

Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων και ο ρόλος των Πληροφοριακών Συστημάτων

3.1 Προγραμματισμός Πληροφοριακών Πόρων

3.1.1 Πληροφοριακοί Πόροι (Information Resources)

Κάθε οργανισμός έχει ένα σύνολο από πηγές και «αποθήκες» (συλλογές) δεδομένων και πληροφοριών, ένα σύνολο τεχνολογιών που επεξεργάζεται τα δεδομένα της (π.χ. υπολογιστές) και ένα σύνολο ατόμων που τα διαχειρίζονται (οι ειδικοί) και με τη βοήθεια των οποίων τα στελέχη διενεργούν τις λειτουργίες του οργανισμού. Έτσι με τον όρο πληροφοριακοί πόροι εννοούμε :

Όλες τις πληροφορίες που παράγονται είτε με αυτοματοποιημένο τρόπο, είτε όχι, τις οποίες η επιχείρηση χρησιμοποιεί για τη λήψη αποφάσεων και για την επίλυση προβλημάτων. Οι πληροφοριακοί πόροι περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό που τις διαχειρίζεται, τα μοντέλα και τις διαδικασίες βάσει των οποίων γίνεται η διαχείριση, καθώς και τις τεχνολογίες υλοποίησής τους.

3.1.2 Ο Καθορισμός Κατεύθυνσης για τους Πληροφοριακούς Πόρους

Για να εξασφαλιστεί ότι οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ενός κόσμου που αλλάζει με ταχύ ρυθμό, ο κάθε οργανισμός πρέπει να ξεκινήσει μια διαδικασία σχεδιασμού των πληροφοριακών πόρων με μια μελλοντική προοπτική. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου διοικητικού συστήματος για τους πληροφοριακούς πόρους, απαιτεί τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν πως θα αναπτυχθούν οι πληροφοριακοί πόροι του οργανισμού.

Η μεθοδολογία προγραμματισμού των πληροφοριακών πόρων πρέπει να περιλαμβάνει:

1. μια αξιολόγηση των υπαρχόντων πληροφοριακών πόρων και του γενικότερου περιβάλλοντος νέων τεχνολογιών

2. την καθιέρωση ενός πληροφοριακού οράματος και την αρχιτεκτονική της ΤΠΕ
3. τα στρατηγικά και λειτουργικά σχέδια που χρειάζονται για τη μετακίνηση των πληροφοριακών πόρων από την τρέχουσα κατάστασή τους προς την επιθυμητή αρχιτεκτονική, και
4. ένα σύστημα ελέγχου & αξιολόγησης του συνολικού προγραμματισμού (κατά πόσο δηλαδή οι στόχοι που τέθηκαν έχουν υλοποιηθεί και γιατί)

Η τεκμηρίωση του σχεδιασμού των πληροφοριακών πόρων περιλαμβάνει από τους γενικούς αντικειμενικούς στόχους που τίθενται από το στρατηγικό σχέδιο πληροφοριακών συστημάτων έως τις πλήρεις λεπτομερείς απαιτήσεις και τα προβλεπόμενα έξοδα για το επιχειρησιακό σχέδιο πληροφοριακών συστημάτων.

Στρατηγική Κατεύθυνση Πληροφοριακών Πόρων

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί χρειάζονται ένα πρόγραμμα για την ανάπτυξη των πληροφοριακών πόρων τους. Σε μερικές επιχειρήσεις, η διοίκηση όλων των διαφορετικών εφαρμογών της ΤΠΕ δεν είναι, και δεν θα είναι ποτέ, οργανωμένη από ένα μόνο άτομο. Ωστόσο, οι περισσότερες εταιρείες θέλουν να μοιραστούν τις πληροφορίες μέσα στην εταιρεία (και μερικές φορές με τους προμηθευτές και τους πελάτες) και να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες αυτές για στρατηγικό ή λειτουργικό πλεονέκτημα. Συζήτηση και συμφωνία πάνω σε μια κοινή δομή και αρχιτεκτονική για τις ποικίλες εφαρμογές της ΤΠΕ σε έναν οργανισμό μπορεί να προσφέρει μια από κοινού κατανόηση μεταξύ των επαγγελματιών πληροφορικής και των επιχειρησιακών στελεχών, σχετικά με το πώς η εταιρεία μπορεί να επιτύχει την καλύτερη χρήση των πληροφοριακών πόρων της.

Η ανάπτυξη ενός προγράμματος πληροφοριακών πόρων μιας εταιρείας παρέχει μια συνεπή λογική για τη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων. Μερικές φορές ο προγραμματισμός των πληροφοριακών πόρων δημιουργείται γιατί τα επιχειρησιακά στελέχη έχουν εκφράσει ανησυχία σχετικά με το αν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μέσα στο οποίο θα παίρνονται οι ατομικές αποφάσεις. Το πρόγραμμα για την ανάπτυξη των πληροφοριακών πόρων παρέχει αυτό το σχέδιο.

Αξιολόγηση των Πληροφοριακών Πόρων της Επιχείρησης

Κάθε διαδικασία επιχειρηματικού προγραμματισμού ξεκινά με ένα στάδιο αξιολόγησης των διαδικασιών παραγωγής και των πρακτικών εφαρμογής των πληροφοριών της επιχείρησης. Η απόδοση του υπάρχοντος συστήματος συγκρίνεται με κάποιο προγενέστερο πρόγραμμα ή σύνολο στόχων που είχαν τεθεί. Συλλέγονται στοιχεία και γίνονται έρευνες για να μετρήσουν την απόδοση. Παράλληλα αξιολογούνται και άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για να καθοριστεί τι μπορεί να γίνει και τι επιτυγχάνεται σε άλλους οργανισμούς.

Η αξιολόγηση των πληροφοριακών πόρων αναφέρεται στην ποιότητα και

στην ποσότητα των τεχνολογικών πόρων, δηλαδή στις συσκευές, στο λογισμικό, στα δίκτυα και σε όλα τα συστατικά στοιχεία ενός συστήματος πληροφοριών. Επίσης συμπεριλαμβάνει το ανθρώπινο μέρος των πληροφοριακών πόρων με εξέταση των ποσοστών για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης ή εμπειρίας των στελεχών της επιχείρησης και των επαγγελματιών πληροφορικής. Ένα άλλο μέρος της αξιολόγησης έχει να κάνει με τις αξίες και τις πρακτικές της διοίκησης, που καθορίζουν τις αποφάσεις για τα πληροφοριακά συστήματα. Έτσι, η αξιολόγηση των πληροφοριακών πόρων περιλαμβάνει την καταγραφή και την κριτική αξιολόγησή τους όσον αφορά στην αποδοτικότητά τους σε σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Το Όραμα και η Αρχιτεκτονική Δεδομένων

Το δεύτερο βασικό βήμα σε οποιαδήποτε διαδικασία προγραμματισμού θα έπρεπε να είναι ο οραματισμός μιας ιδανικής κατάστασης στο απώτερο μέλλον. Αυτό το βήμα καθορίζει το τι θέλει ο οργανισμός να γίνει ή να δημιουργήσει στο μέλλον. Δεν καθορίζει το πως θα επιτευχθεί αυτό το **Όραμα**. Στα πληροφοριακά συστήματα, μέρος του οράματος είναι και η **Αρχιτεκτονική Δεδομένων** (Data Architecture) και ο καθορισμός της γενικής **Δομής της Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών** (ΤΠΕ - ICT Structure).

Εδώ θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε τις απαιτήσεις για το πληροφοριακό όραμα. Κατ'αρχήν, το πληροφοριακό όραμα είναι μια ιδανική άποψη του μέλλοντος και όχι το πρόγραμμα για το πως θα φτάσουμε εκεί. Ακολουθώντας, το όραμα και η αρχιτεκτονική πρέπει να είναι αρκετά ελαστικά, ώστε να παρέχουν καθοδηγητικές γραμμές πολιτικής για συγκεκριμένες αποφάσεις. Τέλος, η σκέψη για το όραμα και την αρχιτεκτονική πρέπει να εστιάζεται στο απώτερο μέλλον, αλλά χωρίς να διευκρινίζει ακριβείς χρόνους.

Με βάση τις παραπάνω ιδέες:

Πληροφοριακό όραμα είναι η γραπτή έκφραση του επιθυμητού μέλλοντος για τη χρήση και τη διοίκηση των πληροφοριών σε έναν οργανισμό.

Η **Αρχιτεκτονική Δεδομένων** καθορίζει τους υψηλού επιπέδου τύπους δεδομένων, καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις. Αυτή η αρχιτεκτονική καθορίζει τα δεδομένα και απεικονίζει τις ανάγκες δεδομένων της επιχείρησης.

Η **Δομή των ΤΠΕ** περιγράφει τον τρόπο που οι πληροφοριακοί πόροι ενός οργανισμού θα έπρεπε να αναπτύσσονται προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα.

Ένα Όραμα Πληροφοριών και η Δομή των ΤΠΕ καθορίζουν μια ιδεατή εικόνα της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης της χρήσης και της διοίκησης των πληροφοριών ως ένα σύνολο γραπτών κατανοητών κατευθυντήριων γραμμών, πολιτικών, εικόνων, ή εντολών, μέσα στις οποίες ένας οργανισμός θα έπρεπε να λειτουργεί και να παίρνει αποφάσεις.

Καθορισμός του Οράματος

Για τον καθορισμό και την ανάπτυξη ενός πληροφοριακού οράματος και αρχιτεκτονικής, η σύλληψη της γενικής ιδέας είναι δύσκολη. Συχνά οι οργανισμοί δημιουργούν οράματα ή αρχιτεκτονικές που συνδέονται μόνο με μερικά από τα θέματα που αναφέρθηκαν. Δεν είναι πάντα δυνατό να εξετάζονται όλα τα ουσιώδη θέματα σε μια σύντομη περίοδο χρόνου. Οπότε, είναι χρήσιμο για μια επιχείρηση να αναζητήσει ξανά ένα όραμα ή μια αρχιτεκτονική δομή για να λύσει τα θέματα με τα οποία δεν ασχολήθηκε πριν και να καθορίσει αν το πληροφοριακό όραμα εξακολουθεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η προσοχή στις αποφάσεις αρχιτεκτονικής είναι ουσιώδης για το γενικό διευθυντή (general manager) και το διευθυντή πληροφορικής (IS manager) της επιχείρησης.

Στρατηγικός Προγραμματισμός Πληροφοριακών Πόρων

Παρόλο που οι υπεύθυνοι των πληροφοριακών συστημάτων συνηθίζεται να αναπτύσσουν μακροχρόνια προγράμματα και προϋπολογισμούς, η ανάπτυξη ενός συνολικού προγράμματος πληροφοριακών πόρων, με ένα σαφές πληροφοριακό όραμα και αρχιτεκτονική, είναι σχετικά καινούριο φαινόμενο στους περισσότερους οργανισμούς.

Η διαδικασία του προγραμματισμού των πληροφοριακών πόρων πρέπει να υλοποιήσει τα δυο σημαντικά παραδοτέα του προγράμματος, τον στρατηγικό προγραμματισμό των πληροφοριακών συστημάτων και το λειτουργικό σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων.

