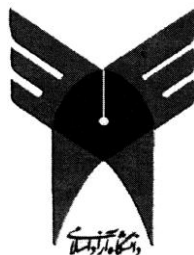


به نام خدا



دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان

دانشکده علوم انسانی-گروه مدیریت صنعتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد M.A

گرایش : تولید

عنوان:

طراحی و تعیین استراتژی های مناسب برای توسعه صنایع غذایی(شیر و صنایع لبنی) در استان سمنان با استفاده از مدل SWOT

استاد راهنما :

آقای دکتر داود فیض

استاد مشاور:

آقای دکتر سید عبدالله حیدریه

نگارش :

فرامرز محبوبی فولادی

تابستان ۱۳۹۰

IN THE NAME OF GOD



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Semnan Branch

Department Of Industrial Management

M.A Thesis Of production

Subject:

**Designing and Determine the Appropriate
strategies for the development of food industry
(Milk and dairy industries) in Semnan Province
using SWOT.**

Advisor:

Dr. mr Faiz

Consulting Advisor:

Dr.mrHydariyeh

By:

Faramarz Mahboubi Fouladi

August: 2011

تقدیر و تشکر

به مصداق

* من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق *

بر خود لازم می دانم از اساتید ارجمند جناب آقای دکتر داود فیض (استاد راهنما) و جناب آقای دکتر سید عبد الله حیدریه (استاد مشاور) به جهت راهنمایی های مجدانه و خالصانه علمی در تمام مراحل این پژوهش، این حقیر را مورد لطف خود قرار داده اند تشکر و قدر دانی نمایم و از خداوند سبحان برای این عزیزان خیر دنیا و آخرت را مسئلت نمایم.

همچنین از اعضاء محترم هیئت علمی گروه تحصیلات تکمیلی مدیریت صنعتی بویژه از مدیریت پرتلاش گروه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی جناب آقای دکتر محمد همتی تشکر و قدر دانی می نمایم.

از آنجا که این تحقیق با همکاری و همراهی مدیران و کارشناسان سازمان صنایع و معادن و سازمان جهاد کشاورزی استان سمنان انجام گرفته است و در طول این تحقیق اینجانب را یاری نمودند از نامبردگان صمیمانه تشکر و قدر دانی می نمایم.

تقدیم به :

روح بلند و ملکوتی شهدای عزیز و امام شهیدان که با نثار جانشان امنیت و آرامش را به میهن عزیزمان ایران سرافراز بخشیدند و زمینه انجام اینگونه تحقیقات علمی را مهیا نمودند.

فصل اول : کلیات پژوهش

چکیده	۱
مقدمه	۳
۱-۱- بیان موضوع و مسئله تحقیق	۳
۲-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق	۴
۳-۱- اهداف تحقیق	۵
۴-۱- سوالات	۶
تحقیق	۶
۵-۱- روش	۶
تحقیق	۶
۶-۱- قلمرو تحقیق	۷
۷-۱- تعاریف عملیاتی و مفهومی متغیرها	۷
۱-۷-۱- استراتژی	۷
۲-۷-۱- تدوین استراتژی	۷
۳-۷-۱- بررسی محیطی	۸
۱-۳-۷-۱- تجزیه و تحلیل محیط خارجی	۸
۲-۳-۷-۱- تجزیه و تحلیل محیط داخلی	۸
۴-۷-۱- ماتریس SWOT	۸
۵-۷-۱- قوت ها	۹
۶-۷-۱- ضعف ها	۹
۷-۷-۱- فرصت ها	۹
۸-۷-۱- تهدیدها	۱۰

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بخش اول: استراتژی	۱۲
مقدمه	۱۲
۱-۲- تاریخچه استراتژی	۱۲
۱-۱-۲- زمینه پیدایش برنامه ریزی استراتژیک	۱۲
۲-۱-۲- دهه ۱۹۶۰: ظهور استراتژی در دانشگاهها	۱۳
۳-۱-۲- دهه ۱۹۷۰: دوران بلوغ	۱۵
۴-۱-۲- دهه ۱۹۸۰: دوران فول	۱۵

۱۶ ۲-۱-۵-دهه ۱۹۹۰ : ظهور مجدد
۱۷ مفاهیم اساسی
۱۷ ۲-۲-مدیریت استراتژیک
۱۷ ۲-۲-۱-تجزیه و تحلیل محیطی
۱۸ ۲-۲-۱-۱-محیط عمومی
۲۰ ۲-۲-۱-۲-محیط عملیاتی
۲۱ ۲-۲-۱-۳-محیط درونی
۲۲ ۲-۳-فرایند مدیریت استراتژیک
۲۴ ۲-۴-تعریف برنامه ریزی
۲۵ ۲-۵-برنامه ریزی راهبردی
۲۵ ۲-۶-راهبرد یا استراتژی
۲۶ ۲-۷-چشم انداز
۲۷ ۲-۸-ماموریت سازمان
۲۸ ۲-۹-انواع استراتژی
۲۹ ۲-۹-۱-استراتژی های تهاجمی
۳۰ ۲-۹-۲-استراتژی های یکپارچه سازی
۳۳ ۲-۹-۳-استراتژی های تنوع گرایی
۳۴ ۲-۱۰-۱-مدل های مختلف تدوین و انتخاب استراتژی
۳۴ ۲-۱۰-۱-۱-مدل فیلیپس
۳۶ ۲-۱۰-۲-مدل فریمن یا دینفان
۳۷ ۲-۱۰-۳-مدل رقابتی پورتر
۳۸ ۲-۱۰-۴-مدل پورت فولیو
۳۹ ۲-۱۰-۴-۱-مدل ماتریس رشد بازار-سهم بازار
۴۰ ۲-۱۰-۴-۲-مدل ماتریس B.C.G

- ۴۱..... ۲-۱۰-۴-۳- مدل ماتریس پورت فولیوی چند فاکتوری GE
- ۴۳..... ۲-۱۰-۴-۴- ماتریس دوره عمر پورت فولیو
- ۴۵..... ۲-۱۰-۴-۵- ماتریس ADL
- ۴۷..... ۲-۱۰-۵- مدل تحلیل سوالات بحرانی
- ۴۷..... ۲-۱۰-۶- مدل SPACE
- ۴۹..... ۲-۱۰-۷- مدل تحلیل SWOT
- ۵۳..... بخش دوم : صنعت شیر و لبنیات
- ۵۳..... ۲-۱۱- صنعت
- ۵۳..... ۲-۱۱-۱- صنایع تبدیلی و تکمیلی
- ۵۴..... ۲-۱۱-۲- صنایع غذایی
- ۵۴..... ۲-۱۲- شیر
- ۵۴..... ۲-۱۲-۱- انواع شیر
- ۵۵..... ۲-۱۳- پنیر و انواع آن
- ۵۵..... ۲-۱۳-۱- پنیر سفید (فتا)
- ۵۵..... ۲-۱۳-۲- پنیر پیتزا و موزاوالا
- ۵۵..... ۲-۱۳-۳- پنیر پروسس
- ۵۵..... ۲-۱۳-۴- پنیر خامه ای
- ۵۶..... ۲-۱۴- ماست
- ۵۶..... ۲-۱۴-۱- انواع ماست
- ۵۶..... ۲-۱۴-۱-۱- ماست چکیده
- ۵۶..... ۲-۱۴-۲-۱- ماست میوه ای
- ۵۶..... ۲-۱۴-۳-۱- ماست چکیده موسیر دار
- ۵۶..... ۲-۱۵- دوغ
- ۵۷..... ۲-۱۶- کشک مایع

۵۷ ۱۷-۲- کره
۵۷ ۱۸-۲- خامه
۵۷ ۱۹-۲- بستنی
۵۷ ۲۰-۲- شیر خشک
۵۷ ۲۱-۲- صنعت شیر
۵۸ ۲۲-۲- تکنولوژی تولید فرآورده های شیر
۵۹ بخش سوم : مروری بر تحقیقات گذشته
 ۲۳-۲- تحقیقات داخلی
۵۹
۶۱ ۲۴-۲- تحقیقات خارجی

فصل سوم: روش تحقیق

۶۸ مقدمه
۶۹ ۱-۳- سیمای استان سمنان
۷۰ ۲-۳- نوع روش تحقیق
۷۰ ۴-۳- روش های گرد آوری اطلاعات
۷۱ ۵-۳- قلمرو پژوهش
۷۲ ۶-۳- جامعه آماری
۷۲ ۷-۳- نمونه آماری
۷۳ ۸-۳- تعیین اعتبار و روایی پژوهش
 ۱-۸-۳- روایی
۷۳
۷۴ ۲-۸-۳- اعتبار پرسشنامه
۷۶ ۹-۳- روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات
۷۶ ۱۰-۳- تحلیل عاملی
۷۷ ۱-۱۰-۳- تعیین اعتبار مدل

۷۷ ۳-۱۰-۲- آزمون بارتلت
۷۸ ۳-۱۰-۳- اشتراک
۷۸ ۳-۱۰-۴- مقدار ویژه
۷۸ ۳-۱۰-۵- مولفه اصلی
۷۸ ۳-۱۰-۶- دوران عامل ها
۷۹ ۳-۱۰-۷- مراحل اجرای تحلیل عاملی
۷۹ ۳-۱۱- مدل SWOT
۸۱ ۳-۱۲- مدل AHP
۸۱ ۳-۱۲-۱- اصل ترسیم درخت سلسله مراتبی
۸۱ ۳-۱۲-۲- اصل تعیین اولویت
۸۲ ۳-۱۲-۳- اصل سازگاری منطقی قضاوت ها
۸۲ ۳-۱۲-۴- الگوریتم فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل اطلاعات

۸۶ ۴-۱- مقدمه
۸۷ ۴-۲- تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگویان
 ۴-۳- آزمون سوالات پژوهش
۹۳
۱۱۵ ۴-۴- تجزیه و تحلیل سوات و تدوین استراتژی ها
۱۱۷ ۴-۵- تعیین موقعیت صنعت
۱۱۷ ۴-۵-۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۱۱۰ ۴-۵-۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۱۱ ۴-۶- تجزیه و تحلیل ماتریس داخلی و خارجی
۱۲۱ ۴-۷- انتخاب مناسب ترین استراتژی
۱۲۱ ۴-۷-۱- ایجاد درخت سلسله مراتب تصمیم

۱۲۲..... ۴-۷-۲- مراحل اجرای تکنیک AHP

فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۵۳..... مقدمه

۱۵۴..... ۱-۵- نتایج عوامل جمعیت شناختی

۱۵۴..... ۲-۵- نتایج حاصل از سوالات تحقیق

۱۵۷..... ۳-۵- نتیجه گیری

۱۶۵..... ۴-۵- پیشنهادات

۱۶۵..... ۵-۵- پیشنهاد به دیگر محققین

منابع و ماخذ

۱۶۷..... منابع فارسی

۱۷۰..... منابع انگلیسی

فصل دوم

- جدول ۱-۲- تقسیم بندی انواع استراتژی ۲۶
- جدول ۲-۲- پارامترهای موثر در ماتریس بازار ۳۳
- جدول ۳-۲- دینفعان مطرح برای سازمان ۳۴
- جدول ۴-۲- عوامل موثر در تعیین موقعیت شرکت در دوره عمر ۴۱

فصل سوم

- جدول ۱-۳- ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن ۷۹
- جدول ۲-۳- نتیجه محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۸۰
- جدول ۳-۳- شاخص ناسازگاری ۸۸
- جدول ۴-۳- مقیاس AHP ۸۸

فصل چهارم

- جدول ۱-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر جنسیت ۸۷
- جدول ۲-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر سن ۸۸
- جدول ۳-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر میزان تحصیلات ۸۹
- جدول ۴-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر سابقه فعالیت ۹۰
- جدول ۵-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر سمت سازمانی ۹۲
- جدول ۱-۱-۳-۴- شاخص های توصیفی آماری تهدیدات ۹۳
- جدول ۲-۱-۳-۴- آماره KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت تهدیدات ۹۴
- جدول ۳-۱-۳-۴- میزان اشتراک و استخراج عامل های مربوط به تهدیدات ۹۵
- جدول ۴-۱-۳-۴- درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل های مختلف تهدیدات ۹۶
- جدول ۵-۱-۳-۴- ماتریس عامل دوران یافته تهدیدات ۹۸
- جدول ۱-۲-۳-۴- شاخص های توصیفی آماری فرصت ها ۹۹
- جدول ۲-۲-۳-۴- آماره KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت فرصت ها ۱۰۰

- جدول ۴-۳-۲-۳- میزان اشتراک و استخراج عامل های مربوط به فرصت ها ۱۰۱
- جدول ۴-۳-۲-۴- درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل های مختلف فرصت ها ۱۰۲
- جدول ۴-۳-۲-۵- ماتریس عاملی دوران یافته فرصت ها ۱۰۳
- جدول ۴-۳-۳-۱- شاخص های توصیفی آماری ضعف ها ۱۰۵
- جدول ۴-۳-۳-۲- آماره KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت ضعف ها ۱۰۶
- جدول ۴-۳-۳-۳- میزان اشتراک اولیه و استخراج عامل های مربوط به ضعف ها ۱۰۷
- جدول ۴-۳-۳-۴- درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل های مختلف ضعف ها ۱۰۸
- جدول ۴-۳-۳-۵- ماتریس عاملی دوران یافته ضعف ها ۱۱۰
- جدول ۴-۳-۴-۱- شاخص های توصیفی آماری قوت ها ۱۱۱
- جدول ۴-۳-۴-۲- آماره KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت قوت ها ۱۱۲
- جدول ۴-۳-۴-۳- میزان اشتراک اولیه و استخراج عامل های مربوط به قوت ها ۱۱۲
- جدول ۴-۳-۴-۴- درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل های مختلف قوت ها ۱۱۳
- جدول ۴-۳-۴-۵- ماتریس عاملی دوران یافته قوت ها ۱۱۵
- جدول ۴-۴-۴- ماتریس SWOT ۱۱۶
- جدول ۴-۵-۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۱۱۸
- جدول ۴-۶-۶- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۱۱۹
- جدول ۴-۷-۱- ماتریس مقایسات زوجی معیارها ۱۲۳
- جدول ۴-۷-۲- جدول نرمالیزه معیارها ۱۲۳
- جدول ۴-۷-۳- وزن معیارها ۱۲۴
- جدول ۴-۸-۱- ماتریس مقایسه زوجی گروه WO از نظر هزینه ۱۲۴
- جدول ۴-۸-۲- ماتریس نرمالیزه گروه WO از نظر هزینه ۱۲۵
- جدول ۴-۸-۳- وزن و رتبه گروه WO از نظر هزینه ۱۲۵
- جدول ۴-۸-۴- ماتریس مقایسه زوجی استراتژی گروه WO از نظر اثر بخشی ۱۲۶
- جدول ۴-۸-۵- ماتریس نرمالیزه WO از نظر اثر بخشی ۱۲۶

