



ترجمه مقاله:

استراتژی توسعه تکنولوژی اطلاعات برای ارزش کسب و کار

استاد گرامی: دکتر مسعود حجاریان

دانشجو: الهه اکبری پور

تابستان ۹۳

DEVELOPING INFORMATION TECHNOLOGY STRATEGY FOR BUSINESS VALUE

استراتژی توسعه تکنولوژی اطلاعات برای ارزش کسب و کار

چکیده

استراتژی فن آوری اطلاعات (IT) در حال توسعه که پشتیبانی می کند و توسط استراتژی کسب و کار پشتیبانی می شود برای تولید ارزش کسب و کار در سازمان های امروز حیاتی و ضروری است. در مواجهه با سرعت شرایط کسب و کار در حال تغییر و متحول مدام IT، با این حال، سازمان هنوز باید یاد بگیرند که چگونه استراتژی موثر IT توسعه دهد. برای بررسی و درک این موضوع، ما با استفاده از روش گروه متمرکز پژوهش مان را انجام می دهیم. نتایج حاصل از تحقیقات ما نشان می دهد که پنج عوامل موفقیت بحرانی که سازمان باید در نظر بگیرد وجود دارد. این تحقیق همچنین پنج شیوه و چالش ها مواجه شده در شرایط در حال توسعه که یک استراتژی IT موثر باشد را شناسایی می کند.

مقدمه

با وجود بحث های مستمر در مورد ارزش استراتژیک فناوری اطلاعات (IT) [به عنوان مثال، ۴، ۲۱، ۲۳]، نقش IT در سازمان در حال تحول و تکامل است. به جای این که به پستوهای شرکت سپرده شود، IT در حال حاضر به اتاق هیئت مدیره دعوت شده و راه پیدا کرده است و در حال حاضر انتظار می رود که نقش پیشرو در ارائه ارزش سطح بالا و تحول کسب و کار ایفای کند [۳۴]. ویس و اندرسون [۳۷] در پژوهش خود

نشان دادند که CIOs و IT با فرض تغییر و نقش های مدیریت ریسک به طور فزاینده ای حرفه ای هستند. آنها با هر دوی فشار داخلی و خارجی برای حل هر دوی مشکلات فنی و کسب و کار مواجه هستند.

[۱۳] Gottshalk با کسب نتایج مشابه نشان دادند که رهبران IT با فرض نقش سازمانی از جمله نقش یک رهبر تغییر و داشتن مسئولیت برای همراستایی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار با اهمیت هستند. با استفاده از این تقویت در مسئولیت های مهم نقش IT، دیگر نمی توان آن را به طور سنتی با اعتقاد به اینکه استراتژی کسب و کار به طور طبیعی، IT را هدایت می کند تصور کرد. در عوض، روش های مختلف به توسعه استراتژی مطلوب می باشد. از قابلیت های در حال ظهور IT در شکل دادن به مسیر استراتژیک یک شرکت (به عنوان مثال، تجارت الکترونیک، بی سیم) می توان نام برد. این صلاحیت های جدید استراتژی های کسب و کار را هدایت و راهبری می کنند (به عنوان مثال موجودی، به موقع (به هنگام)). کسب و کار قادر می شود که اداره کند گزینه هایی را که چگونه یک شرکت با شرکت دیگر کار کند (به عنوان مثال، وال مارت و یا کامپیوتر دل). با این حال، هر کدام راهی برای توسعه استراتژی IT دارند، اگر IT ارزش کسب و کار را ارائه دهد، استراتژی IT و ارزش کسب و کار همیشه باید از نزدیک مرتبط است [۲، ۸]. برای CIOs و دیگر مدیران اجرایی، یکی از نگرانی های مهم کسب و کار است.

در حالت ایده آل، بنابراین IT و استراتژی های کسب و کار باید نسبت نقش یکدیگر را در حمایت از محیط زیست کسب و کار تکمیل کنند. توسعه استراتژی باید یک فرایند راه دو سویه بین IT و کسب و کار باشد. با این حال، ما هنوز باید چگونگی انجام این کار را یاد بگیریم. به عنوان مثال، در هر دوی برنامه ریزی هم تراز و مقالات ما هنوز شواهدی وجود دارد که در دستیابی به تراز دلخواه موثر بین IT و استراتژی کسب و کار مشکلات چند ساله وجود دارد و نیاز برای انجام برنامه ریزی موثر IT باقی می ماند [۱۱، ۱۶، ۲۰، ۲۷].

تحقیقات در حال حاضر چالش های سازمانی برای توسعه موثر استراتژی IT شناسایی کرده است. اگر فرآیندهای توسعه استراتژی سازمان سازگار نیست (به عنوان مثال، اگر آنها را در محل در زمان های مختلف

و یا شامل سطوح مختلف کسب و کار، بعید است که کسب و کار و IT به سمت همان اهداف در همان زمان کار خواهد کرد [۱۱].

با IT تبدیل شدن به خیلی بیشتر مرکزی به توسعه و ارائه استراتژی کسب و کار، توجه بیشتری نیاز دارد که به توسعه استراتژی IT پرداخت می شود بیشتر از آنچه که در گذشته وجود داشت. چه کسب و کار می خواهند برای به انجام رساندن با IT خود را و چگونه شکل استراتژی IT به طور فزاینده ای برای موفقیت سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی منجر خواهد شد. برای بررسی اینکه چگونه سازمان ها به توسعه استراتژی IT بهبود بخشند، محققان گروه تمرکز از مدیران ارشد IT صنایع مختلف را برگزار کردند.

در این مقاله ابتدا روش گروه متمرکز مورد استفاده در این پژوهش را توصیف می کند. سپس، به نظر می رسد که ما چگونه درک کنیم که استراتژی IT در طول زمان تغییر کرده است. بعد، آن را مورد بحث برخی از عوامل موفقیت بحرانی برای توسعه استراتژی IT، پس از اینکه چگونه برخی از سازمان ها شروع به تکامل رسمی فرایند توسعه استراتژی IT است. در نهایت، این مقاله برخی از چالش هایی که سازمان با استراتژی موثر IT در حال توسعه روبرو هستند را بررسی می کند.

روش تحقیق

با توجه به ماهیت اکتشافی این تحقیق ما تصمیم به استفاده از روش گروه متمرکز گرفتیم. در حالی که روش گروه متمرکز را می توان برای هر دو اکتشافی و تاییدی پژوهش [۳۲] استفاده کرد، به ویژه برای تحقیق اکتشافی مناسب می باشد. روش به طور گسترده ای در رشته های مختلف به عنوان یک روش تحقیق کیفی [۲۲] استفاده شده است. این مستلزم یک فرایند به دست آوردن ایده های ممکن و یا راه حل برای یک مشکل از یک گروه از شرکت کنندگان با بحث در مورد آن است [۳۲]. روش گروه متمرکز هنوز هم در ادبیات مورد بحث است اما "بسیاری از محققان به نظر می رسد در حداقل چند ویژگی مورد قبول توافق دارند: آنها باید از یک گروه نسبتاً کوچک از مردم (معمولاً ۷-۱۲)، به رهبری به ناظم ها برای بحث در

مورد یک موضوع خاص برای ۹۰-۱۲۰ دقیقه استفاده کرد [۹، ۷۱۹p]. مزیت اصلی این روش این است که به نوع داده ای که تولید می کند. *Krippendork* [۱۸] بین داده امیک (*emic*) تفاوت که در فرم طبیعی یا بومی مطرح می شود و داده *etic* که نشان دهنده محقق با توجه به اوضاع نگرش تحمیل شده ای دارد. در حالی که شکل خالص داده ها به ندرت در عمل به دست آمده، داده های گروه تمرکز بسیار امیک است. در نتیجه، گروه های تمرکز در به دست آوردن اطلاعات کلی در پس زمینه در مورد یک موضوع، ایجاد فرضیه های پژوهش برای تحقیق بیشتر، تحریک ایده های جدید، یادگیری بسیار مفید می باشد چرا و چگونه افراد در مورد پدیده های مورد علاقه، و تفسیر نتایج کمی قبلا به دست آمده فکر می کنند [۱، ۱۴].