Στο στρατηγικό επίπεδο, αυτές οι πρωτοβουλίες μπορεί να μην είναι καθορισμένες τόσο καθαρά, έτσι ώστε να αποτελούν σχέδια πληροφοριακών συστημάτων. Αντιθέτως, το στρατηγικό πρόγραμμα των πληροφοριακών συστημάτων καθορίζει τις μεγάλες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην ανάπτυξη των πληροφοριακών πόρων ενός οργανισμού μέσα σε μια ορισμένη χρονική περίοδο.

Το λειτουργικό πρόγραμμα των πληροφοριακών συστημάτων συνενώνει επίσης τους ακριβείς στόχους και συχνά καθορίζονται και οι προϋπολογισμοί για κάθε σχέδιο. Στην ουσία, το λειτουργικό πρόγραμμα αποκρυσταλλώνει το στρατηγικό πρόγραμμα μέσα σε μια σειρά από σαφώς καθορισμένα σχέδια.

Το **στρατηγικό πρόγραμμα των πληροφοριακών συστημάτων** περιλαμβάνει ένα σύνολο από στόχους ευρύτερης έκτασης που καθορίζουν την κίνηση προς το πληροφοριακό όραμα και την τεχνολογική αρχιτεκτονική και τις συσχετιζόμενες σημαντικές πρωτοβουλίες, που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Το **λειτουργικό πρόγραμμα των πληροφοριακών συστημάτων** είναι ένα ακριβές σύνολο βραχυχρόνιων σχεδίων, που θα εκτελεστούν από τα τμήματα

των πληροφοριακών συστημάτων και από τα διευθυντικά στελέχη, σαν υποστήριξη στο στρατηγικό πρόγραμμα των πληροφοριακών συστημάτων.

Το Γράφημα 3.1 παρουσιάζει τα στάδια του στρατηγικού προγραμματισμού πληροφοριακών συστημάτων, τη σύνδεση μεταξύ τους και τη σύνδεση με τα επιχειρησιακά σχέδια ενός οργανισμού.

Γράφημα 3.1:

Διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού ΠΣΔ και πληροφοριακών πόρων επιχειρήσεων



Πηγή: Pollalis & Heckman, 1996

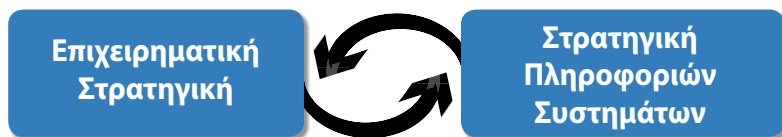
Στο πρώτο μέρος του Γραφήματος 3.1 φαίνεται η ευθυγράμμιση μεταξύ των Στρατηγικών Στόχων της Επιχείρησης και των Στρατηγικών Στόχων των Πληροφοριακών συστημάτων. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι ενέργειες του προγραμματισμού πληροφοριακών πόρων σε επίπεδο στρατηγικών επιλογών και σε επίπεδο τακτικών ενεργειών (διαχείριση κινδύνου, προμήθειες, ανθρώπινοι πόροι και χρηματοοικονομικά πληροφοριακών πόρων).

3.2 Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

Σε αυτό το τμήμα του κεφαλαίου εξετάζονται μερικές πτυχές της διατύπωσης μιας στρατηγικής πληροφοριακών συστημάτων, οι οποίες είναι σύμφωνες με την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διευκρινίζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, με τους οποίους πρέπει φυσικά να είναι συνδεδεμένη και η στρατηγική των πληροφοριακών συστημάτων. Έτσι, τα πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να εξυπηρετούν και να ενισχύουν τους επιχειρησιακούς στόχους, ώστε να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να δίνουν το αρχικό έναυσμα για τη διαδικασία σύλληψης και υλοποίησης των στόχων των πληροφοριακών συστημάτων. Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι στρατηγικοί στόχοι, όχι μόνον υποστηρίζονται αλλά και επηρεάζονται από την υλοποίηση των στόχων των Πληροφοριακών Συστημάτων (το βέλος προς τα αριστερά στο Γράφημα 3.2). Αυτό γίνεται σε περιπτώσεις όπου η επιτυχής ή καινοτόμος υλοποίηση των πληροφοριακών στόχων μπορεί να επηρεάσει τους αρχικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (π.χ. νέα προϊόντα με τεχνολογική ή πληροφοριακή υποστήριξη).

Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής των Πληροφοριακών Συστημάτων με την επιχειρηματική στρατηγική ενός οργανισμού είναι θεμελιώδης αρχή. Τα στελέχη πληροφορικής θα πρέπει να γνωρίζουν το πως οι νέες τεχνολογίες μπορούν να ενσωματωθούν μέσα στην επιχείρηση (με την ολοκλήρωση μεταξύ διαφορετικών τεχνολογιών και δομών) και πρέπει να είναι μυημένοι στα υπάρχοντα τακτικά και στρατηγικά προγράμματα της διεύθυνσης. Τα στελέχη πληροφορικής της επιχείρησης πρέπει, επίσης, να είναι παρόντα όταν συζητούνται οι εταιρικές στρατηγικές και πρέπει να είναι σε θέση να σκιαγραφούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των εξεταζόμενων τεχνολογιών (Pollalis, 1994, Luftman και Brier, 1996). Οι συζητήσεις βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη και τους επαγγελματίες των πληροφοριακών συστημάτων, στη λήψη βασικών αποφάσεων, για το πως πρέπει να λειτουργούν τα πληροφοριακά συστήματα, καθορίζοντας έτσι τις βασικές επιδιώξεις και τις αξίες του οργανισμού. Τέτοιες συζητήσεις μπορούν να είναι μέρος σημαντικών διαδικασιών, που προσπαθούν να καθορίσουν και να διασαφηνίσουν την επιχειρηματική κουλτούρα ολόκληρης της εταιρείας. Η στρατηγική ευθυγράμμιση μεταξύ εταιρικής στρατηγικής και στρατηγικής ΠΣ φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Γράφημα 3.2:
Ευθυγράμμιση
των στρατηγικών
εταιρείας



Πηγή: King, 1978

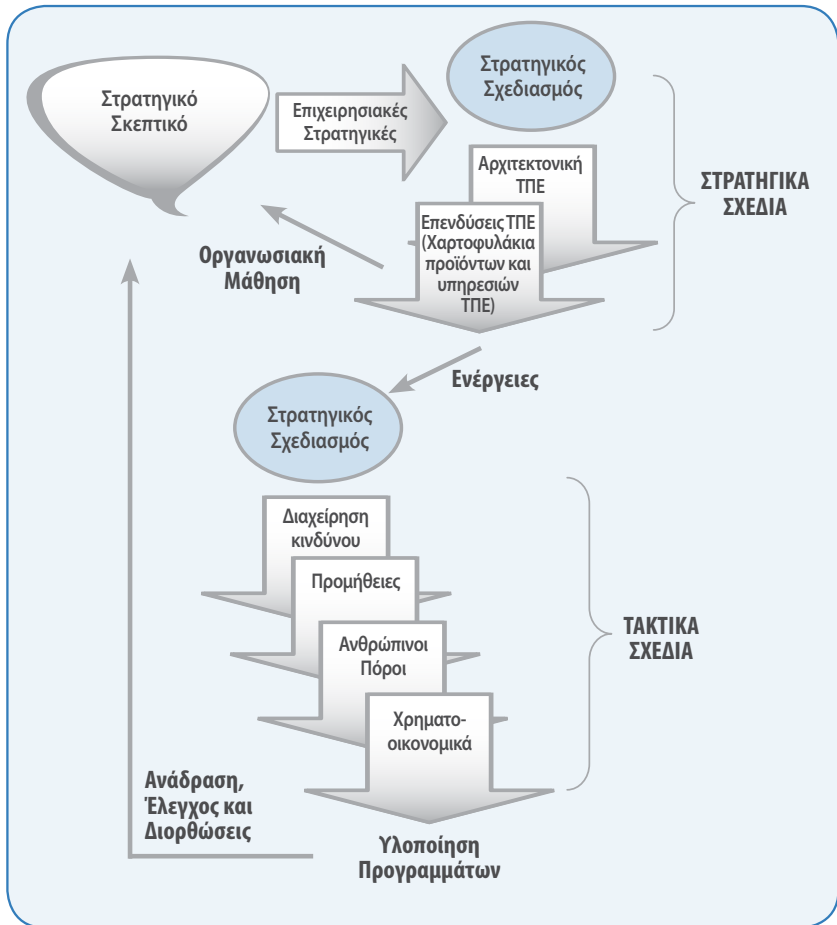
Τέλος, το Γράφημα 3.3 παρουσιάζει τις συνέργειες μεταξύ Επιχειρησιακής στρατηγικής και Στρατηγικής Πληροφοριακών Συστημάτων, τις ενέργειες που είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη στρατηγικών και τακτικών σχεδίων και τον τρόπο οργανωσιακής μάθησης μέσα από τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού.

3.2.1 Σχεδιασμός και Προγραμματισμός Στρατηγικής για τα Πληροφοριακά Συστήματα

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο προγραμματισμός των ΠΣΔ πρέπει να είναι μια τρέχουσα διαδικασία που να παρέχει το πλαίσιο που καθορίζει τις λεπτομέρειες υλοποίησης. Ούτε ο «γενικός» προγραμματισμός στρατηγικής, ούτε ο προγραμματισμός στρατηγικής των Επιχειρησιακών Πληροφοριακών Συστημάτων (ΠΣ) είναι απλές δραστηριότητες, αλλά τα περισσότερα στελέχη θα έλεγαν ότι αποδίδουν αποτελεσματικότερα εάν προγραμματίζουν και παραμένουν πιστοί στους στόχους εκείνου του σχεδίου. Ένας ανώνυμος συγγραφέας έχει εκφράσει

Γράφημα 3.3:

Η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού των ΠΣΔ σε λεπτομέρεια



Πηγή: Pollalis & Heckman, 1996

την αξία του προγραμματισμού με τα παρακάτω λόγια: «εάν αποτυγχάνουμε να προγραμματίσουμε, προγραμματίζουμε να αποτύχουμε». Οι περισσότεροι συγγραφείς της τελευταίας δεκαετίας συμφωνούν ότι ο έλεγχος της ανάπτυξης ή της εφαρμογής της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών είναι μια κρίσιμη πτυχή της σύγχρονης διαχείρισης. Για να υπάρξει αποτελεσματικός έλεγχος, πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι για τα ΠΣ.

Τα ΠΣ χρειάζονται τόσο αποτελεσματικό στρατηγικό προγραμματισμό, όσο άλλες λειτουργικές περιοχές, και ίσως περισσότερο. Ακριβώς όπως άλλες λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης, τα ΠΣΔ καταναλώνουν ένα μέρος των υπαρχόντων πόρων. Αν δεν υπάρχει μια σαφής όψη της προστιθέμενης αξίας που θα προκύψει (που είναι και ο στόχος του προγραμματισμού), η κατανομή των πόρων είναι απίθανο να συμπέσει με εκείνη της προστιθέμενης αξίας στις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης.

