



استراتژی انجمن صنایع فرآورده های لبنی ایران

بر اساس مدل کارت امتیازی متوازی

خرداد ۱۳۹۱

مقدمه

انجمن صنفی صنایع لبنی ایران، ۱۶ سال پیش برای احقاق حقوق صنفی کارفرمایان صنعت لبنیات کشور تاسیس گردید. تلاش‌های مستمر و فعالیت‌های بی‌دریغی انجام شد که در بسیاری از موارد به نتایج موفقیت‌آمیزی هم منتهی گردید. لیکن در پاره‌ای از موارد نیز با وجود انرژی فراوانی که برای صنعت صرف شده است، به اهداف کلان مورد نظر نرسیده‌ایم. تجارب این دوره پرتلاش، ما را بر آن داشت که جهت ارتقای نقش اجتماعی و اقتصادی این تشکل، و تحقق مأموریت‌ها و ارزش‌ها، اقدام به تدوین استراتژی انجمن نماییم.

هدف

هدف از تدوین این کتابچه آن است که همه‌ی اعضای انجمن از شکل‌گیری استراتژی‌های انجمن آگاه شوند. امید است ضمن دستیابی به نتایج بهتر، احساس تعلق نسبت به آن‌ها نیز افزایش یابد.

در جریان تدوین استراتژی‌های انجمن، از اجماع نظر اعضا برای شناسایی ذینفعان انجمن، چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های سازمانی و همچنین اهداف استراتژیک بهره‌گیری شده است.

شناخت ذینفعان انجمن

| انتظارات و توقعات | ذینفع اصلی انجمن |
|---|---------------------------|
| رعایت قوانین، ارایه آمار و اطلاعات صنعت، تعادل در بازار تولید و مصرف، مشاوره در سیاست‌گذاری، همکاری در اجرای سیاست‌ها | حاکمیت |
| دفاع از حقوق صنفی اعضا، صیانت و حمایت از جایگاه رقابتی صنعت در آینده، پرهیز از جانبداری، حفظ تعادل در روابط با اعضا، حفظ منافع قانونی و منطقی اعضا، جلوگیری از به مخاطره افتادن جایگاه صنعت، تلاش در جهت ارتقای بهره‌وری، کمک به بهبود فضای کسب و کار | شرکتهای عضو انجمن |
| تولید پایدار و رو به رشد، حفظ منافع دامداران، ایجاد و حفظ روابط مناسب بین دامداران و صنعت، کمک به ارتقای کیفی شیر خام از طریق سیاست‌گذاری مناسب در خرید | دامداران |
| عرضه محصولات خوب با قیمت مناسب، آگاهی و اطلاع‌رسانی، فراهم‌سازی فضای متناسب کیفی و سلامت محصول، سیاست‌گذاری جهت به کارگیری روش‌های توزیع مناسب | مصرف‌کنندگان (با واسطه) |
| عرضه کالا به صورت پایدار و رو به رشد با سود مناسب، اطلاع‌رسانی | شبکه‌های توزیع (با واسطه) |
| خرید پایدار و رو به رشد با سود مناسب، اطلاع‌رسانی | تامین‌کنندگان (با واسطه) |
| تسهیل در شرایط عضویت (علاوه بر انتظارات شرکتهای عضو) | شرکتهای لبنی غیرعضو |
| هماهنگی و همکاری در سیاست‌گذاری‌ها و اقدامات مرتبط و مشترک | سایر تشکلهای صنفی مرتبط |

بیانیه ماموریت

ماموریت، باورهای کلی مدیران یک سازمان درباره‌ی هدف، قابلیت‌ها، جایگاه و چالش‌های پیش روی سازمان در محیط کسب و کار است که موجودیت سازمان را توجیه می‌کند. ماموریت، بیان رسمی هدف اساسی‌ای است که در پشت موجودیت یک سازمان قرار دارد یا به عبارت دیگر دلیل وجودی سازمان است.

