

# کاربرد الگوی تحلیل استراتژیک در بررسی وضعیت صنایع الکترونیک مصرفی در کشور

نویسندگان: دکتر سعید صفری\*<sup>1</sup> و بتول کیایی<sup>2</sup>

1. استادیار دانشگاه شاهد

2. عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران

\*E-mail: safari@shahed.ac.ir

## چکیده

صنایع الکترونیک با توجه به ویژگی های منحصر به فردش، تنها صنعتی است که دارای رشد 15 درصد در جهان است. این صنعت از نظر تحول و نوآوری بیشترین درصد پیشرفت را به خود اختصاص داده، به طوری که پدید آمدن محصولات جدید الکترونیکی، تحولات عظیمی را در زندگی بشر ایجاد کرده است [1]. تنوع محصولات الکترونیک مصرفی، استفاده از تکنیک‌های پیچیده بازاریابی، استفاده از فناوری‌های تولید و محصول و سایر پیشرفت‌های فناورانه باعث گردیده که این محصولات با گروه عظیمی از مشتریان، بتوانند بازارهای بسیاری را کسب کنند [2]. از آنجا که شرکت‌های تولید کننده محصولات الکترونیک مصرفی در کشور با چالش‌های متعددی مواجه هستند، در این مقاله سعی می‌شود مشکلات و وضعیت فعلی صنایع الکترونیک مصرفی کشور مورد شناسایی قرارگیرد. براساس یافته‌های این پژوهش، وضعیت این صنعت در کشور رو به رکود و مواجه با چالش‌های اساسی، از جمله ضعف فناوری تولید، فشار رقابتی خارجی و ... است و پیشنهادهایی جهت رفع مشکلات این صنایع ارائه گردیده که مهم‌ترین آن ایجاد انجمن صنایع الکترونیک مصرفی کشور متشکل از چند انجمن موجود به صورت یک نهاد غیردولتی فعال است که به جهت‌دهی و اطلاع‌رسانی بازار و فناوری صنایع کمک کند.

واژه‌های کلیدی: تحلیل استراتژیک، بازاریابی، توزیع، ترفیع، مالی / حسابداری، تولید / عملیات، تحقیق و توسعه، محصولات الکترونیک مصرفی

## دانشور

رفتار

• دریافت مقاله: 85/6/5

• ارسال به داوران:

85/7/25 (1)

85/7/25 (2)

85/7/25 (3)

• دریافت نظر داوران:

85/9/6 (1)

85/9/9 (2)

85/8/27 (3)

• ارسال برای اصلاحات:

85/9/27 (1)

• دریافت اصلاحات:

85/11/14 (1)

• ارسال به داور نهایی:

85/11/27 (1)

• دریافت نظر داور نهایی:

86/7/20 (1)

• پذیرش مقاله: 86/8/5

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Fifteenth Year  
No. 32

2008-2009

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال پانزدهم - دوره جدید

شماره 32

دی 1387

## مقدمه

یکی از صنایعی که در کلیه کشورهای پیشرفته صنعتی و در بسیاری از کشورهای جهان سوم دارای پیشرفت قابل ملاحظه‌ای بوده و به عنوان صنعت استراتژیک مطرح است، صنعت الکترونیک است. آمار حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری وسیعی در سال‌های قبل در صنایع الکترونیک در مقایسه با سایر صنایع در کشورها صورت گرفته است [3]. همچنین این صنعت از نظر تحول و نوآوری بیش‌ترین درصد پیشرفت را به خود اختصاص داده به طوری که پدید آمدن محصولات جدید منجر به افزایش رقابت بین شرکت‌های الکترونیک مصرفی گردیده است.

در ایران نیز صنعت الکترونیک مصرفی با رقابت روزافزون از طرف شرکت‌های خارجی مواجه است، به طوری که شرکت‌های مذکور محصولات با کیفیت مناسب، با کاربردهای بیش‌تر و با قیمت ارزان‌تر نسبت به محصولات داخلی را تولید و به بازار عرضه می‌کنند. از طرف دیگر قاچاق محصولات خارجی و ورود آن‌ها به ایران بازار آن‌ها را گسترده‌تر کرده است. صنایع داخلی جهت افزایش رقابت‌پذیری نیازمند برنامه‌ریزی برای دستیابی به توان رقابت‌پذیری از راه‌های مختلف، از قبیل استفاده از فناوری‌های برتر، عقد قرارداد همکاری با شرکت‌های مشابه خارجی و ... هستند [4]. در این مقاله به مطالعه دقیق شرایط حاکم بر فعالیت شرکت‌های الکترونیک مصرفی داخل کشور و استخراج نقاط قوت و ضعف این شرکت‌ها در مقایسه با شرکت‌های خارجی پرداخته می‌شود تا بتوان برای کمک به برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران کشور راهکارهای مناسبی ارائه کرد.

## ادبیات تحقیق

در این تحقیق از مفاهیم متعددی استفاده شده که برخی از مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر است:

**مدیریت استراتژیک:** مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. بدین ترتیب، استراتژی، ابزاری است که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی‌های شرکت می‌توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر و ... باشد [5].

**تجزیه و تحلیل SWOT:** SWOT ابتدای واژه قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی است. تجزیه و تحلیل SWOT شناخت نظام‌یافته این عوامل و استراتژی‌هایی است که بهترین ترکیب میان آن‌ها را بیان می‌کند. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، در عین حال که ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند. این فرض ساده اگر به درستی اجرا شود، تأثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثر بخش خواهد داشت [6].

✓ فرصت (Opportunity): فرصت یک موقعیت مطلوب عمده در محیط مؤسسه است، مانند شناخت یک بخش از بازار که بیش از این فراموش شده بود.

✓ تهدید (Weakness): تهدید یک موقعیت نامطلوب عمده در محیط مؤسسه است. تهدید یک مانع یا محدودیت کلیدی در موقعیت جاری یا آینده مؤسسه است.

✓ قوت (Strength): قوت منبع، مهارت یا مزیت دیگری است نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که مؤسسه در آن‌ها کار می‌کند یا خواهد کرد. قوت، یک شایستگی متمایز است که مزیت مقایسه‌ای مؤسسه در بازار محسوب می‌شود.

✓ ضعف (Threat): ضعف، یک محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که مانع عملکرد اثربخش می‌شود.

تحلیل شود. به طور کلی می‌توان نسبت‌های مالی را به 5 گروه، به شرح زیر طبقه‌بندی کرد: نسبت‌های نسبت نقدینگی (Liquidity ratios)، بدهی (Leverage ratios)، فعالیت (Activity ratios)، سودآوری (Profitability ratios)، رشد (Growth ratios).

**تولید/ عملیات:** فعالیت‌های دایره تولید/ عملیات یک شرکت شامل همه کارهایی می‌شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کند. مدیریت تولید (عملیات) با اقلام ورودی یا داده‌ها، فرآیند تبدیل و اقلام خروجی سر و کار دارد، این فرآیند در صنایع و بازارهای گوناگون، مختلف است.

**تحقیق و توسعه:** تحقیق و توسعه یکی از عواملی است که برای تعیین نقاط قوت و ضعف درونی سازمان باید مورد بررسی قرار گیرد. از آنجا که شرکت‌ها بر این باورند که سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه موجب می‌شود که شرکت در تولید و عرضه محصولات یا خدمات جدید پیشرو شود و به مزیت رقابتی دست یابد، در این زمینه سرمایه‌گذاری می‌کنند. شرکت‌هایی که در زمان کنونی دارای بهترین سیستم مدیریت هستند، می‌کوشند فعالیت‌های دایره تحقیق و توسعه را به گونه‌ای سازماندهی کنند که این واحد از انزوا و جدا شدن از بقیه شرکت خارج شود [8].

#### تجزیه و تحلیل محیط بیرونی

به آن دسته از عواملی که کم یا زیاد، مستقیم یا غیر مستقیم یک مؤسسه را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به تصمیمات آن شکل می‌دهند «عوامل محیط بیرونی» گویند. عوامل محیطی مرتبط با مؤسسه در داخل و خارج از آن رامی‌توان به سه گروه مجزا تقسیم کرد:

1) محیط بین‌المللی: محیطی است که بر جامعه و محیط عمومی که مؤسسه در داخل آن به حیات خویش ادامه می‌دهد، تأثیر می‌گذارد.

**رویکرد وظیفه‌ای مدیریت استراتژیک:** در این رویکرد به هر یک از بخش‌های وظیفه‌ای سازمان (شرکت) به صورت بخش جداگانه‌ای در تدوین و اجرای استراتژی نگریسته می‌شود. رویکرد وظیفه‌ای برای حوزه‌های کلیدی، بازاریابی، مالی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و نیروی انسانی تدوین می‌گردد و در ادامه بحث به هر یک از بخش‌ها پرداخته می‌شود.

**بازاریابی:** می‌توان بازاریابی را بدین گونه توصیف کرد: فرایندی برای شناسایی، پیش‌بینی، ایجاد و تأمین نیازها و خواست‌هایی که مشتریان برای محصولات و خدمات دارند. دو پژوهشگر به نام‌های جوئل ایوانس و باری برگمن (Joel Evans and Barry Bergman) بر این باورند که بازاریابی شامل نه وظیفه اصلی می‌شود: 1) شناسایی نیازهای مشتری، 2) خریدن ملزومات یا تجهیزات، 3) فروختن محصولات یا خدمات، 4) برنامه‌ریزی محصول و خدمت، 5) قیمت گذاری، 6) توزیع، 7) تحقیقات بازاریابی، 8) تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، و 9) مسئولیت اجتماعی.

**توزیع:** توزیع را می‌توان در قالب عملیات زیر گنجانند: انبارداری، کانال‌های توزیع، پوشش توزیع، تعیین محل یا مکان خرده‌فروشی، حوزه فروش، سطح موجودی‌ها و محل نگهداری آن‌ها، وسیله حمل و نقل، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی.

**فعالیت‌های ترفیعی و تشویقی:** مجموعه‌ای از فعالیت‌های تبلیغات، پیشبرد فروش، روابط عمومی و فروش حضوری که برای دستیابی به هدف‌های برنامه فروش مورد استفاده قرار می‌گیرد را فعالیت‌های ترفیعی و تشویقی گویند [7].

**مالی/ حسابداری:** اغلب، از نظر سرمایه‌گذاران، وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین‌کننده وضع رقابتی سازمان به حساب می‌آید. برای تشخیص جایگاه شرکت، به شیوه‌ای اثربخش، باید نقاط قوت و ضعف شرکت را مورد بررسی قرار داد. بدین منظور متداول‌ترین راه این است که نسبت‌های مالی، تجزیه و

قبیل گیرنده‌های ویدیویی، پردازشگرها و تجهیزات توزیع، تلویزیون‌های پروجکشن دوربین‌های الکترونیکی ثابت و متحرک و سایر سیستم‌های پیشرفته تلویزیون، سخت افزار و نرم‌افزار کامپیوتر شخصی، بازی‌ها و سرگرمی‌های الکترونیکی، سیستم‌های صوتی دیجیتالی، تجهیزات ضبط صوتی و ویدیویی، سیستم‌های صوتی همراه و قابل انتقال خانگی، تجهیزات ارتباطی شخصی و تلفن‌های سلولی، موسیقی الکترونیک و تجهیزات الکترونیکی مراقبت بهداشتی خانگی است (محصولات الکترونیک مصرفی مورد مطالعه در تحقیق حاضر شامل محصولات تلویزیون، پخش ماشین، لامپ کم مصرف، میکروویو، باتری، رادیو ضبط، و DVD می‌گردد) [11].

