

## نقشه‌های راه راهبردی؛ مشخصات و فرآیند تولید

یکی از روش‌های رایج برنامه‌ریزی بلندمدت، ایجاد یک نقشه راه (Roadmap) است که مسیر رسیدن به آینده را نشان می‌دهد. نقشه‌های راه و فرآیند ترسیم آن بعنوان ابزاری اثربخش برای برقراری ارتباط بین اقدامات راهبردی (Strategic)، فعالیت‌های مخاطره‌آمیز اقتصادی و برنامه‌های بازرگانی است. البته برای دستیابی به موفقیت، نقشه‌های راه بایستی روشی صحیح را هدفگیری کند، فهم جمعی را در برگیرد و سطح خاصی از جزئیات را تدارک ببیند. کاهش زمان توسعه محصولات و چرخه عمر آنها موجب شده است که نقشه‌های راه، ابزاری ارزشمند برای طراحی مسیر حرکت به سوی آینده و تأمین نیازهای آینده بازار/مشرتی شود. رویکرد نقشه راه کسب و کار (Business Roadmap) مشابه با نقشه‌هایی که هر یک از ما در هنگام مسافرت بکار می‌بریم، بنا می‌شود.

تعریف نقشه راه عبارتست از: «نقشه‌ای برای اتومبیل‌رانان که جاده‌های یک منطقه معین، مسیر

آنها و وضعیتشان را نشان می‌دهد.»<sup>1</sup>

درست همانطور که یک نقشه، نقطه مبدا و مقصد را به ما نشان می‌دهد، نقشه راه کسب و کار هم همین کار را می‌کند. در جایی که گزینه‌هایی برای انتخاب وجود دارد و جایی که از آنها خبری نیست، نقشه راه، مسیرهای مختلفی را که می‌توانیم اتخاذ کنیم به ما نشان می‌دهد. به ما کمک می‌کند تا موانع مسیر و یا ساختاری که برای دستیابی به خدمات و فناوری مورد نظرممان بدان نیاز داریم را بشناسیم. تعریف نقشه راه‌های راهبردی در ذیل آمده است:

«نقشه‌های راه عبارتند از ساز و کارهایی که سازمان‌ها را توانمند می‌سازد تا دارایی‌های شاخص و روابط بین آنها، مهارت‌ها، فناوری‌ها و شایستگی لازم برای برآورده ساختن تقاضاهای بازار آینده را بشناسند.»

فرآیند نقشه راه عبارتست از ابزاری برای برقراری ارتباط بین چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف با

---

<sup>1</sup> – Webster's New World Dictionary (Third College Edition).

اقداماتی راهبردی که برای دستیابی به این اهداف مورد نیاز است.

روی هم رفته فرآیند ایجاد نقشه راه‌های راهبردی دو عنصر کلیدی دارد:

❖ فرآیندی که به مجتمع‌سازی کسب و کار و فناوری کمک می‌کند و از طریق نمایش

تعامل بین محصولات و فناوری‌ها و با لحاظ کردن هر دو جنبه کوتاه مدت و بلند

مدت فناوری/محصول تعریفی از راهبرد فناوری ارائه کند.

❖ نقشه راه یک برنامه پویا و پاسخ‌گو است.

نقشه راه در هر لحظه از زمان، مقصد (اهداف و خط سیر زمانی آنها)، و ایستگاه‌های بین

راهی که این مسیرها را با گذرگاه‌های ذیل ارتباط می‌دهد تشریح می‌کند:

✓ گام‌های قابل تعقیب که برای رسیدن به مقصد ضروری هستند.

✓ وابستگی متقابل بین گام‌ها.

✓ مسیرهای جایگزین که برای بهینه‌سازی منابع یا شرایط مخاطره‌آمیز، به آنها نیاز است.

### **برنامه سفارشی برای هر موقعیت منحصر به فرد**

آنچه مانع استفاده موثر از نقشه‌های راه شده است، فقدان درک این موضوع است که

انواع، سطوح و سبک‌های متعددی از نقشه راه‌ها وجود دارند. درست همان طور که انواع

مختلفی از نقشه‌ها برای استفاده اتومبیلرانان وجود دارد، انواع گوناگونی از نقشه راه‌ها برای

استفاده ما در تجارت و صنعت نیز وجود دارند. به همین دلیل است که شرکتی همچون

شرکت سهامی فناوری فیوچرز (TFI<sup>2</sup>) از یک چارچوب سفارشی و خاص برای هر سازمان

استفاده می‌کند تا نوع و سطح مناسبی از نقشه راه را برای آن سازمان ایجاد کند.

