



سیستم های برنامه ریزی رسمی اداری

مؤلفین

حسین صفرزاده

علی اکبر فرهنگي

مهدی خادمی

سرشناسه	صفرزاده، حسین، ۱۳۵۴ -
عنوان و نام پدیدآور	سیستم‌های برنامه‌ریزی رسمی اداری
مشخصات نشر	تهران: برآیند پویش، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۲۲۸ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۰-۵۵-۹
قهرمت نویسی	قیما
یادداشت	این مدرک در انرس http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
نقاشه افزوده	فرهنگی، علی‌اکبر، ۱۳۲۱ -
نقاشه افزوده	خادمی، مهدی، ۱۳۶۰ -
کتابشناسی ملی	۳۷۶۹۹۰۰

مؤسسه انتشارات برآیند پویش

نام کتاب: سیستم‌های برنامه‌ریزی رسمی اداری

مؤلفین: علی‌اکبر فرهنگی، مهدی خادمی

ناشر: برآیند پویش

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۲

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی: چاووش

چاپ و صحافی: جبّاری

قیمت: ۱۵۵۰۰ تومان

شابک: ۹-۵۵-۶۰۹۰-۶۰۰-۹۷۸

مركز پخش:

پویش: میدان انقلاب - خیابان اردبیل - بن بست توحید - پلاک ۲ تلفن: ۶۶۴۸۵۴۱۴ - ۶۶۹۶۸۴۶۳

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی از ناشر ممنوع می باشد.

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

پیشگفتار	۵
فصل اول - معرفی و شناخت	۹
فصل دوم - مروری بر مدیریت استراتژیک بازار	۲۷
فصل سوم - تجزیه و تحلیل محیط خارجی	۵۱
فصل چهارم - تجزیه و تحلیل رقبا	۷۵
فصل پنجم - تجزیه و تحلیل بازار و زیر بازار	۱۰۳
فصل ششم - تجزیه و تحلیل محیطی و سوالات استراتژیک	۱۲۹
فصل هفتم - تجزیه و تحلیل محیط داخلی	۱۴۷
فصل هشتم - تجزیه و تحلیل پورتفوی کسب و کار	۱۷۹
فصل نهم - گزینه‌های استراتژیک کسب و کار	۱۹۹
فصل دهم - استراتژی‌های تمایز	۲۲۵
فصل یازدهم - کسب مزایای رقابتی پایدار (SCA) از طریق استراتژی‌های	۲۵۱
فصل دوازدهم - استراتژی‌های رشد و توسعه	۲۷۷
فصل سیزدهم - استراتژی‌های تنوع	۳۰۳
فصل چهاردهم - استراتژی و بازارهای رو به افول	۳۲۷

تا دو چشمت بسته باشد اندر این بازار گاه
سخت ارزان می فروشی لیک انبان می خری
مولوی

بیشگفتار

دنیای یکنواخت و ثابت سنتی، پس از انقلاب صنعتی، سخت دچار تلاطم شد و تمام ابعاد و نهادهای آن رو به دگرگونی نهاد. همه چیز رنگی دگر گرفته و به راهی متفاوت از آنچه که پیش تر بود گام نهاد. تجارت و کسب و کار نیز به عنوان نهادی اساسی در جوامع مختلف بشری از این قاعده عمومی مستثنی نبوده و در چرخه دگرگونی محسوسی قرار گرفت. پس از انقلاب صنعتی تجارت همواره اهمیت روز افزونی یافته و بر نقش آن در زندگی مردم افزوده شده است. این اهمیت اداره کنندگان و دست‌اندرکاران سازمانهای تجاری و تولیدی را بر آن داشت که نسبت به این فعالیت با توجه و وسواس بیشتری برخورد کنند و برای موفقیت در آن به استراتژیها و روشهای گوناگون روی آورند. رقابت کلید پیروزی در کسب و کار شد و بازار صحنه جنگهای بی پایان، کسانی در این جنگ بی امان پیروز می شدند که بیشتر از دیگران و بهتر از آنان قاعده رویارویی را می دانستند و با روشهای تازه تر پای به میدان می گذاشتند.

کسب و کار در این چارچوب از حالت ساده گذشته به فعالیتی کاملاً حرفه‌ای و نیازمند دانش و آگاهی‌های وسیع در زمینه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی اقتصادی و زیست محیطی گردید. مدیریت بازار که پیش تر چندان مرسوم و متداول نبود به تدریج و به ویژه از جنگ جهانی دوم به بعد از اعتبار بالایی بهره گرفته به گونه‌ای که میلیونها دلار در سال در کشورهایی گوناگون مطالعات مربوط به آن را سامان می‌دهد و دانشگاهها و مدارس حرفه‌ای متعددی برای آموزش آنها پدید آمدند.

از دهه ۱۹۸۰ به بعد که مفاهیم استراتژیک یا راهبردی در سازمانها به تدریج جای خود را باز کرد، مدیریت بازار بیش از بخش‌های دیگر مدیریت سازمانها به این رویکرد راهگشا توجه کرده آن را در جمیع فعالیتهای خرید و فروش بکار گرفت. در این رویکرد کارساز که به آینده‌ای کم و بیش دور از نظر زمانی توجه دارد، دو ساحت گسترده عوامل محیطی و عوامل سازمانی تماماً مورد توجه بوده و هر حرکت موکول به شناخت کامل اجزاء و عناصر این دو قلمرو گردید. دیگر روشهای تک بعدی و یکسو نگرانه گذشته که بر اساس تفکرات مدیریت علمی تیلوری و مدیریت اداری «ویبری» و دیگر سردمداران و نظریه پردازان مسایل سازمانی و تجاری بود پاسخگوی پیچیدگی‌های سازمانی و محیطی تماماً نبود و فعالان سازمانی را با بحرانهای عمیق روبرو می‌کرد. برای اداره سازمانهای تولیدی و بازرگانی نگاری استراتژیک که مسلح به اقتصاد، جامعه شناسی، روانشناسی اجتماعی، روانشناسی، حقوق و غیره بوده و این علوم را در کنار علوم سازمانی و بازرگانی تماماً بکار می‌گیرند نیاز است. این پیچیدگی‌ها مدیرانی چند وجهی را با رفتاری کاملاً علمی و خلاق و نوآورانه می‌طلبد که هرگز تسلیم روزمرگی و تکرار نشده و دائماً خود را و سازمان خود را با تحولات حادث هماهنگ و همسو نشان می‌دهند. آنان به خوبی این گفته نفز را که منسوب به «مارکوس اورلیوس» می‌باشد که «... هرگز از یک نقطه رودخانه بیش از یک بار نمی‌توان عبور کرد، را در ذهن داشته و همواره خود را آماده رویارویی با پدیده‌های تازه و شرایط نو می‌دارند.

مدیریت استراتژیک بازار در این راستا حرکت کرده، برای تحقق این مهم تلاش می‌کند. کتاب حاضر که برای درسی به همین نام طراحی شده است، بر آن است که رموز و فنون این دانش کارساز را به خوانندگان خود منتقل و آنان را مهیای رویارویی با دنیای متلاطم و متلون هزاره سوم میلادی در عرصه بازار کند. ساختار کتاب به گونه‌ای است که استادان محترم و فرزانه دروس مدیریت بازار و

بازاریابی می‌توانند در هر جلسه درسی خود یک فصل آنرا مورد عنایت قرار دهند و در هفده جلسه هر نیمسال درسی کل مقوله کتاب را تدریس فرمایند. مدیران محترم صنعت و تجارت نیز با پیروی گام به گام از فصول کتاب می‌توانند خود را به ابزار کارساز مدیریت استراتژیک بازار مجهز سازند و در عرصه رقابت با دانشی وسیع تر و بینشی چند وجهی به حل و فصل مسایل سازمان و صنعت خود بپردازند.

