک ها و نرم‌افزارهایی که در طول دوره صحبت کردیم.**

**توضیح درباره پروژه**

**به بهترین گروه در پایان دوره یک جایزه تعلق می‌گیرد. اشتراک یک ساله کاروکسب به ارزش ۳،۴۸۰،۰۰۰ تومان (گروه ۵ نفره = ارزش ۱۷،۴۰۰،۰۰۰ تومان)**

**امروز: گروه بندی و اقدامات اولیه**

**اصل اول: همه متعهد می‌شویم که به طور نسبتاً برابر باری از پروژه برداریم. حس مثبت همکاری.**

**این موضوع توسط من رصد می شود و در صورتی که مشارکت نسبتاً برابر وجود نداشته باشد، تغییر در گروه بندی اتفاق خواهد افتاد.**

**کارهای امروز:**

* **شناخت بین اعضای گروه - این گروه ها مقدماتی و اولیه است و با توجه به دوستان غایب در جلسه امروز ممکن است افرادی به گروه شما اضافه شوند.**
* **انتخاب نام گروه**
* **تبادل ایمیل - در صورت موافقت همه اعضا، امکان تبادل شماره واتس اپ یا تلگرام هم هست.**
* **اصول کار تیمی با توافق جمعی**
* **طراحی گام های اصلی تحلیل و فعالیت های کلیدی در هر گام (تا گام ۴)**
* **ایجاد برد Miro و به اشتراک گذاری با اعضا و به اشتراک گذاری لینک آن در همین گوگل داک در قسمت خروجی:**

