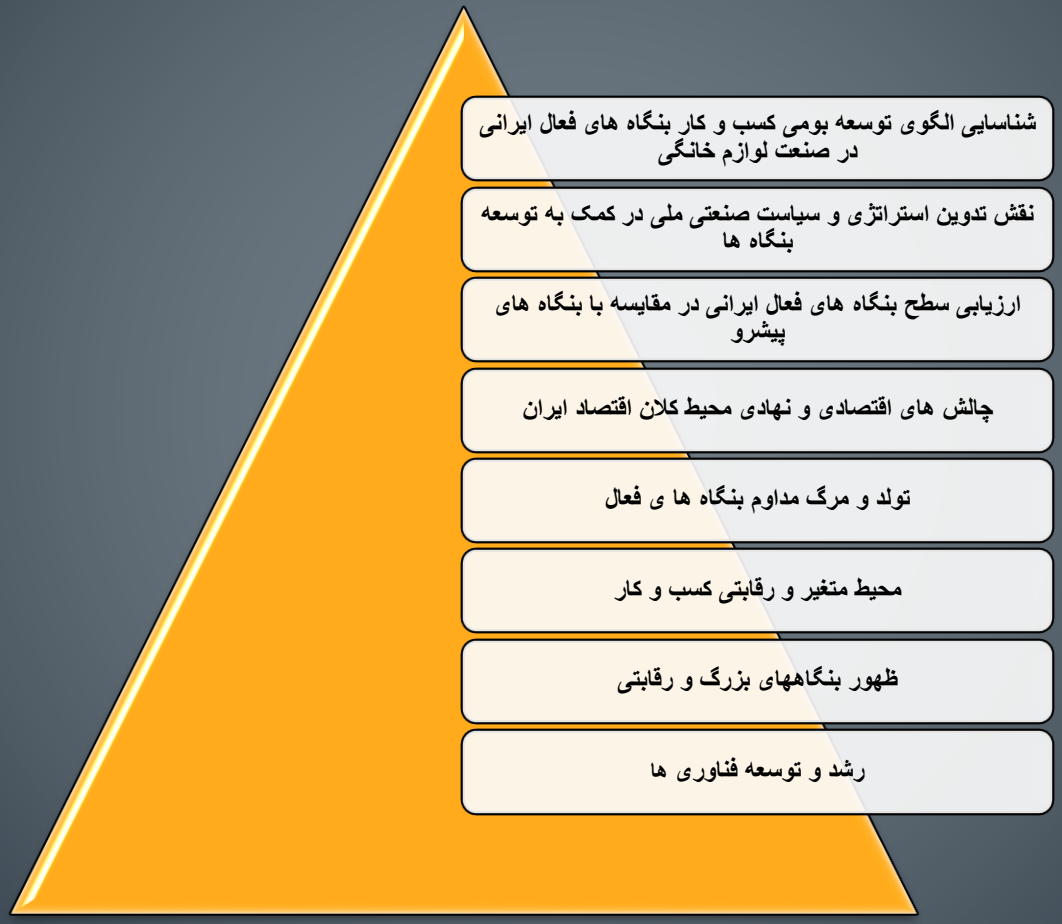
مسیر توسعه درصنایع لوازم خانگی

مسعود کمالی اردکانی
فخرالسادات فاطمی

ضرورت شناسایی الگوی توسعه بومی بنگاه های ایرانی



رویکردهای اصلی در رشد و توسعه بنگاه

رویکرد منبع محور

- تمرکز بنگاه بر قابلیت های درونی به عنوان شایستگی محوری در تعامل با محیط رقابتی
- ادیث پنروز، ورنر فلت،بارنی

رویکرد موقعیت یابی

- تمرکز بنگاه بر محیط کسب و کار و انتخاب استراتژی مناسب به منظور بهره برداری بهینه از منابع با توجه به موقعیت خود در برابررقبا
- پورتر،اندروز، گوث، کریستسنین

رویکرد تکاملی مبتنی بر تجربه اقتصادهای دیر صنعتی شده

- در گام نخست بنگاه های با منابع اولیه اندک و با ورود با تاخیربه عرصه کسب و کار چگونه می توانند به منابع ضروری دسترسی پیدا کنند
- چاندلر، گرشنکرون،آمسدن،متیوز، دوسی

چالش های محیط کسب و کار بنگاه های ایرانی

رویکرد جایگزینی واردات	پیوند محدود با اقتصاد جهانی	رابطه دولت با بخش خصوصی
دسترسی به منابع ارزان	تدوین قوانین و ایجاد نهاد های تسهیل گر	ویژگی های فرهنگی

بیان مسئله

01

در حال حاضر درکشور بالغ بر ۲۴۹۹ کارگاه بزرگ صنعتی (بیش از ۱۰۰ نفرکارکن) وجود دارد. طی یک دهه اخیر تعدادی بنگاه جدید شروع به فعالیت نموده است و در عین حال تعدادی نیز ورشکسته شده و از صحنه کسب و کار کشور خارج شده اند.