- جدول ۴-۸-۶-رتبه و وزن WO از نظر اثر بخشی ۱۲۷
- جدول ۴-۸-۷-ماتریس مقایسه زوجی WO از نظر قابلیت اجرایی ۱۲۷
- جدول ۴-۸-۸-ماتریس نرمالیزه WO از نظر قابلیت اجرایی ۱۲۸
- جدول ۴-۸-۹-رتبه و وزن WO از نظر قابلیت اجرایی ۱۲۸
- جدول ۴-۸-۱۰-ماتریس مقایسه زوجی گروه WO از نظر زمان ۱۲۹
- جدول ۴-۸-۱۱-ماتریس نرمالیزه گروه WO از نظر زمان ۱۲۹
- جدول ۴-۸-۱۲-رتبه و وزن گروه WO از نظر زمان ۱۳۰
- جدول ۴-۸-۱۳-رتبه بندی نهایی گروه WO ۱۳۱
- جدول ۴-۹-۱-ماتریس مقایسه زوجی SO از نظر هزینه ۱۳۱
- جدول ۴-۹-۲-ماتریس نرمالیزه گروه SO از نظر هزینه ۱۳۲
- جدول ۴-۹-۳-رتبه و وزن گروه SO از نظر هزینه ۱۳۲
- جدول ۴-۹-۴-ماتریس مقایسه زوجی گروه SO از نظر اثر بخشی ۱۳۳
- جدول ۴-۹-۵-ماتریس نرمالیزه گروه SO از نظر اثر بخشی ۱۳۳
- جدول ۴-۹-۶-رتبه و وزن گروه SO از نظر اثر بخشی ۱۳۴
- جدول ۴-۹-۷-ماتریس مقایسه زوجی گروه SO از نظر قابلیت اجرایی ۱۳۴
- جدول ۴-۹-۸-ماتریس نرمالیزه گروه SO از نظر قابلیت اجرایی ۱۳۵
- جدول ۴-۹-۹-رتبه و وزن گروه SO از نظر قابلیت اجرایی ۱۳۵
- جدول ۴-۹-۱۰-ماتریس مقایسه زوجی گروه SO از نظر زمان ۱۳۶
- جدول ۴-۹-۱۱-ماتریس نرمالیزه گروه SO از نظر زمان ۱۳۶
- جدول ۴-۹-۱۲-رتبه و وزن گروه SO از نظر زمان ۱۳۷
- جدول ۴-۹-۳-رتبه و وزن نهایی استراتژی گروه SO ۱۳۷
- جدول ۴-۱۰-۱-ماتریس مقایسه زوجی گروه ST از نظر هزینه ۱۳۸
- جدول ۴-۱۰-۲-ماتریس نرمالیزه گروه ST از نظر هزینه ۱۳۸
- جدول ۴-۱۰-۳-رتبه و وزن گروه ST از نظر هزینه ۱۳۹

- جدول ۴-۱۰-۴-ماتریس مقایسه زوجی گروه ST از نظر اثر بخشی ۱۴۰
- جدول ۴-۱۰-۵-ماتریس نرمالیزه گروه ST از نظر اثر بخشی ۱۴۰
- جدول ۴-۱۰-۶-رتبه و وزن گروه ST از نظر اثربخشی..... ۱۴۱
- جدول ۴-۱۰-۷- ماتریس مقایسه زوجی گروه ST از نظر قابلیت اجرایی ۱۴۱
- جدول ۴-۱۰-۸-ماتریس نرمالیزه گروه ST از نظر قابلیت اجرایی ۱۴۲
- جدول ۴-۱۰-۹-رتبه و وزن گروه ST از نظر قابلیت اجرایی ۱۴۲
- جدول ۴-۱۰-۱۰-ماتریس مقایسه زوجی گروه ST از نظر زمان ۱۴۳
- جدول ۴-۱۰-۱۱- ماتریس نرمالیزه گروه ST از نظر زمان ۱۴۳
- جدول ۴-۱۰-۱۲-رتبه و وزن گروه ST از نظر زمان ۱۴۴
- جدول ۴-۱۰-۱۳-رتبه و وزن نهایی استراتژی های گروه ST ۱۴۴
- جدول ۴-۱۱-۱-ماتریس مقایسه زوجی گروه WT از نظر هزینه ۱۴۵
- جدول ۴-۱۱-۲- ماتریس نرمالیزه گروه WT از نظر هزینه ۱۴۵
- جدول ۴-۱۱-۳-رتبه و وزن گروه WT از نظر هزینه ۱۴۶
- جدول ۴-۱۱-۴- ماتریس مقایسه زوجی گروه WT از نظر اثر بخشی ۱۴۶
- جدول ۴-۱۱-۵-ماتریس نرمالیزه گروه WT از نظر اثر بخشی ۱۴۷
- جدول ۴-۱۱-۶-رتبه و وزن گروه WT از نظر اثر بخشی ۱۴۷
- جدول ۴-۱۱-۷- ماتریس مقایسه گروه WT از نظر قابلیت اجرایی..... ۱۴۸
- جدول ۴-۱۱-۸-ماتریس نرمالیزه گروه WT از نظر قابلیت اجرایی ۱۴۸
- جدول ۴-۱۱-۹-رتبه و وزن گروه WT از نظر قابلیت اجرایی ۱۴۹
- جدول ۴-۱۱-۱۰-ماتریس مقایسه زوجی گروه WT از نظر زمان ۱۴۹
- جدول ۴-۱۱-۱۱-ماتریس نرمالیزه گروه WT از نظر زمان ۱۵۰
- جدول ۴-۱۱-۱۲-رتبه و وزن گروه WT از نظر زمان ۱۵۰
- جدول ۴-۱۱-۱۳-رتبه و وزن نهایی استراتژی های گروه WT ۱۵۱

