

به نام خدا

# بررسی موردی اجرای یک استراتژی شرکتی در زمینه IT

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

ترجمه: آزاده سادات فیاض لاهیجانی

خرداد 1387

## خلاصه

هدف این مقاله ارائه یافته های تجربی است که مکانیزم مقابله سیستم های با مدیریت خوب را با هدف استراتژیک خودشان پیشنهاد می دهند. این مطالعه موردی به یک پروژه توسعه کسب و کار مهم و استراتژیک در یک شرکت چند ملیتی می پردازد. این پروژه بر اساس منظری از یک شرکت جدید بنا شد. در این دیدگاه از IT برای ایجاد و تقویت فرایندهای کسب و کار بسیار جدید و متفاوت استفاده شد و هدف آن تمرکز بیشتر بر بازار بجای تمرکز بر تولید بود. در واقع می خواستیم با بهره گیری از IT در جهت یکپارچه سازی بخش های مختلف آن موقعیت شرکت را در بازار تحکیم کنیم. بنابراین علاوه بر حفظ قدرت رقابتی شرکت با نیازهای بازار همراه شویم. با این حال در طول انطباق و اجرای SAP R/3؛ که تکنولوژی پیشنهادی برای توانمند سازی «شرکت جدید» بود، این پروژه برای فاصله گرفتن شرکت از اهداف استراتژیکش آغاز شد. این فرایند توسعه که در آن از IT به عنوان ابزار کار افراد استفاده شد به طور خود بخود و غیر سیستماتیک ایده اولیه استفاده سازمانی از IT را خنثی کرد. و در نتیجه سیستم جدید تا حد زیادی به یک کپی از سیستم قدیمی تبدیل شد.

### 1- مقدمه

تکنولوژی اطلاعات می رود که به یکی از نیروها یا ابزار رقابتی متمایز و مهم برای شرکت ها تبدیل شود. (به EARL، 1993 یا Weill & Broadb، 1998 مراجعه کنید).

امروزه شرکت های بسیاری در شروع کردن استراتژی های شرکتی متأثر از IT احساس فریب خوردگی می کنند و اغلب به نسبت قدیم این کار را با ریسک های بالا انجام می دهند. چنین استراتژی هایی به طور معمول بیشتر بر استفاده سازمانی از IT تاکید دارند.

با این وجود بیشتر این استراتژی ها با شکست مواجه می شوند (Ciborra, 1997 ; Ciborra, 2000).

بررسی Earl (1993) در زمینه تجربیات برنامه ریزی سیستم های اطلاعاتی استراتژیک در 21 شرکت UK نشان داد که 3 تا از معمول ترین ناکامی ها در این موارد، محدودیت های منابع، سیستم استراتژیک که کاملاً اجرا نشده باشند و ارتباطات ضعیف سیستم های اطلاعاتی با کاربر بودند. هدف این مقاله ارائه یافته های تجربی است که مکانیزم بروز این ناکامی ها را تشریح می کنند.

ما کار را با یک مطالعه موردی آغاز می کنیم که در مورد یک پروژه توسعه کسب و کار استراتژیک و بزرگ در یک شرکت چند ملیتی است. هدف این پروژه اجرای یک استراتژی شرکتی جدید بود که در آن IT بخش مهمی از آن را تشکیل می داد. و از این رو اجرای سیستم خبره SAP R/3 پیشنهاد شد. این پروژه به خوبی مدیریت و راه اندازی شد با این وجود در زمینه توسعه کسب و کار این پروژه شکست خورد به این معنی که بسیاری از تغییرات استراتژیک که مدنظر بودند رخ ندادند.

تفسیرها و احتمالات زیادی در این مورد وجود دارند. فاکتور مهم این است که در طی اجرای سیستم جدید مالکیت شرکت در یک سال دو مرتبه تغییر کرد. اول به دلیل ادغام با یک شرکت دیگر و دوم به دلیل تحت مالکیت قرار گرفتن توسط شرکت سوم. اما در بازنگری ما توانستیم پیشروی یک فرایند توسعه را قبل از ادغامی که برای مضمون استراتژیکی این پروژه مضر بود، تشخیص دهیم. آنچه ما در این فرایند مشاهده کردیم این بود که چگونه این پروژه از طریق عملیاتی که انجام داد، به آهستگی و به طور غیر سیستماتیک هدف استراتژیکش را تضعیف نمود. در استراتژی جدید، IT به عنوان ابزاری برای توانمندسازی خلق فرایندهای جدید کسب و کار و حتی یک کسب و کار جدید نگریسته شد تا به عنوان ابزاری که اهمیت کمتری برای فرایندهای کسب و کار و روال های کاری معمول قائل است.

