

فهرست مطالب

۵۳	۶-۲. ارزیابی استراتژی رقابتی.....
۵۷	۷-۲. استراتژی منبع محور.....
۶۰	۸-۲. استراتژی فعالیت محور.....
۶۱	۹-۲. اصول اخلاقی در IT.....
۶۳	۱۰-۲. تحلیل استراتژی تجاری.....
۶۵	۱-۱۰-۲. روش اول: تحلیل SWOT
۶۶	۲-۱۰-۲. روش دوم: مدل X.....
۶۸	۳-۱۰-۲. روش سوم: مسیر تجاری.....
	۴-۱۰-۲. روش چهارم: استراتژی بازار.....
۶۸	۵-۱۰-۲. روش پنجم: نیروهای رقابتی.....
۷۰	۶-۱۰-۲. روش ششم: تحلیل دسته محصول.....
۷۲	۷-۱۰-۲. روش هفتم: تحلیل محیطی.....
۷۵	۸-۱۰-۲. روش هشتم: تحلیل دانش.....
۷۶	۱۱-۲. برای تغییر به تحلیل نیاز داریم:
۷۷	استراتژی.....
	۱۲-۲. استراتژی الکترونیکی
۷۹	(e-strategy).....
۸۴	۱۳-۲. چکیده.....

فصل سوم: تنظیم استراتژی، ارزش IT و تحلیل سازمانی ۸۶

فصل اول: تئوری‌ها و مدل‌های

شرکت‌های تجاری ۱۰

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

فصل دوم: اصول مدیریت استراتژیک

..... ۴۲

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

۴-۵	دیدگاهی کلی درباره عوامل مهم
۱۲۲	موفقیت.....
۴-۶	هماهنگی تنظیم مسیر استراتژی ..
۱۲۶
۴-۷	هماهنگی طراحی استراتژیک
۱۲۸
۴-۸	هماهنگی اجرای استراتژی.....
۱۳۴
۴-۹	کنترل نتایج تجاری در برابر اهداف
استراتژیک.....	۱۳۸
۴-۱۰	پیشنهادات.....
۱۴۱
۴-۱۰-۱	تنظیم مسیر استراتژی.....
۱۴۱
۴-۱۰-۲	طراحی استراتژیک.....
۱۴۱
۴-۱۰-۳	اجرای استراتژی.....
۱۴۲
۴-۱۰-۴	کنترل نتیجه تجاری.....
۱۴۲
۴-۱۱	چکیده.....
۱۴۲

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

۳-۱	مقدمه.....
۸۶
۳-۲	تنظیم استراتژیک.....
۸۷
۳-۳	ارزش IT تحلیل سازمانی.....
۹۰
۳-۳-۱	روش اول: منافع IS/IT.....
۹۲
۳-۳-۲	روش دوم: مراحل رشد
IS/IT.....	۹۳
۳-۳-۳	روش سوم: IS/IT در فعالیتهای
مدیریتی.....	۹۷
۳-۳-۴	روش چهارم: IS/IT در فرآیندهای
تجاری.....	۱۰۰
۳-۳-۵	روش پنجم: پشتیبانی IS/IT برای
آرایش ارزشی.....	۱۰۲
۳-۳-۶	مدل ششم: IS/IT در فرآیندهای
تجاری.....	۱۰۳
۳-۳-۷	روش هفتم: پشتیبانی IS/IT
برای مدیریت دانش.....	۱۰۷
۳-۳-۸	روش هشتم: IS/IT در
e-business.....	۱۰۷
۳-۳-۹	روش نهم: تغییر شکل تجارت ناشی از
IS/IT.....	۱۱۰
۳-۴	چکیده.....
۱۱۲