Τα ΠΣ πρέπει να προσαρμοστούν στις ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις, τα προγράμματά τους συχνά έχουν πολύ υψηλό κόστος και όλο και περισσότερο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εξαρτώνται από την έγκαιρη παράδοση των συστημάτων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

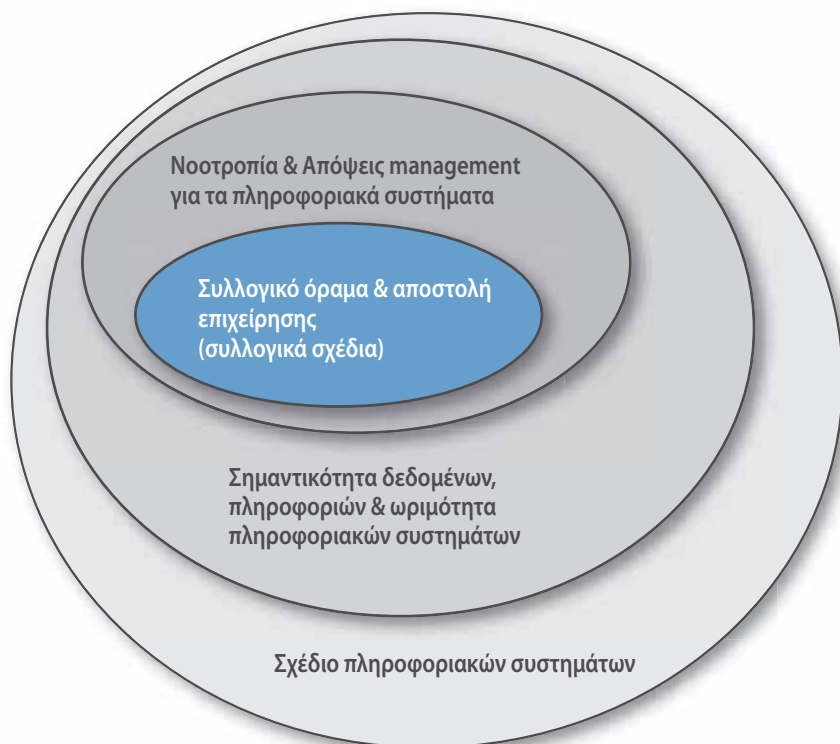
Ο προγραμματισμός και η εφαρμογή μιας κατάλληλης στρατηγικής ΠΣ κερδίζουν την εμπιστοσύνη της επιχείρησης, ότι το Τμήμα Πληροφορικής θα παραδώσει αυτά τα στρατηγικά συστήματα. Συστήματα χωρίς προγραμματισμό συνεπάγονται, για τους περισσότερους οργανισμούς, όχι μόνο οικονομικές απώλειες, αλλά και ένα πρόσθετο κρυφό, και συχνά μεγαλύτερο, κόστος όπως το χαμηλό ηθικό του προσωπικού, χαμένες ευκαιρίες, συνεχή αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων και τη δυσαρέσκεια των πελατών. Ο προγραμματισμός βοηθά έναν οργανισμό να προσδιορίσει τις ανάγκες που έχει για πληροφορίες και να βρει νέες ευκαιρίες για χρήση αυτών των πληροφοριών. Αυτό είναι που καθορίζει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να εφαρμοστεί η επιλεγμένη στρατηγική. Έρευνες στη δεκαετία του '80 τοποθέτησαν επανειλημμένα τον στρατηγικό προγραμματισμό ΠΣ, πρώτο σε οποιοδήποτε κατάλογο ανησυχιών και για το χρήστη και για τη διαχείριση των ΠΣ.

Επιπλέον, ο προγραμματισμός πρέπει να επεκταθεί και στα ΠΣ και πρέπει να είναι σε ένα στρατηγικό, οργανωτικό επίπεδο. Δεν πρέπει δηλαδή να περιοριστεί μόνο στο επίπεδο προγραμματισμού ενός δεδομένου προγράμματος, δηλαδή όπου οι αποφάσεις έχουν ήδη παρθεί. Ο τακτικός προγραμματισμός επιτρέπει στα ΠΣ να στραφούν στα υψηλότερα επίπεδα και όχι απλά να ασχολούνται με την ολοκλήρωση των διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης. Εμφανίζεται πάντα κάποια απρόβλεπτη ή διορθωτική εργασία, αλλά ένα πλαίσιο στόχων κάνει τα ΠΣ πιο ικανά να χειριστούν τέτοιες διαταραχές. Ο στρατηγικός προγραμματισμός οδηγεί σε ένα στρατηγικό σχέδιο και όπως οποιοδήποτε άλλο σχέδιο ή στρατηγική, από τη στιγμή που είναι προσδιορισμένο και τεκμηριωμένο χρειάζεται την αναθεώρηση ως τμήμα μιας τρέχουσας διαδικασίας προγραμματισμού αλλά, έως ότου γίνει μια αναπροσαρμογή, είναι το εστιακό σημείο για όλες τις αποφάσεις εφαρμογής. Ο σκοπός του στρατηγικού προγραμματισμού για τα ΠΣ είναι να προσδιοριστούν οι πιο κατάλληλοι στόχοι για την τεχνολογική υποστήριξη και να σχεδιαστεί η υιοθέτηση τεχνολογίας. Η στρατηγική ΠΣ ενός οργανισμού και το σχέδιο που το τεκμηριώνει, πρέπει να είναι συνεπείς (όπως εμφανίζεται στο Γράφημα 3.4) με τα ακόλουθα:

- Τα εταιρικά σχέδια
- Την άποψη της διοίκησης για το ρόλο των ΠΣ στον οργανισμό, και
- Το στάδιο της ωριμότητάς του στη χρήση και διαχείριση των ΠΣ.

Γράφημα 3.4:

Η συνολική
στρατηγική
Επιχειρησιακού ΠΣ
ενός οργανισμού



Πηγή: Πολλάλης & Γιαννακόπουλος, 2004

Δύο δεκαετίες πριν, ο Cortada (1980) σχεδόν υποστήριζε ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός για το «DP» (Data Processing, ο όρος χρησιμοποιούταν τότε για την έννοια που καλείται ΠΣ σε αυτό το βιβλίο) ήταν ακριβώς όπως ο γενικός επιχειρησιακός στρατηγικός προγραμματισμός.

Ακολούθως θα εξετάσουμε μερικές πτυχές για το πως θα εξασφαλιστεί η συνέπεια των ΠΣ, αφού απαντηθούν πέντε προκαταρκτικές ερωτήσεις σχετικά με τον προγραμματισμό στρατηγικής για τα διοικητικά πληροφοριακά συστήματα:

- ▶ Πού ταιριάζει μια στρατηγική ΠΣ μέσα σε ένα ευρύτερο σύνολο στρατηγικών;
- ▶ Ποια είναι η ιστορία της στρατηγικής σχεδιασμού ΠΣ;
- ▶ Ποιες είναι οι προϋποθέσεις που απαιτούν μια μεγάλη επαναξιολόγηση των στρατηγικών σχεδιασμού ΠΣ;
- ▶ Ποιος θα απασχοληθεί για να κάνει τον πραγματικό σχεδιασμό;
- ▶ Τι θα περιλαμβάνει μια στρατηγική ΠΣ;

Που Ταιριάζει η Στρατηγική ΠΣΔ μέσα στο Ευρύτερο Σύνολο των Επιχειρησιακών Στρατηγικών;

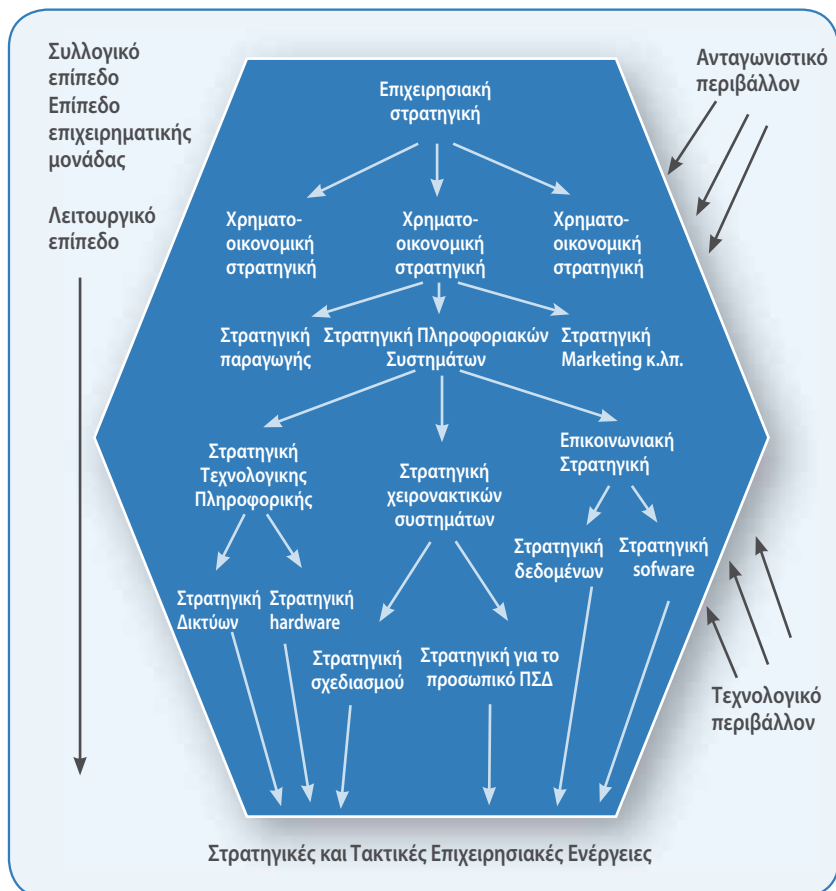
Ο προσδιορισμός των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών πρέπει να οδηγήσει στον καθορισμό μιας γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Η ενιαία επιχειρησι-

ακή στρατηγική τροφοδοτεί, μέσω των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων, διάφορες «λειτουργικές» στρατηγικές.

Το μοντέλο στο Γράφημα 3.5 παρουσιάζει το ρόλο της πληροφοριακής στρατηγικής στο πλαίσιο όλων των άλλων στρατηγικών μιας επιχείρησης (παραγωγή, χρηματοοικονομικά, marketing κ.λπ.). Επιπρόσθετα, δεδομένου ότι οι συστηματικές σχέσεις είναι ένα ζήτημα προοπτικής, η στρατηγική ΠΣ που εμφανίζεται εδώ φαίνεται σαν να διαπερνά όλα τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Αντιπροσωπεύει, με άλλα λόγια, ένα κεντρικό «νευρικό σύστημα» το οποίο συνδέει όλα τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.

Κάθε επίπεδο του συστήματος των στρατηγικών που παρουσιάζονται στο Γράφημα 3.5 συμβάλλει στην επιχειρησιακή στρατηγική που είναι η υψηλότερου επιπέδου στρατηγική.

Γράφημα 3.5:
Κατευθυντήριες γραμμές τακτικής πολιτικής και συμπληρωματικές αποφάσεις για τα Επιχειρησιακά ΠΣ



Πηγή: Earl, 1989

Αυτή είναι η στρατηγική που χρησιμοποιούμε ως όραμα της υλοποίησης των διαφόρων σχεδίων για τις διάφορες προγραμματισμένες και συγκεκριμένες ενέργειες. Όλες οι πτυχές της προσπάθειας των ΠΣ υπάρχουν μέσα σε ένα γενικό σύστημα. Διευκρινισμένο εδώ είναι το σύστημα των στρατηγικών αλλά τα ΠΣ σχεδιάζονται από μέρος του συστήματος των προγραμμάτων και οι προϋπολογισμοί των ΠΣ αποτελούν μέρος ενός συστήματος προϋπολογισμών.

