

برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت چاپ

الهه امیریان

کارشناس ارشد MBA، دانشگاه علم و فرهنگ

کارشناس چاپ و نشر

رئیس‌بدین احمدی

دبیر آموزشی، دانشگاه تربیت مدرس

عضو هیات مدیره انجمن علمی فناوری چاپ ایران

معاون پژوهشی مرکز پژوهش مواد و مصالح نوین (فن آفرین فر)



نشر مهرنوروز

۱۳۹۵



مرکز پژوهش مواد و مصالح نوین
فن آفرین فر
(FARIN-FR)



انجمن علمی
فناوری چاپ ایران
Iranian Scientific Association
on Printing Technology

دانشگاه علم و فرهنگ



سروشناسه:	امیریان، الهه، ۱۳۶۱ -
عنوان و نام پدیدآور:	برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت چاپ / الهه امیریان، سیدبدرالدین احمدی.
مشخصات نشر:	تهران: مهر نوروز، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری:	۲۰۸ ص
شابک:	۹-۴۳-۷۲۶۱-۶۰۰-۹۷۸-۲۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
موضوع:	برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع:	Strategic planning
موضوع:	چاپ -- صنعت و تجارت -- مدیریت
موضوع:	Printing industry-- Management
شناسه افزوده:	احمدی، بدرالدین، ۱۳۴۰ -
رده بندی کنگره:	الف / ۳۰ / ۲۸ / HD / ۴ ب ۸ / ۱۳۹۵
رده بندی دیویی:	۶۵۸ / ۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی:	۴۵۹۲۹۴۸



نشر مهرنوروز

عنوان:	برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت چاپ
پدیدآورندگان:	الهه امیریان، سیدبدرالدین احمدی
طراحی جلد:	یهنام زنگی
صفحه آرایشی:	سایاگرافیک
چاپ اول:	۱۳۹۵
شمارگان:	۱۰۰۰ جلد
شابک:	۹-۴۳-۷۲۶۱-۶۰۰-۹۷۸
قیمت:	۲۰۰۰۰ تومان

حق چاپ و نشر محفوظ است.

تلفن: ۸۸۵۱۳۹۰۶

دورنگار: ۸۸۵۱۱۸۰۷

www.mnbook.com

info@mnbook.com

مؤلف: ۰۹۱۲۸۱۶۴۸۱۹

فهرست

گفتار نخست.....	۱۳
-----------------	----

فصل اول: اصول و مبانی برنامه‌ریزی

مقدمه.....	۱۹
اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی.....	۲۰
تعریف کلی برنامه‌ریزی.....	۲۱
هدف از برنامه‌ریزی.....	۲۱
انواع برنامه‌ریزی.....	۲۲
دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی.....	۲۳
محاسن برنامه‌ریزی.....	۲۷
تله‌های مهم برنامه‌ریزی.....	۲۸

فصل دوم: اصول تفکر استراتژیک

مقدمه.....	۳۷
چارچوب‌ها تفکر سازمانی.....	۳۷
ویژگی‌های سازمان‌های دارای استراتژی.....	۴۱
مدیر با توان راهبری سیستمی.....	۴۴
ویژگی‌های توسعه‌موثر سازمانی.....	۴۶
نیاز به اطلاعات در تغییرات و مدیریت برنامه‌ریزی.....	۴۸
سازماندهی تغییر براساس اطلاعات.....	۴۹
راهبردهای اجرای تغییر در مدیریت برنامه‌ریزی.....	۵۰
مرحله فرموله کردن دانش.....	۵۲
مرحله اجرای راهبرد.....	۵۳
مرحله ارزیابی موقعیت تغییرات.....	۵۶
ورود به اجرای پروژه تغییر.....	۵۷
ساختار سازمانی پروژه‌های تغییر.....	۵۸

فصل سوم: آشنایی با صنعت چاپ

مقدمه.....	۶۳
جایگاه صنعت چاپ.....	۶۴

۶۹	تعریف چاپ
۷۰	شیوه‌ها و روش‌های مختلف چاپ
۷۱	انواع فناوری چاپ
۷۱	چاپ افست
۷۱	فلکسوگرافی
۷۲	چاپ دیجیتال
۷۲	سلیک اسکرین
۷۳	تاریخچه صنعت چاپ در ایران و جهان
۷۳	چاپ در جهان
۷۳	چاپ در ایران
۷۸	وضعیت کنونی صنعت چاپ در دنیا و ایران
۷۸	اهمیت صنعت چاپ در دنیا
۷۹	بررسی وضعیت موجود صنعت چاپ ایران
۸۰	وضعیت واحدهای چاپ و عناوین
۸۳	ظرفیت چاپ در کشور
۸۴	تجهیزات و ماشین‌آلات
۸۴	صنعت چاپ ایران در چشم‌انداز جهانی چاپ و بسته‌بندی
۸۴	محرك‌های جهانی صنعت چاپ سال ۲۰۱۶
۸۵	روندهای جهانی صنعت نشر
۸۶	چاپ‌های انعطاف‌پذیر و مشخصه‌های آن تا سال ۲۰۱۶
۸۶	پیش‌بینی بازار مصرف کنندگان نهایی چاپ بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶
۸۹	پیش‌بینی سهم بازار فرآیندهای چاپ از سالهای ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶
	فصل چهارم: چالش‌های موجود در صنعت چاپ ایران
۹۵	مقدمه
۹۵	عوامل موثر بر رکود صنعت چاپ ایران
۹۸	مسائل پیش‌روی صنعت چاپ
۹۸	سرعت بالای پیشرفت‌های تکنولوژیکی
۹۹	انفجار محتوا
۱۰۰	مسأله تصویر صنعت
۱۰۰	راه‌حل
۱۰۰	تقویت
۱۰۲	توسعه
۱۰۲	رسانه‌های اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی
۱۰۲	راهکارها و ابزارهای دیجیتال
۱۰۳	تجربه

۱۰۳	محتوای تجربی
۱۰۴	الگوهای تجاری
۱۰۵	تعهد
۱۰۵	قوت ها، ضعف ها، تهدیدها و فرصتهای صنعت چاپ ایران از دید صاحب نظران
۱۰۶	نقاط قوت صنعت چاپ ایران
۱۰۶	نقاط ضعف صنعت چاپ ایران
۱۰۷	فرصت های پیش روی صنعت چاپ ایران
۱۰۸	تهدیدهای پیش روی صنعت چاپ ایران
۱۰۸	سایر چالش ها و تنگناهای صنعت چاپ ایران

فصل پنجم: برنامه ریزی استراتژیک

۱۱۳	مقدمه
۱۱۳	شناخت استراتژی
۱۱۴	تعریف و مفاهیم کلیدی استراتژی
۱۱۶	عوامل ایجاد کننده استراتژیک
۱۱۷	مزایا و معایب استراتژی
۱۱۸	مدیریت استراتژیک
۱۲۱	کارکردهای چهارگانه مدیریت استراتژیک
۱۲۲	مزایای مدیریت استراتژیک
۱۲۳	محدودیت های مدیریت استراتژیک
۱۲۳	برنامه ریزی استراتژیک
۱۲۴	اهمیت و ضرورت برنامه ریزی استراتژیک
۱۲۵	فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
۱۲۷	بیانیه ی مأموریت، چشم انداز و ارزش شرکت
۱۲۸	روش تدوین استراتژی
۱۳۰	مدل های مختلف تدوین و انتخاب استراتژی
۱۳۶	تحلیل SWOT
۱۴۳	انواع استراتژی ها
۱۴۳	تعریف استراتژی های یکپارچگی
۱۴۳	تعریف استراتژی های متمرکز
۱۴۴	تعریف استراتژی های تنوع
۱۴۴	تعریف استراتژیهای تدافعی

فصل ششم: مطالعه موردی (شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران)

۱۴۹	مقدمه
۱۴۹	آشنایی با شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران

۱۵۱	موضوع شرکت
۱۵۲	خدمات شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران
۱۵۲	خدمات یاسرویس های ارائه شده و روند تغییر آن
۱۵۴	چشم انداز، ماموریت و ارزش های شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران
۱۵۴	چشم انداز شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران
۱۵۴	ماموریت شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران
۱۵۴	ارزش های اصلی شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران
۱۵۵	اهداف شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران
۱۵۵	آمار: کیفی
۱۵۶	آمار: کمی
۱۵۷	ساختار
۱۵۸	تحصیلات
۱۵۹	سابقه کار
۱۶۰	آمار استنباطی
۱۶۱	تحلیل عوامل داخلی و خارجی شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران
۱۶۱	شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی
۱۶۴	شناسایی و ارزیابی عوامل خارجی
۱۶۶	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی (IFE & EFE)
۱۶۶	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۱۶۹	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۱۷۲	ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT)
۱۷۴	استراتژی WO (نقاط ضعف، فرصت ها)
۱۷۵	استراتژی SO (نقاط قوت، فرصت ها)
۱۷۷	استراتژی ST (نقاط قوت، تهدیدها)
۱۷۵	استراتژی WT (نقاط ضعف، تهدیدها)
۱۷۸	تعیین موقعیت استراتژیک شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران
۱۷۹	ارائه استراتژی های به منظور افزایش بهره وری و توان رقابتی شرکت
۱۸۰	استراتژی های بهبود مدیریت منابع انسانی
۱۸۰	استراتژی های بهبود فرآیندهای مدیریتی، اجرایی و عملیاتی
۱۸۱	استراتژی های بهبود کیفیت خدمات و محصولات
۱۸۱	استراتژی های توسعه ی پژوهش های کاربردی در حوزه ی صنعت چاپ (R&D)
۱۸۱	بکارگیری رویکردهای نوین و استفاده از ظرفیت های TI و IC
۱۸۲	تعیین استراتژی های توسعه
۱۸۲	نتیجه گیری کلی پژوهش