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

- ۱۸۹ ۶-۷ اصول
- ۱۸۹ ۶-۸ مدل‌ها
- ۱۹۰ ۶-۹ موجودی IT
- ۱۹۰ ۶-۱۰ استانداردها
- ۱۹۰ ۶-۱۱ چارچوب اجرا
- ۱۹۰ ۶-۱۲ استانداردهای چارچوب معماری
- ۱۹۰ صنعتی و بین‌المللی
- ۱۹۱ ۶-۱۲-۱ POSIX
- ۱۹۱ ۶-۱۲-۲ IEEE
- ۱۹۱ ۶-۱۳ مدل منبع برای پردازش توزیع شده
- ۱۹۱ آزاد RM-ODP
- ۱۹۲ ۶-۱۴ معماری مبتنی بر مدل OMG
- ۱۹۳ ۶-۱۵ نقشه تقویت شده عملیاتی
- ۱۹۳ Telecom (eTOM)
- ۱۹۳ ۶-۱۶ چارچوب معماری شرکت
- ۱۹۳ گروه آزاد
- ۱۹۷ مدل Ross-Weill-Robertson
- ۱۹۷ تنوع
- ۱۹۹ ۶-۱۸
- ۱۹۹ ۶-۱۹ همکاری
- ۲۰۰ ۶-۲۰ همتاسازی
- ۲۰۰ ۶-۲۱ اتحاد
- ۲۰۲ ۶-۲۲ معماری شرکت
- ۲۰۱ Ross-Weill-Robertson
- ۲۰۲ ۶-۲۳ معماری شرکت Gartner
- ۲۰۴ ۶-۲۴ بافت تجاری
- ۲۰۶ ۶-۲۵ معماری راه حل شرکت
- ۲۰۶ ۶-۲۶ سطوح جداسازی
- ۲۰۷ ۶-۲۷ مسیر معماری
- ۲۰۸ ۶-۲۸ معماری تجاری
- ۱۶۲ ۵-۸ طراحی استراتژیک
- ۱۶۲ ۵-۸-۱ طراحی استراتژیک تجاری و یکپارچه
- ۱۶۳ ۵-۸-۲ طراحی استراتژیک IT
- ۱۶۴ ۵-۹ هماهنگ‌سازی منابع IT با استراتژی سازمان
- ۱۶۴ ۵-۱۰ تأثیر منابع IT بر عملکرد شرکت
- ۱۶۵ ۵-۱۱ مثال موردی: بانکداری
- ۱۶۷ ۵-۱۲ اجرای استراتژی
- ۱۶۹ ۵-۱۳ مثال موردی: بانکداری
- ۱۷۰ ۵-۱۴ کنترل نتیجه تجاری
- ۱۷۱ ۵-۱۵ مثال موردی: خرده‌فروشی
- ۱۷۱ ۵-۱۶ مدیریت و استراتژی IT
- ۱۷۲ سراسری
- ۱۷۵ ۵-۱۷ نقشه استراتژی IT
- ۱۷۵ ۵-۱۸ دیدگاه مالی و استراتژی
- ۱۷۸ یکپارچه
- ۱۷۹ ۵-۱۹ چکیده

فصل ششم: شرکت و معماری‌های تکنولوژی

۱۸۱

- ۱۸۱ ۶-۱ مقدمه
- ۱۸۳ ۶-۲ اصول معماری شرکت
- ۱۸۵ ۶-۳ روش طراحی معماری شرکت (EAP)
- ۱۸۵ پیشنهادی Spewak
- ۱۸۷ ۶-۴ معماری شرکت Toolkit ارائه شده توسط Carbone
- ۱۸۷ چارچوب تجاری
- ۱۸۸ ۶-۵
- ۱۸۸ ۶-۶ چارچوب IT

۲۳۰	۶-۳۸. سطوح خدمات یا ملزومات.....
۲۲۸	۶-۳۹. چکیده.....
۲۲۸	۶-۳۹-۱. مدل‌های مرجع معماری
۲۲۸	TOGAF.....
۲۲۹	۶-۳۹-۲. حاکمیت معماری.....
۲۳۱	۶-۳۹-۳. تجربیات عملی.....
۲۳۵	۶-۴۰. چکیده.....

فصل هفتم: برنامه‌های استراتژیک: طراحی

و اجرا ۲۳۷

۲۳۷	۷-۱. مقدمه.....
۲۳۸	۷-۲. مدل طراحی استراتژیک
۲۳۸	Cassidy.....
۲۴۰	۷-۲-۱. فاز ۱: دیدگاه‌سازی (تمرکز تجاری).....
۲۴۰	۷-۲-۲. فاز ۲: تحلیل (درباره محیط IT)
۲۳۸
۲۳۹	۷-۲-۳. فاز ۳: مسیر (مربوط به IT) ...
۲۴۰	۷-۲-۴. فاز ۴: پیشنهاد.....
۲۴۲	۷-۳. مدل طراحی استراتژیک Y.....
۲۴۲	۷-۴. تشخیص فعالیت‌های جایگزین.....
۲۴۵	۷-۵. انتخاب فعالیت‌های مناسب.....
۲۴۸	۷-۶. ایجاد طرح.....
۲۴۵	۷-۷. سند استراتژی IT.....
۲۴۹	۷-۸. پیاده‌سازی استراتژی.....
۲۵۰	۷-۹. طرح اجرایی.....
۲۵۲	۷-۱۰. موانع پیاده‌سازی.....
۲۵۳	۷-۱۱. منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی
۲۵۳	۷-۱۲. دخالت کاربر در طول پیاده‌سازی
۲۵۳

۲۰۸	۶-۲۸-۱. معماری تجاری Spewak.....
۲۰۹	۶-۲۸-۲. معماری تجاری TOGAF.....
۲۱۰	۶-۲۸-۳. معماری تجاری Gartner ..
۲۱۲	۶-۲۸-۴. مکعب‌های معماری تجاری
۲۱۳	۶-۲۹. معماری اطلاعات.....
۲۱۳	۶-۲۹-۱. معماری اطلاعاتی Spewak
۲۱۴	۶-۲۹-۲. معماری داده (اطلاعات) TOGAF.....
۲۱۴	۶-۲۹-۳. معماری اطلاعات Gartner
۲۱۷	۶-۲۹-۴. مدیریت اطلاعات شرکت.
۲۱۷	۶-۲۹-۵. معماری اطلاعات شرکت
۲۱۸	فعال.....
۲۱۹	۶-۳۰. معماری کاربردی.....
۲۱۹	۶-۳۰-۱. معماری کاربردی Spewak
۲۱۹
۲۱۹	۶-۳۰-۲. معماری کاربردی TOGAF
۲۲۱
۲۲۱	۶-۳۱. معماری تکنولوژی.....
۲۲۱	۶-۳۱-۱. معماری تکنولوژی Spewak
۲۲۱
۲۲۱	۶-۳۱-۲. معماری تکنولوژی TOGAF
۲۲۲
۲۲۲	۶-۳۲. معماری تکنولوژی Gartner.....
۲۲۲	۶-۳۲-۱. اصول معماری تکنولوژی
۲۲۲	شرکت.....
۲۲۴	۶-۳۳. مدل‌های سرویس گرا.....
۲۲۵	۶-۳۴. مؤلفه‌های فنی.....
۲۲۵	۶-۳۵. دامنه‌های فنی.....
۲۲۶	۶-۳۶. الگوهای فنی.....
۲۲۷	۶-۳۷. خدمات فنی.....

۱۳- ۷. راه‌حل‌های مربوط به مقاومت احتمالی	
در طول پیاده‌سازی.....	۲۵۴
۱۴- ۷. مسئولیت پذیری در قبال پیاده‌سازی	
.....	۲۵۵
۱۵- ۷. پشتیبانی مدیریت از پیاده‌سازی	
.....	۲۵۵
۱۶- ۷. فن آوری اطلاعات مورد نیاز برای	
پیاده‌سازی.....	۲۵۶
۱۷- ۷. پیش‌بینی کنندگان پیاده‌سازی....	۲۵۶
۱۸- ۷. ارزیابی استراتژی IT: ارزیابی	
نتایج.....	۲۵۸
۱۹- ۷. معماری شرکت محرک طرح	
استراتژیک IT.....	۲۶۰
۲۰- ۷. چکیده.....	۲۶۹

مقدمه

استراتژی توسعه فناوری اطلاعات (IT) و تجارت نیازمند یک درک کلی از مفهوم شرکت‌های تجاری است. در این فصل، تئوری‌های **منبع محور**¹ و **فعالیت محور**² 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 هر یک 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؟ 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 استراتژی تجاری مناسب، آرایش ارزش مربوطه، مدل تجاری یا مدل e-business شرکت را به خوبی اجرا 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.

