



# طراحی برنامه راهبردی صنعت مبلمان

دانشجو: ندا جعفری

درس: مدیریت استراتژیک صنعتی

رشته: مدیریت صنعتی

شماره دانشجویی: 92124319105

استاد مربوطه: جناب دکتر حجاریان



شماره 93



## فهرست:

- 4.....چکیده
- 4.....چشم انداز
- 4.....تاریخچه صنعت
- 5.....مقدمه
- "فرآیند تحلیل محیط"
- 6.....شناسایی سطح تلاطم
- 7.....تحلیل محیط عام
- 8.....تحلیل رشد
- 9.....عوامل کلیدی موفقیت
- 9.....تجزیه تحلیل محیط رقابتی
- 12.....تجزیه تحلیل شبکه های همکاری
- 12.....تحلیل رقبای مستقیم
- 14.....تحلیل مشتریان
- 15.....استراتژی در سازمانهای تک فعالیته
- 17.....تحلیل ماتریس *SWOT* صنعت مبلمان
- 20.....استراتژی سطح شرکت
- 20.....ماتریس جنرال الکترونیک برای صنعت
- 22.....نتیجه گیری

## چکیده:

گزارشی که انجام شده به منظور تلاش برای کسب اطلاعاتی از صنعت مبلمان است تا بررسی شود که آیا می توانیم وارد این صنعت شویم یا خیر. در ابتدا تاریخچه صنعت بررسی می شود و سپس در 8 مرحله تحلیل محیط صنعت مبلمان انجام می شود.

## چشم انداز:

حوزه ی فعالیت شرکت ها برای آحاد جامعه ی جهانی می باشد. محصولات مبلمان ما از جمله زیباترین و با کیفیت ترین از بین محصولات حاضر در بین محصولات موجود در بازار های جهانی است. محصولات تولیدی ما از با دوام ترین و مرغوب ترین تولیدات می باشند.

اصل 44 قانون اساسی نیز مانند نقشه راه برای فعالیت بخش خصوصی است و با استفاده از این اصل باید برای بومی سازی فن آورتهای در این صنعت گام برداریم.

## تاریخچه صنعت:

مبلمان از تغییر شکل و تحول چهارپایه ها، نیمکت ها و میزهای ساده و... حاصل شد. زمان ساخت نخستین مبل های اولیه را به علت عدم دستیابی به نام سازندگانشان نمی توان مشخص کرد بعد از قرن 15 اولین مبلمانهایی که نام سازندگانشان را هم داشتند شناسایی شدند. در قرن 18 میلادی مبلمان حجیم و پر زینت انعکاسی از معماری و اماکن مذهبی آن دوران بود، قطعات قطور و خشک و خشن به مددکننده کاری های حجیم مخصوص دورانی است که هنوز مهارت های فنی و ماشینی نتوانسته بود توان سازندگان را افزایش دهد. از قرن 18 به بعد مبلمان سنتی گسترش پیدا کرد و ارزش خود را در دهه های بعدی هم حفظ نمود به منظور هماهنگ شدن با معماری تحول یافته، مبلمان نیز به تدریج نه تنها از طریق فرم و سبک بلکه از نوع مواد و چوب نیز تغییر کرد و از چوب های مختلفی مثل بلوط، سرو، آبنوس، شاه بلوط بتدریج به جای چوب گردو و ماهاگونی استفاده شد. در اواخر قرن 17 از چوب گردو به میزان قابل

ملاحظه ای در ساخت مبلمان استفاده می شد. عمل اتصال و مونتاژ قطعات چوبی از مهارت های مربوط به کنده کاری نشأت می گرفت. از خراطی چوب جهت سبک کردن مبلمان های سنگین و تغییر شکل از قطعات مکعبی و مستطیلی به استوانه ای استفاده شد. پس از اختراع ماشین های تراش و با افزایش راندمان کاری فرایندهایی مانند خم کردن چوب، ورقه ورقه کردن و مونتاژ مکانیکی قطعات به سازندگان این مدد را رساند که بتوانند زیباترین و مقاوم ترین مبلمان ها را در کوتاه ترین زمان ممکن بر مبنای ابعادی استاندارد بیافرینند و همچنین تحول در علم شیمی و فرآورده های شیمیایی صنعتی، در قیاس با گذشته انواع مواد جلا دهنده مصنوعی و مقاومی را در اختیار سازندگان قرار داد تا بتوانند به مبل ها نمای دلپذیرتری بدهند.

