



**Namatek**  
True Education

[www.namatek.com](http://www.namatek.com)

# Strategic Orientation

جهت گیری استراتژیک

## فهرست مطالب

۱. جهت گیری استراتژیک چیست؟
۲. مراحل جهت گیری استراتژیک
۳. انواع جهت گیری استراتژیک

استراتژی یک نگرش منطقی، الهام بخش و انگیزه بخش است که توسط افراد به اشتراک گذاشته و ترویج می شود. جهت گیری استراتژیک، قطب نمای هر سازمان است که چشم انداز، تصمیمات و اقدامات هر سازمانی را به سمت موفقیت های بلندمدت هدایت می کند. در این مقاله به معرفی جهت گیری استراتژیک، مراحل و انواع آن می پردازیم.

## جهت گیری استراتژیک چیست؟



جهت گیری استراتژیک نشان دهنده جهتی است که یک کسب و کار قصد دارد یا مجبور است در مسیر آن حرکت کند و همچنین میزان آمادگی سازمان برای حرکت در این مسیر را نشان می دهد.

دو مؤلفه اصلی در جهت گیری استراتژیک وجود دارد که عبارت اند از:

۱. هر کسب و کار باید یک برنامه برای توسعه آینده داشته باشد.
۲. هر کسب و کار می تواند میزان حرکت در مسیر برنامه ریزی شده را اندازه گیری کند.

ترکیب این دو اصل با یکدیگر، جهت گیری استراتژیک سازمان را تشکیل می دهد.

در این حالت سازمان ها می توانند از این استراتژی برای تغییر یا پیشرفت و رشد در آینده استفاده کنند و آن را با رویه های واقعی اجرا شده در سازمان مقایسه و تجزیه و تحلیل کنند. از منظر دیگر می توان گفت جهت گیری استراتژیک، عمل کردن براساس اولویت ها، استراتژی ها یا چشم اندازهای هر سازمان است که برای رسیدن به اهداف سازمان، طراحی شده اند.

## مراحل جهت گیری استراتژیک



5 مرحله برای جهت گیری استراتژیک وجود دارد. هر یک از این جهت گیری ها براساس نقشه مرحله قبل از خود ساخته می شود و نقشه راه و معیاری برای سنجش پیشرفت به سمت جهت گیری استراتژیک را نشان می دهد. این 5 مرحله را در ادامه بررسی خواهیم کرد.

## درگیر شدن در گفتگوی استراتژیک

اولین قدم برای حرکت به سمت گفتگوی استراتژیک، صحبت در مورد آن است. به گفته رابرت کاپلان 85 (Robert Kaplan) درصد از تیم های اجرایی، کمتر از 1 ساعت در ماه را صرف گفتگو درباره استراتژی می کنند.

اندازه گیری زمانی که مدیران صرف گفتگو در مورد استراتژی سازمان می کنند، بسیار آسان است.

البته زمان بهینه به میزان رقابت پذیری حوزه و صنعتی که در آن فعالیت می کنند، نیز بستگی دارد. گرچه یک بحث طولانی دلیل بر بهینه بودن آن نیست بلکه کیفیت گفتگو هم بسیار مهم است و یک گفتگوی مفید، مستلزم زیر سؤال بردن مفروضات موجود است. ابزاری مانند برنامه ریزی سناریو می تواند سطح کیفیت گفتگوها را تا حد زیادی بالا ببرد.

## برنامه ریزی استراتژیک



زمانی که یک گفتگوی استراتژیک در جریان باشد، وجود یک برنامه استراتژیک مهم است و باید یک سند مکتوب تهیه شود تا گفتگوی استراتژیک را حداقل در عناوین زیر خلاصه کند:

- **تجزیه و تحلیل خارجی:** وجود یک دیدگاه مشترک در مورد محیط خارجی سازمان را بررسی می کند. 5 نیروی پورتر (Porter)، یک چارچوب برای این کار ارائه داده است. تحلیل خارجی همچنین شامل

ارزیابی مشترک فرصت ها و تهدیدهایی است که سازمان باید با آن ها مواجه شود.