02

نکته قابل توجه اینکه تعدادی از کارگاه های صنعتی کشور علیرغم مواجهه با چالش های محیطی اعم از اقتصادی و نهادی نه تنها پیشرفت هایی داشته اند، بلکه توانسته اند بنگاه‌های بزرگ و رقابتی ایجاد کنند.

03

الگوی توسعه چنین کسب و کارهایی چگونه بوده است و در فضای سرمایه گذاری و محیط کسب و کار ایران چه عواملی در توسعه بنگاه ها موثرند حایز اهمیت است **(الگوی بومی توسعه کسب و کارهای ایرانی)**

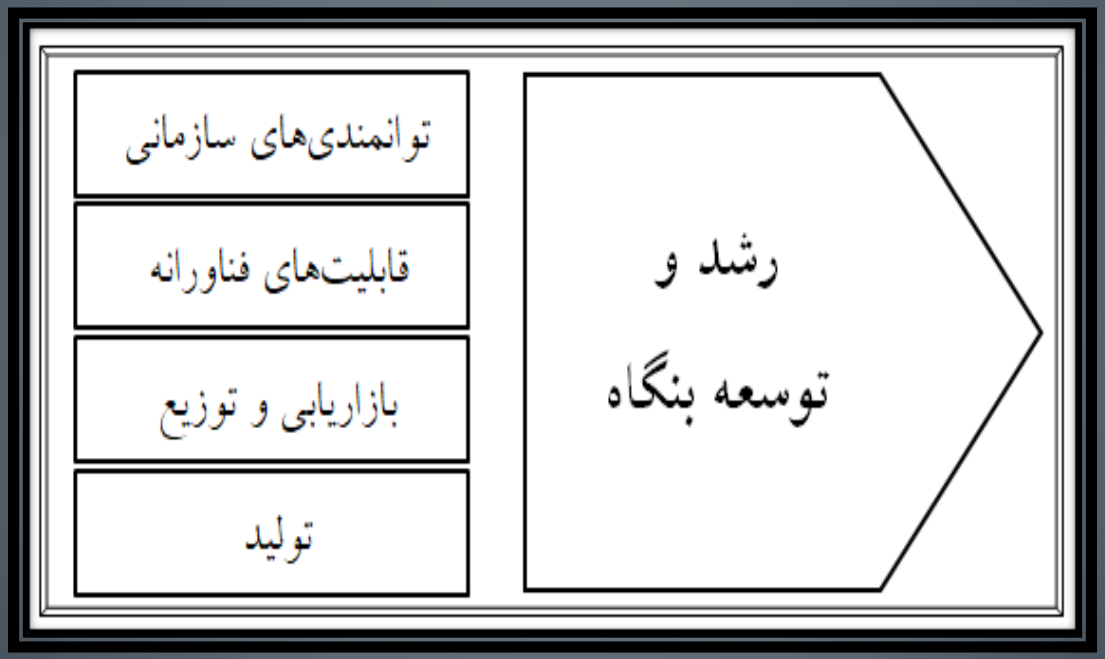
سئوالات محوری مطالعه

- در شرایط برابر و پر چالش محیط کسب و کار ایران چگونه برخی از بنگاه ها توانسته اند با کسب منابع کلیدی مورد نیاز خود به موفقیت دست یابند؟
- فرآیند رشد و توسعه در این بنگاه ها بر اساس کدام الگو و چگونه تحقق یافته است؟

گام های اجرایی مطالعه

- مطالعات کتابخانه ای و تدوین مدل مفهومی
- ارزیابی مدل مفهومی توسط خبرگان علمی و صنعتی
- شناخت وضعیت موجود صنعت لوازم خانگی و بازار آن
- تشکیل و توجیه تیم مطالعه میدانی
- انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران و خبرگان صنعتی و مطالعه میدانی در بنگاه های منتخب بر اساس مدل مفهومی
- جمع آوری و تحلیل داده ها
- ارزیابی و تایید نتایج توسط خبرگان

مدل مفهومی پژوهش



محور تولید

تولید

- ارتباط با تامین کنندگان
- طراحی- مهندسی،تولید و ساخت
- فناوری تولید و بسته بندی

محور توزیع و بازاریابی

توزیع و بازاریابی

- تبلیغات و فروش
- کانال های توزیع
- تحقیقات بازار
- لجستیک
- خدمات پس از فروش

محور توانمندی های سازمانی

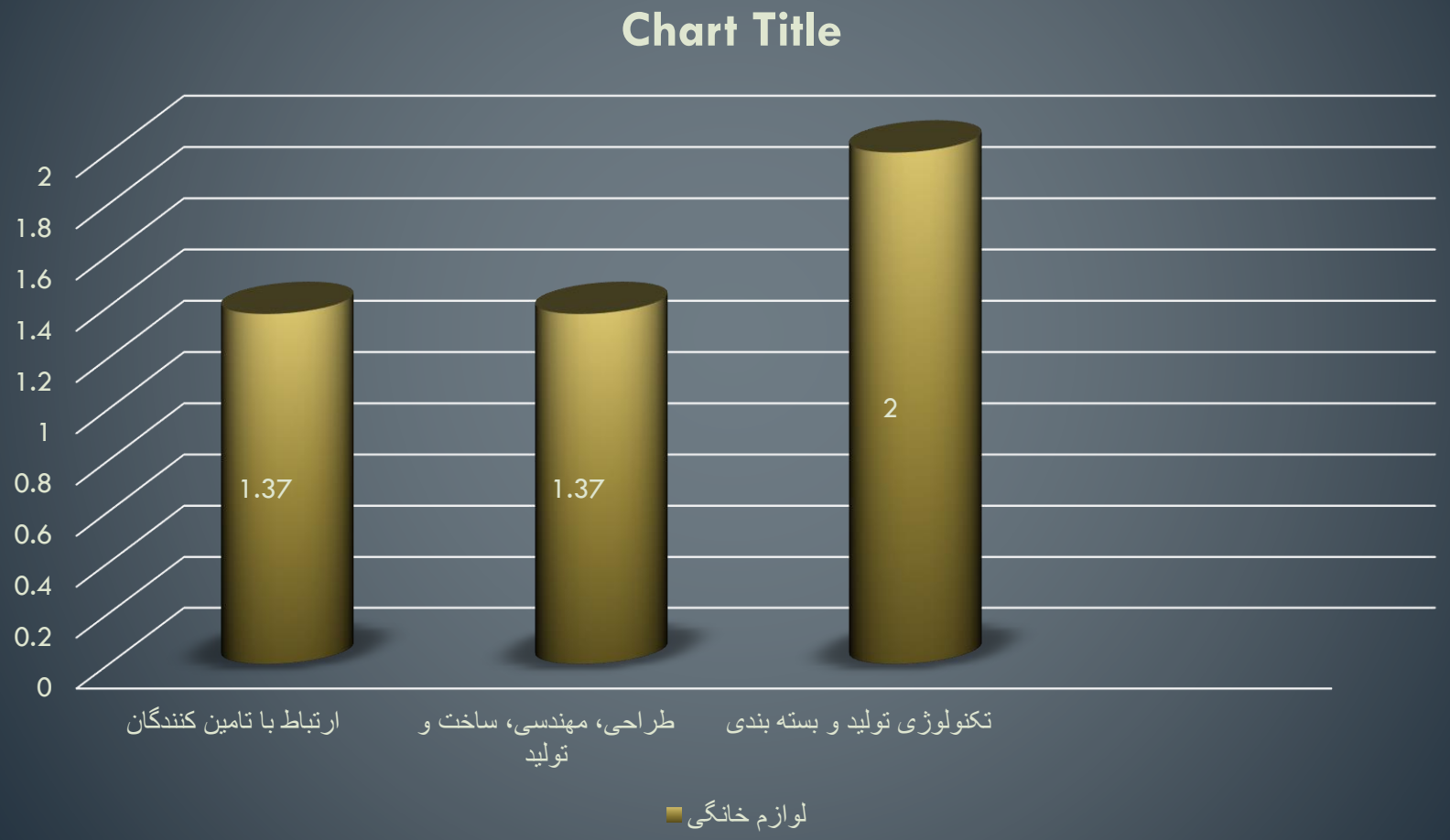
- نظام توسعه منابع انسانی
- یادگیری
- ایجاد پیوند و شبکه سازی
- تحولات ساختار سازمانی
- نقش مدیران
- اهرم سازی منابع
- توسعه مالکیت

محور قابلیت های فناورانه

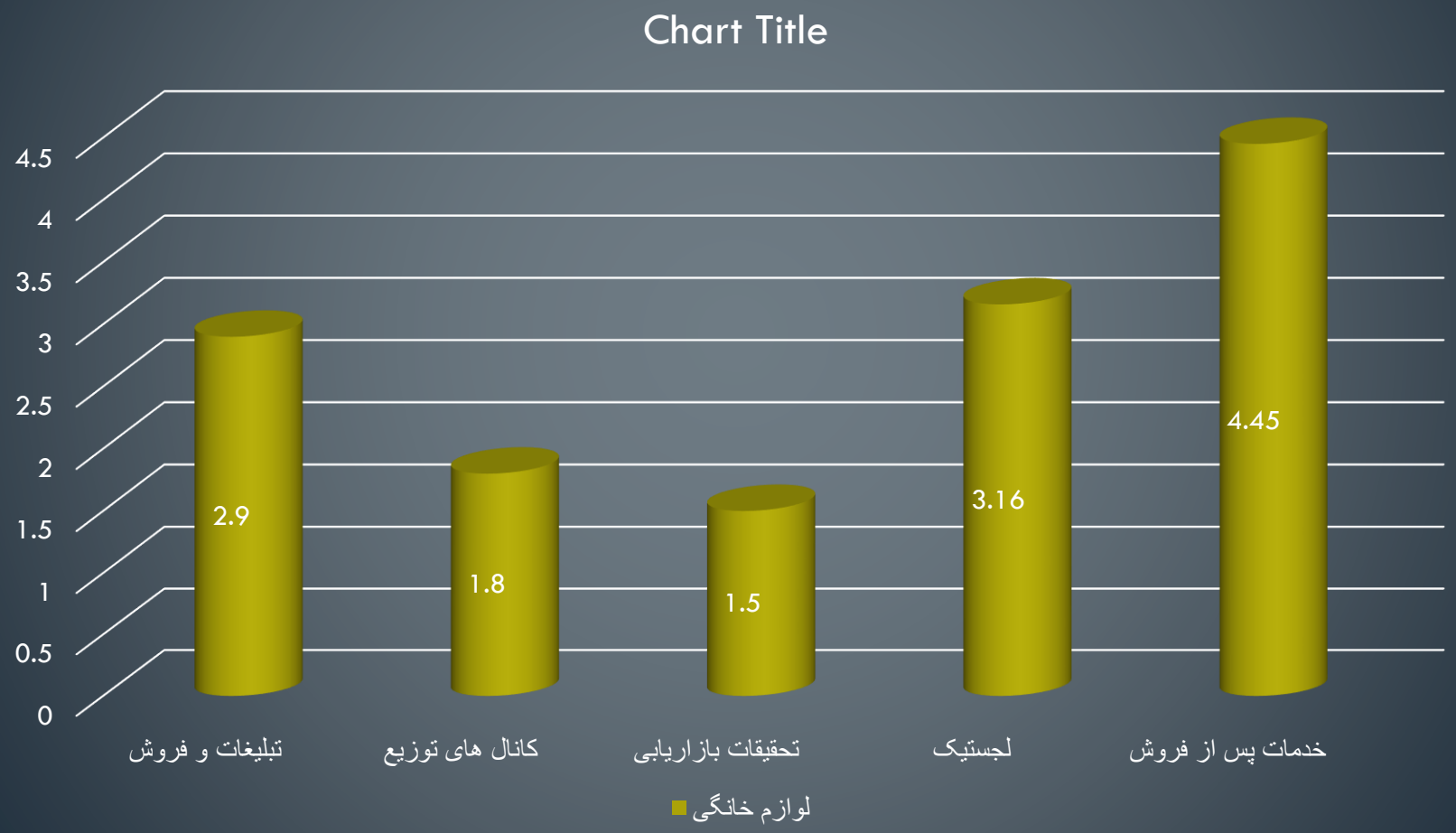
قابلیت های فناورانه

- توسعه فناوری و سرمایه گذاری خارجی
- تحقیق و توسعه

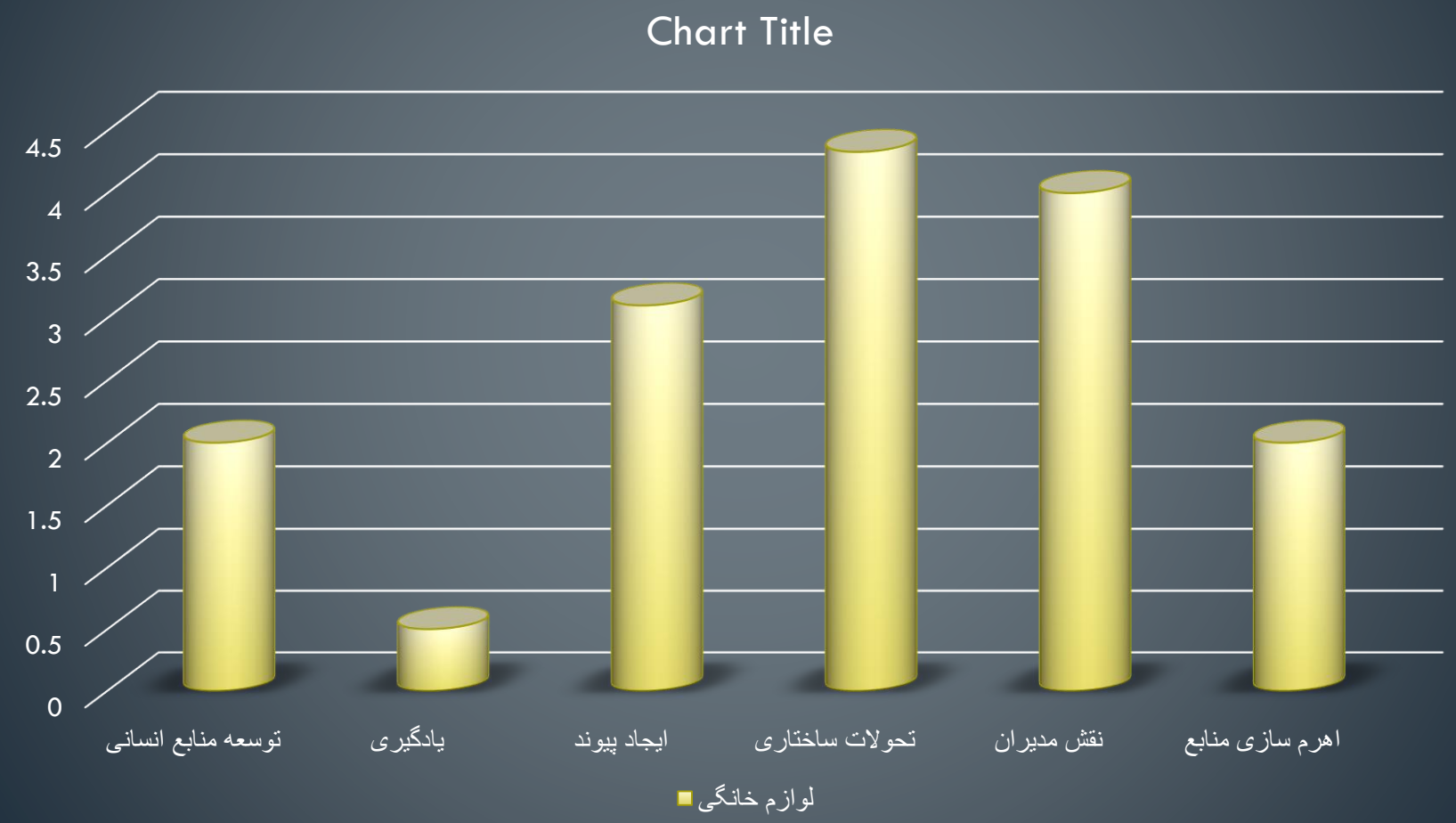
مقایسه فاصله معیارهای محور تولید در صنعت لوازم خانگی با الگوی کشورهای صنعتی و دیر صنعتی



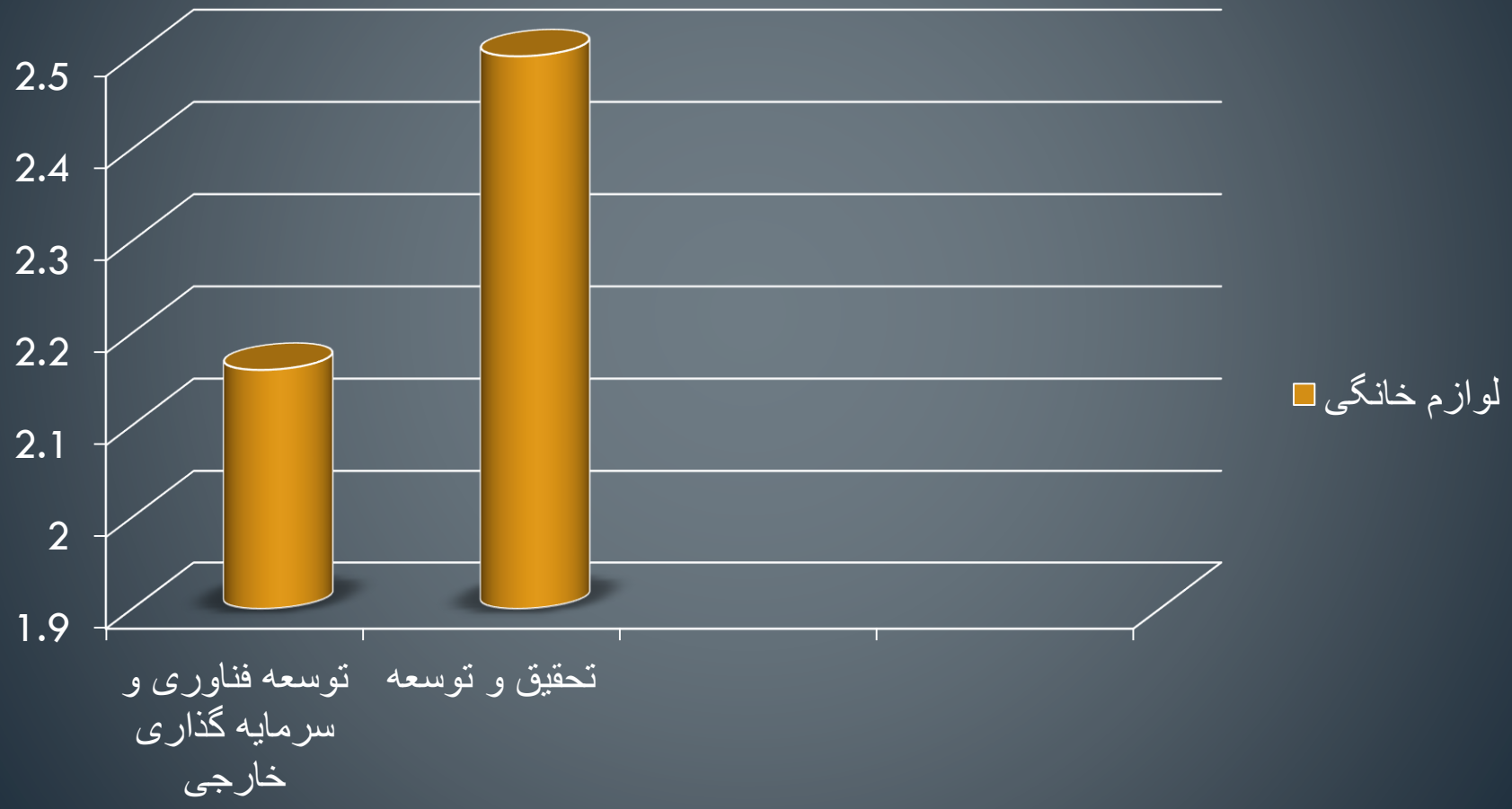
مقایسه فاصله معیارهای محور توزیع و بازاریابی در صنعت لوازم خانگی با الگوی کشورهای صنعتی و دیر صنعتی