#### مقدمه:

صنایع تولیدکننده محصولات متنوع مبلمان چوبی در ایران از قدمت و گستردگی بسیار زیادی برخوردار است، به طوری که بر طبق گزارش مرکز آمار ایران حدود 226 واحد تولید صنعتی مبلمان با اشتغال حدود 10 هزار نفر در کشور وجود دارد. همچنین بر اساس گزارش های اتحادیه درودگران تعداد 46700 واحد رسمی در زمینه صنایع چوب مشغول فعالیت می باشند. و توان بالقوه بالایی این تعداد واحد تولیدی در جذب نیروی کار، افزایش تولید و در نهایت توسعه صادرات می تواند محرك بسیار خوبی برای صنایع وابسته و مرتبط با آن نظیر چوب بری، تولید تخته خرده چوب، چسب سازی، تولید تخته فیبر، روکش و تخته لایه، یراق آلات سازی و ... باشد. اما به دلیل اینکه این محصولات عمدتاً توسط واحدهای صنفی کوچک مقیاس تولید می شوند و واحدهای صنعتی به تعداد کمتری در این عرصه حضور دارند، بنابراین مشکلاتی چند از قبیل بازار فروش، نقدینگی ناکافی و کسورات برخوردارند.

## فرایند تحلیل محیط:

برای تحلیل محیط باید 8 گام را انجام داد:

### 1- شناسایی سطح تلاطم:

ما برای شناسایی سطح تلاطم محیط به 4 عنصر توجه می کنیم و به آنها از 1 تا 5 عددی را نسبت می دهیم

1- پیچیدگی: که تعداد عناصر دخیل در یک محصول را نشان می دهد عنصری که در صنعت مبلمان استفاده می شوند عنصری ساده هستند بنابراین عدد 2 را به آن می دهیم که نشانگر سطح پیچیدگی کم است.

2- آشنا بودن وقایع: یعنی تحولاتی که در یک صنعت روی می دهد چقدر مشابه گذشته بوده است همانطور که ملاحظه شد صنعت با تغییرات زیادی روبه رو بوده پس عدد 3 را نسبت می دهیم.

3- سرعت تغییرات: یعنی میزان تغییرات و نوآوری در صنعت چقدر است. همانطور که دیدیم در قرن 18 میلادی از قطعات قطور و خشک و خشن به کمک کننده کاری های حجیم و با بکار بردن زر و زیورهای در آنها مبلمان را می ساختند و در اواخر این قرن علاوه بر شکل ظاهری نوع چوب های بکار رفته هم تغییر کرد و در قرون بعد از خراطی چوب ها جهت سبک کردن مبلمان های سنگین و استفاده از قطعات استوانه ای استفاده شد در سالهای بعد از آن نیز از ماشین های تراش و مونتاژ مکانیکی قطعات استفاده شد بنابراین تغییرات و نوآوری در این صنعت زیاد است و عدد 3 را بنه آن نسبت می دهیم.

4- وضوح آینده: نشان می دهد آینده ی صنعت و چشم انداز آن چقدر روشن است به دلیل تغییرات روافزون محیط و نو آورها و همچنین وضعیت های

اقتصادی و سیاسی پیش آمده نمی توان آینده این صنعت را دید پس عدد 3 را به آن نسبت می دهیم.

برای تعیین سطح تلاطم صنعت به این صورت عمل می کنیم:

$$(2 + 3 + 3 + 3) \div 4 = 2/75$$

این صنعت از 5، 2/75 تغییرات داشته است و سبک مدیریتی مناسب این صنعت میان برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک قرار می گیرد.

## 2- تحلیل محیط عام:

در این تحلیل به بررسی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فن آورانه در مورد صنعت مبلمان می پردازیم.

عوامل فناورانه: فناوری نانو در دهه ی اخیر از سوی کشور ما مورد توجه قرار گرفته شده همزمان با آن صنایع چوب دچار تحولات اساسی شده و سرمایه گارتهایی در آن انجام شده است. چوب نوعی کامپوزیت طبیعی می باشد که از طبیعت حاصل می شود بنابراین ویژگی های منحصر بفردی دارد. یکی از کاربردهای مهم در حوزه ی چوب مبلمان های چوبی است. فناوری نانو در بخش های مختلف صنایع چوب کاربردهای ارزنده ای دارد که می تواند صنایع چوب کشور را با تحول زیادی رو به رو کند. از سوپی شناسایی نیازهای گسترده صنایع چوبی کشور می تواند بازار خوبی برای محصولات فناوری نانو در کشور باشد و از سوی دیگر زمینه خوبی را برای صنایع چوب فراهم کند.