¹ - Resource based ² - Activity based

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 منبع‌محور و فعالیت‌محور متناظر می‌پردازد. علاوه بر این، با افزایش اهمیت اداره شرکت، این نیاز به وجود می‌آید که هماهنگی آرایش فن‌آوری اطلاعات و اصول اخلاقی موجود ارزیابی شوند. تئوری‌های مربوط به اصول اخلاقی در IT و سایر مسائل مربوط به استراتژی IT همچنان در حال شکل‌گیری هستند. مسائل پایه‌ای مربوط به بررسی توسعه استراتژی IT نیز در این فصل مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

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 بهره‌برند، مبحث مدل‌های تجاری فصل ۱ در این فصل نیز پیگیری می‌شود تا ویژگی‌های اصلی e-strategy ها تشریح شوند.

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. Zajac و Jensen (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 مدیر ارشد 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.
- همان‌طور که در فصل ۳ مطرح شد، یک استراتژی IT موفق باید به طور کامل و در تمامی مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک از طراحی و تنظیم استراتژی تا اجرا و ارائه کامل برنامه با تجارت هماهنگ باشد. بسیاری از کتاب‌هایی که تا امروز درباره‌ی هماهنگی IT-تجارت منتشر شده‌اند، بر یکی از ابعاد مسئله هماهنگی تمرکز کرده‌اند: طراحی استراتژیک یا مسائل سازمانی. در این فصل، عوامل مهم موفقیت استراتژی IT را به طور کلی و در چهار بعد از فرآیند مدیریت استراتژیک، از طراحی و تنظیم تا اجرای استراتژی و کنترل ارائه ارزش مورد بحث قرار خواهیم داد؛ زیرا مدیران IT جهت بالا بردن ارزش استراتژیک آرایش فن‌آوری اطلاعات باید این هماهنگی را در هر چهار بعد مدیریت کنند.
- اصلی‌ترین عامل مورد نیاز برای موفقیت این است که IT به صورت بخشی از تجارت در نظر گرفته شود و شکاف ما در برابر آنها (جداسازی IT از تجارت) که در بسیاری از سازمان‌های سنتی - که نقش IT را به عنوان عنصری مفید در پشتیبانی اداری در نظر می‌گیرند - دیده می‌شود، وجود نداشته باشد.

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

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 Norton و Kaplan 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

آتی باید به خوبی در معماری تلفیقی شرکت توصیف شوند. یکی از نقاط قوت اصلی روش‌شناسی 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. روش‌شناسی 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 خرده‌فروشی 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 فن‌آوری 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 الکتریکی مطرح در منطقه آسیا-پاسیفیک را به عنوان مثال بکار خواهیم برد.

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 مجموعه-

ای 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 می-

توان 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 کل‌نگر 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 منحصربفردی 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 تک‌بعدی 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، تأمین‌کنندگان، شرکا، مسائل سازمانی، نظارتی و ملزومات جغرافیایی و از سوی دیگر، ملاحظات IT لازم مربوط به گزینه‌های تکنولوژی موجود برای راه‌حل 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 روشنند 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 راه‌حل‌هایی در تکامل چارچوب معماری ایجاد خواهند کرد، اطمینان حاصل کند. بنابراین، تعیین و پیاده‌سازی EA تضمین می‌کند که سیستم‌های اطلاعاتی حاصل، نتایج تجاری مورد انتظار و تعیین شده در استراتژی تجاری را در برخواهند 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.

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.