## روش

### روش تحقیق

روش انجام این طرح، پیمایشی- توصیفی است که در آن سعی می‌شود وضعیت فعلی شرکت‌های الکترونیک مصرفی داخلی در مقایسه با شرکت‌های خارجی به منظور کمک به رشد و بقای آن‌ها بررسی و توصیف گردد.

### مدل تحقیق

مدل این تحقیق بر مبنای رویکرد استراتژیک پایه‌ریزی گردیده است. نمودار صفحه بعد (نمودار شماره 1) نشان‌دهنده مدل مورد استفاده در تحقیق است. در این طرح با رویکرد استراتژیک به تجزیه و تحلیل SWOT اقدام گردید تا وضعیت هر یک از شرکت‌های الکترونیک مصرفی مورد بررسی قرار گیرد. در یک سوی این تجزیه و تحلیل، نقاط قوت و ضعف (تجزیه و تحلیل محیط درونی) هر یک از شرکت‌ها است که در تجزیه و تحلیل محیط درونی، هر یک از ابعاد وظیفه‌ای مرتبط با طرح تحلیل و تفسیر می‌شود و نقاط قوت و ضعف هر یک از آن‌ها تعیین می‌گردد. در سوی دیگر، فرصت‌ها و تهدیدات پیرامون شرکت‌های

(2) محیط بیرونی عمومی: این محیط، محیطی است که مؤسسه را به طور کلی (عمومی) و با واسطه تحت تأثیر قرار می‌دهد. این محیط از عوامل اقتصادی، فناورانه، فرهنگی- اجتماعی، حقوقی- سیاسی و طبیعی به وجود می‌آید.

(3) محیط کاری مؤسسه: محیط کاری که به عنوان محیط نزدیک شناخته می‌شود، از عوامل اثرگذاری که به طور مستقیم بر مؤسسه که در داخل یک رابطه کاری قرار نگرفته‌اند، تشکیل می‌شود. از جمله این عوامل می‌توان مشتریان، فروشندگان، بنگاه‌های مالی، بازار کارگری و سندیکاها، رقبا و سازمان‌های محلی را نام برد [9].

### محصولات مصرفی: این محصولات، اقلامی هستند

که مصرف‌کننده نهایی آن‌ها را برای مصارف شخصی خریداری می‌کند. به‌طور کلی محصولات مصرفی در چند دسته طبقه‌بندی می‌شوند که عبارتند از: محصولات متداول، محصولات مغازه‌ای، محصولات ویژه و محصولات ناخواسته. تفاوت این محصولات در روش خریداری محصول به‌وسیله مصرف‌کننده نهفته است. با توجه به مطالب فوق، صنایع الکترونیک مصرفی مورد مطالعه در این تحقیق جزء کالاهای مصرفی مغازه‌ای طبقه‌بندی می‌شوند. این محصولات، اقلامی هستند که مشتری آن‌ها را به ترتیب و منظم خرید نمی‌کند. بنابراین، مشتری به هنگام خرید از نظر مناسب بودن قیمت، کیفیت و شکل، کالاها را به دقت مقایسه می‌کند و بدین منظور، وقت و تلاش زیادی را صرف می‌کند. نمونه این محصولات عبارتند از: مبلمان، پوشاک، لوازم ضروری منزل و خودرو دست دوم [10].

لازم به ذکر است که حیطه محصولات الکترونیک مصرفی عبارتند از: سرگرمی‌های الکترونیکی، صوتی، تصویری و اوقات فراغت، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی خانگی و سیستم‌های نمایشگر و اطلاعات فعل و انفعالی. تولیدات در این گروه‌ها شامل محصولاتی از

الکترونیک مصرفی و نقش دولت و زیربنایها (تجزیه و تحلیل بیرونی) در کمک به شرکت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### جامعه و نمونه طرح

به منظور بررسی وضعیت صنایع الکترونیک مصرفی، گروه تولیدکنندگان داخلی و گروه عرضه‌کنندگان خارجی (نمایندگی‌های فروش محصولات خارجی) به عنوان جامعه تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و تعدادی از تولیدکنندگان داخلی و خارجی به عنوان نمونه تحقیق مطالعه شدند. با توجه به اطلاعات به دست آمده از شرکت‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی [12] و مرکز صنایع نوین برای انجام نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده و در انتخاب نمونه تحقیق، معیارهایی از قبیل سهولت دسترسی به اطلاعات شرکت، در دسترس بودن محصولات شرکت در بازار، مورد مخاطب قرار دادن اکثریت جامعه، فعال بودن و تولید محصول به صورت پیوسته در چند سال اخیر، مد نظر قرار گرفته است. جدول شماره 1 نمونه تحقیق را نشان می‌دهد.

### روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق از ابزارهایی مانند مصاحبه جهت سنجش نقش دولت از برخی از کارشناسان و مدیران وزارت صنایع و انجمن‌ها و اتحادیه‌های مربوط به صنعت و پرسشنامه به منظور سنجش نظر تولیدکنندگان داخلی و خارجی و وضعیت کلی شرکت‌های آنان، مصرف‌کنندگان و فروشندگان این محصولات، همچنین تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک به منظور بررسی لوایح و مصوبات و قوانین مرتبط با صنعت جهت تعیین فرصت‌ها و تهدیدات محیطی استفاده شده است.

پرسشنامه‌ها: در این طرح از 8 نوع پرسشنامه متفاوت به شرح زیر استفاده گردیده است. ضمناً برای محصولات مختلف پرسشنامه‌های متناسبی طراحی شده است:

1- پرسشنامه سنجش وضعیت تولید: این پرسشنامه به منظور سنجش وضعیت تولید شرکت‌ها با معیارهای از قبیل مواد اولیه و قطعات، نیروی انسانی، ماشین‌آلات و تجهیزات، تولید محصول، ظرفیت، مکان تسهیلات و فناوری و زیرگروه‌های مربوط تهیه گردیده است.

2- پرسشنامه سنجش وضعیت تحقیق و توسعه: این پرسشنامه به منظور سنجش وضعیت تحقیق و توسعه شرکت‌های الکترونیک مصرفی با معیار بخش تحقیق و توسعه و زیرگروه مربوط تهیه گردیده است.

3- پرسشنامه سنجش وضعیت فروش: این پرسشنامه به منظور سنجش وضعیت فروش شرکت‌های الکترونیک مصرفی با معیارهایی از قبیل بخش‌بندی بازار، وضعیت بازار، محصولات، رقابت، توزیع، ترویج و فروش، قیمت و زیرگروه‌های مربوط تهیه گردیده است.

4- پرسشنامه سنجش نقش دولت در کمک به شرکت‌ها: این پرسشنامه به منظور سنجش نقش دولت در کمک به شرکت‌های الکترونیک مصرفی با معیارهایی از قبیل بخش دولت و زیربنایها و زیرمعیارهایی مانند تسهیلات ارزی، سیاست، مشوق‌های دولت، استانداردهای محیط زیست، عملکرد حمایتی دولت، بانک‌ها و بیمه‌ها مربوط تهیه گردیده است.

5- پرسشنامه سنجش سهم بازار هر یک از شرکت‌ها: این پرسشنامه به منظور سهم بازار هر یک از شرکت‌های الکترونیک مصرفی با معیار سهم بازار تهیه گردیده است.

6- پرسشنامه سنجش نظر مصرف‌کنندگان در خصوص محصولات الکترونیک مصرفی داخلی: این پرسشنامه به منظور سنجش نظر مصرف‌کنندگان در خصوص محصولات الکترونیک مصرفی داخلی با معیارهایی از قبیل محصول، قیمت، توزیع، ترویج و فروش و زیرمعیارهای مربوط تهیه گردیده است.

7- پرسشنامه سنجش وضعیت فروش و استراتژی‌های شرکت‌های تولیدکننده خارجی: این پرسشنامه به منظور سنجش وضعیت فروش و

## بررسی وضعیت شرکت‌ها (فرصت‌ها تهدیدات محیطی شرکت‌های الکترونیک مصرفی)

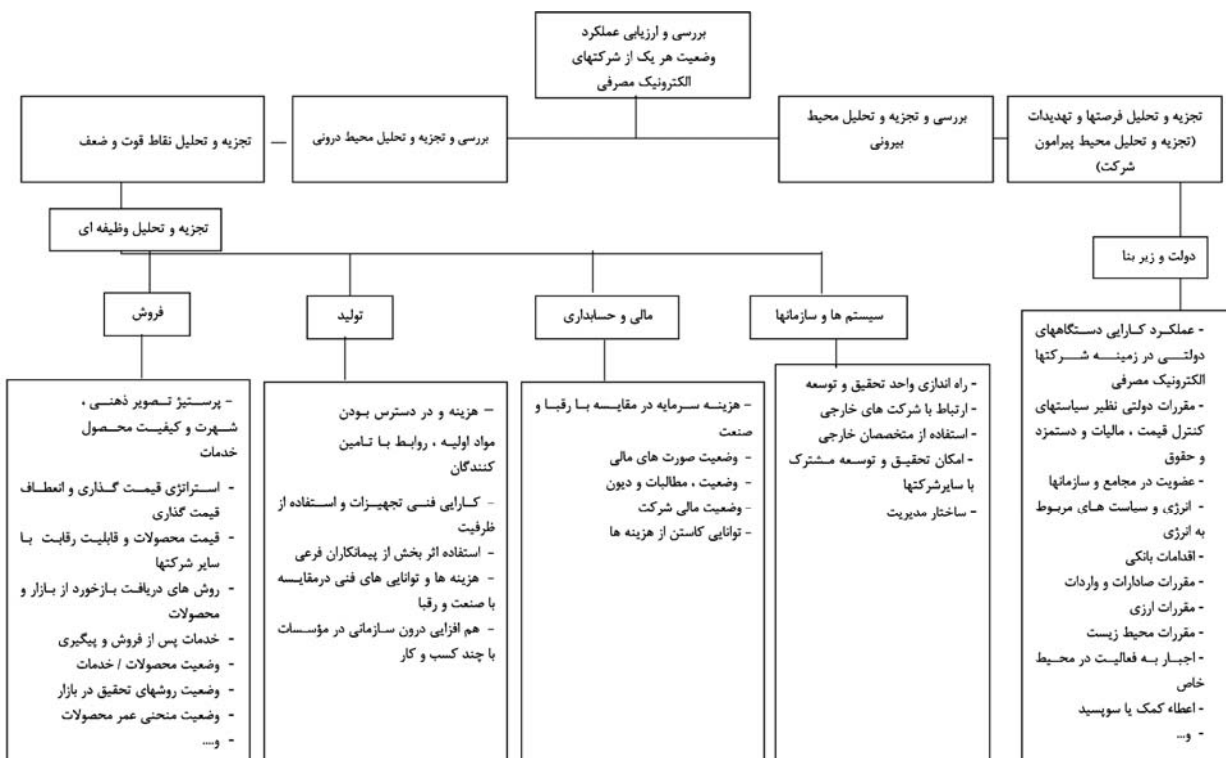
بررسی محیط بیرونی فعالیت شرکت‌ها  
در بررسی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، از بررسی  
قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، برنامه‌ها، نظر انجمن‌ها و  
سازمان‌های مرتبط استفاده شده است.

استراتژی‌های شرکت‌های تولیدکننده خارجی با  
معیارهایی از قبیل استراتژی ورود به بازار ایران،  
استراتژی کالا و خدمات، وضعیت بازار، رقابت، توزیع،  
ترویج و فروش، قیمت وضعیت بازار محصولات و  
معیارهای مرتبط طراحی گردیده است.