مدیران ارشد IT از ۱۵ سازمان های مختلف برای شرکت در یک گروه متمرکز تمام روز دعوت شدند. شرکت کنندگان گروه تمرکز به نمایندگی مشاوره، تولید، بیمه، بانکداری و مالی، دولت، خرده فروشی، مخابرات، خودرو و موسسات دارویی. از مدیران خواسته شد فرآیندهای سازمان خود برای توسعه استراتژی های IT استفاده می کنند را توصیف کنند. علاوه بر این، آنها برای ارزیابی اهمیت نسبی استفاده استراتژیک از IT در شرکت خود، چگونه استراتژی IT با استراتژی کسب و کار و وجود خواسته شد.

چگونه مدیران ارشد کسب و کار به خوبی از IT در توسعه استراتژی کسب و کار خود استفاده می کنند. از شرکت کنندگان خواسته شد را به هر گونه اسنادی از شرکت های مربوط به موضوع بود را ارائه دهند. بحث های یکی از نویسندگان تعدیل شد در حالی که دیگران به بحث به طور مستقل ثبت شده است. نویسندگان به طور فعال برای روشن شدن بحث تحت فشار قرار دادند و شرکت کنندگان را وادار به اشتراک گذاشتن تجربیات واقعی از وقایع خاص در سازمان خود را به منظور ایجاد بحث ها و مفاهیم کردند. شرکت کنندگان به ارائه مثال یا نمونه هایی برای حمایت از مشاهدات خود از پدیده های سازمانی. ترغیب شدند. تحقیقات همچنین بر روی داده های جمع آوری شده از شرکت متکی وب سایت های سازمان ها هدایت شد. علاوه بر این، در حالی که تجزیه و تحلیل داده ها، پست الکترونیکی و تلفن نیز با چند شرکت کنندگان به منظور دریافت اطلاعات بیشتر و روشن شدن در برخی از پاسخ ها انجام شد. یافته های ما بر اساس

تجزیه و تحلیل بحث گروهی متمرکز در مجاورت در برابر ادبیات منتشر شده در مورد این موضوع است. هدف ما این بود که اجازه عمل نظریه و برعکس را فراهم کنیم.

استراتژی IT: گذشته، حال، آینده

در بالاترین سطح، رویکرد یک استراتژی به انجام کسب و کار است [۱۲]. به طور سنتی، استراتژی کسب و کار رقابتی درگیر انجام فعالیت های مختلف رقبا و یا انجام فعالیت های مشابه در راه های مختلف است [۲۴]. در حالت ایده آل، این فعالیت ها دشوار و یا هزینه برای دیگران برای کپی کردن بود و در نتیجه منجر به مزیت رقابتی بلند مدت شد [۱۲]. به این ترتیب شرکت های فعال متوسل به حق بیمه برای محصولات و خدمات خود بودند.

در گذشته، این کار تابع IT بود برای درک کسب و کار 'استراتژی و پس از آن شکل از یک طرح برای حمایت از آن. با این حال، اغلب، این سهم استراتژیک 'درک محدودی از استراتژی کسب و کار و مدیران کسب و کار مدیران IT درک ضعیف از IT است بالقوه مهار شد. بنابراین، بسیاری از برنامه های رسمی IT در خط تاکتیکی و ملموس تر از نیازهای کسب و کار و یا فرصت برای یکپارچه سازی عملیاتی و نه در حمایت از استراتژی شرکت [۳] متمرکز شده بودند. و فرصت های سرمایه گذاری تا حد زیادی بر اساس آنها انتخاب شدند تا بر خط کوتاه مدت پایین و نه در ارائه دراز مدت خط بالا ارزش کسب و کار باشد.

در نتیجه، به جای دنبال راه هایی برای متفاوت شدن، در دهه گذشته، استراتژی کسب و کار بسیار یک مسابقه بی امان به رقابت در بازده IT به عنوان مهمترین ابزار انجام این کار تبدیل شد [۱۵، ۲۴]. بهبود قابلیت پردازش اطلاعات شرکتها به پایین آمدن هزینه های معامله به نزدیک به صفر، تهدید گزاره ارزش های سنتی و حاشیه سود اصلاح مورد استفاده قرار گرفت.

در حال حاضر، *IT* منجر به اختلال قابل توجهی به عنوان مدل کسب و کار در بسیاری از صنایع (به عنوان مثال، شرکت های راه ارزش) تحت حمله روش های تکنولوژی شده است و به ارائه محصولات و خدمات جدید (به عنوان مثال، صنعت موسیقی، کتاب فروش) منجر شده است. امروز "استراتژیست صادقانه بسیاری از ضعف های اصلی در راه انجام کارهای صنعتی شده است. آنها [باید] طراحی مجدد، ساخت بر و پیکربندی مجدد جزء خود را به ریشه تبدیل گزاره ارزش است." [۳۳]. چنین استراتژی های کسب و کار جدید، بدون استفاده از *IT* می باشد. عوامل دیگری نیز با *IT* تسهیل، بیشتر موثر بر استراتژی کسب و کار. به طور فزاینده، جهانی شدن است تغییر زمین بازی اقتصادی است. همانطور که کشورها و شرکت های عمیق تر مرتبط می شوند، بی ثباتی تقویت شده است. به جای این که ژنرال توطئه یک برنامه ساخت یافته، رهبران کسب و کار در حال حاضر به احتمال زیاد به در جنگ چریکی [۱۰] شرکت کننده است. انعطاف پذیری، سرعت و نوآوری هستند و بنابراین تبدیل شدن به کلمات ساعت از رقابت و باید نتیجه را به هر کسب و کار از طریق *IT* قید شود.