فلسفه وجودی انجمن، تقویت توانمندی‌ها و خلاقیت‌های اعضا از طریق ایجاد بستر رقابت سازنده به منظور توسعه منافع اعضا است. انجمن بر این باور است که ساختار رقابت سازنده در صنعت فرآوری لبنیات:

- برای مصرف‌کننده، کیفیت بهتر محصولات و خدمات را فراهم می‌آورد؛
- باعث حصول رکوردهای جدید کشوری و تراز جهانی در صنعت فرآوردهای لبنی خواهد شد؛
- بهبود مستمر کسب و کار اعضا را به همراه خواهد داشت.

بیانیه چشم انداز

چشم انداز، موقعیتی آرمانی است که سازمان امید دستیابی به آن را دارد. چشم انداز آینده‌ای است که همه‌ی دست‌اندرکاران سازمان خود را متعهد به ساختن آن می‌کنند.

کسب سه درصد سهم از تولید ناخالص داخلی در سال ۱۳۹۴

و یا

کسب درآمدی معادل پانزده درصد درآمد نفتی کشور در سال ۱۳۹۴

بیانیه ارزش‌های محوری

ارزش‌های محوری، انعکاس آن نگرش و رفتاری است که واقعا برای یک سازمان اهمیت دارد و اساس فرهنگ بنگاه را تشکیل می‌دهند.

- تامین متوازن منافع ذی‌نفعان
- حفاظت از محیط زیست
- دانش‌بنیان بودن
- کالای سلامت، محصول تلاش صنعت
- تلاش برای ساختن جامعه‌ای با انسان‌های سالم
- حفاظت از استانداردهای فرآورده‌های لبنی
- حفظ ارزشمندی برای جامعه
- مد نظر قرار دادن مشابهت‌های اعضا و محترم شمردن تفاوت‌ها
- تفاوت‌ها بهانه‌ای برای تبعیض‌گرایی نیستند
- تلاش گروهی متحد، ابتکارات و منافع را توسعه می‌دهد

نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی

- نقاط ضعف و قوت به جنبه‌های داخلی و تحت کنترل سازمان مربوط می‌شود. نقاط قوت و ضعف سازمان در نتیجه ارزیابی یا خودارزیابی سازمان با مدل‌های سرآمدی، ترازیبی، مطالعات شناختی و... مشخص می‌شوند. رویکردها، نتایج و همچنین روش‌های مطالعه و ارتقای سیستم‌های مالی، بازرگانی، عملیات، یادگیری، منابع انسانی، زیرساخت‌های اطلاعاتی، راهبردی، سیستم‌های تأمین و توزیع، شبکه‌های همکاری، تکنولوژی و دستاوردهای سازمانی از جمله مواردی هستند که نقاط قوت و ضعف بر آنها حادث می‌شود.
- در تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان لازم است مأموریت ضمنی (علت هستی) نیز مورد توجه قرار گیرد. (انطباق عملکرد و فعالیت‌های فعلی با مأموریت و فلسفه وجودی سازمان). در اختیار داشتن نیروی انسانی ماهر، تکنولوژی روزآمد و نزدیکی به بازار هدف می‌توانند به عنوان نقاط قوت به حساب آیند.
- نقاط ضعف و قدرت در تدوین استراتژی‌ها و بخصوص استراتژی‌های قابلیت ساز نقش مهمی ایفا می‌نمایند.

فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی

- فرصت، منفعت بالقوه‌ای است که هنوز تمامی عوامل بروز آن فراهم نشده است و تهدید ضرر بالقوه‌ای است که هنوز تمامی شرایط بروز آن فراهم نشده است.
- مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند.
- فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند.
- اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آن‌ها درصدد تدوین استراتژی‌ها برآیند.

| | | |
|---|---|---------------------------------|
| <p>ضعف‌ها</p> <p>W</p> | <p>قوت‌ها</p> <p>S</p> | <p>تحلیل</p> <p>SWOT</p> |
| <p>WO</p> <p>با بهره‌گیری از فرصت‌ها ضعف‌ها را از بین ببرید</p> | <p>SO</p> <p>با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌ها بهره‌برداری کنید.</p> | <p>فرصت‌ها</p> <p>O</p> |
| <p>WT</p> <p>نقاط ضعف را به حداقل رسانده از تهدیدها پرهیز کنید</p> | <p>ST</p> <p>با استفاده از نقاط قوت از تهدیدها احتراز کنید.</p> | <p>تهدیدها</p> <p>T</p> |

تحلیل SWOT

| | | |
|---|--|--|
| <p>نقاط ضعف:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. وحدت و یکپارچگی نسبتاً کمی بین تصمیم‌گیری اعضا وجود دارد. ۲. عدم وجود اطلاعات و آمار کمی. ۳. قدرت مالی انجمن ضعیف است. ۴. انجمن، تاثیر کمی در عملکرد اعضا دارد. ۵. ساختار ایجاد دانش در انجمن وجود ندارد. ۶. انجمن، ساختار نظارتی بر کیفیت عملکرد اعضا ندارد. ۷. ساختار ایجاد رقابت سازنده در بین اعضا وجود ندارد. ۸. اعضا، منافع پویای خود را در فعالیت‌های انجمن نمی‌بینند. ۹. اعضای انجمن، در حمایت مالی از انجمن اهتمام کافی ندارند. ۱۰. عمده اعضا، به فعالیت‌های انجمن و نتایج آن اعتقاد کافی ندارند. ۱۱. فسادپذیری سریع محصولات لبنی ۱۲. فرآورده‌های لبنی داخلی آمادگی رقابت بت محصولات خارجی تراز جهانی را ندارند. | <p>نقاط قوت:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. اعضای انجمن از برندهای قوی صنعت فرآورده‌های لبنی هستند. ۲. تولیدات صنعت، نیازهای ضروری جامعه را تامین می‌کند. ۳. بیشترین سهم بزار صنعت، در اختیار اعضا است. ۴. اعضای انجمن از تکنولوژی‌های پیشرفته استفاده می‌کنند. ۵. دانش فنی مناسب و به روز در اعضا وجود دارد. ۶. انجمن، روابط عمومی قوی در جامعه دارد. ۷. انجمن، استقلال کافی در تصمیم‌گیری دارد. ۸. فرآورده‌های لبنی جزء کالاهای تدمصرف در جامعه هستند. ۹. توانایی تامین منابع مالی به دلیل گردش بالای نقدینگی ۱۰. انجمن و صنعت، جایگاه ویژه ارزشی در جامعه دارد. ۱۱. سطح اشتغال در صنعت، وسیع است. ۱۲. انجمن، دبیری فعال، مستقل و سالم در اختیار دارد. ۱۳. در انجمن، اختلاف‌های حاد بین اعضا وجود ندارد. ۱۴. اعضا صرفاً منافع شخصی را دنبال نمی‌کنند. ۱۵. سطح وسیعی از تنوع در صنعت فرآورده‌های لبنی وجود دارد. | <p>فرصت‌ها:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. امکان جلب توجه دولت به توسعه صنعت لبنیات ۲. فواید مصرف فرآورده‌های لبنی برای افراد جامعه ۳. رشد مصرف و سطح نیازهای جامعه به لبنیات ۴. آگاهی روزافزون افراد جامعه از فواید مصرف لبنیات ۵. فاصله زیاد سرانه مصرف ایران با جوامع توسعه یافته ۶. وابستگی نسبتاً کم این صنعت به خارج از کشور ۷. هزینه کمتر تامین پروتئین از لبنیات نسبت به گوشت و تخم مرغ و ... ۸. نگرش دولت به سمت خصوصی‌سازی ۹. صرفه اقتصادی صادرات با توجه به نرخ ارزهای خارجی ۱۰. حضور لبنیات در هر سه وعده غذایی و میان‌وعده‌ها ۱۱. تمایل ذائقه مصرف‌کنندگان ایرانی به محصولات داخلی |
| <p>• افزایش درآمد از طریق عرضه اطلاعات و خدمات دانش بنیان</p> <p>• توسعه کیفیت در زنجیره ارزش صنایع لبنی</p> | <p>• توسعه ارتباط با دولت</p> <p>• توسعه فرهنگ مصرف لبنیات</p> <p>• توسعه یکپارچگی اعضا</p> | <p>تهدیدها:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. کمبود آب در کشور ۲. ارتباط ضعیف بین دامداران و صنعت فرآورده‌های لبنی ۳. کاهش قدرت خرید مردم ۴. کاهش تولید شیر خام ۵. افزایش قیمت نهاده‌های دامی وارداتی و افزایش شدید قیمت شیر خام ۶. اعمال محدودیت‌های دولتی در واردات شیر خشک و کره ۷. عدم برنامهریزی منسجم دولت در توسعه دامداری‌ها ۸. کنترل عرضه و قیمت محصولات لبنی در چارچوب گروه یک کالاهای تنظیم بازار ۹. عدم اجرای مصوبات ۸۹/۵/۲۵ قیمت‌گذاری کالاهای تولید داخلی ۱۰. تحریم‌های بین‌المللی ۱۱. عدم وجود سیاست حمایتی از محصولات کشاورزی ۱۲. وابستگی نسبی صنعت به پسته‌بندی ۱۳. افزایش هزینه‌های حمل و نقل و نگهداری ۱۴. پایین بودن کیفیت و نداشتن استاندارد اجباری شیر خام ۱۵. امکان واردات فرآورده‌های لبنی پس از هدفمندی |
| <p>• مطالعه و بسترسازی برای ایجاد پیوندهای استراتژیک بین بخشهای تولید شیر خام و فرآوری شیر</p> <p>• توسعه روابط صمیمانه برد - برد بین دامداران و اعضا</p> | <p>• حمایت از روشهای افزایش بهره‌وری در زنجیره ارزش صنایع لبنی</p> <p>• توسعه دانش کاربردی در زنجیره ارزش صنایع لبنی</p> | <p>• افزایش قیمت نهاده‌های دامی وارداتی و افزایش شدید قیمت شیر خام</p> <p>• اعمال محدودیت‌های دولتی در واردات شیر خشک و کره</p> <p>• عدم برنامهریزی منسجم دولت در توسعه دامداری‌ها</p> <p>• کنترل عرضه و قیمت محصولات لبنی در چارچوب گروه یک کالاهای تنظیم بازار</p> <p>• عدم اجرای مصوبات ۸۹/۵/۲۵ قیمت‌گذاری کالاهای تولید داخلی</p> <p>• تحریم‌های بین‌المللی</p> <p>• عدم وجود سیاست حمایتی از محصولات کشاورزی</p> <p>• وابستگی نسبی صنعت به پسته‌بندی</p> <p>• افزایش هزینه‌های حمل و نقل و نگهداری</p> <p>• پایین بودن کیفیت و نداشتن استاندارد اجباری شیر خام</p> <p>• امکان واردات فرآورده‌های لبنی پس از هدفمندی</p> |

رئوس استراتژی‌های انجمن فرآورده‌های لبنی

| رتبه | عنوان |
|------|---|
| ۱ | توسعه فرهنگ مصرف لبنیات |
| ۲ | مطالعه و بسترسازی برای ایجاد پیوندهای استراتژیک بین بخشهای تولید شیر خام و فرآوری شیر |
| ۳ | توسعه دانش کاربردی در زنجیره ارزش صنایع لبنی |
| ۴ | توسعه کیفیت در زنجیره ارزش صنایع لبنی |
| ۵ | توسعه روابط صمیمانه برد - برد بین دامداران و اعضا |
| ۶ | حمایت از روشهای افزایش بهره‌وری در زنجیره ارزش صنایع لبنی |
| ۷ | توسعه یکپارچگی اعضا |
| ۸ | توسعه ارتباط با دولت |
| ۹ | افزایش درآمد از طریق عرضه اطلاعات و خدمات دانش بنیان |

تفاوت هدف و اقدام استراتژیک

- اهداف استراتژیک، نتایج مورد انتظار ذینفعان سازمان هستند؛ نظیر افزایش رضایت کارکنان، کاهش آلودگی‌های زیست محیطی، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، بهبود بازگشت سرمایه و...
- اقدام استراتژیک ماهیت پروژه‌ای دارد؛ روزی شروع و روزی به اتمام می‌رسد و منابعی را به خود اختصاص می‌دهد. با اجرای اقدامات استراتژیک زمینه برای دستیابی به یک یا چند هدف استراتژیک فراهم می‌گردد. نظیر ایجاد خط جدید تولید، تعدیل نیروی کار، تجدید ساختار سازمانی، یا ارتقای سیستم مالی و استقرار استاندارد و ...

تعريف اهداف استراتيجيک، سنجه ها، اهداف کمي و اقدامات استراتيجيک

