

مفاهیم راهبردی فناوری ارتباطات

۱ - برنامه‌ریزی سیستم های اطلاعات استراتژیک، همیشه وابسته به گسترش برنامه‌های سیستم های کامپیوتری بوده است؛ برای مثال:

- چه نوع سیستم های کامپیوتری مورد نیاز است؟

- این سیستم ها چگونه اهداف کسب و کار را پشتیبانی می‌کنند؟

- اولویت ها کدام هستند؟

چنین نگرشی، یک دیدگاه محصول گراست.

نتیجه ی سیاست های IT لیستی از ابزار کار است، به عبارت دیگر ظواهر و نحوه ی ساخت مورد توجه است.

۲ - بخش های مختلف IT باید به جای سیستم های کامپیوتری بر روی خدماتی که به کاربران درون سازمانی و مشتریان ارائه می‌دهند، تمرکز کنند.

تغییر نگرش از محصول گرایی به سمت خدمت گرایی، وسیله و هدف را هم زمان تحت تاثیر قرار داده است.

برای نمونه ، یکی از شرکت های فعال در زمینه ی ساخت روبات های هوشمند (خود کارخانه نیز با روبات های هوشمند اداره می‌شود) ۹۶ درصد از ساعات کاری خود را به فعالیت های خدماتی اختصاص می‌دهد، نه تولید روبات.

بنابراین می‌بینیم که حتا صنعت روبات هم به نوعی به ارائه ی خدمات می پردازد، نه فقط تولید. با این توضیح، خدمات عبارت است از پیش بینی و تهیه ی سیستم هایی برای پشتیبانی گسترش بهره‌وری و تولید منطقی.

به عبارت دیگر هر محصول، خدمتی است که از آن انتظار می رود. (برای مثال ماشین لباسشویی)

دو تعریف فوق با هدف تغییر طرز تفکر و نگرش بیان شده است. در اصل هر محصولی، یا کالا است یا خدمت، یا جهت مصرف است یا به منظور سرمایه گذاری، یا فیزیکی یا غیرفیزیکی، نکته این جاست که اگر قرار است در کسب و کار موفقیتی حاصل شود، باید تعریف محصول در ذهن ما تغییر کند و به هر محصول به چشم یک خدمت نگاه کنیم. این

امر در بازاریابی سنتی به طور کامل جاافتاده است. در دانش نوظهور IT نیز بدون این نگرش امکان توفیق بسیار دور از ذهن می‌نماید.

۳ - بنابراین در دانش IT، سیستم کامپیوتری به سکویی برای ارائه ی یک خدمت تبدیل شده است.

با در نظر گرفتن IT به عنوان یک خدمت، هر سیستم کامپیوتری در متن و زمینه ی این دانش قرار می‌گیرد. افزون بر این، هم کاربران و هم مشتریانی که از خدمت ارائه شده بهره برده اند، چه درون سازمان و چه خارج از سازمان باشند، در متن IT قرار دارند. به همین ترتیب رضایت مندی مشتری، کیفیت خدمت، طرح خدمت، ساختارهای مدیریت، زمان بندی ارائه خدمات، آموزش و تجدید منابع، وارد این متن خواهند شد.

تمرکز بر چرخه ی حیات توسعه سیستم و ساختار مدیریت، منجر به پدید آمدن محیط‌های توسعه و تولید نامناسب خواهد شد.

تغییر نگرش و رویکرد مورد بحث شامل مراحل زیر می‌شود:

- حرکت از گسترش سیستم‌ها به سمت گسترش خدمات.
- حرکت از طراحی نرم‌افزار به طراحی خدمات.
- بالا بردن سطح خدمات به جای نگه داری نرم‌افزارها.
- کنترل و نظارت پایدار بر کیفیت خدمات به جای کنترل و آزمون کیفیت نرم‌افزار .

۴ - تغییر نگرش از محصول‌گرایی به خدمت‌گرایی باید بر سیاست‌ها و برنامه‌ریزی شرکت اثر مستقیم داشته باشد.

باید با توجه به نوآوری و طراحی خدمات جدید، از استراتژی توجه به سخت‌افزارها و نرم‌افزارها و منافع آن‌ها و مدیریت ساختار سیستم‌ها در IT به سمت استراتژی خدمات حرکت کنیم. این تغییر نگرش توجه بیشتری به استفاده‌کنندگان از خدمات و تاکید کمتر بر فن‌آوری دارد.