این شرایط جدید به طرز چشمگیری کسب و کار منجر به توجه بالا به ارزش استراتژی *IT* شده است. در حال حاضر، مدیران کسب و کار می دانیم که آن را یک اشتباه به *IT* در نظر تصمیم گیری های مربوط به مسئولیت *IT* می دانند. یک درک بسیار بیشتر که مدیران کسب و کار را به نقش برجسته تر در تصمیم گیری های مربوط به *IT* وجود دارد متقاعد کرده به طوری که به شکل استراتژی *IT* و / یا مکمل استراتژی کسب و کار اذعان دارند [۱۹]. در حال حاضر، به رسمیت شناختن در میان مدیران ارشد اغلب سازمان های که مشکلات با استراتژی *IT* تا حد زیادی تقصیر رهبران که "شکست خورده به درک اتخاذ ... سیستم های مطرح کسب و کار - فقط یک فن آوری - چالش" وجود دارد و نمی توانند مسئولیت این تغییرات سازمانی و فرآیندی که ارزش کسب و کار ارائه کنند را برآورده کنند. این آگاهی را در میان مدیران اجرایی اهمیت استراتژی *IT* را افزایش می دهد. بسیاری از اعضای گروه متمرکز اظهار داشتند که تیم اجرایی

در حال حاضر بالقوه IT را تحت تاثیر قرار داده و سطح بالا را درک کنند. یک مدیر اعلام کرد "IT به تازگی اضافه شده و برخی از کانال های جدید توزیع و کسب و کار ما به تازگی شکوفا گردیده،". برخی دیگر در حال پیدا کردن این است که تاکید بسیار بیشتر بر توانایی IT به رشد درآمد وجود دارد و این است که در نحوه بودجه اختصاص داده IT و سرمایه گذاری اولویت بندی منعکس شده است. یک مدیر گفت: IT "مدیران ما در نهایت به رسمیت شناخته شده است که استراتژی کسب و کار است که نه تنها توسط IT را فعال کنید، اما می تواند فرصت های کسب و کار جدید را به خوبی فراهم کرد". این است که در موقعیت تغییر از CIO و رهبری IT در بسیاری از سازمان ها و گروه تمرکز در دهه گذشته منعکس شده است. یکی از اعضای گروه تمرکز "گفت: "امروز، CIO ما نشسته در تیم اجرایی و شرکت در تمام بحث های استراتژی کسب و کار، به دلیل آن اعتبار است. "مدیران ما در حال حاضر می خواهیم به همکاری نزدیک با IT و درک مفاهیم تصمیم گیری های فن آوری،" یکی دیگر گفت: "این همان است که حتی پنج سال پیش امروز بود. "از CIOs برای بینش خود به ارزش فرصت های کسب و کار، دیدگاه های خود را در سراسر کل سازمان و توانایی خود را به دیدگاه بلند مدت بهبود بخشید.

با این حال، این بدان معنا نیست که سازمان های خوبی در حال توسعه یک استراتژی موثر IT تبدیل شده است. یکی از شرکت کنندگان گفت: "بسیاری از تناقضات و مشکلات با توسعه استراتژی وجود دارد. سازمان ها به منظور توسعه قابلیت های جدید استراتژی گیری برای کنار آمدن در محیط رقابتی آینده است. این به این معنی تغییر روش از بالا به پایین فعلی خود را تدوین و اجرای استراتژی است. اگر در یک چیز دانشگاهیان برجسته کرده اند توافق وجود دارد، آن است که توسعه استراتژی آینده باید برای تبدیل شدن به پویا تر و فرایند مداوم باشد [۱۰، ۱۷، ۲۵، ۲۶، ۳۶]. به جای استراتژی کسب و کار که یک طرح خوبی گردد از اقدام برای ۳-۵ سال آینده، که از آن IT می تواند یک استراتژی مناسب و حمایت تدبیر IT برای استراتژی کسب و کار باید تبدیل به تکامل و تعامل بیشتر و بیشتر با IT شود. بنابراین استراتژی توسعه IT باید پویا تر شده و با تمرکز بر توسعه توانایی های استراتژیک که انواع تغییر اهداف کسب و کار پشتیبانی می

کند، پیش رود. بنابراین، در آینده، مدیران در فرایند توسعه استراتژی هایی که به طور مداوم *IT* و طرح تکامل کسب و کار در هماهنگی با یکدیگر مشارکت خواهند کرد.

عوامل حیاتی موفقیت برای توسعه استراتژی *IT*

در حالی که هر یک از اعضای گروه تمرکز رویکرد های مختلفی را برای توسعه استراتژی *IT* خود داشتند، اما یک توافق کلی گسترده ای وجود داشت که پنج عامل برای توسعه استراتژیک موثر باشد وجود دارد.

بازنگری مجدد مدل کسب و کار

مدل ها و استراتژی های کسب و کار اغلب با یکدیگر اشتباه گرفته می شوند [۲۸]. مدل کسب و کار توضیح می دهد که چگونه بخش های مختلف یک کسب و کار متناسب با هم هستند. این تضمین می کند که همه در یک سازمان به نوع ارزشی که یک شرکت می خواهد ایجاد کند متمرکز شده اند. تنها زمانی که مدل کسب و کار روشن است، استراتژی های را می توان توسعه یافته برای بیان چگونه یک شرکت خواهد شد که ارزش در یک راه منحصر به فرد کسب کند که دیگران به راحتی نمی توانند تقلید کنند [۲۸]. بنابراین، ضروری است که همه مدیران از جمله *IT* و مدیران کسب و کار به طور کامل چگونه کسب و کار خود را به عنوان آثار کل درک کنند. در حالی که این برای تلفن های موبایل مانند چیزی که پر واضح، تقریباً هر مدیر *IT* می تواند "از داستان های جنگ" از مدیران کسب و کار که سند چشم انداز بسیار متفاوت از آنچه را فکر می کنیم شرکت خود را باید بنگرند، باشد.

جهان *IT* و کسب و کار به طور سنتی از یکدیگر جدا شده، منجر به استراتژی های منحرف و گاه متضاد شده است. اگر چه در حال حاضر تمایل بیشتری در میان مدیران کسب و کار به درک مفاهیم فن آوری در جهان وجود دارد، مهم این است که هنوز *IT* که باید ایده ها و مفاهیم خود را به زبان کسب و کار ترجمه

کند، محقق نشده است. " یک مدیر IT در گروه تمرکز " گفت: IT کاملاً باید درک و تمرکز بر روی کسب و کار داشته باشد.

استراتژی IT در مورد پروژه های فردی استفاده می شود. برنامه در حال حاضر آن است که در مورد که تمرکز بر روی قابلیت های خاص در حال توسعه کسب و کار دقت گردد. هر برنامه شامل بسیاری کوچکتر از کسب و کار مرتبط و طرح های IT که در سراسر چندین حوزه های کارکردی را کاهش می دهد. این طراحی سازگار، پیکربندی مجدد، شتاب و یا لغو عنوان برنامه راهبردی تکامل می یابد. تم را هر دو کسب و کار و IT مدیران یک موضوع هنوز متمرکز گسترده ای از منافع است که آنها را به چالش می کشد و به فراتر از عملیات جاری حرکت می کند [17]. به عنوان مثال، یک شرکت خرده فروشی تصمیم گرفت آن را به عنوان "مکانی عالی برای کار." محقق کند، در بانک بانکداری الکترونیک نوعی ابزار به عنوان تمایز مهم انتخاب شده است. هر دو شرکت با استفاده از یک تم برای پرداختن به تصورات کارکنان و بسیج انواع ایده ها و اقدامات در اطراف یک مسیر گسترده استراتژیک است. با گروه بندی IT و برنامه کسب و کار در اطراف چند موضوع کلیدی، مدیران متوجه کاربرد آسان تر علائم و موضوعات استراتژیک مهم مستقیم در توسعه سازمان شدند و به تجسم همکاری و وابستگی درگیر در انواع برنامه های در سراسر سازمان و در طول زمان گسترش یافته است.