8- پرسشنامه سنجش سیستم و سازمان‌ها: این  
پرسشنامه به منظور سنجش سیستم و سازمان شرکت‌های  
تولیدکننده داخلی با معیارهایی مانند تطبیق با محیط،  
مشارکت با شرکت‌های (داخلی و خارجی)، نظام‌های  
مدیریتی و شیوه اداره شرکت تهیه گردیده است.

9- سنجش وضعیت مالی و توانایی مالی شرکت: به  
منظور سنجش وضعیت مالی شرکت از تجزیه و تحلیل  
صورت‌های مالی شرکت‌های الکترونیک مصرفی عضو  
بورس اوراق بهادار و همچنین از نسبت‌های مالی و  
فرایند تغییرات سهام و سرمایه در طی چند سال اخیر در  
شرکت‌های عضو بورس استفاده شده است.

کلیه پرسشنامه‌های این طرح بر مبنای مؤلفه‌های  
شناسایی شده در ادبیات تحقیق، طراحی و برای سنجش  
روایی آنان از روش اعتبار محتوایی استفاده گردید؛  
ضمن آن‌که پرسشنامه‌های تحقیق به طور کلی مورد تأیید  
اساتید و خبرگان امر قرار گرفت. به منظور سنجش  
پایایی پرسشنامه‌های تحقیق از نرم‌افزار SPSS استفاده  
شده و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردیده برای این  
8 پرسشنامه به ترتیب معادل 0/85، 0/71، 0/86،  
0/74، 0/81، 0/92، 0/89، 0/76، به دست آمد.  
ضریب به دست آمده نشان دهنده پایایی کامل  
پرسشنامه‌ها است. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل  
داده‌ها از ابزار آمار توصیفی، مانند میانگین ساده و  
وزنی، و همچنین روش تحلیل محتوا (جهت تحلیل  
مشکلات شرکت‌های الکترونیک مصرفی) استفاده شده  
است.



نمودار 1: مدل تحقیق

جدول 1: نمونه مورد مطالعه شرکت های داخلی\*

نام محصولات تولیدی	نام شرکت
تلویزیون پارس 14-21-29 اینچ، تلویزیون گروندیک 14-21-29 اینچ، تلویزیون HUNDAI 42 اینچ، تلویزیون SHARP 42 اینچ، مانیتور، پخش خودرو	پارس الکترونیک (سهامی عام)
تلویزیون و مانیتور شهاب و تلویزیون رنگی 14-21 اینچ	شهاب (سهامی عام)
تلویزیون، مانیتور- تلفن، رادیو ضبط، تجهیزات پزشکی نظامی، تلویزیون رنگی 14-21 اینچ	صا ایران
تلویزیون رنگی - DVD	پیام (سهامی عام)
تلویزیون، مانیتور، چاپگر	سام الکترونیک (سهامی خاص)
تلویزیون، مانیتور	آریا الکترونیک (سهامی عام)
تلویزیون	جام جهان نما
تلویزیون، مانیتور	اوسان
DVD، تلویزیون، مانیتور	صنام (سهامی خاص)
تلویزیون، لوازم خانگی (لباسشویی)	حایر (سهامی خاص)
باتری	قوه پارس
باتری ماشین، usp، قلمی، باتری لیفتراک اسید مایع	صبا باتری
باتری 1/5 ولت، قلمی، بزرگ و متوسط	باتری نور
لامپ فلورسنت، روشنایی، هالوژن، کم مصرف، شمعی، بخار سدیم، بخار جیوه	لامپ پارس (سهامی عام)
مایکروویو	بوتان (سهامی عام)
لامپ کم مصرف	پارس شهاب
لامپ کم مصرف، موج فلورسنت 1U_2U	افراتاب
لامپ کم مصرف و معمولی	آوا

\* علاوه بر شرکت‌های داخلی، شرکت‌های خارجی زیر در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند.  
(TOSHIBA, LG, JVC, SHARP, AIWA, SUNNYO, PANASONIC, SONY, SAMSUNG, PIONEER, KENWOOD, HUNDAI)

جدول 2: فرصت و تهدیدات محیط داخلی کشور

عامل	صورت ریز عوامل	نوع عامل (تهدید یا فرصت)	میزان تأثیر - توضیحات
تسهیلات ارزی (تأمین مالی)	تسهیلات ارزی جهت تأمین	تهدید	در چند سال اخیر - ارائه تسهیلات ارزی جهت استفاده صنایع کاهش داشته است.
وام‌های کم بهره	صندوق حمایت از تحقیقات الکترونیک - دارهای (تسهیلات مالی)	فرصت	ارائه وام‌های کم بهره توسط صندوق حمایت از تحقیقات الکترونیک - بانک‌ها تسهیلات مالی خاصی برای صنایع گاز نمی‌شوند.
نرخ تعرفه	اخذ نرخ تعرفه گمرکی از ورود کالاهای خارجی	فرصت	اخذ نرخ تعرفه گمرکی بالا از ورود کالاهای خارجی - در چند سال اخیر نرخ تعرفه کاهش داشته است و ورود کالاهای خارجی افزایش داشته است.
اولویت‌های برنامه توسعه سوم و چهارم.	-	تهدید	به غیر از صندوق حمایت از توسعه صنایع الکترونیک اولویت خاص دیگری وجود ندارد (نسبت به سایر صنایع)
زمینه‌های حمایت از صنایع الکترونیک	-	-	وزارت صنایع در زمینه‌های زیر از صنایع الکترونیک حمایت می‌کند. - Joint با شرکت‌های خارجی در جهت ورود فناوری - Joint با شرکت‌های داخلی - لیسانس محصولات تحت نام شرکت‌های خارجی - واحد R & D
سیاست‌های دولت	تخفیف مالیاتی	تهدید	- تخفیف مالیاتی و کاهش نرخ مالیاتی جهت تولیدکنندگان لوازم صوتی و تصویری وجود ندارد. به علاوه این که برای صنایع در جهت افزایش کیفیت برای هیچ‌یک از در محصولات تخفیف مالیاتی وجود ندارد.
	بازسازی صنایع	فرصت	- مانند سایر صنایع (تفاوتی ندارد)
	جوایز مشوق صادراتی	فرصت	- مانند سایر صنایع شرکت‌های تولیدکننده الکترونیک مصرفی می‌توانند در صادرات محصول از جوایز مشوق صادراتی استفاده کنند.
	حمایت از افزایش کیفیت محصولات	تهدید	در هیچ زمینه‌ای از افزایش کیفیت محصولات صنایع داخلی حمایت صورت نمی‌گیرد. - تخفیف مالیاتی جهت افزایش کیفیت. - بازنگری و کنترل کیفیت محصولات به صورت مستمر - یارانه جهت بهبود کیفیت - عقد قرارداد جهت خرید برخی از محصولات با کیفیت مشخص
	یارانه - حمایت از صنایع	تهدید	هیچ گونه یارانه‌ای برای صنایع الکترونیک مصرفی تعلق نمی‌گیرد.
	استفاده از انرژی آب و برق و گاز	تهدید	سیاست‌های دولت در زمینه انرژی (آب، برق، گاز، ...) هیچ تأثیری بر صنایع الکترونیک مصرفی ندارد.
	تبلیغات محصولات داخلی	تهدید	در زمینه حمایت از تبلیغات محصولات داخلی صنایع الکترونیک مصرفی حمایتی صورت نمی‌گیرد.
	همکاری بین تولیدکنندگان داخلی	تهدید	در جهت همکاری صادرات، تولید و طراحی محصولات بین صنایع داخلی همکاری صورت نمی‌پذیرد.



ارتقاء تجهیزات و نوسازی تجهیزات صنایع	تهدید	حمایت خاصی از صنایع الکترونیک مصرفی از طرف سازمان صورت نمی‌پذیرد. - بانک‌ها تسهیلات مالی جهت نوسازی تجهیزات را به صنایع ارائه می‌کنند. (وام، بهره زیاد)
افزایش فروش و صادرات محصولات الکترونیک	فرصت	به‌وسیله ایجاد نرخ تعرفه از صنایع داخلی حمایت صورت گرفته است. - مشوق صادراتی.
حمایت از نوآوری	فرصت	<b>ادامه جدول در صفحه بعد ←</b> دفتر پژوهش و فناوری وزارت صنایع از طرح‌های مرتبط با فناوری شرکت حمایت می‌کند.
عوارض از منابع	تهدید	عوارض متعددی از صنایع اخذ می‌گردد.
اولویت برنامه سوم و چهارم توسعه	تهدید	بیش‌ترین اولویت برنامه سوم و چهارم توسعه در زمینه فناوری اطلاعات و مخابرات در خصوص تقویت زیرساخت‌های مخابراتی کشور است. - در صنعت نرم‌افزار تولید فناوری اطلاعات تا چهار سال معاف از مالیات است. - نرخ مالیات در سال 80 کاهش داشته است. برای این‌که برخی از صنایع از معافیت‌های خاص خود برخوردارند.
مالیات	فرصت	بالا بودن نرخ ارز تولیدی را به دنبال دارد.
تعمیق صادرات	فرصت	تهدید تولیدی را به دنبال دارد.
تعمیق صادرات	فرصت	آیین‌نامه و مصوبات لازم جهت تشویق صادرات در نظر گرفته شده و اعمال می‌گردد.
همکاری با شرکت‌های خارجی	فرصت	شرکت‌ها به راحتی می‌توانند در تولید و طراحی محصولات خود با شرکت‌های خارجی همکاری کنند و از لیسانس آن‌ها در تولید محصول استفاده کنند.
اولویت‌گذاری دولت در زمینه تجارت الکترونیک	فرصت	با توجه به اولویت‌گذاری چند سال اخیر (از سال 80) کشور در زمینه فناوری اطلاعات، مخابرات، الکترونیک، شرکت‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی نیز می‌توانند از این شرایط استفاده کنند.
حمایت‌های سازمانی - مالی	فرصت	دولت به‌وسیله تأسیس مرکز صنایع نوین و صندوق حمایت از تحقیقات الکترونیک از طرح‌های الکترونیک کشور حمایت‌های اطلاع‌رسانی مالی و مشاوره‌ای می‌کند.
مؤسسه تحقیقاتی مرتبط با صنعت الکترونیک مصرفی	تهدید	در کشور مؤسسه تحقیقاتی که با حمایت دولت در زمینه تحقیقات الکترونیک فعالیت کند، وجود ندارد.
تعداد نمایندگی‌های کالای خارجی	تهدید	افزایش تعداد شعب یا نمایندگی‌های کالای خارجی در چند سال اخیر (اولویت ثبت شرکت‌ها)
واردات کالاهای خارجی	تهدید	افزایش واردات محصولات خارجی الکترونیک مصرفی در چند سال اخیر
قاجاق کالاهای خارجی	تهدید	افزایش قاجاق محصولات خارجی ورود به کشور

رقبا

افزایش تولید محصولات با لیسانس شرکت‌های خارجی منجر به افزایش آرم محصول خارجی تولیدی در بازار می‌گردد که به تبع در روی آرمهای داخلی اثر منفی دارد.	تهدید	همکاری شرکت‌های داخلی با شرکت‌های خارجی
شرکت‌های خارجی محصولات متنوع الکترونیک مصرفی را به بازار عرضه می‌کند (شرکت‌های داخلی در یک یا دو محصول توانایی تولید محصول دارند).	تهدید	افزایش تنوع محصولات الکترونیک مصرفی
شرکت‌های خارجی از روش‌های متعدد و متنوع جهت تبلیغ محصولات خود استفاده می‌کنند. (راديو، تلویزیون، بیلپورد، آگهی خیابانی، حمایت از ورزشکاران و ...)	تهدید	تبلیغات
در چند سال اخیر فرهنگ مصرفی مردم تغییر کرده و اغلب به سمت کالاهای با نشان خارجی گرایش پیدا کرده است.	تهدید	تغییر فرهنگ مصرف (میل درونی مصرف)
ادامه جدول در صفحه بعد ←		
شرکت‌های خارجی معمولاً کالاهای خود را با کیفیت، کارکرد و عملکردی بهتر نسبت به محصولات داخلی، تولید و عرضه می‌کنند، و از نظر قیمت نیز هم‌تراز با کالاهای داخلی و در مواردی بالاتر از کالاهای داخلی هستند که معمولاً مشتریان کالاهای خارجی را ترجیح می‌دهند.	تهدید	ویژگی‌های محصول
شرکت‌های خارجی معمولاً محصولات خود را در سطح وسیع توزیع می‌کنند. البته توزیع محصولات از طریق نمایندگی‌ها، واسطه، قاچاق محصول در تمام نقاط کشور صورت می‌پذیرد، به نحوی که در بعضی از نقاط بیش‌تر کالاهای خارجی به چشم می‌خورد.	تهدید	استفاده از شبکه توزیع محصول
شرکت‌های خارجی محصولات متنوعی را مطابق ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی هر منطقه تولید و عرضه می‌کنند.	تهدید	تولید محصول با توجه به ویژگی‌های در منطقه
با توجه به رشد اقتصادی کشور، نرخ فروش صنایع الکترونیک مصرفی کاهش داشته‌است.	فرصت	نرخ رشد اقتصادی کشور
بالا بودن نرخ تورم بر نرخ رشد صنایع الکترونیک مصرفی تأثیر منفی داشته است، زیرا باعث بالا رفتن هزینه‌های شرکت (مواد، پرسنل و ...) گردیده، ولی شرکت‌ها باید قیمت محصولات را در مقایسه با رقبای خارجی پایین نگه دارند.	تهدید	نرخ تورم
در قانون مالیات‌ها نرخ مناسب مالیاتی برای صنایع در نظر گرفته شده‌است.	فرصت	قانون مالیات‌ها
نرخ تعرفه نسبتاً بالا برای ورود محصولات الکترونیکی در نظر گرفته شده‌است.	فرصت	گمرک مقررات صادرات و واردات
صنایع الکترونیک مصرفی نیز، نزد سایر صنایع شامل قانون نوسازی صنایع می‌گردد و در جهت نوسازی تجهیزات استفاده کنند.	فرصت	قانون نوسازی صنایع
شرکت‌ها به راحتی می‌توانند از مزایای سرمایه‌گذاری خارجی بهره‌مند می‌شوند.	فرصت	قانون سرمایه‌گذاری خارجی
قانون محدودکننده فعالیت شرکت‌ها در مناطق خاص است.	تهدید	قانون محیط زیست
ماده 112 و 113 در مورد حمایت از صنعت الکترونیک است.	فرصت	قانون برنامه سوم توسعه

قانون حمایت از تولید داخلی قانون حداکثر استفاده از توان مهندسی	فرصت	در این قوانین سعی گردیده که حداکثر استفاده از توان کالاهای تولیدی کشور به عمل آید.	
قانون جهش صادراتی	فرصت	مشوق‌های صادراتی لازم در نظر گرفته شده است.	
عدم ثبات در قانون و مقررات	تهدید	عدم ثبات در قانون و مقررات مرتبط با بخش تولید کشور یکی از معضلات صنایع کشور است.	
قانون تجمع عوارض و عوارض متعدد از صنایع	تهدید	قانون تجمع عوارض شامل حال صنایع الکترونی مصرفی نیز می‌گردد.	
عدم اجرای قانون و مقررات	تهدید	با توجه این‌که فرصت‌ها و سیاست‌های لازم برای حمایت از صنایع گرفته شده است. به علت عدم اجرای مناسب این قوانین کارایی لازم را برای صنایع ندارند.	
عوامل جغرافیایی	فرصت	قرار گرفتن کشور در منطقه خاورمیانه که دارای بازارهای متعددی است برای شرکت‌های تولیدکننده داخلی یک فرصت به شمار می‌رود.	
میل مصرف	فرصت	افزایش میل مصرف محصولات الکترونیک مصرفی در کشور در چند سال اخیر که به علت افزایش سطح درآمدها و افزایش نقدینگی اغلب افراد است.	
ادامه جدول در صفحه بعد ←			
شرایط محیطی	همکاری بین تولیدکنندگان داخلی	تهدید	در کشور بین تولیدکنندگان داخلی همکاری لازم در جهت تولید، طراحی صادرات و فروش محصولات وجود ندارد.
	عدم سرمایه‌گذاری کافی در صنایع الکترونیک مصرفی	تهدید	به علت جوان‌بودن صنایع الکترونیک کشور و عدم سرمایه‌گذاری کافی در این صنایع، این صنایع توانایی تولید محصولات جدیدتر با فناوری بهتر را ندارند.
	عضویت در بورس	فرصت	شرکت‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی می‌توانند با عضویت در بورس از منافع مالیاتی و همچنین افزایش ارزش افزوده خود اقدام کنند. (تنها 8 شرکت عضو بورس هستند).
عضویت در مجامع و سازمان‌ها	حمایت سازمان‌های دولتی	فرصت	برخی از شرکت‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی تحت حمایت وزارت دفاع فعالیت می‌کنند که از بودجه و امکانات تحقیقاتی وزارت دفاع استفاده می‌کنند. (4 شرکت + صایران، صنم، صبابابطری، باتری نور).
	عضویت در انجمن تولید کنندگان لوازم صوتی و تصویری و انجمن تولید کنندگان لوازم خانگی	فرصت	اغلب تولیدکنندگان لوازم صوتی و تصویری در کشور عضو انجمن بوده و می‌توانند از انجمن به عنوان یک نهاد سیاست‌گذار و حامی استفاده کنند. متأسفانه انجمن به‌عنوان یک فرد واسطه‌ای عمل نمی‌کند و دارای سیاست واحدی نیست و کمکی به صنایع نمی‌کند.

حمایتی وزارت صنایع و دولت از این صنعت، وضع نرخ تعرفه برای ورود محصولات این صنایع بوده که آن‌هم در دو سال اخیر کاهش داشته‌است. تنها نهاد حمایت‌کننده از این صنعت هم صندوق حمایت از تحقیقات الکترونیک است که اکثر صنایع این گروه از عملکرد این صندوق و خدماتی که ارائه می‌دهد، بی‌اطلاع هستند.

بررسی محیط عملکرد صنایع الکترونیک مصرفی نشان می‌دهد، بزرگ‌ترین تهدید این صنایع، رقبا و محصولات خارجی است که عملکرد آن‌ها به شدت در حال افزایش است. ورود محصولات خارجی به کشور در چند سال اخیر، تعداد شعب شرکت‌های خارجی، تبلیغ محصولات خارجی، روش‌های پیشبرد فروش و... در حال افزایش بوده است. در این بین تنها اقدام

بررسی نقاط فرصت و تهدید بیرونی (عملکرد شرکت‌های خارجی در کشور)

اطلاعات به‌دست آمده از شرکت‌های سونی، پاناسونیک، ال جی، آیوا، جی وی سی، پایونیر، سانئو و کن وود نشان‌دهنده این واقعیت است که شرکت‌های مذکور با برنامه‌ریزی خاص و اتخاذ تدابیر ویژه و ارائه آمیخته بازاریابی مختلف برای محصولات خویش توانسته‌اند بخش اعظمی از سهم بازار محصولات الکترونیک مصرفی ایران را کسب کنند که این میزان در حدود 80 درصد از بازار ایران است. این کشورها برای رسیدن به این سهم از بازار محصولات الکترونیکی از استراتژی‌های بازاریابی متعددی استفاده کرده‌اند [13].

جدول 3 نشان‌دهنده استراتژی این شرکت‌ها است. این شرکت‌ها در این سطح از عملکرد خویش دارای نقاط قوت و ضعف متعددی هستند که در جدول شماره 4 بیان شده است. مهم‌ترین نقطه ضعف این شرکت‌ها قیمت بالای محصولات آن‌ها است که با توجه به کیفیت و کارکرد بالای محصولاتشان، مشتریان بیش‌تر محصولات خارجی را ترجیح می‌دهند.

مهم‌ترین فرصت صنایع الکترونیک مصرفی کشور، بازار وسیع مصرف و روبه‌رشد در داخل کشور و در کشورهای همجوار است که به دلیل وجود رقبای قدرتمند، امکان استفاده از این فرصت توسط صنایع داخلی وجود نداشته‌است. صندوق ذخیره ارزی نیز فرصت خوبی برای شرکت‌های داخلی جهت طرح‌های توسعه آتی آن‌ها فراهم کرده است. در زیر گروه بررسی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی به بررسی موارد ذیل پرداخته شده‌است:

#### فرصت‌ها و تهدیدات محیط داخل کشور

در جدول شماره 2 ابعاد مرتبط با محیط عملکرد شرکت‌های داخلی و نقاط قوت و ضعف آن‌ها درج گردیده است. عوامل محیطی به سیاست‌های دولت، قوانین و مقررات، نقش مجامع و سازمان‌ها، رقبا (داخلی و خارجی)، شرایط محیطی کشور، و متغیرهای اقتصادی کشور تفکیک و فرصت و تهدید تقسیم گردیده و برای هر یک از آن‌ها عواملی ذکر شده است.

جدول 3: استراتژی شرکت‌های خارجی کشور

معیار	نوع
تقسیم‌بندی	بر مبنای جغرافیایی
استراتژی بازاریابی	تفکیکی
روش ورود	صادرات مستقیم و غیرمستقیم
کیفیت	مطلوب
عمر مفید	بالا
کارایی	مطلوب
میزان جلب رضایت مشتریان	بالا
مؤثرترین کانال توزیع	عمده‌فروش، خرده‌فروش و نمایندگی‌ها
واسطه‌های توزیع	اختصاصی
ابزار پیشبرد فروش	آگهی و تبلیغات و فروش حضوری
آگهی‌ها	متناسب با شرایط فرهنگی کشور
کانال اطلاع‌رسانی	روزنامه، کاتالوگ، آگهی کتبی و شفاهی، بیلبورد، بولتن
استراتژی تبلیغاتی	کششی
قیمت	بالا
استراتژی قیمت‌گذاری	قیمت‌گذاری بر اساس روش‌های قیمت‌گذاری پایین‌تر از هزینه، قیمت‌گذاری براساس دامپینگ و قیمت‌گذاری بر اساس رقبا