همانطور که هر روز استفاده می‌کنیم، انواع، سطوح و سبک‌های بیشماری از نقشه راه‌های

تجاری وجود دارند. این مقاله بر نقشه‌های راه راهبردی متمرکز خواهد شد. راهبرد، یک

دیدگاه و یک روش تفکر درباره آینده است که ماورای تمرکز فوری بر یک موضوع خاص

می‌باشد. راهبرد، فرآیندی انتقالی است که بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی در حال

حاضر به سمت آن پیش می‌روند. آنها نقشه‌های راهبردی برای عبور از شیوه‌های قدیمی

تجاری و حرکت به سوی رویکردی جهانی و جدید همراه با همکاری و همگرایی ترسیم

---

<sup>2</sup> - Technology Futures Inc

می‌کنند. سازمان‌ها باید با ایجاد ساختاری سازمانی که نیاز به رویکردی یکپارچه‌تر در خصوص نیازمندی‌های علمی، مدیریت و توسعه سیستم‌ها و محصولات و حرکت سریع به سوی تغییر مناسب را به رسمیت بشناسد، خود را به شرکت یا سازمانی متمرکزتر تبدیل کنند.

باب گالوین (Bob Galvin) رییس قبلی هیئت مدیره شرکت موتورولا (Motorola) در خصوص کوشش‌های انجام گرفته برای ترسیم نقشه راه‌های راهبردی چنین می‌گوید:

«هدف بنیادی بازبینی فناوری و نقشه راه‌های فناوری، مطمئن شدن از حرکت در مسیری مناسب برای داشتن فناوری صحیح، فرآیندها و تجارب بجا و به مورد، به منظور برآوردن نیازهای آینده محصولات و خدمات است.»

تنوع، گستره و میزان تمرکز این نقشه‌ها، حاکی از فواید و نقایص واضح و روشن آنهاست. البته عنصر کلیدی نقشه راه راهبردی، متمرکز ساختن منابع بر روی عناصر حیاتی مورد نیاز برای تحقق اهداف راهبردی سازمان می‌باشد.

### **مثال‌هایی برای درک مفهوم نقشه راه**

مقایسه‌های ذیل هرچند در نگاه اول ممکن است طولانی و بی‌ربط به نظر برسند، اما در کمک به درک مفهوم نقشه‌های راه مفید هستند.

بیاید در ابتدا به نقشه‌هایی که توسط شرکت‌های آمریکایی اجاره اتومبیل مانند هرترز (Hertz) و آویس (Avis) ارائه می‌شود نگاهی بیاندازیم. این نقشه‌ها خیلی کلی است و دیدی کلی از مکان شما را فراهم می‌کند ولی عملاً خیلی مشکل است که نشانی یا مقصد خاصی را پیدا کنید، چون نقشه به جزئیات نمی‌پردازد. این نقشه همه نقاط مورد علاقه یا هشدارهایی در خصوص تأخیرات ناشی از در حال ساخت بودن مسیرها یا تأخیرات ترافیکی را عرضه نمی‌کند. اما اگر یک نشانی خاص عرضه نشده است، در عوض یک نقشه عمومی از منطقه نمایش داده شده است. رایج‌ترین نقشه راه‌های دولتی و تجاری که ما می‌بینیم اینچنین هستند، یعنی جهت‌یابی عمومی را ارائه می‌دهند و جزئیات و گزینه‌های کمی دارند.

مپ کوئست (Map Quest) یک ارائه دهنده متداول خدمات نقشه‌کشی است که

خدمات آن بطور مستقیم بر روی شبکه اینترنت قابل دسترسی است و مقایسه خوبی برای ارزیابی بسیاری از ابزارهای نرم‌افزاری ترسیم نقشه راه فراهم می‌کند. مپ کوئست بسیاری از مزایای نقشه‌های قبل را عرضه می‌کند و بسیاری از جزئیات یک نقشه خوب را با خوانایی نسبتاً خوبی دارد. مقیاس اولیه نقشه می‌تواند مشخص و معین گردد. این سایت جهت‌های مؤثر در رانندگی در یک مکان نقشه‌کشی شده را ارائه می‌دهد. برخی از اشکالات در استفاده از این سایت عبارتند از این که هر نقشه فقط یک محل را مشخص می‌کند و این کار باید با نشانی خیابان صورت گیرد. همچنین اندازه نقشه نمی‌تواند تنظیم گردد.