Get the Right People Involved (کسب و محقق شدن حقوق افراد درگیر)

یکی از مهم ترین عوامل متمایز بین شرکت هایی که دریافت بالای IT ارزش کسب و کار و کسانی که نمی کنند این است که مدیران ارشد در اجرای بالا شرکت در نقش رهبری IT تصمیم گیری کنند.

کناره گیری از این مسئولیت دستور غذا برای فاجعه [29] است " یک مدیرگفت: " در گذشته، گرفتن حق مردم درگیر بسیار سخت بود، در حال حاضر آن آسان تر است، "یکی دیگر اشاره شد، " شما شخص دیگری به جلسه استراتژی IT ارسال کنید. آن را فقط در تمرکز انجام نداده است " مدیران گروه نشان داند که در سازمان های خود، CIO و دیگر مدیران IT به طور معمول به طور منظم با دیدار رئیس جمهور و رهبران ارشد کسب و کار به بحث در مورد هر دو ی کسب و کار و استراتژی IT برای گرفتن حق مردم درگیر همچنین به معنای گرفتن خط از مدیران کسب و کار و دیگر ذینفعان کلیدی درگیر در استراتژی IT اینز هست. برای این کار، "مدیران حساب چندین سازمان گروه تمرکز "موقعیت خود را در IT در مورد کسب و کار یاد می گیرند و فرصت نشان می دهد برای استفاده IT ایجاد کرده اند. تحقیقات نشان می دهد که بهترین استراتژی اغلب از مردمی نوآوری ساقه و از این رو مهم است که سازمان را گام برای رسیدن به اطمینان حاصل شود که ایده های خوب پرورش یافته است، و نه از لایه های مختلف مدیریت فیلتر شده است. " یکی از شرکت کنندگان گروه تمرکز گفت: " ما دو سطح استراتژی توسعه در سازمان وجود دارد، مدیران حساب ما با مدیران عملیاتی کار می کنند و CIO ما با رئیس واحد کسب و کار ما در کمیته راهبری IT کار می کند. " همچنین این شرکت برای همکاری متقابل کار کردی و وابستگی استراتژیک به نظر می رسد با برگزاری جلسات منظم IT مدیران حساب و بین مدیران حساب و زیرساخت مدیران باشد.

Work in Partnership with the Business (کار در مشارکت با کسب و کار)

استراتژی موفق خواستار یک مشارکت واقعی بین IT و کسب و کار، نه فقط در دوره خاص استفاده کنید. استراتژی تصمیم گیری به بهترین وجه با ورودی از هر دو کسب و کار و مدیران IT ایجاد شده است [29]. اعضای گروه تمرکز به توافق رسیدند. " یک مدیر اظهار داشت " که کلید موفقیت ما مشارکت ما است، این نه همان پنج سال پیش بود. در حال حاضر کار مردم بسیار نزدیک با هم است. " تنها یک ماده "شامل" رهبران کسب و کار در استراتژی IT مشارکت می باشد و یا بالعکس "سنگ فرش" کسب و کار و استراتژی

IT است. امروز، استراتژی موثر در مورد "هماهنگ سازی مستمر و پویا قابلیت همان مشارکت است" [۲۵]. یکی از شرکت کنندگان گروه تمرکز گفت: "برنامه های IT ما نیاز به هماهنگ سازی با استراتژی کسب و کار - نه تنها در سطح بالا است، اما حق را به پروژه های فردی و تغییرات کسب و کار است که لازم است آنها را به درستی اجرا کنند.

Balancing IT Investment Opportunities (تعادل فرصت های سرمایه گذاری IT)

یکی از چالش های بسیاری از استراتژی موثر در حال توسعه IT این واقعیت است که تکنولوژی را می توان در بسیاری از راه های مختلف استفاده کرد. فرصت عملی بی حد و حصر است ولی متأسفانه، منابع در دسترس نیست. بنابراین، یک عنصر کلیدی استراتژی IT، تعیین بهترین روش برای تخصیص بودجه IT است. این موضوع توسط این واقعیت است که بیشتر کسب و کار امروز نیاز به خدمات مهم IT دارد که یک کار پیچیده است. تاسیسات و پشتیبانی اولیه بین ۳۰ تا ۷۰ درصد از بودجه های اعضای گروه تمرکز تخمین می گردد. این تنها هزینه "نگه داشتن چراغ" است - برنامه های موجود در حال اجرا، رفع مشکلات، و خرید و فروش با تغییر گزینه های اجباری) به عنوان مثال، قانون جدید است. بنابراین باید در استراتژی IT دو مولفه مهم در نظر بگیرید (1): چگونه با انجام بیشتر با کمتر، به عنوان مثال، هدایت هزینه پایین ثابت و (2) چگونگی تخصیص بودجه باقی مانده نسبت به فرصت های سرمایه گذاری IT است که استراتژی کسب و کار سازمان را بیشتر پشتیبانی خواهد کرد.

به منظور انجام کارهای بیشتر با بودجه کم، یا استشنا گاه به گاه، از CIOs و تیم های خود عمدتاً سمت چپ به تنهایی برای تعیین مقرون به صرفه ترین راه ارائه ابزار IT به سازمان های می باشد. این امر به انواع رهبری IT متمرکز ابتکارات برای ذخیره پول از جمله برون سپاری، خدمات مشترک، استفاده قابل از ASP، و اخیراً، محاسبات شبکه می باشد. با این حال، کار استراتژیست کسب و کار تابع اختصاص بودجه است بقیه بودجه را برای IT مورد توجه قرار دهد "مدیر گروه تمرکز گفت: " که هر سطح کسب و کار با توجه به

بودجه IT استفاده می شود و هر یک از ما برای تعیین موثرترین راه برای صرف آن کار می کنند، در حال حاضر، شناخت بسیار بیشتری وجود دارد که فرصت های بزرگ در این شرکت برای سطح و برش در سراسر خطوط کسب و کار می باشد". اعضای گروه تمرکز توضیح داد آنها معمولاً پنج نوع از فرصت های سرمایه گذاری IT برای پیشبرد استراتژی کسب و کار مواجه هستند. تعیین تعادل بین فرصت جزء مهمی از اینکه چگونه استراتژی IT ارائه ارزش کسب و کار است. در راه، سازمان ها را به اتخاذ یک رویکرد نمونه کارها به IT سرمایه گذاری کند. [35] تمرکز بیش از حد زیاد یا خیلی کم در یک نوع سرمایه گذاری می تواند یک شکست به استخراج حداکثر ارزش افزوده از یک موضوع خاص استراتژیک کسب و کار باشد. پنج فرصت های سرمایه گذاری (به عنوان مثال، بهبود کسب و کار، کسب و کار را قادر می سازد، فرصت های کسب و کار، اهرم فرصت و زیرساخت (در زیر توضیح داد) را فراهم سازد.

بهبود کسب و کار:

این مهندسی مجدد می باشد طرح های برای کمک به سازمان ها برای ساده کردن فرآیندهای خود و صرفه جویی در مقدار قابل توجهی از پول با حذف فعالیت های غیر ضروری و یا تکراری و یا قدرت دادن به مشتریان /تامین کنندگان را به خود مدیریت معاملات با یک شرکت می باشد. ویل و آرال [35] اشاره به سرمایه گذاری از جمله سرمایه گذاری های معاملاتی دارند. سرمایه گذاری IT در این طرح از ساده ترین دلیل که آنها تمرکز بر سرمایه گذاری نسبتاً کم خطر با کوتاه ملموس به بازپرداخت مدت موافق است. آسان برای توجیه با مورد کسب و کار، این نوع از سرمایه گذاری ها به طور سنتی بخش عمده ای از IT هزینه های اختیاری را تشکیل می دهد.