- **تجزیه و تحلیل داخلی:** وجود دیدگاه مشترکی در مورد وضعیت داخلی سازمان است. مدل مک کنزی (McKinsey) می تواند چارچوب مناسبی در این زمینه ارائه دهد. تجزیه و تحلیل داخلی باید شامل ارزیابی مشترک نقاط ضعف و قوت سازمان باشد.

- **چشم انداز:** برای توصیف وضعیت ایده آل شرکت در آینده استفاده می شود. در بخش وضعیت ایده آل شرکت باید از تجزیه و تحلیل های خارجی و داخلی صورت گرفته، استفاده شود و از نقاط قوت سازمان برای استفاده از فرصت ها، کمک گرفته شود.

- **برنامه پیاده سازی:** پس از تدوین چشم اندازه آینده سازمان، نیاز به برنامه ریزی، خلق و ارائه ابتکارات خاص برای دستیابی به این برنامه است. برنامه اجرایی باید به شکل یک پروژه باشد که منعکس کننده راه های دستیابی به اهداف استراتژیک است.

در بیشتر سازمان ها برنامه های استراتژیک وجود دارند؛ اما اغلب کنار گذاشته می شوند.

حتی گاهی به عنوان فوق سری شناخته می شوند و تنها تعدادی از مدیران ارشد به آن ها دسترسی دارند. پس تعجب آور نیست که چنین طرح هایی به ندرت با موفقیت اجرا شوند. برنامه های استراتژیک باید به همه کسانی که در پروژه دخیل هستند، ابلاغ شوند و بررسی و اصلاح گردند.



## اندازه گیری استراتژیک

پس از تنظیم برنامه استراتژیک، باید بتوان میزان موفقیت های به دست آمده از آن را اندازه گیری کرد که در دو بعد قابل اندازه گیری است:

۱. **اندازه گیری های ورودی:** آیا در حال انجام آنچه در برنامه ریزی تعیین شده، هستیم؟

۲. **اندازه گیری های خروجی:** آیا کاری که در برنامه انجام می شود، همان چیزی است که پیش بینی کرده بودیم؟

کارت امتیازی متوازن، یک روش سیستمی برای اندازه گیری های استراتژیک است. باید برای تمامی جوانب استراتژی خود حداقل یک معیار اندازه گیری داشته باشید.

چارچوب زیر، یک پلان برای اقدامات استراتژیک در اختیار سازمان ها قرار می دهد که عبارت اند از:

- ایجاد اهداف استراتژیکی که در راستای چشم انداز تدوین شده اند.
- شناسایی متغیرهایی که نشان دهنده سطح پیشرفت به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک هستند. (ممکن است برای هر هدف بیش از یک متغیر وجود داشته باشد.)
- تعیین هدف برای هر متغیر که این هدف ممکن است، برای تغییرات احتمالی در طول زمان برنامه ریزی شود یا هدف ثابتی باشد.
- طراحی یک روش ابتکاری برای دستیابی به هر هدف متغیر. تمامی این روش ها باید در جهت برنامه راهبردی مستند شده باشند.

برای اندازه گیری معیارهای موفقیت سازمان می توان از روش های اندازه گیری زیر استفاده کرد:

۱. افرادی که می توانند به شما بگویند اقدامات استراتژیک چیست و کدام یک از آن ها در دوره های اخیر بالا یا پایین بوده اند.
۲. حوزه هایی که میزان انحراف آن ها از اهداف اندازه گیری شده (پس از معرفی معیارهای اندازه گیری)، کاهش داشته است.

## ایجاد و توسعه یک تقویم استراتژیک



برای اطمینان از ادامه روند برنامه استراتژیک، باید یک تقویم استراتژیک تهیه شود. در این تقویم فرآیندها و رویدادهای برنامه استراتژیک سازمان و همچنین روابط بین این دو نشان داده می شوند. در تقویم استراتژیک باید چرخ برنامه ریزی سالانه مشخص شود.

