

مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

برای رشته‌های:

فناوری اطلاعات، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت

تألیف: Eng-k. Chew and Patter Gottschalk

ترجمه:

مهندس سید حجت اله جلیلی

مهندس محمدکاظم غفوریان



برخی از عناوین مهم

- تئوری و مدل‌های شرکت‌های تجاری
- اصول مدیریت استراتژیک IT
- تنظیم استراتژی، ارزش IT و تحلیل سازمانی
- عوامل مهم موفقیت در استراتژی
- شرکت و معماری‌های تکنولوژی
- برنامه‌های استراتژیک: طراحی و اجرا

مدیریت استراتژیک فن آوری اطلاعات

ترجمہ

مهندس سید حجت الہ جلیلی
مهندس محمد کاظم غفور یان حسامی



فن آوری نوین

سرشناسه	: چو، انگ کی.
	.Chew, Eng K
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت استراتژیک فن آوری اطلاعات / [انگ کی. چو، پتر یوتسشاک]؛ مترجمین سید حجت اله جلیلی، محمد کاظم غفوریان حسامی.
مشخصات نشر	: بابل: فن آوری نوین، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۲۷۲ ص.: مصور، جدول.
شابک	: ۷۵۰۰۰ ریال: ۹-۳-۹۲۲۵۴-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	کتاب حاضر ترجمه‌ی فصل‌های ۱ تا ۷ کتاب "Information technology strategy and management : best practices" است.
موضوع	: تکنولوژی اطلاعات -- مدیریت
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک -- داده‌پردازی
موضوع	: نظام‌های اطلاعاتی مدیریت
شناسه افزوده	: یوتسشاک، پتر، ۱۹۵۰ - م.
شناسه افزوده	Gottschalk, Petter
شناسه افزوده	: جلیلی، حجت‌الله، ۱۳۵۳ - ، مترجم
شناسه افزوده	: غفوریان حسامی، محمد کاظم، ۱۳۲۹ - ، مترجم
رده بندی کنگره	: ۴۰۱۳۱۳۹۰/۳۰/۲HD ج ۹ م ۴۰۱۳۱۳۹۰
رده بندی دیویی	: ۰۰۴/۰۶۸۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۶۷۵۳۷۹



www.fanavarienovin.net

تلفن: ۰۱۱-۳۲۲۵۶۶۸۷

بابل، صندوق پستی ۷۳۴۴۸-۴۷۱۶۷

فن آوری نوین

مدیریت استراتژیک فن آوری اطلاعات

مترجمین: مهندس سید حجت‌اله جلیلی - مهندس کاظم غفوریان

ویراستار: مهندس فاطمه عبدی

ناشر: فن آوری نوین

چاپ اول: بهار ۱۳۹۱

جلد: ۱۰۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۲۵۴-۳-۹

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

حروفچینی و صفحه‌آرایی: فن آوری نوین

تلفکس: ۶۶۴۰۰۲۲۰-۶۶۴۰۱۴۴

تهران، خ اردیبهشت، نبش وحید نظری، پلاک ۱۴۲

فصل اول: تئوری‌ها و مدل‌های

شرکت‌های تجاری ۱۰

- ۱-۱. مقدمه ۱۰
- ۱-۲. تئوری منبع محور شرکت ۱۰
- ۱-۳. تئوری فعالیت محور شرکت ۱۳
- ۱-۴. آرایش ارزشی شرکت ۱۳
- ۱-۵. شرکت به عنوان یک زنجیره ارزشی ۱۴
- ۱-۶. شرکت به عنوان یک کارگاه ارزشی ۱۴
- ۱-۷. شرکت به عنوان شبکه‌ی ارزشی .. ۱۷
- ۱-۸. مقایسه آرایش‌های ارزشی ۱۸
- ۱-۹. مدل تجاری شرکت ۲۰
- ۱-۱۰. مدل‌های e-business ۲۴
- ۱-۱۱. مدل‌های e-business مناسب برای e-strategy ها ۳۴
- ۱-۱۲. چکیده ۳۹

فصل دوم: اصول مدیریت استراتژیک

..... ۴۲

- ۲-۱. مقدمه ۴۲
- ۲-۱. اصول پایه استراتژی ۴۳
- ۲-۳. استراتژی یکپارچه ۴۵
- ۲-۴. مدیریت استراتژیک ۴۷
- ۲-۵. طراحی استراتژیک ۵۱
- ۲-۶. ارزیابی استراتژی رقابتی ۵۳

- ۲-۷. استراتژی منبع محور ۵۷
- ۲-۸. استراتژی فعالیت محور ۶۰
- ۲-۹. اصول اخلاقی در IT ۶۱
- ۲-۱۰. تحلیل استراتژی تجاری ۶۳
- ۲-۱۰-۱. روش اول: تحلیل SWOT ۶۵
- ۲-۱۰-۲. روش دوم: مدل X ۶۶
- ۲-۱۰-۳. روش سوم: مسیر تجاری ۶۸
- ۲-۱۰-۴. روش چهارم: استراتژی بازار ۶۸
- ۲-۱۰-۵. روش پنجم: نیروهای رقابتی ۷۰
- ۲-۱۰-۶. روش ششم: تحلیل دسته محصول ۷۲
- ۲-۱۰-۷. روش هفتم: تحلیل محیطی ۷۵
- ۲-۱۰-۸. روش هشتم: تحلیل دانش .. ۷۶
- ۲-۱۱. برای تغییر به تحلیل نیاز داریم: ۷۷
- ۲-۱۲. استراتژی الکترونیکی ۷۹
- ۲-۱۳. چکیده ۸۴

فصل سوم: تنظیم استراتژی، ارزش IT و

تحلیل سازمانی ۸۶

- ۳-۱. مقدمه ۸۶
- ۳-۲. تنظیم استراتژیک ۸۷

۳-۳-۳-۱	ارزش IT تحلیل سازمانی	۹۰
۳-۳-۳-۲	روش اول: منافع IS/IT	۹۲
۳-۳-۳-۳	روش دوم: مراحل رشد IS/IT	۹۳
۳-۳-۳-۴	روش سوم: IS/IT در فعالیتهای مدیریتی	۹۷
۳-۳-۳-۵	روش چهارم: IS/IT در فرآیندهای تجاری	۱۰۰
۳-۳-۳-۶	روش پنجم: پشتیبانی IS/IT برای آرایش ارزشی	۱۰۲
۳-۳-۳-۷	مدل ششم: IS/IT در فرآیندهای تجاری	۱۰۳
۳-۳-۳-۸	روش هفتم: پشتیبانی IS/IT برای مدیریت دانش	۱۰۷
۳-۳-۳-۹	روش هشتم: IS/IT در e-business	۱۰۷
۳-۳-۳-۱۰	روش نهم: تغییر شکل تجارت ناشی از IS/IT	۱۱۰
۳-۳-۳-۱۱	چکیده	۱۱۲

فصل پنجم: تنظیم استراتژیک برای ایجاد ارزش تجاری ۱۴۴

۵-۱	مقدمه	۱۴۴
۵-۲	اصول تنظیم استراتژیک	۱۴۵
۵-۲-۱	عناصر پایه تنظیم استراتژیک	۱۴۵
۵-۲-۲	طبیعت پویای تنظیم استراتژیک	۱۴۹
۵-۳	مدل ارزش تجاری IT	۱۵۲
۵-۴	ایجاد ارزش تجاری	۱۵۳
۵-۵	مدل تکامل هماهنگی تجارت-IT	۱۵۴
۵-۶	مسیر استراتژی	۱۵۹
۵-۷	مثال موردی: بانکداری	۱۶۱
۵-۸	طراحی استراتژیک	۱۶۲
۵-۸-۱	طراحی استراتژیک تجاری و یکپارچه	۱۶۲
۵-۸-۲	طراحی استراتژیک IT	۱۶۳
۵-۹	هماهنگ سازی منابع IT با استراتژی سازمان	۱۶۴

فصل چهارم: عوامل مهم موفقیت در استراتژی IT ۱۱۴

۴-۱	مقدمه	۱۱۴
۴-۲	IT و تجارت به صورت یکپارچه	۱۱۴
۴-۳	عملکرد یکپارچه از لحاظ رفتاری	۱۱۹
۴-۴	عملکرد یکپارچه از لحاظ سازمانی	۱۲۰
۴-۵	دیدگاهی کلی درباره عوامل مهم موفقیت	۱۲۲
۴-۶	هماهنگی تنظیم مسیر استراتژی	۱۲۶
۴-۷	هماهنگی طراحی استراتژیک	۱۲۸

۱۰-۵. تأثیر منابع IT بر عملکرد شرکت	۱۶۵
۱۱-۵. مثال موردی: بانکداری	۱۶۷
۱۲-۵. اجرای استراتژی	۱۶۹
۱۳-۵. مثال موردی: بانکداری	۱۶۹
۱۴-۵. کنترل نتیجه تجاری	۱۷۰
۱۵-۵. مثال موردی: خرده‌فروشی	۱۷۱
۱۶-۵. مدیریت و استراتژی IT	۱۷۲
۱۷-۵. نقشه استراتژی IT	۱۷۵
۱۸-۵. دیدگاه مالی و استراتژی	۱۷۸
یکپارچه	۱۷۸
۱۹-۵. چکیده	۱۷۹
۱۳-۶. مدل منبع برای پردازش توزیع شده آزاد RM-ODP	۱۹۱
۱۴-۶. معماری مبتنی بر مدل OMG	۱۹۲
۱۵-۶. نقشه تقویت شده عملیاتی Telecom (eTOM)	۱۹۳
۱۶-۶. چارچوب معماری شرکت گروه آزاد	۱۹۳
۱۷-۶. مدل Ross-Weill-Robertson	۱۹۷
۱۸-۶. تنوع	۱۹۹
۱۹-۶. همکاری	۱۹۹
۲۰-۶. هم‌سازی	۲۰۰
۲۱-۶. اتحاد	۲۰۰
۲۲-۶. معماری شرکت Ross-Weill-Robertson	۲۰۱
۲۳-۶. معماری شرکت Gartner	۲۰۲
۲۴-۶. بافت تجاری	۲۰۴
۲۵-۶. معماری راه حل شرکت	۲۰۶
۲۶-۶. سطوح جداسازی	۲۰۶
۲۷-۶. مسیر معماری	۲۰۷
۲۸-۶. معماری تجاری	۲۰۸
۲۸-۱-۶. معماری تجاری Spewak	۲۰۸
۲۸-۲-۶. معماری تجاری TOGAF	۲۰۹
۲۸-۳-۶. معماری تجاری Gartner	۲۱۰
۲۸-۴-۶. مکعب‌های معماری تجاری	۲۱۲
۲۹-۶. معماری اطلاعات	۲۱۳
۲۹-۱-۶. معماری اطلاعاتی Spewak	۲۱۳
۲۹-۲-۶. معماری داده (اطلاعات)	۲۱۴
۲۹-۳-۶. معماری اطلاعات Gartner	۲۱۴
۲۹-۴-۶. مدیریت اطلاعات شرکت	۲۱۷
۲۹-۵-۶. معماری اطلاعات شرکت	

فصل ششم: شرکت و معماری‌های تکنولوژی ۱۸۱

۱-۶. مقدمه	۱۸۱
۲-۶. اصول معماری شرکت	۱۸۳
۳-۶. روش طراحی معماری شرکت (EAP)	۱۸۵
پیشنهادی Spewak	۱۸۵
۴-۶. معماری شرکت Toolkit ارائه شده توسط Carbone	۱۸۷
۵-۶. چارچوب تجاری	۱۸۸
۶-۶. چارچوب IT	۱۸۸
۷-۶. اصول	۱۸۹
۸-۶. مدل‌ها	۱۸۹
۹-۶. موجودی IT	۱۹۰
۱۰-۶. استانداردها	۱۹۰
۱۱-۶. چارچوب اجرا	۱۹۰
۱۲-۶. استانداردهای چارچوب معماری صنعتی و بین‌المللی	۱۹۰
۱۲-۱-۶. POSIX	۱۹۱
۱۲-۲-۶. IEEE	۱۹۱

فعال.....	۲۱۸
۶-۳۰ معماری کاربردی.....	۲۱۹
۶-۳۰-۱ معماری کاربردی Spewak.....	۲۱۹
۶-۳۰-۲ معماری کاربردی TOGAF.....	۲۲۱
۶-۳۱ معماری تکنولوژی.....	۲۲۱
۶-۳۱-۱ معماری تکنولوژی Spewak.....	۲۲۱
۶-۳۱-۲ معماری تکنولوژی TOGAF.....	۲۲۲
۶-۳۲ معماری تکنولوژی Gartner.....	۲۲۲
۶-۳۲-۱ اصول معماری تکنولوژی شرکت.....	۲۲۲
۶-۳۳ مدل‌های سرویس‌گرا.....	۲۲۴
۶-۳۴ مؤلفه‌های فنی.....	۲۲۵
۶-۳۵ دامنه‌های فنی.....	۲۲۵
۶-۳۶ الگوهای فنی.....	۲۲۶
۶-۳۷ خدمات فنی.....	۲۲۷
۶-۳۸ سطوح خدمات یا ملزومات.....	۲۳۰
۶-۳۹ چکیده.....	۲۲۸
۶-۳۹-۱ مدل‌های مرجع معماری TOGAF.....	۲۲۸
۶-۳۹-۲ حاکمیت معماری.....	۲۲۹
۶-۳۹-۳ تجربیات عملی.....	۲۳۱
۶-۴۰ چکیده.....	۲۳۵

فصل هفتم: برنامه‌های استراتژیک: طراحی و اجرا..... ۲۳۷

۷-۱ مقدمه.....	۲۳۷
۷-۲ مدل طراحی استراتژیک Cassidy.....	۲۳۸

۷-۲-۱ فاز ۱: دیدگاه‌سازی (تمرکز

تجاری)..... ۲۴۰

۷-۲-۲ فاز ۲: تحلیل (درباره محیط IT)

..... ۲۳۸

۷-۲-۳ فاز ۳: مسیر (مربوط به IT) ... ۲۳۹

۷-۲-۴ فاز ۴: پیشنهاد..... ۲۴۰

۷-۳ مدل طراحی استراتژیک Y ۲۴۲

۷-۴ تشخیص فعالیت‌های جایگزین..... ۲۴۲

۷-۵ انتخاب فعالیت‌های مناسب..... ۲۴۵

۷-۶ ایجاد طرح..... ۲۴۸

۷-۷ سند استراتژی IT..... ۲۴۵

۷-۸ پیاده‌سازی استراتژی..... ۲۴۹

۷-۹ طرح اجرایی..... ۲۵۰

۷-۱۰ موانع پیاده‌سازی..... ۲۵۲

۷-۱۱ منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی ۲۵۳

۷-۱۲ دخالت کاربر در طول پیاده‌سازی

..... ۲۵۳

۷-۱۳ راه‌حل‌های مربوط به مقاومت احتمالی

در طول پیاده‌سازی..... ۲۵۴

۷-۱۴ مسئولیت پذیری در قبال پیاده‌سازی

..... ۲۵۵

۷-۱۵ پشتیبانی مدیریت از پیاده‌سازی

..... ۲۵۵

۷-۱۶ فن آوری اطلاعات مورد نیاز برای

پیاده‌سازی..... ۲۵۶

۷-۱۷ پیش‌بینی کنندگان پیاده‌سازی..... ۲۵۶

۷-۱۸ ارزیابی استراتژی IT: ارزیابی

نتایج..... ۲۵۸

۷-۱۹ معماری شرکت محرک طرح

استراتژیک IT..... ۲۶۰

۷-۲۰ چکیده..... ۲۶۹

لیست کتاب‌های چاپ شده در انتشارات فناوری نوین
حل مسائل C (مرجع کامل)
حل مسائل C++ (مرجع کامل)
آموزش گام به گام برنامه نویسی بانک اطلاعات با C# (مرجع کامل)
حل مسائل C# (مرجع کامل)
حل مسائل پاسکال (مرجع کامل)
آموزش گام به گام برنامه نویسی بانک اطلاعات با ویژوال بیسیکنت (مرجع کامل)
آموزش گام به گام LINQ با C#
تجارت الکترونیکی
امنیت شبکه
اصول طراحی پایگاه داده
آموزش گام به گام برنامه نویسی با C++
طراحی سیستم‌های شیء‌گرا با زبان C#

مقدمه

مدیریت استراتژیک فن آوری اطلاعات، یکی از دورس اختصاصی رشته‌های فن آوری اطلاعات و مدیریت است. کتاب حاضر توسط شورای عالی برنامه‌ریزی وزارت علوم و دانشگاه پیام‌نور به عنوان منبع درس مدیریت استراتژیک فن آوری اطلاعات معرفی گردید.