عوامل سیاسی: در صنعت مبلمان وجود مشکلاتی از قبیل تحریم های اقتصادی مانع از ورود مواد اولیه مرغوب به کشور می شود همچنین نبود زیر ساخت های صادراتی و ضعف سیستم حمل و نقل مانع صادرات این محصولات است. همچنین انحصار زدایی و خصوصی سازی در کشور در پرتو توسعه اصل 44 قانون اساسی بعضی حمایت های قانونی نظام و دولت از ورود بخش خصوصی به عرصه ی تولید و تجارت تحقق می یابد.

عوامل اقتصادی: یکی از مشکلات اقتصادی تولیدکنندگان به ساختار اقتصادی کشور و وابستگی آن به نفت بر می گردد؛ به طوری که ارز حاصل از صدور نفت تبدیل به کالای مصرفی و سایر نیازهای داخلی شده و به کشورهای توسعه یافته یا در حال توسعه باز می گردد همچنین در طی چند دهه گذشته به سبب گستردگی واردات، رقابت در این بخش از اقتصاد جدی تر از تولید بوده بر تجارب تجار و دست اندر کاران اقتصادی کشور افزوده و بسترهای لازم برای این نوع فعالیت به نحو مناسبی شکل یافته است.

همچنین مشکلات و دست اندازهای متعدد موجود در عرصه ی تولید، سبب توسعه خدمات جانبی و بورس بازهای غیر شفاف و سودآور شده و تمایل به سرمایه گذاری در امر تولید را غیر موجه ساخته است و چون ماهیت فعالیت های تولیدی مستلزم بکارگیری فضای تولیدی و تجهیزات سخت افزاری است نیازمند حجم سرمایه گذاری قابل توجهی نیز هست و افزایش سرمایه گذاری افزایش ریسک را نیز به دنبال دارد.

عوامل اجتماعی: بررسی صنعت مبلمان در دهه های گذشته نشان می دهد که از اوایل دهه 70 و با تغییر الگوی زندگی و مصرفی در جامعه، تقاضا برای محصولات تولیدی این صنعت افزایش یافت. این شرایط سبب شد تا سرمایه گذارها و فعالیت های تولیدی در این صنعت رونق یابد. به طوری که در حال حاضر تولید مبلمان در بسیاری از استانها رشد قابل توجهی داشته است این توسعه بیانگر وجود تقاضای بالای محصولات این صنعت در کشور است.

### 3- تحلیل رشد:

تا دهه 40 شمسی در قالب واحدهای صنفی به صورت سنتی به فعالیت های تولیدی خود ادامه می دادند پس از آن تحت تأثیر سیاست های حکومتی از جمله برنامه اصلاحات اقتصادی در سال 1342 آغاز گردید و شرکت های تولیدی از جمله شرکت مبلمان شروع به فعالیت نمودند و پا به عرصه ی تولید انبوه گذاشتند با وقوع جنگ تحمیلی بازار مبلمان به حاشیه رفت و از اوایل دهه 70 و تغییر الگوی زندگی و مصرف



در جامعه تقاضا برای مبلمان افزایش یافت. در حال حاضر علاوه بر تهران که قطب تولید مبلمان در کشور است شهرهای دیگر نیز در این زمینه شروع به فعالیت نموده اند بر اساس اطلاعات مرکز آمار ایران هر چند در دهک های پایین جامعه «دهک های اول تا پنجم» تغییرات قابل توجهی در مصرف مبلمان ملاحظه نمی شود ولی از دهک های هفتم تا دهم این رشد قابل توجه می باشد بطوریکه در دهک هفتم نسبت رشد 36/6 درصد است و این فرصت مناسبی است که تولید کنندگان این گروه از محصولات می توانند با برنامه ریزی مناسب از آن بنحو مطلوبی استفاده کنند.

#### 4- عوامل کلیدی موفقیت:

تنها برگ برنده ی ما در صادرات و پیشی گرفتن از رقبای، ایجاد فضای رقابتی در کالا و خدمات داخلی است تا بر آیند آن در صادرات کشور متبلور شود.

#### 5- تجزیه و تحلیل محیط رقابتی:

شدت رقابت بین فعالان صنعت:

زیاد.....X.....X.....کم

فعالان صنعت:

- 1- صنعت مبلمان چین- اولین تولید کننده بزرگ مبلمان در جهان
  - 2- صنعت مبلمان ایتالیا- دومین تولید کننده بزرگ مبلمان در جهان
  - 3- صنعت مبلمان روسیه- سومین تولید کننده بزرگ مبلمان در جهان
  - 4- صنعت مبلمان آلمان- چهارمین تولید کننده بزرگ مبلمان در جهان
  - 5- صنعت مبلمان ترکیه- پنجمین تولید کننده بزرگ مبلمان در جهان
  - 6- صنعت مبلمان آمریکا- ششمین تولید کننده بزرگ مبلمان در جهان
- رقابت در درون بنگاههای موجود در صنعت و فشردگی آن به عوامل زیر وابسته است:

— سرعت رشد و تغییر منحنی عمر صنعت: سرعت رشد صنعت به تغییرات درونی صنعت و تکنولوژی تولید آن وابسته است در صنعت مبلمان هر چند ابزار تولید با گذشت زمان تغییر می یابد لیکن این تغییرات و سیکل عمر صنعت چندان سریع و دور از انتظار نیست.