SAP R/3 برای تبدیل شرکت به چیزی متفاوت پیشنهاد شد و واضح است که با این دید IT از ابزاری برای کمک به انجام کار افراد فراتر می رود. ادامه این مقاله به صورت زیر سازماندهی شده است: در بخش بعد مورد مطالعه را شرح خواهیم داد و روش تحقیق را بکار می گیریم. در بخش 3 مدارکی را ارائه می دهیم که در طول انطباق و اجرای SAP R/3 از استراتژی شرکتی جدید پیروی نشد و در نتیجه این پروژه تبدیل به کپی سیستم قدیمی شد. شایان ذکر است که همیشه در شرکت تکنولوژی اطلاعات به عنوان یک ابزار مورد استفاده قرار می گرفت.

در نهایت ما به این نتیجه رسیدیم که استعاره ابزار به شدت با استفاده فردی از تکنولوژی مرتبط است. با این وجود، بکارگیری استعاره توانمندساز در مورد IT در شرکت جدید بسیار فراتر از مفهوم ابزاری آن است. در مفهوم ابزاری بکارگیری فردی از IT مدنظر است در حالی که IT به عنوان توانمندساز به استفاده سازمانی از آن اطلاق می شود.

جائیکه در نظر داریم از IT بیش از یک ابزار استفاده کنیم سیستم های طراحی که بر استفاده فردی از IT تمرکز دارند می تواند مانع توسعه کسب و کار شوند. استفاده سازمانی از IT لزوماً به معنی عدم پشتیبانی از بکارگیری IT در بعد فردی نیست. اجرای استراتژی های شرکتی متاثر از IT به معنی آگاهی و توانمند شدن در برابر ریسکی است که با تمرکز بسیار بر استفاده فردی از IT می تواند واقعاً تغییرات استراتژیکی را که هدف گذاری شده اند خنثی کند.

## 2- سایت و روش تحقیق

این مطالعه موردی در یک شرکت بزرگ سوئدی فعال در صنعت چوب انجام شد که دارای کارخانجات متعدد در سوئد ، آلمان، استرالیا و فرانسه و ادارات فروش و کانالهای توزیع در کشورهای اروپایی مختلف است. چند سال پیش این شرکت تصمیم گرفت یک استراتژی شرکتی جدید را پیاده کند. این استراتژی بر اساس ورود تهاجمی به بازار برای رهبری در توسعه با ارائه خدمات بهتر همراه با هزینه های کمتر پایه ریزی شد. این امر از طریق افزایش یکپارچگی بخش های مختلف شرکت، کاهش هزینه ها و ارائه خدمات بهتر و دقیق تر محقق می گردد.

استراتژی جدید شرکت، تغییر فعالیت ها و رفتار سازمانی و استفاده از سیستم خبره SAP R/3 بود. انتخاب سیستم ERP بعنوان بخش اساسی از این استراتژی مورد توجه قرار گرفت زیرا شرکت جدید به نوعی پردازش اطلاعات یکپارچه میاز داشت که سیستم های قدیمی تر قادر به انجام آن نبودند. به بیان دیگر T ابه عنوان یک توانمندساز مطرح می شود و برای ارائه پشتیبانی مناسب به شرکتی با اشکال و فرایندهای کسب و کار جدید ارائه می گردد. استراتژی جدید همراه با سیستم خبره SAP R/3 تواماً در پروژه ای به نام ORBIT-2000 اجرا شدند. در این پروژه استفاده سازمانی از IT مدنظر قرار گرفت.

هدف این پروژه دستیابی به یکپارچگی در کل شرکت است به گونه ای که بتوان چهره ای واحد از شرکت را در نظر مشتری مجسم ساخت. این یکپارچگی دستیابی به اهداف دیگری مانند ارائه خدمات بیشتر و استفاده بیشتر از ظرفیت تولید را امکان پذیر می سازد. قبل از اجرای این پروژه یک بررسی کلی در مورد آنچه از واحدهای کاری مختلف انتظار داریم و روال های کاری که سیستم جدید باید آنها را ارتقا دهد انجام شد. بنابراین روال های کاری جاری و هماهنگی کننده ها به طور مشروح مورد بررسی قرار گرفتند.

