



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد علوم و تحقیقات
دانشکده مدیریت و اقتصاد

کارشناسی ارشد مدیریت فن آوری اطلاعات

نام درس: سیستمهای اطلاعاتی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک برای سیستم اطلاعاتی

استاد ارجمند: آقای دکتر ناظمی

ارائه دهنده: طاهری

نیمسال اول تحصیلی 86-87

فهرست مطالب

شرح مختصری از فعالیت شرکت

مقدمه

فصل 1- ارزیابی نقش سیستمهای اطلاعاتی و تکنولوژی در سازمانها: چشم انداز استراتژی

- هم ترازی راهبردهای سیستم اطلاعاتی شرکت و فناوری اطلاعات
- Application Portfolio ترکیب سهم برنامه کاربردی
- عوامل موفقیت در سیستمهای اطلاعات استراتژیکی

فصل 2: نگاهی اجمالی به مفاهیم استراتژی کسب و کار و مستلزم بودن مفاهیم استراتژی IS\IT

- چارچوب استراتژی
- محیط داخلی - ماتریس IFE
- محیط خارجی - P E ST
- گروههای فشار
- عناصر مراحل برنامه ریزی کسب و کار
- تحلیل وضعیت ماتریس SWOT
- پرتفولیو و ماتریس BCG
- مدل رقابتی پورتر

فصل 3: توسعه یافتن استراتژی IS/IT : بنا نهادن مراحل موثر

- رویکرد برای توسعه استراتژی IS/IT
- مدل استراتژی IS/IT
- فرایند استراتژی IS/IT

فصل 4: تحلیل استراتژی IS/IT : ارزیابی و فهم وضعیت جاری

- مهندسی مجدد فرآیندها BPR و ارتباط آن با کسب و کار
- Data Flow Analysis
- تکنیکهای تحلیلی (کارتهای امتیازدهی متوازن- عامل موفقیت بحرانی CFS)

فصل 5: تحلیل استراتژی IS/IT : تعیین عوامل بالقوه آینده

- تحلیل زنجیره ارزش
- سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

فصل 6: تعیین استراتژی سیستمهای اطلاعاتی کسب و کار

- ارزیابی وضع شرکت در 6 تا 12 ماه آینده
- ارزیابی وضع موجود
- تشخیص عوامل بالقوه آینده

فصل 7 : مدیریت Application Portfolio

- ماتریس Sullivan
- ماتریس ITAA
- ماتریس E_Business (Hartman)
- Generic Strategies Parsons

فصل 8 : استراتژی مدیریت IS/IT : سازماندهی و منابع

- Federal IT Organization
- مدل IS LITE
- طبقه بندی انتخاب منابع
- استفاده از منابع بر اساس Application portfolio

فصل 9 : مدیریت سرمایه در IS/IT

- مدیریت سرمایه و Application portfolio
- الویت سرمایه گذاری
- ارزیابی سرمایه گذاری IS/IT

فصل 10: استراتژیها برای مدیریت اطلاعات

- ارزش اطلاعات در کسب و کار
- محیطهای اطلاعات
- نواحی ریسک و حفاظت اطلاعات
- مدل DIKAR

نتیجه گیری

شرح مختصری از فعالیت شرکت :

شرکتی با قدمتی 30 ساله به عنوان نمایندگی انحصاری کمپانیهای در اروپا، در حوزه های ماشین آلات و مواد اولیه به مشتریان خدمات خود را ارائه میدهد .

خدمات آن به اختصار عبارتند از معرفی کمپانی و محصولات آن به مشتریان مربوطه آن صنعت (مثلاً دستگاه تیوب پرکن به مشتریان تولید کننده آرایشی بهداشتی ، مواد اولیه خوراکی در صنعت شیرینی شکلات به مشتریان تولید کننده مربوطه، ماشین آلات ساخت و بسته بندی شکلات - یک به مشتریان تولید کننده آن ، محصولات بسته بندی در صنعت دارویی مانند ویالها و در پوشهای پلاستیکی و آلومینیومی و...) - ایجاد مزیت رقابتی کمپانی اروپائی به سایر رقبا - تلاش در نفوذ به تصمیم مشتری - ارسال پیشنهاد قیمت - در صورت نیاز مقایسه قیمت پیشنهادی و شرایط پرداخت با دیگر رقبا - دریافت سفارش و اعلام به Supplier - نظارت بر پروسه سفارش تا حمل کالا توسط Supplier - ارسال اسناد حمل به مشتری - اطمینان از ترخیص کالا و رضایت مشتری - در صورت خرید ماشین آلات پشتیبانی از آن و پیشنهاد قطعات یدکی در صورت نیاز.

مقدمه:

SIS سیستمهایی هستند که استراتژی مزیت رقابتی واحد تجاری را حمایت و شکل میدهد. همانطور که پورتر عنوان کرد باید در واقع نگرشی گسترده از اینکه چگونه يك سازمان رقابت خواهد کرد. اهداف سازمان چه باید باشد ، چه روشها و سیاستهایی برای رسیدن به این هدف مورد نیاز است را در شرکت در نظر گرفت . عامل اصلی موفقیت یا شکست يك شرکت مزیت رقابتی آن است و SIS به شرکت کمک میکند تا از طریق عملی به اهداف استراتژیکی سازمان دست یافت و یا تسهیلی در بهبود عملکرد و بهره وری ایجاد می کند.

طراحی سیستمهای اطلاعاتی استراتژیک تمرکز بر مسائل خارجی شرکت مثلاً ، از سیستم استراتژیکی برای تامین خدمات جدید به مشتریان و یا انحصار تجارت با شرکتهای تامین کننده خارجی استفاده میشود کرد.

نقش IT در مدیریت استراتژیک:

فن آوری اطلاعات از جهاتی مانند زیر به مدیریت استراتژیک کمک میکند:

- برنامه های کاربردی ابتکاری:

- مثلاً تولید کننده مواد اولیه آرایشی برای تسهیل در دستیابی به آنالیز، فرمولاسیون و اطلاعات تکنیکی مواد خود سایت اینترنتی در اختیار نماینده های خود قرار داده که در صورت نیاز به اطلاعات مربوطه و اطلاع از قیمت اولیه بدون احتساب هزینه های احتمالی دسترسی یابد که این روش مبتنی بر فناوری اطلاعات میباشد.

- سلاح های رقابتی:

- سیستم اطلاعاتی قوی میتوان به عنوان ابزاری از سلاح رقابتی نام برد. بطور مثال طراحی وب سایتی برای شرکت و عنوان تمامی کمپانیهای اروپائی که نمایندگی آن در اختیار شرکت است

- تغییر در فرایندها:

- در گذشته برای ارائه محصولات کمپانیهای اروپائی نیاز بود کاتالوگ خود را از طریق پست به شرکت ارسال نمایند که خود زمان زیادی را به خود اختصاص میداد. حال با ارسال کاتالوگ از طریق پست الکترونیک یا گرفتن آن از طریق تارنما امکان دسترسی سریع را به مشتری میدهد.

- کاهش هزینه

- فناوری اطلاعات شرکتهای اروپائی را قادر میکند که قیمتهای خود را کاهش دهند. بطور مثال هزینه انجام يك معامله بانکی سنتی که بسیار بیشتر از این عمل از طریق اینترنت است.

- ارتباط با تامین کنندگان و مشتریان

○ فناوری اطلاعات ارتباط بین این دو قطب شرکت بازرگانی تسهیل نموده است.

- هوش رقابتی

○ فناوری اطلاعات با جمع آوری و تحلیل اطلاعات درباره محصولات، بازار، رقبا و تغییرات محیطی هوش رقابتی تجاری ایجاد میکند. با داشتن اطلاعات درباره رقیب کمپانی اروپایی در بازار ایران میتوان مداوم فعالیتهای آن را نظارت کند و به Supplier اطلاع دهد به طور موازی نیز ممکن است تامین کننده خود متوجه حرکت رقیب خود در ایران شود که به نماینده اطلاع میدهد. جمع آوری این اطلاعات با افزایش سطح اطلاعات بازار و کیفیت برنامه ریزی استراتژیک، عملکرد شرکت را هدایت میکند.

▪ مثال، Supplier از محصول جدید شرکت رقیب خود، کیفیت بسته بندی و موقعیتی که در بازار اروپا بدست آورده مطلع میشود که این اطلاعات توسط سرویس نظارت از اسناد و مجوزهای در سایت اینترنتی شهری که آن رقیب در آن واقع است بدست می آید. می داند حرکت بعدی انتقال اطلاعات جدید به بازارهای دیگر همانند ایران است. پس قبل از انتقال این اطلاعات جایگاه خود را با ارائه مزیت محصول خود محکم می نماید.

البته فقط جمع آوری اطلاعات کافی نیست، بلکه تحلیل و تفسیر آن و تطبیق در بازار این نیز مهم است که میتوان از ابزارهای فناوری اطلاعات استفاده کرد.

(IT/IS) به ما کمک می کند دیوارهایی را که وظایف، محل های جغرافیایی و سطوح مدیریتی را از هم جدا می کنند فروبریزیم و به ما اجازه می دهد شبکه جدیدی از روابط بین اعضای شرکت به وجود آوریم.

فصل 1- ارزیابی نقش سیستمهای اطلاعاتی و تکنولوژی در سازمانها: چشم انداز استراتژی

در ابتدا قبل از اینکه چشم انداز استراتژیکی را ایجاد نمائیم میبایست بخشهای IS و IT را در شرکت تشخیص داد:

IT اشاره به تکنولوژیهای سخت افزاری (شامل شبکه، ایستگاه های کار، اسکنر، پرینتر، مودم ابزاری که با به اشتراک گذاری آن در شرکت کارایی فناوری اطلاعات را افزون مینماید)، نرم افزاری (شامل نرم افزارهایی مانند حسابداری، دبیرخانه، پست الکترونیک، واژه پرداز، برنامه فروش که با اشتراک گذاری و تعریف حق دسترسی به افراد شرکت در دسترسی سریع اطلاعات کمک می نماید)

IS اشاره به بخش فروش شرکت دارد که با تئوری و فلسفه وجودی شرکت در ارتباط است از طرفی با Supplier ها و از آنسو با مشتریان برای حمایت آنها در چالش هستند.

هم تراز ی راهبردهای سیستم اطلاعاتی شرکت و فناوری اطلاعات

هم تراز کردن راهبردهای IT با راهبردهای تجاری، در راس امور بخش سیستمهای اطلاعاتی قرار دارد. برنامه ریزی راهبردی فناوری اطلاعات باید در زمان مناسب، با تمام برنامه های کلی سازمان هم تراز شود تا واحد IT و IS در راستای اهداف مشترک گام بردارند.

ترکیب سهم برنامه کاربردی Application Portfolio

مجموعه از برنامه های کاربردی که در بخش سیستم اطلاعاتی استفاده میشود و یا میتوان گفت "فرایند توسعه شرکت" است .

Strategic	High Potential
<p>ارائه یا دستیابی به اهداف بلند مدت کسب و کار</p> <ul style="list-style-type: none"> - نفوذ پذیری در تصمیمات مشتریهای جدید یا مشتریان رقبا و تبادل اطلاعات با Supplier ها - پیش بینی فروش - مدیریت سفارشات - تحلیل بازار - مدیریت روابط با مشتری - تحلیل سود دهی 	<p>دستیابی به اهداف آینده کسب و کار</p> <p>سیستمهای تصمیم یار DSS برای طراحی در سطوح مختلف سازمان</p> <p>سیستمهای تصمیم یار DSS برای طراحی حجم فروش</p> <p>تبادل اطلاعات با Supplier های معروفتر و معرفی این شرکت به عنوان شعبه فروش (مالکیت مشترک) بجای نمایندگی</p>
Key Operational	Support
<p>ارائه یا دستیابی به اهداف کوتاه مدت کسب و کار</p> <ul style="list-style-type: none"> - فروش به مشتریان بالفعل سازمان - انتقال و حفظ اطلاعات آنها به پایگاه داده - مدیریت فایلهاى اجرائی بین مشتری و Supplier - کنترل عملکرد کارمندان فروش 	<p>اساسا ارزیابی سطح تعداد سفارشات سودمند</p> <ul style="list-style-type: none"> - کنترل بودجه برای سفارشیهایی مانند مواد اولیه که خود شرکت خریداری میکند - گزارش گیری از وضعیتهای مختلف سفارش

بعضی عوامل موفقیت در سیستمهای اطلاعات استراتژیکی :

- تمرکز به عوامل خارجی نه داخلی

- بررسی وضعیت مشتریان و ارائه خدمات همگن با بودجه و نیاز آنها- ارتباطی خوب با رقبا- حفظ روابط دوستانه و جلب اطمینان Supplier و تلاش بر افزایش سود آنها که همگی منتج به موفقیت بیشتر شرکت میشود.

- افزایش ارزش نه کاهش سود

- مثلاً کمپانی که تولید کننده ماشین های تیوب پرکن میباشد با معرفی آن همانند ماشین بنز و مقایسه آن با رقیبی همانند پیکان سعی در فروش ماشین آلات آن داریم نه اینکه قیمت دستگاهها را پائین بیاوریم.

- به اشتراک گذاری سود

- در بعضی مواقع در فیلد مواد اولیه به جای اینکه رقیب را تخریب کنیم با نماینده آن دوستانه ارتباط برقرار کرده و سعی در گرفتن سفارش مساوی از مشتری می نمائیم.

فصل 2: نگاهی اجمالی به مفاهیم استراتژی کسب و کار و مستلزم بودن مفاهیم استراتژی IS\IT

موفقیت در مدیریت IS/IT درگیر افزایش برگشت سرمایه ، استفاده اطلاعات درست و بموقع برای بدست آوردن مزیت رقابتی یا جلوگیری از تهدیدهای رقبا است.

چارچوب استراتژی

محیط داخلی شرکت :

محیط داخلی عواملی هستند که مربوط به درون شرکت هستند و برخلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان هستند.

نقاط قوت و ضعف از جمله عوامل داخلی هستند. نقاط قوت و ضعف با مقایسه عملکرد

گذشته و حال و یا مقایسه با متوسط صنعت و مقایسه رقبا تعیین می شود.

در بخش مدیریت

- شرکت از مفاهیم یا اصول مدیریت استراتژیکی استفاده می کند
- هدف های کوتاه مدت و بلند مدت شرکت قابل سنجش و اندازه گیری هستند.
- مدیران بخش فروش به شیوه ای اثربخش برنامه ریزی می کنند
- مدیرعامل به شیوه ای عالی تفویض اختیار می نمایند.

- سازمان دارای ساختار مناسبی است.
- در این سازمان شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز شغل آشکار مشخص و روشن است.
- سازوکارهای کنترل و شیوه پرداخت پاداش و حقوق شرکت موفقیت آمیز است.

در بخش بازاریابی

- بخش بندی بازار به شیوه ای اثربخش انجام شده است.
- سهم بازار شرکت در بعضی نمایندگیهای روبه افزایش است.
- مدیران بازاریابی و فروش شرکت دارای تجربه و آموزش کافی است.
- شرکت از تحقیقات بازاریابی استفاده میکند.
- شرکت در زمینه تبلیغ و شناساندن کمپانیهای اروپائی به مشتریان ایرانی اثر بخش عمل میکند.

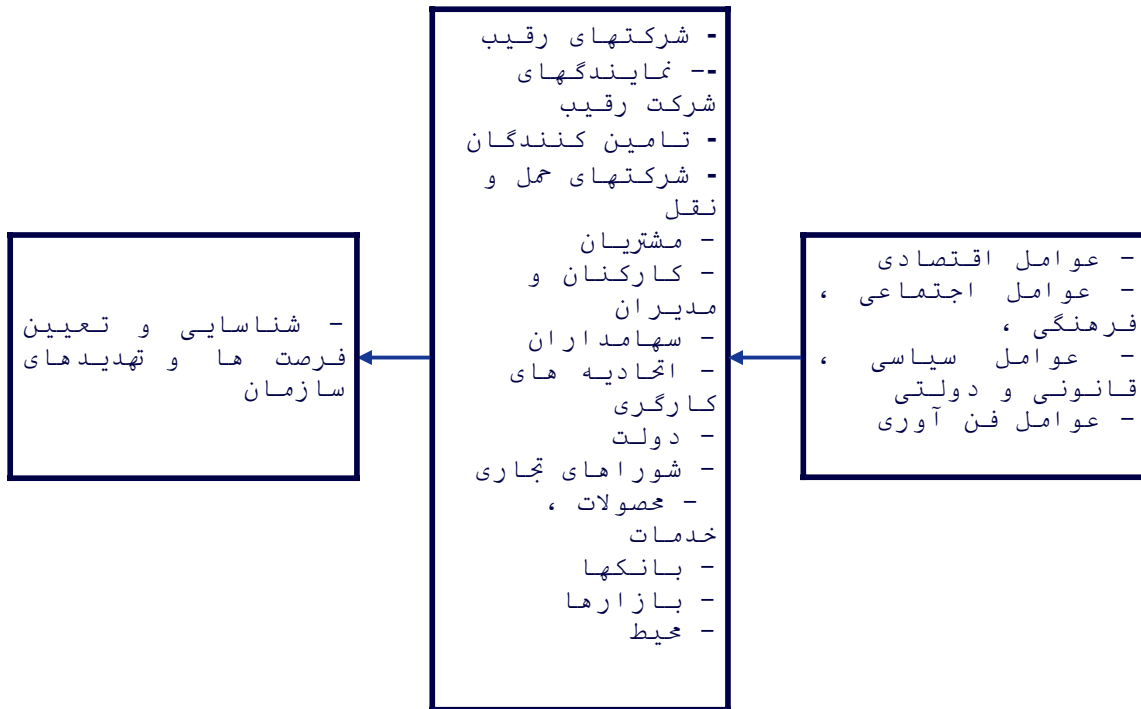
سیستم اطلاعات رایانه

- در شرکت برای تصمیم گیری مدیران از سیستم اطلاعاتی استفاده می کنند.
- سیستم اطلاعاتی دارای دسترسی های متفاوت است و اثر بخش اطلاعات را به اشتراک میگذارد.
- داده های موجود در سیستم اطلاعات به صورت منظم به روز می شوند.

مانتریس IFE

ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می نماید. برای تهیه یک مانتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوت های شهودی و نقطه نظرات دست اندرکاران تکیه می شود. این ابزار برای جمع آوری اطلاعات درون سازمانی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی و خصوصی کاربرد فراوان دارد.

بررسی و ارزیابی عوامل خارجی شرکت :



محیط خارجی

Political **E**conomical **S**ocial **T**echnological

• بررسی عوامل سیاسی ، دولتی و قانونی

- مقررات دولتی یا مقررات زدایی
- تغییر در قوانین مالیاتی
- تعرفه های خاص
- محصولاتی که با نام ها و نشان های تجاری خاص عرضه می شوند .
- تغییر در قوانین مربوط به نام و نشان تجاری محصولات
- میزان یارانه های دولت به مشتریان

- قوانین ضدانحصاری
- رابطه کشور با هر یک از کشورهای اروپائی
- مقررات صادرات و واردات
- تغییر در سیاست های پولی و مالی دولت و شرایط سیاسی در کشورهای خارجی
- میزان بودجه دولت
- بازارهای کار، ارز و نفت
- تحریم ها

• **بررسی عوامل اقتصادی:**

- سیاست های جامعه اقتصادی اروپا
- شرایط اقتصادی کشورهای اروپائی
- عوامل صادرات و واردات
- ارزش یورو در بازارهای جهانی
- نرخ بازار پول
- تفاوت درآمد در مناطق و گروه های مختلف مشتریان
- سیاست های پولی
- نرخ مالیات
- وجود اعتبار
- نرخ بهره
- سطح بهره وری کارکنان
- ثبات بازار
- دیگر شرایط اقتصادی

• **بررسی عوامل اجتماعی**

- نرخ رشد جمعیت منجر به تغییر خرید مشتریان
- وضعیت آموزش
- رفتار مدیران و جامعه
- دید مشتری بر خرید کالای وارداتی

• بررسی عوامل تکنولوژی

- تغییر در شیوه مکاتبات ارسال فاکس و پست الکترونیک به جای ارسال تلکس
- تبادل اطلاعات از طریق شبکه
- نرم افزارهای کمکی برای تهیه پروفرما ، پیشنهاد قیمت
- نرم افزارها برای بایگانی اطلاعات و دسترسی به آن
- بکارگیری اسکنر برای بایگانی اوراق اطلاعاتی مهم

• بررسی عوامل رقابتی

- نقاط قوت شرکت های رقیب
- نقاط ضعف شرکت های رقیب
- اهداف و استراتژی شرکت های رقیب
- استراتژی های شرکت ما در برابر نفوذ شرکت های رقیب به مشتریان این شرکت
- مقایسه خدمات و انعطاف پذیری در قیمت و شرایط پرداخت در مقابل شرکت های رقیب
- عوامل اصلی که موجب شده است که ما در حوزه مختلف چنین موضع یا پایگاه رقابتی باشیم

گروههای فشار

- **سهامداران شرکت:** شامل دو شریک و اعضای خانواده اشان

- **رقبا:** شامل رقبای کمپانیهای خارجی و نمایندگان آنها در ایران (ممکن است رقیبی در خارج از کشور بسیار قوی باشد ولی نماینده آن در ایران خوب عمل نکند این رقیب آنچنان بعنوان گروه فشار نمیتوان در نظر گرفت)
- **مشتریها و تامین کنندگان:** هر کدام به عنوان زنجیره ارزش برای دستیابی به اهدافشان جز گروههای فشار هستند
- **دولت:** مقررات و وضعیت تعرفه های گمرکی، نرخ مالیات و ...
- **کارمندان:** دستیابی به مزایا و موقعیت کاری بهتر

عناصر مراحل برنامه ریزی کسب و کار

اهداف - Objectives

Mission - ماموریت شرکت

عبارت است از بیان نگرش و دیدگاهها، به نحوی که دارای قابلیت انعطاف پذیری برای رشد خلاق شرکت باشد و کلیه نیازهای ذینفعان را برآورده کند، و بطورنسبی به همه خواسته ها توجه داشته باشد و بازتابی برای مسیر رشد آینده و استراتژی شرکت می شود. ماموریت شرکت بیشتر با موضوع رفتار و وضع کنونی شرکت سروکار دارد.

ماموریت شرکت از نگاهی آنچه که در روزنامه رسمی ثبت شده است: فعالیت در زمینه واردات و صادرات و مشاوره

اجزاء و ارکان شکل دهنده ماموریت شرکت:

با بررسی متوالی موارد:	رکن
مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟	1- مشتریان
معرفی تامین کنندگان به مشتریان آن صنعت	2- تامین کنندگان
معرفی محصولات و خدمات عمده تامین کنندگان	3- محصولات یا خدمات
شرکت در بازارهای مختلف رفتاری متفاوت دارد (برخورد با مشتریان تولید کننده شیرینی شکلات متفاوت از شرکتهای دارویی)	4- بازارها
آیا شرکت از فن آوری های لازم و مناسب استفاده می کند؟	5- فن آوری
آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟	6- توجه به بقاء، رشد و سودآوری
باورها، ارزشها، اولویت های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟	7- فلسفه
شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟	8- ویژگی ممتاز
آیا کارکنان به عنوان یک دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند؟	9- توجه به کارکنان

ارائه خدمات با تاکید بر خشنودی مشتری

چشم انداز: Vision

نقشه راه آینده شرکت، دورنمای همه جانبه و گسترده آن است.

- تمرکز ما در مورد آینده تکنولوژی، محصول، مشتریان و امور مهم چه خواهد بود؟

- شرکت در کجا قرار خواهد گرفت؟ تصویری است از آینده شرکت با در نظر گرفتن (1.What- 5W

.2.Who- 3.Where-4.Why-5.When

گام های اساسی و اولیه تدوین چشم انداز:

1- ارزیابی محیط اقتصادی، صنعت و شرکت که چه می کنند و چگونه تغییرات را در نظر می گیرند و

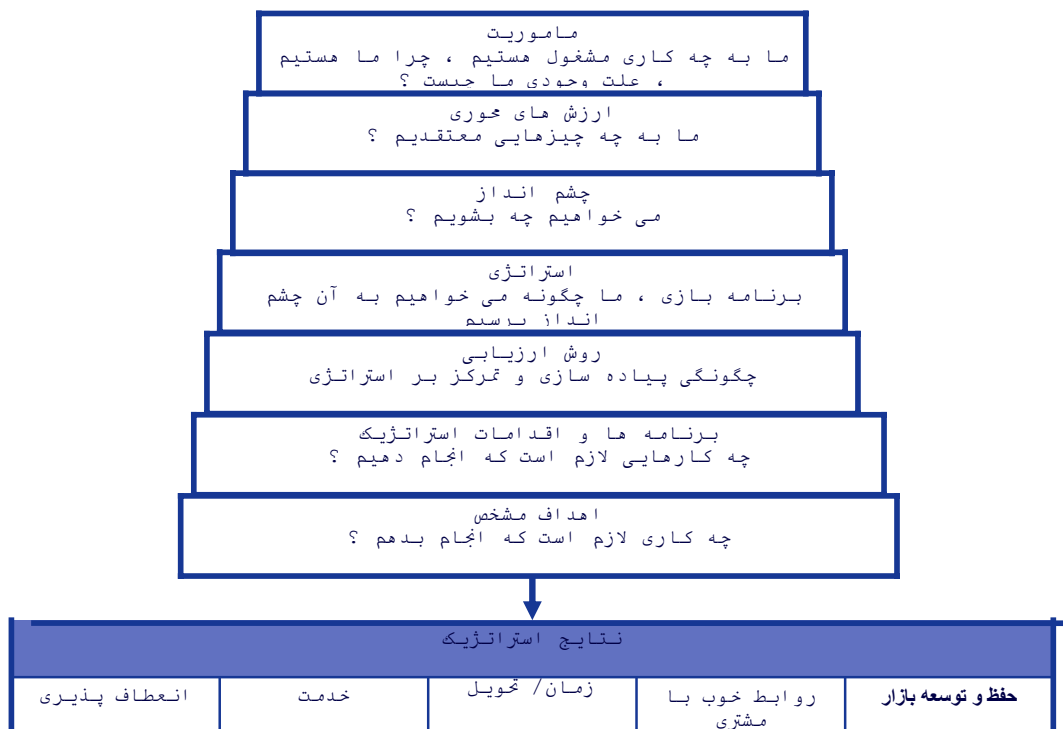
این تغییرات چه اثراتی را بر روی شرکت دارد؟

2- توجه به اطلاعات حاشیه ای و بیرونی

برای درک مساله و برنامه ریزی آینده به نظرات فعلی مشتریان توجه داشتن که قطعاً کمک به به

عملکرد کسب و کار آینده می کند.

موفق ترین شرکت مشاوره ای با قابلیت های رقابتی در ارائه خدمات



تحلیل وضعیت

یکی از ابزارهای مورد استفاده جهت مدیریت استراتژیک آنالیز SWOT می باشد.

Strength: نقاط قوت

Weakness: نقاط ضعف

Opportunity: فرصت ها

Threats: تهدیدها

نقطه قوت: نقطه قوت يك سازمان يك کاربرد موفق از يك شايستگي يا بهره برداري از يك عامل كليدي در جهت توسعه رقابته پذيري شرکت می باشد.

برای تهیه لیست نقاط قوت می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:

- شرکت بر روی چه موارد اصلی تمرکز دارد؟

- سهم بازار در هر يك از کمپانیهای اروپائی در بازار ایران چقدر است؟

- آیا شرکت اعتبار کافی به عنوان مشاور برای ارائه محصولات نمایندگیهای خود دارد؟

- آیا بازاریابی و تبلیغات موثر است؟

- مبدا اصلی درآمد و سود سازمان کجاست؟

- آیا شرکت دارای مدیر فروشان کارآمد و خیره است؟

- آیا شرکت بخوبی از فناوری اطلاعات استفاده می کند؟

- آیا شرکت بخوبی خود را با تغییرات وفق می دهد؟

- آیا شرکت در محیط رقابت قدرت ایستادگی دارد؟

نقاط قوت می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:

- ظرفیت و توانایی ها
- مزایای رقابتی
- انحصاری بودن
- منابع، دارایی، کارکنان
- تجربیات، دانش، داده ها
- ذخایر مالی و درآمدهای احتمالی
- منطقه بازاریابی، توزیع و شناخته شدن
- قیمت و کیفیت
- اعتبارات و صلاحیت ها
- فرآیندها و سیستم ها
- فناوری اطلاعات و ارتباطات
- فرهنگی، رفتاری، نگرشی
- حمایت مدیران

نقطه ضعف: نقطه ضعف يك شرکت کاربرد ناموفق از يك شایستگی یا عدم بهره برداری از يك عامل کلیدی که رقابت پذیری شرکت را کاهش می دهد.

چه چیز می تواند بهبود داده شود؟ چه چیز بطور نامناسبی انجام می شود؟ از چه چیزی می توان اجتناب کرد؟

برای تهیه لیست نقاط ضعف می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:

- کدامیک از تامین کنندگان سازمان کمترین سوددهی را دارند؟
- کدام ناحیه از سازمان توانایی پوشش هزینه هایش را ندارد؟
- آیا شرکت توانایی جذب مدیران فروش خیره را دارد؟
- آیا کارکنان آموزش دیده و دارای انگیزه هستند؟

- آیا سیستم انگیزشی برای بالا بردن سطح عملکرد کارکنان وجود دارد؟
- بیشترین هزینه های شرکت چه هزینه هایی هستند؟
- آیا سازمان توانایی ایستادگی در برابر فشار قیمت رقبا را دارد؟
- آیا شرکت توان ارائه نمایندگیهای جدید را دارد؟
- آیا قوانین دولتی با قوانین شرکت همسازی دارد؟
- آیا شرکت در برخورد با تکنولوژی از سایر رقبا عقب تر است؟

نقاط ضعف می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:

- کمبود ظرفیت و توانایی ها

- کمبود قدرت رقابت

- شهرت، حضور در میدان

- مباحث مالی

- آسیب پذیری دانش

- مقیاس و محدودیت زمانی

- دوام و ایستادگی

- تاثیر روی فعالیت های اصلی

- قابلیت اطمینان داده ها

- قابلیت پیش بینی برنامه ها

- روحیه، تعهد و رهبری

- اعتبارات

- فرآیندها و سیستم ها

- عدم حمایت مدیران

فرصت: يك فرصت يك حالت خارجي است كه مي تواند بصورت مثبت بر پارامترهاي عملکردي شركت تاثير گذاشته و مزيت رقابتي كه ايجادكننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد. از جمله فرصتهاي پيش روي يك شركت مي توان به بازارهاي توسعه يافته همچون اينترنت و نيز حركت به سمت بخش جديدي از بازار كه سود بيشتر دارد و يا بازارهاي رها شده توسط رقبا اشاره كرد.

در چه قسمتهایی با تغییرات مثبت روبرو هستید؟

چه روندهایی جالب و مورد توجه می باشند؟

برای تهیه لیست فرصتها می توان از چك لیست هايي نظير چك لیست زیر استفاده کرد:

- مزيت رقابتي شركت چيست؟

- آیا تکنولوژی جدیدی وجود دارد که شرکت بتواند برای نوآوری و یا کاهش هزینه ها از آن استفاده کند؟

- آیا فرصتي براي گسترش سهم بازار وجود دارد؟

- آیا امکان استفاده از فناوري اطلاعات براي بازاریابی وجود دارد؟

- آیا کیفیت عملیات و محصولات وارداتی بدون متحمل شدن هزینه زیاد امکان بهبود دارد؟

- آیا شرکت می تواند جریان نقدینگی را با برقراري ارتباط بهتر با مشتریان، بهبود ببخشد؟

- آیا زمان مناسبی براي تغيير و تحول وجود دارد؟

فرصتها را می تواند در قالب يکي از دسته هاي زیر دسته بندی گردد:

- توسعه بازار

- آسیب پذیری رقبا

- روندهای صنعت یا شیوه زندگی

- توسعه تکنولوژی

- بازارهای جدید

- واردات بهتر
- انحصاری شدن
- قراردادهای بزرگ
- توسعه کسب و کار
- اطلاعات و تحقیق
- افزایش شراکت ها و نمایندگی
- وضعیت اقتصادی

تهدید: يك فرصت يك حالت خارجي است كه مي تواند بصورت منفي بر پارامترهاي عملکردي شركت تاثير گذاشته و مزيت رقابتي كه ايجادكننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را كاهش دهد. از جمله تهديدات مي توان به ظهور رقباي جديد، معرفي محصول جديد توسط رقا، ماليات بر روي كالاهاي ارائه شده و غيره اشاره كرد.