— بالا بودن هزینه های سرمایه گذاری ثابت و قدرت توسعه کار: حجم سرمایه گذاری در صنعت مبلمان در مقایسه با سایر صنایع قابل توجه نیست لذا هزینه تغییر کسب و کار نیز بالا نیست و بنگاهها با ریسک کمتری می توانند به تغییر تولیدات و نوع کسب و کار خود اقدام نمایند.

— تنوع محصولات و هزینه های مربوط به تغییر نوع کسب و کار: با افزایش تولید کنندگان در این صنعت، تنوع محصول نیز افزایش یافته و قیمت ها نیز به تناسب کیفیت محصول و مواد مصرفی رقابتی تر می شوند.

— اعتبار برند: در صنعت مبلمان ایران هنوز برندی که مشتریان را شیفته خود ساخته باشد هویت پیدا نکرده است.

— تنوع رقبا و قدرت رقبا:

در طول زمان با افزایش تنوع، کیفیت ها نیز به طور قابل توجهی تغییر یافته م متناسب با رشد بنگاهها درون صنعت رشد یافته و موجب کاهش قیمت ها درون این صنعت شده و رقابت را تشدید می کند.

قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

زیاد.....X.....X.....کم

تأمین کنندگان صنعت مبلمان مشتمل بر دو گروه می باشند تأمین کنندگان مواد اولیه و تأمین کنندگان ماشین آلات. صنعت مبلمان چون یک صنعت تکنولوژی بر نیست لذا تجهیزات تولیدی نقش تعیین کننده ای در زنجیره ارزش محصول ندارند تأمین کنندگان تجهیزات به تعداد زیادی در صنعت حضور دارند و جذب مشتریان صنعت برای آنها حائز اهمیت است.

از نظر مواد اولیه چون صنعت مبلمان یک صنعت متمرکز به مواد اولیه است سهم مواد اولیه در تولید این محصول و در زنجیره ارزش تولیدات این محصولات بالا است و در محدوده ی 20 تا 40 درصد است. گرچه مواد اولیه موجود در کشور زیاد است ولی به دلیل وجود تنوع در مبلمان، نوع مواد اولیه آنها نیز باید متنوع باشد که از این جهت ضعف هایی در حوزه ی تأمین پارچه، *MDF* و یراق آلات وجود دارد و لذا موجب می شود قدرت تأمین کنندگان تا حدودی بالا رود.

قدرت چانه زنی مشتریان

زیاد.....X.....X.....کم

در ایران عرضه مبلمان از طریق خرده فروشی هایی است که در مناطق مختلف کشور وجود دارند. در این فروشگاهها مبلمان با تنوع بالا و قیمت های مختلف عرضه می شوند که مشتریان قدرت انتخاب و چانه زنی دارند. لیکن استاندارد نبودن محصول و مصرفی بودن اغلب محصولات سبب می شود این قدرت به نفع مشتری و مصرف کننده نباشد و تولید کنندگان با تغییر کیفیت محصول این قدرت را کاهش دهند.

تهدید ورود تازه واردان

زیاد.....X.....X.....کم

چون در صنعت مبلمان: 1- اغلب تولید کنندگان در ظرفیت های محدود و پایین تولید می نمایند و تازه واردان می توانند با تولید انبوه این مزیت را به نفع خود تصاحب کنند.  
2- هیچ برند خاصی وجود ندارد و بنگاهی امتیاز خاصی ندارد  
3- به حجم بالای سرمایه گذاری احتیاجی ندارد  
4- محدودیتی برای تازه واردان در حیطه ی توزیع وجود ندارد  
5- سیاست های دولتی نیز هیچگونه محدودیتی در احداث واحدهای جدید تولید و گسترش در این صنعت ندارند تازه واردان می توانند به راحتی به این صنعت وارد شوند.  
تهدید محصولات جایگزین:

زیاد.....X.....X.....کم

در صنعت مبلمان هر چند کالای نظیر پستی می تواند جایگزین مبلمان خانگی تلقی گردد ولی الگوی مصرف در جامعه بگونه ای است که نمی توان آنها را به عنوان جایگزین جدی تلقی کرد در مورد مبلمان اداری نیز این امر صادق است و جایگزین جدی مشاهده نمی شود.

### **6- تجزیه و تحلیل شبکه های همکاری:**

برای توسعه فروش خوب است مکمل های محصول و عواملی که محرک خرید محصول اند در کنار کارخانه ی تولیدی آن قرار بگیرند. مثلاً در حوالی کارخانه تولیدی مبلمان، نجاری، منبت کاری، فروشگاههای منسوجات، چرم، یراق آلات و رنگ می تواند ایجاد یک شبکه همکاری کند.

### **7- تحلیل رقبای مستقیم:**

در 6 بازار عراق، ارمنستان، گرجستان و امارات و آذربایجان 10 رقیب اصلی شناسایی شد و مشخص شد ایتالیا، چین، روسیه، آلمان، ترکیه و آمریکا رقبای بزرگ ایران در این بازارها هستند. ما قدرت این تولید کنندگان را از لحاظ قابلیت های مواد اولیه و صادرات مورد بررسی قرار می دهیم.

#### **چین:**

کشور چین دارای مواد اولیه فراوانی برای تولید مبلمان است ولی برای تولید معمولاً از ماشین آلات از رده خارج شده استفاده می کنند به همین دلیل یک سوم مبلمان صادره از چین مشکلات کیفیتی دارند. از لحاظ صادرات پنجاه درصد تولید مبلمان خانگی این کشور صادر می شود این کشور به 217 کشور صادرات دارد که آمریکا بزرگترین وارد کننده ی آن است و ایران در رتبه 35 وارد کننده ی آن قرار دارد.

#### **ایتالیا:**

این کشور از لحاظ مواد اولیه برای تولید مبلمان غنی است ولی در مورد بعضی از انواع چوب ها به دلیل اینکه همراه با تنوع در محصول باید مواد اولیه آن را نیز تغییر داد مجبور

است واردات داشته باشد. کشور ایتالیا در صنعت مبلمان از جایگاه ویژه ای برخوردار است و این کشور سالانه حجم زیادی صادرات به دنیا انجام می دهد. کشور ایتالیا به 219 کشور صادرات مبلمان دارد که کشورهای اروپایی و آمریکایی بیشترین درصد از محصولات این کشور را وارد می کنند. کشور ایران در رتبه 80 وارد کننده های مبلمان ایتالیا قرار دارد.

#### **روسیه:**

کشور روسیه از لحاظ مواد اولیه مبلمان غنی است روند تولید مبلمان در روسیه صعودی است ولی این کشور نسبت به 5 کشور دیگر از صادرات زیادی برخوردار نیست به 144 کشور صادرات دارد کشور ایران هم در رتبه 40 وارد کننده از روسیه قرار دارد.

#### **آلمان:**

این کشور برای تولید مبلمان نیازی به واردات زیادی از سایر کشورها ندارد. از لحاظ صادرات، صادرات بالایی دارد و روندی صعودی در صادرات داشته است. به 225 کشور صادراتی کند که بیشتر صادراتش به کشورهای اروپایی است. کشور ایران در رتبه 84 وارد کننده مبلمان آلمان قرار دارد.

#### **ترکیه:**

در میان کشورهای خاورمیانه ترکیه آینده دار ترین و موفق ترین صنایع تولیدی مبلمان است. اگر چه این کشور به کشورهای زیادی صادرات دارد ولی به دلیل مجاورت فیزیکی خاورمیانه بزرگترین بازار مبل این کشور است. این کشور از لحاظ مواد اولیه وارد کننده است و تقریباً 75 درصد مواد خام مورد نیاز را وارد می کند که ضررهایی که مانند هزینه حمل و نقل بالا را به بار می آورد. ترکیه به 188 کشور صادرات داشته. آلمان، عراق، فرانسه، هلند و ایران بیشترین سهم از صادرات این کشور را دارند.

## آمریکا:

صنعت محصولات چوبی در آمریکا دارای مزایای رقابتی نظیر پایه های فرایندی مدرن، نزدیکی و موجود بودن جنگل ها، سیستم حمل و توزیع کالا و مهارت بالای نیروی کار و منابع آب و انرژی است. صنعت مبلمان آمریکا به سمت توزیع و فروش بجای تولید پیش می رود زیرا هزینه های تولید برای آن بالاست. 220 کشور از آمریکا واردات مبلمان دارند. به دلیل روابط سیاسی میان ایران و آمریکا، حجم واردات صنعت مبلمان از این کشور پایین است.