جدول 4: نقاط قوت و ضعف شرکت‌های خارجی در کشور

نقاط قوت	نقاط ضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ قدمت طولانی در تولید محصولات الکترونیک مصرفی</li> <li>➤ دارای تجربه فراوان</li> <li>➤ به علت اشراف کامل بر عوامل مؤثر بر شرکت، فرایند تولید و بازاریابی، شناسایی مشتریان هدف و نیازهای رو به تغییر آنان، مسائل مطرح آمیخته بازاریابی، می‌توانند در بازار تأثیرگذار بوده، به راحتی خود را با تغییرات پیش‌رو هماهنگ کنند.</li> <li>➤ هزینه‌های پایین</li> <li>➤ استفاده از فناوری پیشرفته، دانش فنی روز</li> <li>➤ همگامی با تغییرات محیطی</li> <li>➤ ایجاد تنوع در محصولات، ارائه خط کاملی از تولید، نوآوری و خلاقیت، دوام و استحکام و عمر مفید مطلوب، رعایت نکات ایمنی</li> <li>➤ استفاده از استراتژی‌های توزیع و کانال‌های توزیع متناسب</li> <li>➤ استفاده مناسب از ابزارهای پیشبرد فروش</li> <li>➤ اطلاع‌رسانی و معرفی مطلوب محصولات خصوصاً استفاده از ابزار آگهی و تبلیغات (روزنامه، مجله، اینترنت، بولتن و...) و شرکت در نمایشگاه به‌طورمتناوب</li> <li>➤ رعایت اصول مشتری‌مداری، توجه به نیاز و خواسته مشتری در تمام مراحل و ایجاد بخش call center و دریافت نظر مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ قیمت بالای محصولات تولیدی</li> <li>➤ انفعالی‌بودن شرکت‌ها در برابر تغییرات محیطی</li> <li>➤ قوانین و مقررات دولتی و نرخ ارز و تعرفه‌های گمرکی</li> <li>➤ قایل‌شدن تسهیلات توسط دولت‌ها برای حمایت از تولیدکنندگان داخلی که شرکت‌های خارجی از آن برخوردار نیستند</li> </ul>

جدول 5: بررسی وضعیت ابعاد محصول از دید مشتری

عوامل	محصولات
کیفیت	تمامی محصولات: نسبتاً خوب
قیمت	تلویزیون، رادیو، باتری و لامپ: متوسط، DVD: بالا
تنوع	باتری و تلویزیون: متوسط، DVD، رادیو: پایین، لامپ: بالا
خدمات پس از فروش	تمامی محصولات: متوسط
نحوه آشنایی با محصولات	لامپ؛ باتری، DVD، تلویزیون: بررسی شخصی و روزنامه، رادیو: توصیه آشنایان
محل خرید	تلویزیون، رادیو، باتری و لامپ: فروشگاه‌های مستقل، DVD: فروشگاه‌های زنجیره‌ای
دوام	تلویزیون: نسبتاً خوب، DVD، رادیو، لامپ: نسبتاً خوب، باتری: متوسط
ذهنیت	تلویزیون، DVD و رادیو: نسبتاً خوب، باتری و لامپ: متوسط
ویژگی خاص	تلویزیون، رادیو، لامپ: دوام، DVD: کارایی، باتری: قیمت
رضایت‌مندی	تلویزیون، DVD، رادیو، لامپ: بله، باتری: خیر

تصمیمات دولت از نظر نرخ تعرفه نیز بر ورود کالای خارجی تأثیر می‌گذارد که ورود قاچاقی این کالاها به کشور آن‌ها را در دسترس همگان قرار داده است.

خارجی و ایجاد یک واحد تحقیق و توسعه مشترک وجود دارد.

5- همچنین شرکت‌های داخلی نیز می‌توانند با هم ارتباط و هماهنگی داشته، یک واحد تحقیق و توسعه مشترک تأسیس کنند.

6- واحد R&D در این شرکت‌ها به طراحی محصولات جدید می‌پردازد که عمدتاً از مهندسی معکوس برای تولید و طراحی محصولات جدید استفاده می‌کنند.

7- بودجه شرکت‌های دارای واحد R&D ناچیز و کم‌تر از 2 درصد بودجه کل شرکت‌ها است. تعداد پرسنل درگیر در این واحد نیز کم و به‌طور متوسط بین 10 تا 30 نفر گزارش شده‌است.

8- واحد R&D در فروش این شرکت‌ها نقش مثبتی داشته، به افزایش فروش آن‌ها منجر گردیده است.

به‌طورکلی می‌توان گفت اکثر واحدهای تحقیق و توسعه شرکت‌ها به فعالیت‌های جزئی می‌پردازند و بر روی محصولات خارجی و چگونگی مونتاژ و مهندسی معکوس آن‌ها فعالیت می‌کنند. در جدول ذیل خلاصه‌ای از نقاط قوت و ضعف شرکت‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی از بعد R&D درج شده است.

جدول 6: نقاط قوت و ضعف تحقیق و توسعه شرکت‌های داخلی

معیار	نقاط قوت	نقاط ضعف
واحد R&D اکثر شرکت‌ها دارای واحد R&D هستند	باتری‌سازی‌ها، اوسان، جام جهان‌نما و برخی از لامپ‌سازی‌ها	شرکت محسوب است.
این واحدها از اولویت‌های کلیدی برنامه‌های دارای واحد R&D نیستند، میزان سرمایه‌گذاری کم‌تر از 2 درصد بودجه می‌باشند.	فعالیت R&D شرکت‌ها محدود است. کمبود سرمایه،	تجهیزات و پرسنل متخصص، عدم حمایت دولت از طرح‌های
ایجاد توسعه الف- واحد تحقیق و توسعه	و محصولات ب- تولید تحت لیسانس یک شرکت خارجی	جدید
با خط تولید فعلی بیش از 60 درصد توانایی تحقیقاتی شرکت‌ها از دیگر نقاط ضعف به حساب می‌آید.	استفاده از فناوری جدید را دارا هستند	
میزان سرمایه	در اکثر شرکت‌ها پایین است	
R&D		
میزان نوآوری برای جلب ایده از مراجع زیر استفاده می‌کنند: به‌طور متوسط هر شش ماه یک ایده جدید خلق می‌شود.		
R&D		
1- محصولات رقبای خارجی (مهندسی معکوس)		
2- اعزام کارشناسان به خارج از		

بررسی نظر مشتریان مصرف‌کننده محصولات داخلی یک بعد از محیط بیرونی شرکت، مشتریان و سلاقی آن‌ها است که بر محصولات شرکت تأثیر می‌گذارند. جدول زیر وضعیت هر یک از ابعاد محصول را از دید مشتریان نشان می‌دهد [11]:

### جمع‌بندی محیط درونی عملکرد شرکت‌ها

#### جمع‌بندی وضعیت تحقیق و توسعه در شرکت‌ها

نتایج حاصل از این تحقیق، بیانگر نکات متعددی در خصوص وضعیت تحقیق و توسعه در شرکت‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی است که در ذیل به آن‌ها می‌پردازیم.

1- اکثر شرکت‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی دارای واحد R&D هستند و به‌منظور تحقیق درخصوص مونتاژ محصولات از واحد R&D استفاده می‌کنند.

2- اکثر شرکت‌های الکترونیک مصرفی ایرانی از لیسانس محصولات خارجی برای طراحی و تولید محصولات جدید استفاده می‌کنند.

3- شرکت‌های الکترونیک مصرفی ایرانی توانایی لازم را برای خلق محصولات ابتکاری و جدید را ندارند.

4- از نظر سیاست‌های دولت و قانون و مقررات، امکان و حمایت لازم جهت ارتباط با شرکت‌های

کشور (کم)

3- کارشناسان فنی خارجی ( از شرکت های

خارجی) 4- کارکنان و کارگران شرکت ( به

میزان کم)

فاقد ارتباط

ارتباط با

دانشگاه ها

ارتباط استفاده از

محققان

استفاده از محققان داخلی به میزان بسیار کم و استفاده از

مشاوران و محققان شرکت های خارجی به میزان مورد نیاز

و احـــــد R&D غالباً با شرکت های دیگر در تولید محصولات فاقد R&D مشترک (نه با شرکت های خارجی و نه با

شرکت های داخلی)

مشترک جدید مشارکت دارند.

این گروه از شرکت های تولیدکننده لوازم صوتی و تصویری، توانایی تولید محصول در حیطه انفورماتیک، مخابرات و روبات ها را دارا هستند. حداکثر توانایی این شرکت ها در جهت حرکت به سمت تولید در این حیطه 80 درصد است.

این شرکت ها برای تولید محصولات خود از روش تولید انبوه استفاده می کنند که با استفاده از پیش بینی تقاضای بازار، صورت می گیرد. تعداد پرسنل متخصص در فرایند تولید این شرکت ها کم بوده، استفاده از مشاوران داخلی و خارجی در فرایند تولید در اکثر شرکت ها خیلی کم است.

#### وضعیت کلی فناوری در شرکت ها

به طور کلی هیچ یک از شرکت های صنایع الکترونیک مصرفی در زمینه فناوری، اتوماسیون و کنترل خط تولید از 100 درصد توانایی خود استفاده نمی کند.

#### جمع بندی وضعیت تولید و فناوری تولید در شرکت های الکترونیک مصرفی

اکثر شرکت های تولیدکننده این صنعت، زیر ظرفیت خود و حداکثر تا 70 درصد از ظرفیت واقعی خود تولید می کنند. در این میان شرکت های تولیدکننده محصولات صوتی و تصویری و سازنده باتری از حد پایین تری از ظرفیت در مقایسه با شرکت های تولیدکننده لامپ کم مصرف و ماکروویو استفاده می کنند.

فناوری تولید محصول در صنایع این گروه عمدتاً به روز نمی باشد و با فناوری روز فاصله دارند. این فاصله در شرکت های تولیدکننده باتری بیش تر است. در گروه شرکت های تولیدکننده لوازم صوتی و تصویری، برخی از شرکت ها مثل سام الکترونیک از فناوری به روز جهت تولید و عرضه محصولات استفاده می کنند.

لازم به ذکر است که اکثر شرکت های تولیدکننده لوازم صوتی و تصویری، فناوری تولید خود را از یکی از شرکت های معتبر اخذ کرده، هم اکنون یک یا چند محصول خود را تحت لیسانس آن شرکت تولید می کند.

جدول 7: نقاط ضعف و قوت شرکت ها از بعد فناوری

معیار	زیر معیار	نقاط قوت	نقاط ضعف
1- مواد اولیه و قطعات	توانایی ساخت قطعات	اکثر قطعات مهم شرکت از خارج تأمین می گردد.	اکثر قطعات مهم شرکت از خارج تأمین می گردد.
	تأمین کنندگان قطعات	اکثر تأمین کنندگان شرکت وابسته به شرکت ها هستند.	اکثر تأمین کنندگان شرکت وابسته به شرکت ها هستند.
سفارش (چگونگی سفارش و تهیه)	سفارش (چگونگی سفارش و تهیه)	سفارش تهیه قطعات مورد نیاز شرکت از طریق قراردادهای کوتاه مدت تأمین می گردد.	سفارش تهیه قطعات مورد نیاز شرکت از طریق قراردادهای کوتاه مدت تأمین می گردد.

	سهم قطعات در سرمایه شرکت	قطعات و موجودی مواد اولیه شرکت درصد کمی را در شرکت‌ها تشکیل می‌گردند.
2- نیروی انسانی	تخصص پرسنل	بخش عمده‌ای از تولید شرکت به نیروی انسانی شرکت متکی و تخصص پرسنل شرکت در سطح پایینی قرار دارد.
	چگونگی تأمین دانش فنی	دانش فنی شرکت از مشاوران و متخصصین خارجی تأمین می‌گیرد
	اتوماسیون تولید	تعداد اندکی از شرکت‌ها مثل سام الکترونیک و سایر اتوماسیون بهتری نسبت به سایر شرکت‌های داخلی برخوردارند.
3- ماشین آلات و تجهیزات	توانایی تطبیق تولید با خودکار	تنها تعداد کمی از شرکت‌ها از تولید خودکار استفاده می‌کنند و عمده تولید آن‌ها مونتاژ محصولات شرکت‌های خارجی است.
	محیط دستگاهها و تجهیزات تأمین تجهیزات از داخل کشور	منشا فناوری تمام شرکت‌ها از شرکت‌های خارجی است. تنها بخش اندکی از فناوری مورد نیاز خود را از داخل تأمین می‌کنند.
	مراحل تولید	مراحل تولید اکثر شرکت‌ها، پیوسته و شیوه تولید در آن‌ها مونتاژکاری است. برخی از شرکت‌های تولیدی مثل باتری‌ها، لوازم خانگی تولید به صورت کارگاه‌های جدا از هم و در نهایت در یک خط نهایی مونتاژ صورت می‌گیرد.
	فناوری پیشرفته	اکثر شرکت‌های تولیدی از جهت استفاده از فناوری جدید کم بهره و توانایی استفاده از آن را ندارند.
4- تولید محصول	کنترل کیفیت و استانداردهای تولید	اکثر شرکت‌ها از کنترل کیفیت و استانداردهای کیفی به طور ضعیف استفاده می‌کنند.
	توانایی تولید شرکت در حیطه‌های مرتبط	به غیر از گروه باتری‌ها، تمام شرکت‌ها توانایی تولید محصول در حیطه‌هایی از قبیل انفورماتیک، مخاپرات را دارا هستند.
	برنامه‌ریزی تولید	در اکثر شرکت‌ها از نظام برنامه‌ریزی کوتاه مدت متکی بر پیش‌بینی فروش آینده در کوتاه مدت است به طوری که فرایند تولید شرکت‌ها نزولی بوده است.