یکی مدیر گروه تمرکز اظهار داشت که "پروژه هایی که کاهش هزینه ها دارند برای شرکت ما همیشه مهم خواهد بود. با این حال، مهم است که برای حفظ تعادل در این زمینه چه کار می کنیم با انواع دیگر از پروژه های به همان اندازه مهم است که اغلب تخصیص کوتاه داده شده است.

فعال کردن کسب و کار:

سرمایه گذاری در طرح های کسب و کار می تواند سرمایه گذاری های اطلاعاتی در نظر گرفته شده را قادر سازد. کسب و کار می تواند طرح های گسترش *IT* و یا تبدیل اینکه که چگونه یک شرکت در کسب و کار فعالیت می کند. در نتیجه، آنها بیشتر در بالای خط و یا جنبه های درآمد رو به رشد شرکت متمرکز می باشد. به عنوان مثال، انبار داده ها می تواند بخش های مختلف یک شرکت را قادر به "مال من" اطلاعات مربوط به معامله به بهبود مشتری خدمات، کمک به بازاریابی هدف، درک بهتر خرید الگوها، و یا شناسایی فرصت های کسب و کار جدید است. اضافه کردن یک کانال مبتنی بر وب جدید می تواند آن را برای مشتریان آسانتر کند برای خرید بیشتر و یا جذب مشتریان جدید است. فایل اطلاعات مربوط به مشتری می تواند آن را برای مشتری به انجام کسب و کار با یک شرکت آسان تر کند (به عنوان مثال، یک تغییر آدرس) و همچنین روش های جدید انجام کسب و کار را تسهیل می کند. اغلب، بازگشت این نوع از سرمایه گذاری کمتر مشخص است و به عنوان یک نتیجه، آنها را در فهرست اولویت *IT* سخت تر بوده است. با این حال، بسیاری از این طرح ها نشان دهنده پایه که در آینده استراتژی کسب و کار ساخته شده است. به عنوان مثال، یک *CIO* شرح داده شده ایجاد یک فایل اطلاعات مربوط به مشتری به عنوان "توانمندساز کلیدی برای بسیاری از واحدهای کسب و کار مختلف است. این به ما کمک کرده است تا قدرت ساخت نیمکت و حرکت را به سطح جدیدی از خدمات که دیگر شرکت نمی تواند هماهنگ باشد، را محقق سازیم" [۳۱].

فرصت های کسب و کار :

این در مقیاس کوچک، طرح آزمایشی طراحی شده برای تست پویا بودن جدید و در حال ظهور *IT* برای حمایت از کسب و کار می باشد. با توجه به سرعت که در آن *IT* تکامل می یابد، اغلب باعث می شود در حال حاضر *IT* موجود از رده خارج، در نتیجه با آزمایش *IT* جدید بسیار حیاتی است. در گذشته، کمک های مالی این نوع سرمایه گذاری ها به روش های سنتی به دلیل ماهیت معرض خطر خود را دریافت نکرده اند.

اغلب، آن است تا به CIO مانده است به صرفه جویی کردن پول برای چنین "skunkworks" این روزها، یک شناخت بیشتر ارزش بالقوه استراتژیک وجود دارد

آزمایش در شرکت های کمک به یادگیری و آماده شدن برای آینده است. در برخی از شرکت های گروه تمرکز، مدیر عامل و CFO اند که برای تامین مالی تعدادی از این طرح ها پول تخصیص می دهند. با این حال، در حالی که پذیرش قابل توجهی بیشتر برای چنین سرمایه گذاری وجود دارد، هنوز هم مقاومت سازمانی قابل توجهی را به سرمایه گذاری های تامین مالی که در پایان غیر قابل پیش بینی [26] وجود دارد. در واقع، آن به طور معمول نیاز به نظم و انضباط برای حمایت و تشویق آزمایش دارد، که به تعریف، که تعداد زیاد شروع می شود نادرست و حرکت اشتباه داشته است. گروه تمرکز توافق کردند که کلید بهره گیری از آزمایشات است که برای طراحی آنها برای یادگیری، ترکیب بازخورد از انواع منابع و ایجاد اصلاحات سریع در جهت است.

اهرم فرصت:

غفلت، اما نوع مهم سرمایه گذاری IT است که عملیاتی می باشد، در مقیاسهای بالا، و یا اهرم آزمایش های استراتژیک موفق و یا نمونه های اولیه است. یک مدیر گروه تمرکز گفت: ما با استفاده از آنچه که قبلا یاد گرفته ایم، موفقیت زیادی کسب کرده ایم. آینده با یک ایده استراتژیک و یا فن آوری های جدید نیاز به یک مجموعه مهارت های متفاوت مورد نیاز برای استفاده کامل آن در بازار دارد. " مدیر یک شرکت با اندازه متوسط گفت: برخی از شرکت ها در واقع توانایی خود را به استفاده از اهرم ایده های دیگران به مزیت استراتژیک خود استفاده می کنند. ما نمی توانیم در آینده با ایده های جدید رقابت کنیم، اما ما می توانیم ایده های دیگران را که زیرساخت هستند کپی کنیم و آنها را بهتر انجام دهیم. این نوع آخر از سرمایه گذاری IT که اغلب بین ترک می افتد زمانی که IT او استراتژی کسب و کار توسعه یافته است. با این حال، روشن است که سخت افزار، نرم افزار، میان افزار، ارتباطات و اطلاعات در دسترس خواهد تحت تاثیر قرار ظرفیت سازمان برای ساخت قابلیت های جدید و پاسخ به تغییر می باشد. یک مطالعه اخیر نشان داده است

که اکثر شرکت‌ها احساس می‌کنند زیرساخت‌های میراث خود می‌تواند مانعی برای آنچه که می‌خواهید انجام دهید، باشد. تحقیقات همچنین نشان می‌دهد که شرکت‌های پیشرو یک چارچوب برای سرمایه‌گذاری هدفمند در زیرساخت IT خود دارند که جهت استراتژیک کلی خود بیشتر باشد. متأسفانه، سرمایه‌گذاری در زیرساخت است که به ندرت به عنوان راهبردی دیده می‌شود. در نتیجه، تقریباً تمام شرکت‌های گروه تمرکز در حال مبارزه با توجه به توجیه و مناسب‌تأمین مالی آن می‌باشند.

در حالی که هر نوع سرمایه‌گذاری در بالا توضیح داده‌ارائه یک نوع متفاوت از ارزش کسب و کار را موجب می‌شود، به طور معمول استراتژی IT فقط آن دسته از طرح‌ها با موارد کسب و کار قوی تأکید کرده است. دیگران کنار گذاشته و یا مبارزه برای یک قطعه بسیار کوچک می‌باشد، با این حال، به رسمیت شناختن به طور کلی در گروه‌های تمرکز که این روش به سرمایه‌گذاری منجر به یک استراتژی IT با تأکید سنگین در خط پایین وجود دارد. در نتیجه، تمام شرکت‌های گروه تمرکز در راه‌های جدید برای ساخت یک فرایند توسعه استراتژی که منعکس‌کننده تعادل مناسب‌تر از همه ابعاد از استراتژی IT باشد را دنبال خواهند کرد.