در حدود 3 سال از 1999 تا 2001 ما اجرا، استفاده و بکارگیری SAP R/3 را در این شرکت پیگیری و مطالعه کردیم. در این امر از یک رویکرد تفسیری برای مطالعه استفاده شد (Kleinf Myers, 1999 ; Walsham, 1993). در این مطالعه موردی از جمع آموری و تحلیل داده ها نیز استفاده شد که داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختار یافته ، مشاهدات مشارکتی و مرور اسناد بدست آمدند (Yin , 1994).

دور اول این مصاحبه ها مدت کوتاهی پس از اجرای این سیستم انجام شدند و با برخی از مصاحبه شوندگان مجدداً 8 ماه بعد مصاحبه کردیم. در کل ، ما 30 مصاحبه در دور اول انجام دادیم. ما با CEO ، 3 مدیر ارشد دیگر، 13 کاربر R/3 در یکی از کارخانجات شرکت، 2 کاربر R/3 در یکی از ترمینال های توزیع شرکتی ، 3 مسئول فروش در یکی از ادارت فروش که از این سیستم استفاده می کردند و بالاخره با 8 نفر از اعضاء ORBOT-2000 مصاحبه کردیم. در طی دور دوم مصاحبه ها با رهبر پروژه ORBIT-2000 و کاربران R/3 در کارخانه مصاحبه کردیم. به دلیل تعطیلات، بیماری و ... تنها توانستیم با 8 نفر از 30 نفر ابتدایی مجدداً مصاحبه کنیم. به عبارت دیگر به طور کلی 38 مصاحبه در مورد سیستم ERP جدید، انجام دادیم. همه مصاحبه ها کیفی بودند و هیچ سئوالی به صورت مکتوب در اختیار آنان قرار نگرفت و مصاحبه ها از 1 تا 3 ساعت به طول انجامید همه مصاحبه ها روی نوار ضبط و سپس بازنویسی شدند.

مشاهدات مستقیم از جلسات پروژه حاکی است که افراد در حین کار و کلاس های آموزشی برای اجرای این پروژه آماده شدند. بیشتر این مشاهدات به صورت غیر رسمی انجام پذیرفتند یعنی به ندرت آنها از قبل برنامه ریزی شده بودند. اسناد حاصل از مصاحبه ها پرونده های شرکت را مانند ارائه استراتژی ، چشم انداز و اهداف و مواردی برای دستیابی به اطلاعات پس زمینه در مورد کسب و کار شرکت و چشم انداز شرکت را شامل می شدند. منابع پروژه مانند مقالات در حال بررسی ، جداول زمان بندی و هفته نامه ها و منابع آموزشی مانند راه کارها و تجربیات بودند. به علاوه ما در یک دوره آموزشی نیز شرکت جستیم. داده های مفیدی را نیز از جلسات و مصاحبه های غیر رسمی با کاربران ، مدیران و اعضاء پروژه بدست آوردیم.

### 3- نحوه توسعه سیستم ها در تقابل با استراتژی جدید

در زمان راه اندازی پروژه ORBIT-2000 تعدادی از افراد کلیدی شرکت برای همکاری موقت در اجرای همراه با یکدیگر و مشاوران خارجی و بخش IS شرکت، این پروژه انتخاب شدند. این افراد از بخش مختلف شرکت انتخاب شدند. این افراد را با نام فراکاربران خوانده می شدند و وظایف متعددی را بر عهده داشتند. این افراد در تولید اسناد سیستم و آموزش کاربران آینده مشارکت جستند. آنها فعالیت های پروژه را با کسب و کار روزانه شرکت یکپارچه می کنند. مشاوران خارجی نیز برای تعیین، طراحی و برنامه ریزی سیستم جدید هماهنگ با بخش IS شرکت بکار گرفته شدند. در طی راه اندازی ORBIT-2000 فاکتورهای زیادی وجود داشت که نشان از این داشت که مدیریت از تفاوت این پروژه با پروژه های IT دیگر آگاه است. مثلاً این ایده که کل تلاش های در جهت تغییر را در قالب یک پروژه سامان یابد، یک فاکتور مهم بود.

به علاوه این تاکید مدیریت در زمان ارتقاء و ارائه پروژه در داخل سازمان دیده شد. نحوه شکل گیری این پروژه درون سازمان نشان دهنده درک اهمیت و بزرگی و جدید بودن آن بود. در اجرای این پروژه یک مدیر تجاری ارشد به عنوان عامل اجرایی پروژه و مدیر IT به عنوان مدیر پروژه انتخاب شد. اجرای این پروژه هزینه ای داشت که در تاریخ شرکت بی نظیر بود. تلاش های صورت پذیرفته در این شرکت نشان داد که آنها در حال طراحی یک شرکت جدید هستند تا اینکه صرفاً به دنبال اجرای یک سیستم جدید باشند.

IT در اجرای این پروژه بخش ضروری و مهمی را تشکیل می داد. تغییر اساسی در زیربنای IT در حین اجرای این پروژه صورت گرفت. این تغییر از ترمینال های کامپیوتری بزرگ تا PC های مشتریان با زیر بنای web را در بر می گرفت.

فاکتور آخری که قابل ذکر است این است که این پروژه ای بود که از بالا به پایین انجام می شد در حالی که بیشتر پروژه های IT تا آن زمان در شرکت از پایین به بالا بودند.

## پذیرش و توسعه سیستم جدید

هر چند توسعه سیستم جدید آنطور که مدنظر بود انجام نشد اما می توان گفت اجرای پروژه ORBIT-2000 از اکثر پروژه های IT قدیمی متفاوت بود.

پیشنهاد مهم این مدل این است که IT باید به عنوان یک هماهنگ کننده فرایندهای کاری در نظر گرفته شود. همچنین از IT می توان برای مستند کردن فرایندهای کاری استفاده کرد. باید طوری از IT استفاده کرد که بتوانیم بر ترس کارگران از بیکار شدن به واسطه ورود کامپیوترهایی که توانایی انجام وظایف کاری آنها را دارند فائق آییم. شکی وجود ندارد که نگاه ابزاری به IT برای مدیران و کاربران آن نتایج تکنولوژیکی بیشماری در بر داشته است. اما این دیدگاه جامعی نیست البته با توجه به تغییراتی که در تکنولوژی و کاربردهای آن در 20 سال اخیر به وجود آمده است حتی به اینترنت نیز به دیده ابزاری نگریسته می شود.

این تحقیق ادعا می کند که استعاره ابزاری از IT ، این قابلیت را ندارد که به ما درک عمیقی از نتایج و تاثیرات کاربرد سازمانی IT ارائه دهد ( Ciborra & Hanseth ; 1998 ).

در واقع به نظر می رسد نقص هایی در مفهوم فوق وجود دارد که IT را ماهیتی منفعل نشان می دهد ( ابزاری که باید توسط یک کاربر فعال و کنترل شود) اما زمانی که به IT به صورت یک توانمندساز نگریسته شود کاری بسیار فراتر از انسجام بخشیدن به فرایندهای تولیدی انجام خواهد داد.

در این مطالعه موردی نقش داده شده به SAP R/3 در پروژه ORBIT-2000 بسیار فراتر از یک ابزار اتوماسیون روال های کاری دستی بود. این شرکت جدید برای انجام آن دسته از فرایندهای کاری که شرکت قدیمی نمی توانست انجام دهد ، شروع بکار کرد. مانند به وجود آوردن امکان فروش در قالب شبکه های تولیدی بجای فروش از سوی کارخانجات مجزا. به طور سنتی وقتی فروشنده سفارشی را قبول می کند این پیش فرض را دارد که حتماً ظرفیت تولید سفارش موجود است بدون اینکه واقعاً بداند که آیا کارخانه ظرفیت آزاد دارد یا نه.

در شرکت جدید سفارشات پیشنهادی به سمت ماهیتی به نام شبکه تولید سوق پیدا می کنند. شبکه تولید این امکان را فراهم می کند که سفارش گرفته شده توسط هر ماشینی که ظرفیت آزاد دارد و می تواند سفارش را زودتر تحویل دهد، تولید گردد و در اصل فروشنده لازم نیست بداند که کدام کارخانه امکان تحویل سفارش را دارد.

ما عقیده داریم که استفاده ابزاری از IT در چنین مواردی محدودیت دارد. در استراتژی جدید ، IT برای تقویت فرایندهای کاری جدید و بهبود تجربیات کاری بجای پشتیبانی صرف از افراد بکار گرفته شد. با این وجود به نظر می رسد دشواری هایی در امر ترجمه این پروژه در قالب سیستم جدید وجود داشته باشد.