این ترجمه شامل کل کتاب نیست، بلکه فصل‌های ۱ تا ۷ را در بردارد که در مقطع کارشناسی تدریس می‌شود. در این فصل‌ها مباحثی از قبیل تئوری‌ها و مدل‌های شرکت‌های تجاری، اصول مدیریت استراتژیک، تنظیم استراتژی ارزش IT و تحلیل سازمانی، عوامل موفقیت در استراتژی IT، تنظیم استراتژیک برای ایجاد ارزش تجاری، شرکت‌ها و معماری‌های تکنولوژی و برنامه‌های استراتژیک (طراحی و اجرا) مورد بررسی قرار می‌دهد.

متن اصلی و ترجمه بخش‌های پیشگفتار و مقدمه در سایت انتشارات فن آوری نوین به آدرس www.fanavarienovin.net آمده است که می‌توانید بردارید.

در پایان امیدوارم این اثر مورد توجه جامعه انفورماتیک کشور، اساتید و دانشجویان عزیز قرار گیرد.

fanavarienovin@gmail.com

۱-۱. مقدمه

استراتژی توسعه فناوری اطلاعات (IT) و تجارت نیازمند یک درک کلی از مفهوم شرکت‌های تجاری است. در این فصل، تئوری‌های منبع محور^۱ و فعالیت محور^۲ شرکت را معرفی می‌کنیم و همچنین شرکت را از لحاظ ارزش ساختاری آن به صورت مدل تجاری و مدل‌های تجارت الکترونیک توصیف خواهیم کرد. این تئوری‌ها و مدل‌ها چگونگی طراحی و تأمین منابع شرکت‌ها برای سرویس‌دهی یکسان و مستمر به مصرف‌کنندگان گوناگون را از لحاظ مفهومی تشریح می‌کنند. در این فصل، روش‌هایی که در فرآیند تعیین ارزش و هزینه‌ی طراحی شرکت از ساختار ارزشی مبتنی بر IT استفاده می‌کنند، بیشتر مورد توجه واقع شده‌اند. علاوه‌براین، روش‌هایی که استراتژی تجاری بر مبنای اینترنت را بکار می‌گیرند و به نام e-strategy شناخته می‌شوند، در این فصل دسته‌بندی شده‌اند که می‌توان با نام مدل‌های e-business از آنها یاد کرد. منظور از استراتژی IT، که موضوع اصلی این کتاب است، تحلیل مفهوم، عملکرد و استراتژی تجارت و همچنین تعریف ساختار ارزشی (مدل تجاری یا فرآیند تجاری) و مدل ساختاری IT مربوطه است که به وسیله‌ی آن زیرساخت IT مورد نیاز جهت پشتیبانی یا فعال‌سازی مدل تجاری اجرایی شرکت، طراحی و فعال می‌شود. امید است که با تشریح شرایط گوناگونی که در آنها IT می‌تواند به بهبود تجارت به وسیله هر ساختار ارزشی یا هریک از مدل‌های e-business کمک کند، خوانندگان بهتر بتوانند ارزش روش‌هایی را که در آنها، IT نقش ناگزیر خود را در تجارت امروز ما ایفا می‌کند، درک کنند.

درک کلی تئوری‌ها و ساختارهای ارزشی برای بحث‌های آتی و موضوعات مطرح شده در این کتاب حائز اهمیت است. تئوری منبع محور، جهت شناخت منابع مورد نیاز e-business، تعیین منابع و اداره‌ی آنها مطرح می‌شود. یکی از منابع مهم، آگاهی است؛ به این معنا که بدانیم چه چیز؟ چگونه؟ و چرا؟

۱-۲. تئوری منبع محور شرکت

بر اساس تئوری منبع محور شرکت، تناوب عملکرد شرکت‌ها را می‌توان به تنوع منابع و امکانات نسبت داد. منابعی که ارزشمند و یکتا هستند و شبیه‌سازی آنها دشوار است، می‌توانند امتیازات رقابتی برای شرکت‌ها بوجود آورند که این امتیازات، بازخورد مثبتی به همراه دارند. طبق نظر Hitt و bierman، shimizu، kochhar و Bierman

^۱ - Resource based ^۲ - Activity based

(۲۰۰۱)، بخش عمده‌ای از محدود تجربیاتی که بر اساس تئوری منبع محور انجام شده است، نتایج مثبتی متأثر از نقش مستقیم منابع در پی داشته است. سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات (IT/IS) از منابع مهم و حیاتی شرکت هستند.

اساس تئوری منبع محور شرکت بیش از آنکه به موقعیت‌های بیرونی و تهدیداتی که از جانب شرایط صنعتی تحمیل می‌شود استوار باشد، بر منابع درونی در دسترس شرکت تکیه دارد. شرکت‌ها بسیار ناهمگون فرض شده‌اند و منابع در دسترس برای هر شرکت، متفاوت در نظر گرفته می‌شود؛ زیرا شرکت‌ها از منابع اولیه متفاوتی برخوردار بوده و گردآوری منابع و جهت‌دهی رشد شرکت، مانند مصرف منابع، تحت تأثیر تصمیمات مدیریتی است.

تئوری منبع محور شرکت عنوان می‌کند که جهت دستیابی به امتیازات رقابتی پایدار، یک منبع باید ارزش اقتصادی تولید کند، همچنین باید در زمانی که مورد استفاده قرار می‌گیرد، کمیاب، غیر قابل شبیه‌سازی و غیر قابل جایگزینی باشد؛ علاوه بر این، نباید بتوان آن را به صورت آماده در بازارهای عامل تهیه کرد. این تئوری بر دو نکته اصلی و کلیدی استوار است: نخست اینکه منابع تعیین‌کننده، عملکرد شرکت هستند و دوم اینکه منابع باید کمیاب و ارزشمند باشند، شبیه‌سازی آنها دشوار باشد و توسط سایر منابع کمیاب قابل جایگزینی نباشد. هرگاه مورد اخیر برقرار باشد، امتیاز رقابتی حاصل شده است. منابع می‌توانند همزمان ارزشمند، کمیاب، غیر قابل جایگزینی و غیر قابل شبیه‌سازی باشند. گستردگی دارایی‌های فیزیکی یک سازمان، زیرساخت و نیروی کار مورد توجه این معیار است و این موارد نیز به عنوان منابع شناخته می‌شوند. عملکرد یک شرکت شدیداً به توانایی آن در دستیابی امتیاز رقابتی شاخص و پایدار بستگی دارد که از طریق منابع خاص شرکت حاصل می‌شود.

تئوری منبع محور، دورنمای مؤثری برای مدیریت استراتژیک است. تئوری منبع محور کمک قابل توجهی به تحقیقات مربوط به موارد رقابتی منابع شرکت مانند آگاهی، آموزش، فرهنگ، کار گروهی و منابع انسانی کرده است. این تئوری نشان می‌دهد که این نوع منابع هستند که می‌توانند منشأ تولید امتیازات رقابتی پایدار شرکت‌ها باشند.

منابع در دسترس شرکت، خصوصاً منابع غیرمادی، در بلندمدت به سختی تغییرپذیر خواهند بود. به عنوان مثال، شاید منابع انسانی تا حدی قابل گسترش باشند، یا شاید امکانات برای تمامی شرکت‌ها یا حتی رقبای حائز اهمیت نباشد. برخی امکانات بر اساس اطلاعات خاص شرکت فراهم می‌شوند و سایر موارد، هنگامی که در کنار قابلیت‌های فردی و منابع خاص شرکت قرار می‌گیرند، دارای ارزش می‌شوند. بنابراین، منابع غیرمادی نیز به میزان قابل توجهی مانند منابع مادی در بوجود آوردن امتیاز رقابتی مؤثر هستند. به ویژه منابع غیرمادی خاص شرکت، مانند دانش، این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌کنند که برای محصولات آتی خود ارزش افزوده ایجاد نمایند.

تئوری منبع محور، امتیازات یک صنعت را به کنترل شرکت بر منابع انسانی، سازمانی، محلی و مهارتی حاصل از استراتژی‌های تولید ارزش منحصربه‌فرد نسبت می‌دهد. به هر میزان که منابع یک شرکت کمیاب،

خاص، مناسب و ارزشمند باشند و شبیه‌سازی و جایگزینی آنها دشوار باشد، به همان میزان این منابع می‌توانند امتیاز رقابتی به وجود آورند.

شاخه خاصی از تئوری منبع‌محور، تئوری منبع - امتیاز^۲ است. تئوری منبع - امتیاز، نظریه نسبتاً جامع و ریشه‌ای درباره رقابت است که بر پایه مؤلفه‌های گوناگونی شکل گرفته است، از جمله اقتصاد، مدیریت و بازاریابی. این تئوری، ساختارهای اجتماعی و ارتباطات اجتماعی را بر رقابت، و در نتیجه عملکرد اقتصادی مؤثر می‌داند؛ نظریه جامعی درباره رقابت است که فرآیند رقابت را تشریح می‌کند. رقابت یک فرآیند است، و یک دستاورد نیست. تئوری منبع - امتیاز در اصل ترکیبی از تئوری تقاضای ناهمگون و تئوری منبع‌محور شرکت است.

Wade و Hulland (۲۰۰۴) یک توپولوژی از منابع IT ارائه دادند که با استفاده از آن می‌توان منابع IT در دسترس یک شرکت را در قالب سه نوع فرآیند دسته‌بندی نمود: **درون به بیرون^۱**، **بیرون به بیرون^۲** و **چرخشی^۴**. منابع درون به بیرون، در پاسخ به نیازها و موقعیت‌های بازار در درون شرکت قرار دارند و تلاش می‌شود که از درون بر روی آنها تمرکز شود. منابع درون به بیرون، زیرساخت‌های IS، مهارت‌های فنی IS، توسعه IS و عملیات IS مؤثر در هزینه را شامل می‌شوند. برعکس، منابع بیرون به بیرون در بخش خارجی جهت‌دهی می‌شوند و تکیه آنها بر پیش‌بینی نیازهای بازار، ایجاد ارتباط مستمر با مصرف‌کننده و درک رقبا است. منابع بیرون به بیرون شامل مدیریت ارتباط خارجی (که توانمندی شرکت برای مدیریت روابط میان عملکرد IT و سهامداران خارج از شرکت را نشان می‌دهد) و پاسخ‌دهی بازار (که توانمندی شرکت در برابر تغییرات بازار خارجی و پاسخ‌دهی سریع و انعطاف‌پذیر را نشان می‌دهد) است. در نهایت، جهت تلفیق منابع درون به بیرون، و بیرون به بیرون به منابع چرخشی نیاز داریم که هر دو تحلیل درونی و بیرونی را در برمی‌گیرند. منابع چرخشی شامل مشارکت‌های تجاری IS، طراحی IS و مدیریت تغییر هستند.

Lertwongstein و Ravichandran (۲۰۰۵)، با یک دیدگاه منبع‌محور عنوان می‌کنند که منابع IS که غیرقابل شبیه‌سازی و ارزشمند هستند، ممکن است دچار نوسان ارزشی شوند. امکانات تکنولوژیک نظیر شبکه‌ها و پایگاه‌های داده، نوسان‌پذیر نیستند؛ زیرا به راحتی می‌توان آنها را از طریق بازارهای عامل تأمین نمود. با این وجود، ترکیب امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت ایجاد زیرساخت IT پیچیده و انعطاف‌پذیر می‌تواند غیرقابل شبیه‌سازی باشد؛ زیرا ایجاد چنین زیرساختی نیازمند ترکیب دقیق مؤلفه‌های فنی جهت هماهنگی با نیازها و اولویت‌های شرکت است. علاوه بر این، زیرساخت پیچیده، منابع انسانی متخصص، ارتباط بین حوزه‌ی IS، حوزه‌های کاربری و همچنین دانش مدیریتی، منابعی ارزشمند هستند که نوسان‌پذیر فرض می‌شوند. این تنها ترکیب بین زیرساخت IT پیچیده و نیروی انسانی ماهر (مؤلفه‌های اصلی) شرکت است که ارزش‌های مصرفی مختلفی ایجاد می‌کند و به سختی قابل شبیه‌سازی است.

هنگام بحث درباره‌ی گردآوری منابع استراتژیک IT و مسیر استراتژیک تجاری در فصل ۸، بار دیگر به موضوع منابع باز خواهیم گشت.

¹ - Resource – Advantage ² - Inside out ³ - Outside in ⁴ - Spanning

۳-۱. تئوری فعالیت محور شرکت

تئوری منبع محور شرکت به منظور تشریح توسعه شرکت‌ها بسط یافته است. با وجود آنکه اساس آن در وهله‌ی اول اقتصادی است، محققان استراتژی این تئوری را بسط داده‌اند. هدف اصلی تئوری منبع محور، تمرکز بر تشریح چرایی تفاوت شرکت‌ها و تأثیر این تفاوت بر سوددهی آنها است. موضوع اصلی تئوری منبع محور شرکت‌هایی هستند که منابع در دسترس آنها متفاوت است؛ به گونه‌ای که این تفاوت دائمی است و تفاوت سطح عملکرد این شرکت‌ها با تحلیل جایگاه منابع شرکت قابل توضیح است. گاهی تفاوت در منابع به سودآوری چشمگیری می‌انجامد.

Sheehan (۲۰۰۲) تئوری منبع محور و فعالیت محور را در برابر هم قرار می‌دهد و با هم مقایسه می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که تئوری فعالیت محور، شرکت را به صورت دسته‌ای از فعالیت‌ها در نظر می‌گیرد؛ در حالیکه تئوری منبع محور، شرکت را به عنوان مجموعه‌ای از منابع در نظر می‌گیرد. تئوری منبع محور دلیل تفاوت ارزش‌های ایجاد شده توسط یک شرکت را توسط آزمودن تفاوت‌های موجود در بخش منابع تشریح می‌کند. با این وجود، تئوری منبع محور توجه چندانی به جریان منابع ندارد. نقش خط تولید در تبدیل ورودی-ها به محصول نهایی (غیر از قابلیت تبدیل)، خارج شدن از مفاهیم تئوری منبع محور است. به بیان دیگر، تئوری فعالیت محور به جریان تبدیل منابع به فعالیت‌ها می‌پردازد. این تئوری تأثیر خط تولید شرکت بر ایجاد ارزش را مورد تأکید قرار می‌دهد، در حالیکه تفاوت‌های موجود در بخش منابع را چندان مورد توجه قرار نمی‌دهد. تقریباً چنین فرض شده است که تمامی ورودی‌های مورد نیاز (منابع) را می‌توان در بازار تهیه نمود. از طریق تئوری فعالیت محور می‌توانیم راه‌هایی را که یک شرکت توسط آنها می‌تواند فعالیت‌های خود را جهت تولید ارزش طراحی کند، مطالعه کنیم. این مطالعه از طریق زنجیره‌ی ارزشی (porter, 1985)، کارگاه ارزشی و شبکه‌ی ارزشی (fjeldstad و staball, ۱۹۹۸) انجام می‌شود.

۱-۲. مقدمه

این فصل به مرور اصول پایه مدیریت استراتژیک شرکت‌های تجاری، بر اساس درک تئوری‌ها و مدل شرکت‌ها می‌پردازد. نخست، اصول پایه استراتژی تجاری توضیح داده می‌شود. تنها از طریق درک عمیق و اجرای مستمر این اصول است که مجریان تجارت می‌توانند انتخاب‌های استراتژیک خود را انجام دهند و شرکت را به خوبی اجرا e-business استراتژی تجاری مناسب، آرایش ارزش مربوطه، مدل تجاری یا مدل نمایند.

در مرحله دوم، نقش استراتژی اشتراکی و روابط آن با استراتژی‌های واحدهای تجاری مورد بحث قرار می‌گیرد. اصل مدیریت استراتژیک در کنار اصول نقشه‌های استراتژیک (مدلی که در فصل ۵ به عنوان بخشی از مبحث تنظیمات استراتژیک، به تفصیل و از طریق مثال اجرایی توضیح داده شده است)، معرفی می‌شود.

در مرحله سوم، اصول طراحی استراتژیک و ارزیابی استراتژی رقابتی تشریح شده‌اند. این موارد نشان می‌دهند که طراحی و اختصاص منابع یک استراتژی تجاری به دقت انجام شده، و جهت دستیابی به اهداف استراتژیک به صورت مستمر اجرا می‌شود.