اطلاعات رانندگی مپ کوئست خیلی جزئی و مفید است و می‌تواند خیلی از اطلاعاتی که تاریخ مصرف آن گذشته است را دربرگیرد. اما مپ کوئست همیشه راننده را به بزرگراه اصلی هدایت می‌کند حتی اگر آن مسیر خاص، کارآترین راه نباشد. راهنمایی‌ها اغلب گیج‌کننده هستند، حتی اگر کاربر با منطقه آشنا باشد. اغلب مپ کوئست به حد کافی با منظور نمودن مسیرهای جدید و تغییرات در اسامی جاده‌ها یا بزرگراه‌های در حال ساخت، به هنگام سازی و بروز نمی‌شود. مپ کوئست هیچ اطلاعاتی در خصوص بسته بودن یا در حال ساخت بودن بزرگراه‌ها یا مسیرهای دارای ازدحام ترافیکی ارائه نمی‌دهد. برای مثال، این نقشه کاربر را به بزرگراه خاصی راهنمایی می‌کند که ممکن است برای تعمیرات بسته شده باشد و از این رو راننده بایستی مسیر انحرافی با ازدحام ترافیکی زیادی را دنبال کند. این روش تهیه نقشه راه، بایستی هنگامی که برای نقشه راه‌های دولتی یا کسب و کار استفاده می‌شود تکمیل گردد.

راندمک نالی (Rand Mac Nally) نیز خدمات نقشه‌کشی را ارائه می‌دهد که قابل دسترسی مستقیم روی شبکه و چاپ می‌باشد. نقشه‌هایش از نقشه‌های مپ کوئست دقیق‌تر هستند. بخش «طرح یک سفر» آن که در شبکه قابل دسترسی مستقیم است، توانایی شناسایی آنچه مسافران در سفرهایشان احتیاج دارند را دارد. برای مثال، این سایت می‌تواند طرح یک سفر با عنوان کلی «موزه مشهور هنری در 25 مایلی» را ارائه دهد. این سایت می‌تواند به طور مستمر اطلاعات آب و هوایی به روز را عرضه کند و هر ماه دوبار اطلاعاتش در خصوص پروژه‌های در حال ساخت در مسیر را به‌روز سازی کند. اگر کاربر نشانی مقصد

خاصی را نمی‌داند، استفاده از نقشه‌های کلی در خصوص منطقه رایج‌تر است؛ اما از سوی دیگر، پیدا کردن نواحی مورد علاقه بدون استفاده از گزینه « طرح یک سفر» می‌تواند مشکل شود. نقشه‌های کاغذی در نمایش یک ناحیه گسترده می‌تواند به خوبی وظیفه خود را به انجام برساند، و وقتی که با قابلیت دسترسی مستقیم بر روی شبکه نیز همراه گردد، می‌تواند نقشه‌ای خلق کند که در خیلی از موارد قابل استفاده است. در این صورت همانطور که مقایسه نشان می‌دهد به نقشه راه ترکیبی نزدیک می‌شود.

در عین حال، گزینه دیگر AAA Trip Tik است که سفرنامه یا نقشه سفارشی در خصوص یک سفر خاص است. این گزینه نقاط شروع و پایان و همه نقاط بین آنها را در طراحی در نظر می‌گیرد، همچنین محل‌های استراحت بین راهی، غذاخوری‌ها و جاذبه‌های گردشگری و دیگر موارد مهمی که هنگام سفر به یک منطقه ناآشنا برای هر کسی نیاز است، به اندازه کافی برایش تشریح می‌گردد. این روش به خوبی به جزئیات می‌پردازد ولی فاقد چشم‌انداز گسترده‌ای است که در هنگام ایجاد نقشه راه‌های راهبردی بازرگانی ضروری است.