فصل هفتم: آینده؛ توسعه برنامه ریزی بلند مدت

۱۸۷	مقدمه
۱۸۷	واقعیت؛ مدیریت امروز و آینده
۱۸۸	مروری بر مفاهیم کلیدی آینده آزمایی
۱۸۸	تعریف آینده آزمایی
۱۸۹	آینده، مفهومی یا مصداق
۱۹۰	آینده های محتمل (قابل وقوع)
۱۹۱	آینده های ممکن (احتمال وقوع)
۱۹۱	آینده های مهم یا مرجح
۱۹۱	شکاف های موجودیت تا مطلوبیت با تجزیه و تحلیل
۱۹۲	ایده ها و مفاهیم نه ظهور
۱۹۳	نگریستن روبه جلو، از حال به آینده
۱۹۴	نگریستن از آینده به حال
۱۹۴	تجزیه و تحلیل مجسمه توانمندی ها
۱۹۶	سناریوها: کشف آینده و تدوین آن
۱۹۸	آنچه باید آموخت و بکار بست
۱۹۹	پیشنهاد های مشرف بر عمل
۲۰۱	یادداشت ها

گفتار نخست

جایگاه رشد، تحول‌پذیری و تغییرات علمی در مدیریت، فرهنگ، جامعه، چاپ و نشر، مبانی سازمانی و اصول برنامه‌ریزی، پیشرفتی همه‌جانبه و روندی شتابان در دنیای امروز داشته و در واقع، از ثبات و بی‌حرکی حاکم بر جوامع قبل دیگر نشانی باقی نمانده است. تغییرات در تمامی موضوعات ارتباطی جهان اعم از اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، علمی و تکنولوژیکی، سایه خود را به طور کامل گسترانیده است. این روند شتابنده مستلزم تغییر نحوه برخورد و نگاه همه افراد، سازمان‌ها، نهادها و در واقع تمامی اجزای تشکیل دهنده اجتماعی است که خواهان ادامه فعالیت، پیشرفت و تکامل می‌باشند. درحقیقت برای گریز از عدم ثبات حاصل از هیچ تغییرات، باید بنیان‌های جدیدی بناکرد و در حال بهره‌برداری کامل از روش‌ها و رات با بازشناسی قوانین حاکم بر این امور، سعی در اجرای فرایند مدیریت تغییر نمود. به عبارت دیگر می‌توان مرز جهان آینده و گذشته را با مفهوم علمی و تفاوت بین اهداف هدفمند تغییر و عملیات اجرایی، بهتر شناساند.

از سویی، برنامه‌ریزی مبتنی بر ریسک و راهبرهای عملیاتی، امروزه در علوم دانش بنیان و تکنولوژی‌های پیشرفته و علوم و فن‌آفرینی بین رشته‌ای جایگاه ویژه‌ای بدست آورده است. نیاز به رشد و تحول تغییرات سریع بویژه در علوم مرتبط با فناوری چاپ و فرآیندهای تولید نیز باعث شده است تا فرآیندهای فیزیکی به سمت فرآیندهای الکترونیک و هوشمند تغییر مسیر دهند. این حرکت، ورود نیروی کار جدید با مهارت‌های فیزیکی و الکترونیک را ضروری می‌سازد. در حال حاضر، صنعت چاپ فقط بخشی از این نیازها را احساس کرده است. بنابراین لازم است مدیران از طریق ورود نیروهای باکیفیت و آموزش افراد

با استفاده از منابع درونی و بیرونی شرکت، نیازهای نیروی کار آینده را درک کرده و آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. برای این‌که شرکت تجاری در بازار رقابت باقی بماند، کسب مهارت باید با برنامه‌ریزی جهت ایجاد تغییرات در مهارت هماهنگ باشد.

سیرکنونی جهان در جهت تغییر مفهوم و مصداق برنامه‌ریزی برای سازمان‌ها از عملیات جاری به عملیات ایجاد تغییرات و حتی دراز مدت، معطوف به نتیجه می‌اشد. طی نمودن صحیح این مسیر همراه با ارائه بهره‌برداری از حیطه‌های جدیدی از دانش مدیریت، برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی استراتژیک، مفهوم تکامل یافته مدیریت بهره در سازمان را می‌توان از این دیدگاه، به عنوان تلاشی در جهت کنش و استاده بهینه از این تغییرات گسترده دانست. از آنجا که تغییر در تمامی بنیان‌ها، مظاهر اجتماع و علوم امروز بروز می‌یابد، مدیریت تغییرات هدفمند، همراستا با برنامه‌ها با مدیریت طرح‌ها و پروژه نوین نیز در تمامی زمینه‌های مرتبط ظهور و تنجی یافته است.

به‌طور قطع و یقین صنعت چاپ و جایگاه نشر بعنوان یکی از مهمترین صنایع فنی-مهارتی و اثرگذار کشور به‌عنوان یک رشته تخصصی حوزه فرهنگ، رسانه و ارتباطات گفته‌اند که صنعت چاپ بعنوان یکی از محورهای اساسی در اقتصاد و پایه‌های فرهنگی در ایران نامی می‌شود؛ زیرا به لحاظ گستردگی و تقریب همه صنایع و هنرها، بنوعی به صنعت چاپ و نشر وابسته است. بررسی‌های انجام شده در این صنعت، حکایت از کاهش روند تقاضا و به‌تأثیر از آن در روند تولید و عرضه بازار در این حوزه دارد، فلذا مستلزم تدوین برنامه استراتژیک برای بلند مدت است. به اعتقاد بیشتر کارشناسان دلایل این روند کاهش تقاضای مشتری را ابتدا باید در بالا بودن قیمت مواد اولیه و در مرحله بعد در عدم پویایی و مبهم بودن برنامه آموزشی، صنف صنعت چاپ و عدم دعوت به همکاری از انجمن علمی فناوری چاپ ایران و حتی کارشناسان باتجربه جستجو کرد. در عین حال، کارشناسان و خبرگان این حوزه از جمله دلایل دیگر عدم کارایی صنعت چاپ را سنتی بودن آن و عدم توجه

به علم مدیریت، تبلیغات و تکنولوژی جدید می‌دانند یعنی باوجود کارایی و درآمد کم، هزینه زیادی برای اداره چاپخانه‌ها صرف می‌شود. از سویی، عدم توجه به علوم و اصول مدیریت علمی و اجرایی باعث شده که دست‌اندرکاران بدون توجه به شناسایی نیازها، ضروریات و الزامات واقعی چاپخانه‌ها اقدام به خرید ماشین‌آلاتی کنند که چندان ضروری بنظر نمی‌رسد، بلکه در عوض باعث می‌شود تا هزینه‌ها هر روز بیشتر و بیشتر و درآمدها کمتر شود. آنهم در شرایطی که بازده کار چندان رضایتبخش، علمی و مطلوب نیست. چارچوب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت چاپ و نشرکشور، راهنما و راهگشای پاسخ به این سوالات است. در این کتاب با موضوعات متنوع، کاربردی و اثربخش همراه با پیشنهادهای عملی آشنا خواهید شد که مشتمل بر:

فصل اول: اصول علمی برنامه‌ریزی، فصل دوم: اصول تفکر استراتژیک، فصل سوم: آشنایی با صنعت چاپ، فصل چهارم: چالش‌های موجود در صنعت چاپ ایران، فصل پنجم: برنامه‌ریزی استراتژیک، فصل ششم: مطالعه موردی (شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران)، فصل هفتم: آینده؛ توسعه برنامه‌ریزی بلند مدت. نگارندگان معتقد هستند هیچ اثری بویژه این اثر مکتوب، خالی از نقص و کاستی نیست، لذا از صاحب‌نظران، متخصصان و خیرگان حوزه‌های علوم، مدیریت و فناوری چاپ و نشر و صنایع وابسته تقاضا می‌شود پیشنهادهای و انتقادهای و رهنمودهای علمی و تجربی خود را برای اصلاح موضوعات و مطالب این کتاب را برای نگارندگان ارسال فرمایند تا در ویراست‌های بعدی لحاظ شود.

با احترام - نگارندگان