برای تهیه لیست تهدیدها می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:

- آیا سازمان ذخایر کافی برای ایستادگی در برابر تغییرات ناگهانی محیط را دارد؟
- وضعیت قوانین و مقررات واردات کالا به چه صورت است؟
- آیا محصولات وارداتی دارای نام تجاری معتبری برای مقاومت در برابر قیمت رقبا می باشد؟
- آیا رقبا در بازار ایران فعال هستند؟
- آیا سازمان با تغییرات تکنولوژی می تواند سازگار باشد؟
- آیا حاشیه سود سازمان تحت فشار می باشد؟
- آیا حجم معاملات و قراردادهای کاهش یافته؟

تهدیدها را می توان در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی کرد:

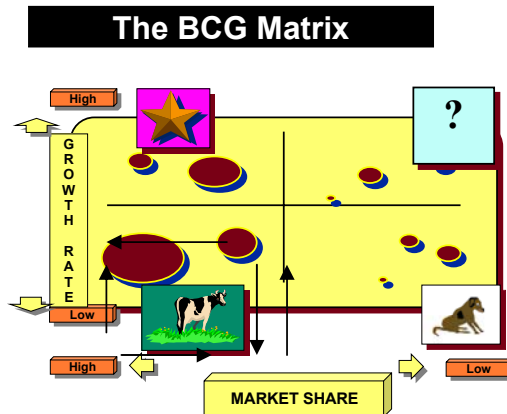
- اثرات سیاسی
- اثرات قانونی
- اثرات محیطی
- توسعه فناوری اطلاعات
- اهداف و مقاصد رقبا
- تقاضای بازار
- تکنولوژی
- محصولات وارداتی جدید
- تولید داخلی
- مواجهه با موانع و تهدیدهای برطرف نشده
- اقتصاد داخل و خارج

نتیجه گیری از آنالیز SWOT:

- نقاط ضعف می بایست تحت کنترل بوده تا تبدیل به نقاط قوت شوند.
- سعی کنید نقاط قوت خود را با فرصت های بیرونی همسو نمایید.
- تهدید ها می بایست تبدیل به فرصت ها شوند.

پرتفولیو و ماتریس BCG

ماتریس BCG دو کمک عمده به انتخاب استراتژیک موسسه می نماید: تعیین نقش یا رسالت مشخصی برای هر واحد کسب و کار و ادغام واحدهای کسب و کار مختلف در استراتژی کل شرکت:



علامت سؤال مورد علاقه کسب و کارهای اندک زیرا نرخ رشد بسیاری دارند ولی بعزت سهم بازار کم قابلیت سودآوری آنها مورد سؤال است.

کمپانی، تولیدکننده مواد اولیه آرایشی بهداشتی: این کمپانی برای شرکت حکم علامت سوال دارد بدلیل اینکه مواد تولیدی آن ترکیبی از چند مواد اولیه اساسی میباشد و برای اینکه در بازار ایران و متقاعد کردن مشتری بر تغییر فرمولاسیون و استفاده از مواد تولیدی این کمپانی بسیار سخت و زمان بر است. ولی در آینده بدلیل آشنایی با مزیت‌های آن رشد بسیاری دارد در حال حاضر فروش این کمپانی و سودآوری آن محدود است.

ستاره ها در این ماتریس کسب و کارهایی هستند در بازه‌هایی که به سرعت در حال رشدند و سهم بازار بزرگی دارند. ستاره ها در سبد سرمایه‌گذاری موسسه بهترین فرصتهای بلند مدت را به ارمغان می‌آورند. این کسب و کارها مصرف‌کنندگان مقدم و کوتاه مدت منابع موسسه در کل سبد سرمایه‌گذاری آن هستند.

کمپانی تولیدکننده خطوط قالبهای شکلات و دکور آن با شکلهای متنوع و پاستیل، این کمپانی با نوآوری در شکلهای شکلات و ساخت پاستیل در حال حاضر مورد توجه مشتریان تولیدکننده شیرینی شکلات است و در بازار ایران شاهد انواع اقسام شکلات ها و پاستیل هستیم که در دهه گذشته پیشرفت چشمگیری داشته است.

گاوهای شیرده کسب و کارهای دارای سهم بازار زیاد هستند و در بازارها یا صنایعی که اشباع شده یا رشد اندکی دارند. گاوهای شیرده ستاره های دیروزند و زیربنای فعلی سبد سرمایه گذاری موسسه تلقی می شوند .

کمپانی تولید کننده دستگاههای تیوب پرکن و جعبه کن مورد استفاده در شرکتهای داروئی، آرایشی، چسب سازی هستند. بدلیل اینکه بخوبی در ایران معرفیه شده است مشتریهای فراوانی دارد و صد درصد بازار خمیر دندان، چسب با ماشین آلات این کمپانی بسته بندی میشود.

سگها کسب و کارهای با سهم بازار کم و رشد بازار کم را در سبد سرمایه گذاری. این کسب و کارها در بازارهای اشباع شده با رقابت شدید و حاشیه سود اندک اند.

کمپانی، تولید کننده انواع شیشه های داروئی در حال حاضر بدلیل تولید کنندگان داخلی کشور فروش به نسبت کمی با حاشیه سود پائین دارد. قبلاً این کمپانی جز گاوهای شرکت بوده است ولی حال به قسمت سگ ماتریس بوستون انتقال یافته است .

مدل رقابت صنعتی پورتر

مدل تجزیه و تحلیل صنعت به روش پورتر، فرآیندی است که بر مبنای ساختار بازار و شرایط رقابت توسعه یافته است.

□ از دیدگاه پورتر فشار رقابتی ناشی از 5 منبع اصلی بشرح زیر می باشد:

1. رقابت میان فروشندگان صنعت (رقبای موجود)

- دارای بالاترین قدرت است و به عواملی به شرح ذیل بستگی دارد:
- تعداد رقبا و یکسان یا شبیه بودن توانایی آنها کمپانی در ایران دارای دو سه رقیب میباشد که از همه مهمتر که مورد توجه تعداد مشتریان ایرانی است
- رشد تقاضا در بازار
- رضایت رقبا از سهم بازار

- در صحنه رقابت بین شرکتهای رقیب برخی راهکارهای مورد استفاده برای رقابت عبارتند از:
- قیمت پایین
- کیفیت بالا
- کاربردهای بیشتر یک دستگاه در سایز بسته بندی و مواد متنوع بسته بندی
- خدمات قبل و بعد از فروش
- گارانتی دستگاه
- قابلیت بیشتر در نوآوری بسته بندی تیوبهای با ته بندهای متفاوت (مانند خمیردندان مریت پاکشو برای کودکان که در حال حاضر با شکلی خاص در بازار به فروش می رسد)

2. تهدید رقباي بالقوه (فشار تازه واردین)

- رقباي جديد با ورود خود به صحنه رقابت، ظرفیتهاي جدیدی ایجاد نموده و علاقه به کسب سهم بازار دارند. تولید کنندگان داخلی که سعی دارند با کپی برداری از دستگاههای کمپانی سهم جدیدی در بازار ایجاد کنند.

3. تهدید محصولات جانشین

- کالاهایی هستند که می‌توانند به جای کالاهای موجود در بازار مطرح شوند. با توجه به پیشرفت و توسعه فناوری، همیشه این احتمال وجود دارد که محصولات جدید با کارایی بهتر یا مطلوبیت بالاتر یا قیمت ارزانتر جایگزین محصولات موجود شوند.

عوامل موثر آن :

- قیمت کالای جانشین
- کیفیت کالای جانشین
- سهولت انتقال تمایل و رغبت مشتری به کالای جانشین

4. قدرت چانه زنی خریداران

- یک گروه خریدار هنگامی از قدرت برخوردار خواهد شد و هنگامی خواهد توانست تا سودهای بالقوه شرکت را با چانه زنی کاهش دهد که معمولاً دارای وضعیتهای زیر هستند:
- در بخش مواد اولیه حجم زیادی از محصولات شرکت را بخرند و در بخش ماشین آلات دستگاهها بزرگ یا تعداد دو یا سه دستگاه بخرند.
- با هزینه پایین تر بتوانند از رقبا دیگر خرید کنند.
- محصول، عرف بازار باشد مثلاً خرید پودر کاکائو در صنعت شیرینی شکلات.
- اطلاعات کافی را در اختیار داشته باشند.

□ قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

- تأمین کنندگان کمپانیهای اروپائی هستند که مواد، قطعات، ماشین آلات، تکنولوژی را برای صنعت مورد نظر تأمین می‌کنند. یک گروه از تأمین کنندگان، معمولاً زمانی قدرتمند هستند که:
- محصول / ماشین آلاتشان، مهم در کسب و کار خریدار باشد.

- محصولاتشان معتبر و رشد تقاضا برای آنها زیاد باشد.
- مجبور به رقابت با محصولات جانشین محصولات خود نباشد.
- خریداران مشتریان مهمی برای آنها نباشند.

□ پورتر معتقد است که استراتژی عمومی زیر را می توان انتخاب کرد:

- الف) رهبری در هزینه های بالاسری **Overall Cost Leadership**: هدف از این استراتژی، کسب برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا می باشد. مثلاً بستین مواد اولیه جهت یکنواخت کردن شکلات استفاده میشود که با توجه به قیمت پائینتر و کیفیت بالاتر از رقبا در این گروه میتوان قرار داد.
- ب) متمایز سازی **Differentiation**: طبق این استراتژی، شرکت وارد ساخت و بازاریابی محصولی واحد برای بازاری بزرگ می شود. مثلاً فروش دستگاههای کمپانی که با استفاده از تکنولوژی واحد و سرویس واحد به مشتریان برای دستیابی به سودهای بیشتر در شرکت ارائه میشود.

فصل 3: توسعه یافتن استراتژی IS/IT: بنا نهادن مراحل موثر

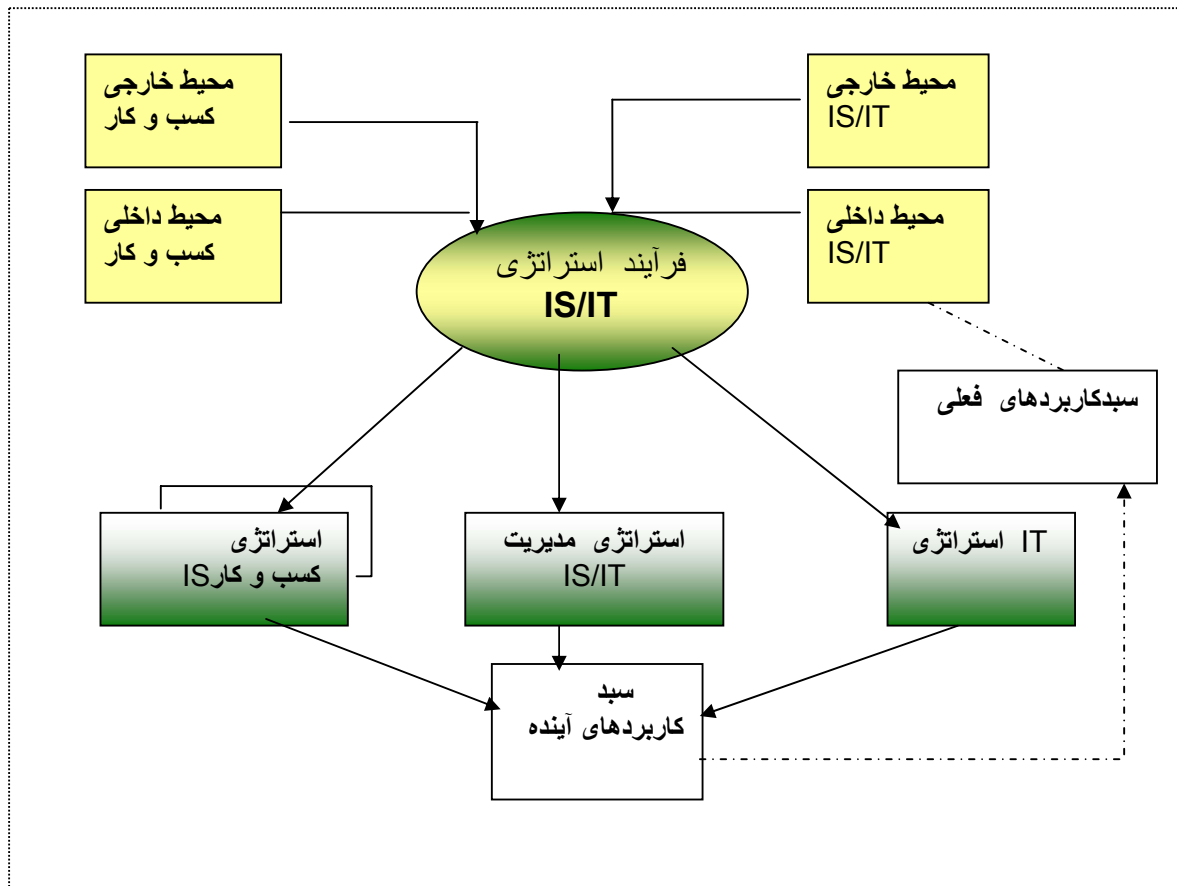
رویکردهایی برای توسعه استراتژی IS/IT در پنج مرحله:

- مرحله اول: از سوی بخش IT کاربردهای IS/IT به مدیریت بر اساس تکنولوژیهای جدید ابلاغ و قابل فهم میشود. چگونگی دستیابی به قیمتها، اطلاعات Supplier ها را از اکسترانت.

- مرحله 2: تعریف نیازهای تجاری و توافق با Supplier ها و تحلیل چگونگی ورود به بازار که توسط مدیر شرکت از بالا به بخش فروش اعلام میشود و حق تقدم ارجحیت مشتریها واضح میشود.
- مرحله 3: نیازهای مشتری و اطلاعات Supplier در دسترس است هدف توازن بین آنها و با مدیریت درست بخش IT و مدیران فروش سفارشها را نهایی میکنند.
- مرحله 4: مدیران اجرائی فرصتهای بالقوه را بررسی و با استراتژی درست و نوآوری در برخورد با مشتری کسب مزیت رقابتی می نمایند.
- مرحله 5: با رابطه ای که بین استراتژی کسب و کار و یکپارچگی آن با IS و کمک بخش IT سازمان را به سوی اتحاد و دستیابی به فروش بیشتر هدایت میکند.

مدل استراتژی IS/IT

چارچوب برنامه ریزی و تدوین استراتژی IS/IT شامل ورودیها، خروجیها و فعالیتها اساسی است:



ورودها:

- محیط داخلی کسب و کار - محیط خارجی کسب و کار (در بالا بررسی شد)

- محیط خارجی IS/IT

شامل روند تکنولوژی و فرصتهایی از IS/IT است که دیگران استفاده می کنند بویژه مشتریان، رقبا، تامین کنندگان. سیستم های ارتباطی زیر که در محیط وجود دارند:

- تکنولوژی اینترنت، کمک به افراد شرکت در برقراری ارتباط با SUPPLIER ها به صورت

.ONLINE

- کمک به مدیران که در سفرهای تجاری به اطلاعات شرکت دسترسی داشته باشند.

- محیط داخلی IS/IT

تکنولوژی هایی که در محیط داخلی برای تبادل اطلاعات استفاده می کنیم.

- در حال حاضر از شبکه باسیم که توسط هاب در ارتباط است در این شرکت استفاده می شود.

- دو سرور و تعدادی ایستگاه کاری که کمک در انتقال اطلاعات در داخل شرکت میکند.

خروجیها

با بکارگیری خروجیهای فرایند استراتژی امکان الویت بندی بر کارهای شرکت و همچنین با کمک برنامه

ریزی و استراتژی های IS/IT امکان رسیدن به اهداف کسب و کار را موثر می نماییم .

استراتژی مدیریت IS/IT

بکارگیری عناصر استراتژیهای در هر بخش از شرکت جداگانه و متمایز و اطمینان از اینکه همگی با سیاستها

و اهداف شرکت همسو است.

استراتژی کسب و کار IS

چگونگی گسترش هر قسمت شرکت در دسترسی به اهداف IS/IT. در کسب و کار کنونی سازمان، تنظیم قرارداد و توافقات با مشتریان بصورت جلسات حضوری و با Supplier با ارسال پست الکترونیک انجام می شود. استراتژی کسب و کار شرکت اجرائی بموقع و همزمان قرارداد را خواهان است.

استراتژی مدیریت IT

سیستم کامپیوتری یکپارچه که همزمان افراد داخل شرکت، مدیر شرکت در صورتیکه حتی خارج از کشور باشند به اطلاعات مشتریان، سفارشات، تامین کنندگان.

فرآیند استراتژی IS/IT

در فرآیند استراتژی نیاز به درک وضع جاری شرکت و نیازها تجاری آن که ساختار اطلاعات کمک می نماید. ابزار تحلیلی آن مانند ماتریس SWOT (در بالا بررسی شد) عوامل بحرانی موفقیت و تحلیل برگ امتیاز متوازن است.

فصل 4: تحلیل استراتژی IS/IT: ارزیابی و فهم وضعیت جاری

مهندسی مجدد فرآیندها BPR و ارتباط آن با کسب و کار

BPR فرایندی است که مدیریت شرکت ها را قادر می سازد تا نگاهی کلی و از روشی جدید به چگونگی انجام کسب و کار خود بیاندازند. با BPR، فرایندها، رویه ها، سیاست ها، نمودارهای سازمانی، متدلوژی ها و تکنولوژی های جاری کسب و کار را تحت بررسی قرار می دهند مانند:

- ❖ ما در چه کسب و کاری هستیم؟
- ❖ در چه کسب و کاری می خواهیم باشیم؟
- ❖ چه انتظاراتی برای پیشرفت داریم؟
- ❖ برای جامه عمل پوشاندن به اهداف چه کاری انجام می دهیم؟ و کی لازم است به آن بیندیشیم؟
- ❖ برای انجام کاری که انجام می دهیم، چه چیزی لازم است بدانیم؟

عکس عملهای این سوالات :

■ سازماندهی مجدد دوباره و دوباره REORGANIZE

- شبکه کارکنان سازمان در زمانهای مناسب برای انجام وظایفشان باید، اصلاح و تغییر یابند. مدیران فرصت کافی برای تعریف چشم انداز جهت برنامه ریزی و بکار بستن یک مسیر استراتژیک برای سازمان را خواهند داشت. مدیریت میانی امکان توانمندسازها در سازمان هستند که کارها را برای مشتریان و کلیه کارکنان بسته به اینکه دید داخلی داشته باشند یا خارجی، آسانتر می کنند. بنابراین در اصل، BPR سازمانی دید سنتی مدیریت را کنار انداخته و بر مشتری و کارکنان تمرکز دارد.

■ مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار

- BPR تمام دانش ما را مورد استفاده قرار می دهد. خبرگان را در یک تیم جمع کرده و مدلهای معمول کسب و کار را در شرایط قابل درک و ساده برای همگان شکل می دهد. داده ها را جمع آوری کرده و راههایی برای آنالیز این داده ها در حین فرایند شناخت، آنالیز و پس از تغییرات ایجاد شده معرفی می کند. این راه حل، کل ساختار سازمانی را مورد آزمایش قرار می دهد، تمام آنچه بدنه شرکت انجام می دهد و چگونگی انجام آن را تست می کند. سپس ساختار را در شرایط تخصیص داده شده و مناسب برای هر عملیات تحلیل می نماید.

■ کامپیوتری کردن هر چیز

■ تمامی پروسه سفارش کامپیوتری انجام میشود.

■ Data Flow Analysis –Business flow Diagram

■ نمودار مراحل کسب و کار جریان همکاری و حرکت داده ها و فعالیتهای شرکت را مشخص می کند و نشان میدهد چگونه اطلاعات مشتریان در هر صنعت جمع آوری میشود، چگونه در شرکت این داده ها به جریان می یابد، چگونه استفاده میشود، چگونه آشکار و نگهداری میشود و چگونه بین افراد در سطوح مختلف توزیع میشود مثلاً منشی شرکت فقط کفایت اطلاعات مربوط به تلفن، آدرس مشتری را داشته باشد در صورتیکه مدیر فروش اطلاعات بیشتری نیاز دارد. امنیت این داده ها نیز از اهمیت زیادی برخوردار است.

■ تکنیکهای تحلیلی

تکنیک های مختلفی برای کنترل کیفیت و آنالیزهای مختلف بکار گرفته می شود از جمله:

■ کارتهای امتیازدهی متوازن

■ عامل های موفقیت بحرانی

■ SWOT

■ کارتهای امتیازدهی متوازن BSC

تکنیک ارزیابی و مدلی است که عملکرد سازمان را اندازه گیری می کند از جنبه های مالی

، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد. بدین منظور معیارهایی را بر

می گزیند که در توازن با یکدیگر اهداف تعیین شده شرکت را محقق سازند.

-مشتریان چگونه به سازمان می نگرند؟

جنبه مشتری: شاخص رضایتمندی - شاخص قیمت ارائه شده بررسی رتبه شرکت از دید مشتری و ترجیح ندادن به رقیب - اعتمادی که مشتری به ما میکند - کیفیت ماشین آلات و محصولات ارائه شده - خدمتی که به مشتری می‌دهیم.

- مدیران دینفع چگونه به سازمان می‌نگرند؟

جنبه مالی: سود آوری هر کمپانی - قابلیت اطمینان به فروش پیش بینی شده - بازگشت سرمایه - قرارداد با Supplier و تعیین Commission

- سازمان در چه زمینه‌هایی قابلیت اساسی دارد؟

جنبه فرایندهای داخلی: بهروری - اشتراک‌گذاری اطلاعات در سازمان - مدیران خبره چند زبانه - تحویل کالا به مشتری در کوتاهترین زمان - ارائه پروفورما با شرایط پرداخت طول مدت -

- آیا سازمان توانایی بهبود و ایجاد ارزش را دارد؟

یادگیری سازمانی و رشد و نوآوری: ایجاد کسب و کار هوشمند - انعطاف در کسب و کار - دوره‌های آموزشی برای کارکنان تازه وارد - درآمد خدمات جدید - ایجاد بخش تحقیق و توسعه برای یافتن مشتریان جدید - یافتن Supplier های جدید که در کنار دیگر Supplier ها بتوان به تمام نیازهای خارجی مشتری پاسخ داد.

■ عوامل حیاتی موفقیت

CSF مواردی هستند که اگر در حای صحیح خود به کار روند موفقیت سازمان را تضمین

میکنند. این عوامل در همه واحدها و بخش‌های شرکت وجود دارد:

برنامه ریزان IT برای شناسایی آن عوامل باید با سوالاتی از مدیران CSF های شرکت را کشف کنند.

- چه اهدافی در سازمان در راس اهمیت قرار دارند؟
 - ارائه خدمات بهتر - رضایت مشتری - سود بیشتر
 - چه عوامل حیاتی برای رسیدن به این اهداف ضروری میباشند؟
 - استخدام مدیران فروش خبره- ایجاد پایگاه داده
 - چه تصمیم ها و فعالیتهایی برای این عوامل کلیدی تر هستند؟
 - آموزش مدیران فروش - خرید Application
 - چه متغیرهایی تحت تاثیر این تصمیمات قرار دارند و چگونه میتواند آنها را اندازه گیری کرد؟
 - چه سیستم های اطلاعاتی می تواند این اندازه گیری ها را پشتیبانی کند؟
- با تعیین CSF مدیران عملکردشان را شناسایی میکنند و از سوی دیگر با تاکید بر عوامل اصلی از جمع اوری اطلاعات اضافی و زیاد جلوگیری میشود.

فصل 5: تجزیه تحلیل استراتژی IS/IT: تعیین عوامل بالقوه آینده

در این بخش عواملی که باعث بقا سازمان در دراز مدت میشود و مدل سازی آن بررسی میشود.

تحلیل زنجیره ارزش:

برای تجزیه تحلیل عملکرد شرکت از تحلیل زنجیره ارزش استفاده می گردد ، برای انجام ابتدا فعالیتها و ارزشهای که در هر مرحله وجود دارد مشخص میشود ، فعالیتهایی که ارزش بیشتری اضافه میکند آنهایی که مزیت استراتژیکی تامین کنند. که در اینصورت در صنعت به دنبال سیستم اطلاعاتی خاصی باید باشیم که این فعالیتها را تسهیل کند :

- ارزش افزوده از دید داخلی: استخدام کارمند خبره، دریافت نمایندگی جدید، سرمایه گذاری برای محصولاتی که عرف بازار است مثلاً ورود پودر کاکائو توسط شرکت و فروش به مشتریان تولیدکننده شیرینی شکلاتی که امکان واردات کالا ندارند.
- ارزش افزوده از دید خارجی: بررسی عملکرد کارمند خبره، بررسی سود محصولاتی که شرکت وارد کرده است، بررسی فروش Supplier جدید در بازار ایران

فعالیت‌های پشتیبانی: قانون واردات، فروش، حسابداری				
مدیریت منابع انسانی: استخدام، حقوق و پاداش، آموزش				
توسعه تکنولوژی: توسعه و تحقیق، جستجو بازار و تحلیل، مراحل فروش اتوماتیک				
تجارت: مدیریت تامین کننده، مدیریت مشتری				
خدمات گارانتی سفارش خدمات پس از فروش	فروش و بازاریابی پیدا کردن مشتری مدیریت تحلیل فروش پیش بینی فروش	لجستیک بیرونی انجام امور سفارش ارسال اسناد حمل	عملکرد مکانبات تهیه بانک اطلاعات مشتری ثبت مراحل سفارش	لجستیک درونی درخواست مشتری گرفتن قیمت ارسال پیشنهاد قیمت گرفتن سفارش اعلام به Supplier حمل کالا کنترل مراحل فوق

با مقایسه دو عامل فوق که تعدادی اندک از ارزشهای افزوده خارجی و داخلی شرکت هستند میتوان تعادل آنها را بررسی و اقدام به مدل سازی با هدف ارزش افزوده و گامهای بعدی در رسیدن به اهداف شرکت در آینده کرد.

سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

CRM، یک راهبرد تجاری سازمان است و نه محصول یا خدمات قابل ارائه. CRM از IT برای دستیابی به اهداف خود استفاده می کند. نیازمندی استقرار CRM در یک سازمان، طراحی راهبرد تجاری است.

نتایج حاصل از اجرای CRM

- ❖ افزایش رضایت مشتری از طریق ارائه خدمات بهتر
- ❖ افزایش انسجام کاری
- ❖ وفاداری بیشتر مشتریان
- ❖ بهبود و حفظ ارتباطات مشتری
- ❖ شناسایی مشتریان پر منفعت
- ❖ افزایش اثر بخشی بوسیله داشتن اطلاعات کامل در مورد مشتری

فصل 6: تعیین استراتژی سیستمهای اطلاعاتی کسب و کار

تا قبل از این فصل مدل شرکت را بیان شده است؛ حال در این فصل چگونگی آن بیان می شود و امکان شکل دهی Application portfolio را مهیا میکند.

ارزیابی وضع شرکت در 6 تا 12 ماه آینده

- اهداف شرکت بیان میشود. (مشخص کردن وضعیت کنونی هر کمپانی و سهم آن در بازار ایران، سفارشهای موجود، وضعیت واردات مواد و ماشین آلات در حال حاضر)
- تعیین CFS برای قسمتهای مختلف شرکت مانند بخش فروش، بخش خدمات پس از فروش و چگونگی ارتباط آنها
- تعیین و مشخص کردن مراحل کسب و کار از زمان درخواست مشتری تا زمانیکه کالا حمل و در دسترس مشتری قرار میگرد
- تعیین اهداف کوتاه مدت برای سرمایه گذاری مثلاً با توجه به درخواست زیاد بازار خود شرکت با سرمایه خود عمده پودر کاکائو وارد کند و به جز بفروشد

بیان آیتهمای کاری که به چه چیزی میخواهیم برسیم؟ ارزیابی وضع موجود

- درکی از صنعتهای گوناگونی که در آن فعالیت داریم و برای هر کدام بررسی ماتریس سوات که در فصل 2 عنوان گردید.

- کلیه موارد محیط درونی و بیرونی شرکت بررسی میشود که در فصول قبل عنوان شد و نقش IS/IT را بررسی میکنیم. مثلاً گروه IS تشخیص میدهد که بهتر است در طی سال چند بار برای مشتریان کاتالوگ و اطلاعات لازمه در صنعت مربوطه ارسال کنند. بخش IT با استفاده از بانک اطلاعاتی در دسترس و استفاده از داده کاوی ارتباط هر کمپانی و مشتریان خاص آن کمپانی را دانسته و به طور الکترونیکی اطلاعات را مبادله مینمایند.

تشخیص عوامل بالقوه آینده



- در این قسمت آینده 1-3 شرکت تعیین میشود برای کسب مزیت رقابتی با فکری خلاق مانند ایجاد کنترل و پشتیبانی هر سفارش توسط مشتری و تامین کننده در سایت شرکت تا در هر لحظه با تعیین سطوح امنیتی امکان بررسی وضع موجود از زمان سفارش تا ترخیص کالا باشد. بدینوسیله با ایجاد امکانات IS/IT هزینه های شرکت پائین می آید. مثلاً نیازی به ایجاد پرونده های کاغذی نیست و حذف پروسه فایلینگ کاغذی هزینه ها پائین، دسترسی سریع، دو طرف رابطه این شرکت امکان بررسی وضعیت خودشان را دارند.

فصل 7: مدیریت Application Portfolio

در این فصل با ارائه انواع Application portfolio و ارزیابی مدیران را در تصمیم گیری کمک مینمایند.

الف) ماتریس Sullivan

درجه ای که IS/IT پراکنده میشود (تصمیمات نامتمرکز)	بالا	Opportunistic	Complex
		بحرانی برای حمایت استراتژی آینده کسب و کار (کاربرد تحلیل بازار)	مهم در دستیابی به موفقیت در آینده (تشخیص کاستیها با سیستم خبره-سیستم سفارش Online) بکارگیری زبان XML
	پائین	Traditional	Backbone
		بستگی به جریانهای فعلی کسب و کار بر اساس Mission شرکت (کنترل سفارشها- سیستم حضور و غیاب و پرسنلی-بانک اطلاعاتی درآمد/پرداخت)	با ارزش برای شرکت ولی نه بحرانی (گزارشگیری هزینه-هزینه نگهداری کالا خریداری شده-حسابداری عمومی - حقوق دستمزد)
		درجه ای که شرکت بستگی به IS/IT دارد (مدیریت کسب و کار)	
		پائین	بالا

ارزیابی و بلوغ این ماتریس مراحل زیر را به ترتیب دنبال می کند:

سیستم Supply-سیستم Key operational

یکپارچگی دو مورد قبل

سیستم High Potential- سیستم Strategy

ب) ماتریس ITAA

چگونه سازمان از IS/IT بعنوان اسلحه رقابتی استفاده میکند براساس درجه تغییرات مفهومی و درجه

تمرکز خارجی

عملیات داخلی

بازار رقابتی

Handle کردن فاکتورهای بیشتر	ترمینالها در فرضیه های مشتریان
سیستمهای پرداخت الکترونیکی	مدیریت انبار های مشتریان

محصولات

سنتی

تغییر ساختار

ج) ماتریس E_Business (Hartman)

<p>Breakthrough Strategy</p> <p>BPR در شرکت پیاده سازی شود. خط پر سرعت تولید شکلات وارد کرده که از مرحله ابتدائی سفارش تا انتها کامپیوتری باشد و امکان کنترل و خدمات توسط متخصص شرکت بطور Online تا مزیت رقابتی ایجاد کنیم.</p> <p>خرید آسان</p>	<p>Operational Excellence</p> <p>پتانسیل کافی وجود دارد پس با بکارگیری تکنولوژی جدید مشتریان بالقوه و تامین کنندگان را با هم پیوند برقرار کنیم.</p> <p>استخدام الکترونیکی، آموزش کارمندان جدید الکترونیکی</p>
<p>Rational Experimental</p> <p>دنباله رو باشیم- رقیب پودر کاکائو وارد کرد در بازار موفق بود ما نیز وارد کنیم.</p>	<p>New Fundamentals</p> <p>بازاریابی و تبلیغات در سایت</p>

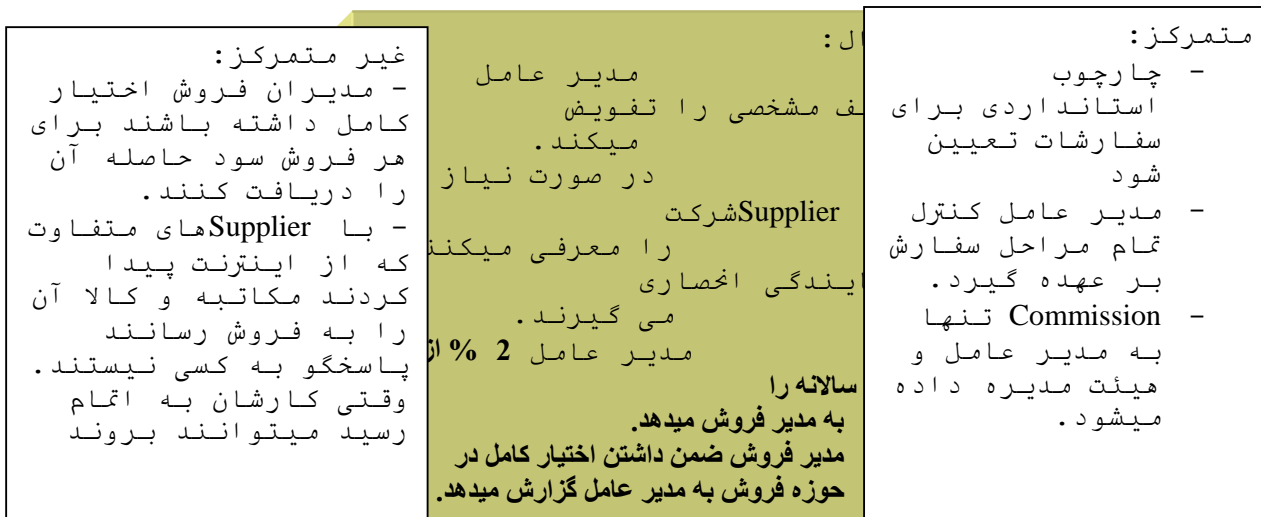
Generic Strategies Parsons:

- **بطور متمرکز برنامه ریزی شده است:** مدیر عامل آگاهی کامل از وضعیت کسب و کار و IT دارد و او کاربردهای IT در زمینه ایجاد مزیت رقابتی تعیین می کند.
- **هدایت مزیت:** سرمایه گذاری با سود همراه است. Supplier جدید و امکانات آن در High Potential تعریف میشود. تلاش میشود بخش و فعالیتهای IT با سرمایه گذاری و فعالیتهای IS با هم مرتبط شود.
- بازار آزاد: به مدیران فروش و معاونین آنها اعلام میشود که نیازهای IT خود را اعلام کنند و خود تصمیم گیری در مراحل فروش میکنند.
- **انحصاری:** داده های یکپارچه است پس با استراتژی واحد IS منبع خوبی برای کاربران و تصمیمات مدیر عامل مهیا میشود. همه داده ها در انحصار مدیر عامل است.
- **منابع کمیاب:** زمانیکه اطلاعات و دستیابی آن محدود است و امکان بررسی بازار برای واردات کالایی نیست با هزینه محدود پیش می رویم.

فصل 8 : استراتژی مدیریت IS/IT : سازماندهی و منابع

برای مدیریت سازمان بهتر است فعالیتهای IS/IT را با دیگر قسمتهای کسب و کار مرتبط کرد.

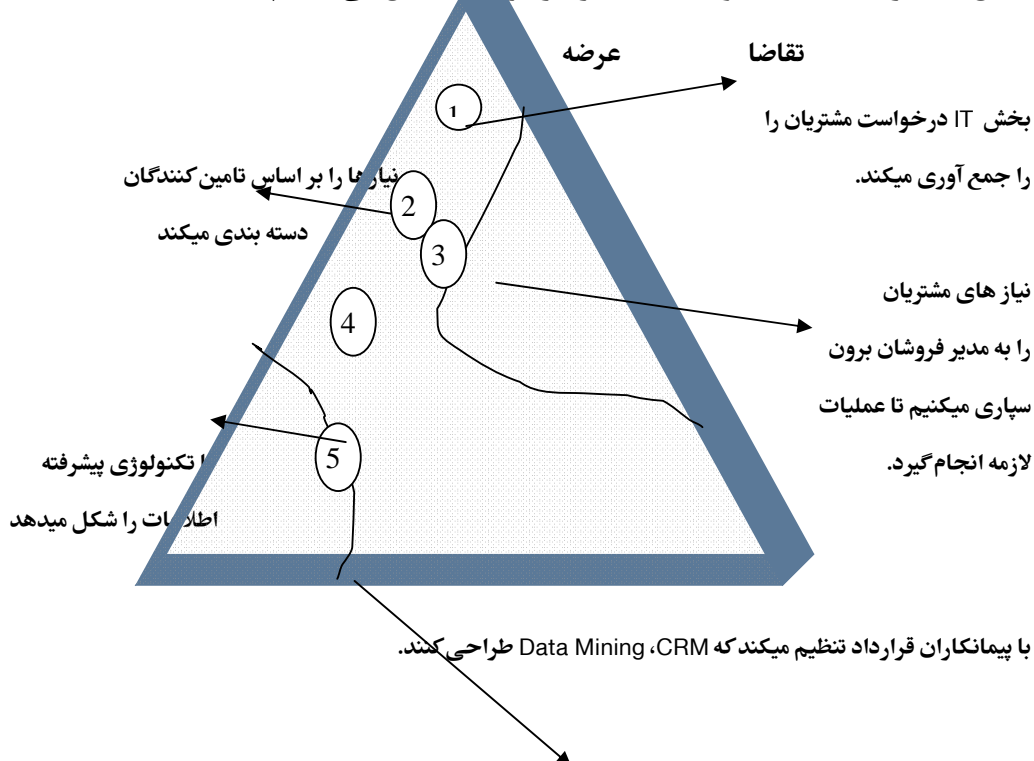
Federal IT Organization :



مدل IS LITE

مدل IS LITE

با این ساختار جایگاه IS/IT و فعالیتهای آنرا در شرکت مشخص می نمایم.



طبقه بندی انتخاب منابع

منابع resource	Buy in استخدام مدیران فروش خبره که مدیریت کارشان را مونیتور میکند	Preferred supplier خرید نرم افزار های داده کاوی - مدیریت ارتباط با مشتری - لیستی پیمانکار را داریم از بین دو نفر را برای پیاده سازی سخت افزاری و نرم افزاری استخدام میکنیم.
	Contract out خرید ارز- سهام از اینترنت	Preferred Contractor خرید نرم افزار دبیرخانه از شرکت نو اندیش
Result	سبک خرید Transaction Relationship	

استفاده از منابع - Applicatin Portfolio

Strategic	High Potential
تعدادی از کاربران را آموزش میدهم که نیازهای آتی را به IS/IT تبدیل کند. دریافت سفارشات بطور Online و انجام مراحل آن با بکارگیری IS/IT.	با تعدادی متخصص در کمپانی Supplier قرارداد تنظیم کرده برای تبادل اطلاعات بروزتر
کارهای روزمره شرکت در مراحل سفارشات توسط منشی - معاون مدیر فروش - مدیر فروش انجام میشود	حسابدار شرکت که کارهای مالی انجام میدهد فقط هر 15 روز یکبار به شرکت مراجعه جهت تبادل اسناد
Key operational	Support

فصل 9: مدیریت سرمایه در IS/IT

در این فصل به بررسی ارزیابی سرمایه های IS/IT ، الویتهای کاربردهای آن مراحل مدیریت سود و ارزیابی ریسکها پرداخته میشود.

Strategic	High Potential
<p>به اهداف شرکت با توجه به CFS ها دست یابیم .</p> <p>گاهی در اینجا نیاز به تغییر در روند کسب وکار میباشد.</p>	<p>بخش تحقیق و توسعه ایجاد شود تا از طرفی مشتریان بیشتر و از طرفی تامین کنندگان بیشتر جذب کند و با یک بخش IS/IT قوی بتوان سود شرکت را افزون کرد. ریسک هزینه وجود دارد</p>
<p>چک لیستی تهیه کرد و Supplier ها را بررسی کرد آنهایی که رقابت در آنها در بازار ایران بیشتر است به قسمت Strategy فرستاد تا با قدرت بیشتری در آن عمل کرد و دیگر را به کارهای روزمره آنها در این بخش ادامه دهیم</p>	<p>سفارشات که سود اقتصادی خوبی نشان دهد و روتین بازار باشد یک دستیار فروش هم میتواند سفارشات آنها Handle کند</p>
Key operational	Support

طبق ابزارهای این فصل میتوان بازارها را بخش بندی کرد و با توجه به میزان سودی که عاید شرکت میشود برای بخش IS/IT آن سرمایه گذاری کرد. که میبایست الویت بندی و مدیریت منابع کرد:

با توجه به ابزار	شرح	اولویت	استراتژی IT
SWOT	فرصتها: - فروش ماشین آلات از طریق نسینهای زبده - خدمات فنی پس از فروش ماشین آلات ضعف ها: - تمرکز زیاد اطلاعات ارزشمند در دست مدیر است	X	ایجاد سیستمی که همزمان افراد در شرکت ، تامین کنندگان در اروپا و مشتریان از مراحل سفارش با خبر باشند.
CSFs	- حمل به موقع کالا - فروش از طریق اعتبار اسنادی یکساله - حفظ مشتری - نوآوری مداوم در ارائه خدمات	X	

ارزیابی سرمایه گذاری IS/IT

- **Cost/benefit**: مراحل سفارش تمامی در پوشه هایی که با شماره از هم متمایز میشود نگهداری میشود - برای کاهش هزینه کاغذ بازی بهتر از تمام اطلاعات در کامپیوتر نگهداری شود.
- **Value Linking** بجای مذاکرات تلفنی و هزینه بالای آن با اروپا و کمپانیها میتوان از وب کم برای مذاکرات استفاده کرد. به جای ارسال کاتالوگها با پیک از طریق ایمیل ارسال گردد.
- **Value acceleration**: اغلب کمپانیهای اروپایی سیستم extranet ایجاد کرده اند که میتوان به مشخصات کالای آنها سریعتر دست یافت حتی در روزهای شنبه و یکشنبه که آنها تعطیل هستند .
- **Value restructuring**: برای بهروری بیشتر بهتر است پیش بینی فروش سال آینده و عوامل موثر در آن را برنامه ریزی کرد و در صورت لزوم روبه فروش را تغییر داد.

- **Innovation evaluation**: نیاز بازار را بررسی کرد، و در اروپا بدنبال اخذ نماینده انحصاری کالاهایی بود که در حال حاضر برای بازار جدید است و یا حتی کالاهای جدید و نوآوریهای Supplier های موجود را به مشتریان معرفی کرد

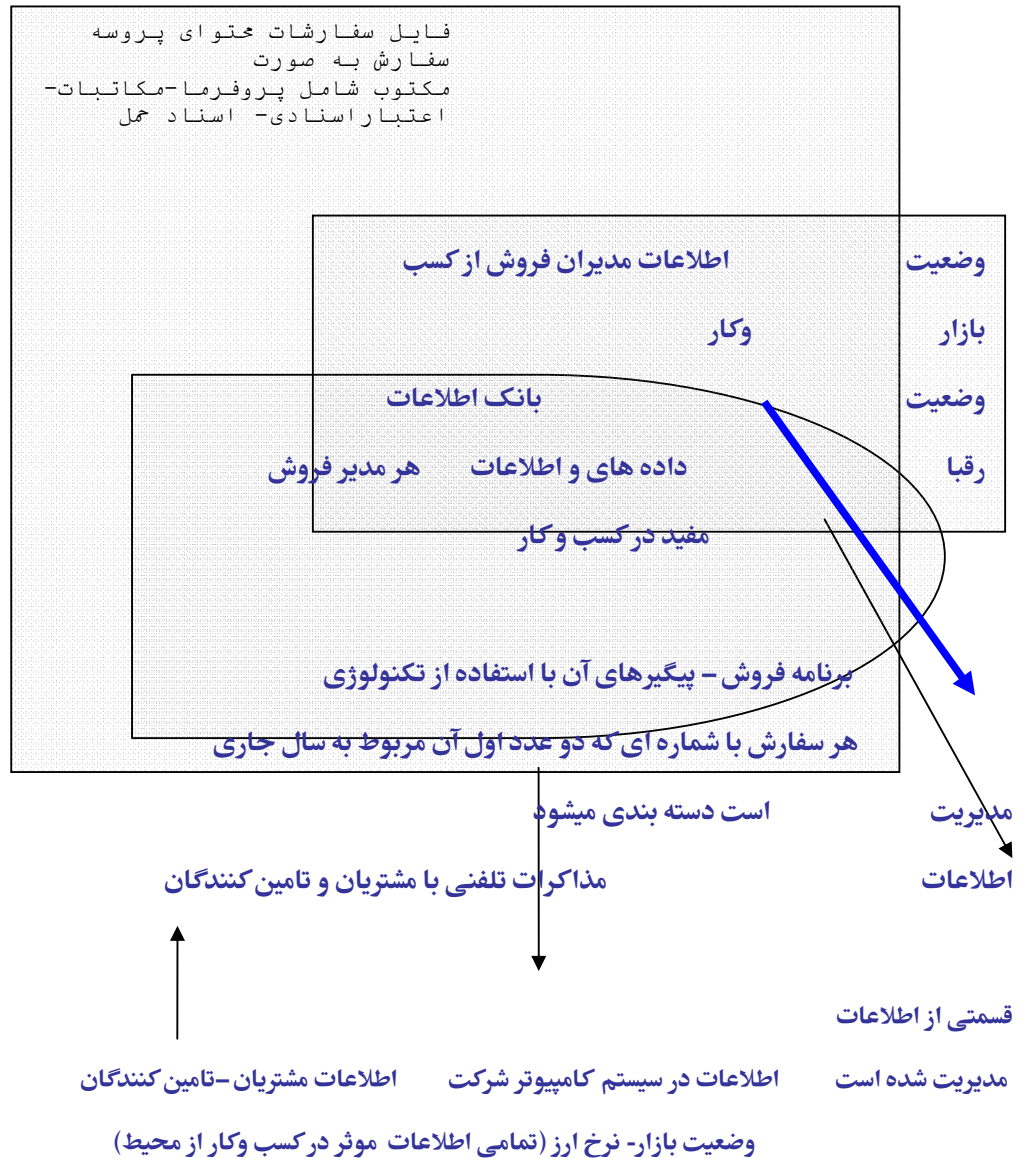
فصل 10: استراتژیها برای مدیریت اطلاعات

در این فصل محتوی اطلاعات و درک مدیران از اطلاعات بررسی میشود. اطلاعات غلط مسبب افزایش هزینه است.

ارزش اطلاعات در کسب و کار

بالا	strategic	High potential
ارزش اطلاعات برای استراتژی آینده	اطلاعات داخلی- خارجی بحرانی در کسب و کار	اطلاعات بالقوه ای که ممکن است تایید نشده باشد.
پائین	(قیمت رقیب- شرایط تحویل کالا رقیب- تسهیلات فروش رقیب)	اطلاعات نو اوری و تکنولوژی جدید رقیبان Supplier ها
ارزش اطلاعات در کسب و کار	اطلاعات مشتریان جاری- سفارشات جاری- نرخ ارز به روز	اطلاعات سفارشات سالهای گذشته
	Key operational	Support

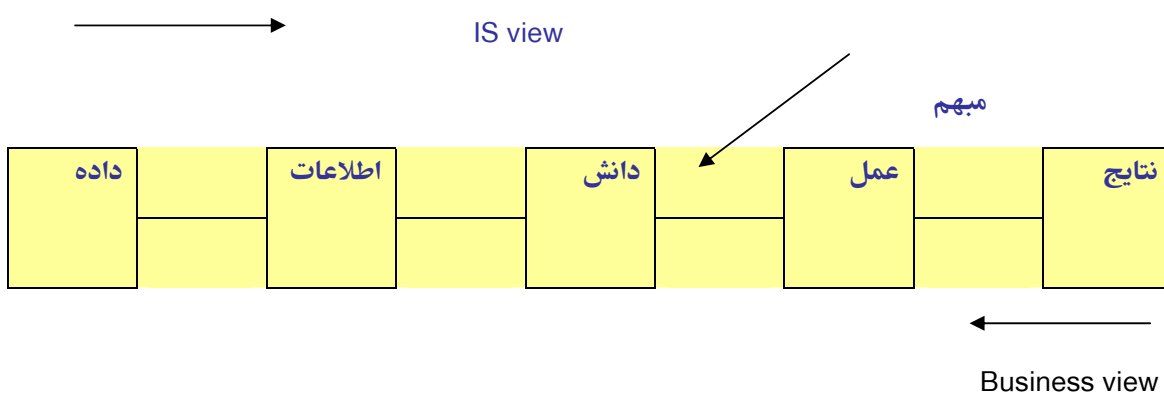
محیطهای اطلاعات



نواحی ریسک و حفاظت اطلاعات

نواحی ریسک	تأثیر بر عملکرد سازمان	احتمال به وقوع پیوستن	چه کسی-کجا-کی چگونه	توضیح برای حفاظت
از بین رفتن اطلاعات در شرکت	تا جمع آوری اطلاعات مجدد - کسب و کار روزمره به تعویق می افتد	در صورت عمل به توضیحات حفاظت به ندرت پیش می آید	موثر در عملکرد تک تک افراد - در پروسه کاری - در کوچکترین کار شرکت موثر است	گرفتن پشتیبان آموزش به کاربران
از دست دادن افراد	تا آموزش فرد جایگزین کارهای شرکت به تعویق می افتد.	در صورتیکه حقوق و مزایای کافی داده نشود - تنش و استرسهای شرکت	کارمندان بخشهای مختلف - در صورت عدم رضایت	ایجاد امنیت شغلی با در نظر گرفتن فاکتورهای موثر

مدل DIKAR



داده: داده عنصر مرکزی سیستم اطلاعاتی و IT می باشد که مورد پردازش، ذخیره سازی، انتقال و بازیابی قرار

می گیرد. جمع آوری داده مربوط به مشتریان مختلف - کالاها- تامین کنندگان ...
اطلاعات: زمانی که داده ها به منظور خاصی بشکلی منطقی سازماندهی می شوند تبدیل به اطلاعات می گردند. به منظور ایجاد پایگاه داده برای دستیابی سریعتر به داده های مورد نیاز دانش استنتاج کردن و شناخت الگوهای نامعمول، روندهای پنهان و استثنائات داده و اطلاع است. دانش ایجاد یک مدل ذهنی از الگو یا روند است که می تواند با درجه ای از قابلیت اعتماد و پیش بینی در یک زمینه خاص به کار گرفته شود. مانند داده کاوی

درواقع به اطلاعات چه چیزی اضافه شود تا عملی شود.

در شرکت بدینوسیله شکل عمل میشود:

داده های مشتریان از اینترنت - کتاب اول- بانکهای اطلاعات وزارت صنایع در خصوص نام-تلفن-فعالیت - مدیر مسئول گرفته میشود - در مرحله بعد دسته بندی میشود به گروههای مختلف از تولیدهای کوچک تا بزرگ - میزان فعالیتشان و هر گروه در زیر مجموع SUPPLIER مربوطه جمع آوری میشود (شرکتهای آرایشی بهداشتی در گروه کمپانی تولید کننده ماشین آلات تیوب پرکن) - در مرحله ما بین این اطلاعات و گرفتن سفارش میبایست دسترسی افراد به اطلاعات - مراحل گرفتن سفارش شامل دریافت درخواست - اعلام به Supplier مربوطه - اخذ پروفرما- خرید نقدی یا اعتبار اسنادی و شرایط خرید یوزانس- حمل کالا در زمان مربوطه- ارائه اسناد حمل به مشتری- اتمام سفارش و دریافت سود ، اینجاست که دانش و الگوی مناسب رابطه ای بین کسب و کار که منتج به دریافت سود میشود و سیستم اطلاعاتی برقرار میشود.

نتیجه گیری

سیستم های اطلاعاتی استراتژیکی (Strategic Information Systems)

سیستم هایی هستند که استراتژی های رقابتی یک موسسه را حمایت نموده یا به آن شکل می دهند.

- می توان از آنها به عنوان سیستم هایی یاد کرد که به نحو قابل توجه ای نحوه داد و ستد موسسه را تغییر می دهند تا موسسه به مزیت های استراتژیکی دست یابد.

- سیستمهایی هستند که میتوانند در تغییر دادن هدفها، عملیات، تولید، خدمات سازمان در دستيایي به مزیت رقابتي سازمان موثر باشند.
- SIS میتواند در هر سطح سازمان استفاده گردد.
- مشکل این است که علیرغم سودمندی، مزیت رقابتي پیشنهاد شده توسط هر SIS ممکن نیست در یک رنج بلند مدت سوددهی را تضمین نماید.
- جهت بکار بستن SIS در یک سازمان باید فهمید کجا فرصتهای استراتژیک پیدا می شود. مدل نیروهای رقابتي - مدل زنجیره عرضه را بکارگرفت

ارتباطات در SIS در این شرکت به شرح زیر میباشد:

- استراتژی کسب و کار: کسب و کار ما به کجا می رود و چرا؟ تصمیمات کسب و کار، اهداف، جهت
- تغییر در صورت لزوم
- استراتژی IS: چه لازم است در شرکت انجام دهیم؟ بر مبنای کسب و کار، بر محور تقاضا مشتری، تمرکز بر کالاهای هر Supplier
- استراتژی IT: چگونه پروسه سفارشات انجام میشود چگونه وظایف IS تحویل داده میشود؟ بر اساس فعاليتها، تمرکز بر تکنولوژی