| **شماره گروه** | **خروجی** |
| --- | --- |
| **۱** | **نام گروه: پیشرو**  **لیست اعضا: سبا گودرزی - سجاد راسخی - راضیه کوراوند - نگین گودرزی-محسن غلامی**  **اصول تیم: احترام و حفظ حریم شخصی - مدیریت زمان - انتقال تجربیات - مشارکت همگانی - پیش مطالعه درباره موضوعات مربوطه**  **لینک Miro:**  [**https://miro.com/welcomeonboard/OE5FRFlBSFQ2b2ROSmhXSit4OHNPQmFWRVpQRVN2THB0QmZYalM1eXhucVJtRk9xWWcyeTJFT0p1NzFya0R1WTRxTUt0YUN4dk5XTjRWMlRucDA0dzNGcE5XYjNBdFN6dm1CYVUwZGhzd2pGL3RqMWMxVmRDZWcvekZpb29DZHchZQ==?share\_link\_id=835444297184**](https://miro.com/welcomeonboard/OE5FRFlBSFQ2b2ROSmhXSit4OHNPQmFWRVpQRVN2THB0QmZYalM1eXhucVJtRk9xWWcyeTJFT0p1NzFya0R1WTRxTUt0YUN4dk5XTjRWMlRucDA0dzNGcE5XYjNBdFN6dm1CYVUwZGhzd2pGL3RqMWMxVmRDZWcvekZpb29DZHchZQ==?share_link_id=835444297184)  **گام اول: بیان مسئله (شناخت مشکل و فرصت)need**  **گام دوم: شناخت ذینفعان از طریق تکنینک های مرتبط**  **گام سوم: احصای نیازمندی های مسئله (Requirement)**  **گام چهارم: اولویت بندی نیازمندی ها** |
| **۲** | **نام گروه:ساتیا داده**  **لیست اعضا:محسن آروندی،سودا محجوب،زینب نویدی،نسرین پنجه علی، سهیلا سهیلی نیا**  **اصول تیم:روزانه یکبار گروه واتس اپ چک شود،تقسیم وظایف،به اشتراک گذاری تجربیات،تعهد،تعیین زمان آزاد**  **لینک miro**  **https://miro.com/welcomeonboard/RVprOGJ0aTFjZy9WaDlnMFZFbzI2UTFSWWFQNkcxTUt5V0tyc3kxbmlQQzFyN3d0eWVPODkxT2xMSTZpQ2tsS3Z1UjNlRkdnQ1dDd3g5UG5MNlNqMWFUdUpjcjBOdjliNWFaZ21wcm5GS0g0TVpCd1BFQ09sNElaZVRhd0pIVjIhZQ==?share\_link\_id=340158805034**  **طراحی گام ها**  **گام اول: بیان مسئله و بررسی وضع موجود و مطلوب**  **2. شناخت ذینفعان و برنامه ریزی تحلیل**  **3. احصای نیازمندیهای ذینفعان: لیست نیازمندیهای ذینفعان**  **4. تحلیل نیازمندیهای ذینفعان: لیست اولویت بندی شده نیازمندیهای ذینفعان** |
| **۳** | **نام گروه: داده و تصمیم**  **لیست اعضا:مرتضی معصومی-مینا اصغری-فرزانه قائمی-فاطمه جلیلوند- زهرا سهیلی نیا**  **اصول تیم: تعهد- تعامل و مشارکت- به اشتراک گذاری تجربیات و انتقال دانش- پاسخگویی و هماهنگی**  **لینک** [**6dm1CYVUwZGhzd2hRY1lCelBaYlJVbDBUQkN4YlVlWEIhZQ==?share\_link\_id=688573691336**](https://miro.com/welcomeonboard/WCsxTnlSdXpoT0phelZKWjdlWWk4Wkh0ZzBjaFdJVXRSSE5NTVFnWjFyQ1d1ZDR2VkVacUVNWDhlTnRhMGc3VlR0N2owTktYa1JsZE4zQ016T2JmSEhGcE5XYjNBdFN6dm1CYVUwZGhzd2hRY1lCelBaYlJVbDBUQkN4YlVlWEIhZQ==?share_link_id=688573691336)  **Miro:**[**https://miro.com/welcomeonboard/WCsxTnlSdXpoT0phelZKWjdlWWk4Wkh0ZzBjaFdJVXRSSE5NTVFnWjFyQ1d1ZDR2VkVacUVNWDhlTnRhMGc3VlR0N2owTktYa1JsZE4zQ016T2JmSEhGcE5XYjNBdFN**](https://miro.com/welcomeonboard/WCsxTnlSdXpoT0phelZKWjdlWWk4Wkh0ZzBjaFdJVXRSSE5NTVFnWjFyQ1d1ZDR2VkVacUVNWDhlTnRhMGc3VlR0N2owTktYa1JsZE4zQ016T2JmSEhGcE5XYjNBdFN6dm1CYVUwZGhzd2hRY1lCelBaYlJVbDBUQkN4YlVlWEIhZQ==?share_link_id=688573691336)  **گام دوم: شناخت ذینفعان از طریق تکنینک های مرتبط**  **گام سوم: احصای نیازمندی ها**  **گام چهارم: اولویت بندی نیازمندی** |