این فصل پس از تئوری‌های منبع‌محور و فعالیت‌محور مطرح شده در فصل ۱ به توصیف استراتژی‌های منبع‌پردازد. علاوه بر این، با افزایش اهمیت اداره شرکت، این نیاز به وجود می‌آید محور و فعالیت‌محور متناظر می‌که هماهنگی آرایش فن‌آوری اطلاعات و اصول اخلاقی موجود ارزیابی شوند. تئوری‌های مربوط به اصول همچنان در حال شکل‌گیری هستند. مسائل پایه‌ای مربوط به IT و سایر مسائل مربوط به استراتژی IT اخلاقی در نیز در این فصل مورد بررسی قرار گرفته‌اند. IT بررسی توسعه استراتژی

در مرحله چهارم جهت کمک به مدیران، استراتژی‌های تجاری مربوط به شرکت آنها مطرح شده‌اند؛ در این فصل، نه روش برای تحلیل استراتژی معرفی شده است. بر اساس این تحلیل، شرکت‌ها خواهند توانست از طریق مقایسه وضعیت فعلی خود و وضعیت تجاری هدف، که با استفاده از استراتژی تجاری به دست می‌آید، نیازهای خود را ارزیابی کنند.

در نهایت، جهت حصول اطمینان از اینکه شرکت‌ها می‌توانند از امتیاز استراتژیکی که تکنولوژی اینترنت در اختیارشان قرار می‌دهد بهره ببرند، مبحث مدل‌های تجاری فصل ۱ در این فصل نیز پیگیری می‌شود تا e-strategy ویژگی‌های اصلی

۲-۲. اصول پایه استراتژی

منظور از استراتژی، یافتن بهترین راه رقابت نیست؛ و نیز راهی برای ارائه همه چیز به همه مشتریان نیست. بلکه **استراتژی** عبارت است از تعریف راهی برای رقابت که ارزش منحصربه‌فردی را به صورت مجموعه خاصی از کاربردها یا برای مجموعه خاصی از مصرف‌کنندگان ارائه می‌دهد. در واقع، همان‌گونه که عنوان می‌کنند: «استراتژی یک شرکت، نقشه‌ای است که مدیریت، آن را برای Strickland و Thompson تعیین پایگاهی در بازار، هدایت عملیات، جذب و راضی نگه داشتن مشتریان، رقابت موفق و دستیابی به اهداف» (۲۰۱۱)، یک شرکت برای طراحی و حفظ یک جایگاه استراتژیک Porter سازمانی بکار می‌برد. از نظر متمایز باید شش اصل پایه را رعایت کند:

❖ باید با هدف درستی آغاز شود: میزان بازگشت در درازمدت باید از سرمایه‌گذاری بیشتر باشد. ارزش اقتصادی واقعی، تنها در صورتی حاصل می‌شود که استراتژی به گونه‌ای پایه‌ریزی شود که سودآوری پایدار داشته باشد. ارزش اقتصادی زمانی تولید می‌شود که مصرف‌کنندگان حاضر باشند مبلغی برای محصول و خدمات بپردازند که از هزینه تولید آن بیشتر باشد.

❖ استراتژی یک شرکت باید آن شرکت را برای ارائه ارزش پیشنهادی یا تنظیم سودی متفاوت از رقبا آماده کند.

❖ استراتژی باید در یک آرایش ارزشی متمایز منعکس شود. یک شرکت برای دستیابی به امتیاز رقابتی پایدار باید فعالیت‌هایی متفاوت از رقبا خود انجام دهد یا فعالیت‌های مشابه را به روشی متفاوت اجرا کند. ❖ استراتژی‌های مستحکم مسئله توازن را در نظر می‌گیرند. یک شرکت برای آنکه از دیگران متمایز باشد، باید برخی ویژگی‌های محصولات، خدمات یا فعالیت‌های خود را کنار گذاشته یا از آنها صرف‌نظر کند.

❖ استراتژی، چگونگی کنار هم قرار گرفتن تمامی عناصر یک شرکت را تعریف می‌کند. یک استراتژی از میان آرایش‌های ارزشی مستقل انتخاب‌های خود را انجام می‌دهد؛ تمامی فعالیت‌های یک شرکت باید متقابلاً تقویت شوند.

❖ تناوب مسیر در استراتژی مؤثر است. یک شرکت باید ارزش پیشنهادی متمایزی را تعریف کند و در جهت ارائه آن اقدام نماید، حتی اگر این کار به معنی صرف‌نظر از برخی فرصت‌ها باشد.

بنابراین، تنها پس از تصمیم‌گیری درباره‌ی هدف استراتژیک و تعیین ارزش پیشنهادی که شرکت -می‌خواهد از طریق آن بازارهای هدف را در اختیار بگیرد و سود کسب کند، می‌توان آرایش ارزشی یا مدل (تعریف شده در فصل ۱) انتخابی شرکت را تعریف نمود. به منظور ارائه ارزش پیشنهادی متمایز، business آرایش ارزشی منحصربه‌فرد و منابع استراتژیک مورد نیاز به صورت بخشی از فرآیند ایجاد استراتژی طراحی را تعریف نمود. این استراتژی، برنامه‌های کاربردی IT می‌شوند؛ تنها در این زمان است که می‌توان استراتژی و زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرای آرایش ارزشی را مشخص می‌کند و منابع استراتژیک مختلف مورد IT نیاز برای ارائه ارزش پیشنهادی را تأمین کرده و به یکدیگر ارتباط می‌دهد. به این ترتیب اطمینان حاصل می‌-

با استراتژی تجاری هماهنگ شده است: عملی که آن را **تنظیم استراتژیک**^۳ می‌نامند و IT کنیم که استراتژی موضوع اصلی این کتاب است. این عمل در فصل ۵ توضیح داده شده است.

استراتژی، هم طرحی برای آینده و هم الگویی از گذشته است؛ تعادلی است که یک سازمان میان منابع و مهارت‌های داخلی (گاهی مجموعاً به نام توانمندی‌ها نامیده می‌شوند) خود و فرصت‌ها و خطرهایی که توسط محیط خارجی اعمال می‌شود، برقرار می‌کند. استراتژی مسیر بلندمدت یک سازمان است. استراتژی، مسیر (تعریف شده در فصل ۱) که e-business عملیاتی برای دستیابی به هدف سازمان است. آرایش ارزشی یا مدل شرکت انتخاب خواهد کرد، مسیر و حوزه‌ی کاری یک سازمان است که در بلندمدت از طریق آرایش منابع منطبق با تغییرات محیطی امتیازاتی برای سازمان فراهم می‌کند و انتظارات سهامداران را برآورده می‌سازد.

استراتژی از منظر طرح، مسیر، راهنما یا جهت حرکت یک عمل به سمت آینده است، مسیری است که از اینجا به آنجا می‌رسد. استراتژی از منظر الگو، ثبات رفتاری در طول زمان است. استراتژی از منظر موقعیت، تعریفی از محصولات خاص در بازار خاص است. استراتژی از منظر دیدگاه، روش سازمان برای انجام کارها است.

عناصر لازم برای استراتژی تجاری عبارتند از وظیفه، دیدگاه، اهداف، استراتژی بازار، استراتژی دانش و روش عمومی برای استفاده از اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی و فن‌آوری اطلاعات.

۱. وظیفه^۲، دلیل وجودی شرکت را توضیح می‌دهد. به عنوان نمونه، دلیل وجود مؤسسه حقوقی، نیاز مشتری به مشاوره قانونی است. وظیفه به این پرسش اساسی سازمان برمی‌گردد که «ما به چه کاری مشغولیم؟» این تک جمله اساسی نباید چندگانه باشد، بلکه باید به صراحت هدف سازمان را مشخص کند و به دقت آنچه را سازمان انجام می‌دهد، تعریف کند. وظیفه، گزارش صریحی از آنچه سازمان انجام می‌دهد و هدف کلی بلندمدت آن است. اولین نقش آن، تعیین مسیری است که همه آن را دنبال کنند. باید کوتاه، موجز و الهام‌بخش باشد یا اینکه شامل عبارات فلسفی باشد که سازمان را به سمت فعالیت‌های خاص و اهداف اقتصادی، اجتماعی، اخلاقی یا سیاسی نهایی سوق دهد. ارزش‌ها نیز معمولاً در کنار وظیفه تعریف می‌شوند. سه نمونه متفاوت از وظایف عبارتند از کمک به افراد جهت حرکت از یک مکان به مکان دیگر، تأمین درمان دارویی برای بیماران و ایجاد ارتباط الکترونیک میان افراد.

۲. دیدگاه^۳ آنچه را که شرکت قصد به دست آوردن آن را دارد تشریح می‌کند. به عنوان نمونه، یک شرکت حقوقی قصد دارد اصلی‌ترین شرکت حقوقی در نروژ باشد. دیدگاه، تصویری را نشان می‌دهد که مدیران ارشد برای آینده سازمان در نظر دارند، بنابراین چیزی است که آنها می‌خواهند باشند. این تصویر، روشی برای قضاوت درباره تناسب هر فعالیتی که ممکن است سازمان درگیر آن شود را در اختیارمان قرار می‌دهد. دیدگاه تصویری ارائه می‌دهد که بسیاری از جنبه‌هایی را پوشش می‌دهد که از طریق آنها هر کس می‌تواند آنچه شرکت در آینده به آن تبدیل می‌شود و چگونگی عملکرد آن را تشخیص دهد. این تصویر از این جهت وجود دارد که به اهداف جامعه عمل بیوشاند و مقصدی در اختیار سازمان قرار دهد که بتواند آن را به نمایش گذاشته و به این ترتیب همه سهامداران، تصور مشترکی از هدف آتی شرکت خواهند داشت.

³ - Strategic Alignment ² - Mission ³ - Vision

۳. اهداف^۴، مسیر تعیین شده برای تجارت را نمایش می‌دهند. به عنوان مثال، شرکت حقوقی می‌تواند تصمیم بگیرد از سایر شرکت‌های حقوقی فاصله بگیرد تا به اصلی‌ترین شرکت حقوقی نیروژ تبدیل شود. اهداف، مجموعه‌ای از اصلی‌ترین دستاوردهایی هستند که دیدگاه را تکمیل خواهند کرد. معمولاً تعداد این اهداف کم است؛ اما مهمترین جنبه‌های دیدگاه را پوشش می‌دهند مانند بازگشت مالی، خدمات مشتری، کیفیت تولید، روحیه کارمندان و الزامات محیطی و اجتماعی.

۴. استراتژی بازار^۲، بخش‌های بازار و محصولات را توصیف می‌کند. به عنوان مثال، شرکت حقوقی می‌تواند بر مشتریانی تمرکز کند که مشکلاتشان به قانون مالیات اختصاص دارد.

⁴ · Objectives

² Market Strategy

³ - Corporate Parent

⁴ - Portfolio Manager

۱-۳. مقدمه

در دهه‌های گذشته، محققین استراتژی توجه زیادی به مسئله چگونگی تأثیر نخبگان (مدیران و مجریان شرکت) بر استراتژی شرکت مبذول داشته‌اند. مدیرعامل به عنوان مسئول، حوزه‌ی کاری شرکت را تعیین می‌کند، در حالی که مدیر ارشد فن‌آوری اطلاعات مسئولی است که حوزه‌ی کاری IT را در شرکت مشخص می‌نماید. Jensen و Zajac (۲۰۰۴) این مبحث را مطرح و آزمایش کردند که تفاوت خصوصیات فردی مدیران ارشد شرکت می‌تواند باعث شود که در مورد استراتژی‌های خاص شرکت نیز از نظر دستاوردها و گوناگونی ترجیحات متفاوتی داشته باشند. هنگامی که این ترجیحات پایه‌ای در سطوح مختلف سازمان (مدیرعامل و مدیرارشد فن‌آوری اطلاعات) بکار برده شوند، نتایج استراتژیک بسیار متفاوتی در بر خواهند داشت.

به سادگی می‌توان استراتژی را به صورت اصول و فرمولی تعریف کرد که توسط مدیریت و برای دستیابی به هدفی تعیین شده‌اند. این اصول، خطوط راهنمای کلی هستند که کار روزانه را در جهت دستیابی به اهداف تجاری هدایت می‌کنند. استراتژی، الگوی تصمیماتی است که جهت تخصیص منابع در سطح سازمان گرفته می‌شود. این اصول را اهداف مطلوب سازمان و نظریات مربوط به موارد قابل قبول یا غیرقابل قبول در خصوص دستیابی به این اهداف تشکیل می‌دهند.

استراتژی تجاری گسترده‌ترین الگوی تصمیمات مربوط به اختصاص منابع است؛ اما تصمیمات تخصصی‌تر به سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژی اطلاعاتی ارتباط پیدا می‌کنند. چگونه منابع IS/IT باید در سطح سازمان‌های تجاری اختصاص پیدا کنند؟ تجارت چگونه می‌تواند از این مسئله اطمینان حاصل کند که منابع IS/IT ارزش تجاری مطلوب را ارائه خواهند داد؟ Hann و Weber (۱۹۹۶) طراحی استراتژیک IS/IT را به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در نظر می‌گیرند که برای دستیابی به اهداف زیر تنظیم شده‌اند:

۱. تشخیص فرصت‌ها و مشکلات سازمانی که در صورت پیاده‌سازی موفق IS/IT به وجود خواهند آمد.
۲. شناسایی منابع مورد نیاز برای آنکه بتوان IS/IT را به صورت موفقیت‌آمیز برای این فرصت‌ها و مشکلات بکار گرفت.
۳. توسعه استراتژی‌ها و فرآیندها بگونه‌ای که بتوان IS/IT را به صورت موفقیت‌آمیز برای این فرصت‌ها و مشکلات بکار گرفت.
۴. ایجاد امکانات پایه‌ای برای کنترل و ایجاد پیوند میان مدیران IT، بگونه‌ای که فعالیت‌های آنها هماهنگی بیشتری با اهداف مدیران ارشد داشته باشد.

۵. تعیین چگونگی توزیع سود و زیان ناشی از حوادث غیرمترقبه میان مدیریت ارشد و مدیران IT.

۶. تعیین حدود حق تصمیم‌گیری تفویض شده به مدیر IT.

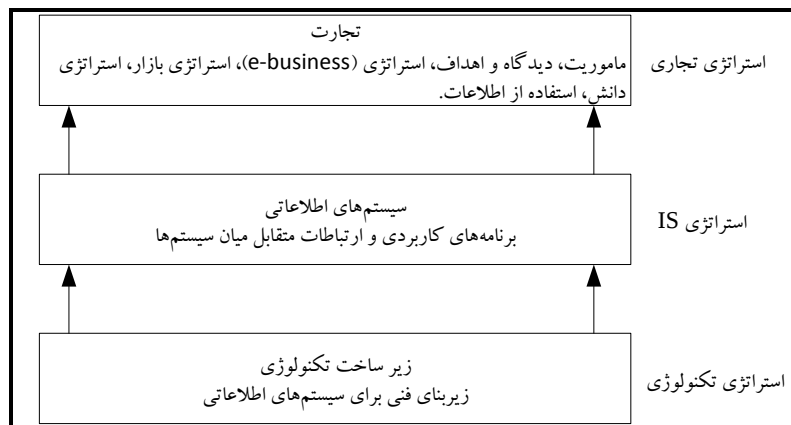
مطالعات تجربی صورت گرفته بر روی پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی/طراحی فن‌آوری اطلاعات در سازمان‌ها وجود تنوع بسیار گسترده‌ای را نشان می‌دهد. Hann و Weber (۱۹۹۶) متوجه شدند که تفاوت سازمان‌ها ناشی از میزان بکارگیری طراحی IS/IT، روش طراحی مورد استفاده، افراد درگیر در طراحی، استحکام پیوند میان طرح‌های IS/IT و طرح‌های شرکتی، تمرکز طرح IS/IT (سیستم‌های استراتژیک در برابر نیاز به منابع) و روش اجرایی طرح‌های IS/IT است. در این فصل، مروری بر اصول تنظیم استراتژیک خواهیم داشت و روش‌های مختلف تحلیل پیشرفت سازمانی و ارزش IT را به تفصیل بررسی خواهیم کرد.

۲-۳. تنظیم استراتژیک

افراد زیادی بر این عقیده هستند که تعادل میان استراتژی تجاری و استراتژی IT به بهبود عملکرد تجاری می‌انجامد. بنابراین، تنظیم استراتژیک هم مورد توجه مدیریت ارشد است و هم یکی از ویژگی‌های مهم مدیران مؤثر فن‌آوری اطلاعات است. همانطور که گفته شد، استراتژی تجاری گسترده‌ترین الگوی تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع است؛ اما تصمیمات تخصصی‌تر به سیستم‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌های تکنولوژیک مربوط می‌شود. IS باید در هر دو بخش تجارت و تکنولوژی مد نظر قرار بگیرد. IS در سطح میانی قرار دارد؛ زیرا تجارت را در حالی که از تکنولوژی استفاده می‌کند، مورد پشتیبانی قرار می‌دهد.