فصل دوم

- نمودار ۱-۲- مدل فرایندی مدیریت استراتژیک ۲۰
- نمودار ۲-۲- استراتژی های یکپارچه سازی ۲۹
- نمودار ۳-۲- مدل پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر ۳۵
- نمودار ۴-۲- ماتریس گروه مشاوران بوستون ۳۸

فصل چهارم

- نمودار ۱-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر جنسیت ۸۷
- نمودار ۲-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر سن ۸۸
- نمودار ۳-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر تحصیلات ۸۹
- نمودار ۴-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر سابقه فعالیت ۹۱
- نمودار ۵-۲-۴- فراوانی پاسخگویان از نظر سمت سازمانی ۹۲
- نمودار ۳-۴- ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی ۱۲۰
- نمودار ۴-۴- ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۱۲۱

فصل دوم

۱۸.....	شکل ۱-۲- سازمان ، سطوح محیطی و عناصر هر سطح
۳۵.....	شکل ۲-۲- ماتریس بازار
۴۰.....	شکل ۳-۲- ماتریس بازار
۴۳.....	شکل ۴-۲- ماتریس پورت فولیوی چند فاکتوری GE
۴۵.....	شکل ۵-۲- ماتریس استراتژی های دوره عمر پورت فولیو
۴۶.....	شکل ۶-۲- ماتریس ADL
۴۹.....	شکل ۷-۲- نمودار ماتریس SPACE
۵۱.....	شکل ۸-۲- ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT
۶۵.....	شکل ۹-۲- مدل ANP برای SWOT

فصل چهارم

۱۲۲.....	شکل ۱-۴- نمودار AHP برای استراتژی های مدل SWOT
----------	--

چکیده

در محیط تجارت کنونی، بیش از هر زمان تنها چیزی که ثابت و پایدار مانده همان پدیده تغییر است. فرایند مدیریت استراتژیک بر اساس این باور قرار دارد که سازمان ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و فرایندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند.

در این تحقیق با استفاده از مدل سوات (SWOT) و تکنیک AHP گروهی که یکی از تکنیک های پژوهش عملیاتی است، استراتژی های مناسب برای توسعه صنایع شیر و لبنیات استان سمنان انتخاب گردید. ابتدا متغیرهای مختلف محیط داخلی و خارجی صنایع شیر و لبنیات استان مورد بررسی قرار گرفت و فرصت ها و تهدیدهای موجود و نقاط قوت و ضعف صنایع شیر و لبنیات استان سمنان شناسایی شد. بدین منظور پرسشنامه ای حاوی ۴۵ سوال بین مدیران و کارشناسان واحدهای تولید کننده شیر و لبنیات و مدیران و کارشناسان ستادی سازمان صنایع و معادن استان سمنان و سازمان جهادکشاورزی استان که تصمیم گیرنده هستند توزیع و نتایج به کمک آزمون تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با غربالگری سوالات مطرح شده سوالاتی که بیشترین تاثیر را در موضوع تحقیق داشتند انتخاب و بر اساس آن ماتریس سوات تشکیل و استراتژی های ممکن برای توسعه صنایع شیر و لبنیات استان سمنان تدوین گردید. به منظور تعیین موقعیت کنونی صنعت از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شد. پس از محاسبات انجام شده و نایج بدست آمده مشخص گردید موقعیت صنعت در ماتریس چهار خانه ای ارزیابی داخلی و خارجی در منطقه یک و موقعیت محافظه کارانه قرار دارد. همچنین، بر اساس ماتریس نه خانه ای IE در منطقه ۵ و موقعیت حفظ و نگهداری واقع شده است. پس از تدوین استراتژی ها و تعیین موقعیت کنونی صنعت، با استفاده از تکنیک AHP گروهی، استراتژی های تدوین شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و بر اساس اولویت رتبه بندی گردیده است.