| **۴** | **نام گروه:ققنوس ایران لیست اعضا: مسعود مرادویسی، الهه مرادزاده، بهناز دهقان، ریحانه عابدینی، رامینا بیات اصول تیم: پایبندی به زمانبندی توافق شده، استفاده از تکنولوژی در حد قابل قبول، جلسات Review لینک Miro:**  [**https://miro.com/welcomeonboard/UUw1Q3pHaS9oRjIrMVM4K3I1NGt4V29mOWtlNUordlRMQzAyZTkyNnFxOENVOFV1SU5yZ1VsZ1MxLzFLZThrM3Y5cjhVNVcyRlpHQjdqSGFrMENyKzBiSGlGVnNvTzZMQkEwNk1ocU1iUTN1WG1SMkoxQlRnUHRmdkNOaWgzOC8hZQ==?share\_link\_id=131938555037**](https://miro.com/welcomeonboard/UUw1Q3pHaS9oRjIrMVM4K3I1NGt4V29mOWtlNUordlRMQzAyZTkyNnFxOENVOFV1SU5yZ1VsZ1MxLzFLZThrM3Y5cjhVNVcyRlpHQjdqSGFrMENyKzBiSGlGVnNvTzZMQkEwNk1ocU1iUTN1WG1SMkoxQlRnUHRmdkNOaWgzOC8hZQ==?share_link_id=131938555037) **گام اول: تحلیل نیازمندی کسب کار با توجه به وضع as/is- استخوان ماهی و Root cause analysis– اولویت بندی با پارتو Impact -effort matrix–**  **in/out scope modeling – بیان مساله انجام شده است.**  **گام دوم: شناخت ذینفعان و برنامه ریزی و تحلیل– لیست آنها و دیاگرام پیازی- اولویت بندی مهمترین ها و RACI ماتریس**  **گام سوم: احصا نیازمندی ها**  **گام چهارم: اولویت بندی نیازمندی ها بر طبق MosCow**  **آیا نیاز به deliverable documents داریم؟؟؟؟ سوال از استاد؟؟؟؟** |
| **۵** | **نام گروه: ebcomers (ایبیکامرز) لیست اعضا: راحیل کردحیدری، زهرا متقیان، محمدحسین کیانی گهر اصول تیم: تقسیم وظایف، یادگیری و یاددهی، مدیریت زمان، در دسترس بودن، عدم موازی‌کاری، مستندسازی لینک Miro:**  [**https://miro.com/welcomeonboard/ck9KOE9aeFVzbE5BWHVzUUtBeXRUTnEvRUxGbGZEdVpXNHlLRGZhZC9VRWVvdTlLRTNZa1JVYm1IbDJmUjZOd2FWa0FzdjA1eWxqVHJYdnVPbkpzR1prZkpNNUZXTnp5WHZFczh1WS9TSGFFcEs4dzc3aCtTcjhYNi9rWHZ4ZVAhZQ==?share\_link\_id=244177216503**](https://miro.com/welcomeonboard/ck9KOE9aeFVzbE5BWHVzUUtBeXRUTnEvRUxGbGZEdVpXNHlLRGZhZC9VRWVvdTlLRTNZa1JVYm1IbDJmUjZOd2FWa0FzdjA1eWxqVHJYdnVPbkpzR1prZkpNNUZXTnp5WHZFczh1WS9TSGFFcEs4dzc3aCtTcjhYNi9rWHZ4ZVAhZQ==?share_link_id=244177216503)  **گام‌هی اصلی تحلیل:**  **1) درک نیاز کسب‌وکار**  **مفاهیم: تحلیل وضع موجود؛ تعریف وضع مطلوب، تحلیل اینکه چرا باید مسئله را حل کنیم و چرا الان؟ و در چه زمینه‌های باید تغییر کنیم (را حل دهیم).**  **تکنیک‌ها: شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)، استفاده از نمودار استخوان ماهی برای شکستن یک شاخص به علل ریشه‌ای.**  **خروجی: بیان مسئله**  **2) لیست ذینفعان و برنامه تحلیل**  **مفاهیم: مدیریت ذینفعان، قاعده پاره‌تو، مدیریت ذینفعان، انتخاب رویکرد تحلیل کسب‌وکار**  **تکنیک‌ها: ماتریس اثر-تلاش، Scope modeling، دیاگرام پیازی، ماتریس قدرت - علاقه،**  **خروجی: شناخت ذینفعان و برنامه‌ریزی تحلیل**  **3) احصا نیاز ذینفعان**  **مفاهیم: فرایند احصای نیازمندی‌های نیازمندی‌ دینفعان، دسته‌بندی نیازمندی‌ها، بازی سازی**  **تکنیک‌ها: روش‌های مصاحبه،گروه کانونی، مشاهده، طوفان مغزی، User story**  **خروجی: لیست نیازمندی‌های ذینفعان**  **4) تحلیل نیازمندی‌های ذینفعان**  **مفاهیم: درحال یادگیری!**  **تکنیک‌ها: MoSCoW و حدود 20 تکنیک دیگر**  **خروجی: لیست اولویت‌بندی‌شده و مرتبط‌شده نیازمندی‌های ذینفعان**  **5) شناسایی راهکار مناسب**  **6) اطمینان از اثربخشی**  **7) بهبود اثربخشی راهکار** |
| **۶** | **نام گروه: آرِس**  **لیست اعضا: حامد عرفان، محمدرضا میرزا امینی، هنگامه شمسی پور، علی صدیقی**  **اصول تیم: پاسخگویی، تعهد به انجام کار، به اشتراک گذاری تجربیات و دانسته ها، مدیریت زمان**  **لینک**  [**https://miro.com/app/board/uXjVLleSe7g=/**](https://miro.com/app/board/uXjVLleSe7g=/) |