AAA با قابلیت دسترسی مستقیم بر روی شبکه، بسیاری از خصوصیات یک انتخاب خوب برای تهیه نقشه را دارد و قیاس بدی برای شروع نقشه راه‌های راهبردی نیست. کاربرد، نقطه شروع و پایان را وارد می‌کند و تصمیم می‌گیرد چه مسیری مورد علاقه اوست: کوتاهترین (از نظر فاصله)، سریع‌ترین (از نظر زمان)، خوش‌منظرترین مسیر و همچنین مسیر مورد علاقه. نقطه شروع و پایان می‌تواند توسط کد پستی، ایالت / شهر یا کد ناحیه مخابراتی انتخاب گردد. مسیرهایی که انتخاب می‌گردند، همیشه بزرگراه‌ها یا آزاد راه‌های بین ایالتی نیستند، اما ترکیبی از آنها می‌باشند و شامل تعدادی مسیرهای محلی مسافرتی هستند که امکان دارد تحت تأثیر شرایط آب و هوایی فصلی قرار بگیرند. در این سایت قابلیت اضافه کردن جزئیات به یک نقشه وجود دارد. شما می‌توانید هر جایی، از رستوران‌ها گرفته تا مکان‌های تاریخی را در محل مورد نظران از طریق فهرستی که توسط AAA (AAA) لیست می‌شود داشته باشید. ویژگی دیگر، پایگاه داده خدمات خروجی نام دارد که شامل غذا، بنزین، مسکن کرایه‌ای، محل استراحت، تعمیرگاه‌های خودرو و بسیاری دیگر از انواع

خدمات می‌شود. آآآ (AAA) مقایسه خوبی برای نقشه راه فناوری خیلی مشروحی مانند نقشه راه فناوری انجمن صنایع نیمه‌هادی می‌باشد.

نقشه‌های جهان نما (اطلس‌ها) گزینه مناسبی هستند، بخصوص برای آنهایی که در فواصل طولانی مانند خارج از کشور مسافرت می‌کنند. این نقشه‌ها اطلاعاتی با تنوع وسیع از موضوعاتی مانند اطلاعات جمعیتی، اطلاعات آماری، نقاط مورد علاقه و جزئیات خیلی فراوانی از مناطق ویژه مانند شهرهای بزرگ فراهم می‌سازند. برای مثال خیلی از اطلس‌ها در خصوص کالیفرنیا، نقشه بزرگی از ایالت، بزرگراه‌های فرعی و اصلی، جاده‌های خلوت حتی جاده‌های اختصاصی، پارک‌های ملی، دانشگاه‌ها، موزه‌ها و غیره را در بر می‌گیرد. جزئیاتی که یک راننده از یک اطلس می‌گیرد خوب است ولی اگر بخواهد آخرین اطلاعات را داشته باشد بایستی انواع جدید آن را تهیه کند. اکثر اطلس‌ها اطلاعاتی در خصوص شرایط آب و هوایی یا ترافیک را ارائه نمی‌کند. اگر چه برخی از آنها فرکانس‌های ایستگاه رادیویی محلی را به شما ارائه می‌کنند تا با استفاده از آنها اطلاعات مورد نظر خود را در طی سفر بدست آورید.

نقشه‌های پمپ بنزین یا نقشه‌های نشانی‌های شهری هم همان اشکالات اطلس‌ها را دارند. شما بایستی مطمئن شوید که آنها حاوی آخرین اطلاعات هستند. جزئیات انواع این نقشه‌ها بسیار سودمند است ولی از طرف دیگر به راننده برای تصمیم‌گیری در خصوص بهترین یا کارآترین مسیر، کمک نخواهد کرد.

پس چرا انواع بسیار زیادی از این نقشه‌ها وجود دارد؟ بعضی افراد موارد فنی‌تر مانند خدمات نقشه‌کشی قابل دسترسی مستقیم روی شبکه یا ابزار GPS (سیستم ردیابی جهانی) را ترجیح می‌دهند. در حالی که برخی دیگر، نقشه‌های پلاستیکی و تاشو را انتخاب می‌کنند. بنابراین هر کدام از این نقشه‌ها به نیازهای خاصی از یک موقعیت ویژه توجه می‌کنند. این رویکردی است که دولت و تجارت باید به نقشه راه داشته باشند. انواع و سطوح مختلف بایستی بر حسب نیازها، خط سیرهای زمانی، فرهنگ و نیازمندی‌های سازمانی انتخاب گردند.

در بالاترین سطح برای انتخاب بایستی به سؤالات ذیل پاسخ داد: آیا نقشه راه در

خصوص شرکت، یک صنعت یا بین صنایع و یا ترکیبی از این موارد می‌باشد؟ آیا نقشه راه به اجزای متعددی در برآوردن نیازها محتاج است؟ آیا نقشه راه، عناصری از انواع مختلف را بکار می‌گیرد تا حداکثر قدرت نفوذ را مهیا سازد؟

در ذیل این سطح که در بالا ذکر شد شما بایستی شروع به تصمیم‌گیری در خصوص انواع نقشه راه‌ها بکنید. برخی از انتخاب‌ها (انواع نقشه راه‌ها) عبارتند از:

1. فناوری
2. خدمات
3. بازار
4. سرمایه علمی
5. استعداد و توانایی
6. علم / پژوهش
7. موضوع / پروژه
8. تولید/ فناوری
9. فرصت‌های فناوری
10. نقشه راه‌های بین صنایع
11. مدیریت تولید / پُرتفوی (Portfolio)
12. ترکیبی

هر چند ما مواردی مشابه از نقشه راه‌های مسافرتی را قبلاً ذکر کردیم، شما می‌توانید ببینید که موارد فوق می‌تواند در بسیاری از سطوح متفاوت و به چندین شیوه مختلف مورد استفاده قرار گیرد. برخی از مواردی که نوعاً محرک ایجاد نقشه راه‌ها هستند شامل امور ذیل می‌گردند:

1. اقتباس و استفاده مؤثرتر از دانش کسب و کار
2. ابداع و نوآوری اثر بخش‌تر در تولید (محصول)
3. ایجاد فرآیند پژوهشی کارآتر
4. برنامه‌ریزی فناوری

5. تدوین هدف‌های مرتبط با خدمات و فرآورده‌های نو
  6. کمک به بازاریابی دانش و فناوری
  7. تحقیق و توسعه و مدیریت علم و فناوری که شامل برنامه‌ریزی، اجرا، بازبینی، تغییر و گذر می‌باشد.
  8. برنامه‌ریزی ارزش کسب و کار
  9. ارتقاء ارتباط بین محققان، کارشناسان، مدیران، کاربران و صاحبان سهام
  10. شناسایی خلاءها و فرصت‌ها در برنامه‌های تحقیق و توسعه، دانش و فناوری
  11. شناسایی موانع تسریع و کاهش هزینه توسعه محصول
- تأثیر این امر بر سازمان می‌تواند بزرگ باشد. محرک‌هایی که در بالا مورد توجه قرار گرفت بر اکثر بخش‌های هر سازمان تجاری یا دولتی اثر می‌گذارد. سودمندی این نقشه‌ها برای تولیدکنندگان می‌تواند شامل عملکردهای ذیل باشد:
1. اهداف سازمان را تنظیم می‌کند.
  2. موجب جهت‌دهی تخصصی کارکنان می‌شود.
  3. جهت حرکت را به عرضه‌کنندگان، شرکاء و مشتریان نشان می‌کند.
  4. مجموعه روشنی از اهداف را برای مدیران ترسیم می‌کند.
  5. موضوعات و وابستگی متقابل آنها را شناسایی می‌کند.
  6. ارتباط را بهبود می‌بخشد.
  7. کنترل مدیریت را مهیا می‌سازد.
  8. به رویکرد مدیریت پرتفوی منجر می‌شود.
  9. به توسعه اهداف، مقاصد و شاخص‌های راهبردی کمک می‌کند.
  10. دیدگاه مشترکی در خصوص مجموعه احتیاجات فناوری مورد نیاز برای رسیدن به اهداف فوق را ترسیم می‌نماید.
  11. موجب درک ارتباط میان کارکرد پارامترهای راهبردی می‌شود.
  12. صاحبان سهام را نسبت به روند فناوری و خلاءها و شکاف‌های موجود در رفع نیازها و تدارک موقعیتی رقابتی برای فناوری حساس می‌کند.

13. فرآیندی روان را برای ارتباط بین مباحث راجع به تخصیص منابع انسانی، زیرساخت‌ها و نیازهای سرمایه‌گذاری برای تحقیق و توسعه عرضه می‌کند تا محصولات و فناوری مورد نیاز را ارائه دهد.

14. یک دیدگاه بالا به پایین را ارایه می‌کند.

15. خلاءها و زمینه‌های تمرکز را شناسایی می‌کند.

16. محدوده‌های مورد علاقه مشترک و دارای قابلیت هم‌افزایی را شناسایی می‌کند.

17. وظایف را به نیازهای پیش‌بینی شده در برنامه پیوند می‌دهد.

18. کمک می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌های متعدد در کنار هم امکان‌پذیر گردد.

19. دانش را بین تیم‌ها، برنامه‌ها و سایت‌ها تقسیم می‌کند.

20. موجب تشویق نوآوری و ابتکار می‌شود.

21. بین برنامه‌ریزی راهبردی و تحقیق و توسعه هماهنگی، رابطه برقرار می‌کند.

22. پایه و اساس ارزیابی فرصت‌های آینده فناوری را شکل می‌دهد.

23. نقشه‌ی مبنایی را برای اتمام یا تنظیم مجدد پروژه‌ها به منظور سازگار شدن با برنامه فراهم می‌کند.

مهم است به یاد داشته باشیم که نقشه راه، جایگزینی برای پروژه‌های منفرد و یا برنامه‌های مشروح مدیریتی نمی‌باشد. بلکه یک کمک دهنده سطح بالا، جهت‌دار و هماهنگ است که در عصر حاضر که تجارت جهانی حاکم است و چرخه عمر محصول و توسعه آن خیلی کوتاه شده است، استفاده از آن ضروری است.

وجه خیلی مهم تکنیک تهیه نقشه راه، تلاش چند رشته‌ای است که برای برآوردن اهداف این نقشه‌ها که همانا هدایت مشترک کل سازمان و در اکثر موارد، بخش‌های خارج سازمان می‌باشد، مورد نیاز است.

### **فرآیند چهار مرحله‌ای ایجاد یک نقشه راه**

ایجاد یک نقشه راه شامل فرآیندی چهار مرحله‌ای به شرح ذیل است:

1. تهیه طرح مقدماتی و فعالیت‌های پشتیبان؛ ایجاد چارچوب، دیدگاه، زمان‌بندی و اهداف سازمان.

2. توسعه نقشه راه توسط خود آن

3. پی گیری و اجرای فعالیت ها

4. مرحله بهنگام سازی، زیرا نقشه راه یک سند ایستای صرف نیست.

فرآیند تهیه نقشه راه با درک خود فرآیند آغاز می شود. برخی از عناصر کلیدی که باید برای ترسیم نقشه راه مورد ملاحظه قرار بگیرند عبارتند از:

1. درک نیاز به نقشه راه.

2. فردی با بصیرت مورد نیاز؛ یک حامی مورد احترام و سطح بالا.

3. گروه رهبری کلیدی در درون شرکت، سازمان یا صنعت که چارچوب نقشه راه را ایجاد کند.

4. جهت دهی نیازمخوَر یا توانایی محوَر

5. انتخاب فناوری ها، خدمات و یا صنایع مناسب.

6. تعریف حد و مرزهای ویژه.

7. درگیر نمودن مشارکت کنندگان کلیدی؛ یعنی صنعت، دولت، عرضه کنندگان، مشتریان و دانشگاهیان در تهیه آن.

### **کارگاه آموزشی ترسیم نقشه راه**

نقشه راه، چه با دستکاری و چه با تلفیق نقشه راه های بخشی یا شعبه ای شروع شود، کارگاه آموزشی بهترین راه برای شروع آن است. ایجاد نقشه راه باید در قالب همکاری صورت گیرد. کارگاه آموزشی، روش سازماندهی مناسبی برای تزریق روحیه تفکر جمعی، عملی و خارج از چارچوب ها و محدودیت های موجود است.

کارشناسان، تشکیل گروه هماهنگ کننده سطح بالا را برای هدایت فرآیند نقشه راه مفید می دانند. این گروه خیلی از کارکردهای سیاستگذاری و تاکتیکی را با هم دارد. برخی از وظایف اصلی گروه هماهنگ کننده عبارتند از:

1. ایجاد دیدگاهی مورد وفاق عمومی برای آینده

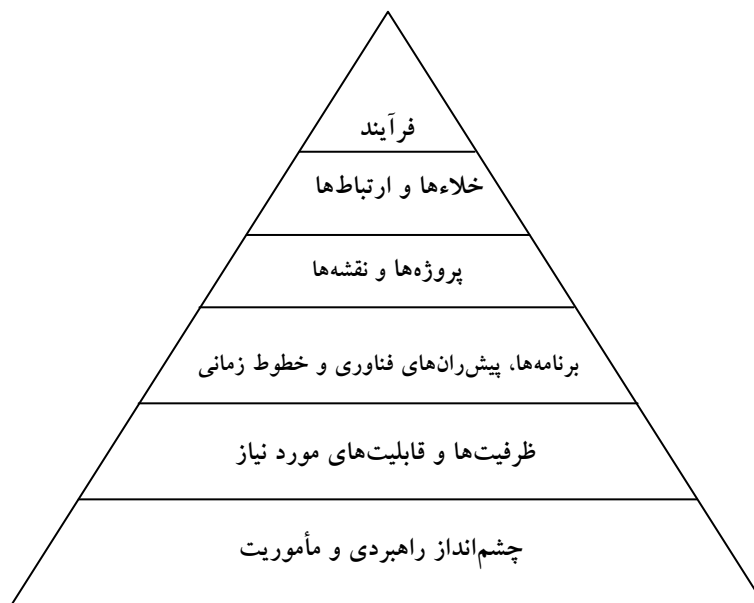
2. تعیین چارچوب زمانی برای چشم انداز

3. تعیین نتایج مورد انتظار کارگاه آموزشی

4. ایجاد طرحی کلان برای کارگاه آموزشی
5. انتخاب عرصه‌های فناوری برای نقشه راه‌ها
6. استقرار یک ساختار کمیته‌ای
7. انتخاب مدیران و همکاران آنها در گروه‌های کاری
8. ارائه رهنمودهایی برای انتخاب ملازمین رؤسای گروه‌های کاری
9. نهایی ساختن گزینش ملازمین و مدیران

### ایجاد نقشه راه راهبردی

توسعه نقشه راه، با داشتن گروه هماهنگ کننده، انتخاب رویکرد و همکاران مناسب، می‌تواند پیشروی داشته باشد. توضیح فرآیندی که برای تهیه انواع نقشه راه بکار می‌رود، جزء هدف این گزارش نیست. اما به طور کلی هر کدام از این نقشه راه‌ها از نمودار ترسیمی ذیل نشأت می‌گیرند.



برای ترسیم نقشه راه، ابتدا سازمان بایستی با چشم‌انداز، مأموریت و نگرش راهبردی در خصوص حوزه‌ای که نقشه راه آن تهیه می‌شود آغاز کند و سپس بر روی قابلیت‌های سازمان تمرکز کند. اگر این کار بطور مناسب صورت گیرد، "نقشه راه ظرفیت و قابلیت" توسعه می‌یابد. نقشه راه ظرفیت و قابلیت عبارتست از: "توصیفی از پیشرفت‌های مورد نیاز (شامل گزینه‌ها و مسیرهای جایگزین) برای دستیابی به ظرفیت لازم در سازمان برای دستیابی به اهداف آن در آینده."

در مرحله سوم باید برنامه‌ها، پیش‌ران‌های فناوری و خطوط زمانی حیاتی و مهم، برای سازمان طراحی گردد. برخی از این فعالیت‌ها امکان دارد شامل یک "نقشه راه محصول یا فناوری" شامل تمام فعالیت‌های مدیریت پرتفوی سازمان در هر دو سطح تاکتیکی و سیاستگذاری باشد.

این سه گام اولیه، اطلاعاتی به ما می‌دهد که شناسایی خلاءها، فرصت‌ها و روابط ضروری برای موفقیت را امکان‌پذیر می‌سازد. نتیجه و پیامد حاصل از آن، ایجاد طرح کلی نقشه‌ها، پروژه‌ها و فرآیندی است که آینده را به پیش خواهد برد.

### **اجرای نقشه راه راهبردی**

حاصل مرحله ایجاد و توسعه نقشه راه، مرحله اجرای آن را به جلو خواهد برد. بسیاری از سازمان‌ها معتقدند که فرآیند در این نقطه پایان می‌یابد. اما همان‌طور که یک برنامه راهبردی، ایستا نبوده و هرگز پایان نمی‌یابد، نقشه راه راهبردی نیز چنین است.

### **به روز کردن نقشه راه راهبردی**

نقشه راه راهبردی برای آنکه موفق باشد بایستی به روز شود و مورد نقد و بررسی قرار گیرد. نقشه راه بایستی پاسخ‌گوی سؤالاتی باشد که به نوبه خود مبنای پیشنهادی فعالیت‌های آینده هستند. نقشه راه‌هایی که این وظیفه را انجام نمی‌دهند، به عمر خودشان خاتمه می‌دهند و هیچ بینشی نیز ارائه نمی‌کنند و کمکی به تصمیم‌گیری نمی‌نمایند.