

Οικονομικός & Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στις Υπηρεσίες Πληροφόρησης

Προπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Τμήμα Αρχειονομίας – Βιβλιοθηκονομίας
Ιόνιο Πανεπιστήμιο

Δρ. Πέτρος Κωσταγιόλας

Κέρκυρα
Ακαδημαϊκό Έτος 2013-2014

Η Έννοια της Στρατηγικής ... (Παπαδάκης, 2002)

Στρατηγική είναι η **κατεύθυνση (direction)** και το **εύρος (scope)** των δραστηριοτήτων μιας Υπηρεσίας Πληροφόρησης (επιχείρησης) **μακροπρόθεσμα**, η οποία εξασφαλίζει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** για την Υπηρεσία Πληροφόρησης (επιχείρηση), μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα **μεταβαλλόμενο περιβάλλον**, με στόχο να ανταποκριθεί στις **ανάγκες των αγορών** και να **καλύψει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)**.

Καθορισμός Κατεύθυνσης

- **Καθορισμός της κατεύθυνσης**
 - Τι θέλουμε να επιτύχουμε;
- **Κατάστρωση σχεδίων και στρατηγικών**
 - Πώς θα επιτύχουμε αυτά που θέλουμε;
- **Έλεγχος της απόδοσης**
 - Πώς γνωρίζουμε πόσο καλά τα πηγαίνουμε;

Google
Library

Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός

- Με τους πιο απλούς όρους ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία για την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου του οργανισμού.
- Το στρατηγικό σχέδιο απαρτίζεται από τη δήλωση αποστολής ενός οργανισμού και το στρατηγικό όραμα, τους βραχυπρόθεσμους και τους μακροπρόθεσμους στόχους, και τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία περιοδική επίσημη διαδικασία που μπορεί να απαιτήσει αρκετό χρόνο και προσπάθεια.

Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαφορά ανάμεσα στο πού βρίσκεται τώρα η βιβλιοθήκη (υφιστάμενη κατάσταση) και στο πού θέλει η βιβλιοθήκη να φτάσει (το όραμα) αποτελεί το περιεχόμενο των δράσεων της βιβλιοθήκης (δράσεις), τους λόγους που ωθούν τη βιβλιοθήκη σε δράσεις (αξίες) και τους τρόπους που επιλέγει μια βιβλιοθήκη να δράσει (στρατηγικές).

Χαρακτηριστικά & Ορισμός του Στρατηγικού Σχεδιασμού

- Με γενικούς όρους, ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να είναι μια συνεχής και συστηματική διαδικασία στην οποία τα μέλη μιας Βιβλιοθήκης που εμπλέκονται στον σχεδιασμό λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το μέλλον, διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες και οι πολιτικές έχουν σχεδιαστεί ορθά:
 - *Συνεχής* σημαίνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία και όχι ένα περιοδικό γεγονός που παράγει έναν εκσυγχρονισμό σε ένα έγγραφο σχεδιασμού.
 - Ο όρος *συστηματική* τονίζει την πραγματικότητα ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια δομημένη και σκόπιμη διαδικασία.
 - Τα *στελέχη* που εμπλέκονται στον στρατηγικό σχεδιασμό προέρχονται συνήθως από την ανώτατη διοίκηση της βιβλιοθήκης αλλά και άλλα επίλεκτα στελέχη.
 - Οι *μέθοδοι και οι πολιτικές λειτουργίας* αναγνωρίζουν ότι ένα ευρύ φάσμα ενεργειών και δραστηριοτήτων θα απαιτηθούν για τον σχεδιασμό.

Διερεύνηση της σκοπιμότητας, των επιλογών και των διαδικασιών του στρατηγικού σχεδιασμού

Διατυπώνονται «δύσκολες» ερωτήσεις, οι οποίες θα βοηθήσουν τη διοίκηση της βιβλιοθήκης να ελέγξει την αξία και τη χρησιμότητα των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί.

Πιθανές «δύσκολες» ερωτήσεις για τη σκοπιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού

- Ποιες υποθέσεις έχουν γίνει για το επιχειρησιακό περιβάλλον (τάσεις της αγοράς, ανταγωνιστές, νεοεισερχόμενους μέσω του Διαδικτύου, τεχνολογία και ανάγκες των χρηστών);
- Θα χρειαστούν νέες στρατηγικές διαφοροποίησης;
- Οι υπηρεσίες της βιβλιοθήκης χρησιμοποιούνται με σταθερό, αυξανόμενο ή μειούμενο ρυθμό;
- Υπάρχουν τάσεις που θα μπορούσαν να σας αναγκάσουν να αλλάξετε τον τρόπο με τον οποίο ασκείτε την δραστηριότητά σας;
- Ποιον ορισμό δίνετε στα τμήματα αγοράς που εξυπηρετείτε;
- Γνωρίζετε τη διείσδυσή σας στην αγορά; Αν ναι, τη χαρακτηρίζετε καλή, αποδεκτή ή υποτονική;
- Σκεφτήκατε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσετε νέες τεχνολογίες για να προσεγγίσετε περισσότερους χρήστες; Να προσφέρετε καινούργιες υπηρεσίες;

Πιθανές «δύσκολες» ερωτήσεις για τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

- Έγινε έρευνα χρηστών Βιβλιοθήκης?
- Ποια είναι η «πρόταση» αξίας της βιβλιοθήκης?
- Ποιες μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν για να αναπτύξετε δημιουργικές ή καινοτόμες στρατηγικές;
- Διαθέσατε επαρκείς πόρους για τις στρατηγικές πρωτοβουλίες σας;
- Ποια μέτρα της απόδοσης χρησιμοποιούνται; Επιτυγχάνει η βιβλιοθήκη τους στόχους της;
- Έχουν οριστεί πρότυπα σύγκρισης των διαδικασιών της βιβλιοθήκης για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά τους;

Η αξία του στρατηγικού σχεδιασμού

- *Όλες οι γνώσεις μας έχουν τις ρίζες τους στις αντιλήψεις μας. ... Leonardo da Vinci*
- Αλήθεια, γιατί μια βιβλιοθήκη θα πρέπει να ασχολείται με τον στρατηγικό σχεδιασμό;
- Είναι σαφές ότι μια τέτοια άσκηση θα αναλώσει τους πόρους και τον χρόνο των ατόμων που θα συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού.
- Με λίγα λόγια, σε τι θα ωφεληθεί από τον στρατηγικό σχεδιασμό η βιβλιοθήκη;

Πιθανά Θετικά Αποτελέσματα

- Οι υπηρεσίες βιβλιοθήκης θα είναι πιο αποτελεσματικές και επιτυχημένες ως προς την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών της βιβλιοθήκης.
- Τα στελέχη θα κατανοούν καλύτερα τους στόχους και την κατεύθυνση που ακολουθεί η βιβλιοθήκη.
- Η πραγματική προετοιμασία και η σύνταξη του σχεδίου θα βοηθήσουν στην αποσαφήνιση της άποψης των εμπλεκομένων στη διαδικασία σχεδιασμού.
- Υπάρχει ένα πλαίσιο αναφοράς για τον προϋπολογισμό και την αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων θεμάτων λειτουργίας.
- Τα στελέχη θα καταλαβαίνουν καλύτερα το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και την ικανότητα της βιβλιοθήκης να προσαρμόζεται σε αυτό.
- Θα εντοπιστούν οι βασικές δεξιότητες της βιβλιοθήκης και η σπουδαιότητα της υποδομής των τεχνολογιών της πληροφόρησης.
- Η ύπαρξη ενός στρατηγικού σχεδίου θα βοηθήσει τη βιβλιοθήκη να προσελκύσει επιπλέον πόρους επειδή οι αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων χρηματοδότησης θα καταλαβαίνουν καλύτερα την αξία της βιβλιοθήκης₄₀

Η ανάλυση περιβάλλοντος

P.E.S.T.E.L.

... και άλλες προσεγγίσεις

Κανόνας TEMPLES

- Αρχικά των λέξεων

- technology,
- economy,
- markets,
- politics,
- law,
- ethics,
- society,

δηλαδή τεχνολογία, οικονομία, αγορές, πολιτικές,
νομοθεσία, ηθική, κοινωνία

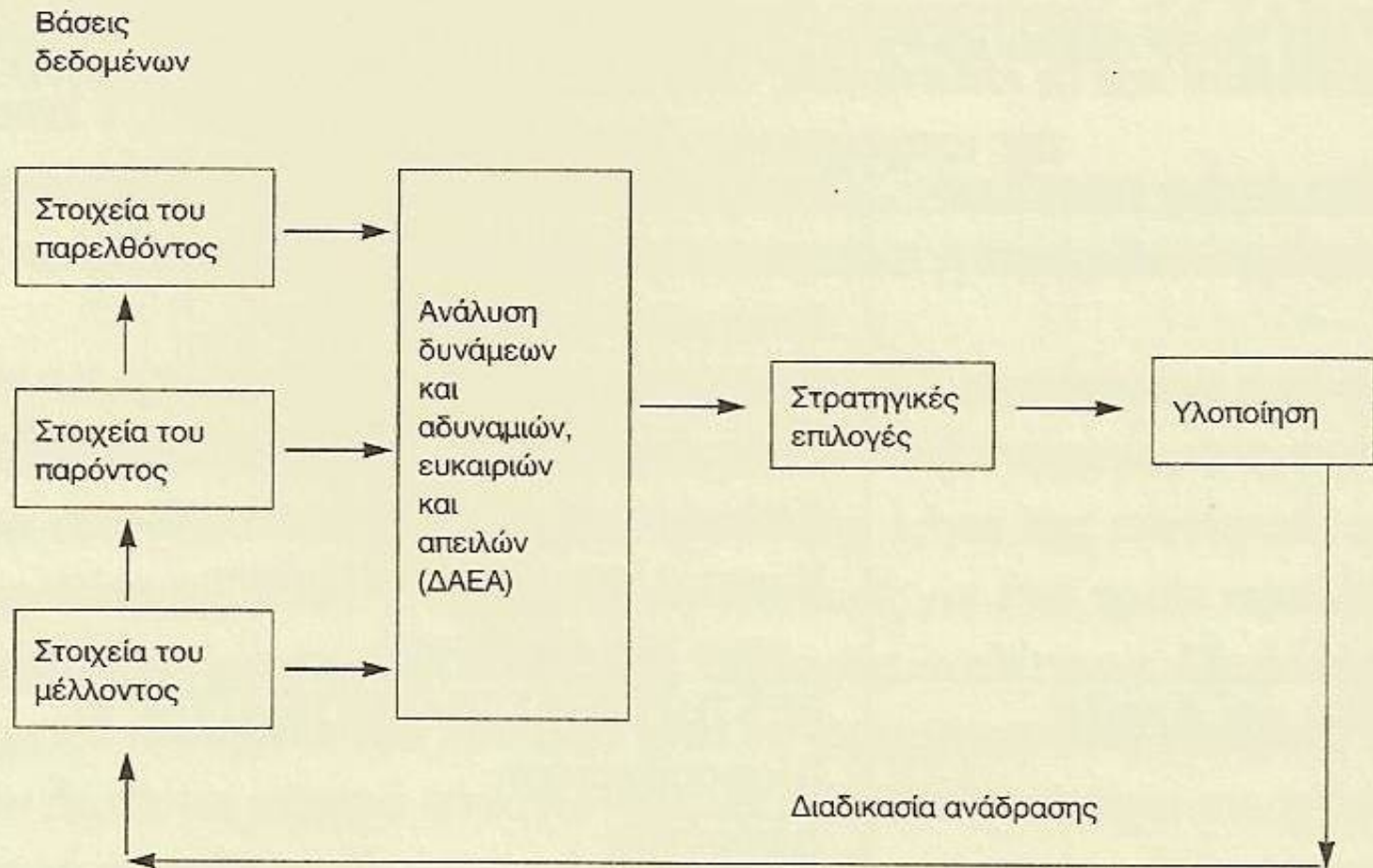
Ακρωνύμιο SEPTEMBER

- Η χρήση του κανόνα αυτού διασφαλίζει ότι η ανάλυση είναι πιο σφαιρική και ότι δεν παραβλέπονται πιθανοί παράγοντες:
- **Society** (Κοινωνία)
- **Economics** (Οικονομία)
- **Politics** (Πολιτικές)
- **Technology** (Τεχνολογία)
- **Education** (Εκπαίδευση)
- **Marketplace** (Αγορά)
- **Business** (Επιχείρηση/Οργανισμός)
- **Ethics** (Ηθική)
- **Regulations** (Ρυθμιστικό/Κανονιστικό Πλαίσιο)

Διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαδικασία «διάγνωσης» σχεδιασμών

- Σχεδιασμός εναλλακτικών λύσεων
- Ευτυχώς υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές λύσεις που μπορεί μια βιβλιοθήκη να χρησιμοποιήσει για να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Μεταξύ άλλων είναι οι εξής:
 - Η ανάλυση SWOT
 - Ο σχεδιασμός σεναρίων (Scenario Planning)
 - Η θεωρία των παιγνίων (Game Theory)
 - Η ανάλυση των αποφάσεων (Decision Analysis)
 - Τα δυναμικά μοντέλα συστήματος (System Dynamic Models)

Ανάλυση Δ.Α.Ε.Α.



ΣΧΗΜΑ 7.5: Λογική σειρά σκέψεων και αναλύσεων σε μια ανάλυση ΔΑΕΑ.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΔΕΑ

ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ
ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Δυνάμεις

- Διεθνής ακτινοβολία
- Επιτυχής πορεία δύο προϊόντων
- Ισχυρή ομάδα R + D

- Ανάπτυξη και νέων προϊόντων

Αδυναμίες

- Αδύνατο τμήμα μάρκετινγκ

- Ανεύρεση νέων στελεχών μάρκετινγκ
- Νέα πολιτική προσωπικού και εκπαίδευση νέων στελεχών

Ευκαιρίες

- Μεγάλα ταμειακά αποθέματα
- Καλές προοπτικές για τρίτο προϊόν

- Επενδύσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων

Απειλές

- Σκληρός ανταγωνισμός από φαρμακευτική εταιρεία Β
- Στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ της εταιρείας Β προέρχονται από την εταιρεία Α
- Άνοδος τιμών πρώτων υλών

- Επενδύσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Επίκληση κανόνων ανταγωνισμού
- Συμφωνίες με προμηθευτές πρώτων υλών
- Αναζήτηση νέων προμηθευτών πρώτων υλών

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες • Ισχυρή διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ 'ρηχή' γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

Συνθετική Διάγνωση – Ανάλυση SWOT

<p>Δυνατά Σημεία</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ιστορία. 2. Φήμη. 3. Κτίριο. 4.Εγκατεστημένη τεχνολογία 5.Προθυμία προσωπικού 	<p>Αδύνατα Σημεία</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Μειωμένη προβολή 2. Ανεπάρκεια χώρου. 3. Έλλειψη προσωπικού 4. Ανεπαρκής ελέγχων. 5. Έλλειψη στρατηγικής 6. Έλλειψη κινήτρων 	<p>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ-ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ</p> <p>Ι.Ενίσχυση της προβολής σε τοπικό και εθνικό επίπεδο</p> <p>ΙΙ.Ανάπτυξη κτιριακών εγκαταστάσεων</p>
<p>Ευκαιρίες</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Απουσία ανταγωνισμού 2. ΚτΠ 3. Τοπικές ανάγκες 	<p>Απειλές</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Παραμεθόριος περιοχή. 2.Μειούμενοι προϋπολογισμοί. 	
<p>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ-ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ</p> <p>ΙΙ.Ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικούς φορείς</p>		<p>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ-ΑΠΕΙΛΩΝ</p> <p>ΙV.Εξασφάλιση οικονομικής ανάπτυξης</p>

Σχεδιασμός με βάση κάποιο σενάριο

- *Οι προσεγγίσεις Delphi:* Με τη χρήση μιας επαναλαμβανόμενης διαδικασίας τα κείμενα όλων των σεναρίων τίθενται υπόψη μιας ομάδας ειδικών. Τα σχόλια των ειδικών ενσωματώνονται σε ένα μεταγενέστερο κείμενο, το οποίο μοιράζεται πάλι σε όλα τα μέλη της ομάδας. Οι κύκλοι ενσωμάτωσης ανατροφοδότησης συνεχίζονται μέχρι να συμφωνήσουν όλοι οι ειδικοί ότι η περιγραφή κάθε σεναρίου γίνεται εύστοχα και επακριβώς.
- *Εκτίμηση τάσεων:* Οι τάσεις από το παρελθόν και το παρόν χρησιμοποιούνται για την πρόγνωση του μέλλοντος με τη βοήθεια στατιστικών τεχνικών.
- *Ενασχόληση με επιχειρησιακά παίγνια και προσομοιώσεις:* Σε μερικές περιπτώσεις είναι πιθανό να αναπτύξουμε μια προσομοίωση διαφόρων παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν το μέλλον. Ένα δημοφιλές παίγνιο προσομοίωσης είναι το SimCity™

Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική ανάπτυξη σεναρίων

- Σαφής παρουσίαση του πεδίου του έργου με στοιχεία για το χρονικό πλαίσιο, την εστίαση της προσοχής, τους συμμετέχοντες και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν.
- Εντοπισμός των σημαντικών παραγόντων, της αβεβαιότητας και των τάσεων που είναι πιθανό να παράγουν ένα σενάριο που να διαφέρει από τα άλλα.
- Ανάπτυξη τεσσάρων ή περισσότερων σεναρίων (για να μην υπάρξει η δυνατότητα ανάπτυξης χειρότερης, βέλτιστης και ενδιάμεσης περίπτωσης).
- Κάθε σενάριο πρέπει να είναι διατυπωμένο με πειστικό τρόπο, να εμπεριέχει θετικές και αρνητικές επιδράσεις και να διαθέτει τον κατάλληλο και περιεκτικό τίτλο.
- Προσεχτική ανάλυση κάθε σεναρίου έτσι ώστε να μπορεί να γίνει μια σύγκριση των αποτελεσμάτων και των επιδράσεων.
- Εξασφάλιση του χρόνου των εμπλεκομένων στη διαδικασία σχεδιασμού έτσι ώστε να ερευνήσουν και να λάβουν υπόψη τους τις επιδράσεις και τις συνέπειες κάθε σεναρίου.

Η θεωρία των παιγνίων

- Η θεωρία των παιγνίων αποτελεί μια διεπιστημονική μέθοδο προσέγγισης της μελέτης της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
 - Τι σημαίνει επιλέγω στρατηγικές «με λογικό τρόπο» όταν τα αποτελέσματα εξαρτώνται από τις στρατηγικές που επέλεξαν άλλοι και όταν οι πληροφορίες είναι ατελείς;
 - Στα παίγνια που επιτρέπουν το αμοιβαίο όφελος (ή την αμοιβαία ζημία), είναι «λογικό» να συνεργαστείς για να επιτύχεις το αμοιβαίο όφελος (ή να αποφύγεις την αμοιβαία ζημία) ή είναι «λογικό» να ενεργήσεις επιθετικά και να επιδιώξεις το ατομικό όφελος ανεξάρτητα από το αμοιβαίο όφελος ή τη ζημία;
 - Κάτω από ποιες συνθήκες η επιθετικότητα είναι «λογική» και κάτω από ποιες είναι «λογική» η συνεργασία;
 - Πως οι διαρκείς σχέσεις διαφέρουν από τις μεμονωμένες συνεργασίες;
 - Με ποιο τρόπο η πραγματική ανθρώπινη συμπεριφορά αντιστοιχεί στη «λογική» συμπεριφορά;

Το πιο γνωστό ίσως παίγνιο είναι το λεγόμενο «Δίλημμα των κρατουμένων».

- Σε αυτό το παίγνιο δύο παραβάτες συλλαμβάνονται κοντά στο χώρο διάπραξης της παράβασης και η αστυνομία τους υποβάλλει ξεχωριστά σε αυστηρή ανάκριση.
- Ο κάθε ένας εξ αυτών επιλέγει την ομολογία και την εμπλοκή ή όχι του άλλου.
- Εάν κανένας από τους δύο δεν ομολογήσει, τότε και οι δύο θα εκτίσουν ποινή ενός έτους με την ελαφρότερη κατηγορία της οπλοκατοχής.
- Εάν καθένας τους ομολογήσει και εμπλέξει τον άλλο, τότε και οι δύο θα εκτίσουν ποινή φυλάκισης 10 ετών. Ωστόσο, αν ο ένας παραβάτης ομολογήσει και εμπλέξει τον άλλο, και εάν ο άλλος δεν ομολογήσει, τότε αυτός που συνεργάστηκε με την αστυνομία θα αφεθεί ελεύθερος, ενώ ο άλλος θα εκτίσει ποινή φυλάκισης 20 ετών, η οποία είναι και η μέγιστη ποινή.
- Οι δύο διαθέσιμες στρατηγικές σε αυτή την περίπτωση είναι: η ομολογία ή η μη ομολογία. Τα αποτελέσματα (δηλαδή, με βάση το παράδειγμα, οι ποινές) είναι οι ποινές φυλάκισης που θα τους επιβληθούν.

Η πρόκληση σε κάθε παίγνιο είναι να αποφασίσεις τις συνέπειες για κάθε πορείας δράσης (επιλογή απόφασης) έτσι ώστε οι συμψηφισμοί της στρατηγικής να γίνουν καλύτερα κατανοητοί.

Είναι σαφές ότι η χρήση της θεωρίας παιγνίων για το επιχειρησιακό περιβάλλον μιας βιβλιοθήκης απαιτεί σημαντικό χρόνο και πόρους για να διαμορφωθεί το πλαίσιο της ανάλυσης εντός του οποίου αναπτύσσεται το παίγνιο.

Για αυτό το λόγο, η επιλογή της διαμόρφωσης στρατηγικών βιβλιοθηκών με βάση τα επιχειρησιακά παίγνια, δεν έχει ακόμα χρησιμοποιηθεί ευρύτερα.

Σχεδιασμός Marketing

- <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360594409.1676service%20marketing93.pdf>
- <http://www.olc.org/marketing/2audit.htm>

Σχεδιασμός με την μέθοδο των 5P – Μίγμα Μάρκετινγκ

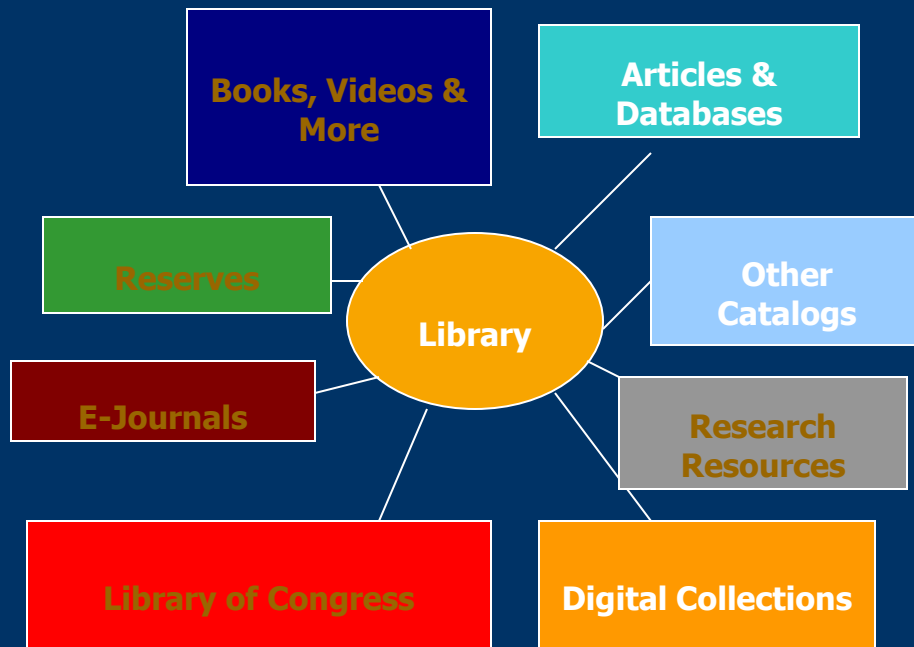
■ Αρχικά των λέξεων

- People,
- Place,
- Plant,
- Process,
- Product [και Service],

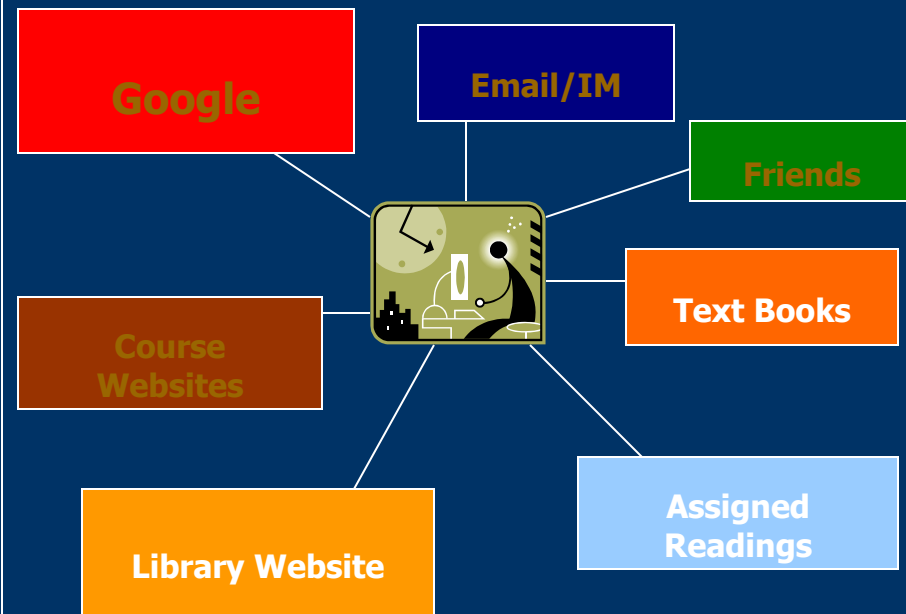
*δηλαδή Άνθρωποι, Τόπος, Χώροι στη
βιβλιοθήκη, Διαδικασία, Προϊόν [και υπηρεσία]*

Different Viewpoints

Librarian's View



User's View

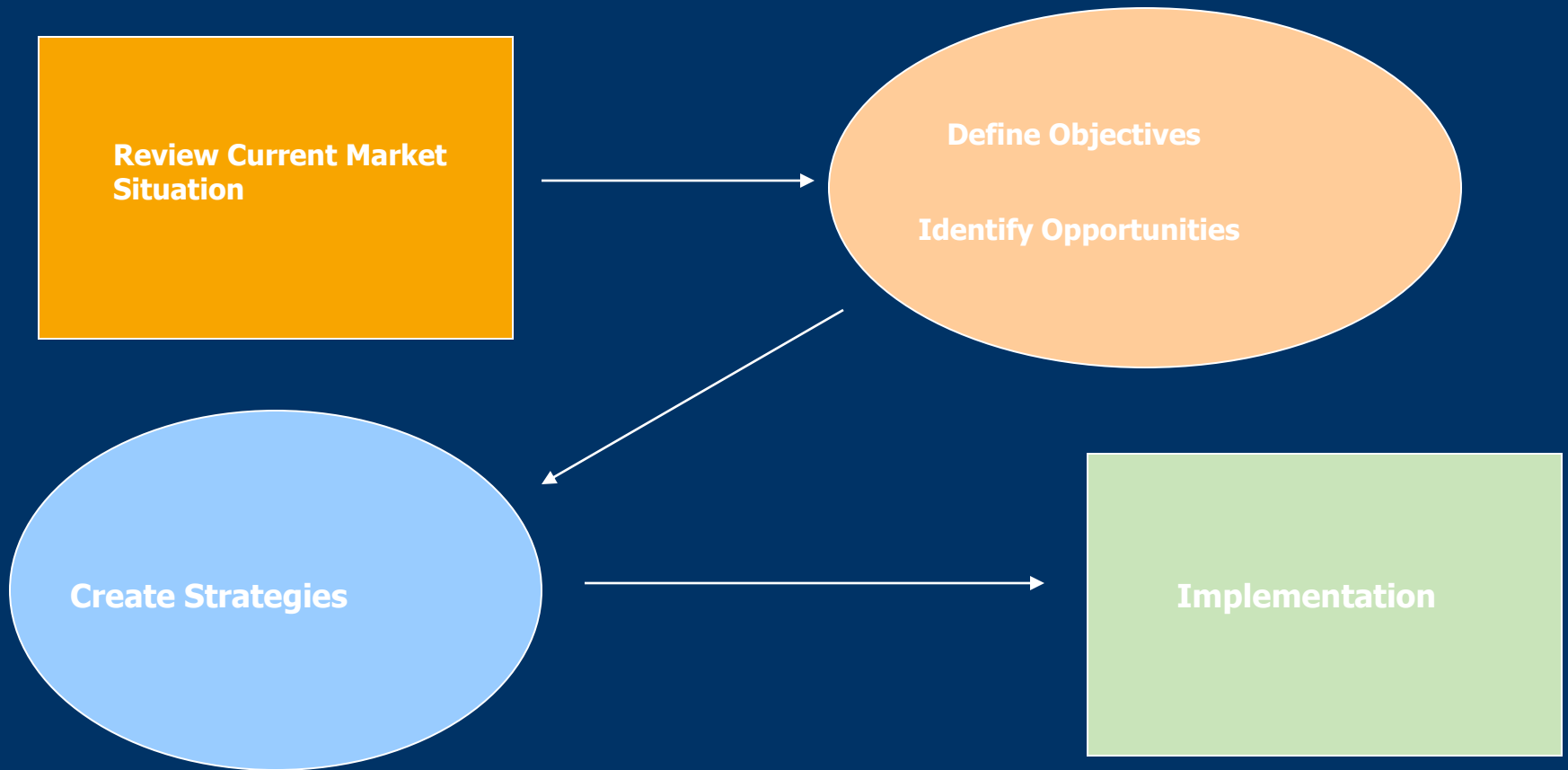


What is a Marketing Plan?

Definition: "Planned application of marketing resources to

achieve marketing

objectives"





Η διαδικασία γνωστή με τον όρο CRITERIA

- *Συνοχή (Coherence)*: Η στρατηγική συνάδει με τους στόχους του οργανισμού; Η στρατηγική θα έρθει σε σύγκρουση με υφιστάμενες πολιτικές, σχέδια ή διαδικασίες;
- *Πόροι (Resources)*: Είναι διαθέσιμοι στο σωστό χρόνο οι απαιτούμενοι οικονομικοί πόροι, οι υποδομές, τα στελέχη, οι εγκαταστάσεις και οι τεχνολογίες της πληροφόρησης; Ποιο είναι το απαιτούμενο επενδυτικό κεφάλαιο; Ποιο αντίκτυπο θα έχει η στρατηγική στους μελλοντικούς προϋπολογισμούς;
- *Επιδράσεις (Impact)*: Η στρατηγική θα οδηγήσει στην επίτευξη του οράματος και των στόχων της βιβλιοθήκης; Η στρατηγική θα επιτύχει μετρήσιμα αποτελέσματα;
- *Καταλληλότητα Χρόνου (Timing)*: Η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής θα επιτευχθεί με βάση τους χρονικούς περιορισμούς που υπάρχουν; Μήπως θα χρειαστεί να γίνουν προσαρμογές σε άλλες καταληκτικές ημερομηνίες;
- *Περιβάλλον (Environment)*: Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους περιβαλλοντικούς παράγοντες μέσα στους οποίους υφίσταται η βιβλιοθήκη; Ανάμεσα στους πιθανούς παράγοντες είναι οι προβληματισμοί για τον προϋπολογισμό, οι πολιτικές εγκρίσεις, οι βελτιώσεις στην υποδομή και η ανάγκη για εκπαίδευση των στελεχών.
- *Κίνδυνοι (Risks)*: Πόσος κίνδυνος συνδέεται με την υλοποίηση αυτής της συγκεκριμένης στρατηγικής; Τα οφέλη αντισταθμίζουν το ενδεχόμενο αποτυχίας;
- *Διορατικές σκέψεις (Insights)*: Η στρατηγική αυτή βοηθάει τη βιβλιοθήκη να προσφέρει αξία στους χρήστες της; Θα χρειαστεί να βρεθούν νέοι προμηθευτές και να δημιουργηθούν νέες σχέσεις;
- *Αποδοχή (Approval)*: Η στρατηγική έχει γίνει σαφώς αντιληπτή και είναι αποδεκτή από τις διάφορες ομάδες συμφερόντων της βιβλιοθήκης;

Καθορισμός σκοπών και στόχων

- Η βιβλιοθήκη πρέπει πραγματικά να εστιάσει την προσοχή της στον τρόπο ενσωμάτωσης της προστιθέμενης αξίας στις υπηρεσίες της προκειμένου να ικανοποιούνται οι δρώντες παράγοντες και οι ανάγκες των χρηστών.
- Η ανώτερη διοίκηση της βιβλιοθήκης καλείται να βαθμολογήσει κάθε υπηρεσία με βάση μια κλίμακα 10 επιπέδων:
 - 10 *Βασική* – Αναπόφευκτη προϋπόθεση
 - 9 *Κρίσιμη* – Απώλειες ή μείωση της ποιότητας της υπηρεσίας
 - 8 *Πολύ ελκυστική* – Ιδιαίτερα σημαντική υπηρεσία
 - 7 *Σημαντική* – Δύσκολη η αποδοχή απόρριψης της υπηρεσίας
 - 6 *Ωφέλιμη* – Μπορεί και να απορριφθεί η υπηρεσία
 - 5 *Επιθυμητή* – Απορρίπτεται άμεσα εάν μειωθεί η χρηματοδότηση «σημείο διακοπής»
 - 4 *Οριακή* - Αναπτύσσεται άμεσα εάν αυξηθεί η χρηματοδότηση
 - 3 *Πιθανή* – Αναπτύσσεται μόνο με σημαντική αύξηση της χρηματοδότησης
 - 2 *Αμφίβολη* – Παρωχημένη υπηρεσία
 - 1 *Απίθανη* – Δεν πρέπει να παρέχεται η υπηρεσία ανεξάρτητα αυξήσεων του προϋπολογισμού

Αφού βαθμολογηθούν οι διάφορες υπηρεσίες που παρέχει η βιβλιοθήκη, είναι πιο εύκολη η λήψη αποφάσεων σε συνάρτηση της αύξησης ή της μείωσης του προϋπολογισμού.

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors)

- Μία σημαντική δραστηριότητα σε αυτή τη φάση της ανάπτυξης στρατηγικών είναι να εντοπιστούν οι μοναδικές ικανότητες της βιβλιοθήκης που μερικές φορές ονομάζονται κρίσιμοι παράγοντες της επιτυχίας (critical success factors) ή βασικοί οδηγοί της αξίας (key value drivers).
- Για τις βιβλιοθήκες μια ομάδα επαγγελματιών από τον χώρο των βιβλιοθηκών και της επιστήμης της πληροφόρησης εντόπισε τους παρακάτω 10 κυριότερους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:
 - Ικανότητες και δεξιότητες προσωπικού
 - Διαθεσιμότητα και προσβασιμότητα στο προσωπικό
 - Εικόνα της βιβλιοθήκης και των στελεχών της μέσα στον οργανισμό
 - Υποστήριξη ανώτερης διοίκησης
 - Σαφήνεια ρόλου και σκοπών της βιβλιοθήκης
 - Ποιότητα υπηρεσιών πληροφόρησης και προϊόντων (αξιοπιστία χρονική συνέπεια, κ.ά.)
 - Ποιότητα της υποστήριξης των στελεχών προς τους χρήστες
 - Έγκαιρη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών
 - Προσανατολισμός στελεχών στους ανθρώπους και στις υπηρεσίες
 - Ανταποκρισιμότητα των στελεχών στα αιτήματα των χρηστών.