به سوی فرآیند توسعه استراتژی IT:

"استراتژی است که هنوز هم بسیار هنر است، نه یک علم، توضیح داد: یکی از اعضای گروه تمرکز، "و این احتمال وجود دارد تا باقی می‌ماند". استراتژی هرگز دوباره خواهد بود، طرح منسجم بلندمدت با نتایج قابل پیش‌بینی - اگر آن را تا به حال بود امروز، رهبران نمی‌توانند پیش‌بینی کند که ترکیب [از عناصر استراتژیک] موفق خواهد شد [و] آنها می‌توانند سازمان خود را نسبت به مواضع از پیش تعیین شده رانندگی نیست. [26]". این وضعیت تنها مشکل این است که مدت زیادی است با آن مواجه استراتژیست IT بدتر. که شده است، آن را دشوار است به ساخت سیستم، اطلاعات و زیرساخت زمانی که یک "جهت کسب و کار به طور مداوم در حال تغییر و T به سرعت در حال تحول است. با این حال، این درجه از انعطاف‌پذیری دقیقاً همان چیزی است که کسب و کار خواستار آن است. مدیر گروه تمرکز گفت: مکانیسم برنامه‌ریزی IT

و بودجه بندی های سنتی یک بار انجام می شود یک سال به سادگی در امروز محیط کسب و کار به سرعت گام کار نمی کند ما همیشه به نظر می رسد در پشت کسب و کار تاخیر، مهم نیست چقدر سخت تلاش می کنیم، واضح است که سازمان نیاز به توسعه استراتژی متفاوت است. چگونه به انجام این کار این است که همیشه آشکار نیست، اما چند سازمان در گروه تمرکز راه را به صورت پویا تر IT با استراتژی در پیوند با استراتژی کسب و کار در تلاش بودند. در حالی که هیچ یک شرکت در گروه تمرکز ادعا کرد که "به" پاسخ، آنها شناسایی چندین شیوه ها، که آنها را در حال حرکت نزدیک بیشتر به سمت این هدف است که با شیوه های زیر توضیح داده شده "چرخه برنامه و بودجه نورد" تمام اعضای گروه تمرکز توافق کردند که IT را در نظر دارند و بودجه نیاز به توجه بیشتر از یک بار در سال دارد. در یک شرکت یک برنامه ریزی 18 ماهه است که بررسی و سه ماهه با کسب و کار به روز شده برای حفظ کنار گذاشته و یا مبارزه برای یک قطعه بسیار کوچک از پای می شده است. با این حال، در به رسمیت شناختن به طور کلی در گروه های تمرکز که این روش در سرمایه گذاری منجر به یک استراتژی IT با تاکید زیاد بر خط پایین وجود دارد. در نتیجه، تمام شرکت های گروه تمرکز در راه های جدید برای ساخت یک فرایند توسعه استراتژی است که منعکس کننده تعادل مناسب تر همه ابعاد استراتژی IT ادنبال خواهد شد.

معماری سازمانی :

هر دو کسب و کار و - IT این یک طرح یکپارچه برای توسعه سرمایه گذاری است مدیر گروه تمرکز گفت: معماری سازمانی ما شامل فرآیندهای کسب و کار، برنامه های کاربردی، زیرساخت ها، و داده است. تابع معماری سازمانی ما به تصویب همه کسب و کار و پروژه های IT در شناسایی راه حل های تکراری کمک کننده است." در برخی از شرکت ها، این معماری است که IT آغاز و اعتبار کسب و کاری می یابد، در حالی که در برخی دیگر آن در ابتکار عمل مشترک است. با این حال، باید به اعضای هشدار داد که یک معماری این پتانسیل را دارد که با یک تنگنا که شرکت ها بیش از حد آن اداری می شوند .

"سطل" سرمایه گذاری های مختلف متعادل کننده بازگشت کوتاه مدت با منافع بلند مدت این شرکت یک

چالش مستمر است. همانطور که در بالا اشاره شد، هر پنج نوع از سرمایه گذاری IT برای یک استراتژی موثر (IT به عنوان مثال، بهبود کسب و کار، کسب و کار را قادر می سازد، فرصت های کسب و کار، اهرم فرصت، و زیرساخت های ضروری است. بنابراین، یک روش نمونه کارها به سرمایه گذاری های IT بسیار حیاتی است. به منظور اینکه اطمینان حاصل شود که هر نوع مختلف IT به طور مناسب تامین می شود، بسیاری از شرکت ها درصد از پیش تعیین شده بودجه IT خود را به انواع مختلف از پروژه های تخصیص می دهند این کمک می کند که فشار مداوم بر IT را کاهش می دهد. مدیر گروه تمرکز گفت: هزینه های ابزار خود را در جهت آزاد کردن منابع بیشتر برای دیگر انواع پروژه ها جهت می دهند" از آنجا که ما به اجرا این روش از بودجه، ما از خرج کردن 70٪ از درآمد در پروژه های اجباری و حمایت از هزینه 70٪ در پروژه های اختیاری و آنهایی که استراتژیک است. این هم یک راه موثر برای اطمینان حاصلکردن از اینکه زیرساخت IT به طور مداوم افزایش یافته است" شرکت های پیشرو ایجاد زیرساخت های خود را نه از طریق چند بزرگ سرمایه گذاری، اما به تدریج از طریق افزایشی، مدولار سرمایه گذاری [... که ساخت IT توانایی است.

حساب و یا ارتباط مدیران:

هیچ جایگزینی برای درک عمیق و غنی از کسب و کار با توجه به گروه تمرکز وجود ندارد. به همین دلیل است که برخی از آنها را قرار داده ایم حساب IT مدیران به همکاری نزدیک با خطوط اصلی کسب و کار است. این مدیران به کمک رهبران کسب و کار برای مشاهده محیط خود را به طور سیستماتیک و به شناسایی فرصت های جدید برای که IT می تواند موثر باشد. علاوه بر این، با هم، حساب مدیران می توانند همکاری و وابستگی های متقابل شناسایی بین خطوط از کسب و کار را امکان پذیر کند. یک سازمان دارای هر دو جلسات استراتژی و درون تابعی به طور منظم برای اساس با مدیران کسب و کار به درک نیازهای آینده، توسعه برنامه ها، و سپس به طراحی نقشه های خاص برای رسیدن به اهداف کسب و کار شده است. یک مدیر گفت: "مدیران حساب ما به یک عامل مهم در هماهنگ سازی IT و کسب و کار استراتژی تبدیل گشته اند.