Η ιεραρχία στρατηγικών του Γραφήματος 3.5 εξηγεί κάποιες από τις δυσκολίες του στρατηγικού προγραμματισμού των ΠΣ, όπως είπε ο Earl (1989):

Προσπαθούμε να συνδέσουμε την εκμετάλλευση των ΤΠΕ, που είναι ένα αντικείμενο από μόνο του πολύπλοκο, ταχέως μεταβαλλόμενο και συχνά όχι απόλυτα κατανοητό από τους διευθυντές, με τις επιχειρησιακές στρατηγικές ανάπτυξης όπου ούτε οι αρχές, ούτε οι μέθοδοι δεν έχουν συμφωνηθεί ακόμα. Παραδόξως, στην επιδίωξη να γεφυρωθούν αυτά τα δύο προβληματικά και κάπως μη δομημένα θέματα φαίνεται να υπάρχει η επιθυμία για μια δομημένη μεθοδολογία.

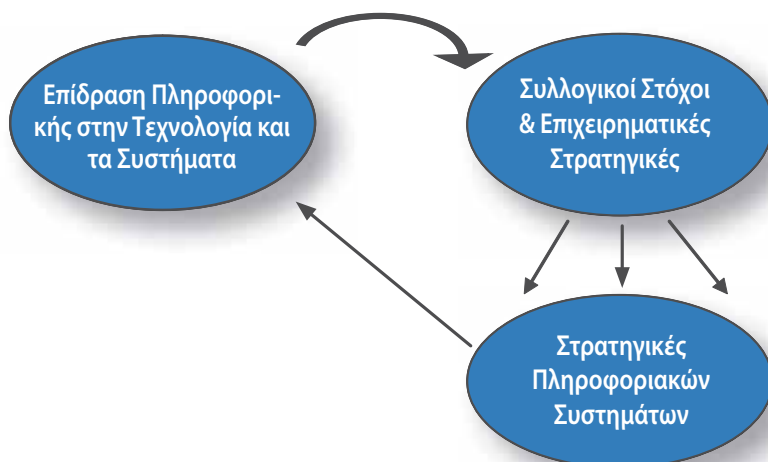
Με άλλα λόγια, η ανάπτυξη των επιχειρησιακών στρατηγικών είναι δύσκολη. Η ανάπτυξη των στρατηγικών ΠΣ που υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές είναι ακόμη πιο δύσκολη. Επομένως οι διευθυντές επιδιώκουν συνεχώς τρόπους για να κατανοήσουν καλύτερα τη φύση της στρατηγικής προγραμματισμού ΠΣ και τους τρόπους προγραμματισμού τους.

Στο Γράφημα 3.6 φαίνεται πως διαμορφώνονται οι στρατηγικές ΠΣ από τις επιδράσεις των επιχειρησιακών στόχων.

Το Γράφημα 3.7 παρέχει ένα πιο λεπτομερές περίγραμμα των στρατηγικών ΠΔ σε συνάρτηση με τις επιχειρηματικές στρατηγικές ενός οργανισμού.

Γράφημα 3.6:

Επίδραση των επιχειρησιακών στρατηγικών στις στρατηγικές των ΠΣ



Πηγή: Πολλάλης & Γιαννακόπουλος, 2004

Γράφημα 3.7:

Περίγραμμα των στρατηγικών ΠΣ σε συνάρτηση με τις επιχειρηματικές στρατηγικές



Πηγή: Πολλάλης & Γιαννακόπουλος, 2004

Πιο αναλυτικά, στον Πίνακα 3.1 φαίνεται ότι η στρατηγική εταιρικού επιπέδου θα θεσπίσει συχνά το πλαίσιο που εξετάζει:

- ▶ Πληροφοριακές ανάγκες εταιρικού επιπέδου, παραδείγματος χάριν ο τύπος και η μορφή.
- ▶ Κοινά συστήματα αρχιτεκτονικής για την απολαβή του μέγιστου οφέλους από την εσωτερική πείρα και την καθιέρωση των καλών σχέσεων με τους προμηθευτές.
- ▶ Οργανωτικές ρυθμίσεις για να εξασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές των επιχειρησιακών μονάδων υποστηρίζουν και ίσως ενισχύουν την εταιρική στρατηγική.

Η Ιστορία του Στρατηγικού Προγραμματισμού ΠΣ

Σε πολλούς οργανισμούς με πληροφοριακά συστήματα, η διαδικασία του γενικού προγραμματισμού των πληροφοριακών συστημάτων δεν έχει δομηθεί με τον ίδιο τρόπο όπως η διαδικασία του επιχειρηματικού προγραμματισμού. Αντίθετα, η έμφαση στον προγραμματισμό των πληροφοριακών συστημάτων δινόταν συνήθως στον προγραμματισμό των βασικών συστημάτων εσωτερικής λειτουργίας, παρά στον γενικό προγραμματισμό του οργανισμού. Λόγω αυτής της έμφασης, πολλοί οργανισμοί υιοθέτησαν μια προσέγγιση προγραμματισμού των πληροφοριακών πόρων βασισμένη στις ανάγκες του οργανισμού (needs-based IS planning). Όποτε μια συγκεκριμένη, επείγουσα επιχειρηματική ανάγκη

Πίνακας 3.1:

Επίπεδα σχεδιασμού
Πληροφοριακής
Στρατηγικής

Επίπεδο σχεδιασμού Στρατηγικών Επιχειρησιακών ΠΣ	Εύρος πληροφοριακής δραστηριότητας		
	Προσωπική πληροφόρηση	Τομεακή πληροφόρηση	Συλλογική πληροφόρηση
Καθορισμός αποστολής	Συνήθως ηγούνται οι χρήστες όταν παρουσιαστούν ευκαιρίες. Το τμήμα ΠΣ θα προσφέρει βοήθεια αν ζητηθεί.	Και οι χρήστες και το τμήμα ΠΣ θα ψάξουν για νέες ευκαιρίες τομεακής πληροφόρησης. Οι χρήστες μπορεί να ζητήσουν συστήματα για μικρές ομάδες και ΠΣΔ για ολόκληρους τομείς.	Το τμήμα ΠΣ είναι υπεύθυνο για το καθορισμό των ευκαιριών για συλλογικά – ευρείας χρήσης συστήματα. Οι χρήστες πρέπει να συμμετέχουν ενεργά.
Στρατηγικός σχεδιασμός (μακροχρόνιος 2-4 χρόνια)	Αφού τα προϊόντα προσωπικής πληροφόρησης έχουν σχετικά περιορισμένη ζωή, ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέεται αρχικά με τη διοίκηση παρά με τις πληροφοριακές επιπτώσεις.	Η τομεακή διοίκηση θα κατευθύνει την ανάπτυξη των στρατηγικών σχεδίων στη ταμειακή πληροφόρηση. Το τμήμα ΠΣ και οι χρήστες πρέπει να συμμετέχουν ενεργά.	Η συλλογική διοίκηση θα κατευθύνει την ανάπτυξη της συλλογικής στρατηγικής ΠΣΔ. Το τμήμα ΠΣ και οι επιχειρηματικοί τομείς θα καθορίσουν τις απαιτήσεις, θα επιθεωρήσουν τα στρατηγικά σχέδια και θα στηρίξουν την εφαρμογή τους.
Τακτικός σχεδιασμός (μεσοχρόνιος 1-2χρόνια)	Οι χρήστες θα το κάνουν βοηθούμενοι από το τμήμα ΠΣ όταν ζητηθεί.	Η τομεακή διοίκηση ενθαρρύνεται να κατευθύνει αυτή τη δραστηριότητα. Το τμήμα ΠΣ συμμετέχει ενεργά.	Το τμήμα ΠΣ και οι ενδοτομεακές ομάδες διοίκησης κατευθύνουν μαζί τη διαδικασία. Οι χρήστες ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά.

χρειάζεται ένα νέο πληροφοριακό σύστημα, επιστρατεύεται κάποια μορφή διαδικασίας προγραμματισμού για να αντιμετωπίσει την κατάσταση.

Με τον καιρό αυτή η διαδικασία ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων κατέληξε να αντιτίθεται σοβαρά στη φύση της επιχείρησης και το προτεινόμενο σύστημα να εμποδίζει το επιχειρησιακό πρόγραμμα του οργανισμού. Σε ορισμένες περιπτώσεις δε δόθηκε αρκετή προσοχή στην πιθανή επιρροή που ένα προτεινόμενο ΠΣ μπορεί να είχε πάνω σε ένα άλλο προτεινόμενο ή υπάρχον σύστημα. Αυτός ο προσανατολισμός προς τον προγραμματισμό των πληροφοριακών συστημάτων παρόλο που είναι πρακτικός από την άποψη του τμήματος των πληροφοριακών συστημάτων, συχνά κατέληγε σε χαμένες στρατηγικές επιχειρηματικές ευκαιρίες, σε ασυμβατότητα των συστημάτων και των βάσεων δεδομένων, σε απαράδεκτες υπερβάσεις προθεσμιών και σε πολλά άλλα προβλήματα. Αυτή η προσέγγιση στον προγραμματισμό των πληροφοριακών συστημάτων βασισμένη στις ανάγκες, συχνά αποτύγχανε να δώσει επαρκή βαρύτητα στο σύνολο των απαιτήσεων των πληροφοριών του οργανισμού, στις λειτουργικές μονάδες, στις πιθανές οικονομίες κλίμακας και στην αποφυγή επανάληψης των προσπαθειών. Καθώς η ζήτηση για πληροφορίες που έπρεπε να μοιραστούν μεταξύ λειτουργικών οργανωτικών γραμμών αύξανε και η διάκριση μεταξύ των κλάσεων των πληροφοριών της τεχνολογίας γινόταν λιγότερο ξεκάθαρη, οι ανεπάρκειες της προσέγγισης προγραμματισμού με βάση τις ανάγκες είχε οδηγήσει πολλές εταιρείες να αναζητήσουν καλύτερους τρόπους να καθορίσουν μια κατεύθυνση για τους πληροφοριακούς πόρους τους. Έτσι, η ιδέα της ανάπτυξης ενός στρατηγικού προγράμματος πληροφοριακών συστημάτων, καθοδηγούμενου από το επιχειρησιακό στρατηγικό πρόγραμμα που προσπαθούσε να συμμορφωθεί με ένα συμφωνημένο πληροφοριακό όραμα και τεχνολογική αρχιτεκτονική για τον οργανισμό, άρχισε να χρησιμοποιείται πιο εκτεταμένα.

Οποιαδήποτε και αν είναι η αντίληψη για τη γενική αξία του προγραμματισμού, ο στρατηγικός προγραμματισμός ΠΣ είναι ένα σχετικά πρόσφατο φαινόμενο και ακόμα συχνά δε γίνεται ή δε γίνεται καλά. **Τα Επιχειρησιακά Πληροφοριακά Συστήματα είναι μεγάλης σημασίας στη σύγχρονη επιχείρηση διότι είναι:**

- ▶ **Πολύτιμα εργαλεία όταν ευθυγραμμίζονται σωστά με τις ανάγκες της επιχείρησης**

ή

- ▶ **Βαρύ φορτίο κόστους όταν είναι ακατάλληλα ή τα διαχειρίζονται με λάθος τρόπο.**

Τυπικά, η διοίκηση της επιχείρησης έχει στραφεί στον επιχειρησιακό προγραμματισμό, με περιορισμένη κατανόηση, ή ενδιαφέρον, σχετικά με το πως τα ΠΣ θα μπορούσαν να υποστηρίξουν και να επηρεάσουν τους στόχους του. Η διαχείριση των ΠΣ έχει επικεντρωθεί στα τεχνικά ζητήματα με μικρή κατανόηση, ή ενδιαφέρον, για τους επιχειρησιακούς στόχους.