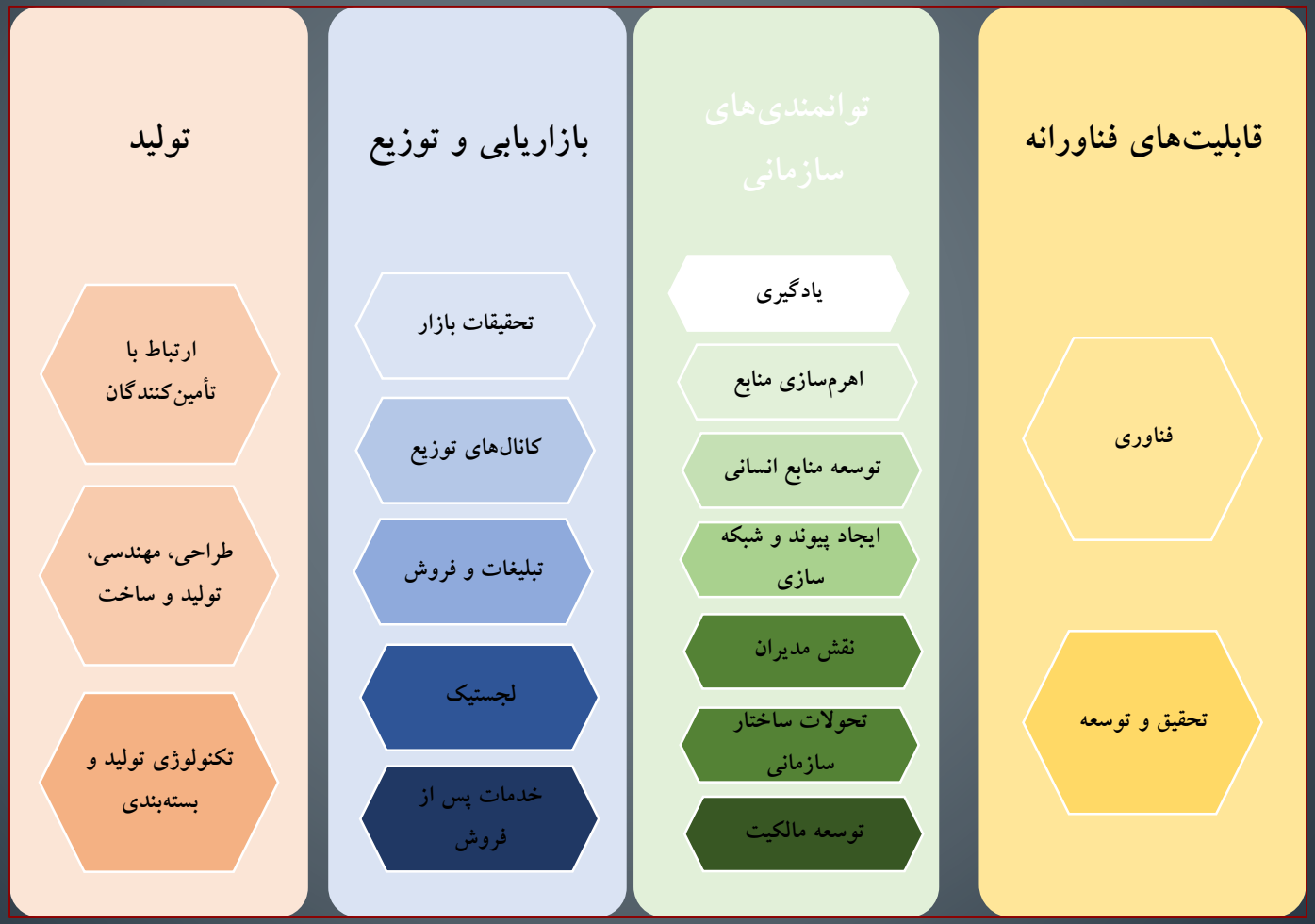
مقایسه فاصله معیارهای محور توانمندی های سازمانی در صنعت لوازم خانگی با الگوی کشورهای صنعتی و دیر صنعتی



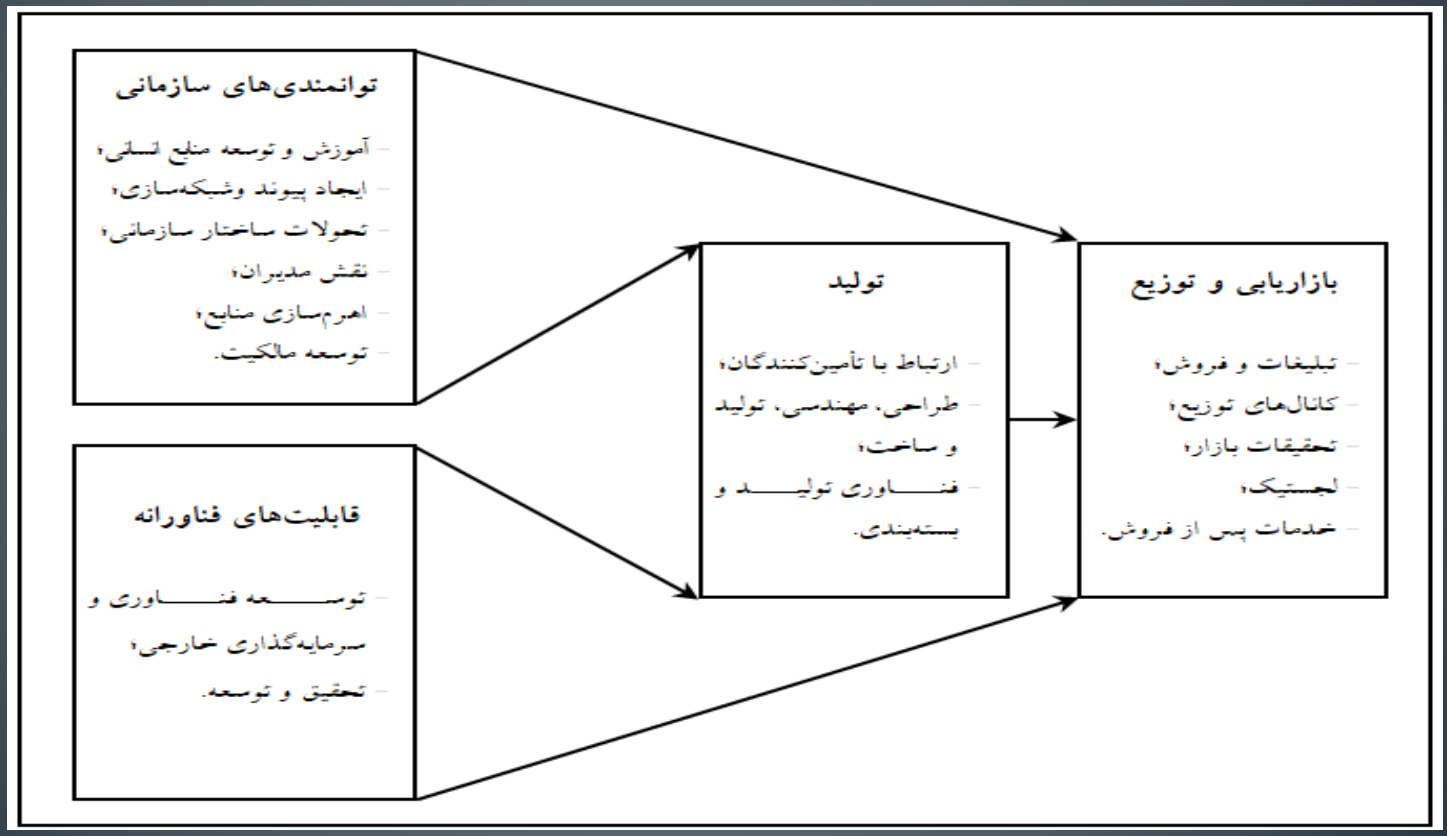
مقایسه فاصله معیارهای محور قابلیت های فناورانه در صنعت لوازم خانگی با الگوی کشورهای صنعتی و دیر صنعتی



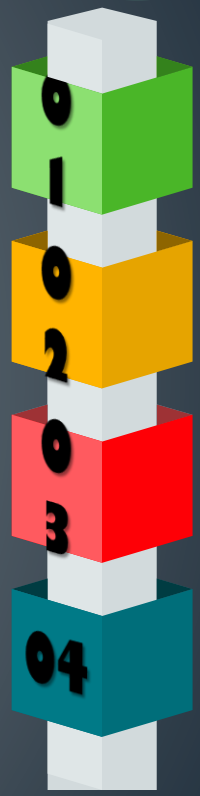
مقایسه درجه اهمیت معیارهای مدل کسب و کار ایرانی نسبت به مدل کشورهای صنعتی و دیر صنعتی در صنعت لوازم خانگی



الگوی بومی شده توسعه کسب و کار در صنعت لوازم خانگی



جمع بندی – محور تولید



در محور تولید الگوی ایرانی بنگاه های صنعت لوازم خانگی معیار بسته بندی دارای امتیاز بالاتری می باشد ولی در مجموع مولفه هایمحور تولید در حدود ۳۰٪ الگوی مورد تاکید کشورهای صنعتی و دیر صنعتی می باشند.

در محور تولید ارتباط با تامین کنندگان در حد محدودی توسعه یافته و بیشتر ناظر بر تامین مواد اولیه و تجهیزات مورد نیاز با کیفیت استاندارد است و عملا برنامه برای توسعه این رابطه و تبدیل آن به رابطه ای دو سویه، ایجاد کانالهای ارتباطی منسجم و پایدار و همچنین شکل گیری سرمایه گذاری های مشترک دیده نمی شود.

در معیارطراحی، مهندسی، تولید و ساخت برنامه ریزی ها عموما معطوف به بهره برداری حداکثر از امکانات و تجهیزات موجود بوده است و کمتر برای تغییر ظرفیت تولید، طراحی خطوط جدید، تغییر رویکرد تولید به سمت مشتری مداری، ایجاد فرآیندهای تعاملی در بخش های مختلف و در نهایت بهره گیری از هم افزایی و تعامل بین بخشی برای ایجاد سطح بالاتری از ظرفیت تولید بهره گرفته می شود.

توجه اصلی در صنعت لوازم خانگی به بازار داخلی بوده و عدم برنامه ریزی بلند مدت برای حضور در بازارهای جهانی سبب گردیده که تمرکز بسیار کمی برای طراحی محصولات جدید و توسعه فناوری تولید و فرآیندها ایجاد گردد و به جز در شرکت های دارای شریک خارجی در سایر بنگاه های ایرانی این ضعف به شدت قابل توجه می باشد.

جمع بندی– محور بازاریابی و توزیع

در محور بازاریابی و توزیع با درجات متفاوتی از اهمیت در مولفه هامواجهیم به نحوی که خدمات پس از فروش بیشترین اهمیت (در حدود ۵۰٪) و تحقیقات بازار کمترین اهمیت (در حدود ۱۵٪) را دارا

در محور بازاریابی و توزیع توجه اصلی بنگاه‌های ایرانی در صنعت لوازم خانگی بر کسب رضایت مشتریان از طریق آگاهی بخشی، مدیریت توزیع، تحویل و نصب کالا، ارائه خدمات پس از فروش و گارانتی متمرکز است و استراتژی بازاریابی، تحقیقات بازار، صادرات و شیوه‌های مدرن انبارداری کالا چندان محور برنامه‌ریزی و سرمایه گذاری بنگاه‌ها قرار نگرفته است.

جمع بندی– محور توانمندی های سازمانی

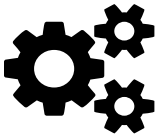
01

در محور توانمندی‌های سازمانی نیز وضعیت تقریبا مشابه محور بازاریابی است با این تفاوت که این محور در الگوی ایرانی معیار یادگیری را در بر نمی‌گیرد که در الگوی مورد تاکید کشورهای صنعتی و دیر صنعتی دارای اهمیت بالا و حداقل برابر با سایر معیارها می باشد.

02

در محور توانمندیهای سازمانی اساسا رویکرد بنگاه های ایرانی سنتی و با فاصله زیاد از تحولات حوزه کسب و کار می باشد. حذف معیار یادگیری از الگوی ایرانی و اهمیت پایین معیار اهرم سازی منابع و برقراری پیوند و شبکه سازی نشان می دهد که بنگاه های ایرانی عموما در پی حرکت منفرد بوده و چندان برای رشد و توسعه خود نمی کوشند تا با بهره گیری از امکانات و قابلیت های موجود مسیر متفاوتی را به سمت افق های بلند مدت بپمایند. این پژوهش نشان می دهد که اگرچه بنگاه های ایرانی از نظر ایجاد بنگاه و ایجاد سلسله مراتب اداری و تحولات مالکیتی تا حدی در مسیر الگوی کشورهای صنعتی و دیگر صنعتی حرکت کرده اند ولی عدم ایجاد و توسعه سایر معیارهای موجود در این توانمندی سبب گردیده که همچنان فاصله بنگاه های موفق ایرانی با متوسط صنعت قابل توجه باشد. فضای بسته کسب و کار، تمرکز بر بازار داخل و تلاش بنگاه ها برای کسب رانت ها وکمک های اقتصادی به جای تمرکز بر بهبود تولید را می توان از دیگر دلایل قابل توجه در این زمینه برشمرد.

جمع بندی– محور قابلیت‌های فناورانه



محور قابلیت های فناورانه درجه اهمیت دو معیار موجود تقریبا برابر و در حدود ۲۵٪ الگوی مورد تاکید کشورهای صنعتی و دیر صنعتی باشد

فاصله زیاد سطح فناوری در بنگاه‌های ایرانی با الگوی کشورهای صنعتی و دیر صنعتی در شرایط پویا و پر تغییر فناورانه فضای کسب و کار امروزی در صنعت لوازم خانگی یکی از مهمترین علل عدم توفیق بنگاه‌های ایرانی و افزایش فاصله آنها با محصولات جدید است. بنگاه هایی که تحت لیسانس یا همراه با شریک خارجی در صنعت لوازم خانگی فعالیت خود را آغاز نموده اند تا حدی در مسیر رشد قابلیت‌های فناورانه وارد شده اند ولی هنوز در ابتدای راه قرار دارند.

با تشکر از
توجه شما