ادامه جدول در صفحه بعد ←



درصد ظرفیت تولید	حداکثر این شرکت‌ها با 80 درصد از ظرفیت خود فعالیت می‌کنند. برخی از این شرکت‌ها نیز با 50 درصد از ظرفیت خود تولید می‌کنند.
توانایی تولید	تمام شرکت‌ها توانایی تولید محصول با 100 درصد ظرفیت و تولید محصولات در حیطه فناوریانه مرتبط را دارا هستند.
5- ظرفیت	
موقعیت جغرافیایی شرکت و تأمین‌کنندگان	شرکت‌ها در کنار شهرهای بزرگ و اکثر تأمین‌کنندگان نیز در کنار آن‌ها هستند.
6- مکان تسهیلات	
آگاهی از فناوری	تمام شرکت‌ها از روند فناوری مرتبط با محصولات خود آگاهی دارند.
7- فناوری	
نوع فناوری مورد استفاده (آخرین فناوری)	اکثر شرکت‌ها با فناوری زمان تأسیس فعالیت می‌کنند و فناوری آن‌ها به روز نشده است.

#### وضعیت مالی شرکت

سطح عملکرد پایین، تقاضای پایین خرید سهام شرکت‌های ایرانی تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی و کاهش سودآوری شرکت‌ها به دلیل رقابتی بودن این صنعت و دلایل دیگر، حاکی از آن است که در مجموع، این شرکت‌ها از وضع مطلوبی برخوردار نیستند. بر روی سهام برخی از شرکت‌های این گروه، مثل جام جهان‌نما و آریا الکتریک مدت‌ها است که معامله‌ای صورت نگرفته است. نوآوری در محصولات ارائه محصولات با کیفیت و استفاده از تکنیک‌های بازاریابی توسط شرکت‌های خارجی، منجر به کاهش سطح فروش در شرکت‌های داخلی گردیده است. هرچند همان‌گونه که صورت‌های مالی نشان می‌دهد این شرکت‌ها، جهت بهبود عملکرد خود اقدام به استقرای کرده‌اند، اما این استقرای نتوانسته به بهبود وضعیت عملکرد این شرکت‌ها کمک کند.

اما همه آن‌ها توانایی انعطاف‌پذیری و استفاده از فناوری‌های نوین را در سطح بالایی دارا هستند. همچنین این شرکت‌ها بیش‌تر از جنبه‌های ماشین‌آلات و تجهیزات و در جنبه تولید محصول دارای نقاط ضعف هستند و ضعف کمبود پرسنل متخصص در این شرکت‌ها مزید بر علت گردیده است.

#### سیستم و سازمان‌ها در شرکت‌های داخلی (استراتژی‌های مدیریتی)

برای بررسی وضعیت سیستم و سازمان‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی از معیارهای متعددی استفاده گردیده که در جدول 7 درج شده است.

افزایش فرایند محصولات خارجی در بازار، شرکت‌های داخلی را نیز به اتخاذ برخی از استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریتی در جهت مقابله با رقبا و افزایش فروش وادار کرده است [14].

جدول 8: وضعیت سیستم‌ها و سازمان‌ها

معیار	نقاط قوت	نقاط ضعف
توانایی تطبیق با محیط	شرکت‌های تولیدکنندگان لامپ کم مصرف، تولیدکنندگان مترجم‌ها، شرکت‌های سام الکتریک، بوتان و حایر تا حدی این توانایی را دارند.	شرکت‌های تولیدکننده باتری (ضعیف)، اکثریت تولیدکنندگان وسایل صوتی و تصویری ناتوان هستند.
مشارکت با شرکت‌های (داخلی)	هیچکدام	هیچکدام
مشارکت با شرکت‌های (خارجی)	اکثر شرکت‌ها جهت تولید محصولات از لیسانس و فناوری شرکت‌های خارجی استفاده می‌کنند.	برخی از شرکت‌ها مانند اوسان، قوه پارس، جام جهان‌نما، آریا الکترونیک ایران، از همان نام قدیمی خود جهت تولید محصولات استفاده می‌کنند.
نظام‌های مدیریتی	شرکت سام الکتریک خود را با فناوری سامسونگ مطابقت داده، شرکت پارس الکتریک کوچک‌سازی خود و رها کردن برخی از بخش‌های زیاننده، دارای سرمایه زیاد نسبت به سایر شرکت‌های ثبت شده در بورس هستند و وابستگی شرکت‌های واردکننده یا مونتاژکننده قطعات به شرکت‌ها وابسته هستند.	عدم استفاده از سرمایه و امکاناتی که دارند، عدم استفاده از بازار مصرف داخلی و منطقه، دارای شرکت‌ها زیاننده در زیرمجموعه‌های خود، عدم توانایی استفاده از ظرفیت یا پرکردن ظرفیت تولید به وسیله تولید سایر محصولات مشابه، عدم تولید در مناطقی که از معافیت مالیاتی برخوردار باشند، عدم رعایت استانداردهای کیفی و داشتن گواهینامه‌های کیفی معتبر توسط اکثر شرکت‌های تولیدکننده.
شیوه اداره شرکت	برخی از شرکت‌ها سهامی عام (اکثریت شرکت‌ها) متعلق به بخش خصوصی است (مثل حایر چل، آوا، افراتاب، اوسان، تولیدکنندگان مترجم‌ها، ایران کیش) اقدام به خرید برخی از شرکت‌های سود ده (صنعتی پیام خرید 60 در صد سهام آزمایش)	بخشی از سهام شرکت‌ها متعلق به سازمان خصوصی سازی، سازمان صنایع ملی، تأمین اجتماعی است.
استراتژی‌های اتخاذ شده	شروع تولید تلویزیون‌های جدید در اندازه‌های مختلف - سرمایه‌گذاری بر روی فناوری جدید، تولید محصول تحت لیسانس، عملکرد به صورت هلدینگ (پارس الکتریک، صنعتی پیام) و استفاده از تسهیلات یوزانس جهت کاهش قیمت خرید قطعات خارجی و داخلی	عدم گسترش محصولات تولیدی (محصولات متنوع در حیطه الکترونیک مصرفی) عدم به روز کردن برخی از محصولات تولیدی عدم استفاده از تجهیزات خودکار و اتوماتیک

بر اساس صورت‌های مالی در اکثر این شرکت‌ها، بیش تر این مبالغ صرف دارایی آنان شده است و مبلغی

1- مبنای تقسیم‌بندی تمام این شرکت‌ها، جغرافیایی و استراتژی بازاریابی اکثریت آن‌ها تفکیکی است.

2- با توجه به وضعیت رو به رشد فروش محصولات شرکت‌های مورد بررسی، سهم بازار آنان به‌طور متوسط در حدود 20 درصد کل بازار را تشکیل می‌دهد.

جهت نوآوری و استفاده از تکنیک‌های جدید جهت خلق و تولید محصولات جدید اختصاص نیافته است [14].

وضعیت بازار شرکت‌های الکترونیک مصرفی بررسی‌های انجام شده از بعد بازاریابی در شرکت‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد که:

جدول 9: استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریتی در هر یک از شرکت‌های تولیدکننده داخلی

نام سیاست	پارس الکترونیک	صنم	سام الکترونیک	شهاب	صنعتی پیام	آرمان	آریا الکترونیک	شهاب لامپ پارس	چل آوا	قهوه پارس	باطری نیرو	حابر	پوتان
تولید محصول تحت لیسانس شرکت‌های خارجی	✓							PHILIPSE	سوئد			ایتالیایی	SAMSUNG
همکاری با شرکت‌های خارجی	✓						✓					✓	✓
کوچک‌سازی و کاهش هزینه	✓						✓					✓	✓
استفاده از مشاوران داخلی و خارجی	✓		✓		✓							✓	✓
شبکه بازاریابی	✓		✓								✓	✓	✓
نمایندگی‌ها و خدمات پس از فروش	✓		✓								✓	✓	✓
ساختار به‌صورت هلدینگ	✓				✓								

5- مزیت رقابتی محصولات تولیدشده غالباً شامل قیمت مناسب و نوآوری در محصولات است و استراتژی‌های رقابتی اتخاذشده این شرکت‌ها برای در دست گرفتن بازار و کسب سهم بازار بیش‌تر، عمدتاً شامل عرضه محصولات جدید، توزیع مناسب محصولات و کاهش قیمت است.

6- اعضای اصلی کانال توزیع این شرکت‌ها اغلب شامل عمده‌فروشان و نمایندگی‌ها است همچنین واسطه‌های توزیع این شرکت‌ها غالباً برای سایر شرکت‌ها نیز فعالیت می‌کنند.

3- منحنی عمر اکثر این محصولات در مرحله رشد قرار دارد و از لحاظ عمر مفید، مرغوبیت و کیفیت هم‌تراز با محصولات رقیب داخلی و پایین‌تر از کیفیت محصولات خارجی است. خدمات پس از فروش ارائه شده عموماً شامل تعمیرات و گارانتی است و میزان جلب رضایت مشتریان در حد متوسط است.

4- مزیت رقابتی محصولات تولیدشده غالباً شامل قیمت مناسب و نوآوری در محصولات است و استراتژی‌های رقابتی اتخاذشده، عمدتاً شامل عرضه محصولات جدید، توزیع مناسب محصولات و کاهش قیمت است.

جدول 10: وضعیت نسبت‌های مالی شرکت‌ها - سال 1383

ردیف	نام شرکت	نسبت نقدینگی	نسبت اهرمی (بدهی)	نسبت فعالیت	نسبت سودآوری
1	پارس الکترونیک	خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف
2	بوتان	ضعیف	ضعیف	متوسط	ضعیف
3	قوه پارس	متوسط	ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
4	لامپ پارس شهاب	خوب	متوسط	متوسط	ضعیف
5	شهاب	ضعیف	ضعیف	متوسط	ضعیف
6	جام جهان نما	متوسط	ضعیف	متوسط	ضعیف
7	صنعتی پیام	متوسط	خوب	ضعیف	متوسط

جدول 11: فرایند دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌ها - سال 1383

ردیف	نام شرکت	دارایی‌ها	سرمایه‌گذاری‌ها	بدهی‌ها
1	پارس الکترونیک	افزایشی	افزایشی	افزایشی
2	بوتان	افزایشی	افزایشی	افزایشی
3	قوه پارس	کاهش	کاهش	افزایشی
4	لامپ پارس شهاب	افزایشی	افزایشی	افزایشی
5	شهاب	افزایشی	افزایشی	افزایشی
6	صنعتی پیام	افزایش - کاهش	افزایشی	افزایش - کاهش
7	جام جهان نما	افزایشی	نسبتاً افزایشی	افزایشی

داخل می‌گذارد. ضمناً وضع قوانین تعرفه‌ای و نرخ‌های تعرفه‌ای، کاهش یا افزایش نرخ ارز و افزایش یا کاهش ارزش پول، جزء مهم‌ترین سیاست‌های تأثیرگذار بر دولت تلقی می‌گردند. جدول شماره 12 وضعیت بازاریابی شرکت‌های ایرانی را از ابعاد متعدد که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته، نشان می‌دهد.

