

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

برنامه ریزی استراتژیک فرودگاهی

گذار از مدیریت سنتی به نوین، در صنعت فرودگاهی

مؤلفین

«رامین کاشف آذر»

«احسان باطبی»



ناشر

«اندیشه و آگاهی»

چاپ اول

۱۳۹۲

سرشناسه	: کاشف آذر - رامین - ۱۳۶۰
عنوان اصلی	: برنامه ریزی استراتژیک فرودگاهی
عنوان فرعی	: گذار از مدیریت سنتی به نوین، در صنعت فرودگاهی
مؤلفین	: رامین کاشف آذر - احسان باطنی
مشخصات نشر	: انتشارات اندیشه و آگاهی - کرج - ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری	: ۱۸۴ صفحه: مصور - جدول - نمودار
شابک	: ۳ - ۴ - ۹۳۰۰۱ - ۶۰۰ - ۹۷۸ - ISBN - (۱۰۰۰۰ تومان)
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: کتابنامه
موضوع	: حمل و نقل هوایی - مدیریت
موضوع	: فرودگاه ها - مدیریت
موضوع	: برنامه ریزی استراتژیک - ایران
شناسه افزوده	: باطنی - احسان - ۱۳۶۱
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۲ ۷۲۵/۴ HE
رده بندی دیویی	: ۳۶۲/۲۸۷۶
شماره ی کتاب شناسی ملی	: ۳۳۹۵۶۲۸



« نشر اندیشه و آگاهی »

تلفن: ۰۹۱۲۴۳۸۶۴۰۸ / a.a.publisher@gmail.com

عنوان اصلی	: برنامه ریزی استراتژی فرودگاهی
عنوان فرعی	: گذار از مدیریت سنتی به نوین، در صنعت فرودگاهی
مؤلفین	: رامین کاشف آذر - احسان باطنی
ناشر	: اندیشه و آگاهی
شمارگان	: ۱۰۰۰ مجلد
نوبت چاپ	: اول
طرح روی جلد	: علی سیفی
بازنویسی، ویرایش، صفحه آرایی	: نشر اندیشه و آگاهی

چاپ اول این کتاب، با هدف استفاده در صنعت هوانوردی و دیگر مراکز علمی ذیربط، با حمایت مادی و معنوی «مرکز مدیریت دانش صنعت هوانوردی» انتشار یافته است.

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

عنوان‌ها	صفحات
پیش‌گفتار	VII

فصل اول - منافع صنعت حمل و نقل هوایی

حمل و نقل هوایی مؤثر در شکوفایی اقتصاد جهانی	۱
حمل و نقل هوایی و محیط زیست	۵
آینده‌ی حمل و نقل هوایی تا سال ۲۰۳۰	۶
حمل و نقل هوایی، مؤلفه‌ی ضروری زندگی نوین	۷

فصل دوم - تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک فرودگاهی

تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۰
ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۲
تفکر استراتژیک	۱۴
ساختار برنامه‌ریزی استراتژیک فرودگاهی	۱۷
عوامل تأثیرگذار بر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک فرودگاهی	۱۷
فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک فرودگاهی	۲۰
ورودی‌ها و خروجی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک فرودگاهی	۲۳
منافع کلیدی برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت فرودگاهی	۲۴
برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلند مدت فرودگاهی	۲۶

- برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی کسب و کار فرودگاهی..... ۲۶
- برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بازرگانی فرودگاهی..... ۲۷
- برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی جامع فرودگاهی..... ۲۷
- برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی مدیریت ریسک های فرودگاهی..... ۲۷
- برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی توسعه منابع انسانی فرودگاهی..... ۲۸