استراتژی تجاری باید در جهت تحقق وظیفه، دیدگاه و اهداف شرکت کار کند؛ در حالی که استراتژی IS به استفاده از برنامه‌های کاربردی IS مربوط می‌شود و استراتژی تکنولوژی به زیرساخت‌های فنی اختصاص دارد؛ البته دو استراتژی اخیر در مسیر استراتژی تجاری حرکت می‌کنند. معمولاً یک شرکت دارای برنامه‌های کاربردی IS متنوعی است. ارتباط میان این برنامه‌ها نیز بسیار مورد توجه واقع می‌شود؛ زیرا استقلال آنها نباید باعث شود که کارکرد آنها نیز به جزایر پراکنده شباهت پیدا کنند. پیکان‌های نمایش داده شده در شکل ۱-۳ نیز حائز اهمیت هستند. پیکان‌هایی که از استراتژی تجاری به سمت استراتژی IS و از IS به سمت استراتژی تکنولوژی کشیده می‌شوند، دیدگاه تنظیمی را نمایش می‌دهند و در واقع، چه چیز را قبل از چگونه نشان می‌دهند. پیکان‌هایی که از تکنولوژی به سوی استراتژی IS و از IS به سوی استراتژی تجاری کشیده شده‌اند، گستره‌ی چه چیز - چگونه - چه چیز را نمایش می‌دهند. این یک تصویر فشرده است که تأثیرات احتمالی فن‌آوری اطلاعات مدرن را بر مؤلفه‌های تجاری آینده نشان می‌دهد.

همانگونه که در فصل ۲ تشریح شد، عناصر مورد نیاز برای یک استراتژی تجاری عبارتند از وظیفه، دیدگاه، اهداف، استراتژی بازار، پیشنهاد ارزشی منحصر بفرد و آرایش ارزشی برای تحقق بخشیدن به وظیفه، دیدگاه و اهداف. همچنین باید استراتژی IS/IT متناظر که در برگیرنده استراتژی دانشی و روش عمومی استفاده از اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌های تکنولوژی است را نیز شامل شود.



شکل ۱-۳ روابط میان استراتژی‌ها در سه سطح.

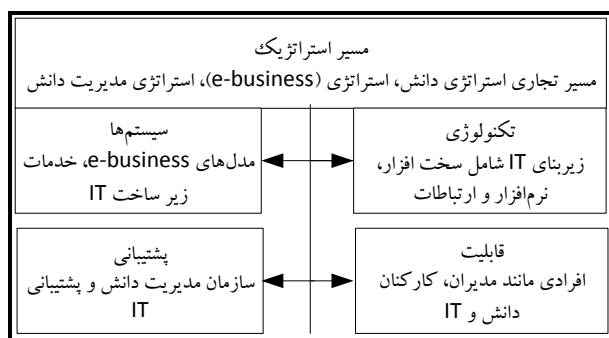
Cassidy (۲۰۰۶) اعلام کرد که تنظیم استراتژیک واقعی زمانی به دست می‌آید که استراتژی IS/IT به جای آنکه در پی استراتژی تجاری حرکت کند، همزمان با آن گسترش پیدا می‌کند؛ به این ترتیب IT می‌تواند استراتژی تجاری را فعال نماید. این بدین معنا است که استراتژی IS/IT به صورت تلفیقی، بخشی از استراتژی تجاری را شکل می‌دهد. این ترکیب نزدیک استراتژی IS/IT و استراتژی تجاری این اطمینان را ایجاد خواهد کرد که تمامی فعالیت‌های IS/IT پشتیبانی بهینه‌ای برای اهداف تجاری، دیدگاه‌ها و ابتکارات فراهم می‌کنند. عناصر مورد نیاز برای استراتژی IS شامل برنامه‌های کاربردی آتی IS/IT، مهارت‌های نیروی انسانی (متخصصین IS/IT) در آینده، ساختار سازمانی IS/IT در آینده و کنترل عملکرد IS/IT هستند. یکی از مهم‌ترین محدوده‌های اجرایی، سیستم‌های مدیریت دانش (KMSها) می‌باشند. برنامه‌های کاربردی آینده بر اساس اولویت‌ها، اینکه چگونه باید گسترش یابند یا چه چیزی کسب کنند (ساخت یا خرید)، چگونه نیازهای کاربر را پوشش می‌دهند و چگونگی دستیابی به امنیت، طراحی می‌شوند. نوع منابع مورد نیاز، انگیزه و مهارت‌های مورد نیاز (مدیران، کاربران، متخصصین IS/IT)، حقوق و سایر مزایا، توانمندی‌های آینده را به وجود می‌آورند. سازمان IS/IT آتی وظایف، نقش‌ها، مدیریت و منابع خارجی احتمالی را تعریف می‌کند.

عناصر مورد نیاز برای یک استراتژی تکنولوژی عبارتند از انتخاب سخت‌افزار IT، نرم‌افزار پایه و شبکه‌ها؛ و نیز اینکه این مؤلفه‌ها چگونه باید به صورت یک زیرساخت تکنولوژیک با یکدیگر تعامل داشته باشند و چگونه سطح امنیتی مورد نیاز باید حفظ شود. زیربنای تکنولوژی از سخت‌افزار، سیستم‌های نرم‌افزاری، شبکه‌ها و ارتباطات، استانداردها و پشتیبانی از جانب فروشندگان تعیین شده تشکیل می‌شود.

یک استراتژی IS/IT یک استراتژی ترکیبی است که محتوای تجاری، IS به صورت دقیق و زیربنای تکنولوژیک را در بر می‌گیرد. عناصر مورد نیاز برای یک استراتژی IS/IT مسیر تجاری و استراتژی (وظیفه، دیدگاه، اهداف، استراتژی دانش)، برنامه‌های کاربردی (سیستم‌های مدیریت دانش)، افراد (مهارت‌های آینده منابع انسانی)، سازمان (سازمان آینده و کنترل عملکرد IT) و زیربنای تکنولوژی (زیرساخت فنی آینده) را در بر می‌گیرد. بنابراین، مبحث IS/IT، مبحث نسبتاً گسترده‌ای است. این مبحث به اندازه‌ای گسترده است که

تمامی ارتباطات و وابستگی‌های متقابل درون استراتژی را در بر می‌گیرد و تغییر در یکی از عناصر، همانگونه که در شکل ۲-۳ نشان داده شده است، تمامی سایر عناصر را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

به عنوان مثال، در شرکتی که روابط نزدیک با مشتری یک اصل ارزشی است، استراتژی تجاری به شدت بر تجربه مشتری تمرکز می‌کند و رضایت مشتری، معیار اصلی موفقیت خواهد بود. به همین ترتیب، استراتژی IT باید بر اساس نیازهای مشتری تنظیم شود و پشتیبانی خوبی برای مدیریت روابط مشتری ایجاد نماید. این استراتژی‌ها تکنولوژی مورد نیاز را تعیین می‌کنند که اولویت تمرکزی آن باید به مدیریت روابط مشتری، مدیریت سفارش، حمل و نقل و بازاریابی اختصاص داشته باشد تا از حفظ تجربه‌ی برتر مشتری (به ترتیبی که ارزش پیشنهادی تصریح شده در استراتژی تجاری مشخص کرده است) اطمینان حاصل کند. روابط نزدیک با مشتری مستلزم وجود یک پایگاه داده مشتری است که منبع واحد حقیقت را ایجاد نماید، تا به این ترتیب بتوان خدمات شخصی به مشتری ارائه داد. معمولاً این سیستم توسط یک کانال اینترنتی، یا واسط برای پشتیبانی مشتری و ارزیابی مشتری حمایت می‌شود. سازمان IT جهت هماهنگی با استراتژی تجاری معمولاً باید تمرکززدایی کرده و بر اساس دسته‌بندی مشتریان سازمان‌دهی شود. تحلیل گران تجاری (جهت پشتیبانی از بررسی نیازهای مشتری) نقش مهمی در IT بر عهده خواهند داشت. به همین ترتیب، فرآیندهای IT نیز بر مشتری متمرکز خواهند بود. فرآیند مدیریت سطح خدمات، فرآیند مدیریت رضایت‌مندی مشتری و فرآیند تحلیل نیازهای مشتری، هسته فرآیندهای IT هماهنگ با استراتژی تجاری را تشکیل خواهند داد. در نهایت، معیارهای IT به معیارهای رضایت مشتری وابسته هستند. به طور خلاصه، IT به طور کامل و از تمامی جنبه‌های استراتژی IT، تکنولوژی، سازمان‌دهی، فرآیندها و معیارها با استراتژی تجاری هماهنگ خواهد بود.



شکل ۲-۳ عناصر و وابستگی‌های استراتژی IS/IT

در مدل مشهور الماس Leavitt نیز همین طرز تفکر وجود دارد. همه چیز با یکدیگر در ارتباط هستند و تغییر در یک عنصر، تمامی عناصر دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد (شکل ۳-۳). اجرای وظایف از طریق سیستم‌ها صورت می‌گیرد، ساختار برای پشتیبانی از عملکردها حائز اهمیت است و افراد مهارت و توانمندی را به نمایش می‌گذارند. مدل الماس تنها در صورتی می‌تواند در مسیر تجاری استراتژیک تغییر ایجاد کند که تمامی وابستگی‌های میان عناصر در طول زمان مورد توجه قرار گرفته باشند.

۱-۴. مقدمه

موفق باید به طور کامل و در تمامی مراحل فرآیند IT همان طور که در فصل ۳ مطرح شد، یک استراتژی مدیریت استراتژیک از طراحی و تنظیم استراتژی تا اجرا و ارائه کامل برنامه با تجارت هماهنگ باشد. بسیاری - تجارت منتشر شده اند، بر یکی از ابعاد مسئله هماهنگی IT از کتاب هایی که تا امروز درباره ی هماهنگی را به IT تمرکز کرده اند: طراحی استراتژیک یا مسائل سازمانی. در این فصل، عوامل مهم موفقیت استراتژی طور کلی و در چهار بعد از فرآیند مدیریت استراتژیک، از طراحی و تنظیم تا اجرای استراتژی و کنترل ارائه جهت بالا بردن ارزش استراتژیک آرایش فن آوری IT ارزش مورد بحث قرار خواهیم داد؛ زیرا مدیران اطلاعات باید این هماهنگی را در هر چهار بعد مدیریت کنند.

به صورت بخشی از تجارت در نظر گرفته شود و IT اصلی ترین عامل مورد نیاز برای موفقیت این است که را به عنوان IT از تجارت) که در بسیاری از سازمان های سنتی - که نقش IT شکاف ما در برابر آنها (جداسازی عنصری مفید در پشتیبانی اداری در نظر می گیرند - دیده می شود، وجود نداشته باشد.

و تجارت به صورت یکپارچه فعالیت کنند»، در اثر اصول و دقت IT این نیاز به این فرهنگ سازمانی که » بخشی از حاکمیت شرکت است که هدف از آن بررسی تطبیق IT به وجود می آید. حاکمیت IT حاکمیت بکار گرفته می شود، بطور مختصر در این IT زمانی نوع مدیریت است. این فرآیند، به صورتی که در استراتژی فصل تشریح شده است.

و تجارت به صورت یکپارچه IT ۲-۴.

به عنوان یک اصل بسیار مهم در تجارت شناخته شده است؛ زیرا مرکز تمامی فعالیت های تجاری IT ، باید نقشی که IT شرکت های مدرن برای تولید ارزش مشتری است. جهت ایجاد ارزش تجاری با استفاده از تنها به عنوان یک پشتیبان برای راه اندازی IT در تجارت ایفا می کند به صورت کامل درک شود؛ نباید IT (، مالی و کنترل موجودی فرض شود؛ بلکه باید نقش HR تجارت، مانند سایر پشتیبان ها از جمله منابع انسانی) در روش هایی که شرکت می تواند برای ارائه محصولات و خدمات خود به مشتریان IT خاص و متمایز رقابتی در تمامی فرآیندهای تجاری ایفا IT بکار برد، مورد توجه قرار گیرد. نقش تکمیل کننده ای که این روزها به سیستم عصبی مرکزی تجارت تبدیل شده است. در واقع، اطلاعات مانند IT می کند به این معنا است که پشتیبانی IT جریان خون تجارت است که در جریان های تجاری (فرآیندهای تجاری)، که توسط سیستم عصبی

می‌شوند، در حرکت است. ارزش تجاری تولیدی هر فرآیند یا عملیات تجاری از طریق مصرف (پردازش) دینامیک اطلاعات ورودی و به وجود آوردن اطلاعات خروجی جدید- که همانطور که در آرایش ارزشی تجارت (فصل ۱) تعریف شد، به نوبه‌ی خود توسط عملیات (فرآیند) تجاری دیگری مصرف می‌شوند- حاصل می‌شود؛ اطلاعات بسیار شبیه به جریان خونی عمل می‌کنند که در اندام‌های بدن (شرکت) جاری است و آن را زنده و فعال حفظ می‌کند. بنابراین، اگر شرکتی می‌خواهد در صنعت مربوطه به یک امتیاز رقابتی پایدار دست ، yin و yang و تجارت باید مانند IT و مدیریت آن را به عنوان یک اصل تجاری مهم برگزیند. IT باید، بایستی که یکدیگر را تکمیل می‌کنند، و مثل یک ارگانیزم مکمل عمل کنند تا به توازن صحیح و امتیاز رقابتی دست بخشی از استراتژی تجاری است، به ارتباط IT (۲۰۰۱) در بحث خود در این مورد که Smaczny بایند. و تجارت به صورت یک ادغام اشاره می‌کند. IT مستحکم میان

و تجارت به صورت IT این است که IT بنابراین، اصل بنیادی تمامی عوامل مهم موفقیت استراتژی توسط عملیات تجاری متناظر با آن IT یکپارچه عمل کنند. لازمه‌ی این کار این است که هر یک از وظایف ، سازمان، IS/IT توجیه و تنظیم شود؛ ارزش تجاری بر اساس این معیار ارزیابی می‌شود. بنابراین، استراتژی فرآیندها، زیرساخت، برنامه‌های کاربردی، پروژه‌ها، بودجه و معیارها، همه و همه باید متناسب با اهداف، چشم- تجارت مورد مطالعه IT اندازه‌ها و استراتژی‌های تجاری تنظیم شوند. بیش از ۱۰ سال است که مسئله هماهنگی قرار گرفته است. در بسیاری از آثار منتشر شده، چنین عنوان شده است که این هماهنگی باعث می‌شود که بدست آورد و مسیر IT به امتیاز رقابتی دست یابد، بالاترین میزان بازگشت سرمایه را از IT شرکت با استفاده از و انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به فرصت‌های جدید تجاری را ایجاد نماید.

و تجارت از اجرای آن آسان‌تر است. در حقیقت، هنوز شرکت‌های زیادی IT صحبت از عملکرد یکپارچه به IT و تجارت را پیاده‌سازی کنند. ضعف استفاده از IT موفق نشده‌اند که بطور کامل اصول فعالیت یکپارچه به صورت IT صورت سنتی (حتی در برخی از شرکت‌های جدید) این مشکل را به وجود آورده است، زیرا یک ابزار تکنولوژیک پشتیبانی بکار گرفته می‌شد که به نظر می‌رسید مطابق گفته (یا میل) تکنسین عمل می‌کند و کوچک‌ترین ارتباطی با پایانه مشتریان یا اهداف تجاری نهفته در وظایف خود ندارد. نیازی به درک تجارت وجود نداشت و استراتژی تجاری و نقاط اختلاف آن به حال خود رها می‌شد. در بسیاری از شرکت‌ها و تجارت وجود داشت و حتی امروز هم وجود دارد. IT انواع رابطه یا فرهنگ ما در برابر آنها بین

ممکن است این مثال برای شرکت‌های امروزی اغراق شده به نظر برسد؛ اما با این وجود، همچنان کمی ، IT و تجارت وجود دارد. نوسان درجات ناهماهنگی سازمانی و کارکردی میان تجارت و IT ناهماهنگی میان در شرکت‌ها است. با وجود تلاش‌های مستمر و جدی محققین IT مهم‌ترین عامل بازدارنده تولید ارزش توسط -تجارت باید همچنان برای IT در ۲۰ سال گذشته، تحقیقات جدید نشان می‌دهد که دستیابی به هماهنگی و مدیران تجاری دارای اولویت استراتژیک باشد. IT مدیران

در شرکت را مورد IS/IT (۱۹۹۷) میزان هماهنگی و تلفیق میان استراتژی تجاری و استراتژی Teo و King (۱۹۹۷) به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها با افزایش میزان تلفیق، طی چهار Teo و King بررسی قرار دادند.

برای ایجاد تمایز تجاری IT مرحله‌ی تلفیق استراتژیک، به مهارت (تکامل) لازم جهت بهره‌برداری و مدیریت دست پیدا می‌کنند. مرحله‌ی نخست، طراحی‌های جداگانه با تلفیق مدیریتی است. مرحله‌ی دوم، طراحی با پیوستگی یک‌جانبه با تلفیق متوالی، و مرحله‌ی سوم، طراحی پیوسته دوجانبه با تلفیق متقابل است. مرحله‌ی به IT است (کامل‌ترین سطحی که در آن تجارت و IT چهارم، طراحی پیوسته و تلفیق کامل طراحی تجارت و صورت یکپارچه با هم فعالیت می‌کنند).

مرحله ۴ تلفیق کامل	مرحله ۳ تلفیق بازگشتی	مرحله ۲ تلفیق متوالی	مرحله ۱ تلفیق اداری	ویژگی‌های رشد
توسعه همزمان استراتژی‌های IS و تجاری	پشتیبانی و تاثیر استراتژی تجاری	استراتژی پشتیبانی تجاری	اداری و غیراستراتژیک	هدف تلفیق
مهم برای پایداری طولانی مدت سازمان	منبع برای پشتیبانی و تاثیر بر استراتژی تجاری	منبع برای پشتیبانی استراتژی تجاری	دارای گرایش فنی و غیر استراتژیک	نقش تابع IS
عضو رسمی و کامل مدیریت ارشد که در بسیاری از مسائل تجاری دخالت دارد	کارشناس IS که ورودی‌های معتبر را در طول تنظیم و پیاده‌سازی استراتژی تامین می‌کند	کارشناس IS که استراتژی IS/IT را برای اجرای استراتژی تجاری تنظیم می‌کند.	مدیر عملکردی مسئول برای پشتیبانی	نقش اولیه مدیر IS
تاثیر بلندمدت در سازمان	کیفیت ورودی‌های IS در تنظیم و پیاده‌سازی استراتژی تجاری	مشارکت در پیاده‌سازی استراتژی تجاری	کارایی عملیاتی و کاهش هزینه	عملکرد معیار برای تابع IS
برنامه‌های کاربردی IS برای موفقیت استراتژی تجاری مهم هستند	اهداف تجاری و قابلیت‌های IS که در کنار یکدیگر مد نظر قرار گرفته‌اند	اهداف تجاری که در ابتدا مد نظر قرار گرفته‌اند	نیاز به فرآیندهای کاری با مدیریت خودکار	انگیزه‌های توسعه برنامه‌های کاربردی IS
تقریباً همیشه	معمول	غیر معمول	به ندرت	مشارکت مدیریت ارشد در طراحی IS/IT
تقریباً همیشه	معمول	غیر معمول	به ندرت	مشارکت کاربر در طراحی IS/IT
تقریباً همیشه	معمول	غیر معمول	به ندرت	مشارکت مدیر IS در طراحی تجاری
تقریباً همیشه	معمول	غیر معمول	به ندرت	ارزیابی تکنولوژی‌های جدید
یک	دو	سه	چهار یا بیشتر	وضعیت مدیران IS (تعداد سطوح پایین‌تر از مدیر عامل)

شکل ۱-۴ مراحل تلفیق بین استراتژی تجاری و استراتژی IS/IT

را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ترکیب این عوامل سطح IT عوامل بسیاری قابلیت عملکرد یکپارچه تجارت و King در آن صورت می‌گیرد را مشخص می‌کند. IT تنظیم، طراحی و اجرایی که عملکرد یکپارچه تجارت و را تحت تأثیر قرار می‌دهد. IT در مدیریت استراتژیک تجارت-IT (۱۹۹۷)، ده عاملی که رابطه تجارت-Teo و دهند، شناسایی کرده‌اند. این عوامل را **متغیرهای معیار^۵** نامیده‌اند. چهار مرحله تلفیق را می‌توان با استفاده از متغیرهای معیار مانند شکل ۱-۴ توصیف کرد. متغیرهای معیار، ویژگی‌های تئوریک هر مرحله از تلفیق را نشان می‌دهند. به عنوان مثال، از نظر تئوریک شرکت‌هایی که در مرحله ۱ قرار دارند، می‌توانند مقادیری را به متغیرهای خود اختصاص دهند که پایین‌تر از مرحله ۱ فهرست شده‌اند؛ اما به این معنا نیست که شرکت‌های واقع در مرحله ۱ نمی‌توانند ارزش متغیرهای مراحل دیگر را دارا باشند.

هر کدام از ۱۰ متغیر معیار را می‌توان با جزئیات بیشتر به صورت زیر تشریح کرد:

۱. **هدف از تلفیق:** در مرحله ۱، تلفیق در وهله اول بر پشتیبانی از فرآیندهای کار مدیریتی متمرکز است. این مسئله به تدریج تغییر می‌کند؛ زیرا تابع IS به پشتیبانی از استراتژی تجاری (مرحله ۲) می‌پردازد و یا اینکه بر استراتژی تجاری تأثیر می‌گذارد (مرحله ۳). در مرحله ۴، پیشرفت استراتژی مشتری برای استراتژی‌های IS و تجاری وجود دارد؛ در این مرحله، IS و تجارت واقعاً به صورت یکپارچه عمل می‌کنند و از لحاظ استراتژیک بر هر دو مسیر تأثیرگذار هستند.

۲. **نقش تابع IS:** گذار از جنبه‌ی فنی به جنبه‌ی تجاری، گرایش عمومی بسیاری از توابع IS است. در مرحله ۱، تابع IS در وهله‌ی اول دارای جهت‌دهی فنی است. هنگامی که تابع IS به عنوان منبعی برای پشتیبانی اجرا (مرحله ۲) و فرمول‌دهی (مرحله ۳) استراتژی‌های تجاری استفاده می‌شود، این نقش به تدریج تغییر می‌کند. در مرحله ۴، تابع IS به عنوان عامل مهمی برای موفقیت بلندمدت سازمان در نظر گرفته می‌شود. برای آنکه IS بتواند به صورت یکپارچه با تجارت عمل کند، باید تفکر حاکم بر آن مانند یک تجارت با مهارت‌های پیشرفته تجاری باشد. به همین ترتیب، تجارت نیز به یک مغز متفکر IT تبدیل می‌شود.

۳. **نقش عمده مدیر IS:** به نظر می‌رسد میزان نقش مرکزی تابع IS با کاهشی عمومی روبرو است. این مسئله می‌تواند ناشی از این باشد که مسئولیت‌های تابع IS از طراحی سیستم‌ها به تلفیق سیستم‌ها تغییر می‌کند و نقش آن از توسعه‌دهنده به مشاور تبدیل می‌شود. تابع IS برای افزایش تمرکز دایمی نقشی مانند یک دولت فدرال در هماهنگ‌سازی منابع پراکنده IS ایفا می‌کند. با گذشت زمان و افزایش تأکید بر دانش مربوط به تغییرات تکنولوژی و دانش مربوط به تجارت، نیازهای مهارتی مدیریت ارشد نیز تغییر کرده است. علاوه بر این، مهارت‌های ارتباطی و سیاسی قابل توجهی نیز مورد نیاز است. نقش مدیر IS به تدریج از مسئول اداری تأمین پشتیبانی (مرحله ۱) به کارشناس IS که استراتژی IS را برای دستیابی به اهداف تجاری تنظیم می‌کند (مرحله ۲) تغییر کرده است. از آنجایی که شرکت، استفاده از IT در اهداف استراتژیک را آغاز کرده است، نقش مدیر IS مهم‌تر شده است. او نقش عمده‌ای در تسهیل و تأثیرگذاری بر توسعه و اجرای برنامه‌های کاربردی جهت دستیابی به اهداف تجاری ایفا می‌کند (مرحله ۳). در نهایت، در مرحله ۴، مدیر IS به عضوی کامل و

⁵ - Benchmark Variables

رسمی از تیم مدیریت ارشد تبدیل می‌شود و ورودی‌های مهمی برای موارد مرتبط با IS و مستقل از آن فراهم می‌کند.

۴. معیار اجرایی برای تابع IS: درحالی‌که تابع IS رشد می‌کند، معیار عملکردی آن نیز تغییر می‌کند: از یک ساختار متمرکز بر کارایی عملیاتی به ساختاری نامنظمی برای تأثیر IS بر مسیر استراتژیک تبدیل می‌شود. به این ترتیب معیار اولیه عملکردی (مرحله ۱) برای تابع IS، در اصل به کارایی عملی و کاهش هزینه مربوط می‌شود. هنگامی که تابع IS نقش استراتژیک‌تری را بر عهده می‌گیرد، به تدریج بر تأثیرگذاری اجرای استراتژی تأکید بیشتری می‌شود (مرحله ۲) و پس از آن به کیفیت ورودی‌های IS برای طراحی و اجرای استراتژی تجاری گرایش پیدا می‌کند (مرحله ۳). در نهایت، معیار عملکرد برای تابع IS باید تأثیر بلندمدت آن بر سازمان باشد (مرحله ۴)؛ به منظور ایجاد امتیاز استراتژیک پایدار، IS به یک مبدل تجاری تبدیل می‌شود.

۵. محرک‌های پیشرفت برنامه‌های کاربردی IS: در ابتدا، محرک‌های پیشرفت برنامه‌های کاربردی IS فرصت‌های دستیابی به تأثیرگذاری بیشتر از طریق اتوماتیزه کردن فرآیندها هستند. از آنجایی که استفاده از برنامه‌های کاربردی IS برای پشتیبانی از استراتژی‌های تجاری در حال افزایش است، اهداف تجاری به مکانیزم‌های محرک برای انتخاب برنامه‌های کاربردی IS قابل توسعه تبدیل می‌شوند (مرحله ۲). در مرحله ۳، آنچه برای شرکتی که قصد توسعه سیستم‌های خود و دستیابی به امتیاز رقابتی پایدار را دارد حائز اهمیت خواهد بود این است که اهداف تجاری و توانمندی‌های IS را در کنار هم و به صورت ترکیبی در نظر بگیرد. در نهایت، در مرحله ۴، برنامه‌های کاربردی IS توسعه یافته‌اند؛ زیرا در موفقیت استراتژی یکپارچه و تولید ارزش تجاری نقشی بسیار مهمی ایفا می‌کنند.

۶. نقش مدیریت ارشد در طراحی IS/IT: معمولاً در مرحله ۱، مدیران ارشد توجه چندانی به تابع IS ندارند؛ زیرا تابع نامشخصی است که فقط هزینه‌ساز است. در مرحله ۲، هنگامی که استراتژی‌های IS برای پشتیبانی از استراتژی‌های تجاری بکار گرفته می‌شوند، مدیریت ارشد به تدریج نقش پررنگ‌تری در طراحی IS/IT پیدا می‌کند. این حقیقت که طراحی استراتژیک IS/IT می‌تواند استراتژی تجاری را نیز تحت تأثیر قرار دهد، مدیریت ارشد را مجاب می‌کند که به صورت فعال‌تری در این نوع از استراتژی وارد عمل شود (مرحله ۳). در نهایت، در مرحله ۴، هنگامی که تابع IS اهمیت بسیاری در بقای شرکت پیدا می‌کند، مدیریت ارشد و مدیر ارشد IS در کنار یکدیگر به تنظیم طرح‌های IS و طرح‌های تجاری می‌پردازند؛ تجارت و IT واقعاً به صورت یکپارچه عمل می‌کنند.

۷. نقش کاربر در طراحی IS/IT: پیش از آنکه پایانه کامپیوتر در اختیار کاربر قرار بگیرد، مدیریت کاربر نقش عمده‌ای بر عهده نداشت (مرحله ۱). اما از زمانی که سیستم‌ها و ابزار پایانه کاربر بر فضای کار شخصی حاکم شده‌اند و توابع IS تأثیرگذاری بر واحدهای کاربردی را به صورت تأثیر بر استراتژی‌های تجاری آغاز کرده‌اند، نقش کاربر در بهره‌برداری کامل از پتانسیل فن‌آوری اطلاعات اهمیت بیشتری پیدا کرده است. نقش کاربر به تدریج و طی مراحل مختلف افزایش پیدا می‌کند؛ به گونه‌ای که در مرحله ۴، کاربران به میزان وسیعی در طراحی IS/IT سهیم هستند.

تنظیم استراتژیک برای ایجاد ارزش تجاری

۱-۵. مقدمه

در فصل ۴ یک مدل کلی برای هماهنگی IT- تجارت تعریف شد. این فصل، جزئیات روشی هر کدام از مراحل فرآیند استراتژی IT را تعریف می‌کند.

ابتدا، فرآیند استراتژی تجاری باید به صورت روشمند انجام شود و باید بتواند پیوند میان اهداف استراتژیک شرکت و طرح‌های عملیاتی تجاری ویژه متناظر برای تحقق بخشیدن به این اهداف را به وضوح نمایش دهد. به عنوان مثال، برای یک بهره‌وری خاص تعریف شده برای شرکت، روش‌های نوآورانه‌ای برای فروش و بازاریابی و مدیریت زنجیره تأمین طراحی شده است که بایستی با یکدیگر پیوند داشته باشند و به روش علت و معلولی با یکدیگر همکاری کنند. روش مناسب پیشنهاد شده توسط Kaplan و Norton به نام نقشه استراتژی ابزار مفیدی برای این مقصود است.

این فصل اصول پایه استراتژی IT را مرور کرده، و درباره‌ی مدل‌های گوناگون مورد استفاده در تحلیل یا توصیف بخش‌های مختلف تنظیم استراتژیک به اختصار بحث می‌کند. این مدل‌های تنظیم استراتژیک با مدل تنظیم سراسری ما برای تعریف و اجرای استراتژی IT هماهنگ با تجارت اختلاف دارد. این مسئله نشان می‌دهد که مدل ما تمامی عناصر هماهنگی جداگانه پیشنهاد شده در این مدل‌ها را با یکدیگر تلفیق کرده است. علاوه بر این، نشان می‌دهد که مدل ما برخی ملزومات مهم را که در این مدل‌ها فراموش شده‌اند، یا توجه کمی به آنها شده است را نیز مورد توجه قرار داده است. قدرت اصلی مدل ما در مقایسه با کارهای قبلی دوگانه است: الف) تمامی عناصر مربوط به تنظیم را با یکدیگر تلفیق کرده است تا به این ترتیب از آنها داده‌هایی معنادار و قابل استفاده برای متخصصین بسازد، ب) چرخه کامل تنظیم استراتژیک، از تنظیم مسیر تا کنترل نتیجه استراتژیک و چرخه بازخورد آتی برای تطبیق خود با هماهنگی (به کمک اصول معماری و حاکمیت IT) را در بر می‌گیرد.

ما نقشه استراتژی Kaplan و Norton (۱۹۹۴) را به عنوان پایه‌ای برای بسط استراتژی IT هماهنگ با تجارت بکار می‌گیریم. این کار ما را در نخستین مرحله (مسیر استراتژی) از مدل استراتژیک چهار مرحله‌ای مان قرار می‌دهد. نخستین گام در تولید استراتژی IT، داشتن یک استراتژی تجاری صریح است که مسیرها و اهداف تجاری مطلوب را به صراحت معین می‌کند. این اهداف استراتژیک تجاری قابلیت‌های تجاری جدید مورد نیاز برای رقابت یا مدل عملیاتی شرکت را تعیین می‌کنند. اطلاعات تجاری استراتژیک و قابلیت‌های فرآیندی مورد نیاز را بیان می‌کند. تحلیل شکاف به این منظور تعریف شده است که از طریق آن بتوانیم تشخیص دهیم که فقدان کدام اطلاعات خاص و قابلیت‌های فرآیندی در محیط IT فعلی مانع پوشش این نیازهای استراتژیک شده است. از آنجایی که این قابلیت‌ها به هم پیوسته هستند، نتایج تحلیل و موقعیت دلخواه

آنی باید به خوبی در معماری تلفیقی شرکت توصیف شوند. یکی از نقاط قوت اصلی روش شناسی این است که یک روش معین برای ترسیم پیوند میان محرک‌های استراتژیک تجاری منبع و نیازهای استراتژیک IT ناشی از آن استفاده شده است. با استفاده از این تحلیل می‌توانیم کیفیات IT مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک، یعنی کیفیت IT یا استراتژی قابلیت در طول استراتژی تجاری را گسترش دهیم. بنابراین، استراتژی تخصیص منابع تحت تأثیر استراتژی کیفیتی IT گسترش پیدا می‌کند. با دید دستیابی به انعطاف‌پذیری کیفی و هماهنگی با بازار و در راستای استراتژی تجاری، مهارت‌هایی که باید حفظ شوند و بهترین منابعی که از طریق شرکا می‌توان به دست آورد (محلی یا خارجی) را مشخص می‌کند. در نهایت، مدل حاکمیت IT مورد نیاز برای هدایت اجرای استراتژی را معین می‌کند. روش شناسی اجرایی از فرآیند مدیریت استراتژیک عمومی معرفی شده در فصل ۴ پیروی می‌کند.

در این فصل، نمونه‌های موردی از استراتژی‌های تبدیل تجاری در بانک بزرگ استرالیا و یک خرده-فروشی را برای نمایش کاربردی اصول تنظیم استراتژیک سراسری بکار خواهیم برد. مثال مربوط به بانکداری را به سه بخش تقسیم می‌کنیم و روش اتخاذ شده توسط مدیر فن آوری اطلاعات بانک در هر کدام از سه مرحله‌ی اولیه از فرآیند استراتژی IT چهار مرحله‌ای خود را مورد بررسی قرار می‌دهیم؛ و میزان ارائه ارزش تجاری IT گزارش شده توسط خرده‌فروش را به منظور نمایش آخرین مرحله از فرآیند استراتژی IT، یعنی کنترل نتیجه تجاری تشریح می‌کنیم.

در فصل ۱۲، به مسئله کاربرد عملی نقشه استراتژی باز خواهیم گشت؛ به این منظور، یک مطالعه‌ی موردی درباره‌ی فرآیند تنظیم استراتژی IT- تجاری و نتایج یک شرکت چندمنظوره‌ی الکترونیکی مطرح در منطقه آسیا-پاسفیک را به عنوان مثال بکار خواهیم برد.

۲-۵. اصول تنظیم استراتژیک

۱-۲-۵. عناصر پایه تنظیم استراتژیک

IT ابزاری برای پایه تجاری است. بنابراین، همانگونه که در بخش‌های قبلی مطرح شد، استراتژی IT بخشی از استراتژی تجاری است و بر سازمان IT، فرآیند، سیستم‌ها و افرادی که باید به اجرای تجاری کمک کنند تمرکز می‌کند. بنابراین، اصل پایه استراتژی IT بسیار ساده است: هر هدف معین، هر مسیر فنی و هر استاندارد فنی و اصل معماری که توسط این استراتژی تعریف می‌شود و هر مدل فرآیند و خطوط راهنمای عملیاتی که پیشنهاد می‌کند باید تضمین کند که نتایج تجاری حاصله با اهداف استراتژیک در یک راستا قرار دارند. بنابراین، همانگونه که در فصل ۴ بیان شد، کلید اصلی تولید یک استراتژی IT مرتبط با تجارت باکیفیت این است که فرآیند استراتژی IT در تمامی مراحل با فرآیند استراتژی تجاری هماهنگ باشد.

در این فصل، اصول و روش تولید یک استراتژی IT هماهنگ با تجارت را شرح می‌دهیم. در حقیقت، به این دلیل بر فرآیند و روش تنظیم بیشتر تأکید می‌کنیم که اصول مهمی هستند که متخصصین باید در آنها مهارت داشته باشند. بیش از ۲۰ سال است که موضوع هماهنگی استراتژیک IT-تجارت مورد مطالعه قرار می‌گیرد. اما همچنان در مورد روش‌های عملی برای راهنمایی متخصصین در توسعه یک استراتژی IT هماهنگ با

تجارت که نتایج تجاری استراتژیک معین شده را ارائه دهد با کمبود روبرو هستیم. مرکز توجه این فصل، روش‌های عملی هستند.

در مطالعه Earl (۱۹۹۳) درباره‌ی طراحی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک که ۲۷ شرکت را دربرمی‌گرفت، مشخص شد که استراتژی‌های IS و طرح‌های موفق باید ملزومات زیر را دارا باشند:

۱. سه شرط لازم برای موفقیت: روش یا تکنیک برای طراحی استراتژیک، پردازش برای مشارکت سهامداران (خصوصاً مدیریت تولید و پایانه کاربران) و اجرا به قصد ارائه اهداف تجاری استراتژیک تعیین شده.

۲. پنج عامل مهم موفقیت: دخالت مدیریت ارشد، پشتیبانی مدیریت ارشد، در دسترس بودن استراتژی تجاری، مطالعه تجارت پیش از تکنولوژی و مدیریت مناسب IS.

گذشته از این، او متوجه شد که از میان پنج روشی که توسط ۲۷ شرکت برای توسعه استراتژی IS و طرح استراتژیک مورد استفاده قرار گرفته بود، روش سازمانی کل‌نگر بهترین نتیجه را در بر داشته است. این روش طراحی را به صورت تجارت معمول در نظر می‌گیرد که تمامی سهام‌داران در آن دخیل هستند (به این ترتیب پذیرش استراتژی در کل سطح سازمان تضمین می‌شود). فرآیند ایجاد استراتژی یک روش آموزشی مبتنی بر تکرار را به صورت مستمر بکار می‌گیرد و به این ترتیب بهترین نوع هماهنگی IT با تجارت و فعالیت تیمی آنها را کشف می‌کند و راه‌های عملی تحقق بهترین نتایج را مشخص می‌کند. مؤلفه رفتار اجتماعی فرآیند بسیار حائز اهمیت است زیرا روش عملی مطمئنی را در اختیار دارد.

به بیان دیگر، هنگامی که شرکت نمی‌تواند نیازهای IT خود را به وضوح بیان کند یا هنگامی که خدمه بخش IT درک محدودی از تجارت، دیدگاه تجاری و استراتژی دارند، شرکت هماهنگی IT-تجارت ضعیفی را تجربه خواهد کرد. فقدان هماهنگی تجاری، به کاهش توان ارائه ارزش تجاری یا از بین رفتن آن، و در نتیجه افت عملکردی کل شرکت خواهد انجامید. Chan (۲۰۰۲) هماهنگی IT-تجارت را به صورت دو مؤلفه میانی تعریف کرد: تنظیم استراتژیک که به هماهنگی استراتژیک میان اولویت‌ها و فعالیت‌های IT و تجارت می‌پردازد و تنظیم ساختاری که بر هماهنگی ساختاری IT و تجارت در محدوده‌های ساختار سازمانی، پیوندهای ارتباطی کارکنان، آمادگی خدمه IT و حق تصمیم‌گیری تمرکز دارد.

Chan (۲۰۰۲) متوجه شد که چهار پیش شرط برای موفقیت در تنظیم استراتژیک وجود دارد:

(۱) ارتباط و درک میان مدیران تولید و IT. (۲) وظایف، اولویت‌ها و استراتژی‌های پیوسته IT و تجارت.

(۳) فرآیندهای طراحی تعاملی IT و تجارت. (۴) تعهد مدیر تولید در مورد مسائل و ابتکارات IT.

به همین ترتیب، Chan (۲۰۰۲) شش پیش شرط برای موفقیت در هماهنگی ساختاری تعریف کرد:

(۱) خدمه بخش تولید با مهارت‌های IT مناسب و خدمه IT با مهارت‌های تجاری، (۲) کمیته‌ها و روابط غیرمتمرکز، (۳) شبکه‌ها و ارتباطات غیررسمی، (۴) مسیرهای کاری و پیوندهای عملیاتی متقاطع، (۵) پاداش و ایجاد انگیزه، (۶) ارزیابی عملکرد. Chan (۲۰۰۲) در مطالعه تجربی بر روی هشت شرکت در آمریکای شمالی متوجه شد که :

❖ تئوری و اجرای تنظیم استراتژیک با یکدیگر هماهنگ هستند.

- ❖ هماهنگی سازمانی در سازمانهای مختلف به صورت متفاوتی اجرا می شود؛ راه صحیحی وجود ندارد.
- ❖ هماهنگی استراتژیک IS از هماهنگی ساختاری رسمی IS مهم تر است.
- ❖ انعطاف پذیری ساختارهای IT حائز اهمیت بوده است.
- ❖ ساختار وسیله ای برای رسیدن به یک هدف است.
- ❖ ساختار سازمانی غیررسمی برای هماهنگی IS مهم تر از آن است که معمولاً به نظر می رسد.
- ❖ فرهنگ قوی شرکت می تواند پیش شرطی برای یک ساختار غیررسمی باشد که هماهنگی را تقویت می کند.
- ❖ تنظیم ساختار غیررسمی به توجه بیشتری نیاز دارد.

Chan (۲۰۰۲) به طور خلاصه از یافته های خود چنین نتیجه می گیرد:

به منظور بهبود عمومی عملکرد و هماهنگی IS، زمان مدیریتی و منابع به ندرت باید برای افزایش استحکام سازمان غیررسمی (ساختارهای مبتنی بر پیوند که تقسیمات رسمی میان عملکرد و هماهنگی وظایف را تشدید می کند) و اتحاد واحدهای تجاری و استراتژی های IS صرف شوند، اما احتمالاً در مورد ساختارهای رسمی چنین نیست.

Rich و Benbasat (۲۰۰۰) معتقدند تنظیم استراتژیک باید از دو منظر مورد مطالعه قرار بگیرد: فرآیند یا نتیجه. دیدگاه فرآیند بر فعالیتهای طراحی و دیدگاه نتیجه بر استراتژی های تولید شده تمرکز دارد. علاوه بر این، متوجه شدند که توسعه یک استراتژی IT هماهنگ با تجارت، نه تنها باید به نتیجه (طرح های استراتژیک) و فرآیند (فعالیت ها و مراحل طراحی) توجه داشته باشد، بلکه باید جنبه اجتماعی و افراد درگیر در فرآیند را نیز در نظر بگیرد. آنها همچنین نشان دادند که دستیابی به هماهنگی کوتاه مدت از طریق پنج عامل امکان پذیر است:

- * دانش دامنه مشترک بین IT و دامنه تجاری (دانش و مهارت های تجاری) * مسیر تجاری
- * طراحی ارتباطات میان IT و تجارت * ارتباطات (به ویژه از لحاظ تجاری)
- * موفقیت اجرای IT (افزایش اعتماد تجارت به توانایی IT در اجرا)

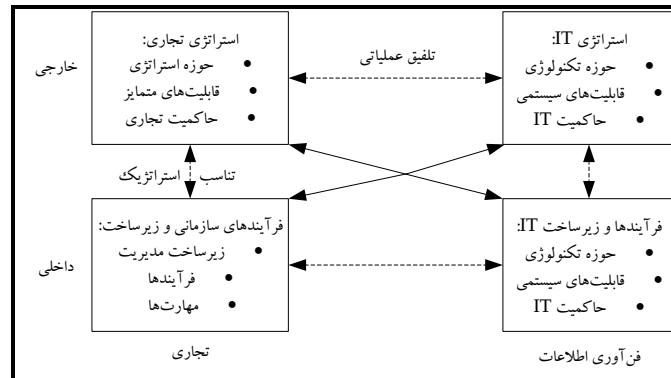
همانگونه که در فصل ۴ توضیح داده شد، ما نیز این موارد را به عنوان ویژگی های مطلوب برای هماهنگی استراتژیک پیشنهاد می کنیم. Rich و Benbasat (۲۰۰۰) متوجه شدند که در تنظیم بلندمدت، دانش دامنه تجاری مشترک و مسیر تجاری بیشترین میزان اهمیت را دارا هستند. ما معتقدیم که با استفاده از روش پیشنهادی ما یعنی هماهنگی سراسری، از تنظیم مسیر استراتژیک تا اجرای استراتژی و کنترل نتایج، هماهنگی کوتاه مدت و بلندمدت، هر دو، از طریق یک فرآیند تکرارشونده قابل دستیابی هستند. توسعه تکرارشونده تنظیم استراتژیک برای مدیریت ارزیابی تجاری (و استراتژی در حال شکل گیری) حائز اهمیت است. زیرا جهان تجارت پویا است و به صورت مستمر در حال تغییر است. فرآیند تنظیم تکرارشونده تغییرات را مدیریت می کند و هماهنگی IT و تجارت را حفظ می کند.

Warkentin و Zahr, Das (۱۹۹۱) پنج بعد فرآیند تنظیم را مشخص کرده اند:

- * رسمیت: مربوط به ساختار فرآیند طراحی.
- * حوزه: مسائل متناظر با خود را ارزیابی می کند.
- * مشارکت: نیازمند دخالت مدیریت (مدیریت ارشد) است. * تأثیرات: مربوط به قدرت سهامداران.

*همکاری: صحت فرآیند طراحی را تحقیق می کند.

Zahr, Das و Warkentin (۱۹۹۱) نیز مانند طرح هماهنگی سراسری، بیش از آنکه به خود استراتژی حاصله علاقمند باشند، به نتیجه ناشی از تحقق استراتژی توجه دارند.



شکل ۵-۱ مدل هماهنگی استراتژیک.

Henderson و Venkatraman (۱۹۹۳) مدل هماهنگی استراتژیک (SAM) را به عنوان چارچوبی برای توصیف و گسترش هماهنگی IT-تجارت تعریف می کنند. همان گونه که در شکل ۵-۱ نمایش داده شده است، SAM تجارت را در یک سو و IT را در سوی دیگر نمایش می دهد. هر محدوده عملیاتی دارای دو دامنه است و دامنه های تجاری هر کدام از این محدوده ها دامنه IT متناظر با خود را انعکاس می دهد. این دامنه ها به صورت زیر هستند:

❖ در بخش تجارت، دامنه سطح بالا، استراتژی تجاری یا دامنه بیرونی تجارت را توصیف می کند. دامنه استراتژی تجاری از سه عنصر اصلی تشکیل شده است: الف) حوزه تجاری: آنچه که به مسیرهای استراتژیک مربوط می شود، ب) کیفیت های متمایز: قابلیت های منحصر بفرد شرکت که باعث برتری شرکت در خدمت-رسانی به مشتری می شوند، ج) حاکمیت تجاری: تجارت و قوانین نظارتی که شرکت برای تصمیم گیری بکار می گیرد.

❖ در بخش IT، دامنه منعکس شده سطح بالا، استراتژی IT یا دامنه خارجی IT را توصیف می کند. این دامنه از سه عنصر منعکس شده تشکیل شده است: الف) حوزه تکنولوژی: تکنولوژی های مهم یا برنامه های کاربردی که ابتکارات استراتژی تجاری را پشتیبانی می کنند، ب) کیفیت های سیستمی: قابلیت های منحصر به فرد تکنولوژی که به تمایز شرکت کمک می کند. ج) حاکمیت IT: قوانینی که IT و تجارت برای تصمیم گیری درباره ی سرمایه گذاری و اولویت IT بکار می برند.

❖ در بخش تجارت، دامنه داخلی سطح پایین به فرآیندها و زیرساخت سازمانی اشاره می کند. اینها همان مواردی هستند که Kaplan و Norton (۲۰۰۴) از آنها به عنوان دارایی های غیرمادی یاد می کنند. این دامنه از سه عنصر تشکیل شده است: الف) زیرساخت مدیریتی: معماری سازمانی که شرکت با استفاده از آن کیفیت متمایز خود را ایجاد می کند و استراتژی تجاری خود را اجرا می کند، ب) فرآیندهای مهم تجاری: مهمترین

فرآیندهای اصلی که شرکت جهت ایجاد ارزش متمایز برای مشتریان بکار می‌برد، (ج) مهارت‌ها: مهارت‌های منحصربفردی که کارکنان شرکت باید به منظور اجرای استراتژی کسب کنند.

❖ به همین ترتیب در بخش IT، دامنه داخلی سطح پایین به فرآیندها و زیرساخت سازمانی اشاره می‌کند. این دامنه از سه عنصر تشکیل شده است: الف) معماری IT: چارچوبی که تمامی بخش‌های فنی فرآیند، اطلاعات، برنامه کاربردی، سیستم و زیرساخت شبکه را به یکدیگر ارتباط می‌دهد و استانداردهای فنی و اصول اصول عملیاتی را برای هدایت/مدیریت طرح راه‌حل تجاری تعریف می‌کند، ب) فرآیندهای IT: فرآیندهای داخلی مورد استفاده برای ارائه خدمات IT (مانند چیزی که توسط ITIL تعریف شده است)، ج) مهارت‌های IT: مهارت‌های (منحصربفرد) مورد نیاز برای اجرای استراتژی IT.

تنظیم استراتژیک دارای دو بعد است. بعد اول، به هماهنگی استراتژیک (تنظیم عمودی) دامنه داخلی (دارایی‌های غیرمادی) با دامنه خارجی (استراتژی) اختصاص دارد. به عنوان مثال، فرآیندها و زیرساخت سازمانی به منظور ایجاد یک هماهنگی استراتژیک با استراتژی تجاری در سمت چپ طراحی شده‌اند و به همین ترتیب، بگونه‌ای تنظیم شده‌اند که توسط استراتژی IT سمت راست پشتیبانی شوند. بعد دوم، به هماهنگی دامنه IT (در سمت راست) با دامنه تجاری (سمت چپ) اختصاص دارد: الف) در دامنه‌های خارجی متناظر استراتژی IT با استراتژی تجاری هماهنگ می‌شود (تغییر تکنولوژی یا امتیاز رقابتی مبتنی بر تکنولوژی) و ب) در دامنه‌های داخلی، فرآیندها و زیرساخت IT با زیرساخت سازمان تجاری و فرآیندهای تجاری هماهنگ می‌شوند (اجرای استراتژی یا کیفیت خدمات). Henderson و Venkatraman (۱۹۹۳)، فرآیند هماهنگ-سازی دامنه‌های IT و تجاری را تلفیق عملیاتی می‌نامند. این پیوندی است که امکان ایجاد تمایز در محصولات و خدمات را برای تجارت فراهم می‌کند. Henderson و Venkatraman (۱۹۹۳) به این نکته نیز پی بردند که «هماهنگی استراتژیک یک حادثه نیست، بلکه فرآیند تغییر و سازگاری متوالی است.»

۱-۶. مقدمه

نقش معماری تلفیقی شرکت در استراتژی IT، و تنظیم استراتژیک در فصل ۵ توضیح داده شده است. این فصل، اصول و روش‌های توسعه یک معماری شرکت هماهنگ با تجارت را تشریح می‌کند که راه رسیدن به آینده مد نظر شرکت که در استراتژی تجاری پیش‌بینی شده است و مجموعه سرمایه‌گذاری IT مورد نیاز برای تغییر وضعیت را تعیین خواهد کرد.

معماری شرکت را می‌توان از طریق اصطلاحات شرکت، معماری و چارچوب معماری که توسط open group Architecture Framework (TOGAF) مشخص شده‌اند، تعریف کرد: «شرکت به صورت مجموعه‌ای از سازمان‌ها تعریف می‌شود که دارای مجموعه‌ای از اهداف مشترک و/یا یک خط اولیه واحد باشد». معماری به صورت توصیفی رسمی از یک سیستم اطلاعاتی تعریف می‌شود که به گونه‌ای سازماندهی شده است که به استدلال درباره ویژگی‌های ساختاری سیستم می‌پردازد. معماری مؤلفه‌ها، بلوک‌های سازنده‌ای را تعریف می‌کند که سیستم اطلاعاتی عمومی را تشکیل می‌دهند و طرحی را ایجاد می‌کنند که بر اساس آن می‌توان به تولید محصول و توسعه سیستم‌هایی پرداخت که برای راه‌اندازی سیستم عمومی در کنار یکدیگر عمل خواهند کرد.

چارچوب معماری، ابزاری برای کمک به تولید معماری‌های خاص سازمانی است. یک چارچوب معماری از یک مدل مرجع فنی، یک روش توسعه معماری و فهرستی از مؤلفه‌های استاندارد، ویژگی‌ها، محصولات و روابط متقابل آنها تشکیل شده است که می‌توان در پیاده‌سازی معماری‌ها آنها را بکار گرفت. چارچوب معماری، توسعه معماری را تسهیل کرده و به آن سرعت می‌بخشد.

معماری شرکت یک توصیف رسمی از مفهوم تجاری شرکت است که استراتژی تجاری و معماری سیستم اطلاعاتی پشتیبان که با بافت تجاری هماهنگ می‌شود را در بر می‌گیرد. بنابراین، معماری شرکت یک مدل تکنولوژی، اساس و ساختار فرآیند، یک استراتژی تجاری IT هماهنگ با تجارت را تعیین می‌کند. معماری شرکت، این امکان را برای تجارت فراهم می‌کند که راه‌حل‌ها را دسته‌بندی نموده و به این ترتیب، به بازده هزینه و نوآوری تجاری دست پیدا کند. معماری شرکت، یک مفهوم استراتژیک برای رشد سیستم اطلاعاتی در پاسخ به بازار و نیازهای تجاری در حال تغییر فراهم می‌کند.

شرکت‌ها برای تعیین معماری ویژه شرکت به کمک یک چارچوب معماری عمومی نیاز دارند. یک چارچوب معماری در تعریف استراتژی‌های IT و تجاری بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا اصول و ساختار را

تعیین می‌کند و ابزاری برای ارتباط وظایف استراتژیک به شیوه‌ای تلفیقی و کل نگر ایجاد می‌کند که از لحاظ عملکرد مشابه با عملکرد زنده شرکت است. می‌توان از آن به عنوان مترجم و تلفیق‌کننده مفاهیم مهم تجاری و IT استفاده نمود که مجریان IT و تجارت با استفاده از آن می‌توانند هماهنگی استراتژی‌های IT و تجاری خود و همچنین چگونگی اجرای این استراتژی توسط IT در سطوح بالا را مشخص کنند. این یکی از نخستین وظایف هماهنگی استراتژیک است. در حقیقت، چارچوب معماری مانند یک ابزار ارتباطی، امکان تبادل ادراک مدیران اجرایی IT و تجاری شرکت درباره‌ی استراتژی‌های مربوطه را به یک روش تلفیقی سطح بالای گرافیکی و چندبعدی، از طریق ترکیب مفاهیم تکنولوژی و تجاری مهم فراهم می‌کند تا به این وسیله بتوانند روش منحصر بفردی ایجاد کنند که شرکت در بازارهای پرازدحام بتواند بر طبق آن عمل کند. به این ترتیب، سوء تفاهم احتمالی که در صورت استفاده هر مدیر اجرایی از توصیفات تک بعدی و انگلیسی زبان استراتژی-های IT و تجاری می‌تواند رخ دهد، از بین خواهد رفت. این گفتگوی میان IT و تجارت که با استفاده از چارچوب معماری صورت می‌گیرد به توافقی درباره‌ی منافع و ارزش معماری شرکت (EA) خواهد انجامید، زیرا EA نمودی از استراتژی‌های IT/تجارت است.

مشخص کردن معماری شرکت می‌تواند عملی پیچیده و دشوار باشد؛ زیرا باید از یک سو محدوده‌ی وسیعی از ملاحظات تجاری مشتریان، تأمین کنندگان، شرکا، مسائل سازمانی، نظارتی و ملزومات جغرافیایی و از سوی دیگر، ملاحظات IT لازم مربوط به گزینه‌های تکنولوژی موجود برای راه حل معماری که به سرعت در حال تغییر و پیشرفت هستند را در نظر بگیرد. چارچوب معماری که نوع نمایش جنبه‌های مهم تجاری و IT را در مفاهیم پایه معماری تعیین می‌کند، این امکان را فراهم می‌کند که سهامداران، تعریف مشترکی از هدف، دامنه، محتوا و شکل معماری هم‌راستا با استراتژی‌های IT/تجاری داشته باشند. مدیران اجرایی IT و تجاری می‌توانند با استفاده از یک چارچوب معماری مشترک، حوزه تجارت و گزینه‌های تکنولوژی موجود را از نظر مفهومی بگونه‌ای هماهنگ در کنار یکدیگر قرار دهند. این چارچوب، همچنین باعث می‌شود که پیچیدگی معماری به دامنه‌ها و چشم‌اندازهای قابل درک و قابل مدیریت تجزیه، و ساده شود. همچنین، با استفاده از ابزار مفهومی مشترک تجارت و IT قابلیت ارتباطی خود را-که یکی از عوامل مهم مؤثر در موفقیت هماهنگی استراتژیک است- بهبود خواهند بخشید. چارچوب، اصول حرفه‌ای مربوط به تعیین و اجرای معماری (در تجارت و IT) را ایجاد می‌کند، زیرا باید به شیوه‌ای روشمند و سیستماتیک و هماهنگ با مجموعه‌ای فنی از اصول و راهنماهای معماری عمل کند. اصول معماری به بخشی از حاکمیت IT تبدیل خواهند شد تا به این ترتیب، از اینکه پروژه‌های IT راه حل‌هایی در تکامل چارچوب معماری ایجاد خواهند کرد، اطمینان حاصل کند. بنابراین، تعیین و پیاده سازی EA تضمین می‌کند که سیستم‌های اطلاعاتی حاصل، نتایج تجاری مورد انتظار و تعیین شده در استراتژی تجاری را در بر خواهند داشت.

تجربیات عملی نشان می‌دهند که معماری شرکت، در صورتی که بر اساس یک تعریف متوازن از هر دو منظر مدل تجاری شرکت (با دیدگاه معماری تجاری) و دیدگاه‌های معماری تکنولوژی یا فنی متناظری که با چشم‌انداز مدل تجاری هماهنگ شده‌اند بنا شده باشد، بهترین عملکرد را به عنوان بخشی از روش توسعه سیستم‌های IT خواهد داشت. این مدل معماری تجربی در بسیاری از مکتوبات مورد توجه قرار گرفته است. این

فصل، مروری بر اصول پایه معماری‌های شرکت و IT دارد و چارچوب‌های معماری شناخته شده منتخب متنوعی را با تأکید بر تشریح چگونگی استفاده عملی مناسب از معماری شرکت توصیف می‌کند.

معماری شرکت از چندین دیدگاه مرتبط مختلف تشکیل شده است، یعنی معماری تجاری، معماری اطلاعاتی، معماری کاربردی و معماری فنی (یا زیرساخت). معماری تجاری استراتژی تجاری فراگیر، مدل تجاری مربوطه و فرآیندهای تجاری اصلی که زیربنای مدل تجاری را تشکیل می‌دهند را ترجمه می‌کند؛ معماری اطلاعاتی، چارچوب اطلاعاتی مورد استفاده فرآیندهای تجاری جهت اجرای معماری تجاری را تعیین می‌کند؛ معماری کاربردی، سیستم‌های عملیاتی تجاری شرکت را تعیین می‌کند؛ این معماری‌های به صورت هماهنگ با فرآیندهای تجاری تعیین شده، با یکدیگر همکاری کرده و اطلاعات تجاری را مورد استفاده قرار می‌دهند و اطلاعات جدید را به صورت هماهنگ با معماری اطلاعاتی تولید می‌کنند؛ و در نهایت، زیرساخت تکنولوژی سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مربوطه که برنامه‌های کاربردی تجاری با آن در ارتباط هستند و هماهنگ با آن عمل می‌کنند را تعریف می‌کند.

این فصل، چارچوب‌های معماری مختلفی که به صورت گسترده مورد استفاده قرار گرفته‌اند را بررسی می‌کند. همچنین به عنوان نمایش معماری در عمل چارچوب معماری شرکت Gartner را تشریح می‌کند؛ زیرا بسیاری از متخصصین صنعت، این چارچوب را مورد استفاده قرار می‌دهند.

۲-۶. اصول معماری شرکت

نخستین اقدام قابل توجه مربوط به معماری شرکت توسط Zachman (۱۹۸۷) گزارش شده است. به دلیل افزایش روزافزون پیچیدگی سیستم‌های اطلاعاتی مورد استفاده جهت پشتیبانی و ایجاد تمایز در شرکت‌های تجاری، Zachman (۱۹۸۷) نیاز به یک چارچوب معماری جهت مدیریت این پیچیدگی و پیشگیری از جداسازی تجارت را مطرح کرد. Zachman (۱۹۸۷) بر معماری سیستم‌های اطلاعاتی (IS) و نه بر استراتژی IT یا تجاری یا طراحی استراتژیک متمرکز شده است. او معتقد است که معماری سیستم اطلاعاتی حاصل استراتژی‌های IT و تجاری و طرح استراتژیک است. در واقع، معماری IS باید وظایف استراتژی‌های IT و تجاری را بیان کند. در حقیقت، Zachman (۱۹۸۷) چنین عنوان می‌کند که چارچوب معماری IS، مجموعه‌ای از دیدگاه‌های (سطوح مختلف) مهم برای سه دسته‌ی مهم (مختلف) دخیل در سیستم‌های اطلاعاتی را آشکارا معین می‌کند: تجارت (مالک سیستم) (مدل تجاری و حوزه تجاری)؛ طراح سیستم (مدل سیستم)؛ و سازنده سیستم (مدل تکنولوژی) (شکل ۱-۶).

Zachman (۱۹۸۷) در سطح بالای جداسازی، دیدگاه زمین بازی را در تجارت مطرح می‌کند. این دیدگاه، دامنه و اهداف سیستم‌های اطلاعاتی را آن گونه که از استراتژی‌های IT و تجاری مشتق شده است تعریف می‌کند. این دیدگاه، فهرستی از چیزهای مهم برای تجارت و عملکرد تجاری مانند تولید، بخش، تأمین کننده، مصرف کننده، کارمند، واحد سازمانی و نظایر آن را شامل می‌شود.

در سطح دوم، دیدگاه تجاری آنچه را که تجارت انجام می‌دهد و اینکه چگونه اجرا باید در جهت هدایت تجارت عمل کند را تعیین می‌کند. این دیدگاه، یک مدل تجاری یا یک توصیف تجاری و چگونگی ارتباط چیزها با یکدیگر (و همکاری آنها با یکدیگر) جهت اجرای تجارت را انعکاس می‌دهد.

انگیزه	زمان	افراد	شبکه	تابع	داده
				دیدگاه زمین بازی	دامنه
				دیدگاه تجاری	مدل تجاری
				دیدگاه طراحی	مدل سیستم
				دیدگاه سازنده	مدل تکنولوژی
					معرفی تفصیلی
					راه اندازی شرکت

شکل ۱-۶ چارچوب Zachman.

در دو سطح اول، توصیفات معماری به عمد در سطح بالا نگه داشته می شوند. هدف اصلی آنها دستیابی به یک درک مشترک میان تجارت و IT است؛ زیرا در مدل و استراتژی های تجاری IS باید به موفقیت تجاری دست پیدا کند.

در سطح سوم، دیدگاه طراح بر مدل منطقی (دیدگاه طراح) مربوط به چگونگی پشتیبانی سیستم های اطلاعاتی از عملیات تجاری متمرکز است؛ این دیدگاه یک مدل طراحی برای سیستم های اطلاعاتی (یا توصیف IS) ایجاد می کنند که نوعی تخمین (موضوع محدودیت های مدل سازی) از خواسته های تجاری است. روشن است که این مسئله برای اثبات میزان نزدیکی تخمین (هماهنگی) حائز اهمیت است. در غیر این صورت، آشفتگی رخ خواهد داد و حاصل آن تجزیه تجاری خواهد بود.

در سطح چهارم، دیدگاه سازنده مدل تکنولوژی مربوط به چگونگی پیاده سازی طرح منطقی تعریف می شود. Zachman (۱۹۸۷) آن را مدلی می نامد که «قوانین طبیعت و الزامات تکنولوژی» را تحت سلطه خود قرار خواهد داد.

سطح پنجم، دیدگاه خارج از بافت و ویژگی های فنی جزئی سیستم های اطلاعاتی را توضیح می دهد. این موضوع توسط نمایش زبان ماشین که در سطح ۶ قرار دارد پیگیری می شود؛ جایی که هدف، به منظور ایجاد (و تولید) محصول نهایی یعنی سیستم اطلاعاتی تعریف می شود.

اصول تجزیه Zachman (۱۹۸۷)، خصوصاً در ۴ دیدگاه اولیه (موقعیتی، مفهومی، منطقی و فیزیکی) با میزان مشارکت متفاوت توسط تمامی چارچوب های معماری شرکت توسعه یافته به عنوان زیر بنا مورد استفاده قرار می گیرند. Zachman (۱۹۸۷)، سطوح منطقی و فیزیکی را به عنوان فازهای طراحی و اجرای یک چرخه توسعه سیستم در نظر گرفته است. بنابراین، چهار سطح (دیدگاه) پایینی چارچوب Zachman (۱۹۸۷) را می توان به عنوان بخشی از چرخه توسعه سیستم در نظر گرفت. بنابراین، چرخه ی توسعه نیز باید از چارچوب معماری شرکت پیروی کند.

Zachman (۱۹۸۷) در چارچوب ابتکاری خود، سه بعد اصلی سیستم های اطلاعاتی را مشخص می کند که کارکنان IT و تجارت جهت تعریف و طراحی به آنها نیاز دارند تا به این وسیله امکان اجرا و پشتیبانی استراتژی

و مدل تجاری مطلوب فراهم شود: داده، تابع (یا فرآیند) و شبکه. به منظور تعریف و طراحی کامل سیستم‌های اطلاعاتی مطلوب، چارچوب Zachman (۱۹۸۷)، در هر کدام از این سه بعد از شش سطح (دیدگاه) استفاده می‌کند. بنابراین، چارچوب Zachman (۱۹۸۷) از یک ماتریس شش در سه متشکل از سلول‌های معماری ساخته شده است؛ به صورتی که هر کدام از سلول‌ها به یکی از وظایف خاص یکی از مؤلفه‌های مربوطه اختصاص دارد (شکل ۱-۶). فرآیند تعیین، طراحی و پیاده‌سازی معماری IS نیازمند آن است که معمار و طراح شرکت، مفاهیم مربوط به هر کدام از ۱۸ سلول را با دقت تحلیل کرده و مشخص کند. اما Zachman (۱۹۸۷)، در اصل تنها چارچوب معماری را تعریف کرده است و روش پر کردن این سلول‌ها را توضیح نداده است. متعاقباً، Zachman (۱۹۹۳) این سه بعد (داده، تابع، شبکه) را گسترش داد و سه بعد دیگر به آنها افزود: افراد، زمان و انگیزه (به www.zifa.com مراجعه کنید). این باعث شد که چارچوب Zachman به خوبی توسط یک ماتریس شش در شش (۳۶ سلول) قابل درک باشد. تعیین کامل محتوای این ۳۶ سلول مستلزم صرف هزینه فراوانی (از لحاظ زمانی) خواهد بود، بنابراین، معمولاً متخصصین تصمیم می‌گیرند که مسائل اجرایی و معماری را بر سلول‌هایی متمرکز کنند که از نظر عملکرد تجاری شرکت حائز اهمیت بیشتری هستند.

برنامه‌های استراتژیک: طراحی و اجرا

۱- ۷. مقدمه

اینکه چگونه استراتژی IT و معماری شرکت را می‌توان در راستای استراتژی تعریف کرد، در فصل‌های قبل توضیح داده شده است. موفقیت استراتژی‌های تجاری و IT، همان‌گونه که در فصل ۴ توضیح داده شد، به توانمندی شرکت در ترجمه استراتژی‌ها به صورت بسته‌های کاری معروف به برنامه‌های استراتژیک و طراحی، تعیین اولویت و اجرای برنامه‌های استراتژیک، به ترتیبی هماهنگ با استراتژی و اولویت‌های تجاری بستگی دارد. فصل ۶ معماری شرکت را مانند پیوندی میان استراتژی تجاری و طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی (که در اصل به اجرای استراتژی می‌پردازد) توصیف می‌کند. تحلیل فاصله معماری شرکت فعلی در مقایسه با معماری موقعیت آتی یا هدف، حوزه و گستره‌ی تغییر مورد نیاز برای معماری فعلی جهت دستیابی به معماری هدف را تعیین خواهد کرد. در مقایسه با تحلیل فاصله استراتژی تجاری، تحلیل فاصله معماری ارزیابی دقیق‌تر و تلفیقی‌تری از تغییرات سیستم و تجاری مورد نیاز جهت تحقق استراتژی تجاری ارائه می‌دهد. حوزه و گستره تغییر معماری مورد نیاز حوزه کلی برنامه‌های استراتژیک را تعیین می‌کند که باید جهت توسعه و ارائه اهداف استراتژی تجاری تعریف شوند. این برنامه‌ها توسط حاکمیت IT و با استفاده از اصول مدیریت مجموعه پروژه IT اولویت‌بندی می‌شوند. پیاده‌سازی آنها با رعایت ترتیب زمانی مسیر جابجایی معماری شرکت به سوی معماری موقعیت آتی هدف را تعریف خواهد کرد. این فصل، تئوری مربوط و نحوه اجرای طراحی برنامه و مدیریت برنامه را تشریح می‌کند. در آغاز، دو روش تقابلی را برای طراحی استراتژیک IT تشریح می‌کنیم که عبارتند از: مدل Cassidy و مدل Y که در فصل ۴ بررسی شده‌اند. مدل Cassidy (۲۰۰۶) دیدگاه تجاری را جهت تعریف مسیر معماری IT بکار می‌گیرد که طرح استراتژیک IT بر اساس آن و با استفاده از مدل تجاری تطابقی آن تعیین می‌شود. در مورد مدل Y، طراحی و اجرای برنامه استراتژیک در مراحل ۴، ۵، ۶ و ۷ مدل قرار می‌گیرد. بحث درباره مدل Y و تحلیل موانع موجود در راه اجرای استراتژی، درک پایه‌ای از طراحی استراتژیک IT و اجرای برنامه (عملیات مدیریت پروژه مقدماتی) برای خواننده ایجاد می‌کند. ما این بخش را با توصیف اصول و روش‌های طراحی استراتژیک مبتنی بر معماری شرکت و اصول مدیریت مجموعه پروژه به پایان می‌بریم. این پیشرفته‌ترین روشی است که معمولاً توسط شرکت‌هایی با تکامل سطح بالاتری در پیاده‌سازی مدیریت IT بکار گرفته می‌شود.

۲-۷. مدل طراحی استراتژیک Cassidy

همانند مدل Y، مدل Cassidy (۲۰۰۶) مربوط به طراحی استراتژیک با تعیین موقعیت فعلی و موقعیت هدف آتی شرکت از طریق ارزیابی فاصله IT میان دو موقعیت و مشخص کردن راه (مسیر) یا طرح (برنامه) استراتژیک IT جهت حرکت از موقعیت فعلی و رسیدن به موقعیت هدف کار خود را آغاز می‌کند. مدل طراحی استراتژیک Cassidy از چهار فاز تشکیل شده است (شکل ۷-۱). این چهار فاز از دیدگاه تجاری آغاز می‌شوند و با پیشنهاداتی برای طرح برنامه استراتژیک IT یا مسیر تحقق دیدگاه تجاری خاتمه می‌یابند. مدل Cassidy در ادامه به طور خلاصه توضیح داده شده است:

۱-۲-۷. فاز ۱: دیدگاه‌سازی (تمرکز تجاری)

آغاز کردن و مدیریت پروژه

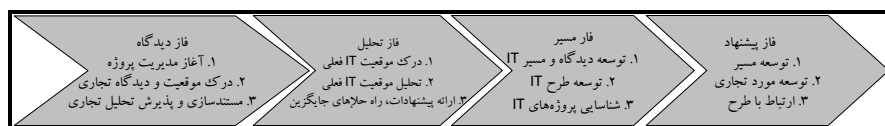
این فاز طراحی پروژه را آغاز و راه‌اندازی می‌کند. مانند هر پروژه‌ای، این فاز موارد طراحی، زمان‌بندی، وظایف و موارد قابل ارائه پروژه را دربرمی‌گیرد؛ همچنین دارای یک طرح منابع درباره منابعی (از جمله نقش‌ها و مسئولیت‌های تجاری و خدمه IT) است که انتظار می‌رود در تنظیم طرح استراتژیک سهیم باشند. همچنین حاکمیت و فرآیندهای ارتباطی برای کنترل پروژه و گزارش موقعیت را راه‌اندازی می‌کند که اعلام رسمی شروع به کار پروژه به سهامداران را نیز در بر می‌گیرد.

درک دیدگاه و موقعیت تجاری

درک IT از وظیفه، دیدگاه، ارزش‌ها، اهداف استراتژیک و اولویت‌های تجاری از طریق تجارت (همچنین از طریق مستندسازی طرح تجاری یا مصاحبه با مدیران اجرایی منتخب) تصریح و تأیید می‌شود. این فرآیند شباهت‌هایی با فرآیند معماری تجاری مطرح شده در فصل ۶ دارد.

مستندسازی و تأیید تحلیل تجاری

گرایشات محیطی خارجی را تحلیل می‌کند: کدام مشتریان (بازار)، تأمین‌کنندگان و الزامات نظارتی آتی باید توسط مدل عملیاتی تجاری پیش‌بینی شده پوشش داده شوند؛ قدرت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) تجارت را تحلیل می‌کند. دیدگاه تجاری چگونه SWOT را تحت پوشش قرار خواهد داد و این موقعیت تجاری چگونه بر محیط IT تأثیر خواهد گذاشت؟



شکل ۷-۱. مدل طراحی استراتژیک پیشنهادی Cassidy (۲۰۰۶).

۲-۲-۷. فاز ۲: تحلیل (درباره محیط IT)

درک موقعیت IT فعلی

مستندات IT را مورد بررسی قرار می‌دهد و جلسات کارگاهی/مصاحبه میان مدیران اجرایی و خدمه IT برقرار می‌کند؛ تا به این وسیله محیط IT فعلی را تأیید کند.

تحلیل موقعیت IT فعلی

صنعت IT، گرایش‌های تکنولوژی و وضعیت رقبا را تحلیل می‌کند. معیار صنعت برای محیط IT فعلی را هدایت می‌کند. نیازهای اطلاعاتی شرکت و معماری داده فعلی، مدل تجاری فعلی و مجموعه برنامه‌های کاربردی را مورد بررسی قرار می‌دهد. تحلیل SWOT مربوط به IT در بافت دیدگاه تجاری (و ملزومات IT مورد انتظار) را هدایت می‌کند. فاصله معماری یا عملیاتی تشخیص داده شده را به کمک مدیران اجرایی IT و تجاری ارزیابی و تأیید می‌کند.

ارائه پیشنهادات و راه‌حل‌های جایگزین

تشخیص نیازمندی‌های تجاری و اطلاعاتی و تعیین گستره‌ای که در آن می‌توان زیرساخت و برنامه‌های کاربردی تجاری فعلی را پوشش داد. فواصل تشخیص داده شده به گزینه‌های برنامه کاربردی تجاری و گزینه‌های زیرساخت اطلاع داده می‌شوند و به این ترتیب، مجموعه اولیه پیشنهادات تشکیل داده می‌شود. پیشنهادات متناظر جهت کم کردن این فواصل با استفاده از پردازش فاصله و سازمان IT تنظیم می‌شوند.

۳-۲-۷. فاز ۳: مسیر (مربوط به IT)

توسعه دیدگاه و مسیر IT

وظیفه و دیدگاه IT متناسب بر اساس دیدگاه و موقعیت تجاری تعیین می‌شود. اهداف و استراتژی‌های IT متناظر که به دستیابی به هدف تجاری کمک می‌کنند با توجه به هر هدف تجاری تعیین می‌شوند. معیارها و ترازنامه IT برای پیگیری رشد IT در جهت دستیابی به هدف تجاری تنظیم می‌شوند.

توسعه طرح IT (مسیر معماری)

معماری IT را توسعه می‌دهد: مسیر برنامه کاربردی تجاری، مسیر مدیریت اطلاعاتی، مسیر زیرساخت فنی و در صورت تناسب، مسیر e-business. معماری خدمات IT را که مدل‌های پردازش و سازمانی IT مطلوب برای ارائه عالی خدمات را در بر می‌گیرد توسعه می‌دهد. این مدل استراتژی تخصیص منابع که پروژه‌ها برای تعیین منابع داخلی یا خارجی (یا هر دو) خود مورد استفاده قرار می‌دهند را شامل می‌شود؛ و فرآیند اولویت‌دهی (به عنوان بخشی از حاکمیت IT) را توسعه می‌دهد. همان‌گونه که در فصل ۵ توضیح داده شد، فواصل سازمانی منبعی و IT، که در بالا مشخص شده‌اند، به ترتیب در تحلیل نقشه استراتژی تجاری Norton و Kaplan (۲۰۰۴) به عنوان آمادگی استراتژیک سازمانی، اطلاعاتی و منابع انسانی مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

تشخیص پروژه های IT

با استفاده از طرح IT، پروژه های خاص برای توسعه مشخص می شوند. برای هر پروژه یک مورد تجاری مشخص می شود که تخمین هزینه ها و منافع را نیز دربردارد. تعیین اولویت برای پروژه توسط مالکین تجاری و حامیان به عنوانی بخشی از حاکمیت IT اجرا می شود.

۴ - ۲ - ۷. فاز ۴: پیشنهاد

توسعه مسیر

مسیر مشروح شامل هزینه های تخمینی، خطرات، نگرانی ها، ارزیابی آمادگی و موقعیت های تأثیر سازمانی، با استفاده از مسیر IT مستندسازی می شود.

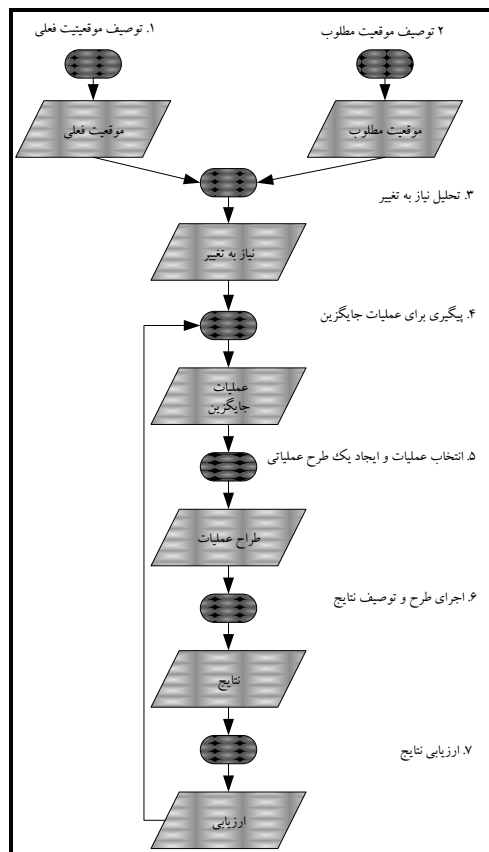
توسعه مورد تجاری

منافع تجاری مسیر و مورد تجاری را برای تأیید کمیته اجرایی در فرآیند حاکمیت IT خلاصه می کند.

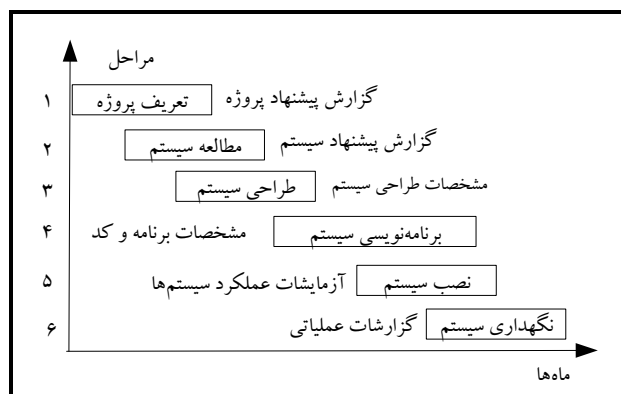
برقراری ارتباط با طرح

ارتباطات طرح را برای موقعیت هایی که در اثر بروزرسانی طرح استراتژیک پیش می آید را برای سهامداران توسعه می دهد. به طور خلاصه، طبق نظر Cassidy (۲۰۰۶)، مستندسازی طرح استراتژیک IT هماهنگ با تجارت باید اطلاعات زیر را دربرگیرد تا بتواند اجرای موفق در جهت دستیابی به دیدگاه تجاری داشته باشد:

۱. موقعیت تجاری فعلی: شامل اطلاعات، مسیر، دیدگاه عملیاتی و تحلیل SWOT.
۲. پیوند تجارت-IT: شامل پیاده سازی IT، معیارهای تجاری اصلی، نیازهای تجاری کلیدی و پیشرفت های فرآیند تجاری.
۳. موقعیت IT فعلی: شامل برنامه کاربردی تجاری، زیرساخت فنی، سازمان، فرآیندها و بودجه.
۴. صنعت IT: شامل گرایشات صنعت IT، آمار معیار و نمودارهای رقابتی.
۵. ارزیابی IT: شامل تحلیل SWOT، ترازنامه، نتایج بررسی و پیشنهادات.
۶. مسیر سطح بالای IT: شامل دیدگاه، وظیفه، اهداف، استراتژی ها، ترازنامه، معیارها، مسیرهای e-business و فرآیند اولویت بندی.
۷. مسیر IT: شامل برنامه کاربردی تجاری، زیرساخت فنی، سازمان و فرآیندها.
۸. طرح پیاده سازی: شامل پروژه ها، مسیر، هزینه ها، سرمایه گذاری، تأثیر سازمانی، مورد تجاری، مدل تأمین سرمایه، مراحل بعدی، طرح ارتباطی و فرآیند طراحی.
۹. ضمیمه
۱۰. خلاصه اجرایی



شکل ۲-۷. دو مرحله انتخاب



شکل ۳-۷. روش چرخه حیات برای توسعه سیستم‌های اطلاعاتی

کتاب شامل 272 صفحه است که فایل الکترونیکی آن را
می توانید از سایت کتابراه تهیه کنید.

<http://ktbr.ir/b29779>