غنی	روسیه	ایتالیا
مواد اولیه		چین
		آلمان
		آمریکا
ضعیف		ترکیه
	کم	زیاد
	صادرات	

## 8-تحلیل مشتریان:

هر چه تعداد اعضای خانوار بیشتر باشد هزینه مبلمان بیشتر می شود. هزینه های مبلمان و اثاث ثابت در خانواده های روستایی کمتر از نصف هزینه یک خانوار شهری است. بنابراین نوع سکونت افراد در میزان مصرف مبلمان در ایران تأثیر دارد و متوسط هزینه خرید مبلمان در استان های خراسان جنوبی، تهران، سمنان، چهارمحال و بختیاری، بوشهر، سیستان و بلوچستان و خوزستان از میانگین کشور که بیش از 115 هزار تومان است کمتر است. شایان ذکر است تهران با وجود تراکم بازارهای مبل و فروشگاه ها و شبکه های توزیع متراکم تری که نسبت به سایر استان های کشور دارد هزینه مبلمان خانوار آن پایین تر از استانهایی مانند اردبیل، ایلام و... است. تحلیل مشتریان در این صنعت نشان می دهد خانوارهایی که 5 نفر بیشتر شاغل دارند هزینه بیشتری

نسبت به کل هزینه های خوراکی صرف مبلمان، اثاث و کفپوش می کنند و در خانواده های بدون شاغل این درصد کمتر است. البته خانوارهایی که تعدا افراد شاغل بیش از 5 نفر دارند رقم قابل توجهی در بافت جمعیتی کشور ندارند. در مقابل خانوارهایی با یک نفر شاغل درصد بیشتری را به خود اختصاص داده اند. بر اساس هزینه مبلمان در کل استانهای کشور به نظر می رسد باید از تراکم مراکز توزیع در استان تهران کاسته شود و در استان هایی که هزینه مبلمان بیشتر دارند مانند اردبیل و ایلام و... مراکز فروش تقویت شود. با توجه به متوسط هزینه بالای خانوار با دو نفر شاغل یا بیشتر، این گروه مصرف کنندگان عمده تری برای مبلمان هستند. با توجه به اینکه 39 درصد از خانوارهای کشور دارای درآمد سالانه بالای 75 میلیون ریال هستند، 71 درصد از مصرف مبلمان به این گروه که بیشتر دارای مشاغل قانون گذاری، مقامات عالی رتبه و مدیران هستند تعلق دارد.

### **استراتژی در سازمانهای تک فعالیته:**

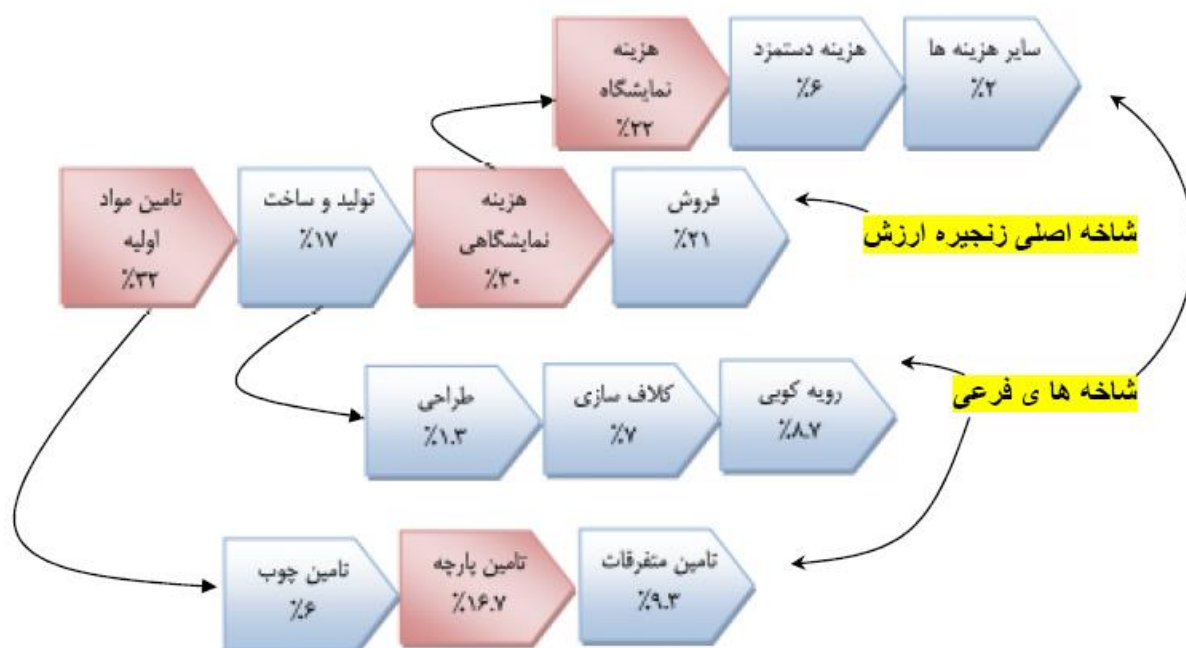
شرکت باید در رابطه با سه موضوع بازار- محصول- مزیت، تصمیم گیری کند. محصول مبلمان است و در بازار جهانی کسب و کار می کند و با مزیت ارزان فروشی به تولید می پردازد.