**مطابق تقویم دوره، هفته بعد کلاس نداریم. (تنفس و فرصت مرور مطالب و تمرین)**

**جلسه بعدی ما ۲۸ بهمن**

جلسه یازدهم

برنامه جلسه یازدهم:

* تکمیل گام چهارم
* ورکشاپ پروژه

من ۴ نیازمندی احصا کردم:

نیازمندی والد : پرداخت

نیازمندی Child:

* پرداخت اقساطی M
* پرداخت آنلاین M
* پرداخت در محل S
* پرداخت با چک C

به این نوع ردیابی Derive (مشتق) می‌گویند.

نیازمندی والد ۱: امکان ثبت‌نام

* امکان ثبت نام با شماره ملی
* امکان ثبت نام با شماره موبایل
* و …

نیازمندی والد ۲: امکان ورود

* امکان ورود با شماره ملی
* امکان ورود با ایمیل و ….

ثبت نام پیش نیاز ضروری ورود است —-> Dependency —> **Necessity**

مدل ۳ ردیابی بین نیازمندی‌ها: Dependency —> Effort

برای خرید از فروشگاه آنلاین ما، ورود لازم است ولی ضروری نیست!

یعنی حتی اگر لاگین نکنید هم می‌توانید خرید کنید.

اگر لاگین کنید Effort کمتری خواهید داشت.

بستگی به تحلیل شما دارد.

ما ۳ مدل ردیابی بین نیازمندی ها کشف می‌کنیم:

یک - Derive

دو - Dependency - Necessity

سه - Dependency - Effort

**Requirements Traceability Matrix (RTM)**

**کاربرد در ردیابی بین ۱. خود نیازمندی‌ها و ۲. نیازمندی‌ها با   
اجزای راهکار (Solution Component) دارد.**

**۱. ابتدا باید روابط بین خود نیازمندی‌ها را کشف کنیم.**

**کاربردهای RTM چیست؟**

**در چت باکس بنویسید.**

| **شماره نیازمندی** | **یوزر استوری (Requirement)** | **نوع ارتباط** | **شماره نیازمندی مرتبط** |
| --- | --- | --- | --- |
| RQ-001 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم با ایمیل و شماره تماس ثبت‌نام کنم تا به کلاس‌های آموزشی دسترسی داشته باشم. | Necessity | RQ-002 |
| RQ-002 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم هنگام ورود به سیستم احراز هویت شوم تا از امنیت حسابم مطمئن باشم. | Derive | RQ-003 |
| RQ-003 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم در صورت فراموشی رمز عبور، بتوانم آن را بازیابی کنم تا به حساب خود دسترسی داشته باشم. | Necessity | RQ-004 |
| RQ-004 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم هنگام بازیابی رمز، یک ایمیل تأیید دریافت کنم تا اطمینان پیدا کنم که این فرآیند امن است. | Derive | RQ-005 |
| RQ-005 | به‌عنوان یک مدیر سیستم، می‌خواهم ایمیل‌های تأیید و اطلاع‌رسانی به‌صورت خودکار ارسال شوند تا کاربران به‌موقع مطلع شوند. | Necessity | RQ-006 |
| RQ-006 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم درباره تغییرات کلاس‌ها از طریق ایمیل و پیام درون سیستمی مطلع شوم تا برنامه‌ریزی بهتری داشته باشم. | Derive | RQ-007 |
| RQ-007 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم پیام‌های درون سیستمی دریافت کنم تا همه اطلاعیه‌های مهم را در یک مکان ببینم. |  |  |
| RQ-008 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم یک داشبورد اطلاع‌رسانی داشته باشم تا پیام‌های جدید را به‌سرعت مشاهده کنم. | Derive | RQ-009 |
| RQ-009 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم پیام‌های خوانده‌شده و خوانده‌نشده را فیلتر کنم تا پیام‌های مهم را راحت‌تر پیدا کنم. | Necessity | RQ-010 |
| RQ-010 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم پیام‌ها را نشانه‌گذاری کنم تا بعداً راحت‌تر به آن‌ها دسترسی داشته باشم. |  |  |
| RQ-011 | به‌عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم کلاس‌های ویدئویی زنده برگزار کنم تا به‌صورت تعاملی با دانشجویان در ارتباط باشم. | Necessity | RQ-012 |
| RQ-012 | به‌عنوان یک مدرس، می‌خواهم صفحه خود را به اشتراک بگذارم و از تخته وایت‌برد مجازی استفاده کنم تا تدریس مؤثرتری داشته باشم. | Derive | RQ-013 |
| RQ-013 | به‌عنوان یک دانشجو، می‌خواهم بتوانم به‌صورت صوتی و متنی با مدرس تعامل داشته باشم تا در کلاس مشارکت کنم. | Necessity | RQ-014 |
| RQ-014 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم جلسات کلاس‌ها را ضبط و ذخیره کنم تا در صورت نیاز مجدداً آن‌ها را ببینم. | Derive | RQ-015 |
| RQ-015 | به‌عنوان یک دانشجو، می‌خواهم به آرشیو ویدئوهای ضبط‌شده دسترسی داشته باشم تا کلاس‌های قبلی را مرور کنم. | Necessity | RQ-016 |
| RQ-016 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم در میان ویدئوهای ضبط‌شده جستجو کنم تا سریع‌تر کلاس موردنظر را پیدا کنم. | Derive | RQ-017 |
| RQ-017 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم کلاس‌ها را بر اساس تاریخ و موضوع فیلتر کنم تا سریع‌تر کلاس‌های مرتبط را بیابم. | Necessity | RQ-018 |
| RQ-018 | به‌عنوان یک دانشجو، می‌خواهم بتوانم به کلاس‌ها امتیاز دهم و نظر بدهم تا کیفیت کلاس‌ها ارزیابی شود. | Derive | RQ-019 |
| RQ-019 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم امتیازات و نظرات دیگر کاربران را ببینم تا در انتخاب کلاس بهتر تصمیم بگیرم. | Necessity | RQ-020 |