فصل اول کتاب به معرفی و شناخت محیط و فعالیت و استراتژی می‌پردازد و استراتژی‌های تجاری را به خواننده‌های خود معرفی می‌کند و آنان را با سیر تکوینی نظامهای مدیریت آشنا می‌سازد. فصل دوم، مروری بر مدیریت استراتژیک بازار است که تصویری کلی ارائه می‌گردد و در آن به معرفی مصرف کننده، رقیب، بازار، محیط و غیره پرداخته و روابط منطقی حاکم بین آنها را مورد توجه قرار می‌دهد و به استراتژی موجود در مورد آنها اشاره گذرا می‌شود.

فصل سوم، به تجزیه و تحلیل محیط بیرونی حاکم بر سازمان می‌پردازد و نقش محیط را بر تصمیم گیریهایی استراتژیک بیان می‌دارد. در این فصل به انگیزه‌های مشتریان و نیازهای آنها نیز پرداخته می‌شود.

فصل چهارم، تجزیه و تحلیل رقیب را هدف تحلیل خود قرار داده است. در این فصل به شیوه‌های شناسایی رقیب اشاره می‌شود و استراتژی‌های گذشته و فعلی آنان را مورد توجه قرار می‌دهد و به بررسی نقاط قوت و ضعف آنها می‌پردازد.

فصل پنجم، تجزیه و تحلیل بازار و تقسیمات مربوط به آن را در بر می‌گیرد، ابعاد تحلیل نیز در مرکز توجه این فصل است و زیر باورها نیز از نظر دور نمی‌باشند. رقبای بالقوه در کنار رقبای بالفعل قرار گرفته و خصوصیات و فعالیت‌های آنها نیز مورد توجه می‌باشد. در پایان فصل سعی به دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت در عرصه رقابت می‌شود و کتاب رهنمودهای جالب توجهی ارائه می‌کند.

فصل ششم، به طرح سئوالات استراتژیک در کنار تجزیه و تحلیل عوامل محیطی می‌پردازد. حوزه‌های مختلف دولت، اقتصاد، فرهنگ و جمعیت شناختی در این تحلیل‌ها از اهمیت بیشتری برخوردارند. تجزیه و تحلیل سناریوهای مختلف نیز در این فصل در نظر می‌باشند.

فصل هفتم، به تجزیه و تحلیل محیط داخلی توجه می‌کند، فروش و سهم بازار، عملکرد ارزش افزوده اقتصادی، رضایت مشتریان و وفاداری آنها به کالا و شرکت، هزینه‌ها و قابلیت‌ها و محدودیت‌های سازمانی نکات دیگری می‌باشند که به آنها پرداخته می‌شود.

فصل هشتم، تجزیه و تحلیل پورتنفوی کسب و کار را در نظر دارد که در آن سهم رشد، سهم بازار، وضعیت رقیب، اجرای استراتژی گوناگون را به دقت مورد توجه قرار می‌دهد.

فصل نهم، گزینه‌های استراتژیک در کسب و کار را سر لوحه توجه خود قرار داده و به مزیت‌ها و انواع آن در مورد شرکت مورد نظر می‌پردازد. مزیت رقابتی و مسایل مربوط به آن از نظر دور نمی‌باشد و فرصت طلبی‌های استراتژیک و بویایی آنها تجزیه و تحلیل می‌گردند.

فصل دهم، به استراتژی‌های تمایز می‌پردازد، که در آن عناصر و اجزاء سازنده و شکل دهنده، عرضه محصول، ترکیب آنها، خدمات پس از فروش، کانالهای توزیع و غیره مورد عنایت می‌باشند.

فصل یازدهم، به کسب مزایای رقابتی پایدار از طریق استراتژی‌های کاهش هزینه می‌پردازد. استراتژی‌های کاهش هزینه، طراحی محصول، فرهنگ کاهش هزینه، پیشروان و دنباله روها و غیره و مسایل دیگر نکاتی می‌باشند که این فصل را غنی‌تر می‌سازند.

فصل دوازدهم، استراتژی‌های رشد و توسعه را سرلوحه بررسی‌های خود قرار داده است. افزایش کاربرد محصول، توسعه محصول در بازار فعلی، محصولات جدید برای بازارهای فعلی، توسعه بازار با

استفاده از محصولات فعلی، استراتژی‌های ادغام چه افقی و چه عمودی مواردی هستند که مورد توجه می‌باشند.

فصل سیزدهم، استراتژی‌های تنوع را در بر می‌گیرد که خود شامل توان بالقوه‌ای جهت کسب هم‌افزایی از طریق انتقال یا تبادل دارایی‌ها یا مهارت‌های موجود در سازمان می‌باشد.

فصل چهاردهم، استراتژی و بازارهای رو به افول در این فصل مورد توجه‌اند که در ابتدا عوامل مؤثر بر شرایط افول انگیز بر بازار را مطرح و سپس به استراتژی و مشکلات موجود در راه اجرای استراتژی می‌پردازد.

فصل پانزدهم، در مورد استراتژی‌های جهانی است. این فصل در ابتدا به انگیزه‌های موجود برای پیاده کردن استراتژی‌های جهانی می‌پردازد و سپس اجرای استراتژی‌های جهانی را مورد توجه قرار می‌دهد و آنگاه اتحادهای استراتژیک را به بررسی می‌نشیند. با گسترش مفهوم جهانی شدن این فصل از ویژگی خاصی برخوردار است.

فصل شانزدهم، اجرای استراتژی را مورد توجه قرار داده است، که خود به تحلیل سازمانی مبتنی بر هزینه و قابلیت امکان اجرای استراتژی خاص با توجه به ساختار لازم برای اجرای آنها و نیز فرهنگ سازمانی مناسب می‌پردازد. در این راستا نظام‌های حسابداری و بودجه بندی، اطلاعات ارزیابی حقوق و دستمزد نیز مورد توجه‌اند.

فصل هفدهم و آخرین کتاب مبتنی بر سیستم‌های برنامه ریزی رسمی سازمان است، که در آن به اشکال برنامه ریزی و مزایا و معایب آنها می‌پردازد. مراحل برنامه ریزی و پیچ و تاب‌های آن نیز مورد توجه‌اند.

بی شک می‌توان گفت کتاب مدیریت استراتژیک بازار پروفیسور دیوید آکر یکی از برجسته‌ترین آثار در این زمینه و مدیریت استراتژیک است و برای کشور نوپای صنعتی چون ایران می‌تواند راهگشای زیادی باشد و مدیران و نظریه پردازان و دانشجویان می‌توانند از آن بهره‌های فراوان بگیرند. از سال‌های قبل که مترجمان به تدریس مدیریت بازاریابی و مدیریت استراتژیک اهتمام ورزیده بودند در آرزوی یافتن کتابی با این مشخصات و تدوین چنین کتابی بودند که خوشبختانه در سال‌های بعد آن را در قالب این کتاب که پروفیسور آکر تدوین و به چاپ‌های مکرر رسان، یافتند. برای مترجمانی‌های بسی مباحثات است که این ترجمه را تقدیم اهل نظر و مدیران اجرایی نموده‌اند. کاستی‌های کتاب به ترجمه آن بر می‌گردد هر چند در ترجمه سعی وافر به عمل آمده است که چیزی از متن اصلی حذف و یا چیزی به آن اضافه نشود و همین تا حدی کار ترجمه و درک آنرا دشوار کرده است. ولی این تعدیل وجود داشته است که وفاداری به متن در حد بسیار بالایی رعایت گردد. امید است مقبول استادان نکته، سنج، دانشجویان تیزهوش و نکته جو و مدیران مدبر قرار گیرد.

لازم است در اینجا از زحمات خانمها فرانزه زند و ریحانه آقا سید آقا و همچنین جناب آقای یعقوبی، مدیریت محترم انتشارات پویش کمال تشکر و قدردانی را داشته باشیم.

دکتر علی اکبر فرهنگی

دکتر حسین صفرزاده

و مهدی خادمی

فروردین ۱۳۸۵