برای استراتژی سازمان می توانیم از مزیت ارزان فروشی استفاده کنیم زیرا مواد اولیه آن گران نمی باشد و بهای تمام شده ی بالایی ندارد.

استراتژی عملیاتی:

بعد از تدوین استراتژی کسب و کار به اجرایی کردن آن می پردازیم و مهمترین ابزار اجرا زنجیره ارزش می باشد.

## زنجیره ارزش صنعت مبلمان:



\* رنگ قرمز نشان دهنده ی بیشترین سهم می باشد.

طبق نمودار بالا فرایند تأمین مواد اولیه بالاترین سهم را در زنجیره ارزش به خود اختصاص می دهد. اگر این فرآیند را به زیر بخشهای مرتبط به خود بشکنیم می بینیم که تأمین پارچه بیش از 50 درصد هزینه مواد اولیه تولید این محصول 16/7 از 2 درصد را به خود اختصاص می دهد. سهم عملیات تولید و ساخت مربوط به مبلمان از نظر ارزش ایجاد شده چندان بالا نیست و علت این است که تولید این محصول چندان نیازی به تکنولوژی مدرن ندارد. همینطور اسکلت و کلاف بافی اهمیت زیادی ندارد مگر در مواردی که کلاف بافی بخشی از ظاهر و نمای مبلی تلقی می گردد که آن هم توسط کلاف سازان و رنگ کاران تهیه و تکمیل می گردد. عامل دیگری که در زنجیره ارزش سهم بالایی دارد هزینه های نمایشگاهی است که با توجه به شرایط اقتصادی تهران بالاست.



## تحلیل ماتریس SWOT صنعت مبلمان:

اهداف (G)	فرصت ها (O)	تهدیدات (T)	تحلیل ماتریس SWOT
$G_1$ : ایجاد خانه مبلمان $G_2$ : توسعه خوشه های صنعتی مبلمان) خوشه کردن بنگاههای کوچک) $G_3$ : احداث شهرک مبلمان $G_4$ : تکمیل حلقه های مفقود صنعت در حوزه ی طراحی- مهندسی و بازاریابی	$O_1$ : افزایش تقاضای مبلمان در جهان $O_2$ : موقعیت مناسب جغرافیایی ایران در منطقه و سهولت دسترسی به بازار هدف بین المللی $O_3$ : جایگزین شدن مبلمان از کالای مصرفی به رفاهی $O_4$ : پایین بودن حقوق ورودی گمرکی ماشین آلات و تجهیزات $O_5$ : بزرگ بودن بازار هدف مبلمان در کشور	$T_1$ : بالا رفتن نرخ تعرفه گمرکی جهت ورود مواد اولیه صنعت مبلمان $T_2$ : وجود مواد اولیه نامطلوب و با کیفیت پایین و گران $T_3$ : کمبود متخصص در صنعت مبلمان $T_4$ : وجود تحریم ها و محدودیت های اقتصاد ملی $T_5$ : پراکندگی منابع مواد اولیه در داخل کشور	

		$O_6$ : وجود جنگل ها و درختان زیاد در کشور	
قوت ها (s)	$S_1$ : تغییرات پایین شاخص قیمت مبلمان $S_2$ : ثبت برند بین المللی فیپکو برای صنعت مبلمان $S_3$ : عدم نیاز به سرمایه اولیه سنگین برای تولید محصولات $S_4$ : خصوصی بودن بخش عمده ای از کارگاه های صنعتی مبلمان $S_5$ : پایین بودن سطح دستمزد در کشور نسبت به دیگر کشورها $S_6$ : عدم وجود وابستگی شدید به ابزارها و فناوری	$SO$ $G_1 = S_6 + O_2 + S_2 \rightarrow G_1$ $G_2 = S_2 + O_4 + O_5 \rightarrow G_2$ $G_3 = S_2 + S_3 + S_4 + O_1 + O_2 - C_2$ $G_4 = S_2 + S_6 + O_4 \rightarrow G_4$	$ST$ $G_1 = S_6 + S_2 + T_4 \rightarrow G_1$ $G_2 = S_4 + T_2 \rightarrow G_2$ $G_3 = S_2 + S_6 + T_4 \rightarrow G_3$ $G_4 = S_6 + T_4 \rightarrow G_4$