## فاصله گرفتن از برنامه اصلی

در این پروژه رفتارهایی مشاهده شدند که به فاصله گرفتن از برنامه اصلی منجر شدند. اولین موردی که مورد توجه ما قرار گرفت این بود که زمانی که کاربران عالی یا فراکاربران وارد پروژه ORBIT-2000 شدند چه اتفاقی رخ داد آنها برای اجرای پروژه از مشاورانی نیز بهره گرفتن و در نهایت به این نتیجه رسیدند که نمی توانند این پروژه را به طور کامل اجرا کنند و باید در مسیر اجرای آن تغییراتی بدهند (تفسیر ما و کاربر 7)

اما در اصل، حضور صرف و دادن نقش های مهم به کاربران عالی در طراحی سیستمها جزء هدف اصلی نبود بلکه در نظر بود که این افراد به عنوان سفرای دپارتمان های مختلف ، آموزش های لازم را به کارکنان داده و برخی ضروریات را به انجام رسانند. یکی از مشکلات این بود که کاربران عالی درباره اینکه شرکت جدید و فرایندهای کاری جدید به چه نحوی ارائه شد در زمان اجرای پروژه ORBIT-2000 به کارکنان اطلاعی داده نشد.

در این پروژه اکثر کاربران عالی زمان زیادی برای ساختار بندی R/3 صرف کردند که تا حد امکان به سیستم قدیمی شبیه باشد که این امر از سوی مشاوران نیز مورد حمایت قرار گرفت.

اندکی از کاربران عالی نیز تمایل نداشتند که کپی جدیدی از سیستم های قدیمی داشته باشند اما می خواستند که پتانسیل آن را در جهت بهبود فرایندهای کاری بالا ببرند که این ایده مورد حمایت مشاوران نبود.

« بله، باید دستاوردهای این سیستم که اطلاعات و گزارشات مختلف است ، نشان داده شود. کسی نبود که از ابتدا به این امر اشاره کند اما روشن است که فرد باید از دانش لازم برخوردار باشد. شما باید بدانید که اقتصاددانان از سیستم چه می خواهند

- آنها نمی دانستند؟

- نه آنها نمی دانستند. آنها صرفاً می خواستند بدانند که مثلاً من دیروز چه کاری انجام دادم؟ (تفسیر ما و

کاربر 4)

همه فکر می کردند که این پروژه واقعاً با موفقیت انجام شد در واقع همه افرادی که در این پروژه مشارکت جستند مناسب بودند اما به طور غیر سیستماتیک نتیجه تلاش های ایشان شکلی جدید از سیستم و دنباله روی از تجربیات کاری بود که از طرح اولیه شرکت جدید فاصله داشت بنابراین به طور سیستماتیک استراتژی شرکت جدید تحلیل رفت.

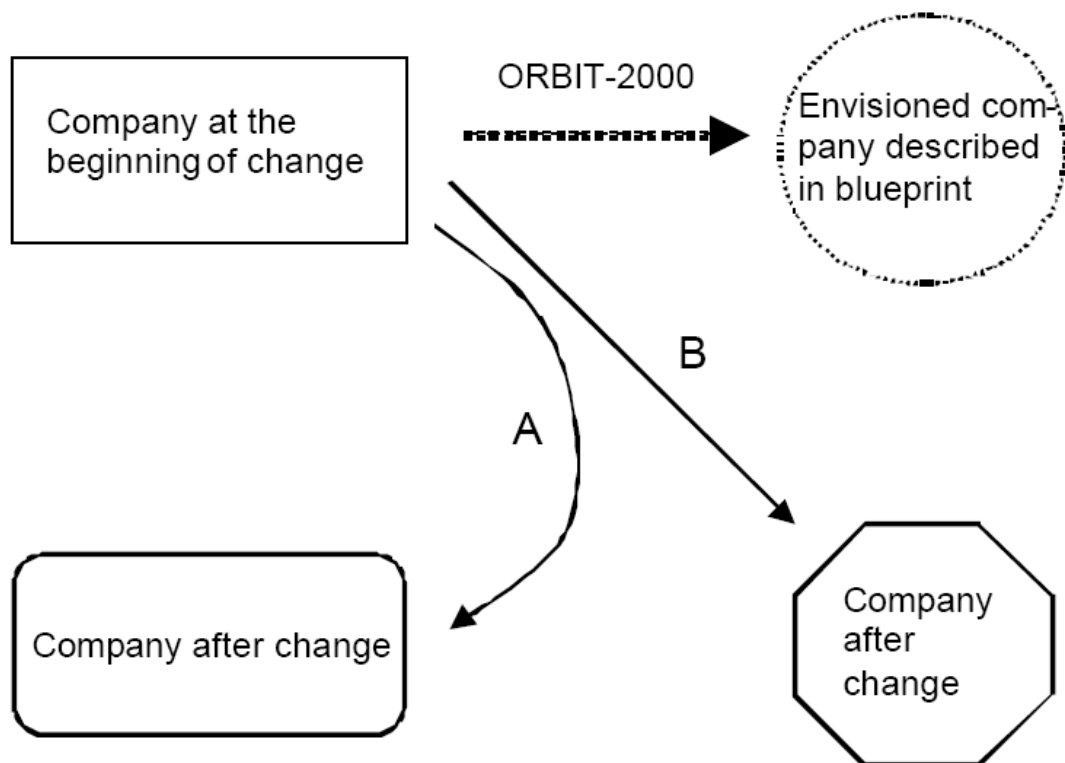
نکته سوم به فرایند اعتبار بخشی در پروژه بر می گردد. برای اطمینان از پذیرش این پروژه توسط کاربران این فرایند گام بگام انجام پذیرفت.

از همه واحدهای تولیدی مختلف و ادارات فروش در این فرایند اعتبار بخشی مشارکت داشتند. تعیین میزان این پذیرش بر اساس آنچه کاربران و مدیران آینده می پسندیدند شکل گرفت نه بر اساس آنچه در طرح اصلی پروژه آمده بود.

این رویه غیر عمد اما آگاهانه در توسعه سیستم ها شکل گرفت. این بدان معنی است که مشخصه های سیستم جدید به کندی از مشخصات مد نظر در طرح اصلی فاصله می گیرد. این وضعیت را می توان در با شکل 1 توضیح داد. در این شکل ما در سمت چپ و بالا یک مربع رسم کردیم که ارزیابی شخصی مدیران را از موقعیت شرکت در آغاز فرایند تغییر نشان می دهد.

دایره نقطه چین موقعیت شرکت مطلوبی را که در بازار حال حاضر و بازار آینده شرکت بهترین حضور را خواهد داشت نشان می دهد. پیکان جهت دار ORBIT-2000 ایده این پروژه را به عنوان وسیله ای برای رسیدن به موقعیت مطلوب نشان می دهد. اما وقوع رویدادهای مختلف در طی یک پروژه IT پیچیده و بزرگ می تواند مسبب انحراف از برنامه اصلی شود. بیشتر این سوال مطرح می شود که این انحراف تا چه میزان خواهد بود؟ در این شکا ما دو حالت محتمل را نشان داده ایم. شکل چند ضلعی نشان می دهد که شرکت تا حد زیادی به شرکت مطلوب نزدیک شده است و مستطیل پایینی نشان میدهد که شرکت از وضعیت ابتدایی تغییر چندانی نکرده است. این دو شکل دو سر ممکن طیفی هستند که امکان دارد وضعیت نهایی شرکت بین این دو وضعیت قرار گیرد. و 2 پیکان A و B خط سیر شرکت از آغاز تا پایان تغییر را نشان می دهد.

در مطالعه موردی ما وضعیت شرکت نهایی نزدیک به مسیر A و شکل مستطیلی بود.



*Figure 1. Two versions of overall result of the ORBIT-2000 project*

### نتایج حاصل از اجرای پروژه ORBIT

این ایده که مصنوعات IT برای هر یک از کارکنان حکم ابزار را دارند در کار توسعه سیستم ها در پروژه ORBIT-2000 متداول بود. این امر بعلاوه یکی از مفروضات اصلی در اکثر پروژه های توسعه سیستم ها درون شرکت نیز به شمار می آید. و همچنین می توان این فرض را در اکثر روشها و تجربیات توسعه سیستم ها نیز مشاهده کرد.

اگر به دید ابزاری به مصنوعات IT بنگریم آنها ابزاری هستند که به کارکنان در انجام بهتر کارهایشان یاری می رسانند. در این مطالع موردی یکی از نتایج این دیدگاه حفظ بخش بزرگی از تجربیات کاری در جهت رسیدن به تغییر مدنظر بود.

اگر چه مدیریت از این امر بودآگاه بود که ORBIT-2000 یک پروژه IT معمولی نیست بعضی نشانه ها وجود دارد مبنی بر اینکه واقعاً شرکت نمی داند چگونه این موقعیت را مدیریت کند. اگر چه مدیریت پروژه تاکید داشت که این پروژه یک پروژه تغییر است که از نظر استراتژیکی اهمیت بسزایی دارد بیشترین تلاش بر پذیرش و اجرای SAP R/3 صورت پذیرفت که آنرا به یک پروژه IT برای تمام کارکنان تبدیل کرد. مصاحبه ها نشان دادند که واقعاً مدیریت نتوانست این دیدگاه را تغییر دهد:

» - چگونه هدف سیستم جدید را برای شما شرح می دهد؟

- ابدأ خوب نیست .... دستور استفاده از این سیستم از بالا می آید... ما به سمت اجرای یک سیستم معمولی در شرکت گام بر می داریم. (کاربر 6)

در مورد چشم انداز IT در این پروژه هیچ گاه به طور آشکار بحثی صورت نگرفت. اما اکثر اعضای پروژه بر این نظر بودند که آنچه آنها توسعه داده و اجرا می کنند ابزار جدیدی برای پشتیبانی از کارکنان در انجام کارهایشان است.

در بروشوری که به 4 زبان مختلف نوشته شده و به همه کارکنان شرکت حدود یک سال بعد از شروع ORBIT-2000 داده شده بود، تغییرات کلی را که شرکت قصد انجام آنها را اشته توضیح داده شدند و در این بروشور اطلاعاتی نیز در مورد این پروژه و SAP R/3 داده شد. البته در خود این بروشور نیز تناقضاتی وجود داشت.

X ( شرکت مورد بحث) سیستم جدید تجاری SAP R/3 را اجرا می کند و بنابراین می تواند به مشتریان خدمات بهتری ارائه داده و قدرت رقابتی اش را افزایش دهد و در بهره وری نیز بهبود ایجاد کند. این امر علاوه بر این بدین معنی است که تغییراتی در سازمان و در روش کار رخ خواهد داد (بروشور شرکت).

در صفحه دیگری چنین بیان شده است:

X (شرکت مورد بحث) برای اعتبار بخشی در مراحل مختلف انتخاب شده است. اول پایین ترین بخش ایجاد می شود بعد بخش اول و سپس بخش دوم. این پروژه به یک زیرساخت ثابت و پایدار برای ایستادن نیاز دارد و بنابراین با ایجاد این زیرساخت کار بسیار آسانتر خواهد شد. اعضا پروژه درباره اینکه کارکنان چه شیوه هایی را بیشتر ترجیح می دهد و چه رویه هایی را برای طراحی بیشتر می پسندند اطلاع کافی پیدا می کنند ، به این امر کمک شایانی می نمایند (بروشور شرکت).

اولین نقل قول نشان می دهد که به IT به عنوان یک توانمند ساز ( با هدف تغییر دادن تمرکز کسب و کار و تجربیات کاری ) نگریسته می شود در حالیکه نقل قول دوم تقریباً این تکنولوژی را به عنوان ابزاری ( با هدف حمایت از کارکنان در انجام کارهایشان) تشریح می کند. به عبارت دیگر حتی پیام های مدیریت نیز راجع به چشم انداز بکارگیری IT درون شرکت مبهم بودند و به نظر می رسد که مدیریت کاملاً اهمیت ارتباط بین خصوصیات فرایند توسعه سیستم ها و نتایج استراتژیک پیشنهادی برای اجرا را درک نکرده بود.

Filename: IT مطالعه اجرای یک استراتژی شرکتی متاثر از.docx  
Directory: C:\Users\Azade\Documents  
Template: C:\Users\Azade\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.dotm  
Title:  
Subject:  
Author: Azade  
Keywords:  
Comments:  
Creation Date: 6/11/2008 6:50:00 PM  
Change Number: 61  
Last Saved On: 6/16/2008 11:53:00 PM  
Last Saved By: Azade  
Total Editing Time: 1,141 Minutes  
Last Printed On: 6/16/2008 11:53:00 PM  
As of Last Complete Printing  
Number of Pages: 12  
Number of Words: 2,634 (approx.)  
Number of Characters: 15,017 (approx.)