اهداف این تقویم عبارت اند از:

- از استمرار گفتگو، برنامه ریزی و اندازه گیری استراتژیک اطمینان حاصل کنید. برنامه ریزی های استراتژیک معمولاً به صورت سالانه تدوین می شوند و برنامه ای برای اطمینان از این که در بقیه سال به این برنامه استراتژیک سازمانی فکر می شود، وجود ندارد. یک تقویم



استراتژیک، تضمین می کند که به صورت مداوم و منظم به جنبه های مختلف برنامه تدوینی توجه شود و این برنامه به صورت مستمر بررسی و به روز رسانی خواهد شد.

- اطمینان از اینکه گفتگو، برنامه ریزی و اندازه گیری استراتژیک در سطوح مختلف انجام می شود. هیچ سازمانی دوست ندارد برنامه خود را به تکرار بررسی و به روز رسانی کند. این عدم بررسی و به روز نبودن سبب می شود تا در فرآیند نوعی بی اعتمادی و عدم اطمینان ایجاد شود که مزایای حاصل از برنامه ریزی استراتژیک را با مشکل مواجه خواهد کرد. تقویم استراتژیک، باید فرآیند برنامه ریزی را به سطوح و اجزای کوچکتر تقسیم کند به صورتی که در فرآیند سیستماتیک مورد توجه قرار گیرند و بررسی شوند.

- فرآیندها و رویدادهای برنامه ریزی استراتژیک را با سایر عملکردهای سازمان ادغام کنید. این برنامه ریزی بخشی از فرآیندهای سازمان است که باید با برنامه ریزی های مالی و نیروی انسانی در ارتباط باشد.

تقویم استراتژیک باید این وابستگی متقابل بین بخش های سازمانی را به خوبی منعکس کند و تضمین کند که هر فعالیت، به عنوان جزئی از کل بزرگتر دیده می شود، نه به عنوان یک فعالیت ناخواسته.

## یکپارچه سازی گفتگوی استراتژیک

در نهایت سازمان باید گفتگوی استراتژیک را در تار و پود ارتباطات سازمانی بیافد. استراتژی، مستلزم وجود مدل های ذهنی است که اساس طرز تفکر سایرین در مورد سازمان را شکل می دهد.

میزان گفتگوی افراد در مورد سازمان با استفاده از مدل های ذهنی ای که در طول گفتگوهای استراتژیک ایجاد می شود، نشان دهنده این است که افراد تا چه حد موضوع استراتژی را برای خود درونی کرده اند. درونی سازی مدل های ذهنی سبب هدایت اقدامات روزانه می شود و یک سازمان استراتژی گرا را تشکیل می دهد.

## انواع جهت گیری استراتژیک



انواع جهت گیری های استراتژیک عبارت اند از:

- بازارگرایی
- گرایش کارآفرینانه
- جهت گیری تکنولوژیک

که در ادامه به بررسی هر یک از آن ها خواهیم پرداخت.

## بازارگرایی



بازارگرایی به عنوان نوعی استراتژی یا قابلیت حیاتی در نظر گرفته می شود که به سازمان ها کمک می کند تا در محیط کسب و کار نامطمئن امروزی، رقابتی باقی بمانند. بازارگرایی هم مفهوم بازاریابی دارد، هم به عنوان یک استراتژی برای مدیریت استفاده می شود و در موارد زیر به کمک سازمان ها می آید:

- توسعه دانش
  - بازاریابی
  - عملکرد بهینه
  - حفظ مزیت های رقابتی
- مشتری مداری، رقیب مداری و هماهنگی بین عملکردی، منعکس کننده مفهوم بازارگرایی است.
- **مشتری مداری:** به یافتن اطلاعات در ارتباط با نیازها و خواسته های مشتریان برای زمان حال یا حتی آینده اشاره دارد.

- **رقیب مداری:** به در نظر گرفتن نیروها، توانایی ها و تاکتیک های رقبای موجود یا احتمالی برای افزایش آگاهی در مورد اطلاعات و استراتژی های رقا اشاره می کند.
- **هماهنگی بین عملکردی:** سازمان ها می توانند سیگنال های هشدار یا فرصت را دریافت، پردازش و تبدیل کنند و آن را به بخش های مربوطه ارجاع دهند. این کار سبب ایجاد هماهنگی در عملکرد بخش های مختلف می شود.

## گرایش کارآفرینانه



در جهت گیری کارآفرینانه، به جنبه های کارآفرینی استراتژیک یک سازمان پرداخته می شود. این گرایش، به سازمان ها کمک می کند تا از رقبای خود پیشی بگیرند و بتوانند از فرصت های جدید برای مشارکت های نوآورانه در محیط های نامطمئن کسب و کار استفاده کنند.

گرایش کارآفرینانه به معرفی تمایل سازمان برای یافتن و پذیرش فرصت های جدید و در نتیجه اجرای تغییرات می پردازد.

همچنین در این گرایش، سازمان ها جنبه های کارآفرینانه خاص و بعضاً جدید مانند سبک ها، روش ها و شیوه تصمیم گیری هایی را که مدیران برای اقدام به کارآفرینی نیاز دارند، به سمت خود جذب می کنند. نوآوری، ریسک پذیری و پیش گامی مفهوم جهت گیری کارآفرینانه را به خوبی بیان می کنند:

- **نوآوری:** به تمایل به حمایت از خلاقیت و آزمایش روش های نوین در معرفی محصولات یا خدمات جدید، رهبری تکنولوژیکی و تحقیق و توسعه در گسترش فرآیندهای جدید، اشاره دارد.
- **ریسک پذیری:** به تمایل به سرمایه گذاری روی منابع زیاد موجود در پروژه های اشاره دارد که نتایج آن ها ممکن است قابل پیش بینی نباشند و هزینه های فرصت و امکان شکست را بالا ببرند.
- **پیش گامی:** تمایل به موارد زیر را نشان می دهد:
  - جستجوی فرصت های جدید در بازار
  - پیش بینی تقاضا و فرصت های آینده در بازار
  - مشارکت در بازارهای نوظهور
  - شکل دهی به محیط
  - معرفی محصولات و برندهای جدید

## جهت گیری تکنولوژیک



جهت گیری تکنولوژیک یا فناورانه یک روش مهم برای ارتباط سازمان ها و مشتریان است. سازمان ها از این فناوری برای بهبود توانایی خود در جمع آوری اطلاعات مشتریان استفاده می کنند.

به علاوه، سازمانی که توسط این فناوری اداره می شود، این فرصت را در اختیار دارد که ذخایر دانش و فناوری خود را با تجربیات و فرآیندهای گذشته ترکیب کند و مسیر هموارتری ایجاد کند. جهت گیری فناورانه تمایل سازمان ها در معرفی یا استفاده از فناوری، محصولات یا نوآوری های جدید را نشان می دهد.

مهارت های فنی، منابع تحقیق و توسعه و پایه های فناوری سازمان می توانند در ارائه محصولات نوآورانه و طراحی بهتر محصولات در عرضه به بازار نقش اساسی داشته باشند.

به صورت کلی، گرایش بازارگرایانه بر موارد زیر متمرکز است:

- محیط بیرونی سازمان
- مشتریان



• رقبا

• تبدیل دانش بازار به اقدامات ارزشمند

این در حالی است که در گرایش فناورانه به مشتری از منظر محیط داخلی سازمان نگاه می‌کند. توسعه فناوری‌ها، محصولات و خدمات جدید به عنوان کلیدی به منظور ایجاد ارزش برای مشتری و ارائه مزیت رقابتی به سازمان‌ها تلقی می‌شود.

جهت‌گیری کارآفرینی نشان‌دهنده آن است که برخی رفتارها یا فرآیندها در موفقیت سازمان بسیار تأثیرگذار و مهم هستند.