فصل سوم - خلق فرایندها و نقشه ی راه برای تدوین برنامه ی استراتژیک فرودگاهی

- ضرورت آغاز برنامه ریزی استراتژیک در فرودگاه ها..... ۳۰
- تعریف منافع و نتایج خاص فرودگاه از برنامه ریزی استراتژیک..... ۳۰
- مزایای خاص فرودگاه از فرایند برنامه ریزی استراتژیک..... ۳۲
- ارزیابی آمادگی فرودگاه برای برنامه ریزی استراتژیک..... ۳۲
- تعریف محدوده ی کلی و دوره ی زمانی برنامه ی استراتژیک فرودگاه..... ۳۳
- دوره ی زمانی هر یک از اجزای برنامه ی استراتژیک فرودگاهی..... ۳۵
- نحوه ی ساماندهی مجموعه ی فرودگاهی در برنامه ی استراتژیک..... ۳۷
- رویکرد برنامه ریزی بالا به پایین یا پایین به بالا..... ۳۹
- تعریف و شناسایی ذینفعان..... ۴۰
- شناسایی انتظارات ذینفعان..... ۴۲
- تعریف نقش ذینفعان..... ۴۳
- توسعه ی یک استراتژی ارتباطی برای مطلع نگاه داشتن ذینفعان..... ۴۴

فصل چهارم - ارزیابی و فهم یک فرودگاه

- بررسی پیشینه و مستندسازی روند وقایع کلیدی گذشته ی فرودگاه..... ۴۵
- نقد و بررسی آمار عملکرد گذشته ی فرودگاه..... ۴۶
- شناسایی عوامل حیاتی حصول و یا عدم حصول اهداف گذشته ی فرودگاه..... ۴۸
- بررسی چگونگی ساختار، مالکیت و مدیریت فرودگاه..... ۴۹
- مزایا و مضرات انواع مالکیت و مدیریت های فرودگاهی..... ۴۹

فصل پنجم - تعریف و تصریح بیانیه‌ی مأموریت، سند چشم‌انداز و ارزش‌های فرودگاه

بیانیه‌ی مأموریت	۵۱
نمونه‌هایی از بیانیه‌ی مأموریت فرودگاهی	۵۲
سند چشم‌انداز	۵۴
معیارهای تدوین چشم‌انداز	۵۶
رویکردها و مدل‌های مختلف تدوین چشم‌انداز سازمانی	۵۷
قدرت یک چشم‌انداز	۶۰
بیانیه‌ی چشم‌انداز فرودگاهی	۶۱
نمونه‌هایی از سند چشم‌انداز فرودگاهی	۶۲
بیانیه‌ی ارزش‌های فرودگاهی	۶۴

فصل ششم - تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی فرودگاه

تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی فرودگاه	۶۹
مفهوم پارادایم	۷۱
گام اول: تجزیه و تحلیل محیط داخلی فرودگاه (احصاء نقاط قوت و ضعف)	۷۳
حوزه‌های مورد توجه در تجزیه و تحلیل محیط داخلی فرودگاه	۷۳
رویه‌های مدیریتی	۷۳
منابع انسانی	۷۳
ارتباطات برون سازمانی (روابط عمومی)	۷۴
برنامه‌ریزی و توسعه	۷۴
عملیات، ایمنی و امنیت	۷۵
محیط زیست	۷۵
رضایت مشتری	۷۵
امور مالی	۷۶
راه‌های جمع‌آوری اطلاعات	۷۶

۷۶.....	تجزیه و تحلیل محیط خارجی (درک فرصت‌ها و تهدیدات)
۷۷.....	مدل PESTLE (محیط خارجی دور دست)
۷۷.....	عوامل سیاسی
۷۹.....	عوامل اقتصادی
۸۰.....	عوامل اجتماعی و فرهنگی
۸۱.....	عوامل تکنولوژیکی
۸۲.....	عوامل زیست محیطی
۸۳.....	نیروهای رقابتی پورتر (محیط خارجی نزدیک)
۸۴.....	وضعیت رقابت بین رقبای فعلی
۸۵.....	خطر ورود رقبای بالقوه (تهدید تازه واردان)
۸۵.....	قدرت چانه زنی عرضه کنندگان
۸۶.....	تهدید محصولات جایگزین
۸۶.....	مقایسه‌ی تطبیقی فرودگاه‌ها
۸۶.....	اهداف مقایسه‌ی تطبیقی فرودگاه‌ها
۸۶.....	معیارهای مقایسه‌ی تطبیقی در فرودگاه‌ها
۸۹.....	فرایند مقایسه‌ی تطبیقی در فرودگاه‌ها
۹۰.....	سایر عوامل محیط خارجی فرودگاه
۹۳.....	تدوین ماتریس SWOT فرودگاه
۹۴.....	تعاریف نقاط قوت و ضعف / فرصت‌ها و تهدیدات
۹۴.....	قواعد حاکم بر ماتریس تحلیلی SWOT
۹۵.....	مراحل انجام تحلیل SWOT
۹۶.....	نمونه‌هایی از ماتریس SWOT فرودگاه‌های دنیا

فصل هفتم - شناسایی مسائل استراتژیک، تدوین استراتژی‌ها و اهداف بلند مدت فرودگاه‌ها

- شناسایی مسائل استراتژیک در فرودگاه ۱۰۱
- تعیین استراتژی‌های عمومی برای فرودگاه ۱۰۳
- رهبری در هزینه (Cost Leadership) ۱۰۴
- متمایزسازی (Differentiation) ۱۰۵
- تمرکز (Concentration) ۱۰۵
- استراتژی‌های اصلی (بزرگ) ۱۰۷
- استراتژی‌های یک پارچگی یا ادغام ۱۰۷
- رسوخ و یا توسعه‌ی بازار ۱۰۸
- استراتژی‌های تنوع ۱۰۹
- استراتژی‌های تدافعی ۱۱۰
- تدوین اهداف بلند مدت (راهبردی) فرودگاه ۱۱۲

فصل هشتم - تدوین اهداف کوتاه مدت

- تدوین اهداف کوتاه مدت ۱۱۷
- ارزش افزوده‌ی اهداف کوتاه مدت در فرودگاه ۱۱۸
- خلق برنامه‌ی اجرایی، به منظور اجرای اهداف کوتاه مدت ۱۲۰

فصل نهم - اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک فرودگاهی

- اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک فرودگاهی ۱۲۳
- مسئولیت سطوح مختلف فرودگاه در تدوین برنامه‌ی استراتژیک فرودگاهی ۱۲۵
- انطباق شاخص‌های کلیدی و اهداف عملیاتی با اهداف کوتاه مدت فرودگاه ۱۲۶
- تکنیک‌های ارزیابی عملکرد فرودگاهی ۱۲۷
- کارت‌های ارزیابی متوازن ۱۲۷
- نقشه‌ی استراتژی ۱۳۴

۱۳۸.....	اجرا و پیاده سازی سیستم پاداش و انگیزشی مناسب
۱۳۹.....	مشوق‌های غیرمالی
۱۴۰.....	تدوین و بهبود یک سیستم آموزشی و توسعه‌ای در فرودگاه

فصل دهم - آینده پژوهی در صنعت هوانوردی

۱۴۱.....	ضرورت آینده پژوهی
۱۴۳.....	ویژگی‌ها و مفروضات آینده پژوهی
۱۴۴.....	اصول آینده پژوهی
۱۴۴.....	روش‌های آینده پژوهی
۱۴۵.....	روش سناریونویسی
۱۴۷.....	روش دلفی
۱۵۱.....	Horizon Scanning دیده بانی آینده
۱۵۱.....	Trend Analysis تجزیه و تحلیل روند
۱۵۲.....	Visioning چشم اندازسازی
۱۵۳.....	Road map نقشه‌ی راه
۱۵۳.....	Back Casting پس‌نگری
۱۵۳.....	Modelling مدل سازی
۱۵۴.....	Gaming & Simulation شبیه سازی
۱۵۴.....	نمونه‌هایی از آینده‌ی صنعت هواپیمایی
۱۵۴.....	نمونه‌ی شماره‌ی یک: وضعیت کنونی شبکه‌ی پروازی
۱۵۶.....	نمونه‌ی شماره‌ی ۲: مشکلات سیستم جاری مدیریت ترافیک هوایی
۱۵۷.....	نمونه‌ی شماره‌ی ۳: سناریوهای آتی عرضه و تقاضای سوخت هواپیمایی
الف.....	منابع مطالعاتی