	های پیچیده		
ضعف ها (w)	<p><math>W_1</math>: وابستگی فنی و تکنولوژی به خارج از کشور</p> <p><math>W_2</math>: ضعف در ارائه خدمات پس از فروش</p> <p><math>W_3</math>: نداشتن تخصص برای استفاده از تمام امکانات ماشین آلات</p> <p><math>W_4</math>: محدودیت سنتی در صنعت مبلمان</p> <p><math>W_5</math>: محدودیت منابع مالی موجود در صنعت و گردش مالی محدود بنگاهها</p> <p><math>W_6</math>: نامناسب بودن ساختار ارتباطی و سطوح و سلسله مراتب عمودی و افقی</p>	<p><i>WO</i></p> <p><math>G_1 = W_2 + O_2 \rightarrow G_1</math></p> <p><math>G_2 = W_4 + O_4 \rightarrow G_2</math></p> <p><math>G_3 = W_5 + O_4 \rightarrow G_3</math></p> <p><math>G_4 = W_5 + W_4 + O_4 \rightarrow G_4</math></p>	<p><i>WT</i></p> <p><math>G_1 = W_2 + W_1 + W_2 + T_1 + T_2 + T_3 \rightarrow G_1</math></p> <p><math>G_2 = W_2 + T_1 + T_2 \rightarrow G_2</math></p> <p><math>G_3 = W_2 + W_4 + W_5 + T_2 + T_4 + T_5 \rightarrow G_3</math></p> <p><math>G_4 = W_1 + W_2 + T_2 \rightarrow G_4</math></p>

مابین فعال در صنعت	بنگاههای			
-----------------------	----------	--	--	--

### استراتژی در سطح شرکت:

در اینجا با 4 استراتژی روبه رو هستیم. تنوع مرتبط، تنوع نامرتبط، یکپارچگی رو به جلو و یکپارچگی رو به عقب. که هر کدام دارای مزایا و معایبی هستند. ما قصد داریم تنوعی از استراتژی رو به جلو و عقب را اجرا کنیم. برای پیاده سازی این استراتژی ما قصد داریم پارچه ای که برای تولید مبلمان استفاده می شود را خود تولید کنیم و آن را به صورت سفارشی توسط مشتریان تولید کنیم. همچنین قصد داریم خود به ایجاد نمایشگاه هایی در سطح مراکز استانها بویژه استانهایی که دارای پتانسل های بیشتری برای خرید مبلمان اند پردازیم تولیدی خود را از این طریق به فروش برسانیم.

### ماتریس جنرال الکترونیک برای صنعت:

عوامل جذابیت بازار:

عوامل	سهم شاخص ها در فاکتور نهایی	درجه بندی از لحاظ اهمیت (1 تا 5)	ارزش نهایی
1- اندازه بازار	40%	4	1/6
2- نرخ رشد سالانه بازار	20%	5	1/00
	30%	2	0/6

0/20	4	5%	3- رقابت
0/25	5	5%	4- حاشیه سود
			5- اثر مخرب تورم

صنعت از لحاظ جذابیت برای امتیاز 3/65 است که در روش جنرال الکترونیک یعنی جذابیت بازار متوسط است.

### عوامل موقعیت رقابتی

عوامل	سهم شاخص ها در فاکتور نهایی	درجه بندی از لحاظ اهمیت (1 تا 5)	ارزش نهایی
1- سهم بازار	4%	4	1/6
2- کیفیت	3%	4	1/2
3- توزیع	1%	4	0/4
4- حسن شهرت	1%	2	0/2
5- قیمت تمام شده	1%	4	0/4

صنعت از لحاظ موقعیت رقابتی دارای امتیاز 3/8 است که در روش جنرال الکترونیک یعنی صنعت دارای موقعیت رقابتی متوسط است.

بنابراین بر طبق ماتریس جنرال الکترونیک صنعت باید به سرمایه گذاری برای بخش هایی از بازار که دارای ریسک پائین و سودآوری خوب باشد توجه کند.

## نتیجه گیری:

با انجام گزارش به نتایج رسیدیم که در اینجا به آنها اشاره می کنیم:

- \* با تحلیل تلاطم به این نتیجه رسیدیم که سبک مدیریتی متناسب صنعت بین برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک قرار دارد.
- \* ورود تکنولوژی برتر و نانو به این صنعت تحولات زیادی وارد کرده است.
- \* منحنی عمر محصول رشد فروش را نشان می دهد.
- \* در سطح کسب و کار می توان از استراتژی ارزان فروشی به دلیل کم هزینه بودن مواد اولیه و تکنولوژی مورد استفاده، استفاده کنیم.