### جمع‌بندی کلی صنعت

با توجه به مطالبی که در صفحات قبل عنوان گردید می‌توان نمودار (2) را جهت تحلیل کلی صنعت بیان کرد.

7- این شرکت‌ها از ابزارهای تبلیغات و آگهی و فروش حضوری (شرکت در نمایشگاه‌ها) بیش‌ترین استفاده را جهت انجام فعالیت ترویج و فروش انجام می‌دهند. همچنین اطلاع‌رسانی محصولات بیش‌تر از طریق رسانه، روزنامه و مجله و بولتن صورت می‌گیرد.

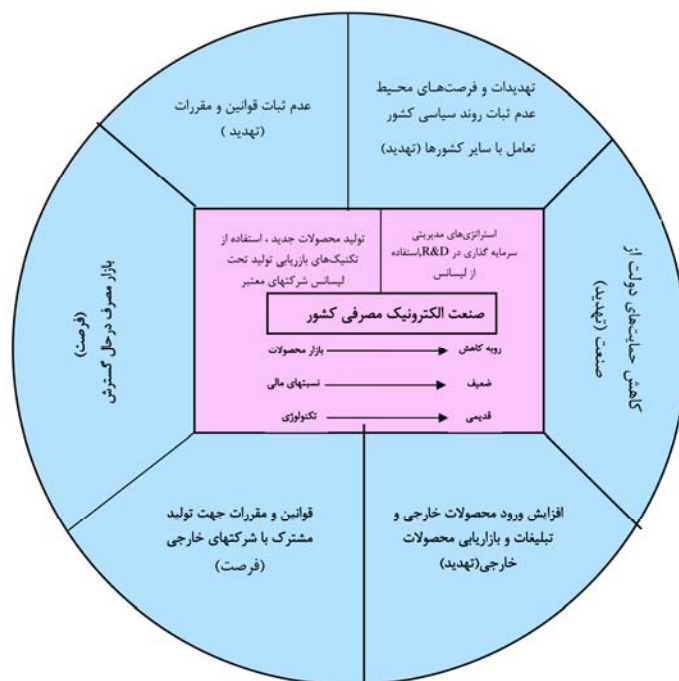
8- قیمت محصولات این شرکت‌ها نشان‌دهنده این واقعیت است که قیمت این محصولات نسبت به نمونه‌های داخلی هم‌تراز و پایین‌تر از قیمت محصولات خارجی است. به‌علاوه تمام این محصولات نسبت به قیمت، کشش‌پذیر هستند.

9- در بین عوامل شناسایی‌شده قیمت کالاهای وارداتی، ورود کالای قاچاق و سیاست‌های تورمی دولت، بیش‌ترین تأثیر را بر قیمت محصولات تولیدشده در

نتایج به دست آمده نشان دهنده وضعیت ضعیف صنعت و توان رقابتی پایین این شرکتها است؛ اما اکثر این شرکتها جهت کسب سهم بازار مناسب و جلب تقاضای بازار تلاش می کنند و در این جهت به تولید محصولات تحت لیسانس شرکت های معتبر، استفاده از تکنیک های بازاریابی و پیشبرد فروش، محصولات جدید (نوآوری) و کاهش هزینه ها (کوچک سازی) روی آورده اند تا بتوانند سهم مناسبی از بازار را کسب کنند. با وجود این، اقدامات انجام شده منجر به موفقیت شرکت های ایرانی در برابر مارک های معتبر خارجی نشده است. برخی از شرکت های داخلی (از قبیل اوسان) که سعی دارند جایگاه معتبری را در بازار برای خود ایجاد کنند، به دلیل عدم لحاظ معیارهای مناسب بازاریابی نتوانسته اند به این موفقیت برسند.

همان گونه که نمودار فوق نشان می دهد، صنعت الکترونیک مصرفی در یک دوره 5 ساله از 78 تا 83، با افزایش ورود محصولات خارجی و کاهش حمایت های دولت از صنعت (کاهش نرخ تعرفه) مواجه شده که در نهایت منجر به کاهش بازار محصولات داخلی و ضعیف شدن نسبت های مالی آنها گردیده است. در نتیجه این شرکتها نتوانسته اند به بهبود فناوری و نوآوری در تولید محصولات جدید پردازند. افزایش ورود محصولات خارجی منجر به ضعیف شدن این شرکتها و کاهش سهم بازار غالب این شرکتها گردیده و کاهش فروش، افزایش تورم و هزینه ها نیز باعث شد که این صنعت نتواند بر نوآوری و تولید محصولات جدید و در نهایت تولید محصولی با کیفیت عالی و با قیمت پایین اقدام کند. این شرکتها جهت سرمایه گذاری و فروش محصولات خود اقدام به استقراض نیز کرده اند که منجر به افزایش بدهی های شرکتها گردیده است.

نوع	تعداد	نوع	تعداد	نوع	تعداد	نوع	تعداد	نوع	تعداد	نوع	تعداد	نوع	تعداد
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪
بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪	بازار مصرف	۵۸٪



نمودار 2: تحلیل کل صنعت

است) محصولات الکترونیک مصرفی، تنها چیزی در حدود 20 درصد به شرکت های داخلی اختصاص دارد. با توجه به این که این شرکت ها محصولات خود را با مارک یکی از شرکت های معتبر عرضه می کنند، تنها 5 درصد از این سهم بازار به ایرانی محصولات الکترونیک مصرفی تعلق دارد. جدول 13 ارزش بازار محصولات داخلی را نشان می دهد.

شرکت های لوازم خانگی (از قبیل بوتان و حایر) نیز به مدد تنوع تولید و تنوع مشتریان توانسته اند در بخش کمی از بازار سهم باشند. همان گونه که جدول 13 نشان می دهد از بازار 600 میلیارد تومانی (این آمار تولید مربوط به سال 83 است در سال جاری تولید شرکت های داخلی کاهش یافته است با وجود این ارزش بازار محصولات داخلی 631 میلیارد تومان

جدول 13: ارزش بازار محصولات داخلی - سال 1383

نام محصول	میزان تولید (سهم بازار داخلی)	سهم بازار محصولات خارجی	کل محصول موجود در بازار	متوسط قیمت فروش هر عدد - تومان	جمع کل مبالغ فروش بازار - میلیارد تومان
تلویزیون - میلیون دستگاه	یک	یک	دو	250000	500
باتری - میلیون عدد	90	360	450	250	100
لامپ کم مصرف - هزار عدد	350	100	450	3000	1/35
رادیو پخش هزار عدد	150	350	500	15000	7/5
رادیو ضبط هزار عدد	20	180	200	40000	8
ماکروویو - هزار دستگاه	15	35	50	250000	12/5

2/4	100000	2/4	190	5	DVD-VCD
631/75					جمع

### نتیجه گیری

این تحقیق به منظور بررسی وضعیت صنایع الکترونیک مصرفی انجام گرفته است. بدین منظور شرکت‌هایی که به تولید چنین محصولاتی مبادرت می‌ورزند و سهم عمده‌ای از بازار ایران را کسب کرده‌اند، اعم از داخلی و خارجی، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این محصولات شامل تلویزیون، پخش ماشین، لامپ کم مصرف، ماکروبو، باتری، رادیو ضبط و DVD هستند. با توجه به ماهیت تحقیق، روش انجام این مطالعه پیمایشی - توصیفی است و از مدل استراتژیک تجزیه و تحلیل SWOT به منظور بررسی نقاط قوت و ضعف (تجزیه تحلیل محیط درونی) و فرصت و تهدیدات پیرامون شرکت‌ها (تجزیه و تحلیل بیرونی) استفاده گردید. همچنین با توجه به گسترده بودن جامعه تحقیق برای انتخاب نمونه تحقیق از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. به علاوه از ابزارهایی مانند پرسشنامه، مصاحبه و تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردیده است. بدین ترتیب این تحقیق وضعیت صنایع الکترونیک مصرفی را در حوزه‌های تحقیق و توسعه، تولید و فناوری، سازمان و مدیریت، مالی و بازاریابی مورد بررسی قرار داده، نتایج حاصل بدین شرح است:

1- شرکت‌های الکترونیک مصرفی ایرانی با وجود واحد R&D توانایی خلق و تولید محصولات جدید را ندارند و بودجه اندکی به این واحدها اختصاص می‌یابد. در نتیجه، واحد R&D بیش‌تر به فعالیت‌های جزئی و مونتاژ محصولات و بررسی عملکرد محصولات خارجی مبادرت می‌ورزد.

2- از جنبه تولید، این شرکت‌ها از 70 درصد ظرفیت خویش جهت تولید محصولاتشان استفاده می‌کنند و فناوری تولید محصولات این شرکت‌ها بسیار قدیمی

است. در نتیجه برخی از شرکت‌ها به منظور پر کردن این شکاف سعی می‌کنند فناوری تولید خود را از یکی از شرکت‌های معتبر اخذ و محصولات خویش را تحت لیسانس این شرکت‌ها تولید کنند. اکثر قطعات مهم این شرکت‌ها از خارج از کشور تأمین می‌شود و مراحل تولید بیش‌تر به مونتاژکاری اختصاص یافته است.

3- از بعد سیستم و سازمان (استراتژی‌های مدیریتی) اغلب این شرکت‌ها از لیسانس شرکت‌های موفق خارجی استفاده می‌کنند و یا شرکت‌های خارجی مشارکت دارند و از مشاوران داخلی و خارجی بهره می‌برند. در اغلب موارد، سهام این شرکت‌ها در بورس عرضه می‌گردد و غالباً از نوع سهامی عام هستند. برخی از این شرکت‌ها مانند پارس الکترونیک، آریا الکترونیک، حایر و بوتان به منظور کاهش هزینه‌ها از شیوه کوچک‌سازی استفاده می‌کنند.

4- وضعیت مالی شرکت‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی ایرانی، چندان مطلوب نیست. صورت‌های مالی شرکت‌های تولیدکننده محصولات الکترونیک مصرفی عضو بورس، مبین این واقعیت است که عملکرد این شرکت‌ها منجر به سود آوری نگردیده و اکثر این شرکت‌ها منابع مالی مورد نیاز خود را از طریق استقراض تهیه می‌کنند و اکثر این مبالغ، صرف خرید دارایی و سرمایه‌گذاری در همین زمینه می‌گردد، نه صرف استفاده از تکنیک‌های جدید جهت خلق و تولید محصولات جدید.

5- از نظر بازاریابی بر اساس اطلاعات به دست آمده می‌توان گفت که تنها 20 درصد از کل بازار در دست شرکت‌های ایرانی است و این شرکت‌ها برای کسب سهم بیش‌تری از بازار از استراتژی‌های رقابتی، شامل عرضه محصولات جدید، توزیع مناسب و کاهش قیمت استفاده می‌کنند و برای توزیع محصولاتشان از کانال‌های توزیع عمده فروشان و نمایندگی‌ها، فعالیت‌های ترویج و فروش، تبلیغات و آگهی و فروش



و بتواند سهمی از بازار داخلی یا خارجی را جذب کنند.

2- در نظر گرفتن مشوقهای حمایتی مناسب جهت تبلیغ محصولات داخلی از طریق رسانه‌های عمومی یا در نمایشگاههای داخلی یا خارجی برای صنایعی که بتوانند در جهت استفاده از فناوری جدیدتر و افزایش کیفیت محصولات خود گام بردارند.

3- تثبیت قوانین مرتبط با صنعت داخلی و جهت‌دهی کلی به صنعت از طریق تدوین یک استراتژی رشد مناسب صنعت داخلی (به‌طور کلی از سوی وزارت صنایع و سایر سازمان‌های مرتبط با صنعت از تعداد، عدم ثبات، و عدم اجرای قوانین، جلوگیری به‌عمل آید).

4- اطلاع‌رسانی مناسب به صنعت در خصوص اطلاع از قوانین حمایتی مرتبط با صنعت.

5- یکی از نقش‌های مهم دولت در جهت کمک به صنایع و به‌طور اخص صنعت الکترونیک کشور، ایفای نقش ارشادی و حمایتی دولت از صنعت است. در این نقش، دولت می‌تواند به عنوان یک حامی، نه کفیل در تمام جهات در کنار صنعت قرارگیرد و بدون مداخله، آن‌ها را در انجام امورشان یاری رساند. دولت به عنوان یک مشاور می‌تواند در موارد زیر به صنعت داخلی کمک کند:

1-5- گردآوری اطلاعات به روز و مناسب برای صنعت در خصوص وضعیت بازار داخلی و خارجی صنعت یا حمایت از تأسیس مرکزی در این خصوص به‌طور مستقیم توسط صنایع که در آن، نقش حمایتی ایفا کند، نه مداخله‌گر و قیم. این مرکز می‌تواند اطلاعات مناسب و به‌روزی را در خصوص وضعیت بازار محصولات، فعالیت رقبا، وضعیت صنعت و... برای صنعت فراهم نماید.

2-5- تهیه اطلاعات مناسب در خصوص تأمین مالی ارزان، شیوه‌های تأمین تجهیزات، شیوه دسترسی به فناوری و...

و اطلاع‌رسانی از طریق رسانه‌ها، روزنامه، مجله و پوستر استفاده می‌کنند، مضافاً این‌که قیمت این محصولات نسبت به محصولات خارجی پایین‌تر است و اکثر این محصولات در مرحله بلوغ خود قرار دارند و به‌طور کلی توانسته‌اند نظر مشتریان را جلب کنند.

با توجه به اطلاعات به‌دست آمده می‌توان چنین اظهارنظر کرد که این صنایع از وضعیت چندان مطلوبی برخوردار نیستند و بسیاری از آنان با مشکلات متعددی روبه‌رو هستند که در نهایت توان رقابت را در حیطه بین‌المللی از آنان سلب کرده، بسیاری از آنان با تولید محصولاتی که قابلیت رقابت با نمونه‌های خارجی را ندارند از گردونه رقابت حذف‌شده و یا بقای آنان منوط به شروط متعددی گردیده‌است. بدین ترتیب چنین به نظر می‌رسد که یک نهاد متولی که قادر است جهت رفع موانع و مشکلات متعدد، اقدامات لازم را انجام دهد و از قدرت تصمیم‌گیری برخوردار است، کارگشا بوده، می‌تواند به‌عنوان یک بازوی قدرتمند، یاری‌ور شرکت‌های تولیدکننده باشد. در نهایت پیشنهاد اصلی جهت بهبود وضعیت این صنایع، ایجاد انجمن الکترونیک مصرفی است؛ زیرا این نهاد می‌تواند از پراکندگی و دوباره‌کاری در صنعت جلوگیری کند و با ورود فناوری جدید و انتقال آن به شرکت‌های تولیدکننده و ترغیب آنان به تولید محصولات قابل رقابت با نمونه‌های خارجی و استفاده از روش‌های جدید مدیریت و بازاریابی، نیاز و خواسته مشتریان را برآورده سازد. به‌علاوه می‌تواند با تصمیم‌گیری درست و به‌جا و اتخاذ تدابیری مناسب، گام‌های مؤثری را جهت رفع مشکلات موجود بردارد.

### پیشنهادهای

با توجه به وضعیت صنعت الکترونیک مصرفی کشور، دولت می‌تواند از طرق زیر به تسهیل شرایط فعالیت این صنایع کمک کند:

1- در نظر گرفتن مشوقهای مالیاتی مناسب برای صنایعی که به افزایش کیفیت محصولات خود پردازند

3-5- آموزش‌ها و تخصص‌های مورد نیاز صنعت را چه در داخل و چه در خارج فراهم کند.

6- ایجاد انجمن فعال الکترونیک مصرفی ایران. به‌طور کلی پیشنهاد اصلی طرح این است که با توجه به این‌که مطابق با مواد (WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO) به‌طور مستقیم نمی‌توان از صنایع حمایت کرد، لذا دولت می‌تواند با ایجاد یک مرکز یا تقویت انجمن لوازم صوتی و تصویری به تقویت این صنعت کمک کند. این پیشنهاد در قسمت‌های قبل نیز تحت عنوان شکل‌دهی مرکز مشاوره و اطلاع‌رسانی خاص این صنعت عنوان گردید. دولت می‌تواند از طریق این انجمن به ترویج استانداردهای کیفی و ترویج محصول و پارک ایرانی مشهور در کیفیت نیز اقدام کند. بدین منظور می‌توان نهادی فعال مانند انجمن الکترونیک مصرفی آمریکا (CONSUMER ELECTRONIC AMERICA (CEA)) در خصوص شرکت‌های الکترونیک مصرفی تأسیس کرد.

در حال حاضر در کشور، انجمن تولیدکنندگان لوازم صوتی و تصویری و انجمن تولیدکنندگان لوازم خانگی از هم منفک هستند و هر کدام نیز دارای اتحادیه‌های فروش مختص به‌خود هستند. سایر تولیدکنندگان این محصولات، از قبیل لامپ و باتری فاقد انجمن هستند. لذا جمع کردن آن‌ها تحت یک انجمن الکترونیک مصرفی قوی و جلوگیری از پراکنده کاری آن‌ها به افزایش رقابت‌پذیری صنایع کمک می‌کند. به‌علاوه اتحادیه‌های فروش نیز تحت این انجمن هدایت می‌شوند و از دادن مجوزهای فروش جلوگیری به‌عمل خواهد آمد؛ ضمن آن‌که آخرین آمارها از وضعیت بازار و مقدار و تعداد فروش در دسترس قرار خواهد گرفت.

### وظایف انجمن

اهم وظایف این مرکز به‌شرح زیر است:

1- گردآوری اطلاعات به‌روز و مناسب برای صنعت در خصوص وضعیت بازار داخلی و خارجی صنعت. در

این مرکز، اطلاعات مناسب و به‌روز در خصوص وضعیت بازار محصولات، وضعیت فعالیت رقبا، وضعیت صنعت و... به‌صورت دوره‌ای برای صنعت فراهم می‌گردد.

2- فراهم کردن اطلاعات مناسب در خصوص تأمین مالی ارزان، و شیوه‌های تأمین تجهیزات، شیوه دسترسی به فناوری و... و رایزنی‌های لازم جهت تأمین مالی ارزان قیمت برای صنعت.

3- آموزش‌ها و تخصص‌های مورد نیاز صنعت (هم تخصصی و هم مدیریتی) را چه در داخل و چه در خارج فراهم کند.

4- مشاوره‌های لازم را جهت تأمین و به‌روز کردن فناوری تولید صنعت یا کارخانجات فراهم کند. (صنعت و کارخانجات برنامه‌های منظم و منسجم برای به‌روز کردن فناوری خود و تولید محصولات جدید با کیفیت بالا تشویق می‌گردند.

5- انجمن، نهاد سخنگوی صنعت است، در برابر تصمیمات دولت، ارائه نظر و همیشه در موقعیت مناسب پیشنهادات و لایحه‌های لازم را به دولت جهت تصویب ارائه می‌کند.

### سازمان انجمن

در قسمت قبل، وظایف انجمن در بخش‌هایی که جزء حیطه تخصصی فعالیت این مرکز است ارائه گردید. این بخشها عبارتند از:

- بخش مطالعه بازار و وضعیت بازار، بخش مشاوره مالی و تأمین نیازهای مالی، بخش فناوری و دیده‌بان فناوری صنعت الکترونیک مصرفی، بخش آموزش و اطلاع‌رسانی.

به‌طور کلی این چهار بخش پیشنهادی مرکز، علاوه بر مطالعه حیطه‌های خود، نقد و اظهار نظر در خصوص قوانین را نیز انجام می‌دهند.

بخش بازار، مهم‌ترین بخش این انجمن است زیرا این بخش باید:

کشورهای منطقه، اقدام به برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی کند [14].  
ممکن است هریک از بخش‌های انجمن به تفکیک نوع محصولات نیز دارای اجزای ریزتری باشند. به عنوان مثال ممکن است بخش بازار و فناوری به زیر بخش‌هایی متناسب با نوع محصولات تفکیک گردد: بخش لوازم خانگی، بخش لامپ، بخش باتری‌ها، بخش لوازم صوتی، بخش لوازم تصویری و... .

- به صورت دوره‌ای به مطالعه بازار اقدام کند و آخرین تحولات مربوط به بازار را به شرکت‌ها اطلاع دهد.  
- مشاوره‌های لازم را در خصوص بهبود وضعیت بازار شرکت‌ها ارائه دهد و همچنین اقدامات لازم و مورد نیاز جهت بازاریابی محصولات را فراهم کند. به عنوان مثال باید زمینه حضور صنایع داخلی را در نمایشگاه‌های مرتبط داخلی و خارجی فراهم سازد و هر چند وقت یکبار نیز در استان‌های مهم کشور و در

## منابع

9. حمیدی‌زاده، محمد رضا (1380) برنامه‌ریزی استراتژیک تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
10. کانلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری (1380) اصول بازاریابی، ترجمه علی پارسایان - تهران، جهان نو، چاپ اول.
11. جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران (1384) طرح بررسی وضعیت موجود صنایع الکترونیک مصرفی در کشور، مرکز صنایع نوین، گزارش مرحله دوم.
12. www. irtp. Com
13. Shaw, Duncan R., Holland, Christopher P& Kawalek, Peter (2004) Electronic Commerce Strategy in the U.K.Electricity Industry. International Journal of Technology and Human Interaction, Vol. 2, Issue 3:pp4-8.[online]. <https://www.idea-group.com/articles/details.asp>
14. جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران (1384) طرح بررسی وضعیت موجود صنایع الکترونیک مصرفی در کشور، مرکز صنایع نوین، گزارش مرحله سوم.

1. www.mim. gov.ir
2. www. Itsr. org. ir
3. www. Sci. org.ir
4. جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران (1383) طرح بررسی وضعیت موجود صنایع الکترونیک مصرفی در کشور، مرکز صنایع نوین، گزارش مرحله اول.
5. دیوید، فردآر (1379) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی - تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
6. Keith Roberts (2003) What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? Strategy & Leadership. Vol. 31 Issue: 4 page.31-39. [online] <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer>.
7. Brian Leavy (2003) Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective. Strategy & Leadership. Vol. 31 Issue: 6 Page: 29 - 35.[online]. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer>.
8. شمس، عبدالحمید (1382) مدیریت استراتژیک و استراتژی‌های صنعتی و تجاری. تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.