Ο «παραδοσιακός» προγραμματισμός ΠΣΔ έχει, στην πραγματικότητα, ένα συγκεκριμένο σχέδιο συστήματος. Γίνεται για την παραγωγή ενός σχεδίου προγράμματος, την μη επιλογή του προγράμματος ή, ακόμη καλύτερα, την παροχή του πλαισίου προκειμένου να επιλέξει. Αυτός ο τύπος προγραμματισμού είναι πρακτικός στο επίπεδο συστήματος, αλλά οδηγεί σε χαμένες επιχειρησιακές ευκαιρίες και ασυμβίβαστα συστήματα και τις συχνά απαράδεκτες καθυστερήσεις εφαρμογής.

Η στρατηγική διαχείριση προέκυψε ως διακριτή περιοχή μελέτης στη δεκαετία του '60 και πολύς χρόνος και χρήματα έχουν ξοδευτεί από τότε στη διατύπωση επιχειρησιακής στρατηγικής. Εντούτοις, από την δεκαετία του '70 έχει γίνει αποδεκτό ότι τα ΠΣ, και ο προγραμματισμός των ΠΣ έχει μια στρατηγική σημασία στην επιχειρησιακή επιβίωση. Αυτή η αποδοχή έχει βαθμιαία ανυψώσει τον προγραμματισμό για ΠΣ από το παραδοσιακό λειτουργικό ή τακτικό επίπεδο της στο στρατηγικό επίπεδο και άρχισε να συγχωνεύεται με τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων. Στη θεωρία η διαχείριση ΠΣ πρέπει να είναι μέρος της ανώτερης διαχείρισης και ως εκ τούτου πρέπει να είναι μέρος της ανάπτυξης των επιχειρησιακών σχεδίων του οργανισμού για την επόμενη πενταετία.

Πριν από την δεκαετία του '70 η βασική έμφαση του προγραμματισμού ήταν στην αποδοτικότητα, η οποία εκφράζεται ως η αναλογία των κερδών στα έσοδα. Με την εμφάνιση κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 μιας αντίληψης για τις πληροφορίες ως στοιχείο συμπεριφοράς που πρέπει να ρυθμιστεί ως πλεονέκτημα του οργανισμού, ακριβώς όπως το κεφάλαιο και το εργατικό δυναμικό, ήρθε μια εκτίμηση των ζητημάτων αποτελεσματικότητας των ΠΣ, η οποία είναι η σχέση μεταξύ των εξόδων και των στόχων. Οποιοδήποτε στοιχείο συμπεριφοράς πρέπει να ρυθμιστεί και έτσι να προκύψει μια αντιληπτή ανάγκη για μια πληροφοριακή στρατηγική. Μερικοί θα έλεγαν ότι οι πληροφορίες είναι όχι μόνο ένα κρίσιμο στοιχείο συμπεριφοράς, αλλά μάλλον ότι είναι το κρίσιμο στοιχείο συμπεριφοράς που επιτρέπει στον οργανισμό να διαχειριστεί σωστά και όλα τα άλλα. Έτσι προέκυψε ο στρατηγικός προγραμματισμός ΠΣ με αρχικούς στόχους της προσπάθειας προγραμματισμού να διευρυνθεί για να καλύψει τις επιθυμίες, να βελτιώσει την επικοινωνία με τους χρήστες, να αυξήσει το βαθμό των υποχρεώσεων της διοίκησης, ακόμα να δεσμευθούν τα στοιχεία συμπεριφοράς φυσικά, αλλά και να βρεθούν περισσότερες ευκαιρίες για την λειτουργία ΠΣ και να επισημανθούν νέες, υψηλότερες εφαρμογές. Στα τέλη της δεκαετίας του '80 σε αυτόν τον «κατάλογο επιθυμιών» είχε προστεθεί η επιθυμία να περιγραφεί μια αρχιτεκτονική δεδομένων στο ευρύ επίπεδο του οργανισμού και να προσδιοριστούν οι στρατηγικές εφαρμογές.

Παραδείγματος χάριν, η Ford Motor Co εισήγαγε κατασκευές με έλεγχο από υπολογιστές, και κατασκεύασε ένα δίκτυο για να συνδέεται με τους προμη-

θευτές. Αυτές οι πρωτοβουλίες σχεδιάστηκαν για να οργανώσουν ορθολογικά την απόδοση και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα. Εντούτοις, στο ίδιο κύμα αποδοτικότητας υπήρχαν τεράστιοι όγκοι στοιχείων και ο άτυχος διευθυντής έπρεπε να παλέψει με τις μάζες των εντύπων για να προχωρήσει ώστε να πάρει απευθείας τις πληροφορίες προκειμένου να λάβει σωστές αποφάσεις. Αυτοί οι διευθυντές υπέφεραν μια φυσική και διανοητική υπερφόρτωση πληροφοριών.

Το ζήτημα του στρατηγικού προγραμματισμού ΠΣ μπορεί να έχει εμφανιστεί στις μεγαλύτερες εταιρείες για περισσότερο από μια δεκαετία, αλλά ο προγραμματισμός από μόνος του είχε μια πιο δύσκολη ιστορία. Είναι δύσκολο να προκύψει το συμπέρασμα ότι, ενώ οι περισσότεροι οργανισμοί θα έλεγαν ότι ο προγραμματισμός είναι ένα «καλό πράγμα», η πραγματικότητα πολύ συχνά είναι ότι μόλις που καταλαβαίνουν το στρατηγικό προγραμματισμό ΠΣ και υιοθετούν συχνά χρονικές κλίμακες και επίπεδα λεπτομέρειας ακατάλληλα για αυτούς ώστε να είναι πραγματικά στρατηγικοί.

Αυτό προκύπτει από μια έρευνα σε 150 σημαντικές αμερικανικές εταιρείες που διευθύνεται από το ίδρυμα Diebold στις αρχές της δεκαετίας του '80. Βρήκαν ότι 66% των λειτουργιών των ΠΣ έγιναν μέσω μιας επίσημης διαδικασίας προγραμματισμού και δημοσίευσαν τα επίσημα σχέδια. Εντούτοις, 63% αυτών των δημοσιευμένων σχεδίων είχαν χρονικούς ορίζοντες μικρότερους από 3 έτη. Αυτό σημαίνει ότι μόνο το 25% των επιλεγμένων εταιρειών, που συγκαταλέγονταν μεταξύ των μεγαλύτερων στην Αμερική, είχαν στρατηγικά σχέδια ΠΣ. Δηλαδή, τα σχέδια προεκτείνονται πέρα από την τρέχουσα ανεκτέλεστη παραγγελία εφαρμογής τους. Η έρευνα, έναν χρόνο αργότερα, αν και μόνο σε 40 εταιρείες, βρήκε ότι το 62,5% του δείγματος δεν είχε κανένα επίσημο σχέδιο ΠΣ ή είχε αρχίσει μόλις το προηγούμενο έτος. Για πολλούς οργανισμούς φαίνεται να υπάρχει ένα σημείο επιστροφής στα μέσα της δεκαετίας του '80, με τις πιο πρόσφατες μελέτες που δείχνουν ότι η κατάσταση της στρατηγικής προγραμματισμού βελτιώνεται, με ίσως τουλάχιστον 84% των επιχειρήσεων να διατυπώνουν τα σχέδια ΠΣ με πραγματικό στρατηγικό τρόπο. (Galliers 1992)

Εντούτοις, υπάρχει περισσότερο περιεχόμενο στην ιστορία της στρατηγικής προγραμματισμού ΠΣΔ, πέρα από την ιστορία του αν απλά έχει συμβεί ή όχι. Υπάρχει, επίσης, η ιστορία της φύσης του. Οι οργανισμοί τείνουν να κάνουν δύο έως πέντε έτη πειρατισμούς με τη διαδικασία τους για να διαμορφώσουν τις στρατηγικές ΠΣ. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου «δοκιμάζουν» τις διαφορετικές προσεγγίσεις και μαθαίνουν από την εμπειρία. Ειδικότερα ανακαλύπτουν ότι γενικά απαιτούνται τέσσερα έως πέντε έτη για να υλοποιηθούν τα οφέλη της τυποποιημένης διαδικασίας προγραμματισμού και των παραδοθέντων σχεδίων. **Μαθαίνοντας πώς να προγραμματίζουν αποτελεσματικά και στρατηγικά τους οργανισμούς ανακαλύφθηκε ότι τα ΠΣ και οι επιχειρησι-**

ακές στρατηγικές ευθυγραμμίζονται και αλληλεπιδρούν για να δώσουν τα πραγματικά επιχειρησιακά οφέλη. Ωστόσο, το σημαντικότερο ίσως όφελος για την πλειονότητα των οργανισμών ωφελείται στο ότι η διαδικασία και οι επακόλουθες στρατηγικές της παράγουν μια καλύτερη κατανόηση σε ολόκληρο τον οργανισμό, όσον αφορά τον ίδιο τον οργανισμό και τη λειτουργία του.

Ο Earl προτείνει ότι, κατά τη διάρκεια της πενταετούς διαδικασίας πειρατισμού τους, οι οργανισμοί θα περάσουν μέσω πέντε σταδίων που διευκρινίζονται στον Πίνακα 3.2. Ο Earl προτείνει ότι στο τέλος αυτών των πέντε πειραματικών σταδίων, οι οργανισμοί θα συνειδητοποιήσουν ότι καμία προσέγγιση στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για τα ΠΣ δε θα πετύχει. Ως εκ τούτου, έχει αναπτύξει ένα μοντέλο που αναγνωρίζει όχι μόνο το στάδιο πειρατισμού, αλλά και ότι ο τομέας της βιομηχανίας και η θέση του οργανισμού σε εκείνο τον τομέα θα επηρεάζει συνεχώς την επιλογή μεθόδου. Ίσως το σημαντικότερο σημείο γι' αυτό το μοντέλο είναι οι οδηγίες που συνεισφέρουν στην επιλογή της καταλληλότητας των ιδιαίτερων παραδειγμάτων της συνεχώς αναπτυσσόμενης συλλογής στρατηγικών ΠΣ σχετικών με εργαλεία ανάλυσης.

Πίνακας 3.2:

Στάδια
Προγραμματισμού
και Στρατηγικού
Σχεδιασμού ΠΣ

	Περιεχόμενο σχεδιασμού	Μεθοδολογία	Σκοπός
Έτος 1	Απειρία / Άγνοια	“κάτω-πάνω” (Bottom-Up) DP/ITκυριαρχία	Κατανόηση διοίκησης
Έτος 2	Ανεπαρκή επιχειρηματικά σχέδια	“πάνω-κάτω” (Top-Down) σοβαρή διοικητική στροφή / αλλαγή	Συμφωνία προτεραιότητας
Έτος 3	Εμφανής πολυπλοκότητα	Συνδυασμός «πάνω-κάτω» και «κάτω-πάνω» και έρευνες και πρωτοτυπία	Εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου ΠΣ
	Το στάδιο 3 είναι συνήθως ένα πολύπλοκο στάδιο που περιλαμβάνει τον κύριο χρήστη και το τμήμα ΠΣ παρά την επίσημη διοίκηση. Κατά τη διάρκεια του σταδίου ο οργανισμός κάνει μερικά λάθος ξεκινήματα πριν επιλέξει μια δομημένη τεχνολογία (πιθανή χρήση μεθόδου «Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας» (Critical Success Factors) για να οδηγηθεί στο στάδιο 4		
Έτος 4	Ανυπομονησία για τα προσδοκώμενα οφέλη	«Μέσα-έξω» (In-Out) Εκτελεστικά όργανα και χρήστες υπό έλεγχο	Εύρεση ευκαιριών
Έτος 5	Ωριμότητα	Αποδοχή πολλαπλών μεθόδων. Συνεργασία χρήστη, διεύθυνσης και διοίκησης	Ενσωμάτωση ευκαιριών ΠΣ και επιχειρησιακών στρατηγικών

Ποιες είναι οι Περιστάσεις που Απαιτούν και Παρακινούν τις Σημαντικές Επαναξιολογήσεις των Στρατηγικών Σχεδίων ΠΣ;

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ΠΣ, όπως οποιοσδήποτε προγραμματισμός, δεν είναι μια δραστηριότητα παραγόμενη επί παραγγελία. Ιδανικά, θα ήταν ένας συνεχής κύκλος που συγχρονίζεται ή καλύτερα ακόμη, ενσωματώνεται στον κύκλο του γενικού επιχειρησιακού προγραμματισμού. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί μπορούν να εξετάσουν τον στρατηγικό προγραμματισμό ΠΣ με διαφορετικούς τρόπους, ενδεχομένως υπάρχουν ακόμη περιστάσεις που απαιτούν μια επαναξιολόγηση του στρατηγικού σχεδίου ΠΣ. Τα βραχυπρόθεσμα στοιχεία του σχεδίου θα απαιτήσουν φυσικά τη συχνή αναθεώρηση για να απεικονίσουν τις αλλαγές της τεχνολογίας. Η επαναξιολόγηση που αναφέρεται σε αυτό το τμήμα είναι στα μακροπρόθεσμα στοιχεία που παρέχουν την αίσθηση της κατεύθυνσης• το «τι» του σχεδίου (ενώ η βραχυπρόθεσμη παροχή στοιχείων το «πως» του σχεδίου). Δεδομένου ότι οποιαδήποτε στρατηγική αφορά τους στόχους δεν πρέπει να είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί η λεπτομέρεια. Τρεις κοινές περιστάσεις που αλλάζουν τους στόχους ενός σχεδίου ΠΣ είναι:

- ▶ Σημαντικές εταιρικές αλλαγές
- ▶ Εξωτερικές ανταγωνιστικές ευκαιρίες ή απειλές
- ▶ Εξελικτική αλλαγή και ωρίμανση των ΠΣ

Για καθεμία από αυτές τις τρεις κατηγορίες αξίζει να αναφερθούν κάποια από τα συμπτώματα ανεπάρκειας των στρατηγικών σχεδίων, δεδομένου ότι ο προσδιορισμός των συμπτωμάτων οδηγεί στη «διάγνωση» και αυτή η διάγνωση είναι το πρώτο βήμα προς μια «θεραπεία», δηλ. καταλαβαίνοντας τους πιθανούς κατάλληλους στόχους, την έμφαση και το πεδίο για το αναθεωρημένο στρατηγικό σχέδιο ΠΣΔ. Αυτή η κατανόηση δίνει ώθηση προς την κατεύθυνση χρήσης των καλύτερων εργαλείων.

Σημαντικές εταιρικές αλλαγές

Όταν υπάρχει μια σημαντική εταιρική αλλαγή, τα συμπτώματα είναι συνήθως ευκρινή! Το συλλογικό αποτέλεσμα των νέων ιδιοκτητών, της διαχείρισης, των προγραμμάτων ελέγχου, των σχεδίων αναδιάρθρωσης του συστήματος ή άλλων εταιρικών αλλαγών είναι μια τροποποίηση στον πραγματικό ή αντιληπτό ρόλο του ταιριάσματος των ΠΣ και των νέων αναγκών της νέας επιχείρησης. Υπάρχει τώρα μια διαφορετική επιχείρηση που χρειάζεται διαφορετικά πράγματα από τα ΠΣ. Εάν αυτά τα προφανή συμπτώματα είναι παρόντα, η στρατηγική ΠΣ είναι πιθανόν να έχει ως αρχικό στόχο της τον καθορισμό του νέου ρόλου για τα ΠΣ.

Εξωτερικές ευκαιρίες / απειλές

Τα πιθανά συμπτώματα αυτού του τύπου αλλαγής είναι η εμφάνιση των νέων αγορών ή / και των προϊόντων που μπορούν να δημιουργηθούν από την ΤΠΕ ή

η ανταγωνιστική ανάγκη για σημαντικές αλλαγές των παραγόντων κόστους και η βελτιωμένη απόδοση. Και πάλι αυτή η ανάγκη μπορεί να παραχθεί από το ίδιο το ΠΣ, ή τη συνειδητοποίηση της νέας εμφάνισης προκλήσεων και πλεονεκτημάτων. Όμως και πάλι οι ευκαιρίες / απειλές μπορούν να οδηγηθούν από το ΠΣ. Αυτό το σύνολο περιστάσεων είναι πιθανό να παραγάγει ένα σχέδιο, στόχος του οποίου είναι να κινηθούν τα στοιχεία συμπεριφοράς, με την ευρύτερη έννοια του όρου, στις νέες, αλλά μακροπρόθεσμες, υποχρεώσεις για το υψηλό όφελος ή την προστασία από την απειλή. Το πεδίο του σχεδίου που δημιουργείται για να αποκριθεί σε αυτές τις περιστάσεις είναι πιθανό να είναι περιορισμένο από τις στρατηγικές που παράγονται σε άλλες καταστάσεις. Αυτό το σχέδιο στρέφει την προσπάθεια και τα στοιχεία συμπεριφοράς σε εκείνες τις περιοχές όπου μπορεί να επιτευχθεί το καλύτερο. Η έμφαση του σχεδίου είναι να χρησιμοποιηθούν οι δυνάμεις των ΠΣ και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών με την ύπαρξη επιχειρηματικών και την ανάπτυξη νέων τοποθετήσεων, ικανοτήτων και χρήσεων των ΠΣ σε αυτές τις νέες υποχρεώσεις.

Εξελικτική αλλαγή

Πιθανόν, ο συχνότερος λόγος για τη στρατηγική ΠΣ είναι ότι το ίδιο το ΠΣ δοκιμάζει μια εξελικτική αλλαγή. Τα πιο αξιοπρόσεκτα συμπτώματα αυτού του φαινομένου, αλλάζουν τις απόψεις σχετικά με τα επίπεδα ελέγχου που απαιτούνται για τα ΠΣ ή τις κατανομές προϋπολογισμών του ή / και του βαθμού δυσαρέσκειας που εκφράζεται από όλους. Η «ανάπτυξη» είναι συχνά επίπονη, δεδομένου ότι η κίνηση από το ένα στάδιο προς ένα άλλο προκαλεί φόβους και ανησυχίες.

Ποιος μπορεί να είναι εξουσιοδοτημένος να κάνει τον πραγματικό προγραμματισμό;

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στον καθορισμό των ομάδων στρατηγικού προγραμματισμού ΠΣ. Γενικά, υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις: η χρήση των ειδικών προγραμματισμού, το προσωπικό των γενικών ΠΣ και οι ομάδες συντονισμού εταιρικών συστημάτων.

Μια προσέγγιση είναι να γίνει η παραγωγή της στρατηγικής ΠΣ, ευθύνη του «γενικού» προσωπικού ΠΣ. Δεδομένου ότι οι ομάδες αυτού του τύπου θα αντιμετωπίσουν, τουλάχιστον αρχικά, την έλλειψη εμπειρίας του στρατηγικού προγραμματισμού και θα τείνουν επίσης να υποφέρουν την «τυραννία του επείγοντος» στις ανάγκες των καθημερινών ευθυνών τους, αυτό μπορεί να μειώσει την πιθανότητα της ολοκλήρωσης του σχεδίου. Αυτές οι ομάδες είναι πιθανό να είναι ειδικές ad hoc ή τουλάχιστον ενεργές σε άλλες περιοχές, και αυτό μπορεί να μειώσει τη συχνότητα και να αυξήσει τον παρερχόμενο χρόνο που απαιτείται για τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων.

Μια άλλη προσέγγιση είναι μια ομάδα συντονισμού που σύρεται να χρησιμοποιήσει προσωπικό από διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες, βεβαίως συμπε-

ριλαμβανομένου του τμήματος πληροφορικής και ίσως συμπεριλαμβανομένου ειδικού προσωπικού προγραμματισμού. Αυτό το εύρος της εμπειρίας πρέπει να αυξήσει τον οργανωτικό ρεαλισμό μέσα στο σχέδιο στρατηγικής ΠΣ. Αυτός ο ρεαλισμός δίνει στην οργάνωση μεγαλύτερη πιθανότητα μιας στρατηγικής ΠΣ που ευθυγραμμίζεται με τους επιχειρησιακούς στόχους. Το μόνο πιθανό μειονέκτημα είναι ότι η ποικιλομορφία των ενδιαφερόντων μπορεί να ενεργήσει αρνητικά στο συντονισμό ομάδων, και ότι τα μέλη μπορούν «να κινηθούν» σε ακατάλληλο, από την άποψη σχεδίων, χρόνο.

Αυτή η συζήτηση των ομάδων προγραμματισμού έχει επικεντρωθεί στο υπόβαθρο από το οποίο η ομάδα προγραμματισμού μπορεί να συρθεί και στις συγκεκριμένες ικανότητες που τα μέλη των ομάδων μπορούν να έχουν. Δεδομένου ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο προγραμματισμός στρατηγικής ΠΣ θα ρυθμιστεί από μια ομάδα, όλα τα προσωπικά χαρακτηριστικά προέρχονται από την ιδιότητα μέλους που μπαίνει στο παιχνίδι. Επομένως, εκτός από τις συγκεκριμένες ιδιότητες που ήδη συζητήθηκαν, η σύνθεση της ομάδας θα χρειαστεί επίσης να ισορροπήσει κατάλληλα τις γενικές δεξιότητες των ομάδων του διαμορφωτή, του κριτικού, του πραγματιστή, του ιδεαλιστή, της γεννήτριας ιδεών, του συνθέτη, του υποκινητή.

Οποιαδήποτε κι αν είναι η σύνθεση της ομάδας, τα στοιχεία συμπεριφοράς πρέπει να δεσμευθούν στη διαδικασία προγραμματισμού. Αυτά τα στοιχεία συμπεριφοράς θα περιλάβουν το προσωπικό, το χρόνο και, όλο και περισσότερο, την παροχή των αυτοματοποιημένων μηχανισμών υποστήριξης. Τέτοιες κατανομές δεν πρέπει ποτέ να θεωρούνται σπατάλη, αν και είναι πρόκληση σε περιόδους περικοπής για να μειωθούν τα έξοδα στις «δευτερεύουσες» δραστηριότητες όπως ο προγραμματισμός (η εκπαίδευση υποφέρει επίσης από την εσφαλμένη εκτίμηση της «πολυτέλειας») αλλά αυτό είναι μια ψεύτικη μακροπρόθεσμη οικονομία. Χωρίς μια συνεπή στρατηγική ΠΣ ένας οργανισμός μπορεί να στηριχθεί πάνω σε πολλές ακριβές δραστηριότητες που δε συμβάλλουν σημαντικά στην αντιμετώπιση των επιχειρησιακών στόχων. **Είναι ο «προγραμματισμός» που επιτρέπει να επιτευχθεί μια ευνοϊκή ισορροπία οφελών / επένδυσης.**

3.2.2. Σχεδιασμός της Δομής Πληροφοριακών Συστημάτων

Αφού έχει σχηματιστεί το όραμα για τη μελλοντική χρήση των πληροφοριών του οργανισμού, το τμήμα πληροφορικής, σε συνεργασία με τους επιχειρηματικούς διοικητές, πρέπει να σχεδιάσει μια γενική δομή πληροφοριακών συστημάτων. Αυτή η δομή συγκεκριμενοποιεί το πως πρέπει να εκμεταλλευτούν στο μέλλον τα διαθέσιμα τεχνολογικά και ανθρώπινα μέσα για να επιτύχουν το πληροφοριακό όραμα.

Συστατικά της Δομής

Έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα που καθορίζουν τα στοιχεία που συνθέτουν μια Δομή για την ΤΠΕ. Παραδοσιακά, η αναζήτηση της δομής ακολουθούσε έναν πολύ τεχνικό καθορισμό της Αρχιτεκτονικής της ΤΠΕ. Τα μεταγενέστερα μοντέλα διευρύναν την αναζήτηση, ώστε να συμπεριλάβουν περισσότερο διοικητικές και λιγότερο τεχνικές πτυχές των πληροφοριακών πόρων.

Το τεχνολογικό συστατικό της Αρχιτεκτονικής της ΤΠΕ περιέχει τις επιθυμητές προδιαγραφές για το μελλοντικό υλικό, τα λειτουργικά συστήματα, τα συστήματα δικτύων, δεδομένων και διαχείρισης και τα προγράμματα εφαρμογών (Πίνακας 3.3).

Το ανθρώπινο συστατικό μιας αρχιτεκτονικής ΤΠΕ υπογραμμίζει την ιδανική κατάσταση του προσωπικού, τις αξίες και τα διοικητικά συστήματα που αποτελούν πτυχές ενός συστήματος της ΤΠΕ. Συνολικά, αυτά τα στοιχεία συγκεκριμενοποιούν το πώς θα γίνει η διοίκηση των τμημάτων των πληροφοριακών συστημάτων, πώς θα εμπλακούν στις αποφάσεις οι επιχειρηματικοί διοικητές και πώς θα παρθούν οι αποφάσεις για τα πληροφοριακά συστήματα.

Πίνακας 3.3:

Στοιχεία
αρχιτεκτονικής
της τεχνολογίας
πληροφοριών &
επικοινωνιών

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ
Υλικό (Hardware)	Προσωπικό
Λογισμικό (Software)	Αξίες/Κουλτούρα
Δίκτυο (Network)	Διοικητικό σύστημα
Στοιχεία (Data)	

Πηγή: Πολλάλης & Γιαννακόπουλος, 2004

Τι Μπορεί να Περιέχει ένα Στρατηγικό Σχέδιο ΠΣ;

Το περιεχόμενο ενός δεδομένου στρατηγικού σχεδίου μπορεί να ποικίλλει ευρέως ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού. Εντούτοις, στοχεύει στο να επιτευχθούν δύο πράγματα:

- Να προσδιοριστεί σαφώς το τι σκοπεύει να κάνει το ΠΣ και να αποφευχθεί έτσι ο κίνδυνος «ζημιών», δηλαδή απόρριψη των ενεργειών που δε συμβάλλουν στη γενική αποστολή
- Να παρέχει ένα τυποποιημένο σύνολο συγκριτικών μετρήσεων επιδόσεων, έτσι ώστε να μπορεί να ελεγχθεί η απόδοσή του.

Η έμφαση μεταξύ αυτών των δύο μπορεί να διαφέρει για οποιοδήποτε οργανισμό, ή μπορεί να μετατοπιστεί μέσα στον ίδιο οργανισμό. Ένας οργανισμός που είναι άνετος με το βαθμό που οι «κοινές προτεραιότητες» υλοποιούνται, δεν μπορεί να αισθανθεί την ανάγκη να υπογραμμίσει τις πτυχές προσδιορισμού, αλλά μπορεί να υπογραμμίσει τις πτυχές συγκριτικής μέτρησης επιδόσεων.

Όντας στρατηγικό, το σχέδιο πρέπει φυσικά να περιέχει τις μακροπρόθεσμες

κατευθύνσεις που θα ήταν υπό κανονικές συνθήκες για τρία έως πέντε έτη. Αυτό σημαίνει ότι τα περισσότερα από τα έγγραφα θα χρειαστούν την αναθεώρηση κάθε έτος ή το πολύ κάθε δεκαοχτώ μήνες. Δεδομένου αυτού του μακροπρόθεσμου όρου, πολλά σχέδια θα προσδιορίσουν τα κύρια σημεία που γίνονται αντιληπτά ως κρίσιμα σημεία στην επίτευξη της όψεως του μέλλοντος. Αυτά μπορούν να διαμορφώσουν τα φυσικά σημεία αναθεώρησης.

Μπορεί να είναι δύσκολο να πειστούν εκείνοι που σχετίζονται με τα ΠΣ ότι ένα ΠΣ πρέπει εξ ορισμού να υπάρξει μόνο για έναν σκοπό. Ακόμη πάρα πολλοί το βλέπουν ως αυτοσκοπό. Ένα από τα σημεία της τεκμηρίωσης της στρατηγικής και της έκδοσης της στο σχέδιο ΠΣ είναι να εμφανίσει και να υπογραμμίσει ότι η οργάνωση δεν προσυπογράφει σε αυτή την άποψη.

Παρά την πιθανή ποικιλία των μορφών, είναι πιθανό να προσδιοριστούν τα απαραίτητα στοιχεία στο σχέδιο στρατηγικής ΠΣ, που είναι:

1. Μια σαφής δήλωση των στόχων του ΠΣ, οι οποίοι δίνουν μια σαφή αίσθηση της κατεύθυνσης, δηλαδή το που η οργάνωση επιθυμεί να είναι. Τα ακόλουθα μέρη του κεφαλαίου εισάγουν και συζητούν τις τεχνικές για να προσδιοριστούν αυτές που πρέπει να ταιριάζουν με τους επιχειρησιακούς στόχους.
2. Ένας κατάλογος αξιολόγησης των δυνατοτήτων κάλυψης των προβλημάτων των οργανισμών.
3. Ένα συγκεκριμένο σχέδιο εφαρμογής που μεταφράζει την αίσθηση της κατεύθυνσης και τη γνώση του σημείου έναρξης σε έναν χάρτη διαδρομών. Το σχέδιο πρέπει να προσδιορίσει τις μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες ενέργειες, καθώς και τις κατανομές στοιχείου συμπεριφοράς. Επιπρόσθετα, το στρατηγικό σχέδιο ΠΣ πρέπει να αναγνωρίσει ότι η οργανωτική αλλαγή είναι ένα σχεδόν αναπόφευκτο πόρισμα στη διαδικασία προγραμματισμού.

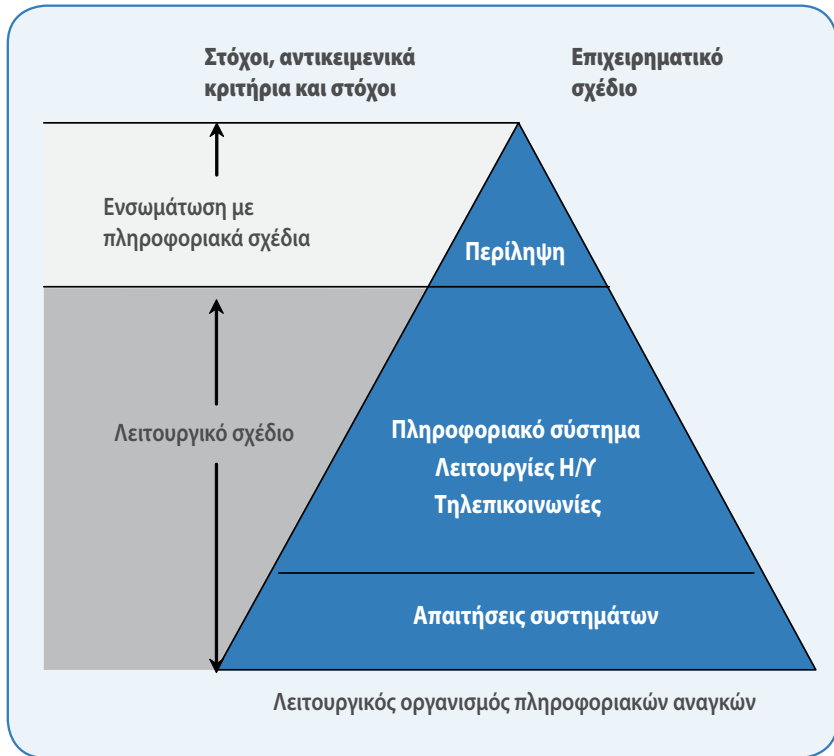
Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου, συζητήθηκε η φύση του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα «καλό» σχέδιο πρέπει, φυσικά, να πηγάζει από τον «καλό» προγραμματισμό και επομένως θα τεκμηριώσει την αποστολή, τους στόχους και τις αποδεκτές στρατηγικές που καθορίστηκαν ως τμήμα της διαδικασίας προγραμματισμού. Το σχέδιο στρατηγικής ΠΣΔ πρέπει να περιέχει τρία στοιχεία (Γράφημα 3.8).

Στρατηγική επιχειρησιακών πληροφοριών

Αυτό δείχνει πώς οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν την επιχείρηση. Οι προτεραιότητες που η οργάνωση έχει για την ανάπτυξη του συστήματος καθορίζονται σε ένα γενικό επίπεδο, με την υποβολή προτάσεων ενός χαρτοφυλακίου των τρεχόντων και των απαιτούμενων συστημάτων. Μπορεί να περιγράψει τις απαιτήσεις πληροφοριών μέσω των σχεδιαγραμμάτων για τις εξελίξεις του μέλλοντος.

Γράφημα 3.8:

Δομή Σχεδίου ΠΣ



Πηγή: Πολλάλης & Γιαννακόπουλος, 2004

Στρατηγική λειτουργίας ΠΣ

Αυτό δείχνει ποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα και ποια απόδοση θα χρειαστεί ο οργανισμός από τα συστήματα. Καταδεικνύει πώς τα στοιχεία συμπεριφοράς θα χρησιμοποιηθούν, και παρέχει τις πολιτικές οδηγίες για τη διαχείριση των πληροφοριακών στοιχείων και ίσως την πολιτική για τα δίκτυα επικοινωνίας, την αρχιτεκτονική hardware, τα software και διοικητικά θέματα όπως ασφάλεια, τεχνικές ανάπτυξης, οργανωτική και κατανεμημένη ευθύνη.

Στρατηγική ΠΣ και ΤΠΕ

Καθορίζει την πολιτική για το software και το hardware, παραδείγματος χάριν, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται και οποιαδήποτε στάση στους προμηθευτές που προτιμούνται. Αυτή καθορίζει, επίσης, ποια θα είναι η επένδυση, ο προηγουτέρας και η πολιτική διεπαφής (interface) με τους χρήστες.

Όπως με τα επιχειρησιακά σχέδια, το στρατηγικό σχέδιο ΠΣ πρέπει να σκιαγραφεί το γενικό ρόλο που θα διαδραματίσει το ΠΣ στην ενίσχυση των υπολοίπων τμημάτων για να υλοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας. Σχεδιάζει τα αποτελέσματα που επιδιώκονται για μια χρονική περίοδο και τις απαραίτητες πρωτοβουλίες που απαιτούνται.

Το μακροπρόθεσμο σχέδιο, αν και συμπίπτει με τη χρονική κλίμακα επιχειρησιακών σχεδίων τριών έως πέντε ετών, τείνει να είναι πολύ περισσότερο συγκεκριμένου προγράμματος από το ισοδύναμο επιχειρησιακό σχέδιο. Έτσι, το έγγραφο του σχεδίου καθορίζει τις μεθόδους με τις οποίες το τμήμα πληροφορικής σκοπεύει να ολοκληρώσει τα προγράμματα για την επιχείρηση, πρέπει επίσης να εμφανίσει σε λίστα τα προγράμματα που θα ενεργοποιήσει για να εξοπλιστούν καλύτερα προκειμένου να παρέχουν μια υπηρεσία. Το βραχυπρόθεσμο σχέδιο ΠΣ είναι σε μεγάλο βαθμό όπως το βραχυπρόθεσμο επιχειρησιακό σχέδιο. Καθορίζει τα συγκεκριμένα στάδια των προγραμμάτων που μπορούν να τρέξουν κατά τη διάρκεια διαφόρων ετών. Δίνει συγκεκριμένες ημερομηνίες, στόχους, και προϋπολογισμούς για την απόκτηση software και hardware. Το προσωπικό και άλλα στοιχεία συμπεριφοράς δεσμεύονται στα προγράμματα για να αναπτυχθούν τα συστήματα ή να γίνουν οι βελτιώσεις στις λειτουργούσες διαδικασίες.

Πολλές από τις τεχνικές προγραμματισμού στρατηγικής απαιτούν έναν καθορισμό των επιχειρησιακών περιοχών προκειμένου να δημιουργηθεί μια αρχιτεκτονική πληροφοριών, όπου μια επιχειρησιακή περιοχή καθορίζεται ως συλλογή των πολύ σχετικών επιχειρησιακών διαδικασιών μαζί με το στοιχείο που τους υποστηρίζει. Μια επιχειρησιακή περιοχή περιέχει τις διαδικασίες που μπορούν να αυτοματοποιηθούν μέσα σε ένα πρόγραμμα ή το σύνολο σχετικών προγραμμάτων. Ομοίως, το στοιχείο για μια μεμονωμένη περιοχή ταιριάζει σε μια ενιαία βάση δεδομένων. Είναι πολύ συχνό να τεκμηριωθούν οι σχέσεις μεταξύ αυτών μέσω μιας μήτρας των διαδικασιών και των οντοτήτων και ίσως θα υπάρξουν διακόσιοι από κάθε έναν για έναν μέσο οργανισμό. Αυτές οι σχέσεις παρέχουν ένα μοντέλο της επιχείρησης, αποκαλούμενο συχνά «επιχειρηματικό μοντέλο». Λόγω της πολυπλοκότητας της δημιουργίας αυτών των μητρών CASE τα εργαλεία πρέπει πραγματικά να χρησιμοποιηθούν. Αυτά τα εργαλεία CASE παρέχουν τις εκθέσεις τεκμηρίωσης κι έτσι η μορφή του στρατηγικού σχεδίου ΠΣ μπορεί να καθοριστεί ή τουλάχιστον να επηρεαστεί σημαντικά από τη φύση των αυτοματοποιημένων εργαλείων που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας προγραμματισμού.

3.2.3 Οφέλη από το Σχεδιασμό Πληροφοριακών Πόρων

Το κόστος ανάπτυξης ενός σχεδίου ΠΣ, μπορεί να είναι σημαντικό, ειδικά όσον αφορά στο χρόνο των στελεχών πληροφορικής και των χρηστών, αλλά οι εταιρείες έχουν καταλήξει στο ότι μπορούν να υπάρχουν σημαντικά οφέλη από τέτοιες προσπάθειες. Τόσο τα κείμενα που προκύπτουν, όσο και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στη δημιουργία αξιολόγησης, οράματος, αρχιτεκτονικής και στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων συνεισφέρουν σε αυτά τα οφέλη.

Καλύτερη Κατανομή των Πληροφοριακών Πόρων

Ένα καλό σχέδιο παρέχει τη βάση για πιο εξειδικευμένη κατανομή πληροφοριακών πόρων. Στους περισσότερους οργανισμούς, η διοίκηση του τμήματος πληροφορικής χρεώνεται με τη δημιουργία προϋπολογισμών που εκφράζουν τις επιχειρησιακές προτεραιότητες για τον οργανισμό στα επόμενα χρόνια. Μια διαδικασία σχεδιασμού που περιλαμβάνει ένα όραμα απαντά στο τι θα έπρεπε να προσπαθεί να δημιουργήσει η επιχείρηση. Κατά παρόμοιο τρόπο, ένα καλό σχέδιο ΠΣ απαντά στο πως η επιχείρηση θα φτάσει στο όραμα.

Επικοινωνία με τα Κορυφαία Στελέχη της Διοίκησης

Η ανώτερη διοίκηση συνήθως αντιδρά σε μια λογική για μεγαλύτερες επενδύσεις σε κεφάλαιο ή ανθρώπους για ΤΠΕ. Πολλοί διευθυντές ΠΣ συχνά ζητούν σημαντικές αυξήσεις των προϋπολογισμών, παραπάνω από αυτές που είναι διαθέσιμες για άλλα τμήματα. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ΠΣ, που συνδέεται σαφώς με την κατεύθυνση της επιχείρησης, μπορεί να βοηθήσει στην εξήγηση της ανάγκης για τέτοιες δαπάνες, τεκμηριώνοντας ένα συνδυασμό τεχνικών και επιχειρηματικών προτεραιοτήτων.

Συνεργασία με τους Προμηθευτές

Η αρχιτεκτονική δομή και το σχέδιο ΤΠΕ, βοηθάει σημαντικά εκείνους από τους οποίους ο οργανισμός αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες. Οι περισσότεροι προμηθευτές υλικού, λογισμικού και επικοινωνιών έχουν μια ποικιλία προϊόντων χτισμένα γύρω από τους δικούς τους ορισμούς και συμπεράσματα για τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών που θα τα ζητήσουν. Μια λεπτομερειακή αρχιτεκτονική και σχέδιο ΤΠΕ είναι για το διευθυντή πληροφορικής ένας αποτελεσματικός τρόπος να επικοινωνήσει με τους προμηθευτές για τις ανάγκες σε μελλοντικά προϊόντα.

Δημιουργία ενός Γενικού Πλαισίου για Αποφάσεις

Άλλη μια σημαντική λειτουργία ενός σχεδίου πληροφοριακών πόρων είναι να δημιουργηθεί ένα καθαρό πλαίσιο μέσα στο οποίο τα επιχειρηματικά στελέχη και οι επαγγελματίες πληροφορικής να μπορούν να πάρουν ατομικές αποφάσεις. Σε πολλούς οργανισμούς, συμβαίνει να συμμετέχει κανείς σε συναντήσεις και να εξετάζει σχέδια χωρίς να καταλαβαίνει πραγματικά τη γενική κατεύθυνση του οργανισμού. Είναι ουσιώδες να γίνεται κατανοητή η γενική κατεύθυνση της χρήσης πληροφοριών διαμέσου της εταιρείας, ώστε ο καθένας να μπορεί να καταλάβει ότι ο οργανισμός εστιάζει στον ίδιο προκαθορισμένο μελλοντικό στόχο.

Ολοκλήρωση και Αποκέντρωση

Οι περισσότεροι οργανισμοί εστιάζουν στο να επιτύχουν στενότερη ολοκλήρωση των συστημάτων και δικτύων και ταυτόχρονα να αποκεντρώνουν την τεχνολογία και τις λειτουργικές δραστηριότητες. Αναπτύσσοντας ένα γενικό

σχέδιο πληροφοριακών πόρων οδηγούνται στο να επιτύχουν αυτούς τους φαινομενικά αντίθετους στόχους. Τα θέματα μπορούν τότε να συζητηθούν με πολύ περισσότερη λεπτομέρεια, συχνά χωρίς το αίσθημα ότι τα επιχειρήματα επιβάλλουν να παρθεί μια συγκεκριμένη απόφαση. Τέτοιες έντονες συζητήσεις μπορεί να προωθήσουν μια μεγαλύτερη κατανόηση της διάκρισης μεταξύ αυτονομίας, ολοκλήρωσης και αποτελέσματος της δέσμευσης σε μια συγκεκριμένη πορεία δράσης.

Αξιολόγηση Επιλογών

Η ποικιλία των επιλογών αρχιτεκτονικής ΤΠΕ για εφαρμογές είναι ευρεία και αναπτυσσόμενη. Επιπλέον, ο αριθμός προμηθευτών ΤΠΕ μεγαλώνει γρήγορα. Ένα καθαρό σχέδιο ΠΣ μπορεί να βοηθάει τη διεύθυνση στην επιλογή του ενός προμηθευτή από έναν άλλο. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό να έχει το πλεονέκτημα μιας ποικιλίας επιλογών και να δει πως αυτές ταιριάζουν καλύτερα σε ορισμένη αρχιτεκτονική για το μέλλον. Διαφορετικά, ο οργανισμός διατρέχει τον κίνδυνο να είναι κατευθυνόμενος ή εξαρτώμενος από τους προμηθευτές, όπως επίσης και να απαντά μόνο σε τρέχουσες ανάγκες, αντί να σχεδιάζει μακροχρόνιες λύσεις σε κύρια μελλοντικά επιχειρηματικά προβλήματα.

Ικανοποίηση των Προσδοκιών της Διοίκησης

Σήμερα, η ανώτερη διοίκηση στους περισσότερους οργανισμούς έχει υψηλότερες προσδοκίες παρά ποτέ, όσον αφορά στο τι μπορεί να κάνει στρατηγικά η ΤΠΕ για την εταιρεία. Οι διευθυντές της επιχείρησης ψάχνουν για νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε μια παγκόσμια ανταγωνιστική αρένα, όπου πολλοί οργανισμοί έχουν εξέχοντες επιστήμονες, μηχανικούς, σχεδιαστές και ειδικούς για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, οι διευθυντές της εταιρείας θέλουν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία πληροφοριών ως μια άλλη πηγή διάκρισης στην αγορά. Η ανάπτυξη ενός λεπτομερειακού οράματος και αρχιτεκτονικής για την τεχνολογία πληροφοριών προκαλεί συχνά γόνιμες συζητήσεις για το ρόλο της κρίσιμης αυτής πηγής κέρδους στις συσκέψεις για τους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας.