

## طرح ریزی (مدلسازی) استراتژیک برای یکپارچه سازی کسب و کار

الهه بیگدلی

کاربرد موفق تکنولوژی های اطلاعاتی پیشرفته و سیستم ها به درک مناسب محیط سازمانی اهداف متکی می باشد . تکنیک های طرح ریزی برای بیان روابط سازمانی و اجتماعی پیچیده مورد نیاز هستند تا چاره ای برای علت آنها بیاندیشند . چهارچوب طرح ریزی  $i^*$  ، طرح ریزی روابط استراتژیک میان کارکنان سازمانی را حمایت می کند . کارکنان به یکدیگر وابسته هستند برای اینکه به اهداف نائل شوند ، وظایف انجام شود ، و منابع تهیه گردند . نمودار ( شبکه ) های وابستگی استراتژیک می توانند به منظور فرصت ها و آسیب پذیری ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند . این بدین معناست که استدلال نهایی مورد استفاده قرار می گیرد تا به کاوش گزینه ها کمک کند . نمونه هایی در سطوح مختلف طرح ریزی کسب و کار شرح داده شده است .

### ۱. معرفی

استفاده از تکنیک های طرح ریزی مناسب ، برای موفقیت سیستم های پیچیده بحرانی می باشد . دیدگاه یکپارچه سازی کسب و کار مبتنی بر کار میان سیستم های سازمانی ، تکنولوژیکی و تعداد زیادی انسان می باشد . بنابراین تکنیک هایی برای یکپارچه سازی کسب و کار مورد نیاز هستند تا خصوصیات را فراهم کنند که بتوانند موضوعات پیچیده سازمانی را بخوبی موضوعات تکنولوژیکی بیان کنند و از تجزیه و تحلیل و استدلال طراحی آنها حمایت کنند . امروزه محیط کسب و کار ، یک محیط سریع با تغییرات مداوم در روابط تجاری و ساختار سازمانی می باشد . فرآیندهای کاری بر مبنای پیشرفت طراحی مجدد می شوند تا با شرایط در حال تغییر انطباق یابند . تکنیک های رایج برای طرح ریزی کسب و کار ، حیطة وسیعی از قابلیت ها را می پوشانند . برای مثال ، چهارچوب های مختصری نظیر CIMOSA یا GERAMI ، نیاز به طرح ریزی و تجزیه و تحلیل جنبه های عملیاتی ، اطلاعاتی ، منابع و سازمانی دارند تا تشخیص داده شده و حمایت شوند . در حالیکه این مدل ها می توانند شرح استادانه کاملی از یک کسب و کار همانگونه که موجود می باشد فراهم کنند ( یا همانگونه که باید باشد ، اگر مدل ها بطور تجویزی تفسیر شوند) ، آنها روش خوبی از درک چرا آن هست ( باید باشد ) فراهم نمی کنند . دانستن دلایل پشت سر فعالیت ها و ساختار یک مؤسسه برای درک عمیق تری از اینکه چگونه آن انجام می شود ، و برای تشخیص قوت ها و ضعف های آن ضروری است . درک عمیق تر به کسب و کار اجازه خواهد داد تطابقی تر و واکنشی تر باشد ، تا قادر باشد به انتظارات پاسخ دهد و انحرافات را از جریان عادی برقرار اصلاح کند ، با اعمالی که در دستیابی به اهداف هدایت شدند . قابل توجه تر داشتن یک درک صریح از " چراها " می تواند توانایی یک کسب و کار را بهبود بخشد تا یکنواخت و بسرعت نمو کند . عبارت دیگر ، یک کسب و کار موفق نیاز دارد بطور مداوم در جستجوی روش های بهتری برای رسیدن به اهدافش ، دستیابی

به مزایای تکنولوژی ها و روش های جدید باشد. بعبارت دیگر، نیاز دارد تفکر مجدد در اهداف و استراتژی هایش را ادامه دهد تا به شرایط خارجی پاسخ دهد، در حالیکه استفاده مناسب از منابع و توانایی های داخلی اش نماید. برای تکمیل کردن انواع موجود در مدل های کسب و کار، به مدل هایی نیاز داریم که بتوانند کمک کنند فرصت ها و آسیب پذیری ها را تشخیص دهیم، گزینه ها را کشف کنیم، مفاهیم شان را کشف کنیم، روابط جایگزین ایجاد نماییم، و موضوعات مشخص استراتژیک را هدف گذاری کنیم.

درک " چراها " می توانند از طریق مدل هایی که بوضوح ارائه می دهند و در رابطه با اهداف هستند، حمایت شود. یک روش برای درک ساختاردهی یک مؤسسه پیچیده برحسب یک سلسله مراتب از اهداف می باشد. بهر حال، سازمان های پیچیده بطور نمونه یک مجموعه منفرد از اهداف ندارند. اهداف یک سازمان باید بر طبق اهداف اعضا و گروههای شخصی طرح ریزی شود و اینها توسط یکدیگر و نیروهای خارجی شکل داده شود. تلاش برای مدلسازی اهداف در یک مؤسسه شامل نقشه برداری و تجزیه و تحلیل بافت پیچیده ای از روابط میان تعداد زیادی بازیگر در یک مؤسسه و محیطش می گردد.

در این مقاله چهارچوب طرح ریزی  $i^*$  برای حمایت از استدلال استراتژیک در سازمان ها شرح داده می شود. سازمان ها بعنوان دربرگیرنده واحدهای نیمه خودمختار که بازیگر نامیده می شوند، نگرینته می شوند. فرض می شود که رفتار بازیگران کاملاً قابل کنترل و قابل پیش بینی نیست، اما توسط روابط اجتماعی تنظیم شده است. بازیگران در محدوده این روابط اجتماعی آزادی عمل دارند. بازیگران بسیار شدید به یکدیگر وابسته هستند تا اهداف برآورده شود، وظایف انجام شود و منابع تهیه گردد. از طریق وابستگی به دیگری، یک بازیگر ممکن است به اهدافی دست یابد که در غیر اینصورت غیر قابل دسترس می باشد. بهر حال، یک وابستگی ممکن است سبب وقوع شکست ها و آسیب پذیری ها شود زمانیکه می تواند با وجود قراردادهای اجتماعی نظیر تعهدات (یا تأمین اجتماعی) شکست بخورد. ارائه دقیق اهداف، جستجوی گزینه ها از طریق استدلال را می پذیرد. یک مفهوم از هدف غیر ملموس بر اساس مفهوم رضایتی است که مورد استفاده قرار می گیرد تا سبکی واکنشی انعطاف پذیر از استدلال فراهم کند.

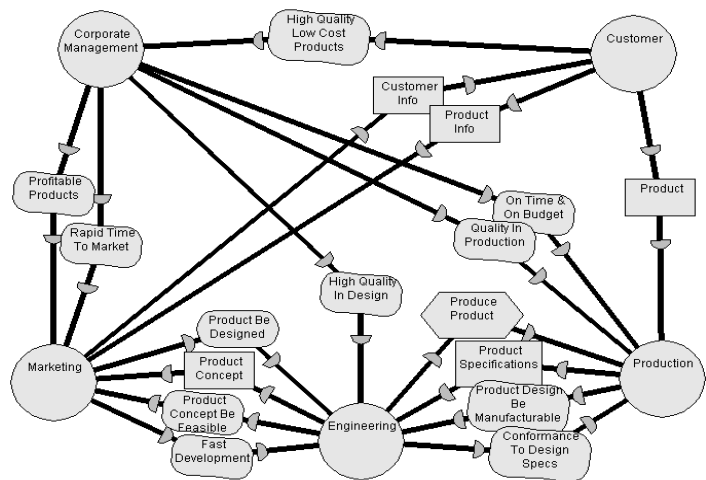
## ۲. طرح ریزی روابط عامل استراتژیک و دلایل چهارچوب $i^*$

چهارچوب طرح ریزی  $i^*$  شامل دو نوع مدل - مدل وابستگی استراتژیک (SD) و مدل منطقی (عقلایی) استراتژیک (SR) می شود.

### ۲.۱ روابط ارادی طرح ریزی در میان بازیگران استراتژیک - مدل وابستگی استراتژیک

مدل وابستگی استراتژیک (SD) یک نقشه هندسی است که در آن هر گره یک بازیگر را نشان می دهد و هر خط میان دو بازیگر نشان می دهد که یک بازیگر به دیگری وابسته است برای اینکه به تعدادی هدف دست یابند. ما بازیگر وابسته را *depender* و بازیگری که به آن وابسته ایم را *dependee* می نامیم.

هدفی که در روابط وابستگی تمرکز می یابد dependum نامیده می شود . یک بازیگر یک موجودیت ( مؤسسه مستقل ) فعال است که عملیاتی را انجام می دهد تا از طریق تمرین دانش چگونگی اش به اهداف دست یابد . در مدل SD ، اهداف داخلی ، دانش چگونگی ، و منابع یک بازیگر دقیقاً طرح ریزی نمی شوند . تمرکز بر روی روابط خارجی میان بازیگران است .



شکل ۱ . یک مدل وابستگی استراتژیک

شکل ۱ یک نمونه از مدل وابستگی استراتژیک را نشان می دهد که یک نمونه از سازمان فرضی را به نمایش می گذارد . این روابط وابستگی در میان واحدهای سازمانی نظیر بازاریابی ، مهندسی ، تولید و مدیریت شرکت بعلاوه مشتری را نشان می دهد .

چهار نوع از وابستگی ها تشخیص داده می شوند . در یک وابستگی هدف ، dependor به dependee وابسته است تا سبب وضعیت مشخصی از امور در جهان شود . dependum بعنوان یک بیانیه اثباتی شرح داده می شود . dependee آزاد است و انتظار می رود ، هر تصمیمی را که برای رسیدن به اهداف ضروری است را اتخاذ کند . dependor علاقمند نیست به اینکه dependee چگونه در رسیدن به اهداف عمل می کند . برای مثال ، بازاریابی به مهندسی وابسته است تا محصولی را که طراحی شد ، داشته باشد . مهندسی آزاد است انتخاب کند چگونه طراحی را انجام دهد ، تا زمانیکه به هدف ایجاد محصول طراحی شده دست یابد .

در یک وابستگی وظیفه ای ، dependor به dependee وابسته است تا یک فعالیت را انجام دهد . dependum می نامد وظیفه ای را که تعیین می کند چگونه وظیفه باید انجام شود نه اینکه چرا باید انجام شود . dependor پیش از این در مورد اینکه وظیفه چگونه باید انجام شود ، تصمیم گرفته است . مهندسی که به تولید وابسته است تا محصول را بر طبق برخی فرآیندها تولید کند ، در قالب فعالیت ها و فعالیت های فرعی ، و محدودیت های تحمیلی در میان آنها ، نظیر تقدم زمانی شرح داده شده است . ( ثبت نموداری مدل تنها وظایف را نامگذاری می کند . محتوی وظایف در نوع نمادین مدل داده می شود . ) توجه کنید که شرح وظیفه در  $i^*$  به معنای معیار کاملی از گام های مورد نیاز برای اجرای

وظیفه نیست. این محدودیتی است که توسط depender بر dependee تحمیل شد. Dependee با وجود این محدودیت ها هنوز آزادی عمل دارد. در مثال، آزادی عمل تولید تقریباً توسط وابستگی "مطابقت با مشخصات طراحی"، بعلاوه وابستگی هایی از دیگر بازیگران از مهندسی محدود شده است.

در یک وابستگی منابعی depender به dependee بخاطر در دسترس بودن یک موجودیت مستقل (فیزیکی یا اطلاعاتی) وابسته است. از طریق ایجاد این وابستگی، depender توانایی استفاده از این موجودیت مستقل را بعنوان یک منبع بدست می آورد. یک منبع محصول تمام شده تعدادی از فرآیند های سنجش - عمل می باشد. در وابستگی منابع، فرض می شود موضوعات بازی وجود ندارد که آدرس دهی شده یا تصمیمات اتخاذ گردند. برای مثال، مهندسی مفهوم تولید را بعنوان منبعی از بازاریابی تلقی می کند و مشتری محصول نهایی تولید را بعنوان یک منبع تلقی می کند.

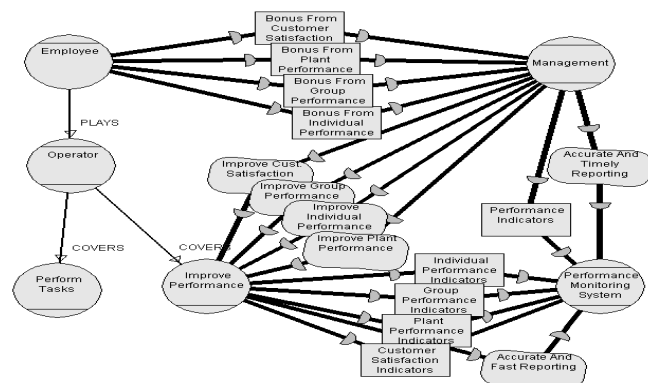
در یک وابستگی هدف غیر ملموس، یک depender به dependee وابسته است تا برخی وظایف را انجام دهد تا به هدف غیر ملموس نائل شود. یک هدف غیر ملموس شبیه هدف است با این تفاوت که معیار موفقیت با صراحت در باب علت و معلول تعریف نمی شود. معنای هدف غیر ملموس به دقت در قالب روش هایی که در مسیر دستیابی به هدف انتخاب می شوند، شرح داده می شود. depender آنچه که دستیابی رضایت بخش به هدف را تشکیل می دهد، شرح می دهد، اما این چنین با سود فن dependee انجام نمی دهد. در سازمان نمونه، سودآوری، توسعه سریع، قابلیت تولید، و کیفیت بالا موضوعاتی هستند که میان بازیگران وابسته مذاکره شد. آنها همانند وابستگی های هدف غیر ملموس طرح ریزی شده اند. برای مثال، وابستگی هدف غیر ملموس مدیریت شرکت به بازاریابی برای تولیدات سودآور نشان می دهد که مدیریت در میان روش های مختلفی که بازاریابی اعتقاد دارد می تواند به تولید محصولات سودآور را مدنظر قرار می دهد. اگر به بازاریابی برای تصمیم گیری آزادی عمل داده شود، این روابط بعنوان یک وابستگی هدف (سخت) طرح ریزی می شوند.

انواع وابستگی مورد استفاده قرار گرفت تا ماهیت آزادی و کنترل در روابط میان دو بازیگر راجع به یک dependum را نشان دهد. همچنین مدل سه درجه قوت وابستگی را فراهم می کند: آزاد (غیر متعهد)، متعهد، و بحرانی. این ها مستقلاً در هر جنبه ای از وابستگی بکار می روند. این تفاوت ها در [Yu95a] تشریح می شود.

مدل SD مورد استفاده قرار می گیرد تا شبکه ای از روابط استراتژیک ارادی میان بازیگران را بیان کند. این روابط ارادی هستند بطوریکه با علایق، انتظارات، و تعهدات در میان بازیگران سازمانی در رابطه هستند. آنها همچنین استراتژیک هستند بطوریکه فرصت هایی را نشان می دهند که برای بازیگران وجود دارد تا سود بدست آورند. از طریق استفاده از توانایی دیگر بازیگران، و در همان زمان، شکست هایی (آسیب پذیری هایی) که از طریق بازیگران افشا خواهد شد، اگر وابستگی ها شکست بخورد. بازیگران می توانند شرایط مطلوب ترکیبات تعویضی روابط با دیگر بازیگران بر طبق آنچه آنها ملاحظه می کنند مهم باشد، ایجاد کنند. امکان پذیری وابستگی می تواند در قالب توانایی

اجرا ( آیا بازیگران دیگر در عوض من به چیزی ، مستقیم یا غیر مستقیم وابسته هستند ؟ ) ، تعهد ( آیا وابستگی های دیگری وجود دارد که آن بازیگر اعتماد مرا در موفقیت آن وابستگی تقویت کند ؟ ) و بیمه ( آیا من اطلاعات پشتیبانی یا منابع دومی در مورد شکست دارم ؟ ) تجزیه و تحلیل شود . وابستگی های استراتژیک می تواند در قالب الگوهای حلقه و گره در گراف تجزیه و تحلیل شود . مثال هایی در [Yu97b] آورده شده است .