پیش‌گفتار

اگر توسعه را مجموعه‌ای تفکیک‌ناپذیر از آزادی، رفاه، گسترش و نیز بهره‌گیری از فرصت‌ها، انتخاب‌ها و برقراری حقوق شهروندی در جامعه‌ی مدنی تعریف کنیم، حمل و نقل هوایی را هم می‌توانیم به عنوان عاملی بسیار اثرگذار در توسعه‌ی پایدار جوامع معرفی نماییم. این صنعت، با تسهیل گردشگری و تجارت، باعث ارتقاء استانداردهای زندگی، کاهش فقر، رشد اقتصادی، اشتغال و افزایش درآمدهای مالیاتی می‌شود.

افزایش سفرهای برون مرزی، تبدلات فرهنگی، تعاملات اجتماعی و دیگر تفاهمات در سطوح کلان، از توسعه و نزدیک شدن روابط دولت‌ها و ملت‌ها ناشی می‌گردد.

کاهش موانع و محدودیت‌ها در انتقال افراد یا کالا از مرزها، موجب تسهیل در شکل‌گیری و توسعه‌ی شبکه‌های اجتماعی و اقتصادی پایدار می‌شود. این بدان معنی است که ارتباط آسان و متقابل مردم و امکان ارسال و دریافت کالاهایشان، موجب نوعی ارتباط اجتماعی و اقتصادی و نیز مبنایی برای منافع طرفین خواهد شد.

بر مبنای برآورد اتحادیه‌ی بین‌المللی فرودگاه‌ها، میزان اعزام و پذیرش مسافر در منطقه‌ی خاورمیانه، در سال ۲۰۱۰ در حدود ۲۰۰ میلیون اعزام و پذیرش بوده که در سال ۲۰۲۹ با رشد تقریبی ۴ درصد، تا حدود ۴۳۵ میلیون نفر افزایش خواهد یافت.

این در شرایطی است که با در نظر گرفتن بازار ۱۷۰ میلیونی اعزام و پذیرش در کشور ترکیه که از کشورهای عضو منطقه‌ی اروپا در اتحادیه‌ی بین‌المللی فرودگاه‌ها و نیز در شمار کشورهای منطقه‌ی رقابتی ایران می‌باشد، منطقه‌ی رقابتی تعریف شده برای کشور عزیزمان (منطقه‌ی جنوب غرب آسیا)، بازاری معادل ۶۰۰ میلیون اعزام و پذیرش خواهد داشت.

با محاسبات به عمل آمده، مجموع اعزام و پذیرش در کشور ایران در سال گذشته، ۴۲ میلیون نفر بوده که با رشد تقریبی ۲/۲ (نرخ رشد پیش‌بینی شده توسط اتحادیه بین‌المللی فرودگاه‌ها برای منطقه‌ی خاورمیانه)، این رقم در سال ۲۰۲۹ به حدود ۶۲ میلیون نفر و با نرخ ۴ درصد (دو برابر میزان پیش‌بینی منطقه) به حدود ۸۰ میلیون اعزام و پذیرش خواهد رسید.

با رسیدن به این رکورد، بعد از ترکیه با ۱۷۰ میلیون، امارات ۱۵۵ میلیون و عربستان با ۹۰ میلیون اعزام و پذیرش، ما رتبه‌ی چهارم را احراز خواهیم نمود.

همان‌گونه که اعداد و ارقام فوق نشان می‌دهند، جهت‌گیری برای کسب مقام نخست در شاخص مهم اعزام و پذیرش مسافر در بازار ۶۰۰ میلیونی منطقه، یعنی بازار آتی مسافرت‌های داخلی و خارجی در منطقه‌ی خاورمیانه و ترکیه، به برنامه‌ریزی و بسیج تمام منابع صنعت حمل و نقل هوایی به سمت تفکری نوین و استراتژیک نیازمند می‌باشد تا بتواند در حوزه‌ی این صنعت فراگیر، از حداکثر تقاضای مسافرت‌های داخلی و خارجی برخوردار گردد.

بر خلاف تصورات سنتی، برنامه‌ریزی استراتژیک فرودگاهی، مقوله‌ای بسیار فراتر و جدی‌تر از دستیابی به سطوح قابل قبولی از مسائل ایمنی و امنیتی حاکم بر صنعت فرودگاهی و حتی بسیار پراهمیت‌تر از نیل به منابع مالی و اقتصادی افزون‌تر، برای فرودگاه می‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک فرودگاهی، چه برای فرودگاه‌هایی که مستقل اداره می‌شوند و چه برای شرکت‌های فرودگاهی که مدیریت چندین فرودگاه را با یک سیستم واحد راهبری می‌نمایند، طراحی شفاف آینده‌ی فرودگاه (مبتنی بر سند چشم‌انداز فرودگاهی)، تدوین استراتژی‌ها و اهداف بلند مدت و نیز چگونگی رسیدن به اهداف متعالی کاربران را شامل می‌شود.

یکی از مشکلات صنعت هوانوردی در کشور ما را می‌توان کوتاهی در مطالعه، تولید و نشر دانش راهبردی برای هدایت صنعت و اکتفا به دانسته‌های فنی و تکنیکی موجود در اسناد سازمان‌هایی مانند ایکائو و نظایر آن در قالب استانداردها و دستورالعمل‌هایی نظیر کنوانسیون شیکاگو و ضمایم مربوطه دانست. لذا مرکز مدیریت دانش، با آگاهی از نیاز مبرم صنعت حمل و نقل هوایی به تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک در این صنعت، اقدام به راه‌اندازی نهضت تألیف و ترجمه‌ی کتب راهبردی نموده که کتاب حاضر اولین خروجی و نقطه‌ی آغازین آن می‌باشد.

در این کتاب اصول تدوین برنامه‌ی استراتژیک فرودگاهی مورد بررسی قرار گرفته تا برای تدوین برنامه‌ی استراتژیک، آنگو و راهنمای دست‌اندرکاران صنعت هوانوردی در سوزی فرودگاهی باشد.

برای تألیف این کتاب از بخش‌هایی از گزارش شماره‌ی بیست برنامه‌ی همکاری‌های تحقیقات فرودگاهی (Airport Cooperative Research Program) متعلق به شورای تحقیقات حمل و نقل ایالات متحده آمریکا (Transportation Research Board) که با حمایت‌های سازمان هوانوردی فدرال (FAA) تهیه شده، استفاده به عمل آمده است.

بدیهی است که این اثر نیز می‌تواند خالی از اشکال نباشد! بنابراین نظرات اصلاحی و البته پیشنهادهای کارشناسانه‌ی صاحب‌نظران در صنعت هوانوردی و امور فرودگاهی، موجب تکمیل مطالب و امتنان فراوان مؤلفین خواهد شد.

شایسته است در این مرحله مراتب قدرشناسی خویش را از:

- مجموعه‌ی «مرکز مدیریت دانش صنعت هوانوردی کشور» به عنوان حامی این اثر،

- جناب آقای **نادر خورشیدی** به خاطر بازبینی دقیق کتاب در مرحله‌ی مقدماتی،

- و «**شیراندیشه و آگاهی**» که مسئولیت بازنویسی، ویرایش و صفحه‌آرایی کتاب را علاوه

بر سایر مسئولیت‌های رایج ناشرین تقبل نمودند، ابراز داریم.

با تکریم تلاش‌های ارزشمند پیش‌کسوتان، اساتید و گردانندگان پرتلاش در این صنعت فراگیر، این مجموعه را متواضعانه به تمام کسانی که مسئولانه و متعهدانه برای اعتلای نام ایران همیشه سرفراز کوشیده و می‌کوشند، تقدیم می‌داریم.

رامین کاشف آذر - احسان باطنی

بهمن ماه ۱۳۹۲