**بخش دوم ماتریس ردیابی نیازمندی‌ها**

### **📌 ماتریس ارتباط نیازمندی‌ها با اجزای راهکار (Solution Components) – سیستم کلاس‌های آموزشی آنلاین**

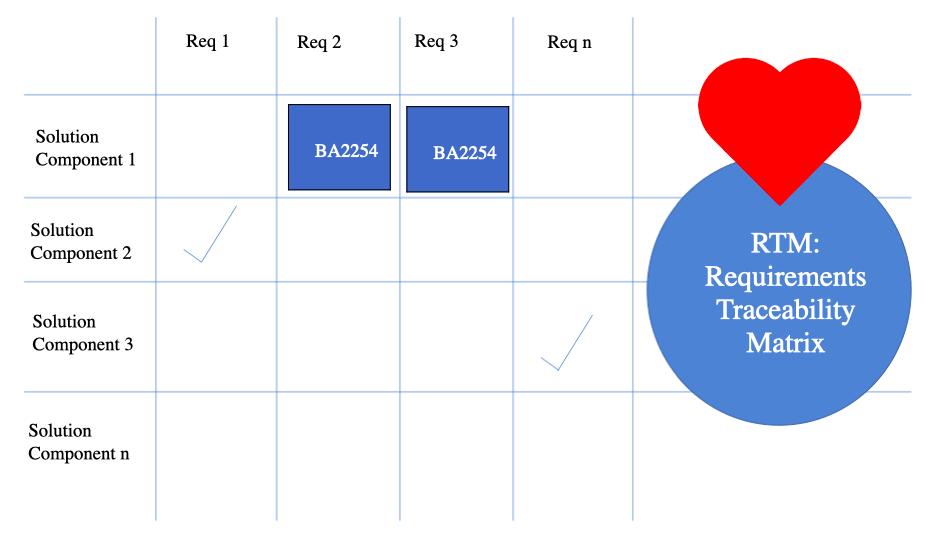
این ماتریس نشان می‌دهد که **هر نیازمندی** چگونه به **اجزای مختلف راهکار** مرتبط است.

| **شماره نیازمندی** | **توضیح نیازمندی (User Story)** | **اجزای راهکار مرتبط** |
| --- | --- | --- |
| RQ-001 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم در سیستم ثبت‌نام کنم تا بتوانم به دوره‌های آموزشی دسترسی داشته باشم. | **ماژول ثبت‌نام و احراز هویت** |
| RQ-002 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم اطلاعات پروفایل خود را ویرایش کنم تا اطلاعاتم همیشه به‌روز باشد. | **ماژول پروفایل کاربری** |
| RQ-003 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم دوره‌های آموزشی را جستجو و مشاهده کنم تا دوره مناسب خود را پیدا کنم. | **ماژول جستجوی دوره‌ها، دیتابیس دوره‌ها** |
| RQ-004 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم در دوره‌های آموزشی ثبت‌نام کنم تا بتوانم درس‌ها را مشاهده کنم. | **ماژول مدیریت ثبت‌نام در دوره‌ها** |
| RQ-005 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم دروس ثبت‌نام‌شده را مشاهده کنم تا برنامه یادگیری خود را مدیریت کنم. | **ماژول داشبورد یادگیری** |
| RQ-006 | به‌عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم دوره‌های جدیدی ایجاد کنم تا بتوانم محتواهای آموزشی را ارائه کنم. | **ماژول مدیریت دوره‌ها** |
| RQ-007 | به‌عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم فایل‌ها و ویدیوها را در دوره‌های خود بارگذاری کنم تا دانشجویان از آن‌ها استفاده کنند. | **ماژول مدیریت محتوای آموزشی (CMS)** |
| RQ-008 | به‌عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم لیست دانشجویان ثبت‌نام‌شده را ببینم تا عملکرد آن‌ها را بررسی کنم. | **ماژول مدیریت کاربران دوره** |
| RQ-009 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم درس‌های قبلی خود را مرور کنم تا بتوانم مرور مجدد داشته باشم. | **ماژول داشبورد یادگیری** |
| RQ-010 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم آزمون‌های دوره را بگذرانم تا ارزیابی شوم. | **ماژول آزمون‌ها و ارزیابی‌ها** |
| RQ-011 | به‌عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم آزمون‌ها و تمرین‌ها را طراحی کنم تا سطح دانش دانشجویان را بسنجیم. | **ماژول آزمون‌ها و ارزیابی‌ها** |
| RQ-012 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم گواهی پایان دوره دریافت کنم تا دستاوردهای خود را نشان دهم. | **ماژول آزمون‌ها و ارزیابی‌ها** |
| RQ-013 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم با مدرس و دیگر دانشجویان در انجمن گفتگو کنم تا از تعامل و یادگیری مشارکتی بهره‌مند شوم. | **ماژول انجمن گفتگو و پیام‌رسانی** |
| RQ-014 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم نوتیفیکیشن دریافت کنم تا از تغییرات مهم در دوره‌ها و اطلاعیه‌های مدرس آگاه شوم. | **ماژول نوتیفیکیشن‌ها** |
| RQ-015 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم در کلاس‌های زنده (Live) شرکت کنم تا بتوانم تعامل مستقیم با مدرس داشته باشم. | **ماژول کلاس‌های زنده و ویدئوکنفرانس** |
| RQ-016 | به‌عنوان یک مدرس، می‌خواهم بتوانم گزارش‌های پیشرفت دانشجویان را ببینم تا بازخورد دقیق ارائه دهم. | **ماژول داشبورد یادگیری** |
| RQ-017 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم بتوانم پرداخت‌های خود را برای دوره‌های پولی مدیریت کنم. | **ماژول مدیریت ثبت‌نام در دوره‌ها** |
| RQ-019 | به‌عنوان یک مدیر سیستم، می‌خواهم بتوانم دسترسی کاربران را مدیریت کنم تا نقش‌های مختلف را کنترل کنم. | **ماژول مدیریت دسترسی و نقش‌ها** |
| RQ-020 | به‌عنوان یک کاربر، می‌خواهم پشتیبانی آنلاین داشته باشم تا در صورت بروز مشکل بتوانم کمک بگیرم. | **ماژول پشتیبانی آنلاین** |

### **📌 تحلیل ماتریس**

✅ **کمک به طراحی سیستم** → مشخص می‌کند که هر نیازمندی به کدام مؤلفه‌های سیستم وابسته است.  
 ✅ **شناسایی اجزای کلیدی سیستم** → نشان می‌دهد که **کدام ماژول‌ها بیشتر استفاده شده‌اند** و باید اولویت بیشتری در توسعه داشته باشند.  
 ✅ **بهبود تست و ارزیابی** → تست‌کنندگان می‌توانند بدانند که تغییرات در هر ماژول، کدام نیازمندی‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.  
 ✅ **یکپارچه‌سازی بهتر** → ارتباط بین نیازمندی‌ها و اجزای سیستم، تیم‌های توسعه را قادر می‌سازد که هماهنگی بهتری داشته باشند.

این ماتریس **پل ارتباطی بین نیازمندی‌های کاربران و طراحی سیستم** است و به **مدیریت تغییرات و اطمینان از پوشش کامل نیازمندی‌ها** کمک می‌کند. 🎯



**ورکشاپ پروژه**

* هدف این جلسه: گام اول (فهم نیاز کسب‌وکار)
* در این جلسه اگر به جواب نهایی رسیدید که عالی، اگر نه مشخص کنید چه کارهایی در ادامه باید انجام شود.

خروجی: باید در Miro Board قرار بگیرد. (زحمت یکی از اعضای محترم گروه.)

**لطفاً لیست اعضای گروه را آپدیت کنید.**

جلسه دوازدهم

**ورکشاپ اول: مرور نکات کلیدی جلسه‌های ۹ و ۱۰ و ۱۱**

| **شماره گروه** | **نکات کلیدی (چه چیزهایی یادمون میمونه؟)** | **Aha! Moment** |
| --- | --- | --- |
| **۱** |  |  |
| **۲** |  |  |
| **۳** |  |  |
| **۴** |  |  |
| **۵** |  |  |

برنامه امروز:

* آزمون
* شروع گام ۵
* ادامه پروژه