مفهوم عمومی بازیگر استراتژیک که در بالا مطرح شد می تواند در آینده به مفاهیم نقش ، موقعیت و مأمور تغییر یابد [ YM94] . یک نقش مجموعه ای واضح از توانایی های ذاتی و انتظارات می باشد . یک موقعیت مجموعه ای از نقش هاست که بطور نمونه توسط یک مأمور اشغال شده است . یک مأمور ، بازیگری است که جلوه هایی نظیر انسان ، سخت افزار ، نرم افزار یا ترکیبات وابسته به آن را طرح ریزی کرده است . یک مأمور ، نقش ها و موقعیت ها ممکن است همچنین از بازیگران جمعی ساخته شود .

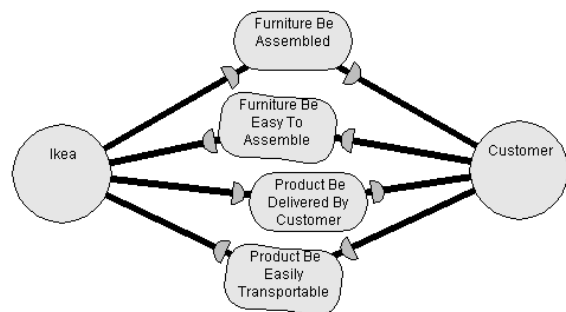


شکل ۲. یک مدل وابستگی استراتژیک که ساختار پاداش دهی برای بهبود عملکرد را نشان می دهد ، بر اساس مثالی در [Majchrzak96]

ماچزاک [ Mw96] اهمیت مجموعه فکر کارگر و مدیریت در تغییر از جهت گیری عملیاتی به جهت گیری فرآیندی را شرح می دهد . آنها تعدادی از تولیدکنندگان الکترونیک در ایالات متحده را مطالعه کردند تا عوامل موفقیت در سازمان های مهندسی مجدد شده فرآیند را شناسایی کنند . نتایج آنها نشان داد که عوامل انسانی ، اجتماعی و سازمانی بحرانی بودند . یک نمونه نیاز به پاداش های پایه ای عملکرد واحد یا گروه بود تا عملکرد شخص به تنهایی . شکل ۲ نشان می دهد که چگونه ساختار پاداشی موفق یک سازمان می تواند در یک مدل SD ترسیم شود . اپراتور کارخانه – بعنوان یک مدل طرح ریزی شد – دو نقش وظیفه اجرایی و عملکرد بهبود را می پوشاند . عملکرد توسط مدیریت بعنوان دربرگیرنده عملکرد شخصی ، عملکرد گروهی ، عملکرد کارخانه و رضایتمندی مشتری شناسایی می شود . تمامی این اجزا از طریق دادن پاداش های ماهیانه که بطور برابر به هر یک از آنها بطور جداگانه پرداخت شد ، تقویت می شوند . نکته اینجاست که مأمور فیزیکی – کارمند – برای حقوق به مدیریت وابسته است . برای اینکه کارکنان به شیوه ای مؤثر عملکرد را بهبود بخشند ، نیاز به راهنماهای عملکردی موجود در هریک از این نماها دارند . این اطلاعات باید

دقیق باشند ، بطوریکه بتوانند سرعت عمل اصلاحی را اتخاذ کنند . مدیریت همچنین به اطلاعات عملکردی وابسته است ، اما آنها می توانند به منظور بازنگری و محاسبات پاداش ترکیبی تر باشند . این مثال نشان می دهد چگونه طرح ریزی موضوعات انسانی و سازمانی می تواند تجهیزات سیستم های اطلاعاتی را - هر دوی تجهیزات عملیاتی ( چه نوع اطلاعاتی جمع آوری شود و از چه کسانی به چه کسانی فرستاده شود ) و تجهیزات غیر عملیاتی ( دقت ، مناسبات و ... ) هدایت کند .