اولویت بندی موضوع:

یکی از شرکت کنندگان گفت: اولویت بندی ما به خوبی انجام نشده است. مدیران IT به مدت طولانی شکایت کرده است که برای توجیه انواع خاصی از ابتکارات با استفاده از روش مورد کسب و کار سنتی از اولویت بندی بسیار سخت است. این منجر به مسئولیت بیشتر سرمایه گذاری بهبود کسب و کار در مجموعه IT و تا به سرمایه گذاری استراتژیک در مهارت قابلیت ها و فرصت های کسب و کار به طور کلی است. این باعث می شود که برای برخی از شرکت ها به اتخاذ روش های متعدد برای توجیه سرمایه گذاری IT شده است. به عنوان مثال، پروژه های کسب و کار را قادر می سازد باید در سطح وظایف فرعی بر اساس قابلیت های آنها برای این شرکت به عنوان ارائه حمایت یک کل مورد توجه قرار گیرد. مدیریت ارشد باید مسئولیت اطمینان حاصل شدن که این قابلیت ها به طور کامل در طول زمان قوی تر است را محقق کند. اولویت های زیرساختی IT اغلب چپ به تعیین یک بار در بودجه تعیین شده است. یک بخش از IT این کار با برگزاری دوره های استراتژی بین حساب خود و مدیران ابزار برای چین هزینه های زیرساخت با نیازهای استراتژیک سازمان است. متأسفانه، هیچ کس هنوز راهی به اولویت بندی آزمایش های فرصت کسب و کار نیافته است. در حال حاضر، این است که به طور معمول به "ترغیب و شهودهای" از سمت چپ مدیران حامی، چه در IT و یا در کسب و کار باشد. به طور کلی، "مدیر گروه تمرکز"، گفت: ما نیاز به انجام یک کار بهتر از فکر کردن از طریق عملکرد کلیدی شاخص های ما باشد، ما می خواهیم به استفاده از هر نوع پروژه آن را محقق سازیم ". در حالی که بعید است که توسعه استراتژی خواهد شد روند کاملاً رسمی تبدیل شده است در مقایسه با آنچه که تا به حال وجود دارد. نیاز به روشن به اضافه کردن ساختار بیشتر به چگونگی انجام آن است. بیشتر درک درستی از نحوه استراتژی توسعه داده شده است اطمینان حاصل شود که همه ذینفعان درگیر هستند و طیف وسیع تری از IT سرمایه گذاری در نظر گرفته شده است. در حالی که نتایج استراتژی همیشه نامشخص است، فرآیند شناسایی فرصت ها جدید و چگونه آنها باید به بودجه

نظام مند تر تبدیل شود اگر یک کسب و کار برای تحقق مطلوب ارزش سرمایه گذاری IT خود مطمئن شود.

CHALLENGES (چالش ها)

همانطور که اغلب در سازمان ها اتفاق می افتد، به رسمیت شناختن نیاز پیش می آید که توانایی آن را به محل باید بررسی کرد. رهبران IT اکنون گام های بلند قابل توجهی در تبیین استراتژی IT و ارتباط آن به طور موثر با استراتژی کسب و کار برداشته است. رهبران کسب و کار نیز بیشتر به یکپارچه تر کردن روند تاکید دارند. با این وجود، موانع مهم سازمانی باقی مانده است که اغلب مهار توسعه استراتژی هنوز هم وجود دارد. یک مدیر گروه تمرکز توضیح داد: اول ، ساختار حمایتی اغلب وجود ندارد " . در حال حاضر که بسیاری از استراتژی در سطح سازمان، ما نیاز به یک راه بهتری برای مدیریت آنها وجود دارد، اغلب هیچ ساختار رسمی برای شناسایی و مدیریت وابستگی های متقابل بین فرآیندهای کسب و کار های مختلف وجود ندارد . "این استفاده می شود که همه چیز در اطراف مرزهای سازمانی تراز وسط قرار دارد شد، اما استراتژی در حال حاضر پیچیده تر از ما در حال کار بر روی برنامه ها با دامنه گسترده تر سازمانی، "دیگری گفت: به طور مشابه، سیستم های کنترل مدیریتی فعلی و مشوق اغلب طراحی شده برای پاداش دادن به تفکر است که به یک خط تراز وسط کسب و کار قرار دارد ، به خوبی سازمانی بیشتر است . دوم، سرمایه گذاری گسترده مدل های بودجه نیز وجود ندارد همه چیز ما در حال حاضر نیاز به مذاکره برای سرمایه گذاری بین خطوط از کسب و کار که کنترل منابع، "یک مدیر اعلام کرد . حتی در IT، گروه تمرکز پیشنهاد، آن است که همیشه روشن نیست که در این سازمان برای گرفتن استراتژی IT است و تبدیل آنها به دقت بیشتر در IT نظر دارد .

سوم، برنامه ریزی سنتی و شیوه های بودجه یک چالش است . این عنصر استراتژی IT اغلب مورد غفلت قرار گرفته است . استراتژی کسب و کار و IT اما همیشه ، گفت :انجام در موازی و یا حتی در همان زمان "تمرکز شرکت کنندگان گروه . در نتیجه، به ماندن تراز وسط قرار دارد و یا به ادغام دو مجموعه از برنامه ها

آسان تر است. اظهار نظر دیگر، طرح کسب و کار ما به طور مداوم تغییر دهیم. از این رو برای استراتژی IT به رشد دورتر و پدر از هم جدا در طول زمان مشترک شود" به طور مشابه، یک فرآیند بودجه بندی سالانه تمایل به قفل سازمان به هزینه های ثابت ممکن است که عملی در یک محیط به سرعت در حال تغییر است. بنابراین امروز IT سازمان هر دو دیدگاه بلند مدت نیاز شیوه های تامین مالی خود و این فرصت را به تغییرات آن بیشتر می باشد. در حالی که بودجه ها نورد می باشد تبدیل شدن به شکل قابل قبول تر، آنها به هیچ وجه رایج در هر دو IT و دنیای کسب و کار امروز نیست. چهارم، رهبران هر دو کسب و کار و IT نیاز به توسعه مهارت های بهتر در استراتژ دارند. "یک مدیر گفت: ما واقعا بدست پیاده سازی خوب پروژه های IT، قابلیت استراتژی و نوآوری ما کمتر توسعه یافته است. در سال های اخیر، IT گرایش به فشار کسب و کار نسبت به بیان بهتر به اهداف خود دارد. مدیر دیگر گفت: در حال حاضر، در بسیاری از کسب و کار ما از مناطق، استراتژی است که به خوبی از طریق IT بررسی می کند. به بازی شیطان دفاع و آنها را به فراتر از کلیات مانند فکر می کنم، ما می رویم به رشد کسب و کار 20 درصد در سال جاری. "با توجه به این روند، آن است که تقریبا خاص برای به دست آوردن بهتر است، اما در حال حاضر، مدیران مهارت های ابتدایی در این منطقه محدود کیفیت توسعه استراتژی. در نهایت، بارها و بارها، گروه تمرکز تاکید که استراتژی IT است که عمدتا در مورد گرفتن حق تعادل بین الزامات استراتژیک و متضاد است. این همیشه متعادل بین عمل تاکتیکی و عملیاتی تعهدات و کار ما است که ایجاد قابلیت دراز مدت را محقق می کند. یکی از شرکت کنندگان گفت: تصمیم گیری چگونه تجارت آف بین انواع مختلف کار استراتژی IT موثر است. متاسفانه، چند کسب و کار این کار را به خوبی به گزارش گروه تمرکز، تفکر کسب و کار سنتی تمایل دارد به نفع کوتاه مدت سود دهی در حالی که رهبران IT نظر دراز مدت دارند. مطمئن باشید که برخی از انواع کار IT (به عنوان مثال، زیرساخت ها، فرصت های کسب و کار جدید) در بودجه ی خوبی نگیره نمی در حالی که دیگران (به عنوان مثال، ابزار، بهبود کسب و کار) می باشد نه بیش از بودجه یک چالش مستمر برای همه IT است و رهبران کسب و کار این روز است.

CONCLUSION (نتیجه گیری)

توسعه استراتژی های موثر در حال تبدیل شدن عوامل حیاتی برای سازمان های امروز می باشند. به عنوان تاثیر IT در رشد سازمان ها، استراتژی IT است در نهایت منجر به توجه شایسته آن در کسب و کار است. با این وجود، اکثر سازمان ها هنوز در مراحل بسیار اولیه از یادگیری چگونگی توسعه استراتژی موثر IT او همگام سازی آن با یک کلی استراتژی کسب و کار می باشند. گرفتن حق تعادل بین بسیاری از روش های مختلف IT می تواند برای تحت تاثیر قرار دادن یک کسب و کار که چالش همیشگی برای رهبران امروز است. در حالی که وجود دارد، که هنوز، هیچ به خوبی توسعه یافته IT فرایند توسعه استراتژی، به نظر می رسد توافق کلی در موفقیت مهم و حساس خاص عوامل و عناصر کلیدی درگیر وجود دارد. با گذشت زمان، این به احتمال زیاد با استراتژی کلی توسعه تصفیه شده کسب و کار بهتر یکپارچه شده. کسانی که یادگیری برای انجام این کار را به خوبی بدون قفل کردن شرکت به راه حل های فنی انعطاف ناپذیر تاکید دارند، به احتمال زیاد به پیروزی بزرگ به سرعت در حال در حال تکامل محیط کسب و کار امروز منجر خواهند شد.

منابع:

- [1] Bellenger, D.N., Bernhardt, K.L., and Goldstucker, J.L., *Qualitative Research in Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1976.
- [2] Benko, C., and McFarlan, F.W., *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.
- [3] Burgelman, R., and Doz, Y., "The power of strategic integration," *Sloan Management Review*, Volume 42, Number 3, 2001, pp. 28-38.
- [4] Carr, N.G., "IT doesn't matter," *Harvard Business Review*, Volume 81, Number 5, 2003, pp. 41-49.
- [5] Cegielski, C.G., Reithel, B.J., and Rebman, C.M., "Emerging information technologies: Developing a timely IT strategy," *Communications of the ACM*,

- Volume 48, Number 8, 2005, pp. 113-118.
- [6] Chan, Y.E., "Why haven't we mastered alignment? The importance of organizational structure," *MIS Quarterly Executive*, Volume 1, Number 2, 2002, pp. 97-112.
- [7] Charitou, C., and Markides, C., "Responses to disruptive strategic innovation," *Sloan Management Review*, Volume 44, Number 2, 2003, pp. 55-63.
- [8] Croteau, A., and Bergeron, F., "An information technology: Business strategy technological deployment and organizational performance," *Journal of Strategic Information Systems*, Volume 10, Number 2, 2001, pp. 77-99.
- [9] Eason, G., Easton, A., and Belch, M., "An experimental investigation of electronic focus groups," *Information and Management*, Volume 40, 2003, pp. 717-727.
- [10] Eisenhardt, K., "Has strategy changed?" *Sloan Management Review*, Volume 43, Number 2, 2002, pp. 88-91.
- [11] Frohman, A., "Technology as a competitive weapon," *Harvard Business Review*, Volume 60, Number 1, 1982, pp. 97-104.
- [12] Gebauer, J., "Virtual organizations from and economic perspective," *Communications of the ACM*, Volume 40, 1997, pp. 91-103.
- [13] Gottschalk, P., "The changing roles of IT Leaders," in R. Papp, ed., *Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage*, Idea Group Publishing, 2001.
- [14] Higgenbotham, J.B., and Cox, K.K. *Focus Group Interviews: A reader*, American Marketing Association, Chicago, 1970.
- [15] Hitt, M., Keats, B., and DeMarire, S., "Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility," *Academy of Management Executive*, Volume 12, Number 4, 1998, pp. 22-42.
- [16] Hu, Q., and Huang, C.D., "Using the balanced scorecard to achieve sustained IT business alignment: A case study," *Communications of the AIS*, Volume 17, 2006, pp. 181-204.
- [17] Kanter, R., "Strategy as improvisational theater," *Sloan Management Review*, Volume 43, Number 2, 2002, 76-81.
- [18] Krippendorff, K., *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills, CA 1980.
- [19] Luftman, J.N., and McLean, E.R., "Key issues for IT executives," *MIS Quarterly Executive*, Volume 3, Number 2, 2004, pp. 89-104.
- [20] McKeen, J.D., and Smith, H.A., *Management*

Challenges in IS: Successful Strategies and Appropriate Action, John Wiley & Sons, Ltd., London, 1996.

- [21] Melville, N., Kraemer, K., and Gurbaxani, V., "Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value," *MIS Quarterly*, Volume 28, Number 2, 2004, pp. 283-322.
- [22] Morgan, L., "Focus Groups," *Annual Review of Sociology*, Volume 22, 1996, pp. 129-152.
- [23] Piccoli, G., and Ives, B., "IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: A review and synthesis of the literature." *MIS Quarterly*, Volume 29, Number 4, 2005, pp. 747-776.
- [24] Porter, M., "What is strategy?" *Harvard Business Review*, Volume 74, Number 6, 1996, pp. 61-78.
- [25] Prahalad, C., and Krishnan, M., "The dynamic synchronization of strategy and information technology," *Sloan Management Review*, Volume 43, Number 4, 2002, pp. 24-33.
- [26] Quinn, J., "Strategy, science and management," *Sloan Management Review*, Volume 43, Number 4, 2002, pp. 96.
- [27] Rivard, S., Aubert, B., Patry, G.P., and Smith, H.A., *Information Technology and Organizational Transformation: Solving the Management Puzzle*, Butterworth Heinemann, New York, 2004.
- [28] Ross, J., and Beath, C., "Beyond the business case: New approaches to IT investment," *Sloan Management Review*, 2002, Volume 43, Number 2, pp. 51-59.
- [29] Ross, J., and Weill, P., "Six IT decisions your IT people shouldn't make," *Harvard Business Review*, 2002, Volume 80, Number 11, pp. 5-11.
- [30] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V., "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms," *MIS Quarterly*, Volume 27, Number 2, 2003, pp. 237-263.
- [31] Smith, H.A., "The best of the best: Part II," *CIO Canada*, 2003.
- [32] Stewart, D.W., and Shamdasani, P.N., *Focus Groups: Theory and Practice*, Sage Publications Inc., CA, 1990.
- [33] Tapscott, D., *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill, 1 New York, NY, 1996.
- [34] Venkatraman, N., and Henderson, J., "Real strategies for virtual organizing," *Sloan Management Review*, Volume 40, Number 1, 1998, pp. 33-48.

[35] Weill, P., and Aral, S., "Generating premium returns on your IT investments," *Sloan Management Review*, Volume 47, Number 2, 2006, pp. 39-51.

[36] Weill, P., Subramani, M., and Broadbent, M., "Building IT infrastructure for strategic agility," *Sloan Management Review*, Volume 44, Number 1, 2002, pp. 57-65.

[37] Weiss, J.W., and Anderson, D., "CIOs and IT professionals as change agents, risk and stakeholder managers: A field study," *Engineering Management Journal*, Volume 16, Number 2, 2004, pp. 13-18.