تجزیه و تحلیل "از پایین به بالا" نگاه عمیق‌تری بر توزیع و توازن خدمات به جای سبب‌اجرائی دارد. این نگاه بیشتر درگیر کیفیت خدمات مذکور و دورنمای انتظارات مشتریان و شکاف در خدمات خواهد بود.

تجزیه و تحلیل "از بالا به پایین" هنوز هم بر مزیت های رقابتی متمرکز است و از ابزارهای موقعیتی، مانند زنجیره ی ارزش، که برای استفاده در خدمات تنظیم و تعدیل شده است، استفاده می کند، اما هم چنان به این موضوع توجه دارد که IT چگونه می تواند خدماتی را که هر کسب و کار به وجود می آورد، پشتیبانی کند.

تجزیه و تحلیل "از درون به بیرون" به فرصت های تکنولوژیکی برای ارایه ی خدمات جدید توجه دارد. مدل ICDT در این جا به احتمال زیاد مفید خواهد بود.

ما از استراتژی خدمات IT برای تعریف خدماتی که افراد، منابع، مدیریت و ابزار ارایه، توزیع و تجزیه و تحلیل می کنند، استفاده می کنیم، نه برای یک سری از سیستم های کامپیوتری. این تعاریف طراحی خدمات نوین را در پی دارد.

هم چنین باید به اقسام خدماتی که ممکن است به عنوان بخشی از استراتژی شناسایی شوند، توجه کرد.

این نتایج، میان فرآیندهای کسب و کار که از خدمات و محصولات بازرگانی - تجاری پشتیبانی می کنند از یک سو و خدمات IT از سوی دیگر توازن برقرار خواهند کرد. خدمات IT به خدمات کسب و کار مرتبط خواهند شد و در نتیجه مسیرهای بسیار زیادی به وجود خواهد آمد. به بیان موشکافانه تر، استراتژی، فعالیت های مورد نیاز برای ارایه ی خدمات و توزیع آنها را مشخص می کند.

۵ - استراتژی خدمات IT باید موارد زیر را شناسایی و بیان کند:

- چه خدماتی ارایه می کنیم؟

- این خدمات را به چه کسانی عرضه می کنیم؟

- این خدمات به چه صورت با خدماتی که کسب و کار به مشتریان ارایه می دهد مرتبط است؟

- چگونه این خدمات را ارایه می کنیم؟ استراتژی، نگرش، فرهنگ و رویکردمان چیست؟

- افراد، ابزار هماهنگی، دیگر ابزار و منابع مورد نیازمان کدام هستند؟

- چگونه می توان یک استراتژی خدمات IT را گسترش داد؟

الف - طبق معمول باید با کسب و کار آغاز کرد و در این باره سوالات زیر را مطرح می کنیم:

- مأموریت این کسب و کار چیست؟

- چه خدماتی را به چه کسانی ارائه می‌کند؟

این امر باعث پدید آمدن ایده‌هایی برای خدمات کسب و کار جدید که لازمه‌ی ایده‌های خدمات IT هستند، خواهد شد. زمانی که شبکه‌ای از خدمات مرتبط با هم هماهنگ می‌شوند، یک خدمت واحد را ارائه می‌کنند.

ب - شناسایی پورتفولیوی از خدمات متنوع IT که برای پشتیبانی کاربران و مشتریان درون سازمانی و برون‌سازمانی مورد نیاز است (منظور از پرتفولو، Portfolio، سبد یا ترکیبی از خدمات مختلف است که شرکت IT به آن‌ها نیازهای متنوع مشتریان را برآورده می‌کند. طبیعی است هر شرکتی برای جذب مشتریان بیشتر و کسب سود بالاتر سعی می‌کند سبد تولیدات، کالاها یا خدمات خود را هرچه بیشتر متنوع کند):

این مهم شامل شبکه‌ای از خدمات IT است که Front office , Back office را دربر می‌گیرد. هم‌چنین باید بخش‌ها و گروه‌های خدماتی شناسایی شوند. بدین شکل با ارائه‌ی خدمات به صورت یک بسته یا سبد می‌توانیم تنوع بیشتری به خدمات خود دهیم.

باید گروه‌های خدمات IT که مسئول ارائه‌ی، توزیع و پشتیبانی یک کسب و کار هستند، تعریف شوند. این گروه‌ها به وسیله‌ی قراردادهای خدماتی و مبانی قابل سنجش تعریف شده، شکل می‌گیرند.

با این حال، برای پاسخ به نیازهای متغیر اطلاعات، دسترسی به تکنولوژی جدید و پشتیبانی محصولات و خدمات جدید ناشی از پیدایش استراتژی کسب و کار سازمانی، باید خدمات جدیدی را شناسایی و ارائه کنیم.

ج - رویکرد استراتژیک را گسترش دهید.

فلسفه‌های کلیدی، اصول و موقعیت‌های استراتژیک خدمات IT را تعریف کنید.

فعالیت‌هایی که آن اصول را عملی می‌کند، گسترش دهید.

نقشه‌ی سیستم عملکرد خود را گسترش دهید.

نقشه‌های سیستم عملکرد توصیف موقعیت‌های استراتژیک شرکت و شناسایی فعالیت‌های مرتبط را مقدر می‌کنند.

استراتژی خدمات IT شامل موارد زیر است:

- تعیین موقعیت های مجزا و منفک
- مجموعه‌ای از انتخاب های مرتبط
- فعالیت های شبکه‌ای هماهنگ

۶ - برنامه‌ریزی سناریو:

برنامه‌ریزی سناریو روشی است برای آموختن چیزهایی درباره ی آینده، به وسیله ی شناسایی ماهیت مهم ترین و نامطمئن ترین نیروهای تاثیرگذار بر آینده و اثرات آن ها. این برنامه ریزی فرآیندی است که تبادل دانش و اطلاعات را از یک سو و افزایش درک متقابل و عمیق از پدیده های مهم و تاثیرگذار بر آینده ی کسب و کار شما را از سوی دیگر پرورش می دهد.

هدف، پدید آوردن شماری از سناریوهای واگرا بر اساس پیش بینی عوامل به شدت تاثیرگذار و نامطمئن است.

سناریوها نه برای پیش بینی آینده که برای پرسش از مفروضات ثابت، برنامه ریزی می شوند.

خلق سناریوهای واگرا؛ یعنی شناختن مجموعه‌ای از احتمالات که ممکن است در محیط ها و موقعیت های متفاوت آینده رخ دهند.

روشی برای برنامه‌ریزی سناریو:

۱ - موضوعاتی که باید بر روی آنها تمرکز کرد و تصمیمات مربوط به آن ها را شناسایی کنید.

۲ - نیروهای موثر و مستعد اصلی را شناسایی کنید. این نیروها عبارت اند از:

اجتماعی
اقتصادی
سیاسی
تکنولوژیکی

۳ - نیروها و عوامل مستعد را براساس درجه ی اهمیت و خطرپذیری آنها رتبه بندی کنید.

۴ - بین دو موردی که بیشترین درجه ی اهمیت را دارند، ماتریسی تشکیل دهید.

۵ - به سناریوها، جزییات و اطلاعات بیشتر اضافه کنید.

۶ - مفاهیم را مورد توجه قرار دهید.

یک سناریوی خوبی باید، موجه و خوش ظاهر، غافل گیرکننده و تحسین برانگیز باشد و نویسنده یا سازنده ی این سناریو بتواند به طور کامل نسبت به آن احساس مالکیت کند و آن را به کار اندازد. به قول پیتر شوارتز دارای «هنر نگرش ممتد» باشد.

۷- ترتیبات مدیریت را تعریف کنید.

- ترتیبات کارگزینی.

- تکنولوژی های لازم برای ارایه ی فعالیت ها دیگر مواردی که باید مورد توجه قرار گیرند، از این قرارند:

- زیرساخت های وسیع کسب و کار IT کدام اند و استراتژی خدمات چگونه این امر را پوشش می دهد.

- IT به عنوان ارایه کننده ی خدمات کاربردی داخلی چه نقشی به عهده دارد.

- ارتباطات با RAD , DSDM (Dynamic systems Development Method) timeboxing