فصل اول:

کلیات تحقیق

برنامه ریزی استراتژیک از بدو پیدایش در دهه ۱۹۶۰ تا به امروز ، همواره نوید بخش " تحول " و " موفقیت " بوده است . در طول این دوران ، متفکران و اندیشمندان برجسته ای به توسعه مفاهیم و مبانی این حوزه پرداخته اند و در اثر تلاش آنان ، مفاهیم و ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک تکامل زیادی یافته است (وفا غفاریان ، ۱۳۸۳ ، ص ۹) .

علی رغم گذشت حدود نیم قرن از طرح مباحث برنامه ریزی استراتژیک در سطح دنیا ، هنوز این موضوع در صدر اولویت کشورها و سازمان ها قرار دارد ، زیرا از این رویکرد برنامه ریزی ، انتظار مزیت رقابتی ، جایگاه برتر و موفقیت را دارند و شرط اساسی تحقق این غایت ها ، درک صحیح استراتژی و انتخاب رویکرد مناسب با شرایط است .

در جوامع صنعتی برنامه ریزی استراتژیک یکی از هدفهای عمده هر سازمان فعال می باشد . بنابراین می توان گفت برنامه ریزی استراتژیک منشاء اصلی توسعه اقتصادی تمامی جوامع است .

۱-۱- بیان موضوع و مسئله تحقیق

امروزه صنایع غذایی ، یکی از مهمترین و گسترده ترین صنایع فعال در عرصه اقتصاد جهانی می باشد . رشد روز افزون جمعیت ، متنوع شدن سلیق مصرف کنندگان ، افزایش اهمیت سلامت محصولات غذایی ، تغذیه سالم به عنوان عامل پیشگیری از بروز بسیاری از امراض ، برجسته تر شدن نقش مواد غذایی از جنبه های اقتصادی و بهداشتی و ... همگی مبین نقش قابل توجه تغذیه و صنایع غذایی در زندگی بشر امروز است .

شیر و فرآورده های آن از هنگامی که انسان قادر به پرورش و بهره برداری از حیوانات اهلی شد ، به عنوان یکی از مهمترین مواد غذایی به شمار می آید . محصولات لبنی تامین کننده بخش قابل ملاحظه ای از انرژی مورد نیاز روزانه انسان بوده و مصرف این محصولات به میزان لازم می تواند ضامن سلامت جسمی و طول عمر آدمی باشد . بنابر این با توجه به نقش این محصولات در زندگی انسان ، هر فعالیتی که به نحوی بر فرآیند تولید و تامین آنها موثر باشد ، حائز اهمیت است و باید به شکل مناسبی مورد تحلیل قرار گیرد .

در سال های اخیر با تثبیت قیمت فرآورده های لبنی ، افزایش بدهی معوقه بانکی ، نبود تعامل لازم بین تولیدکنندگان و مسئولان صنعتی کشور ، افزایش هزینه های تولید مانند حمل و نقل ، دستمزد و حامل های انرژی و ... ، شرایط سختی را پیش روی واحدهای تولیدی شیر و لبنیات قرار داده است . بر اساس اعلام مراجع ذیربط در حال حاضر در صنایع شیر و لبنیات ، واحدهای فعال با ۴۰٪ ظرفیت در حال تولید می باشند و ۲۰٪ واحدها تعطیل گردیدند . در شرایط موجود در زنجیره این گروه از صنعت از تولید کنندگان ماده اولیه (دامداران) تا مصرف کنندگان نهایی ، همه اظهار نارضایتی می کنند ، لذا جهت حل مشکلات دامداران ، صنایع شیر و لبنیات و مصرف کنندگان نهایی و مقابله با چالش های موجود چه تدبیری باید اندیشید و راهکارهای عملی چیست؟

۲-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق