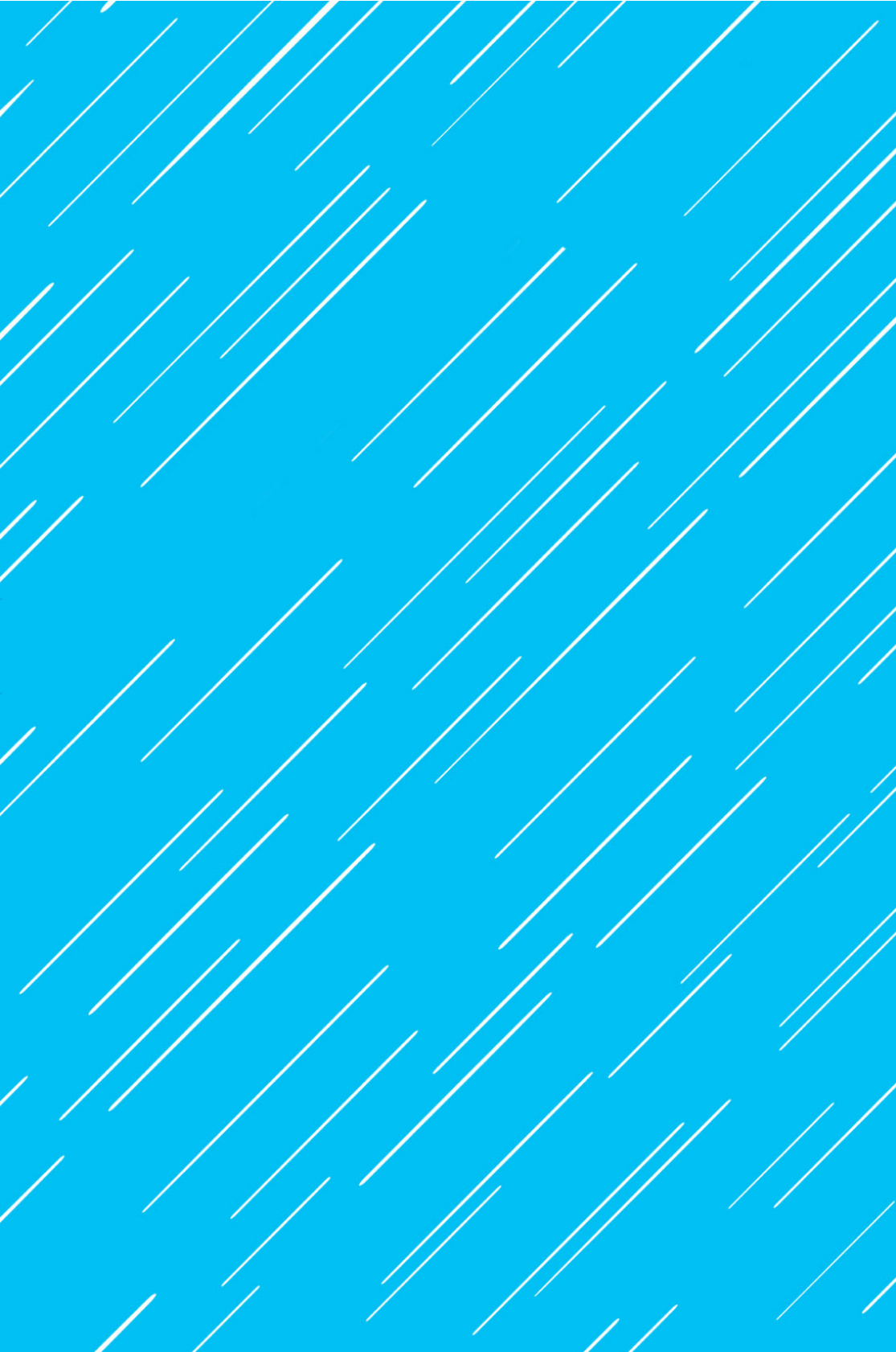


میرزا محمد



سند جامع استراتژیک

توسعه‌ی بخش صنعت و معدن استان زنجان

تهیه شده در کمیسیون صنعت اتاق بازرگانی،

صنایع، معادن و کشاورزی استان زنجان

سرشناسه : اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان زنجان
عنوان و نام پدیدآور: سند جامع استراتژیک، توسعه بخش صنعت و معدن استان زنجان/
پژوهش و تألیف: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان زنجان،
مشخصات نشر : زنجان: نشر غواص، ۱۳۹۷.
موضوع : صنعت -- ایران -- زنجان (استان)
شابک: ۸۰,۰۰۰ ریال، ۲۵-۲-۳-۹۹۰۶۲۲-۹۷۸ شماره کتابشناسی ملی : ۵۱۸۴۱۴۹
رده بندی کنگره : ۱۳۹۷ ط ۴ / ۹ HC۴۷۷ رده بندی دیویی: ۳۳۰/۹۵۵۳۴



سند جامع استراتژیک

توسعه ی بخش صنعت و معدن استان زنجان

پژوهش و تألیف: اتاق بازرگانی،
صنایع، معادن و کشاورزی استان زنجان.
طراح جلد و صفحه آرا: مجید بابائی «۰۹۱۹۸۱۰۱۵۹۰»
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد، قطع رفعی، ۹۲ صفحه
ناشر: غواص، قیمت: ۱۵۰,۰۰۰ ریال
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: ماهد
نوبت چاپ: یکم، بهار ۱۳۹۷
شابک: ۲۵-۲-۳-۹۹۰۶۲۲-۹۷۸
تلفن/دورنگار: ۰۲۴-۳۳۴۶۳۷۷ یا ۰۲۴-۳۳۴۶۳۷۷
رایانامه: irdirector@zccima.ir

www.Mahod.ir/zccimabook2

تمام حقوق مادی و معنوی این اثر برای اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان زنجان محفوظ است.

تقدیم به

تمام مردان و زنان ایران زمین که عاشقانه در تمام بخش های
مختلف صنعت، معدن و کشاورزی برای پیشرفت و آبادانی کشور
تلاش می کنند.

فهرست مطالب

۹.....	پیشگفتار ✓
۱۳.....	چکیده ✓
۱۷.....	فصل اول: کلیات و طرح مسأله ✓
۲۳.....	فصل دوم: مبانی نظری و روش تحقیق ✓
۳۹.....	فصل سوم: یافته‌های پژوهش ✓
۷۵.....	فصل چهارم: نتیجه‌گیری ✓
۸۷.....	فهرست جداول ✓
۸۹.....	همکاران طرح ✓
۹۱.....	منابع و مآخذ ✓

محمد تقی مقدم فرد^۱:

یکی از انواع شیوه‌های برنامه‌ریزی با عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی یا استراتژیک» شناخته شده است که عبارت است از تعیین اهداف بلندمدت و حیاتی و طریقه نیل به آن، با توجه به عوامل محیطی و با در نظر گرفتن آینده. در برنامه‌ریزی راهبردی، هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌ها در راستای چشم‌انداز مشخص و از پیش تعیین شده است؛ از آنجایی که استراتژی می‌تواند نیازمند دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت برای اجرا باشد؛ لذا برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد. برنامه‌ریزی راهبردی با آنچه در روش‌های معمول برنامه‌ریزی متداول است، متفاوت است؛ در این حالت قالب کلی برنامه عبارت

۱. رئیس کمیسیون صنعت اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان زنجان.

است از: اهداف، راهبردها، برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها. در کشور ما، با وجود مشکلات فراوانی که در زمینه تحقیقات وجود دارد، خوشبختانه رویکرد برنامه‌های پنج‌ساله در آن مناسب و رو به رشد است. به‌گونه‌ای که جایگاه تحقیقات به نحوی تبیین گردیده است که تحقیقات کاربردی در جهت حل مشکلات و معطوف به تقاضای بخش‌های اقتصادی-اجتماعی و تحقیقات بنیادی معطوف به سیاست‌های دولت باشد و تداوم این سیاست مورد تأکید قرار گرفته است. در این میان طرح ملی تحقیقات کاربردی در کشور و استان‌ها از سال ۱۳۸۸ با هدف گسترش نظام‌مند امر تحقیقات، تسریع در پیوند مراکز اجرایی با مراکز علمی و دانشگاهی، دستیابی به نتایج تحقیقات و ارزیابی تأثیر آن‌ها در توسعه کشور و... به مرحله اجرا گذاشته شده است.

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان زنجان زیر نظر کمیسیون صنعت که به‌عنوان اتاق فکر و بازوی مشورتی بخش خصوصی و با هدف تحلیل، بررسی، هماهنگی و سازمان‌دهی معضلات و ارائه راهکار و نقشه راه بخش صنعت استان تشکیل شده است، اقدام به بررسی، نقد و تحلیل مسائل عمومی اقتصادی مبتلابه بخش صنعت استان نموده و از طریق فرآیندی که شامل شناسایی، ارزیابی، نیازسنجی، اولویت‌بندی، تحلیل، پایش و اقدامات اصلاحی است، به اجرای سند برنامه‌ریزی استراتژیک این بخش در استان زنجان می‌پردازد. همچنین نتایج و یافته‌های این

پروژه را ضمن انتشار، جهت تصمیم‌گیری و بهره‌برداری در مجامع علمی، پژوهشی و اجرایی استان ارائه می‌نماید.

این سند با همت و مشارکت اعضاء کمیسیون صنعت اتاق در قالب یک تیم خبره کارشناسی با بیش از ۱۰ عضو به ترتیب اسامی:

- محمדתقی مقدم فرد / رئیس کمیسیون صنعت

- علی کلانتری / نائب رئیس کمیسیون صنعت

- عبدالمجید هاشمی / عضو کمیسیون صنعت

- سیمین طریقی / عضو کمیسیون صنعت

- عزت اله همتی / عضو کمیسیون صنعت

- جلال موسوی / عضو کمیسیون صنعت

- ولی اله بیات / عضو کمیسیون صنعت

- فرزاد عباسی / عضو کمیسیون صنعت

- جلال شریفی / عضو کمیسیون صنعت

- حمید فغفوری / عضو مدعو کمیسیون صنعت

- داود مرادخانی / عضو مدعو کمیسیون صنعت

- مصطفی الماسی / عضو مدعو کمیسیون صنعت

ضمن طرح چشم‌انداز استراتژیکی بخش صنعت و معدن استان، تدوین گردید و ارتقاء جایگاه بخش صنعت و معدن استان و پیوستن به جمع ۷ استان برتر صنعتی کشور به عنوان نتیجه و چشم‌انداز این

سند مورد توافق و اجماع نظر اعضا قرار گرفت.

گزارش حاضر ثمره کار و توجه بی‌بدیل و مضاعف اعضای فعال کمیسیون صنعت اتاق که به مدت بیش از دو سال به‌طور متداوم و با برگزاری جلسات تخصصی متعدد در این زمینه به کارشناسی و ارزیابی این موضوع پرداخته و اهمیت تدوین این سند را دو چندان نموده‌اند، است. با عنایت به اینکه مطالب مندرج در این سند بیانگر دیدگاه فعالان بخش خصوصی و دست‌اندرکاران تولید استان است، این سند راه‌گشای مؤثری در بهبود و اصلاح وضعیت حاکم بر بخش صنعت و معدن استان با همراهی و همکاری بدنه اجرایی و حاکمیتی استان خواهد بود.

چکیده

امروز به دلیل تحولات و تغییرات سریع و همه‌جانبه و تغییر انتظارات مشتریان، برنامه‌ریزی استراتژیک ضرورت پیدا کرده و در بسیاری از نقاط جهان سوم از جمله ایران نیز به صورت محدود به اجرا گذاشته شده است.

در این پژوهش سعی شده وضعیت و محیط بخش صنعت استان زنجان مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و ضمن مطالعه و گردآوری پیشینه تحقیق و انتخاب روش برنامه‌ریزی استراتژیک به روش تحلیل SWOT^۱ جدول‌هایی با استفاده از بارش فکری^۲ در زمینه عوامل درونی و بیرونی بخش مزبور طراحی و با گردآوری آن‌ها، عملیات تکمیلی انجام گردد.

1. Strength and Weakness, Opportunities and Threats.
2. Brain Storming.

بنابراین به معرفی ماتریس چهارگانه فوق‌الذکر پرداخته شده و موقعیت بخش صنعت و معدن احصاء و اعلام گردیده است، سپس ماتریس‌های بخشی تهیه شده و در نهایت نیز پس از معرفی فرصت‌ها و تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مدلی برای کل استان با توجه به نمونه‌گیری انجام شده پیشنهاد گردیده است.

آنچه در این تحقیق مدنظر است، این است که تأکید بر کار گروهی و استفاده از روش‌هایی نظیر Brain Storming و تحلیل محیط واقعی بوده است که این خود تأثیر مهمی در اجرا خواهد داشت. مهم این است که اجرای استراتژی در خلأ اتفاق نخواهد افتاد و استفاده از پتانسیل گروه کاری کمیسیون صنعت اتاق که هم مجریان اقتصاد و تولید و هم تأثیرگذاران و تأثیرپذیران و هم بهره‌برداران عمده این موضوع هستند، بر اعتبار و روایی این تحقیق و تکیه بر محیط واقعی تأکید می‌کند.

در اجرای این طرح، اسناد معتبر پیشین منتشر شده از سوی سایر کارگروه‌ها و کمیسیون‌های تخصصی از قبیل برنامه راهبردی وزارت صنعت معدن و تجارت (تیرماه ۱۳۹۴) (۱)، سند برنامه راهبردی توسعه بخش صنعت و معدن استان زنجان (۱۳۹۴-۱۳۹۰) (۲)، برنامه راهبردی توسعه بخش صنعت و معدن استان زنجان مبتنی بر جلسات اتاق فکر صنعت و معدن استان (زمستان ۱۳۹۳) (۳) و سایر نگاشته‌های صاحب‌نظران و عالمان اقتصادی به‌عنوان

مکمل‌های کمکی در نظر گرفته شده‌اند.

نتایج بررسی‌ها، استراتژی‌های محافظه‌کارانه را توصیه می‌کند، چراکه نقاط قوت به نحو معناداری بالاتر از نقاط ضعف در بخش صنعت استان بود و همچنین تهدیدهای قابل توجهی در فضای اقتصادی این بخش دیده شد و در نتیجه بیشترین استراتژی‌ها در زمینه ST یعنی استفاده از نقاط قوت برای ایجاد فرصت‌های جدید و کنترل تهدیدهای محیطی توصیه گردید، درحالی‌که استراتژی رقابتی به‌ویژه در موقعیت‌هایی که فرصت‌ها کمتر امکان بروز داشته باشند و یا تهدیدهای محیطی خودنمایی کنند نباید دور از نظر بماند.

• فصل اول: کلیات و طرح مسأله

۱-۱ مقدمه

تحولات و تغییرات جهانی در عرصه‌های گوناگون و ظهور تکنولوژی‌های جدید و متناسب با آن، تغییر انتظارات و نیازهای مشتریان و سایر ذی‌نفعان، شرکت‌ها و سازمان‌ها را با آن‌چنان چالش‌هایی مواجه ساخته است که لحظه‌ای غفلت از مسائل و دگرگونی‌های محیطی، پیامدهای جبران‌ناپذیری به دنبال خواهد داشت و این زنگ خطری است برای مدیران و دست‌اندرکاران بخش خصوصی و دولتی تا نسبت به تغییرات محیطی حساس و هوشیار باشند و با برنامه‌ریزی مناسب و منطقی، با اطمینان بیشتری به افق آینده کاری خود بنگرند.

بخش خصوصی به واسطه بنگاه‌های تجاری و فعالان در حوزه تولید، بدنه اصلی اقتصاد کشور بوده و شالوده اصلی اجتماع اقتصادی

به شمار می‌رود و مدیریت عوامل درونی و بیرونی محیط فعالیت و نقش‌آفرینی این بخش مهم‌ترین عامل در ارتقای جایگاه اقتصاد کشور خواهد بود. با نظر به تأثیرگذاری و تأثیرپذیری شگفت‌آور بخش خصوصی از اتفاقات و دگرگونی‌ها، توجه به تحولات محیطی به‌ویژه پیشرفت‌های سریع فناوری اطلاعات، قوانین و مقررات حوزه تولید، الگوهای رشد و توسعه منطقه‌ای، مقوله‌های انگیزشی و تواناسازی بیش‌ازپیش مطرح می‌گردد. تا ضمن دقت در انتخاب مسیر درست و اتخاذ تصمیمی کارا، نیاز بهبود، توسعه و گسترش عملیات اجرایی بخش خصوصی تأمین گردد.

۲-۱ بیان مسئله

فعالیت‌های بهسازی و توسعه‌ای که در گذشته به‌صورت کلی بدون در نظر گرفتن لایه‌های خردتر و زیرمجموعه‌های وابسته به روش سنتی در بخش‌ها و حوزه‌های مختلف اقتصادی متمرکز می‌شد، امروزه با تعریف و تعبیر جدیدتری ضمن در نظرگیری ضرورت ارزشیابی و درک ماهیت و پیچیدگی بخش‌های خردتر و زیرمجموعه‌های وابسته در هر سازمان و مجموعه‌ای این فرصت را پدید می‌آورد تا مجموعه‌ی مربوطه به‌گونه‌ای سودمند خود را دگرگون کند؛ بنابراین همگام ساختن مجموعه با تغییرات و تحولات محیطی و در نظرگیری فرصت‌ها و تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های

شناسایی شده از جمله نیازمندی‌های اساسی برای مدیران و مجریان جهت کنترل و بهبود شرایط محسوب می‌گردد.

بهبود و توسعه بخش صنعت و معدن استان فرآیندی مستمر است که باید در گذر زمان صورت گیرد. عدم توجه به تهدیدهای محیطی و ضعف درونی یکی از علل اصلی در اثرگذاری کم‌رنگ این بخش در اقتصاد استان است؛ بنابراین نگاهی جامع به وضعیت موجود و جاری در بخش صنعت و معدن استان، شناسایی و احصاء عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار و چالش‌ها و دغدغه‌های فراوان موجود ایجاب می‌کند که گرایش استراتژیک و افق بلندتر حرکت سازمان‌ها و نهادها در ارتقاء و احیای جایگاه بخش خصوصی در استان در آینده تصویر و تدوین شود. این موضوع نیازمند تجزیه و تحلیل علمی مسائلی است که در برنامه‌های اصلاحی و توسعه‌ای مطرح شده و به عنوان اسناد استراتژیک قابل بررسی و تصمیم‌گیری است.

۳-۱ چشم‌انداز

در چشم‌انداز بلندمدت، بخش صنعت و معدن استان زنجان به کمک و حمایت بخش دولتی، قانون‌گذاران و مجریان قانون در استان در پی ایجاد فرصت‌های جدید و جذاب معرفی شده، حفظ قوت‌های موجود و همچنین کنترل عوامل تهدید زا بوده و پیوستن

به جمع هفت استان برتر صنعتی کشور با انصاف، پابندی، صداقت در فعالیت و تولید را به عنوان هدف و رسالت اصلی خود تعریف نموده است.

۴-۱ مأموریت

بخش خصوصی به همت بنگاه‌داران و تولیدکنندگان صنعتی و معدنی خود در استان به دنبال رشد روزافزون و ارتقاء نظام اقتصادی و استحکام پایه‌های تولید و ارائه خدمات و تولیدات باکیفیت و بروز مطابق با نیاز جامعه و مشتریان داخلی و خارجی است.

۵-۱ اهداف پژوهش

اهداف کاربردی تحقیق حاضر را می‌توان تحت سه عنوان مطرح کرد:

- هدف اولیه: شناسایی و ارزیابی وضعیت جاری بخش صنعت و معدن استان زنجان.

- هدف ثانویه: تدوین راهبردهای قابل ارائه برای تحول و بهبود شرایط حاکم.

- هدف نهایی: تقویت و ارتقای فعالیت‌های بخش صنعت و معدن استان زنجان و توسعه اقتصادی در استان با پیاده‌سازی راهبردها و سیاست‌های اجرایی معرفی شده.

۱-۶ سؤالات پژوهش

- بخش صنعت و معدن استان زنجان در چه وضعیتی قرار دارد؟
- نقاط قوت و ضعف این بخش که مانع و یا امتیازی در مسیر تحول است کدام‌اند؟
- در مسیر فعالیت و پیشرفت اقتصاد در استان چه تهدیدهایی وجود دارد؟
- فرصت‌های محیط کلان در ارتباط با فعالیت بنگاه‌های اقتصادی و دست‌اندرکاران تولید در استان کدام‌اند؟
- برنامه‌های استراتژیک توسعه‌ای در استان زنجان کدام‌اند؟

• فصل دوم: مبانی نظری و روش تحقیق

۱-۲ تعریف راهبرد

راهبرد (استراتژی) چیست؟

اگرچه تعریف مشترک از کلمه استراتژی و به دنبال آن مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک یا طرح‌های استراتژیک در کتاب‌ها و مقالات مدیریت نمی‌توان یافت، اما در همین حد که مطرح شده است می‌توان با استفاده از مقالات و کتب پایه‌ای معتبر که در جریان تغییرات در مفاهیم مدیریت استراتژیک نوشته شده‌اند، هم مفهوم اصلی را و هم دگرگونی مداوم این مفهوم را برای رسیدن به یک تعبیر علمی دریافت.

مفهوم کلمه استراتژی، تصمیم استراتژیک و مدیریت استراتژیک در واقع تعیین اهداف و مقاصد بنیادی، انجام مجموعه‌ای از اقدامات اساسی، تخصیص منابع ضروری، دامنه کالا، وسعت بازار، مزیت

رقابته، الگوی کلی اهداف و خط‌مشی‌ها، چه باید باشیم و در مجموع سیاست‌های بلندمدت را در بر می‌گیرد. جیمز براین کوئین می‌نویسد: استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند (مینتس برگ، هنری و دیگران، مدیریت استراتژیک، ترجمه احمد صائبی «تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳»، ص ۳۹). (۴)

۲-۲ فرصت‌ها و تهدیدات خارجی

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناختی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناورانه و رقابته است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به یک سازمان و یا مجموعه اقتصادی منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند. از این رو از واژه عوامل خارجی استفاده می‌شود. نکته مهم در مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها در مسیر بهره‌مند شدن از فرصت‌های خارجی و کنترل اثرات تهدیدات خارجی گام بردارند.

۲-۳ نقاط قوت و ضعف داخلی

نقاط قوت و ضعف داخلی در گروه فعالیت‌های قابل کنترل یک سازمان هستند که سازمان‌ها قادر خواهند بود با اتخاذ تصمیم‌ها و راهکارهای اساسی به اصلاح و بهبود عوامل و حفظ و قدرت بخشی به نقاط قوت موجود خود بپردازند. این عوامل به واسطه فعالیت‌های مدیریتی، بازاریابی، تحقیق و توسعه، حسابداری، عملیات تولید، ... به وجود می‌آیند. شناسایی و ارزیابی مداوم عوامل داخلی در بنگاه‌های اقتصادی، سازمان‌ها و نهادها یکی از اصول اساسی در اجرای درست مدیریت اثربخش است. این اقدام می‌تواند وضعیت سازمان را در مقایسه با رقبا تعیین کند و اطلاعات مؤثری برای دستیابی به اهداف سازمان ارائه نماید.

۲-۴ تعیین استراتژی‌های مناسب

به‌طور کلی چارچوب اصلی برای رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب استراتژی نامیده می‌شود. در تعیین استراتژی‌ها نوع فعالیت بنگاه در آینده، نقاط قوت و ضعف موجود در بنگاه و تهدیدها و فرصت‌های محیطی مؤثر است.

مدیران باید به هنگام انتخاب استراتژی کاملاً مراقب باشند که آنچه مورد گزینش قرار می‌گیرد کمترین آسیب و بیشترین بهره را داشته باشد. همچنین در انتخاب استراتژی لازم است مدیران

تحلیل درستی از عوامل درونی و بیرونی سازمان داشته باشند و با تجزیه و تحلیل منطقی، به تفکیک صحیح آن‌ها بپردازند و نیز در انتخاب استراتژی لازم است توانایی‌ها و ضعف‌های اساسی به خوبی شناسایی شود.

۲-۵ جامعه آماری و نمونه

این پژوهش با ضرورت اتکاء به نظرات کارگروه‌ها و کمیسیون‌های وابسته، کارشناسان و فعالان بخش خصوصی و تولیدکنندگان تدوین و جامعه آماری از اعضای ده نفره وابسته به بخش خصوصی تشکیل گردیده است.

۲-۶ روش جمع‌آوری اطلاعات

روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق طرح موضوع در کمیسیون صنعت اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان زنجان و استفاده از روش‌هایی نظیر طوفان فکری و تهیه گزارش از ماحصل کارگروه‌ها و کمیته‌های تحلیلی بخش صنعت استان است و بیشتر از طریق مشاهده و تجربه در طول عمر فعالیت تولیدکنندگان استانی بوده که در اختیار کمیسیون صنعت گذاشته شده است که در حقیقت نتایج سال‌ها تلاش، تولید، کسب‌وکار و رویارویی با چالش‌هاست.

۲-۷ روش آماری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از روش جمع‌آوری اطلاعات برای برنامه‌ریزی استراتژیک- تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده شده است.

یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل استراتژیک، تحلیل SWOT است که شامل تحلیل فضای درونی و محیط بیرونی سیستم است. در فضای درونی نقاط قوت (Strength) و نقاط ضعف (Weakness) سیستم شناسایی می‌گردد و تحلیل محیط بیرونی به تشخیص فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) می‌پردازد. تیم پژوهشی کمیسیون صنعت اتاق به دنبال انجام تحلیل SWOT برای بخش صنعت و معدن استان زنجان بوده و سعی شده است مؤلفه‌های مؤثر SWOT شناسایی و معرفی شود.

۲-۸ روش تحقیق

شناسایی عوامل مؤثر درونی و محیطی (داخلی و خارجی)

روش کار بدین ترتیب صورت گرفت:

باید عواملی را که بخش صنعت و معدن استان را از درون و بیرون تحت تأثیر قرار داده، شناسایی نمود. عوامل خارجی مؤثر را می‌توان به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها تقسیم‌بندی نمود. فرصت‌ها و تهدیدها با بروز تغییرات ایجاد می‌گردند. ماهیتاً به

دنبال استفاده از فرصت‌ها و تبدیل تهدیدها به فرصت بوده‌ایم. عوامل داخلی نیز عواملی هستند که می‌بایست به‌طور کامل در کنترل باشند و در جهت استفاده از فرصت‌ها و رفع تهدیدها به کار گرفته شوند. به همین منظور ابتدا در طی برگزاری چندین جلسه با استفاده از روش طوفان فکری، پس از تعیین چشم‌انداز بخش صنعت و معدن استان زنجان، عوامل داخلی و خارجی شامل (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) با مشارکت اعضای حاضر در کمیسیون شناسایی و تدوین گردید. در اقدام اولیه عوامل داخلی (شامل ۱۳ مورد نقطه قوت، ۱۵ مورد نقطه ضعف) و عوامل محیطی شامل (۱۰ فرصت محیطی و ۱۰ تهدید محیطی) از سوی افراد شناسایی شد. هر یک از اعضای گروه بر مبنای مطالعه پروژه‌های متعدد و با تکیه بر تجارت و توان فکری خود برای هر یک از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها عواملی را معرفی نمودند.

تمامی عوامل پس از معرفی، به صورت انفرادی امتیازدهی شد. امتیازدهی به این صورت انجام می‌گیرد که با لحاظ کردن تعداد عوامل شناسایی شده (به عنوان مثال ۱۵ مورد) بالاترین عدد (۱۵) به عامل دارای اولویت اول اعطاء می‌گردد و به همین ترتیب اعداد بر اساس اولویت کمتر به سایر موارد اختصاص می‌یافت. همچنین در امتیازدهی، اعدادی که برای هر یک از عوامل اختصاص می‌یابد نباید به صورت تکراری باشد؛ یعنی اگر امتیاز یک عامل ۱۰ شود،

دیگر نمی‌توان به عامل دیگری این امتیاز را داد. پس اولویت‌های اول تا آخر هر یک از عوامل چهارگانه مشخص شدند و برای ادامه کار به ترتیب اولویت و امتیاز مکتسبه مرتب گردیدند.

اولویت‌بندی هر یک از عوامل داخلی و خارجی، در قالب جداول مربوطه توسط هر یک از اعضاء به ثبت رسید. امتیازات در هر جدول نسبت به تعداد عوامل موجود در آن، از عدد یک تا بالاترین حد همان جدول ثبت شده است. این بدان معنی است که اولویت و درجه مهم بودن عامل در مقایسه با سایر عامل‌ها در هر جدول از عددی بین یک تا بالاترین حد همان جدول در ذهن و منطق اعضاء ارزیابی و موردسنجش قرار گرفته است.

برای مثال در جدول نقاط قوت عامل ثبت شده در ردیف اول (وجود اراده لازم در جهت سرآمد کردن صنعت و معدن استان) با توجه به درجه اهمیت و حساسیت خود، می‌تواند در جایگاه اول تا آخر تعریف شود. پس از تکمیل جداول، اولویت و جایگاه عوامل به تفکیک گروه عوامل داخلی و خارجی تعیین گردید. هر یک از اعضاء از دیدگاه خودشان مؤلفه‌های مؤثر را به ترتیب معرفی و اولویت‌بندی کرده‌اند. به‌منظور آشنایی هر چه بیشتر با نحوه اجرا نمونه‌ای از جدول مورد استفاده در ذیل آمده است.

جدول ۱: تعیین اولویت عوامل داخلی به صورت انفرادی		
ردیف	عنوان عامل (قوت‌ها، ضعف‌ها)	امتیاز عامل (امتیاز از ۱ تا ۱۵)
۱	عامل داخلی ۱	۲
۲	عامل داخلی ۲	۱۵
...	...	...
۱۵	عامل داخلی ۱۵	۱۱

در اینجا برای نمونه عامل داخلی مندرج در ردیف شماره یک از اولویت دوم برخوردار است و عامل ردیف شماره ۱۵ از اولویت یازدهم و عامل داخلی مندرج در ردیف ۲ از اولویت پانزدهم برخوردار است. شایان ذکر است هرچه اولویت عوامل رقم بالاتری را به خود اختصاص دهند، آن عامل از اهمیت و ارزش بالاتری برخوردار خواهد بود. پس بر اساس نتایج برگ آزمون فرد (الف)، عامل مندرج در ردیف ۲ از اهمیت و ارزش بیشتری برخوردار بوده است و شماره یک مهم‌ترین‌ها را به خود اختصاص داده است. به همین ترتیب کل عوامل داخلی بر اساس بیشترین رقم کسب کرده به صورت نزولی مرتب شده و لیست عوامل به ترتیب مهم‌ترین عامل تا کم‌اهمیت‌ترین عامل به دست می‌آید.

جدول ۲: تعیین اولویت عوامل خارجی به صورت انفرادی		
ردیف	عنوان عامل (فرصت‌ها، تهدیدها)	امتیاز عامل (امتیاز از ۱ تا ۱۵)
۱	عامل خارجی ۱	۱
۲	عامل خارجی ۲	۶
...	...	...
۱۵	عامل خارجی ۱۵	۱۵

عامل خارجی مندرج در ردیف شماره یک از اولویت اول برخوردار است و عامل خارجی ردیف شماره ۱۵ از اولویت پانزدهم برخوردار است. بر اساس نتایج برگ آزمون فرد الف، عامل مندرج در ردیف ۱۵ از اهمیت و ارزش بیشتری برخوردار بوده است. شماره یک مهم‌ترین‌ها را به خود اختصاص داده است. بعلاوه عامل مندرج در ردیف شماره ۲ که دارای اولویت ششم بوده نسبت به عامل مندرج در ردیف شماره یک که دارای اولویت یکم است، از سوی فرد (الف) پراهمیت‌تر و مؤثرتر شناسایی شده است. به همین ترتیب کل عوامل خارجی بر اساس بیشترین رقم کسب کرده به صورت نزولی مرتب شده و لیست عوامل به ترتیب مهم‌ترین عامل تا کم‌اهمیت‌ترین عامل به دست می‌آید.

در ادامه نتایج آزمون‌های انفرادی اعضاء به صورت تجمعی بررسی و مورد تحلیل قرار گرفت. به نحوی که برای هر عامل داخلی

و خارجی یک امتیاز میانگین و اولویت میانگین به دست آمد. جدول زیر در ادغام نتایج انفرادی مورد استفاده قرار گرفت. عوامل داخلی و عوامل خارجی به ترتیب در ستون دوم درج گردیده و امتیاز انفرادی افراد در ستون‌های مقابل هر عامل ثبت می‌گردد. در آخر برای هر ردیف یک میانگین محاسبه می‌شود.

جدول ۳: میانگین امتیازات عوامل					
ردیف	نام عامل	امتیاز فرد الف	امتیاز فرد ب	امتیاز فرد ...	جمع

جدول ۴: تعیین اولویت عامل به صورت تجمعی					
ردیف	عنوان عامل (فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها، ضعف‌ها)	امتیازات اعضای گروه			اولویت عامل
		۱ نفر	۲ نفر	۳ نفر ...	

تمامی عوامل داخلی و خارجی با گمانه‌زنی و هم‌فکری در قالب یک لیست مشترک نگارش شده و از مجموع عواملی که از سوی هر یک از افراد معرفی شده بود، ۶ عامل داخلی و ۶ عامل خارجی که همه‌ی اعضاء نسبت به ارزش و اهمیت آن‌ها اتفاق نظر داشتند

به عنوان داده‌های نهایی انتخاب گردید؛ یعنی با تعیین اولویت عوامل داخلی و خارجی به صورت تجمعی، از هر جدول ۶ عامل اولویت‌دار را به ترتیب از اول انتخاب و در مراحل بعدی محاسبات منظور نموده‌ایم.

بنابراین لیست عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (نقاط فرصت و تهدید) از تعداد معرفی شده اولیه به مجموعه ۲۴ عامل تقلیل یافت. مجموعه عوامل داخلی با ۱۲ عامل (۶ عامل قوت، ۶ عامل ضعف) و مجموعه عوامل خارجی نیز با ۱۲ عامل (۶ عامل فرصت، ۶ عامل تهدید) از سوی اعضای کمیسیون تأیید و به تصویب رسید.

پس از مرور نتایج جداول اولویت‌بندی تجمعی مرحله‌ی قبل، وزن دهی و تعیین ضرایب نسبت به عوامل داخلی و خارجی نهایی، در مرحله‌ی بعد مورد بررسی قرار گرفت. اعضای حاضر، اوزان و ضرایب فردی خود را با توجه به حدود اعداد ۱ تا ۱۰۰ برای وزن‌ها و حدود اعداد ۱-۲-۳-۴ برای ضرایب در برگه‌های آزمون منظور نموده و سپس به ادغام نظرات و نتایج برگه‌ها پرداخته شده است.

به همین ترتیب، امتیازدهی و ضریب دهی برای هر چهار جدول قوت، ضعف، فرصت و تهدید توسط همه‌ی اعضاء در دو مرحله انفرادی و تجمعی صورت پذیرفت. پس از اجرای این مرحله که به طور انفرادی وزن عوامل و ضرایب آن‌ها تعیین گردید، مجموع

نتایج امتیازات عوامل مجدداً به صورت تجمعی در نظر گرفته شده و ادغام گردیده است. لازم به ذکر است امتیاز تجمعی برای هر یک از اعضاء با احتساب ۴ عدد تجمعی برگرفته از ۴ جدول محاسبه شده و در نهایت ۴ عدد تجمعی (برای هر ۴ جدول قوت، ضعف، فرصت، تهدید) برای هر فرد حاصل گردیده است که مطابق جدول زیر ارزیابی شد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFEM) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM) به منظور تشریح هر چه بهتر تحلیل ارائه می گردد.

جدول ۵: تعیین ضرایب و اوزان عوامل داخلی به صورت انفرادی (ماتریس IFEM)				
ردیف	امتیاز فرد الف، عنوان عامل داخلی (نقاط قوت و ضعف به ترتیب)	وزن W	ضریب R	وزن * ضریب R * W
۱				
۲				
...				
جمع امتیازات		۱۰۰	...	جمع اعداد

1. Internal Factors Evaluation Matrix.
2. External Factors Evaluation Matrix.

جدول ۶: تعیین ضرایب و اوزان عوامل خارجی به صورت انفرادی (ماتریس EFEM)				
ردیف	امتیاز فرد الف، عنوان عامل خارجی (نقاط فرصت و تهدید به ترتیب)	وزن W	ضریب R	وزن * ضریب R * W
۱				
۲				
...				
جمع امتیازات		۱۰۰	...	جمع اعداد

با مروری بر نتایج تجمعی حاصله از امتیازات عامل که توسط
اعضاء به صورت انفرادی تعیین گردید، مشاهده می گردد جمع
همکاران شرکت کننده در آزمون از یک منطق واحد و تقریباً همسو
بهره برده و دارای نقاط فکری مشترک نسبت به مهم ترین عوامل
بوده اند. در نهایت ارزش و اهمیت عوامل و ترتیب و میزان اثرگذاری
آنها بر محیط صنعت و کسب و کار تا حد زیادی از نظر ایشان شبیه
به هم و مشترک بوده است. پس از جمع آوری اطلاعات دو ماتریس
IFEM و EFEM از اعضاء، نتایج حاصل از آزمون انفرادی در یک
فرم کلی ادغام و محدوده ای استراتژیکی استان شناسایی و مورد
تحلیل قرار گرفت. بر اساس جدول زیر این اعداد که بر اساس
تعداد شرکت کنندگان در آزمون (۴ عدد برای هر فرد) در جدول نسبت
به ۴ عامل درج و میانگین اعداد استخراج گردید.

جدول ۷: میانگین اعداد تجمعی حاصل از ماتریس‌های IFEM و EFEM					
اعداد تجمعی حاصل از ماتریس‌های IFEM و EFEM					
رديف	نام افراد	نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت‌ها	تهدیدها
۱	فرد الف				
۲	فرد ب				
...	...				
میانگین امتیازات					

با مرور بر نتایج حاصله از جدول فوق، از میان ۴ رقم تجمعی نهایی، ۲ رقم با کمترین مقدار را شناسایی کرده و محدوده‌ی استراتژیکی بخش صنعت و معدن استان زنجان بر اساس اینکه اعداد انتخابی متعلق به کدام شاخه عوامل بوده ارزیابی شده است؛ یعنی اینکه که کمترین اعداد انتخابی مناطق مهم استراتژیکی صنعت استان بوده و اطلاعات کاربردی جهت طرح و تدوین برنامه‌های عملیاتی در اختیار کارشناسان گذاشته است. بخش صنعت و معدن استان زنجان با احتساب نمرات و امتیازات از سوی کارشناسان، در محیط استراتژی‌های محافظه‌کارانه رده بندی شده و در وضعیتی است که می‌بایست ضمن حفظ نقاط قوتی که از ارزش بالایی برخوردار بوده، تهدیدهای محیطی را خنثی نموده و به خلق

فرصت پردازیم. اتخاذ تصمیم‌ها و تدبیر استراتژیکی مرتبط با این محیط و وضعیت از اصلی‌ترین اقدامات در ادامه راه این پروژه و تحلیل‌های کارشناسی بوده است.

جدول ۸: شکل اصلی ماتریس SWOT		
نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	
استراتژی تهاجمی (SO) بهره‌گیری از نقاط قوت در راستای ایجاد فرصت‌های جدید	استراتژی محافظه‌کارانه (WO) بهره‌گیری از فرصت‌ها در راستای از بین بردن نقاط ضعف	فرصت‌ها (O)
استراتژی رقابتی (ST) بهره‌گیری از نقاط قوت در راستای پرهیز از تهدیدها	استراتژی تدافعی (WT) کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها	تهدیدها (T)

۳-۱ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

- تحلیل مربوط به نتایج.
- بیان نتایج مربوط به بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی بخش صنعت و معدن استان زنجان.
- بیان نتایج مربوط به بررسی نقاط قوت و ضعف بخش صنعت و معدن استان زنجان.
- ارائه مدل مناسب برای تعیین روند برنامه‌ریزی استراتژیک.
- معرفی مجموعه استراتژی‌های مؤثر در کنترل و بهبود عملکرد.
- تعیین و تدوین سیاست‌های اجرایی مختص هر استراتژی.

نتیجه‌گیری :

در این بخش ابتدا عوامل فرصت و تهدید و نقاط قوت و ضعف استان زنجان در بخش صنعت و معدن به صورت فهرست وار به ترتیب اولویت عامل ارائه می‌گردد: بدین ترتیب که هر عاملی که برای بخش صنعت و معدن استان با اهمیت تر تلقی شده، در ردیف‌های بالاتر قرار داده شده و اولویت آن مشخص شده است. با توجه به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف مشخص شده در ارتقاء و تحول وضعیت این بخش از استان، در جلسات تیمی با طرح کلیه قوت‌ها، ضعف‌ها و همچنین تهدیدها و فرصت‌ها و استفاده از نتیجه‌گیری‌های به دست آمده، طرح مسئله مجدداً انجام شد و غربالگری برای کلیه عواملی که تاکنون طرح شده بود صورت گرفت. بدیهی است که در این مرحله موضوعی به نام ارتقای جایگاه بخش صنعت و معدن استان زنجان و پیوستن به جمع هفت استان برتر صنعتی کشور مطرح است. آنچه از این قسمت حاصل شد مجموعه استراتژی‌های عام و جذاب برای ارتقای وضعیت مجموعه بخش مورد مطالعه در استان است.

جدول ۹: عوامل قوت در بخش صنعت و معدن استان زنجان		
ردیف	عامل	نقاط قوت (S)
۱	S ^۱	وجود اراده لازم در جهت سرآمد کردن صنعت و معدن استان
۲	S ^۲	وجود تکنولوژی و توان مهندسی بالا در حوزه صنعت برق و IT استان با توجه به فعالیت واحدها و کارخانه‌های بزرگ در زمینه برق و الکترونیک، شرکت‌های بزرگ صنعتی از جمله شرکت ایران ترانسفو (بزرگ‌ترین کارخانه تولیدکننده ترانس و ترانسفورماتورهای فوق سنگین و فشارقوی، کلیدها و سکسیونرهای فشارقوی و متوسط در کشور)، شرکت پارس سوئیچ، شرکت ملی سرب و روی ایران، شرکت تسکو، شرکت نخ تایر صبا
۳	S ^۳	وجود زیرساخت‌های مناسب آب، برق، مخابرات و گاز و وجود امکانات لجستیک در جهت حمل و نقل جاده‌ای کالا و خدمات جهت احداث و راه‌اندازی یک واحد صنعتی در استان
۴	S ^۴	وجود ۱۳ شهرک و ناحیه صنعتی فعال و ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث و فعالیت تنها شهرک تخصصی روی کشور در استان (به‌عنوان قطب صنعت روی کشور)
۵	S ^۵	وجود واحدهای تولیدکننده محصولات معدنی از قبیل شمش روی، سرب، سنگ‌های تزئینی و ساختمانی و زمینه ایجاد صنایع پایین‌دستی از قبیل تولید آلیاژهای روی، پودر روی، فرآوری سنگ‌های تزئینی و ساختمانی با تکنولوژی روز با توجه به اشکال متنوع زمین‌شناسی و ژئومورفولوژیکی نادر در منطقه (انواع مختلف مواد تشکیل‌دهنده خاک و انواع سنگ‌ها و ترکیبات تشکیل‌شده در خاک و طرز قرار گرفتن در طبقات و پوسته‌های مختلف خاک و ناهمواری‌ها) و معادن غنی سرب، روی، مس، سنگ آهن در استان
۶	S ^۶	وجود تنوع فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و تعداد کثیر جوانان متخصص در زمینه‌های مختلف صنعتی از قبیل برق و الکترونیک، کامپیوتر و فناوری اطلاعات، معدن، ...

جدول ۱۰: عوامل ضعف در بخش صنعت و معدن استان زنجان		
ردیف	عامل	نقاط ضعف (W)
۱	W ^۱	پایین بودن بهره‌وری در بخش صنعت (ناشی از سرمایه، نیروی کار، انرژی و بازاریابی) و دیر بازده بودن طرح‌های صنعتی در استان به نسبت رقبای داخلی و خارجی و عدم بهره‌گیری بخش صنعت از تکنولوژی روز دنیا و کیفیت نامطلوب محصولات در بخش‌های مختلف صنعتی، وجود طرح‌های نیمه‌تمام و راکد متعدد در بخش صنعت.
۲	W ^۲	ناکافی بودن سهم صنعت استان در تولید ناخالص داخلی کشور (رتبه ۲۷ کشوری در تولید ناخالص داخلی).
۳	W ^۳	کمبود واحدهای تحقیق و توسعه کارآمد و اثربخش در صنعت استان.
۴	W ^۴	به‌کارگیری قوانین در سخت‌گیرانه‌ترین شرایط ممکن از سوی مجریان دستگاه‌های اجرایی و کارشناسان سطوح خردتر دستگاه‌ها در استان.
۵	W ^۵	کمبود تشکیلات صنفی و تخصصی قوی و عدم فعالیت و تأثیرگذاری تشکل‌های صنعتی در بخش صنعت استان.
۶	W ^۶	کوچک‌مقیاس بودن صنایع استان در مقایسه با واحدهای مشابه در سطح خارجی.

جدول ۱۱: عوامل فرصت‌ها در بخش صنعت و معدن استان زنجان		
ردیف	عامل	فرصت‌ها (O)
۱	O۱	وجود پتانسیل لازم جهت ایجاد مرکز آمادی کشور در زنجان برای ارائه خدمات انبارداری، توزیع و صادرات با بهره‌مندی از امکانات فرودگاهی در استان.
۲	O۲	زمینه مناسب جهت سرمایه‌گذاری در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی در همه زیر بخش‌های اقتصادی از قبیل کشاورزی، معدنی و
۳	O۳	زمینه مناسب سرمایه‌گذاری در توسعه و تکمیل صنایع آلایژی آهنی و غیر آهنی با توجه به پتانسیل معادن سنگ آهن استان، احداث واحدهای فرآوری منیزیم با بهره‌برداری از معادن دولومیت استان، بازیافت فلزات سنگین از پسماندهای روی، فرو آلایژ، کاربایم ها (ماده اولیه و محصول نهایی)، صنایع مصرفی بادوام، صنایع ساختمانی پیش ساخته و کالاهای نهایی، فرآوری سنگ، شیشه و سیلیس و چینی و سرامیک در استان.
۴	O۴	استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار تولید کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان.
۵	O۵	استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار مصرف کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان.
۶	O۶	زمینه مناسب جهت سرمایه‌گذاری در ایجاد شهرک‌ها و مناطق صنعتی، شهرک صنایع دانش‌بنیان با وجود شرکت‌های فعال در بخش‌های مربوطه و اعضای فعال انجمن خدمات فنی مهندسی در استان و توسعه خوشه‌های صنعتی با توجه به ایجاد ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث با هدف گسترش فناوری‌های نوین و صنایع تولید مواد نو و پیشرفته فلزی، غیر فلزی، کامپوزیت‌ها و

جدول ۱۲: عوامل تهدید در بخش صنعت و معدن استان زنجان		
ردیف	عامل	تهدیدها (T)
۱	T _۱	ضعف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دولت، به‌ویژه در به‌کارگیری سیاست یکپارچه تجاری و صنعتی مناسب برای رشد پایدار صنعتی و معدنی از قبیل سهم ناچیز سرمایه‌گذاری و تأمین مالی کلان دولت در بخش‌های عظیم صنعتی در استان در مقایسه با سایر استان‌ها.
۲	T _۲	بالا بودن ریسک فعالیت‌های اقتصادی از قبیل طولانی بودن زمان شروع و راه‌اندازی کسب‌وکار در مقایسه با سایر کشورها، نوسانات ارز بر حاشیه سود تولیدکنندگان، نوسانات قیمت خرید مواد اولیه و
۳	T _۳	عدم حمایت مؤثر دولت از شرکت‌های صادراتی و وارداتی برتر و نبود برنامه حمایتی مشخص معادل کشورهای در حال توسعه مانند چین، ترکیه و ... با نظر به صدور مواد فرآوری نشده (خام فروشی) به سایر استان‌ها در صنایعی که زنجیره تولید آن در استان به‌صورت کامل، موجود و در دسترس است و واردات مواد اولیه و قطعات و کالاهای واسطه‌ای تقلبی و کم کیفیت صنعتی به استان.
۴	T _۴	عدم هماهنگی ارگان‌های تأثیرگذار با یکدیگر در توسعه صنعت استان و نظارت بر اجرای طرح‌های مصوب با توجه به نارسایی و کسرت قانون و مقررات مرتبط با فعالیت‌های صنعتی در خصوص: مشکلات ثبتي و مالکیتی در تملک اراضی مورد نیاز طرح‌های صنعتی، مشکل تأمین آب مطمئن و قرارگیری بخش عمده‌ای از واحدهای صنعتی در مناطق ممنوعه تأمین آب، ضعف قوانین موجود زیست‌محیطی و عدم بروز رسانی آن در رابطه با فعالیت بخش صنعت و معدن.
۵	T _۵	کمبود حد و اختیارات بانک‌ها برای تأمین مالی طرح‌های صنعتی بزرگ در استان.
۶	T _۶	ناکافی بودن فناوری‌های پیشرفته و دانش فنی روز دنیا در استان در مقایسه با پیشگامی و تلاش سایر استان‌ها در ورود تکنولوژی و فن تخصصی و ناکافی بودن خدمات پشتیبانی و مشاور فنی و مهندسی بومی در استان.

جدول ۱۳: ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف		
نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO) W۱O۱: W۲O۲: W۳O۳: W۴O۴: W۵O۵: W۶O۶:	استراتژی‌های تهاجمی (SO) S۱O۱: S۲O۲: S۳O۳: S۴O۴: S۵O۵: S۶O۶:	فرصت‌ها (O)
استراتژی‌های تدافعی (WT) W۱T۱: W۲T۲: W۳T۳: W۴T۴: W۵T۵: W۶T۶:	استراتژی‌های رقابتی (ST) S۱T۱: S۲T۲: S۳T۳: S۴T۴: S۵T۵: S۶T۶:	تهدیدها (T)

در ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک چهار عنوان استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی یا رقابتی برای تعیین وضع کلی بخش صنعت و معدن استان دارای بالاترین اهمیت می‌باشند. با توجه به نوع سازمان و یا مجموعه تحت تحلیل و بررسی، برای

هر یک از ابعادی که به روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در نظر گرفته می‌شوند، می‌توان از متغیرهای زیادی استفاده کرد. به هنگام تهیه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، بهتر است عواملی که پیش‌ازین در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی گنجانده‌ایم مورد توجه قرار گیرند. هنگامی که موقعیت مجموعه در فضای خانه تهاجمی از ماتریس قرار گیرد، سازمان در بهترین وضع ممکن است و می‌تواند با استفاده از توانایی‌ها و نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد:

۱- بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی.

۲- برطرف کردن نقاط ضعف داخلی.

۳- پرهیز از تهدیدات خارجی.

اگر وضعیت در خانه‌ی محافظه‌کاری ارزیابی شود بدین معنی است که مجموعه‌ی مورد نظر باید شایستگی‌های اصولی خود را حفظ نماید و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. اگر در فضای خانه‌ی تدافعی قرار گیرد، بدین معنی است که مجموعه‌ی مورد بررسی ما می‌بایست نقاط ضعف داخلی را اصلاح کند و از تهدیدات خارجی پرهیز نماید. سرانجام اگر در فضای خانه‌ی رقابتی از ماتریس قرار گیرد، اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌های رقابتی مورد تأکید و در اولویت است.

در محیط خارجی بخش صنعت و معدن استان زنجان که بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و تصمیمات فرادستی و همچنین محیط عملیاتی و اداری دستگاه‌ها را نیز شامل می‌شود، تهدیدها بیشتر از فرصت‌ها خودنمایی می‌کند. در فضای داخلی این بخش که برنامه‌ریزی‌های داخلی، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های داخل استان، امکانات استان را نیز شامل می‌شود قوت‌ها بیشتر از ضعف‌ها است. این تفاوت نشان از امکانات مناسب، فعالیت و تحرک خوب و مسئولیت‌پذیری ذینفعان و دست‌اندرکاران بخش صنعت و معدن استان زنجان دارد.

پس از شناسایی محدوده استراتژیک صنعت استان که در گروه استراتژی‌های محافظه‌کارانه قرار دارد، با در نظرگیری نقاط قوت موجود، می‌بایست برنامه‌های استراتژیک در خصوص کنترل تهدیدهای محیطی تدوین می‌گردید. لذا به تعریف برنامه‌های راهبردی پرداخته شد.

لازم به ذکر است در این تحقیق برنامه‌های راهبردی ضمن در نظرگیری محدوده‌ی شناسایی‌شده برای صنعت استان، برای سه محدوده دیگر نیز تعریف و تصمیم‌گیری شده است. استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی به ترتیب جداول زیر به ثبت و تأیید رسیده است.

جدول ۱۴: ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف بخش صنعت و معدن	
عوامل	
توسعه	وجود اراده لازم در جهت سرآمد کردن صنعت و معدن استان
	وجود تکنولوژی و توان مهندسی بالا در حوزه صنعت برق و IT استان با توجه به فعالیت واحدها و کارخانه‌های بزرگ در زمینه‌ی برق و الکترونیک، شرکت‌های بزرگ صنعتی ازجمله شرکت ایران ترانسفو (بزرگ‌ترین کارخانه تولیدکننده ترانس و ترانسفورماتورهای فوق سنگین و فشارقوی، کلیدها و سکسیونرهای فشارقوی و متوسط در کشور)، شرکت پارس سونچ، شرکت ملی سرب و روی ایران، شرکت تسکو، شرکت نخ تایر صبا
	وجود زیرساخت‌های مناسب آب، برق، مخابرات و گاز و وجود امکانات لجستیک در جهت حمل‌ونقل جاده‌ای کالا و خدمات جهت احداث و راه‌اندازی یک واحد صنعتی در استان
	وجود ۱۳ شهرک و ناحیه صنعتی فعال و ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث و فعالیت تنها شهرک تخصصی روی کشور در استان (به‌عنوان قطب صنعت روی کشور)
	وجود واحدهای تولیدکننده محصولات معدنی از قبیل شمش روی، سرب، سنگ‌های تزئینی و ساختمانی و زمینه ایجاد صنایع پایین‌دستی از قبیل تولید آلیاژهای روی، پودر روی، فرآوری سنگ‌های تزئینی و ساختمانی با تکنولوژی روز با توجه به اشکال متنوع زمین‌شناسی و ژئومرفولوژیکی نادر در منطقه (انواع مختلف مواد تشکیل‌دهنده خاک و انواع سنگ‌ها و ترکیبات تشکیل‌شده در خاک و طرز قرار گرفتن در طبقات و پوسته‌های مختلف خاک و ناهمواری‌ها) و معادن غنی سرب، روی، مس، سنگ‌آهن در استان
	وجود تنوع فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و تعداد کثیر جوانان متخصص در زمینه‌های مختلف صنعتی از قبیل برق و الکترونیک، کامپیوتر و فناوری اطلاعات، معدن و ...
	پایین بودن بهره‌وری در بخش صنعت (ناشی از سرمایه، نیروی کار، انرژی و بازاریابی) و دیر بازده بودن طرح‌های صنعتی در استان به نسبت رقبای داخلی و خارجی و عدم بهره‌گیری بخش صنعت از تکنولوژی روز دنیا و کیفیت نامطلوب محصولات در بخش‌های مختلف صنعتی، وجود طرح‌های نیمه‌تمام و راکد متعدد در بخش صنعت.
ضعف‌ها	ناکافی بودن سهم صنعت استان در تولید ناخالص داخلی کشور (رتبه ۲۷ کشوری در تولید ناخالص داخلی).
	کمبود واحدهای تحقیق و توسعه کارآمد و اثربخش در صنعت استان.
	به‌کارگیری قوانین در سخت‌گیرانه‌ترین شرایط ممکن از سوی مجریان دستگاه‌های اجرایی و کارشناسان سطوح خردتر دستگاه‌ها در استان.
	کمبود تشکیلات صنفی و تخصصی قوی و عدم فعالیت و تأثیرگذاری شکل‌های صنعتی در بخش صنعت استان.
	کوچک‌مقیاس بودن صنایع استان در مقایسه با واحدهای مشابه در سطح خارجی.

ادامه‌ی جدول ۱۴

فرصت‌ها	تهدیدها
وجود پتانسیل لازم جهت ایجاد مرکز آمادی شمالغرب برای ارائه خدمات انبارداری، توزیع و صادرات با بهره‌مندی از امکانات فرودگاهی در استان.	ضعف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دولت، به‌ویژه در به‌کارگیری سیاست یکپارچه تجاری و صنعتی مناسب برای رشد پایدار صنعتی و معدنی از قبیل سهم ناچیز سرمایه‌گذاری و تأمین مالی کلان دولت در بخش‌های عظیم صنعتی در استان در مقایسه با سایر استان‌ها
زمینه مناسب جهت سرمایه‌گذاری در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی در همه زیر بخش‌های اقتصادی از قبیل کشاورزی، معدنی و ...	بالا بودن ریسک فعالیت‌های اقتصادی از قبیل طولانی بودن زمان شروع و راه‌اندازی کسب‌وکار در کشور و استان در مقایسه با سایر کشورها، نوسانات ارز بر حاشیه سود تولیدکنندگان، نوسانات قیمت خرید مواد اولیه، ...
زمینه مناسب سرمایه‌گذاری در توسعه و تکمیل صنایع آلایژی آهنی و غیر آهنی با توجه به پتانسیل معادن سنگ‌آهن استان، احداث واحدهای فرآوری منیزیم با بهره‌برداری از معادن دولومیت استان، بازیافت فلزات سنگین از پسماندهای روی، فرو آلایژ، کاربنیم ها (ماده اولیه و محصول نهایی)، صنایع مصرفی بادوام، صنایع ساختمانی پیش‌ساخته و کالاهای نهایی، فرآوری سنگ، شیشه و سیلیس و چینی و سرامیک در استان.	عدم هماهنگی ارگان‌های تأثیرگذار با یکدیگر در توسعه صنعت استان و در نظارت بر اجرای طرح‌های مصوب با توجه به نارسایی و کسرت قانون و مقررات مرتبط با فعالیت‌های صنعتی در خصوص:-- مشکلات ثبتی و مالکیتی در تملک اراضی مورد نیاز طرح‌های صنعتی- مشکل تأمین آب مطمئن و قرارگیری بخش عمده‌ای از واحدهای صنعتی در مناطق ممنوعه تأمین آب-ضعف قوانین موجود زیست‌محیطی و عدم بروز رسانی آن در رابطه با فعالیت بخش صنعت و معدن
استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار تولید کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان	ناکافی بودن فناوری‌های پیشرفته و دانش فنی روز دنیا در استان در مقایسه با پیشگامی و تلاش سایر استان‌ها در ورود تکنولوژی و فن تخصصی و ناکافی بودن خدمات پشتیبانی و مشاور فنی و مهندسی بومی در استان
استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار مصرف کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان	کمبود حد و اختیارات بانک‌ها برای تأمین مالی طرح‌های صنعتی بزرگ در استان
زمینه مناسب جهت سرمایه‌گذاری در ایجاد شهرک‌ها و مناطق صنعتی، شهرک صنایع دانش‌بنیان با وجود شرکت‌های فعال در بخش‌های مربوطه و اعضای فعال انجمن خدمات فنی مهندسی در استان و توسعه خوشه‌های صنعتی با توجه به ایجاد ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث با هدف گسترش فناوری‌های نوین و صنایع تولید مواد نو و پیشرفته فلزی، غیرفلزی، کامپوزیت‌ها و ...	عدم حمایت مؤثر دولت از شرکت‌های صادراتی و وارداتی برتر و نبود برنامه حمایتی مشخص معادل کشورهای درحال توسعه مانند چین، ترکیه و ... با نظر به صدور مواد فرآوری نشده (خام فروشی) به سایر استان‌ها در صنایعی که زنجیره تولید آن در استان به‌صورت کامل موجود و در دسترس است و واردات مواد اولیه و قطعات و کالاهای واسطه‌ای تقابلی و کم کیفیت صنعتی به استان
استراتژی‌های تهاجمی	استراتژی‌های محافظه‌کارانه
استراتژی‌های رقابتی	استراتژی‌های تدافعی

جدول ۱۵: عناوین استراتژی‌های ترکیبی (SO- نقاط قوت در مواجهه با فرصت‌ها)

استراتژی‌های تهاجمی (استراتژی‌های هدف- استفاده بهینه و سریع از فرصت)

قوت‌ها (S)	
S۱O۱	وجود اراده لازم در جهت سرآمد کردن صنعت و معدن استان
S۲O۲	وجود تکنولوژی و توان مهندسی بالا در حوزه صنعت برق و IT استان با توجه به فعالیت واحدها و کارخانه‌های بزرگ در زمینه‌ی برق و الکترونیک، شرکت‌های بزرگ صنعتی از جمله شرکت ایران ترانسفو (بزرگ‌ترین کارخانه تولیدکننده ترانس و ترانسفورماتورهای فوق سنگین و فشارقوی، کلیدها و سکسیونرهای فشارقوی و متوسط در کشور)، شرکت پارس سوئیچ، شرکت ملی سرب و روی ایران، شرکت تسکو، شرکت نخ تایر صبا.
S۳O۳	وجود زیرساخت‌های مناسب آب، برق، مخابرات و گاز و وجود امکانات لجستیک در جهت حمل‌ونقل جاده‌ای کالا و خدمات جهت احداث و راه‌اندازی یک واحد صنعتی در استان.
S۴O۴	وجود ۱۳ شهرک و ناحیه صنعتی فعال و ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث و فعالیت تنها شهرک تخصصی روی کشور در استان (به‌عنوان قطب صنعت روی کشور).
S۵O۵	وجود واحدهای تولیدکننده محصولات معدنی از قبیل شمش روی، سرب، سنگ‌های تزئینی و ساختمانی و زمینه‌ی ایجاد صنایع پایین‌دستی از قبیل تولید آلیاژهای روی، پودر روی، فرآوری سنگ‌های تزئینی و ساختمانی با تکنولوژی روز با توجه به اشکال متنوع زمین‌شناسی و ژئومرفولوژیکی نادر در منطقه (انواع مختلف مواد تشکیل‌دهنده خاک و انواع سنگ‌ها و ترکیبات تشکیل شده در خاک و طرز قرار گرفتن در طبقات و پوسته‌های مختلف خاک و ناهمواری‌ها) و معادن غنی سرب، روی، مس، سنگ‌آهن در استان
S۶O۶	وجود تنوع فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و تعداد کثیر جوانان متخصص در زمینه‌های مختلف صنعتی از قبیل برق و الکترونیک، کامپیوتر و فناوری اطلاعات، معدن، ...

برنامه‌های راهبردی	فرصت‌ها (O)	
• تلاش در راستای ایجاد و فعالیت مرکز آمادی کشور در استان زنجان.	وجود پتانسیل لازم جهت ایجاد مرکز آمادی شمال غرب برای ارائه خدمات انبارداری، توزیع و صادرات با بهره‌مندی از امکانات فرودگاهی در استان.	
• حمایت در راستای راه‌اندازی و ظهور صنایع تبدیلی و وابسته در همه‌ی زیر بخش‌های اقتصادی در استان.	زمینه‌ی مناسب جهت سرمایه‌گذاری در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی در همه زیر بخش‌های اقتصادی از قبیل کشاورزی، معدنی و	
• حمایت از توسعه و تکمیل صنایع آلایژی آهنی و غیر آهنی از قبیل فولاد، چدن، طلا و غیره و بسط و ایجاد تنوع در تولیدات آلایژی در استان.	زمینه‌ی مناسب سرمایه‌گذاری در توسعه و تکمیل صنایع آلایژی آهنی و غیر آهنی با توجه به پتانسیل معادن سنگ آهن استان، احداث واحدهای فرآوری منیزیم با بهره‌برداری از معادن دولومیت استان، بازیافت فلزات سنگین از پسماندهای روی، فرو آلایژ، کاربانیم ها (ماده اولیه و محصول نهایی)، صنایع مصرفی بادوام، صنایع ساختمانی پیش‌ساخته و کالاهای نهایی، فرآوری سنگ، شیشه و سیلیس و چینی و سرامیک در استان.	
• حمایت از توسعه حداکثری فعالیت‌ها در شهرک‌ها و نواحی صنعتی در استان • تلاش و اهتمام در راستای ورود شرکت‌های حمل‌ونقلی ملی و بین‌المللی شناخته‌شده و موفق و فعال به استان.	استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار تولید کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان.	
• حمایت از ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و تلاش در جهت افزایش تعداد دانش‌بنیان‌ها در استان زنجان. • بهره‌مندی حداکثری از بازار مصرف موجود در شعاع مشخص از استان.	زمینه‌ی مناسب جهت سرمایه‌گذاری در ایجاد شهرک‌ها و مناطق صنعتی، شهرک صنایع دانش‌بنیان با وجود شرکت‌های فعال در بخش‌های مربوطه و اعضای فعال انجمن خدمات فنی مهندسی در استان و توسعه خوشه‌های صنعتی با توجه به ایجاد ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث با هدف گسترش فناوری‌های نوین و صنایع تولید مواد نو و پیشرفته فلزی، غیرفلزی، کامپوزیت‌ها و ...	
	استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار مصرف کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان.	

جدول ۱۶: عناوین استراتژی‌های محافظه‌کارانه (ST- نقاط قوت در مواجهه با تهدیدها)

استراتژی‌های محافظه‌کارانه (استراتژی‌های ثابت- ایجاد فرصت)

قوت‌ها (S)	
وجود اراده‌ی لازم در جهت سرآمد کردن صنعت و معدن استان.	S ¹ T ¹
وجود تکنولوژی و توان مهندسی بالا در حوزه صنعت برق و IT استان با توجه به فعالیت واحدها و کارخانه‌های بزرگ در زمینه‌ی برق و الکترونیک، شرکت‌های بزرگ صنعتی از جمله شرکت ایران ترانسفو (بزرگ‌ترین کارخانه تولیدکننده ترانس و ترانسفورماتورهای فوق سنگین و فشارقوی، کلیدها و سکسیونرهای فشارقوی و متوسط در کشور)، شرکت پارس سوئیچ، شرکت ملی سرب و روی ایران، شرکت تسکو، شرکت نخ تایر صبا.	S ² T ²
وجود زیرساخت‌های مناسب آب، برق، مخابرات و گاز و وجود امکانات لجستیک در جهت حمل و نقل جاده‌ای کالا و خدمات جهت احداث و راه‌اندازی یک واحد صنعتی در استان	S ³ T ³
وجود ۱۳ شهرک و ناحیه صنعتی فعال و ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث و فعالیت تنها شهرک تخصصی روی کشور در استان (به‌عنوان قطب صنعت روی کشور).	S ⁴ T ⁴
وجود واحدهای تولیدکننده محصولات معدنی از قبیل شمش روی، سرب، سنگ‌های تزئینی و ساختمانی و زمینه ایجاد صنایع پایین‌دستی از قبیل تولید آلیاژهای روی، پودر روی، فرآوری سنگ‌های تزئینی و ساختمانی با تکنولوژی روز با توجه به اشکال متنوع زمین‌شناسی و ژئومرفولوژیکی نادر در منطقه (انواع مختلف مواد تشکیل‌دهنده خاک و انواع سنگ‌ها و ترکیبات تشکیل شده در خاک و طرز قرار گرفتن در طبقات و پوسته‌های مختلف خاک و ناهمواری‌ها) و معادن غنی سرب، روی، مس، سنگ آهن در استان.	S ⁵ T ⁵
وجود تنوع فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و تعداد کثیر جوانان متخصص در زمینه‌های مختلف صنعتی از قبیل برق و الکترونیک، کامپیوتر و فناوری اطلاعات، معدن و ...	S ¹ T ⁶

برنامه‌های راهبردی	تهدیدها (T)	
• تلاش در جهت بهبود فضای کسب و کار استان • ایجاد هماهنگی و ارتباطات لازم میان دستگاه‌ها جهت حمایت از انواع کسب و کارها در استان و بهبود سطح اثرگذاری آن‌ها • تلاش در جهت تقویت و ارتقای حدود اختیار بانک‌های استانی با بهره‌مندی از توان و اراده موجود میان بخش دولتی و خصوصی • تلاش در جهت احیاء و جاری‌سازی و تحریک مؤثر سیاست‌ها، خط‌مشی و برنامه‌های موجود مغفول مانده از قبیل برنامه‌های توسعه صنعتی، برنامه‌های راهبردی اقتصادی و توسعه اشتغال پایدار	ضعف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دولت، به‌ویژه در به‌کارگیری سیاست یکپارچه تجاری و صنعتی مناسب برای رشد پایدار صنعتی و معدنی از قبیل سهم ناچیز سرمایه‌گذاری و تأمین مالی کلان دولت در بخش‌های عظیم صنعتی در استان در مقایسه با سایر استان‌ها	
	بالا بودن ریسک فعالیت‌های اقتصادی از قبیل طولانی بودن زمان شروع و راه‌اندازی کسب و کار در کشور و استان در مقایسه با سایر کشورها، نوسانات ارز بر حاشیه سود تولیدکنندگان، نوسانات قیمت خرید مواد اولیه، ...	
	عدم حمایت مؤثر دولت از شرکت‌های صادراتی و وارداتی برتر و نبود برنامه حمایتی مشخص معادل کشورهای در حال توسعه مانند چین، ترکیه و ... با نظر به صدور مواد فراوری نشده (خام فروشی) به سایر استان‌ها در صنایعی که زنجیره‌ی تولید آن در استان به‌صورت کامل موجود و در دسترس است و واردات مواد اولیه و قطعات و کالاهای واسطه‌ای تقلبی و کم کیفیت صنعتی به استان	
	کمبود حد و اختیارات بانک‌ها برای تأمین مالی طرح‌های صنعتی بزرگ در استان	
	عدم هماهنگی ارگان‌های تأثیرگذار با یکدیگر در توسعه صنعت استان و نظارت بر اجرای طرح‌های مصوب با توجه به نارسایی و کسرت قانون و مقررات مرتبط با فعالیت‌های صنعتی در خصوص: - مشکلات ثبتی و مالکیتی در تملک اراضی مورد نیاز طرح‌های صنعتی - مشکل تأمین آب مطمئن و قرارگیری بخش عمده‌ای از واحدهای صنعتی در مناطق ممنوعه تأمین آب - ضعف قوانین موجود زیست‌محیطی و عدم بروز رسانی آن در رابطه با فعالیت بخش صنعت و معدن	
	ناکافی بودن فناوری‌های پیشرفته و دانش فنی روز دنیا در استان در مقایسه با پیشگامی و تلاش سایر استان‌ها در ورود تکنولوژی و فن تخصصی و ناکافی بودن خدمات پشتیبانی و مشاور فنی و مهندسی بومی در استان	

جدول ۱۷: عناوین استراتژی‌های رقابتی (WO- نقاط ضعف در مواجهه با فرصت‌ها)

استراتژی‌های رقابتی (استراتژی‌های تقویت - حفظ فرصت)

ضعف‌ها (W)	
پایین بودن بهره‌وری در بخش صنعت (ناشی از سرمایه، نیروی کار، انرژی و بازاریابی) و دیر بازده بودن طرح‌های صنعتی در استان به نسبت رقبای داخلی و خارجی و عدم بهره‌گیری بخش صنعت از تکنولوژی روز دنیا و کیفیت نامطلوب محصولات در بخش‌های مختلف صنعتی، وجود طرح‌های نیمه‌تمام و راکد متعدد در بخش صنعت	W ^۱ O ^۱
ناچیز بودن سهم صنعت استان در تولید ناخالص داخلی کشور (رتبه ۲۷ کشوری در تولید ناخالص داخلی)	W ^۲ O ^۲
کمبود واحدهای تحقیق و توسعه کارآمد و اثربخش در صنعت استان	W ^۳ O ^۳
به‌کارگیری قوانین در سخت‌گیرانه‌ترین شرایط ممکن از سوی مجریان دستگاه‌های اجرایی و کارشناسان سطوح خردتر دستگاه‌ها در استان	W ^۴ O ^۴
کمبود تشکیلات صنفی و تخصصی قوی و عدم فعالیت و تأثیرگذاری تشکلهای صنعتی در بخش صنعت در استان	W ^۵ O ^۵
کوچک مقیاس بودن صنایع استان در مقایسه با واحدهای مشابه در سطح خارجی	W ^۶ O ^۶

برنامه‌های راهبردی	فرصت‌ها (O)
• تلاش در راستای افزایش بهره‌وری در بخش صنعت و ارتقای بازده فعالیت‌های صنعتی. • در نظریه‌ی و توجه لازم به اصلاح و بهبود قوانین نظارتی و اجرایی در خصوص فعالیت‌های صنعتی.	وجود پتانسیل لازم جهت ایجاد مرکز آمادی شمال غرب برای ارائه خدمات انبارداری، توزیع و صادرات با بهره‌مندی از امکانات فرودگاهی در استان
	زمینه مناسب جهت سرمایه‌گذاری در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی در همه زیر بخش‌های اقتصادی از قبیل کشاورزی، معدنی، ...
• تلاش در جهت احیاء و به حرکت درآوری فعالیت تشکیلات صنعتی، انجمن‌ها و کمیسیون‌های ویژه و حمایت از توسعه کمیته‌های مجرب و تخصصی در استان با هدف ایجاد مزیت‌های رقابتی. • مبادرت و توجه کافی به موضوع جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی.	زمینه مناسب سرمایه‌گذاری در توسعه و تکمیل صنایع آلایژی آهنی و غیر آهنی با توجه به پتانسیل معادن سنگ آهن استان، احداث واحدهای فرآوری منیزیم با بهره‌برداری از معادن دولومیت استان، بازیافت فلزات سنگین از پسماندهای روی، فرو آلیاژ، کاربانیم ها (ماده اولیه و محصول نهایی)، صنایع مصرفی بادوام، صنایع ساختمانی پیش ساخته و کالاهای نهایی، فرآوری سنگ، شیشه و سیلیس و چینی و سرامیک در استان
	استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار تولید کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان
	استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار مصرف کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان
	زمینه مناسب جهت سرمایه‌گذاری در ایجاد شهرک‌ها و مناطق صنعتی، شهرک صنایع دانش بنیان با وجود شرکت‌های فعال در بخش‌های مربوطه و اعضای فعال انجمن خدمات فنی مهندسی در استان و توسعه خوشه‌های صنعتی با توجه به ایجاد ۵ شهرک صنعتی جدید الاحداث با هدف گسترش فناوری‌های نوین و صنایع تولید مواد نو و پیشرفته فلزی، غیرفلزی، کامپوزیت‌ها و ...

جدول ۱۸: عناوین استراتژی‌های تدافعی (WT- نقاط ضعف در مواجهه با تهدیدها)

استراتژی‌های تدافعی (استراتژی‌های پرهیز - جستجوی فرصت)

ضعف‌ها (W)	
پایین بودن بهره‌وری در بخش صنعت (ناشی از سرمایه، نیروی کار، انرژی و بازاریابی) و دیر بازده بودن طرح‌های صنعتی در استان به نسبت رقبای داخلی و خارجی و عدم بهره‌گیری بخش صنعت از تکنولوژی روز دنیا و کیفیت نامطلوب محصولات در بخش‌های مختلف صنعتی، وجود طرح‌های نیمه‌تمام و راکد متعدد در بخش صنعت	WT ^۱
ناکافی بودن سهم صنعت استان در تولید ناخالص داخلی کشور (رتبه ۲۷ کشوری در تولید ناخالص داخلی)	WT ^۲
کمبود واحدهای تحقیق و توسعه کارآمد و اثربخش در صنعت استان	WT ^۳
به‌کارگیری قوانین در سخت‌گیرانه‌ترین شرایط ممکن از سوی مجریان دستگاه‌های اجرایی و کارشناسان سطوح خردتر دستگاه‌ها در استان	WT ^۴
کمبود تشکیلات صنفی و تخصصی قوی و عدم فعالیت و تأثیرگذاری تشکل‌های صنعتی در بخش صنعت در استان	WT ^۵
کوچک مقیاس بودن صنایع استان در مقایسه با واحدهای مشابه در سطح خارجی	WT ^۶

برنامه‌های راهبردی	تهدیدها (T)	
• احصاء دیدگاه بخش خصوصی و نظرخواهی همه‌جانبه در راستای تنظیم و تدوین کلیه سیاست‌ها، برنامه‌های حمایتی از سوی دولت.	ضعف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دولت، به‌ویژه در به‌کارگیری سیاست یکپارچه تجاری و صنعتی مناسب برای رشد پایدار صنعتی و معدنی از قبیل سهم ناچیز سرمایه‌گذاری و تأمین مالی کلان دولت در بخش‌های عظیم صنعتی در استان در مقایسه با سایر استان‌ها	
• عزم و اراده در جهت ورود و استقرار سیستم‌های پیشرفته اطلاعاتی، خدماتی، پشتیبانی و فنی مهندسی در صنایع استان.	بالا بودن ریسک فعالیت‌های اقتصادی از قبیل طولانی بودن زمان شروع و راه‌اندازی کسب‌وکار در کشور و استان در مقایسه با سایر کشورها، نوسانات ارز بر حاشیه سود تولیدکنندگان، نوسانات قیمت خرید مواد اولیه، ... عدم حمایت مؤثر دولت از شرکت‌های صادراتی و وارداتی برتر و نبود برنامه حمایتی مشخص معادل کشورهای در حال توسعه از قبیل چین، ترکیه و ... با	
• تلاش و همت در راستای به حداقل رساندن نارسایی‌ها و موازی کاری‌های قانونی و کسرت قوانین در بخش‌های مختلف از قبیل اسناد ثبتی و مالکیتی در تملک اراضی مورد نظر...	نظر به صدور مواد فرآوری نشده (خام فروشی) به سایر استان‌ها در صناعی که زنجیره تولید آن در استان به‌صورت کامل موجود و در دسترس است و واردات مواد اولیه و قطعات و کالاهای واسطه‌ای تقلبی و کم کیفیت صنعتی به استان عدم هماهنگی ارگان‌های تأثیرگذار با یکدیگر در توسعه صنعت استان و در نظارت بر اجرای طرح‌های مصوب با توجه به نارسایی و کسرت قانون و مقررات مرتبط با فعالیت‌های صنعتی در خصوص: - مشکلات ثبتی و مالکیتی در تملک اراضی مورد نیاز طرح‌های صنعتی - مشکل تأمین آب مطمئن و قرارگیری بخش عمده‌ای از واحدهای صنعتی در مناطق ممنوعه تأمین آب - ضعف قوانین موجود زیست‌محیطی و عدم بروز رسانی آن در رابطه با فعالیت بخش صنعت و معدن	
	کمبود حد و اختیارات بانک‌ها برای تأمین مالی طرح‌های صنعتی بزرگ در استان ناکافی بودن فناوری‌های پیشرفته و دانش فنی روز دنیا در استان در مقایسه با پیشگامی و تلاش سایر استان‌ها در ورود تکنولوژی و فن تخصصی و ناکافی بودن خدمات پشتیبانی و مشاور فنی و مهندسی بومی در استان	

بر اساس شرایط در هر جدول استراتژیک، ۱۸ استراتژی تخصصی مربوط به ترکیب دوتایی از عوامل SO-ST-WO-WT تعریف و ثبت گردید. در مرحله بعدی برای هر یک از استراتژی‌های نهایی شده، ابزارهای کمکی و سیاست اجرایی که تحقق استراتژی را به دنبال خواهد داشت نیز تعریف شده است. در پایان نیز با تحلیل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۱ (QSPM)، عناوین اصلی استراتژی‌های اولویت‌دار و مهم شناسایی شده و از میان مجموع ۱۸ استراتژی معرفی شده، ۱۰ استراتژی با وزن و ارزش بالاتر بر اساس نتایج حاصل از ماتریس مربوطه برگزیده شده‌اند.

این فرآیند با توجه به اصول تنظیم ماتریس استراتژیک کمی و با اعمال ضرایب و نمره جذابیت صورت پذیرفته است. در این جدول برای شناسایی استراتژی‌های مهم و اولویت‌دار، ابتدا نمره جذابیت از اعداد ۱-۲-۳-۴ برای هر عامل در مقایسه و رویارویی با استراتژی‌ها تعریف شده است. درواقع بیانگر این است که در فرآیند انتخاب استراتژی‌ها آن عامل نقش مهمی داشته است یا خیر؟ نمره جذابیت به این شکل است:

۱ = بدون جذابیت

۲ = تا حدی جذاب

۳ = دارای جذابیت معقول

1. Quantitative Strategic Planning Matrix

۴ = بسیار جذاب.

همچنین برای هر یک از عوامل داخلی و خارجی که به ترتیب در ستون سمت راست ماتریس نوشته شده‌اند، ضرایبی از ۰ تا ۱ در نظر گرفته شده است. مجموع ضرایب عوامل داخلی برابر با ۱ و مجموع ضرایب عوامل خارجی نیز برابر با ۱ خواهد بود. منظور از ضرایب یعنی، عامل داخلی و خارجی موردی تا چه میزان بر موفقیت سازمان و یا مجموعه صنعت استان نقش عمده دارد؟

با محاسبه مجموع نمره جذابیت‌ها برای هر ستون، به استراتژی‌های مهم و دارای نمره بالاتر دست یافته‌ایم. ماتریس تکمیل شده QSPM برای کل مجموعه استراتژی‌ها معیار اصلی انتخاب استراتژی‌های برتر بوده است.

توجه: مجموع اوزان عوامل داخلی و عوامل خارجی به‌طور جداگانه می‌بایست برابر با یک باشد. اوزان به تناسب تعداد عوامل در هر قسمت و با توجه به اهمیت و ارزش آن عامل توزیع می‌گردد. (TAS) ها از حاصل ضرب وزن در ضرایب به‌دست آمده و در پایان کل (TAS) ها جمع گردیده و امتیاز کل استراتژی مربوط به هر ستون حاصل می‌گردد. برای مثال ماتریس QSPM تکمیل شده نسبت به استراتژی اول به شرح زیر است:

جدول ۱۹: ماتریس جذابیت استراتژی اول

جدول ۱۹: ماتریس جذابیت استراتژی اول				
وزن	S۱ (استراتژی اول)		عوامل (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)	
	تلاش در راستای ایجاد و فعالیت مرکز آمادی کشور در استان زنجان			
	TAS	AS		M
۰,۳	۳	۰,۱	وجود اراده لازم در جهت سرآمد کردن صنعت و معدن استان	
۰,۲	۲	۰,۱	وجود تکنولوژی و توان مهندسی بالا در حوزه صنعت برق و IT استان با توجه به فعالیت واحدها و کارخانه‌های بزرگ در زمینه برق و الکترونیک، شرکت‌های بزرگ صنعتی از جمله شرکت ایران ترانسفو (بزرگ‌ترین کارخانه تولیدکننده ترانس و ترانسفورماتورهای فوق سنگین و فشارقوی)، کلبدها و سکتورهای فشارقوی و متوسط در کشور)، شرکت پارس سوشیج، شرکت ملی سرب و روی ایران، شرکت تسکو، شرکت نغ تاثیر صبا	
۰,۶	۴	۰,۱۵	وجود زیرساخت‌های مناسب آب، برق، مخابرات و گاز و وجود امکانات لجستیک در جهت حمل‌ونقل جاده‌ای کالا و خدمات جهت احداث و راه‌اندازی یک واحد صنعتی در استان	
...	...	۰,۵۰	وجود ۱۳ شهرک و ناحیه صنعتی فعال و ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث و فعالیت تنها شهرک تخصصی روی کشور در استان (به‌عنوان قطب صنعت روی کشور)	
۰,۱	۲	۰,۵۰	وجود واحدهای تولیدکننده محصولات معدنی از قبیل شمش روی، سرب، سنگ‌های تزئینی و ساختمانی و زمینه ایجاد صنایع پایین‌دستی از قبیل تولید آلومینای روی، پودر روی، فرآوری سنگ‌های تزئینی و ساختمانی با تکنولوژی روز با توجه به اشکال متنوع زمین‌شناسی و ژئومورفولوژیکی نادر در منطقه (انواع مختلف مواد تشکیل دهنده خاک و انواع سنگ‌ها و ترکیبات تشکیل شده در طبقات و پوسته‌های مختلف خاک و ناهمواری‌ها) و معدن غنی سرب، روی، مس، سنگ آهن در استان	
...	...	۰,۵۰	وجود تنوع فراخ‌التحصیلان دانشگاهی و تعداد کثیر جوانان متخصص در زمینه‌های مختلف صنعتی از قبیل برق و الکترونیک، کامپیوتر، معدن و ...	

S

ضعف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دولت، به‌ویژه در به‌کارگیری سیاست یکپارچه تجاری و صنعتی مناسب برای رشد پایدار صنعتی و معادنی از قبیل سهم ناچیز سرمایه‌گذاری و تأمین مالی کلان دولت در بخش‌های عظیم صنعتی در استان در مقایسه با سایر استان‌ها	۰,۱۵	...	...	...	...
بالا بودن ریسک فعالیت‌های اقتصادی از قبیل طولانی بودن زمان شروع و زمان‌بازی کسب‌وکار در کشور و استان در مقایسه با سایر کشورها، نوسانات ارزش حاشیه سود تولیدکنندگان، نوسانات قیمت خرید مواد اولیه، ...	۰,۵۰	۱	...	...	...
عدم حمایت موثر دولت از شرکت‌های صادراتی و وارداتی برتر و نبود برنامه حمایتی مشخص معادل با کشورهای در حال توسعه از قبیل چین، ترکیه، با نظر به صدور مواد فرآوری‌شده (جام فروشی) به سایر استان‌ها در صنایعی که زنجیره تولید آن در استان به‌صورت کامل موجود و در دسترس است و واردات مواد اولیه و قطعات و کالاهای واسطه‌ای تقلبی و کم کیفیت صنعتی به استان	۰,۱	۳	...	...	...
عدم هماهنگی ارگان‌های تأثیرگذار با یکدیگر در توسعه صنعت استان و در نظارت بر اجرای طرح‌های معيوب با توجه به نارسایی و کسرت قانون و مقررات مرتبط با فعالیت‌های صنعتی در خصوص: مشکلات ثبتی و مالکیتی در تملک اراضی مورد نیاز طرح‌های صنعتی، مشکل تأمین آب مطمئن و قراگیری بخش عمده‌ای از واحدهای صنعتی در مناطق ممنوعه تأمین آب، ضعف قوانین موجود زیست‌محیطی و عدم بروز رسانی آن در رابطه با فعالیت بخش صنعت و معدن	۰,۱	...	...	...	...
کمبود حد و اختیارات بانک‌ها برای تأمین مالی طرح‌های صنعتی بزرگ در استان	۰,۵۰	...	...	...	...
ناکافی بودن فناوری‌های پیشرفته و دانش فنی روز دنیا در استان در مقایسه با پیشگامی و تلاش سایر استان‌ها در ورود تکنولوژی رفن تخصصی و ناکافی بودن خدمات پشتیبانی و مشاور فنی و مهندسی بومی در استان	۰,۵۰	...	...	...	...
جمع کل ضرایب	۱				

T

ادامه جدول ۱۹: ماتریس جذابیت استراتژی اول

S۱ (استراتژی اول)		وزن	
تلاش در راستای ایجاد و فعالیت مرکز آمادی کشور در استان زنجان			
TAS	AS		
۰،۴	۴	۰،۱	وجود پتانسیل لازم جهت ایجاد مرکز آمادی شمالغرب برای ارائه خدمات ابرارداری، توزیع و صادرات با بهره‌مندی از امکانات فوردگاهی در استان
۰،۰۵	۱	۰،۵۰	زمینه مناسب جهت سرمایه‌گذاری در توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی در همه زیر بخش‌های اقتصادی از قبیل کشاورزی، معدنی، ...
۰،۱	۱	۰،۱	زمینه مناسب سرمایه‌گذاری در توسعه و تکمیل صنایع آبپازی آهنی و غیر آهنی با توجه به پتانسیل معادن سنگ آهن استان، احداث واحدهای فرآوری منیزیم با بهره‌برداری از معادن دولومیت استان، بازیافت فلزات سنگین از پسماندهای روی، فرآیناز، کربانیم ها (ماده اولیه و محصول نهایی)، صنایع مصرفی بادوام، صنایع ساختمانی پیش ساخته و کالاهای نهایی، فرآوری سنگ، شیشه و سیمان و چینی و سرامیک در استان
۰،۲	۴	۰،۵۰	استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار تولید کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان
۰،۲	۴	۰،۵۰	استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار مصرف کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان
۰،۱	۱	۰،۵۰	زمینه مناسب جهت سرمایه‌گذاری در ایجاد شهرک‌ها و مناطق صنعتی، شهرک صنایع دانش‌بنیان با وجود شرکت‌های فعال در بخش‌های مربوطه و اعضای فعال انجمن خدمات فنی مهندسی در استان و توسعه خوشه‌های صنعتی با توجه به ایجاد ۵ شهرک صنعتی جدید الاحداث با هدف گسترش فناوری‌های نوین و صنایع تولید مواد نو و پیشرفته فلزی، غیر فلزی، کامپوزیت‌ها و ...

...	...	۰,۱	پایین بودن بهره‌وری در بخش صنعت (ناشی از سرمایه، نیروی کار، انرژی و بازارهای) و دیر پا زده بودن طرح‌های صنعتی در استان به نسبت رقبای داخلی و خارجی و عدم بهره‌گیری بخش صنعت از تکنولوژی روز دنیا و کیفیت نامطلوب محصولات در بخش‌های مختلف صنعتی، وجود طرح‌های نیمه‌تمام و راکد متعدد در بخش صنعت	
...	...	۰,۱۵	ناکافی بودن سهم صنعت استان در تولید ناخالص داخلی کشور (رتبه ۲۷ کشوری در تولید ناخالص داخلی)	
...	...	۰,۱	کمبود واحدهای تحقیق و توسعه کارآمد و اثربخش در صنعت استان	W
...	...	۰,۱۵	بکارگیری قوانین در سخت‌گیرانه‌ترین شرایط ممکن از سوی مجریان دستگاه‌های اجرای پیورژه سطوح کارشناسی در استان	
...	...	۰,۱	کمبود تنبیهات صغنی و تخصصی قوی و عدم فعالیت و تاثیرگذاری تنبیهات صنعتی در بخش صنعت در استان	
...	...	۰,۱	کوچک مقیاس بودن صنایع استان در مقایسه با واحدهای مشابه در سطح خارجی	
		۱	جمع کل ضرایب	
۲,۶			TAS جمع	

توجه: چنانچه یک استراتژی در مقایسه با هر یک از عوامل به صورت تک به تک فاقد ارتباط یا مفهوم معنی دار باشد به جای اختصاص نمره از (۰...) استفاده شده است. همان طور که مشاهده می گردد امتیاز استراتژی اول (تلاش در راستای ایجاد و فعالیت مرکز آمادی کشور در استان زنجان) با عدد ۲,۶ برآورد گردید. به همین ترتیب برای تمام ۱۸ استراتژی تعریف شده همین گام را پیش برده تا امتیاز همه ی استراتژی ها حاصل گردد. در پایان استراتژی های با امتیاز بیشتر را به عنوان استراتژی های منتخب معرفی می کنیم. در حقیقت معیار انتخاب استراتژی های منتخب از میان ۱۸ استراتژی بالاترین نمره جذابیتی است که هر استراتژی کسب نموده است.

جدول ۲۰: مجموعه استراتژی های جذاب و برتر				
ردیف	شرح استراتژی	نمره انتخابی	امتیاز	استراتژی های اولویت دار
۱	تلاش در راستای ایجاد و فعالیت مرکز آمادی کشور در استان زنجان	۲,۶		
۲	حمایت در راستای راه اندازی و ظهور صنایع تبدیلی و وابسته در همه ی زیر بخش های اقتصادی در استان از قبیل کشاورزی، معدنی، ...	۴,۳۵		
۳	حمایت از توسعه و تکمیل صنایع آلیاژی آهنی و غیر آهنی و ایجاد تنوع در تولیدات آلیاژی در استان	۴,۲		

جدول ۲۰: مجموعه استراتژی‌های جذاب و برتر				
ردیف	نام استراتژی	جمع نمره جذابیت‌ها	میانگین	استراتژی‌های اولیت‌دار
۴	حمایت از توسعه حداکثری فعالیت‌ها در شهرک‌ها و نواحی صنعتی در استان	۴,۸۵		•
۵	تلاش و اهتمام در راستای ورود شرکت‌های حمل‌ونقلی ملی و بین‌المللی شناخته‌شده و موفق و فعال به استان	۳,۶		
۶	حمایت از ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و تلاش در جهت افزایش تعداد دانش‌بنیان‌ها در استان زنجان	۵,۱۵		•
۷	بهره‌مندی حداکثری از بازار مصرف موجود در شعاع مشخص از استان	۲,۱۵		
۸	تلاش در جهت بهبود فضای کسب‌وکار استان	۵,۷۵		•
۹	ایجاد هماهنگی و ارتباطات لازم میان دستگاه‌ها جهت حمایت از انواع کسب‌وکارها در استان و بهبود سطح اثرگذاری آن‌ها	۵,۷۵		•
۱۰	تلاش در جهت تقویت و ارتقای حدود اختیار بانک‌های استانی با بهره‌مندی از توان و اراده موجود میان بخش دولتی و خصوصی	۵,۴	۵۷۰۰ میانگین اداء شمرند	•
۱۱	تلاش در جهت احیاء و جاری‌سازی و تحریک مؤثر سیاست‌ها، خط‌مشی و برنامه‌های موجود مغفول مانده از قبیل برنامه‌های توسعه صنعتی، برنامه‌های راهبردی اقتصادی و توسعه اشتغال پایدار	۶,۰۲		•

جدول ۲۰: مجموعه استراتژی‌های جذاب و برتر				
ردیف	عنوان	جمع نمره جذابیت‌ها	میانگین	استراتژی‌های اولویت‌دار
۱۲	تلاش در راستای افزایش بهره‌وری در بخش صنعت و ارتقای بازده فعالیت‌های صنعتی	۴,۷		•
۱۳	در نظریه‌ری و توجه لازم به اصلاح و بهبود قوانین نظارتی و اجرایی در خصوص فعالیت‌های صنعتی	۵,۷۵		•
۱۴	تلاش در جهت احیاء و به حرکت درآوردن فعالیت تشکیلات صنفی، انجمن‌ها و کمیسیون‌های ویژه و حمایت از توسعه کمیته‌های مجرب و تخصصی در استان با هدف ایجاد مزیت‌های رقابتی	۵,۴۵	۵,۲۵	•
۱۵	مبادرت و توجه کافی به موضوع جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	۵,۵		•
۱۶	احصاء دیدگاه بخش خصوصی و نظرخواهی همه‌جانبه در راستای تنظیم و تدوین کلیه سیاست‌ها، برنامه‌های حمایتی از سوی دولت	۵,۰۵	۵,۲۵ (می‌تواند با ردیف ۱۴ ادغام شود)	
۱۷	عزم و اراده در جهت ورود و استقرار سیستم‌های پیشرفته اطلاعاتی، خدماتی، پشتیبانی و فنی مهندسی در صنایع استان	۴,۳۵		
۱۸	تلاش و همت در راستای به حداقل رساندن نارسایی‌ها و موازی کاری‌های قانونی و کسرت قوانین در بخش‌های مختلف از قبیل اسناد ثبتی و مالکیتی در تملک اراضی موردنظر	۴,۳۴		

جدول ۲۱: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های تهاجمی		
استراتژی‌های تهاجمی (استراتژی‌های هدف- استفاده بهینه و سریع از فرصت)		
سیاست‌های اجرایی	برنامه‌های راهبردی جدول S - O	
• رایزنی با دستگاه‌های ذی‌ربط از جمله وزارت راه و شهرسازی و استانداری جهت تقویت راه‌ها و زیرساخت‌های زمینی، ریلی و هوایی • رایزنی با شرکت‌های هواپیمایی جهت افزایش پروازها به استان و از استان به سایر استان‌های اولویت‌دار • معرفی زنجان به سایر استان‌ها به‌عنوان مرکز آمادی کشور و اطلاع‌رسانی مزیت‌ها و خدمات و سرویس‌های قابل ارائه و در دسترس در این مرکز	تلاش در راستای ایجاد و فعالیت مرکز آمادی کشور در استان زنجان	(SO) _۱
• رایزنی با افراد صاحب‌مقام در سطح استان و کشور جهت حمایت از توسعه صنایع تبدیلی • تدوین برنامه‌های بازدید، تور و سفرهای داخلی و خارجی، میزگردها، سمینارهای تخصصی جهت آشنایی بیشتر فعالان اقتصادی استان با صنایع تبدیلی موفق در خارج از استان و خارج از کشور	حمایت در راستای راه‌اندازی صنایع تبدیلی و وابسته در همه‌ی زیر بخش‌های اقتصادی در استان از قبیل کشاورزی، معدنی و ...	(SO) _۲
• رایزنی با افراد صاحب نفوذ و صاحب‌مقام در سطح استان و کشور جهت توسعه صنایع آلبازی در استان	حمایت از توسعه و تکمیل صنایع آلبازی آهنی و غیر آهنی و ایجاد تنوع در تولیدات آلبازی	(SO) _۳

جدول ۲۱: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های تهاجمی		
استراتژی‌های تهاجمی (استراتژی‌های هدف- استفاده بهینه و سریع از فرصت)		
سیاست‌های اجرایی	برنامه‌های راهبردی جدول S - O	
• اقدام در راستای جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی با ایجاد و تشکیل کمیته ویژه جذب ذیل فعالیت‌های اتاق بازرگانی، سازمان‌های ذی‌ربط و یا هر نهاد داوطلب • معرفی زیرساخت‌ها و پتانسیل‌های استان در حوزه شهرک‌ها و نواحی صنعتی به مخاطبان و سرمایه‌گذاران • اعتمادسازی برای افراد علاقه‌مند ورود به حوزه تولید و کارآفرینی و مشتاق به سرمایه‌گذاری در استان	حمایت از توسعه‌ی حداکثری فعالیت‌ها در شهرک‌ها و نواحی صنعتی در استان	(SO) _۱
• نشست و رایزنی با شرکت‌های حمل‌ونقلی معتبر از قبیل شرکت حمل‌ونقل خلیج‌فارس جهت اخذ نمایندگی در استان و ترغیب و تشویق ایشان به حضور و فعالیت در استان زنجان • گسترش دفاتر شرکت‌ها در سطح استان	تلاش و اهتمام در راستای ورود شرکت‌های حمل‌ونقلی ملی و بین‌المللی موفق و فعال به استان	(SO) _۲
• استفاده از پتانسیل نخبگان کشوری جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان در استان • استفاده از توان پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد • رایزنی با مقامات دولتی، هیئت‌وزیران و نمایندگان مجلس جهت حمایت از دانش‌بنیان‌ها در استان • رایزنی با مقامات دولتی در جهت ارائه مشوق‌ها و تسهیلات به افراد علاقه‌مند و نخبه با هدف تسریع در امر ایجاد و آغاز فعالیت‌های دانش‌محورانه نخبگان	حمایت از ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و تلاش در جهت افزایش تعداد دانش‌بنیان‌ها در استان زنجان	(SO) _۳
• حمایت از ایجاد و راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای معتبر ملی از جمله افق کوروش، شهروند در استان و افزایش تعداد آن‌ها • حمایت از ایجاد و راه‌اندازی دفتر شرکت‌های توزیع و حمل‌اقلام و کالای تولیدی استان در شعاع مصرف	بهره‌مندی حداکثری از بازار مصرف موجود در شعاع مشخص از استان	(SO) _۴

جدول ۲۲: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های محافظه‌کارانه		
استراتژی‌های محافظه‌کارانه (استراتژی‌های ثابت - ایجاد فرصت)		
سیاست‌های اجرایی	برنامه‌های راهبردی جدول S- T	
• استفاده از پتانسیل افراد صاحب نفوذ زنجانی در بهبود فضای کسب‌وکار. • نشست و رایزنی با نمایندگان پارلمان مجلس در استان جهت تقویت سطح حمایت‌های دولت در راستای رشد و توسعه فعالیت اقتصادی و بهبود کسب‌وکار.	تلاش در جهت بهبود فضای کسب‌وکار استان	(ST) ^۱
• نشست و رایزنی چندجانبه با مدیران و نمایندگان کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط و توجه و ترغیب آن‌ها در جهت هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فرآیندها، رویه‌ها، آیین‌نامه‌ها و یا هر آنچه از آغاز تا پایان شروع یک کسب‌وکار برای فعال اقتصادی موردنیاز است. • رایزنی با مسئولین و مدیران اجرایی به منظور توجیه ایشان از مزایای تسهیل تعاملات و یکپارچه‌سازی فرآیندها.	ایجاد هماهنگی و ارتباطات لازم میان دستگاه‌ها جهت حمایت از انواع کسب‌وکارها در استان و بهبود سطح اثرگذاری آن‌ها	(ST) ^۲
• نشست و رایزنی با مدیران شعب، رؤسای بانک‌ها و اعتبارات در استان جهت تقویت سطح حمایت‌های خود از فعالان اقتصادی و متقاضیان تسهیلات با هدف راه‌اندازی و ایجاد واحدهای صنعتی جدید در استان.	تلاش در جهت تقویت و ارتقای حدود اختیار بانک‌های استانی با بهره‌مندی از توان و اراده موجود میان بخش دولتی و خصوصی	(ST) ^۳
• شناسایی و بازبایی اسناد، برنامه‌ها، مکتوبات، قوانین و دستورالعمل‌های ممه‌ور شده و مصوب دستگاه‌ها که به مرحله اجرا و اقدام نرسیده است. • بهره‌گیری از توان مشورتی و اجرائی کمیسیون‌های سیاست‌گذاری مجلس، شورای گفتگوی ملی، شورای رؤسای اتاق‌های بازرگانی سراسر کشور، ... در جهت جاری و عملیاتی نمودن اسناد و مکتوبات پیشین	تلاش در جهت تحریک مؤثر سیاست‌ها و برنامه‌های موجود مغفول مانده از قبیل برنامه‌های توسعه صنعتی، راهبردی اقتصادی و توسعه اشتغال پایدار	(ST) ^۴

جدول ۲۳: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های رقابتی		
استراتژی‌های رقابتی (استراتژی‌های تقویت - حفظ فرصت)		
سیاست‌های اجرایی	برنامه‌های راهبردی جدول W- O	
• تشویق و حمایت همه‌جانبه از ایجاد و استقرار واحدهای تحقیق و توسعه (R&D) کارآمد و اثربخش در بنگاه‌های تولیدی و صنعتی • توجه و تمایل به پیاده‌سازی سیستم‌های نوین مدیریت انرژی (تجدید پذیر، پنل‌های خورشیدی و...) و بومی‌سازی فرهنگ صرفه‌جویی در انرژی و منابع (آب، برق، گاز، ...) در واحدهای تولیدی و صنعتی به کمک این سیستم‌ها و در نظریه‌های تعرفه‌های ترجیحی و پیشنهادی برای صنایع پرمصرف • اعتنا و التفات به پیاده‌سازی مبانی زمان‌سنجی و کارسنجی مدرن و علمی در واحدهای صنعتی و تولیدی • تشریح و توجیه الزامات پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی کار و زمان در واحدهای تولیدی و گستره‌ی انتفاعات از پیاده‌سازی مبانی مذکور در قالب سمینارها، نشست‌ها، ... برای صاحبان صنایع • اقدام در جهت تشکیل دوره‌های تخصصی آموزشی پیرامون موضوعات طرح‌ریزی جریان مواد، LAY OUT استانداردسازی شده برای فضاهای صنعتی، مدیریت حمل‌ونقل در واحدها، مدیریت ضایعات و پسماند، پیاده‌سازی سیستم‌های RFID در بنگاه‌های تولیدی، مدل‌سازی JUST IN TIME، انبارداری مدرن، سیستم‌های FIFO و LIFO، ... برای صاحبان صنایع و علاقه‌مندان کسب‌وکار	تلاش در راستای افزایش بهره‌وری در بخش صنعت و ارتقای بازده فعالیت‌های صنعتی	(W/O)

جدول ۲۳: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های رقابتی		
استراتژی‌های رقابتی (استراتژی‌های تقویت - حفظ فرصت)		
سیاست‌های اجرایی	برنامه‌های راهبردی جدول W- O	
• رایزنی و برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی چندجانبه در سطح مدیریت عالی سازمان‌ها و نهادها در جهت تشویق و ترغیب مدیران و مجریان ارشد قوانین به استفاده حداکثری از توان و اختیارات مدیریتی و نظارتی خود با دید حمایتی و پشتیبانی از صنایع استان • اهتمام در راستای هماهنگ‌سازی و همسوسازی نگرش و اقدام و تصمیم مدیران و رؤسای دستگاه‌های نظارتی و اجرایی با کارشناسان و مجریان پایین‌دست خود و هم‌اندیشی و هم‌گرایی بیشتر ایشان	در نظریه‌ری و توجه لازم به اصلاح و بهبود قوانین نظارتی و اجرایی در خصوص فعالیت‌های صنعتی	(WO) _۱
• ارائه مشوق‌های حمایتی متنوع به گروه‌های صنفی و تخصصی در استان • رشد و شناسایی انجمن‌ها و تشکل‌های فعال و غیرفعال در سطح استان به منظور طرح برنامه‌ی کاری برای فعالیت‌آتی ایشان • تمرکز و توجه به موضوع شبکه‌سازی و متمرکز سازی فعالیت انجمن‌ها و تشکل‌ها در قالب یک نهاد ناظر، مرکز و یا ارگان منتخب و منتصب به رسیدگی و نظارت • جدیت و مبادرت در جهت طرح برنامه‌ی مدون برای چگونگی فعالیت تشکل‌ها و انجمن‌ها و الزام ارائه گزارش عملکرد در دوره‌های ماهانه، فصلی و یا سالانه به مرجع صادرکننده مجوز خود با هدف مجاب کردن ایشان به فعالیت مستمر، کارا و مؤثر در استان	تلاش در جهت احیاء و به حرکت درآوری فعالیت تشکیلات صنفی، انجمن‌ها و کمیسیون‌های ویژه و حمایت از توسعه کمیته‌های مجرب و تخصصی در استان با هدف ایجاد مزیت‌های رقابتی	(WO) _۲

جدول ۲۳: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های رقابتی		
استراتژی‌های رقابتی (استراتژی‌های تقویت - حفظ فرصت)		
سیاست‌های اجرایی	برنامه‌های راهبردی جدول W- O	
• ایجاد انگیزه، اعتماد و امنیت برای سرمایه‌گذاران با ارائه و تسهیل بسترهای پیش‌نیاز شروع کسب‌وکار. • شناسایی صحیح مناطق محروم و کمتر برخوردار استان زنجان، معرفی و پیشنهاد مناطق مناسب و مساعد (دارای توجیه فنی و اقتصادی و جغرافیایی) به عموم افراد، علاقه‌مندان، سرمایه‌گذاران و • به‌کارگیری پنجره واحد کسب‌وکار برای سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی به‌طور مجزا با تأکید و تعیین زمان و بازه مشخص جهت انجام اقدامات لازم اداری، صدور مجوزها، موافقت‌نامه‌ها و ... برای ارگان‌ها و دستگاه‌های ذی‌ربط. • پیاده‌سازی طرح مطالعات امکان‌سنجی درست، منطقی و بهنگام در خصوص منابع، اراضی، مناطق محروم پیشنهادی به سرمایه‌گذار، زیرساخت‌های (آب، برق، گاز)، محدودیت منابع آبی، محدودیت‌های شهری و بررسی جنبه‌های اقتصادی و توجیه‌پذیری مقدماتی در زمان مناسب و به‌موقع به‌طور جامع و تخصصی. • عزم و اراده در جهت تسهیل عملیات بانکی، ورود و خروج امن سرمایه سرمایه‌گذاران، ایجاد فضای مناسب بانکی، صدور و به‌گردش درآوری تضمینات معتبر بانکی برای سرمایه‌گذاران در استان.	مبادرت و توجه کافی به موضوع جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	WO):

جدول ۲۴: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های تدافعی		
استراتژی‌های تدافعی (استراتژی‌های پرهیز - جستجوی فرصت)		
سیاست‌های اجرایی	برنامه‌های راهبردی جدول W- T	
- فعال نمودن هر چه بیشتر شورای گفتگو در جهت شناسایی و جمع‌آوری مستندات و رسد مشکلات مخمل پیرامون صنعت و صنعتگران استان. - جمع‌آوری و آرشیو سازی پیوست مشکلات و مسائل که از سوی صاحبان صنعت و کلیه شرکت‌های تولیدی صادرات محور به‌طور فصلی، ماهانه و یا شش‌ماهه معرفی و شناسایی شده است. - اقدام پویا و مؤثر از سوی کمیسیون‌های تخصصی و کمیته‌های راهبری استان در جهت رسیدگی، پایش، ارزیابی آرشیو مشکلات و مسائل احصاء شده از بخش صنعت با هدف کمک به بخش دولتی در تنظیم درست برنامه‌ها و سیاست‌های حمایتی.	احصاء دیدگاه بخش خصوصی و نظرخواهی همه‌جانبه در راستای تنظیم و تدوین کلیه سیاست‌ها، برنامه‌های حمایتی از سوی دولت	(ST) ^۱
- استفاده از توان و تجربه سایر استان‌های پیشرو در این زمینه. - شبکه‌سازی فعالیت‌های همگن میان استان‌های با حوزه فعالیت مشترک (زون بندی استان‌های معدنی، استان‌ها با فعالیت شیمیایی، استان‌های پیشرو در فعالیت‌های فلزی و...) ضمن تشکیل کارگروه‌ها، کارگاه‌ها و شبکه‌ای مشترک چندگانه میان آن‌ها. - متقاعدسازی صاحبان صنعت استان در جهت اجرا و پیاده‌سازی متدها، الگوها و الگوریتم‌های موفق سایر استان‌ها به‌صورت شفاهی، دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های توجیهی و....	عزم و اراده در جهت ورود و استقرار سیستم‌های پیشرفته اطلاعاتی، خدماتی، پشتیبانی و فنی مهندسی در صنایع استان	(ST) ^۲

جدول ۲۴: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های تدافعی		
استراتژی‌های تدافعی (استراتژی‌های پرهیز - جستجوی فرصت)		
سیاست‌های اجرایی	برنامه‌های راهبردی جدول W- T	
• استفاده از اختیارات قانونی مدیران و رؤسای ادارات ذی‌ربط و توجه ایشان در خصوص اهمیت موضوع اسناد ثبتی و مالکیتی برای صنعتگران. • تسهیل و تعجیل در روندهای اجرایی ثبتی و مالکیتی و اولویت‌دهی رسیدگی به موضوع برای صاحبان صنایع و مالکان بنگاه‌های اقتصادی.	تلاش در راستای به حداقل رساندن نارسایی‌ها و موازی‌کاری‌های قانونی و کسرت قوانین در بخش‌های مختلف از قبیل اسناد ثبتی و مالکیتی در تملک اراضی موردنظر...	(ST) ^۱

• فصل چهارم: نتیجه‌گیری

۴-۱ نتیجه‌گیری کلی

نتایج تحقیق پاسخ‌های مشخصی را برای سؤالات پژوهش ارائه داد یعنی ۶ مورد فرصت اصلی، ۶ مورد تهدید مهم، ۶ مورد نقاط قوت و ۶ مورد نقاط ضعف قابل توجه شناسایی گردید و بر اساس آن‌ها مزیت‌های استراتژیک بخش صنعت و معدن استان زنجان تبیین شد و راهبردهای اصلی مشخص گردید.

۴-۱-۱: شش فرصت اصلی برای بهبود صنعت و معدن استان زنجان:

۱. وجود پتانسیل لازم جهت ایجاد مرکز آمادی کشور در زنجان برای ارائه خدمات انبارداری، توزیع و صادرات با بهره‌مندی از امکانات فرودگاهی در استان

۲. زمینه‌ی مناسب جهت سرمایه‌گذاری در توسعه صنایع تبدیلی

و تکمیلی در همه‌ی زیر بخش‌های اقتصادی از قبیل کشاورزی، معدنی و

۳. زمینه مناسب سرمایه‌گذاری در توسعه و تکمیل صنایع آلیاژی آهنی و غیر آهنی با توجه به پتانسیل معادن سنگ آهن استان، احداث واحدهای فرآوری منیزیم با بهره‌برداری از معادن دولومیت استان، بازیافت فلزات سنگین از پسماندهای روی، فرو آلیاژ، کاربانیم‌ها (ماده اولیه و محصول نهایی)، صنایع مصرفی بادوام، صنایع ساختمانی پیش‌ساخته و کالاهای نهایی، فرآوری سنگ، شیشه و سیلیس و چینی و سرامیک در استان

۴. استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار تولید کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان

۵. استقرار حدود ۵۰ درصد از بازار مصرف کشور در شعاع ۴۰۰ کیلومتری استان زنجان

۶. زمینه مناسب جهت سرمایه‌گذاری در ایجاد شهرک‌ها و مناطق صنعتی، شهرک صنایع دانش‌بنیان با وجود شرکت‌های فعال در بخش‌های مربوطه و اعضای فعال انجمن خدمات فنی مهندسی در استان و توسعه خوشه‌های صنعتی با توجه به ایجاد ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث با هدف گسترش فناوری‌های نوین و صنایع تولید مواد نو و پیشرفته فلزی، غیرفلزی، کامپوزیت‌ها و

۴-۱-۲: شش تهدید اصلی برای بهبود صنعت و معدن استان زنجان:

۱. ضعف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دولت، به‌ویژه در به‌کارگیری سیاست یکپارچه تجاری و صنعتی مناسب برای رشد پایدار صنعتی و معدنی از قبیل سهم ناچیز سرمایه‌گذاری و تأمین مالی کلان دولت در بخش‌های عظیم صنعتی در استان در مقایسه با سایر استان‌ها

۲. بالا بودن ریسک فعالیت‌های اقتصادی از قبیل طولانی بودن زمان شروع و راه‌اندازی کسب‌وکار در کشور و استان در مقایسه با سایر کشورها، نوسانات ارز بر حاشیه سود تولیدکنندگان، نوسانات قیمت خرید مواد اولیه و ...

۳. عدم حمایت مؤثر دولت از شرکت‌های صادراتی و وارداتی برتر و نبود برنامه حمایتی مشخص معادل کشورهای در حال توسعه مانند چین، ترکیه و ... با نظر به صدور مواد فرآوری نشده (خام فروشی) به سایر استان‌ها در صناعی که زنجیره تولید آن در استان به صورت کامل موجود و در دسترس است و واردات مواد اولیه و قطعات و کالاهای واسطه‌ای تقلبی و کم کیفیت صنعتی به استان

۴. عدم هماهنگی ارگان‌های تأثیرگذار با یکدیگر در توسعه صنعت استان و نظارت بر اجرای طرح‌های مصوب با توجه به نارسایی و کسرت قانون و مقررات مرتبط با فعالیت‌های صنعتی در خصوص: مشکلات ثبتی و مالکیتی در تملک اراضی مورد نیاز

طرح‌های صنعتی، مشکل تأمین آب مطمئن و قرارگیری بخش عمده‌ای از واحدهای صنعتی در مناطق ممنوعه تأمین آب، ضعف قوانین موجود زیست‌محیطی و عدم بروز رسانی آن در رابطه با فعالیت بخش صنعت و معدن

۵. کمبود حد و اختیارات بانک‌ها برای تأمین مالی طرح‌های صنعتی بزرگ در استان

۶. ناکافی بودن فناوری‌های پیشرفته و دانش فنی روز دنیا در استان در مقایسه با پیشگامی و تلاش سایر استان‌ها در ورود تکنولوژی و فن تخصصی و ناکافی بودن خدمات پشتیبانی و مشاور فنی و مهندسی بومی در استان

۴-۳: شش قوت اصلی برای بهبود صنعت و معدن استان زنجان:

۱. وجود اراده‌ی لازم جهت سرآمد کردن صنعت و معدن استان.
۲. وجود تکنولوژی و توان مهندسی بالا در حوزه صنعت برق و IT استان با توجه به فعالیت واحدها و کارخانه‌های بزرگ در زمینه برق و الکترونیک، شرکت‌های بزرگ صنعتی از جمله شرکت ایران ترانسفو (بزرگ‌ترین کارخانه تولیدکننده ترانس و ترانسفورماتورهای فوق سنگین و فشارقوی، کلیدها و سکیونرهای فشارقوی و متوسط در کشور)، شرکت پارس سوئیچ، شرکت ملی سرب و روی ایران، شرکت تسکو، شرکت نخ تایر صبا.

۳. وجود زیرساخت‌های مناسب آب، برق، مخابرات و گاز و وجود امکانات لجستیک در جهت حمل و نقل جاده‌ای کالا و خدمات جهت احداث و راه‌اندازی یک واحد صنعتی در استان.

۴. وجود ۱۳ شهرک و ناحیه صنعتی فعال و ۵ شهرک صنعتی جدیدالاحداث و فعالیت تنها شهرک تخصصی روی کشور در استان (به‌عنوان قطب صنعت روی کشور).

۵. وجود واحدهای تولیدکننده محصولات معدنی از قبیل شمش روی، سرب، سنگ‌های تزئینی و ساختمانی و زمینه ایجاد صنایع پایین‌دستی از قبیل تولید آلیاژهای روی، پودر روی، فرآوری سنگ‌های تزئینی و ساختمانی با تکنولوژی روز با توجه به اشکال متنوع زمین‌شناسی و ژئومورفولوژیکی نادر در منطقه (انواع مختلف مواد تشکیل‌دهنده خاک و انواع سنگ‌ها و ترکیبات تشکیل شده در خاک و طرز قرار گرفتن در طبقات و پوسته‌های مختلف خاک و ناهمواری‌ها) و معادن غنی سرب، روی، مس، سنگ آهن در استان.

۶. وجود تنوع فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و تعداد کثیر جوانان متخصص در زمینه‌های مختلف صنعتی از قبیل برق و الکترونیک، کامپیوتر و فناوری اطلاعات، معدن و ...

۴-۱-۴: شش ضعف اصلی برای بهبود صنعت و معدن استان زنجان:

۱. پایین بودن بهره‌وری در بخش صنعت (ناشی از سرمایه، نیروی

کار، انرژی و بازاریابی) و دیر بازده بودن طرح‌های صنعتی در استان نسبت به رقبای خارج از استان و خارج از کشور و عدم بهره‌گیری بخش صنعت از تکنولوژی روز دنیا و کیفیت نامطلوب محصولات در بخش‌های مختلف صنعتی، وجود طرح‌های نیمه‌تمام و راکد متعدد در بخش صنعت.

۲. ناکافی بودن سهم صنعت استان در تولید ناخالص داخلی کشور (رتبه ۲۷ کشوری در تولید ناخالص داخلی).

۳. کمبود واحدهای تحقیق و توسعه کارآمد و اثربخش در صنعت استان.

۴. به‌کارگیری قوانین در سخت‌گیرانه‌ترین شرایط ممکن از سوی مجریان دستگاه‌های اجرایی و کارشناسان سطوح خردتر دستگاه‌ها.

۵. کمبود تشکیلات صنفی و تخصصی قوی و عدم فعالیت و تأثیرگذاری تشکلهای صنعتی در بخش صنعت در استان.

۶. کوچک‌مقیاس بودن صنایع استان در مقایسه با واحدهای مشابه در سطح خارجی.

۴-۱-۵: هجده استراتژی شناسایی شده برای بهبود بخش صنعت و معدن استان زنجان:

۱. تلاش در راستای ایجاد و فعالیت مرکز آمادی کشور در استان زنجان.

۲. حمایت در راستای راه‌اندازی و ظهور صنایع تبدیلی و وابسته در همه‌ی زیر بخش‌های اقتصادی در استان از قبیل کشاورزی، معدنی و
۳. حمایت از توسعه و تکمیل صنایع آلیاژی آهنی و غیر آهنی و ایجاد تنوع در تولیدات آلیاژی در استان.
۴. حمایت از توسعه حداکثری فعالیت‌ها در شهرک‌ها و نواحی صنعتی در استان.
۵. تلاش و اهتمام در راستای ورود شرکت‌های حمل‌ونقلی ملی و بین‌المللی شناخته‌شده و موفق و فعال به استان.
۶. حمایت از ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و تلاش در جهت افزایش تعداد دانش‌بنیان‌ها در استان زنجان.
۷. بهره‌مندی حداکثری از بازار مصرف موجود در شعاع مشخص از استان.
۸. تلاش در جهت بهبود فضای کسب‌وکار استان.
۹. ایجاد هماهنگی لازم میان دستگاه‌ها جهت حمایت از انواع کسب‌وکارها در استان و بهبود سطح اثرگذاری آن‌ها.
۱۰. تلاش در جهت تقویت و ارتقای حدود اختیار بانک‌های استانی با بهره‌مندی از توان و اراده‌ی موجود میان بخش دولتی و خصوصی.
۱۱. تلاش در راستای افزایش بهره‌وری در بخش صنعت و ارتقای بازده فعالیت‌های صنعتی.

۱۲. تلاش در جهت احیاء و جاری‌سازی و تحریک مؤثر سیاست‌ها، خط‌مشی و برنامه‌های موجود مغفول مانده از قبیل برنامه‌های توسعه صنعتی، برنامه‌های راهبردی اقتصادی و توسعه اشتغال پایدار.

۱۳. در نظرگیری و توجه لازم به اصلاح و بهبود قوانین نظارتی و اجرایی در خصوص فعالیت‌های صنعتی.

۱۴. تلاش در جهت احیاء و به حرکت درآوردن فعالیت تشکیلات صنفی، انجمن‌ها و کمیسیون‌های ویژه و حمایت از توسعه کمیته‌های مجرب و تخصصی در استان با هدف ایجاد مزیت‌های رقابتی.

۱۵. مبادرت و توجه کافی به موضوع جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی.

۱۶. احصاء دیدگاه بخش خصوصی و نظرخواهی همه‌جانبه در راستای تنظیم و تدوین کلیه سیاست‌ها، برنامه‌های حمایتی از سوی دولت.

۱۷. عزم و اراده در جهت ورود و استقرار سیستم‌های پیشرفته اطلاعاتی، خدماتی، پشتیبانی و فنی مهندسی در صنایع استان.

۱۸. تلاش و همت در راستای به حداقل رساندن نارسایی‌ها و موازی‌کاری‌های قانونی و کسرت قوانین در بخش‌های مختلف از قبیل اسناد ثبتی و مالکیتی در تملک اراضی موردنظر...

۴-۱-۶: ده استراتژی اساسی برای بهبود بخش صنعت و معدن استان زنجان:

۱. تلاش در جهت احیاء و جاری‌سازی و تحریک مؤثر سیاست‌ها، خط‌مشی و برنامه‌های موجود مغفول مانده از قبیل برنامه‌های توسعه صنعتی، برنامه‌های راهبردی اقتصادی و توسعه اشتغال پایدار (امتیاز ۶/۰۵).
۲. تلاش در جهت بهبود فضای کسب‌وکار استان (امتیاز ۵/۷۵).
۳. ایجاد هماهنگی و ارتباطات لازم میان دستگاه‌ها جهت حمایت از انواع کسب‌وکارها در استان و بهبود سطح اثرگذاری آن‌ها (امتیاز ۵/۷۵).
۴. در نظرگیری و توجه لازم به اصلاح و بهبود قوانین نظارتی و اجرایی در خصوص فعالیت‌های صنعتی (۵/۷۵).
۵. مبادرت و توجه کافی به موضوع جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی (امتیاز ۵/۵).
۶. تلاش در جهت احیاء و به حرکت درآوردن فعالیت تشکیلات صنفی، انجمن‌ها و کمیسیون‌های ویژه و حمایت از توسعه کمیته‌های مجرب و تخصصی در استان با هدف ایجاد مزیت‌های رقابتی (امتیاز ۵/۴۵).
۷. تلاش در جهت تقویت و ارتقای حد و اختیار بانک‌های استانی با بهره‌مندی از توان و اراده موجود میان بخش دولتی و

خصوصی (امتیاز ۵/۴).

۸. حمایت از ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و تلاش در جهت افزایش تعداد دانش‌بنیان‌ها در استان زنجان (امتیاز ۵/۱۵).

۹. احصاء دیدگاه بخش خصوصی و نظرخواهی همه‌جانبه در راستای تنظیم و تدوین کلیه سیاست‌ها، برنامه‌های حمایتی از سوی دولت (امتیاز ۵/۰۵).

۱۰. حمایت از توسعه حداکثری فعالیت‌ها در شهرک‌ها و نواحی صنعتی در استان (امتیاز ۴/۸۷).

۲-۴: شایستگی پژوهش

با توجه به همکاری نزدیک اعضای شرکت‌کننده در پژوهش حاضر علیرغم ناهماهنگی در ساختار نظارتی پژوهش‌های کاربردی استان زنجان که پیش‌تر صورت گرفته است، این بار امکانات مناسبی برای تحلیل کارشناسی و بررسی همه‌جانبه طرح مذکور پدید آمد، لیکن توانایی و شایستگی اعضای تیم پژوهشی در اجرای این طرح قابل توجه بود:

- آشنایی اکثریت مدیران و کارفرمایان با فضای کسب‌وکار استان موجب شد زمان متناهی صرف اجرای بخش شناسایی وضعیت حال حاضر استان شود.

- تنوع و تعدد تحقیقات و مقالات استانی و ملی در پیشینه

تحقیق مذکور که به عنوان اسناد کلیدی و بالادستی مورد بهره‌برداری و مطالعه قرار گرفت.

- امکانات و فرصت‌های لازم و همچنین فضای دانشی و علمی مناسب برای اجرای طرح در خصوص هر یک از اعضای تیم در اختیار بود که موجبات تحلیل و اقدام را به بهترین نحو فراهم آورد.
- وجود تنوع در زمینه‌های تخصص و فعالیت اعضای حاضر در تیم پژوهشی این فرصت را در اختیار گذاشت تا از ابعاد مختلف و با بهره‌گیری از یک نگاه کلی در همه زیر بخش‌های اقتصادی اعم از صنایع نساجی، صنایع فلزی، صنایع معدنی، صنایع شیمیایی و ... نسبت به تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی اقدام گردد.

۳-۴: پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

بر اساس این پژوهش و روش‌شناسی ارائه شده می‌توان تحقیقات آینده را به شرح ذیل سامان داد:

- تحلیل swot بخش‌های اقتصادی، فرهنگی، کشاورزی، بازرگانی و ... استان زنجان.

- اندازه‌گیری اثربخشی استراتژی‌های توصیه شده در این پژوهش در پایان برنامه‌ی ششم توسعه‌ای کشور.

- میزان و درصد موفقیت دستگاه‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی در تحقق برنامه‌های راهبردی سند استراتژیک.

- تحلیل بهره‌وری دستگاه‌های دولتی در استان.
- مقایسه کیفیت اجرای برنامه‌های بهبود و ارتقای وضعیت بخش صنعت و معدن استان زنجان بین دستگاه‌ها، شرکت‌ها، سازمان‌ها و ادارات کل در استان.

فهرست جداول

- ✓ جدول ۱: تعیین اولویت عوامل داخلی به صورت انفرادی ۳۰
- ✓ جدول ۲: تعیین اولویت عوامل خارجی به صورت انفرادی ۳۱
- ✓ جدول ۳: میانگین امتیازات عوامل ۳۲
- ✓ جدول ۴: تعیین اولویت عامل به صورت تجمعی ۳۲
- ✓ جدول ۵: تعیین ضرایب و اوزان عوامل داخلی به صورت انفرادی
(ماتریس IFEM) ۳۴
- ✓ جدول ۶: تعیین ضرایب و اوزان عوامل خارجی به صورت انفرادی
(ماتریس EFEM) ۳۵
- ✓ جدول ۷: میانگین اعداد تجمعی حاصل از ماتریس های IFEM و EFEM
..... ۳۶
- ✓ جدول ۸: شکل اصلی ماتریس SWOT ۳۷
- ✓ جدول ۹: عوامل قوت در بخش صنعت و معدن استان زنجان ۴۱
- ✓ جدول ۱۰: عوامل ضعف در بخش صنعت و معدن استان زنجان ۴۲
- ✓ جدول ۱۱: عوامل فرصت در بخش صنعت و معدن استان زنجان ۴۳

- ✓ جدول ۱۲: عوامل تهدید در بخش صنعت و معدن استان زنجان ۴۴....
- ✓ جدول ۱۳: ماتریس تهدیدات، فرصت، نقاط قوت و نقاط ضعف ۴۵...
- ✓ جدول ۱۴: ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف بخش صنعت و معدن استان زنجان ۴۸.....
- ✓ جدول ۱۵: عناوین استراتژی‌های ترکیبی (SO- نقاط قوت در مواجهه با فرصت‌ها) ۵۰.....
- ✓ جدول ۱۶: عناوین استراتژی‌های محافظه‌کارانه (ST- نقاط قوت در مواجهه با تهدیدها) ۵۲.....
- ✓ جدول ۱۷: عناوین استراتژی‌های رقابتی (WO- نقاط ضعف در مواجهه با فرصت‌ها) ۵۴.....
- ✓ جدول ۱۸: عناوین استراتژی‌های تدافعی (WT- نقاط ضعف در مواجهه با تهدیدها) ۵۶.....
- ✓ جدول ۱۹: ماتریس جذابیت استراتژی اول ۶۰.....
- ✓ جدول ۲۰: مجموعه استراتژی‌های جذاب و برتر ۶۴.....
- ✓ جدول ۲۱: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های تهاجمی ۶۷.....
- ✓ جدول ۲۲: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های محافظه‌کارانه ۶۹.....
- ✓ جدول ۲۳: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های رقابتی ۷۰.....
- ✓ جدول ۲۴: سیاست‌های اجرایی در رابطه با استراتژی‌های تدافعی ۷۳.....

همکاران طرح

در این طرح بیش از ده نفر از اعضای اتاق بازرگانی، مدیران بنگاه‌های تجاری، کارفرمایان و کارشناسان بخش خصوصی به عنوان عضو اصلی تیم پژوهشی و یا همکاران طرح در گروه‌های کاری همکاری صمیمانه داشته‌اند که لازم است از کلیه‌ی این عزیزان با ذکر نام و عنوان قدردانی به عمل آید.

محمدتقی مقدم فرد

نائب رئیس اول اتاق بازرگانی زنجان

رئیس کمیسیون صنعت



علی کلانتری

نائب رئیس دوم اتاق بازرگانی زنجان

عضو کمیسیون صنعت



عبدالمجید هاشمی

عضو هیأت نمایندگان اتاق بازرگانی زنجان

عضو کمیسیون صنعت



سیمین طریقی
کارشناس صنایع اتاق بازرگانی زنجان
عضو کمیسیون صنعت



عزت اله همتی
رئیس گروه نوسازی و تحول اداری سازمان جهاد کشاورزی استان زنجان
عضو مدعو کمیسیون صنعت



جلال موسوی
مدیرعامل شرکت کابل کمان
عضو کمیسیون صنعت



ولی اله بیات
مدیرعامل شرکت پارس سوئیچ
عضو کمیسیون صنعت



فرزاد عباسی
مدیرعامل شرکت یاردان صنعت
عضو کمیسیون صنعت



جلال شریفی
مدیرعامل شرکت نیک ریس
عضو کمیسیون صنعت



حمید فغفوری
مدیرعامل شرکت فرآوری سنگ آهن پارس گستر زنجان
عضو مدعو کمیسیون صنعت



داود مرادخانی
رئیس پارک علم و فناوری زنجان
عضو مدعو کمیسیون صنعت



مصطفی الماسی
کارشناس مسائل اقتصادی، صنعتی اتاق بازرگانی زنجان
عضو مدعو کمیسیون صنعت

منابع و مأخذ

۱. برنامه راهبردی وزارت صنعت معدن و تجارت (تیرماه ۱۳۹۴)
۲. سند برنامه راهبردی توسعه بخش صنعت و معدن استان زنجان (۱۳۹۴-۱۳۹۰)
۳. برنامه راهبردی توسعه بخش صنعت و معدن استان زنجان مبتنی بر جلسات اتاق فکر صنعت و معدن استان (زمستان ۱۳۹۳)
۴. مینتس برگ، هنری و دیگران، مدیریت استراتژیک، ترجمه احمد صائبی (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳)، ص ۳۹