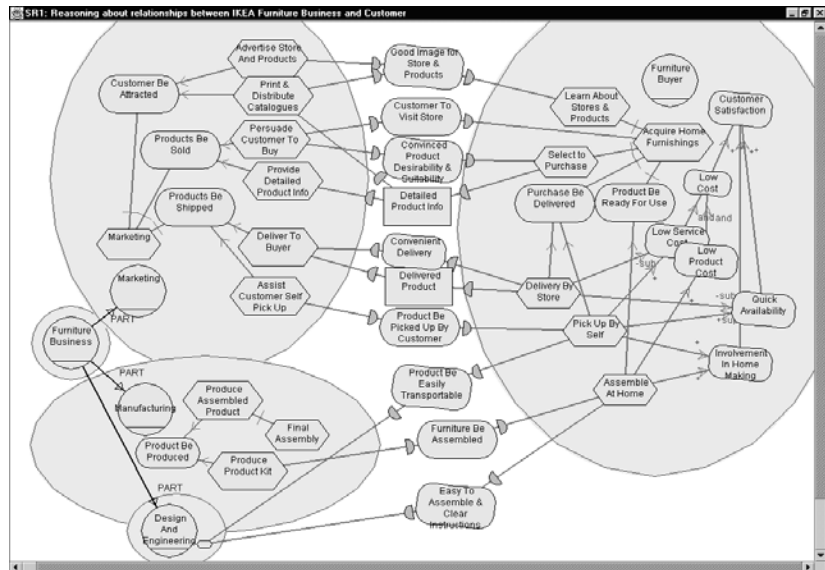
طبیعت استراتژیک و ارادی روابط با بازیگران خارجی نظیر مشتریان و عرضه کنندگان همچنین می تواند با استفاده از مدلسازی i\* مشخص شده و تجزیه و تحلیل شود . برای مثال ، تکیه IKEA به مشتریان تا مونتاژ نهایی را در منزل انجام دهند و تحویل کالای خودشان را انجام دهند ، نه تنها تغییر در جریان کار را در بر می گیرد ، بلکه انتظارات هر یک از نقش های دیگر را نیز در بر می گیرد .



شکل ۳ . برخی وابستگی های استراتژیک میان IKEA و مشتریانش

۲,۲ . طرح ریزی استدلال با اتکاء به روابط استراتژیک - مدل عقلایی استراتژیک

با در نظر گرفتن اینکه مدل وابستگی استراتژیک بر روابط میان بازیگران متمرکز می شود ، مدل عقلایی استراتژیک (SR) پشتیبانی طرح ریزی استدلال هر یک از بازیگران در مورد روابط ارادی شان را فراهم می کند . مدل SR نموداری است که گره هایش اهداف ، وظایف ، منابع و اهداف غیر ملموس هستند . اینها ممکن است از طریق خطوط تجزیه وظیفه ای وصل شده باشند . یک هدف ممکن است از طریق خطوطی چندگانه وابسته شده باشد که روش های پیشنهادی برای رسیدن به آن ، معمولاً بعنوان وظایف ارائه می شود . خطوط برای اهداف غیر ملموس بهرحال به تفکیک بیشتری نیاز دارند زیرا انواع مختلفی از کمک ها می تواند موجود باشد که منجر می شود به یک حکم که آیا هدف غیر ملموس به شیوه ای مؤثر برآورده می شود . این ها ایجاد ، شکستن ، کمک کردن ، آسیب رساندن ، مثبت ، منفی و یا نامعلوم و برابر را در بر می گیرند . [Mylopoulos92][Chung98] ( در یادداشت نموداری ابزار نمونه اولیه جاری در شکل ۴ ، ابتدا شش نوع همکاری بعنوان - , + , -sub , +sup , -sup , +sup , -sup , + , and - نشان داده می شود )



شکل ۴. یک مدل عقلایی استراتژیک از برخی استدلال‌ها پیرامون روابط میان IKEA و مشتریانش

خطوط تجزیه، تجزیه سلسله مراتبی از وظایف به وظایف فرعی، اهداف فرعی، منابع و اهداف غیر ملموس فراهم می‌کنند که وظایف را شکل می‌دهند.

شکل ۴ یک مدل SR است که تعدادی استدلال پیرامون روش‌های ممکن انجام کسب و کار میل را نشان می‌دهد. کسب و کار که از ترکیب سه بخش، تشکیل می‌شود - بازاریابی، تولید، طراحی و مهندسی، بعنوان سه نقش طراحی شد. وظایف کلی بازاریابی در سه هدف فرعی تجزیه می‌شود. این اهداف فرعی می‌تواند به روش‌های متفاوت برآورده شوند. یک فروشگاه میلمان متعارف (سنتی) ممکن بود در تلویزیون یا روزنامه‌ها در مورد فریبندگی فروشگاه و محصولاتش تبلیغات کند. روش دیگر - مرکز IKEA - قصد دارد کاتولوگ‌های رنگی را بطور گسترده‌ای توزیع کند بطوریکه آنها نه تنها تصویر فروشگاه را ترویج می‌کند، بلکه اطلاعات جزئی محصول را فراهم می‌کند تا به مشتریان کمک کند خانه‌هایشان را با محصولات منتخب تجسم کنند حتی قبل از آنکه از فروشگاه‌ها بازدید کنند. برای نائل شدن به این هدف که محصولات بفروش برسند یک فروشگاه سنتی ممکن بود افراد فروش استخدام کند تا با شرایط مطلوب و متناسب مشتریان محصولاتشان به نیازهای مشتریان پاسخ دهند.

روش دیگر اینست که بسادگی اطلاعات جزئی در مورد محصولات فراهم کند تا مشتریان قادر باشند انتخاب کنند. برای ایجاد نقل و انتقال محصولا به خانه‌های مشتریان، فروشگاه می‌تواند یک خدمت تحویلی ارائه دهد، اما سپس باید علاقه مشتریان برای زمان‌های تحویل مناسب پیدا کند زمانیکه کسی نیاز دارد در خانه باشد تا تحویل را دریافت دارد. متناوباً، فروشگاه می‌تواند مفهوم خود تحویلی از طریق مشتری را ارتقا بخشد. از دیدگاه مشتری، هر تحویلی توسط فروشگاه یا برداشتن توسط خود می‌توان به هدف نائل شد تا محصول به خانه انتقال یابد. خود برداشتی مسلماً به هزینه خدمت پایین‌تر کمک می‌کند و همچنین بطور قطعی در دسترس بودن سریع محصول در خانه را فراهم می‌کند. برای اینکه خود برداشتی کار کند، محصول باید توسط مشتری قابل انتقال باشد. این چیزی است که می‌تواند

توسط طراحی و مهندسی ارائه شود. دیدگاهی است که به مشتری اجازه می دهد مونتاژ نهایی را در خانه انجام دهد. این باعث هزینه پایین تر محصول می شود که هزینه کلی پایین تری برای مشتری فراهم می کند. مونتاژ خانگی موفق، بهر حال، به دستورالعمل های واضح و آسانی مونتاژ محصول بستگی دارد. بعلاوه استدلال شده است که خودبرداشتی و مونتاژ خانگی رضایت را از طریق دادن حس بیشتری به مشتریان از درگیری در فرآیند تنظیم محیط خانه شان افزایش می دهد. موفقیت مفهوم IKEA به تفکر مجدد اصلی روابط وابستگی میان سازنده مبلمان و خریدار مبلمان نسبت داده می شود. IKEA به مشتریانشان وابسته است تا دو وظیفه کلیدی که بطور سنتی برای مشتریان انجام می شود - مونتاژ نهایی و حمل و نقل - را انجام دهد. در حال حاضر دو وظیفه به جانب مشتری انتقال می یابد، هزینه های کمتر و رضایت بالاتر مشتری را نتیجه می دهد. بهر حال، این انتقال قابل اعمال است تنها اگر توسط وابستگی های لازم دیگر همراهی شود، نظیر آسانی مونتاژ و انتقال (حمل و نقل). این موضوعات می تواند با استفاده از مدل SR شناسایی و تجزیه و تحلیل شود. یک مدل SR تجزیه و تحلیل در قالب مفهوم توانایی، قابلیت اعمال و امکان پذیری را فراهم می کند. این ارتقاء موضوع، شناسایی و جستجوی گزینه ها، تشخیص موضوعات همبسته (تشخیص جنبه های خوب و بد)، و معین کردن موضوعات را حمایت می کند. دانش عمومی در قالب روش ها و قوانین می باشد تا پشتیبانی نیمه خودکار از یک دانش پایه فراهم کند.

### ۳. کار مرتبط و مذاکرات

زبان های طرح ریزی کسب و کار موجود در [Vernadat96] و [Vernadat97] بررسی می شود. نیاز به یک ساختار هدف / مقصود در [Smart97] مشخص شد. دیدگاه جریان کاری عمل [Schael97] [Medina-Mora92] همچنین به رضایت "مشتریان" توجه می کند، اما شبکه روابط استراتژیک را تجزیه و تحلیل نمی کند و به جستجوی گزینه ها کمک نمی کند [Yu95b]. مشارکت  $i^*$  در چهارچوب طرح ریزی یک مؤسسه سراسری نظیر CIMOSA سرمایه گذاری می شود. برعکس در اکثر دیگر تکنیک های طرح ریزی مؤسسه، مدل های SD و SR نباید تکمیل شوند. برای مثال، یک تجزیه وظیفه ای نیاز ندارد بطور جامع اجزاء اصلی اش را برشمرد. هدف مدل اینست که عناصر و موضوعات مهم استراتژیکی را مشخص نماید که یک تکیه گاه در انتخاب در میان گزینه ها از دید یک بازیگر دارد.

طرح ریزی و تجزیه و تحلیل استراتژیک می تواند در سطوح مختلف در یک مؤسسه بکار گرفته شود. در سطح فرآیندهای کسب و کار گام های مختلف فعالیت و وابستگی هایشان می تواند تجزیه و تحلیل شود، نه تنها در قالب اطلاعات و جریان های مواد و روابط موقتی، معمولاً در مدل های متعارف انجام می گیرد، اما همچنین در قالب ارتباط استراتژیک شان به کسب و کار پایان به پایان سراسری اهداف را پردازش می کند [Yu96]. طرح ریزی استراتژیک که دقیقاً با اهداف، انگیزه ها در رابطه است، مخصوصاً برای درک موضوعات انسانی و سازمانی مهم هستند. درجه آزادی

و کنترل ، احتیاط و ابتکار عملیات ، محرک ها و پاداش ها .. این ها عوامل مهمی هستند که در موفقیت یا شکست فرآیندهای کسب و کار مشارکت می کنند .

طرح ریزی استراتژیک در سطح گروه های کاری و انفرادی اجازه می دهد این موضوعات بوضوح شناسایی شده و در موردشان استدلال شود .

طرح ریزی استراتژیک و تجزیه و تحلیل بکار رفت تا سطح تجهیزات سیستم های اطلاعاتی اجازه دهد تصمیمات سیستم ها بطور مؤثرتر با اهداف سهامداران و اهداف کسب و کار در رابطه باشد .

در سطح مؤسسه ، روابط استراتژیک در میان اشکال بالقوه متفاوت بازیگران در زنجیره ارزش یا شبکه می تواند طرح ریزی و تجزیه و تحلیل شود . یک تولید کننده با ملاحظه عدم مداخله توسط توزیع کنندگان یا خرده فروشان تقاطعی ممکن است نقش هایی را که توسط واسطه ها ایفا شد و اینکه چرا آنها در گذشته مؤثر بوده اند را بررسی کند و فرصت های ضروری را مشخص می کنند .

همانگونه که تکنولوژی های اینترنتی و زیربنای تجارت الکترونیک محرزتر می شوند ، تعداد زیادی از کسب و کارها مرزها و روابطشان با مشتریان ، عرضه کنندگان و حوزه های انتخاباتی دیگر را دوباره بیازمایند . مدل های  $i^*$  ، یک دیدگاه سیستماتیک برای آزمایش و تجزیه و تحلیل نمودن این روابط پیشنهاد می کند .

#### نتایج

این مقاله استدلال کرده است که طرح ریزی روابط استراتژیک و ارادی در میان بازیگران سازمانی روشی برای درک و تجزیه و تحلیل موضوعات سازمانی پیچیده پیشنهاد می کند . چهارچوب  $i^*$  یک مجموعه از مفاهیم فراهم می کند که دیدگاه های مکملی برای طرح ریزی سازمان وجود دارد .

در این مقاله ، مدل های  $i^*$  تنها در قالب یادداشت نموداری ارائه شده اند . چهارچوب طرح ریزی همچنین توسط زبان طرح ریزی Telos حمایت می شود که دانش بر اساس تسهیلات مدیریت فراهم می کند ، مکانیزم های ساختاری نظیر طبقه بندی ، عمومی سازی ، ادغام و زبان را دربرمی گیرد . یک ابزار نرم افزاری برای حمایت طرح ریزی  $i^*$  و تجزیه و تحلیل ایجاد شده است . دیدگاه  $i^*$  در زمینه شرکت ارتباطاتی آزمایش می شود .