

بازار سه هزار و پانصد میلیارد تومانی

مقدمه:

بازار لوازم خانگی یکی از بازارهای بزرگ کالاهای مصرفی در دنیا و ایران است. در ایران، سابقه تولید لوازم خانگی به عنوان یک صنعت به بیش از پنجاه سال قبل می رسد و در حال حاضر حجم عظیمی از سرمایه‌ها و نیروهای انسانی کشور ما درگیر این صنعت هستند. همچنین تعداد زیادی از شرکتهای تولیدی از چهار گوشه‌ی دنیا به طور مستقیم یا غیر مستقیم در بازار ایران حضور دارند و فعالانه مشغول بازاریابی و فروش تولیدات خود هستند. به همین دلیل، بازار لوازم خانگی در ایران هر روز رقابتی تر و فشرده تر شده و از این جهت عرصه هر روز بر تولیدکننده‌ها و عرضه کننده‌هایی که نتوانند در این میدان بزرگ به خوبی رقابت کنند تنگ تر می شود. هدف از این مقاله، ارائه‌ی راهبردها و راهکارهایی به دست‌اندرکاران مختلف این صنعت در بخشهای تولید، تجارت و توزیع، عمده فروشی و خرده‌فروشی است تا بتوانند در هر بخشی که هستند کسب و کار امروز خود را بهتر و سودآورتر کنند و در آینده نیز در این بازار بزرگ و پرقابلیت برای خود جایگاه مطمئن و پایداری مهیا سازند.

تعاریف:

لوازم خانگی (Home Appliance یا Household Appliance) به طور مشخص به آن دسته از لوازم برقی منزل گفته می شود که برای گذران زندگی در منزل مورد نیاز هستند و بدون آنها زندگی بسیار مشکل یا حتی غیر ممکن می شود. لوازم خانگی به طور معمول به سه گروه تقسیم می شوند:

۱. لوازم خانگی بزرگ که به White Goods یا کالای سفید معروف هستند مانند یخچال و فریزر، ماشین لباسشویی، ماشین ظرفشویی، خشک‌کن‌های لباس.

تولیدات اولیه‌ی این لوازم معمولاً برای جلوگیری از زنگ زدن، برای بدنه‌ی آنها از پوشش لعابی سفید استفاده می شد.

۲. لوازم پخت‌وپز که به Brown Goods یا کالاهای قهوه‌ای معروف هستند مانند انواع اجاق گازهای روکار و توکار، مایکروویو و فرهای خانگی.

۳. لوازم کوچک آشپزخانه یا Small Kitchen Appliance که شامل گروه گسترده‌ای از انواع خوردکن‌ها، مخلوط‌کن‌ها، غذاسازها، سرخ‌کن‌ها و از جمله جاروی برقی هستند. گروه کالاهای الکترونیک خانگی که به Consumer Electronics یا Home Electronics معروف هستند، به طور معمول جزو لوازم خانگی محسوب نمی شوند و از موضوع این مقاله خارج است. همچنین تجهیزاتی مانند انواع کولرها و لوازم تهویه‌ی منزل جزو لوازم خانگی نبوده و خود گروه مستقلی با نام HVAC را تشکیل می دهند و از موضوع این مقاله بیرون هستند. گرچه بسیاری از مطالب ذکر شده در این مقاله برای دست‌اندرکاران این بخش از تجارت و بخش کالاهای الکترونیک خانگی هم می توانند مفید باشند.

بررسی بازار جهانی:

به طور کلی بازار لوازم خانگی منزل بازاری است که هم از نظر اقتصادی و هم تکنولوژی به حد بلوغ رسیده و سالهاست که تغییر و تحول چشمگیری در آن دیده نمی شود. رشد سالیانه‌ی آن در دنیا در ده سال اخیر در حدود یک درصد بوده و مقدار آن در سالهای ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ کمتر از یک درصد و تخمین آن برای سال ۲۰۱۰ بیش از این نیست. علاوه بر آن، پیشرفت تکنولوژی در لوازم خانگی هم تقریباً متوقف شده و سالهاست که در این بخش هیچ نوآوری اساسی رخ نداده است. به همین دلیل، تکنولوژی و مکانیزم کار پیشرفته ترین یخچالها و لباسشویی‌هایی که اکنون در بازار می بینید با آنچه که سی یا چهل سال قبل در منزل پدر یا پدربزرگ شما قرار داشت تفاوت چندانی نکرده است. در حالی که در بخش کالاهای الکترونی خانگی (مانند تلویزیون و پخش کننده‌های صوتی و



لوازم خانگی در ایران

مهندس سعید صمدی

مدیر دپارتمان مشاوره TMBA
MCD@TMBA.ir

در مورد یخچالهای ساید بای ساید، مایکروویو و ماشین ظرفشویی تقریباً تمام بازار در اختیار مارک های خارجی است

آنها و حذف رقابتهای غیر ضروری در حال گسترش تسلط خود بر بازارهای جهانی لوازم خانگی هستند.

۲. روند تمرکز: در حال حاضر در بیشتر کشورهای بزرگ و صاحب صنعت لوازم خانگی، بیش از ۹۰ درصد از کل بازار آن کشور در اختیار حداکثر سه شرکت تولیدکننده لوازم خانگی است (مانند امریکا، آلمان، انگلیس، ایتالیا، کره، چین و حتی ترکیه) و این شرکتها از طریق تولید کاهش هزینه با تولید انبوه و نوآوری و بازاریابی گسترده و شبکه‌ی فروش خرده‌فروشی گسترده جایی برای فعالیتهای شرکتها باقی نمی‌گذارند.

۳. روند انتقال تولید به کشورهای ارزاتر: صنعت لوازم خانگی جزو اولین صنایعی بود که در ده سال اخیر با انتقال گسترده‌ی مراکز تولید از کشورهای صنعتی به مراکز کم‌هزینه‌تر به کاهش شدید هزینه‌های تولید روی آورد و امروزه در حالی که بیشتر کارخانه‌های بزرگ تولید لوازم خانگی در امریکا و اروپای مرکزی تعطیل می‌شوند یا رو به متروکه شدن

می‌روند، بزرگترین مراکز تولید لوازم خانگی دنیا را باید در اروپای شرقی، مناطق مرزی مکزیک، چین و هند جستجو کرد.

۴. روند روی آوردن به بازاریابی
به جای تولید: امروزه بیشتر تولیدکننده‌های بزرگ دنیا عملیات تولید خود را برونسپاری می‌کنند و خود بیشتر به بازاریابی و توسعه‌ی برند خویش می‌پردازند. آنها محصول کامل را از تولیدکننده‌های گمنام

و آسیب‌پذیرتر خواهند بود. به همین دلیل، روند تولید در ده سال اخیر همواره رو به تمرکز و تولید انبوه بوده است و در حال حاضر بیش از ۹۵ درصد از کل درآمد این صنعت در اختیار کمتر از بیست شرکت است.

در حال حاضر شرکت امریکایی Whirlpool با فروش سالیانه تقریباً بیست میلیارد دلار و داشتن نزدیک به ۷۰ هزار کارمند و بیش از ۷۰ مرکز تولید و تحقیق در سراسر دنیا رتبه‌ی اول را در میان تولیدکننده‌های جهانی لوازم خانگی دارد. پس از آن گروه سوئدی الکترولوکس با فروش سالیانه ۱۲/۷ میلیارد دلار قرار دارد. تا قبل از سال ۲۰۰۶ این شرکت در رده‌ی اول تولیدکنندگان لوازم خانگی قرار داشت ولی در آن سال شرکت Whirlpool با خرید گروه امریکایی Maytag (که در آن زمان در رده‌ی چهارم تولیدکننده‌های جهانی لوازم خانگی قرار داشت) به مبلغ بیش از دو میلیارد دلار اقدام به بزرگترین خرید و ادغام در تاریخ لوازم خانگی کرد و عملاً با در اختیار گرفتن این فروش، شرکت جایگاه خود را به رده‌ی اول جهانی رساند. پس از آنها گروه ایندیزیت ایتالیا با فروش سالیانه ۱۱ میلیارد دلار و گروه چینی هایر با فروش حدود نه میلیارد دلار در رده‌های بعدی قرار دارند. نکته‌ی جالب در این رده‌بندیها حضور گروه صنعتی آرچلیک ترکیه با فروش سالیانه حدود ۳/۷ میلیارد دلار در رده‌ی هفتم تولیدکننده‌های جهانی است. این شرکت پنجاه سال قبل در شهر استانبول ترکیه و همزمان با راه‌اندازی اولین کارخانه‌های صنعتی تولید لوازم خانگی در ایران تأسیس شد و اولین یخچال تولیدی خود را تقریباً همزمان با تولید اولین یخچالهای ایرانی وارد بازار کرد، ولی اکنون این شرکت با داشتن ده کارخانه‌ی بزرگ در چند کشور دنیا و صادرات به ۱۰۰ کشور دنیا و داشتن حق اختراعات و نوآوریهای متعدد در زمینه‌ی لوازم خانگی به هیچ وجه حتی با بهترین شرکتهای ایرانی تولید لوازم خانگی قابل مقایسه نیست.

بررسی روندها:

۱. روند ادغام: در ده سال اخیر، تولیدکننده‌های بزرگ دنیا با خرید شرکتهای کوچکتر و حتی هم‌اندازه‌ی خود و در اختیار گرفتن بازار، امکانات تولید و توزیع و برند

تصویری) و الکترونیک مصرفی (مانند گوشیهای موبایل، کامپیوترهای شخصی، دوربینهای دیجیتال و غیره) هم سرعت رشد بازار جهانی بسیار بالاتر است و هم تحولات تکنولوژی و نوآوری در آنها بسیار سریع و رو به تکامل است. بنا بر گزارش مؤسسات بین‌المللی بازاریابی، اندازه‌ی بازار لوازم خانگی در سال ۲۰۰۸ با حدود ۰/۹ درصد رشد نسبت به سال قبل به ۱۶۸/۲ میلیارد دلار رسیده و مقدار این بازار در سال ۲۰۱۰ به زحمت به ۱۷۰ میلیارد دلار خواهد رسید. مقدار این بازار برای سال ۲۰۱۳ در حدود ۱۹۶/۶ میلیارد دلار تخمین زده می‌شود که نسبت به سال ۲۰۰۸ افزایش ۱۶/۸ درصدی را نشان می‌دهد. گرچه اندازه‌ی میانگین رشد بازار جهانی کمتر و نزدیک به یک درصد تخمین زده می‌شود ولی این مقدار در کشورهای توسعه یافته که در آنها میزان نفوذ در بازار برای لوازم خانگی زیاد است در حدود نیم درصد و برای کشورهای توسعه‌نیافته بیش از دو درصد تخمین زده می‌شود. در این میان کشور هند به دلیل نفوذ ناچیز لوازم خانگی در اقبال فقیر و متوسط جامعه و بهتر شدن سطح زندگی آنها با بیش از ده درصد رشد در سال بالاترین نرخ رشد بازار را در دنیا دارد و بعد از آن کشورهای خاورمیانه مانند پاکستان و بنگلادش و ایران و کشورهای امریکای لاتین به دلیل زیاد شدن جوامع شهر نشین در آنها، بالا بودن تعداد ازدواج و زاد و ولد، و بالاتر رفتن سطح درآمد مردم بین دو تا پنج درصد در سال نرخ رشد بازار را دارند. در کشور چین و کشورهای اروپای شرقی نیز به همان دلایل ذکر شده مقدار رشد بازار بالاتر از میانگین و حداقل دو درصد در سال تخمین زده می‌شود.

در بازار جهانی تولید لوازم خانگی در حال حاضر تیراژ تولید و قیمت حرف اول را می‌زند و تکنولوژی تولید، به دلیل همه‌گیر شدن آن دیگر مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود. در حال حاضر در این بازار آنهایی می‌توانند در سطح جهانی در زمینه‌ی تولید و رقابت حرفی برای گفتن داشته باشند که در هر یک از گروه‌های مختلف لوازم خانگی به تیراژ تولید بالاتر از یک میلیون دستگاه در سال رسیده باشند و آنهایی که کمتر از این مقدار تولید می‌کنند هرچه از این حد دورتر باشند ضعیفتر



خریداری می‌کنند و با برند خود آنها را به فروش می‌رسانند و یا محصولات خود را به تولیدکننده‌های دیگر سفارش می‌دهند و با نام و برند خود به فروش می‌رسانند.

۵. روند محلی شدن: تولیدکننده‌های بزرگ دنیا اگر در کشور نتوانند با خرید تولیدکننده‌های محلی آن شرکت، بازار آنجا را در اختیار بگیرند با مشارکت با آنها و تشکیل شرکتهای مشترک، تولید خود را محلی می‌کنند و از این طریق وارد بازار آن کشورها می‌شوند.

۶. افزایش بهره‌وری صنعتی: صنعت لوازم خانگی در دنیا جزو صنایعی است که شاخصهای بهره‌وری در آنها بالا است و تولیدکننده‌های بزرگ دنیا در تلاش برای کاهش هزینه‌های تولید تا حد زیادی به اتوماسیون تولید، استفاده از روباتها و بازوهای صنعتی و کاهش نیروی انسانی از جریان تولید روی آورده‌اند.

۷. روی آوردن به تولیدات کم مصرف تر: کاهش در مصرف انرژی جزء شاخصهای اصلی تولیدات لوازم خانگی امروز بوده و تولیدکننده‌های بزرگ دنیا هر روز می‌کوشند تا با به کار بردن قطعات و مواد مناسبتر، مصرف انرژی را تا حد زیادی کاهش دهند. به طوری که برخی از آنها اعلام کرده‌اند تولیدات جدید آنها می‌توانند مصرف انرژی خانگی را نسبت به پنج سال قبل تا یک سوم کاهش دهند.

۸. روی آوردن به تولید سبز: حذف کامل مواد مضر به محیط زیست و حتی کاهش استفاده از مواد تا حدی ناسازگار با محیط زیست، استفاده‌ی بیشتر از مواد تجدیدپذیر و قابل بازیافت، استفاده از روشهای سالم و سازگار در تولید، بسته‌بندی و توزیع و حتی استفاده از شیوه‌های بازاریابی سبز و مدیریت سبز روشهایی است که تولیدکننده‌های بزرگ لوازم خانگی دنیا به طور جدی

بدانها اهتمام دارند.

۹. روند توجه بیشتر به زیبایی و نوآوری: از آنجایی که لوازم خانگی جزء کالاهای نسبتاً با دوام بوده و عمر مفید آنها براحتی به ده سال می‌رسد، تولیدکننده‌های بزرگ دنیا برای تشویق مصرف کنندگان به کنار گذاشتن مدل‌های خریداری شده و خرید مدل‌های جدید به طور جدی به استفاده از عنصر زیبایی و نوآوری توجه کرده و به همین دلیل امروزه استفاده‌ی گسترده از عوامل زیبایی‌سازی (مانند رنگها، فرمها، اشکال و حجمهای هنری و تزئینی) و استفاده‌ی گسترده از تواناییها و نوآوریهای سایر صنایع مانند الکترونیک و مخابرات در لوازم خانگی به‌وضوح مشاهده می‌شود.

بررسی اندازه‌ی بازار ایران:

در مورد اندازه‌ی بازار لوازم خانگی در ایران هیچ نوع آمار یا حتی اظهار نظر مستند و علمی وجود ندارد، از این رو در این متن برای اندازه‌گیری بازار از روشهای تخمین و تقریب آماری استفاده کردیم. برای این کار از دو روش زیر اطلاعات لازم جمع‌آوری و با هم مقایسه شد:

روش اول: از طریق اندازه‌گیری بازار تقاضا. در این روش با بررسیهایی که از میان فروشگاههای لوازم خانگی انجام گردید، معلوم شد عمر مفید لوازم خانگی در ایران در حدود ده سال است. در این صورت خریداران لوازم خانگی در ایران در سال ۱۳۸۹ به طور معمول سه گروه جمعیتی زیر می‌باشند:

۱. کسانی که در حال تشکیل خانواده هستند (خریدهایی جهیزیه)

۲. خانواده‌هایی که در ده سال اول تشکیل خود هستند.
۳. خانواده‌هایی که در ده سال دوم تشکیل خود هستند.

از خرید خانواده‌هایی که در ده سال سوم تشکیل خود می‌باشند به دلیل ناچیز بودن آنها صرف نظر شد. با مراجعه به آمار ازدواج در سالهای ۱۳۸۸، ۱۳۷۸ و ۱۳۶۸ تعداد خانواده‌های هر گروه محاسبه شد. در مرحله‌ی بعد با تحقیق از فروشگاههای لوازم خانگی، مقدار میانگین قیمت هر یک از چهار گروه یخچال و فریزر، لباسشویی، اجاق گاز و لوازم کوچک آشپزخانه تعیین شد و با انجام سایر محاسبات اندازه‌ی تخمینی کل بازار لوازم خانگی در چهار گروه ذکر شده برای سال ۱۳۸۹ محاسبه شد.

روش دوم: از طریق اندازه‌گیری بازار عرضه. در این روش با تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات لازم از بازار، مقدار فروش ۱۰ مارک اول ایرانی و ۱۰ مارک اول خارجی که جمعاً حدود ۹۵ درصد بازار عرضه‌ی لوازم خانگی را در ایران، تشکیل می‌دهند با دقت قابل قبولی اندازه‌گیری شده و با جمع آنها اندازه‌ی بازار عرضه به دست آمد.

همچنین با توجه به تحقیقات انجام شده از بازار لوازم خانگی مشخص شد که مقدار کالاهای موجود در

فروشگاهها در حدود پنج درصد بیش از مقدار تقاضای خرید آنها است. بنابراین می‌توان فرض کرد که مقدار عرضه به بازار در حدود پنج درصد بیش از تقاضا است؛ یعنی تولیدکنندگان و واردکنندگان لوازم خانگی با توجه به تخمینی که به‌طور تجربی یا علمی از سهم بازار خود دارند آنقدر جنس تولید یا وارد می‌کنند که بتوانند براحتی فروخته و چیزی روی دستشان نماند.

با توجه به این نکات و انجام مقایسه و اصلاحات لازم، اندازه‌ی بازار تقاضای لوازم خانگی در ایران در حدود سه هزار و پانصد میلیارد تومان تخمین زده می‌شود. روند رشد اندازه‌ی این بازار در حدود سه تا پنج درصد است ولی این رشد در سالهای آینده با توجه به کاهش قیمت لوازم خانگی احتمالاً کمتر خواهد شد. همچنین با این روش سهم هر یک از گروههای چهارگانه‌ی لوازم خانگی قابل محاسبه است. به طور مثال اندازه‌ی ریالی گروه یخچالها از کل بازار حدود ۲۲/۵ درصد یعنی حدود ۷۹۰ میلیارد تومان تخمین زده می‌شود ولی اندازه‌ی رشد ریالی در هر یک از زیر گروههای لوازم خانگی یکسان نیست و محاسبات انجام شده نشان می‌دهد که بالاترین سرعت رشد به ترتیب برای یخچال سایدبای ساید، مایکروویو، جارو برقی و ماشین ظرفشویی است و به طور مثال رشد مقدار ریالی بازار یخچالهای سایدبای ساید در سال آینده در حدود بیست و پنج درصد تخمین زده می‌شود. گرچه این مقدار در سالهای آینده احتمالاً کمتر خواهد شد.

همچنین با همین روش می‌توان اندازه‌ی تعدادی بازار لوازم خانگی در ایران را برای گروههای چهارگانه تخمین زد. به عنوان مثال مقدار این تخمین در مورد گروه یخچال فریزرها بین ۱/۹۷۰/۰۰۰ تا ۲/۳۸۰/۰۰۰ دستگاه تخمین زده می‌شود. با توجه به روند رشد تعداد خانواده‌ها و ازدواجها می‌توان نتیجه گرفت که اندازه‌ی تعدادی بازار لوازم خانگی ایران با نرخ میانگین ثابتی در حدود یک تا دو درصد در سال در حال رشد بوده و این نرخ حداقل تا سال ۱۳۹۰ در همین حد خواهد بود. البته در گروههای مختلف لوازم خانگی این مقدار رشد تا حد زیادی متفاوت است و مثلاً در مورد ظرفشویی‌ها به حدود ۳۰ درصد در سال می‌رسد.

تولیدکننده‌های داخلی در حدود پنجاه درصد از بازار تعدادی و حدود چهل درصد از بازار ریالی لوازم خانگی ایران را در اختیار دارند ولی این تقسیم بندی در گروههای مختلف لوازم خانگی با یکدیگر تفاوت زیادی دارد. برای مثال در حالی که در مورد اجاق‌های توکار در حدود ۹۵ درصد از بازار در اختیار تولیدکننده‌های ایرانی است، در مورد یخچالهای سایدبای ساید، مایکروویو و ماشین ظرفشویی تقریباً تمام بازار در اختیار مارکهای خارجی است. روند تغییر سهم بازار در طول ده ساله‌ی اخیر همواره به زیان تولیدکننده‌های داخلی بوده است و بخصوص در طول پنج سال اخیر تخمین زده می‌شود



اندازه ی بازار تقاضای لوازم خانگی در ایران در حدود سه هزار و پانصد میلیارد تومان تخمین زده می شود. روند رشد اندازه ی این بازار در حدود سه تا پنج درصد است ولی این رشد در سالهای آینده با توجه به کاهش قیمت لوازم خانگی احتمالاً کمتر خواهد شد

از لوازم خانگی را عرضه کنند؛ زیرا در بازار لوازم خانگی، جور بودن و کامل بودن سبد محصول موجب فروش راحت تر آنها و تمایل بیشتر مشتری به خرید می شود.

۳. **استراتژی کیفیت و طراحی** : تولیدکننده های ایرانی باید سعی کنند با اجرای تکنولوژیهای جدید تولید و طراحی جذابتر، کیفیت و زیبایی تولیدات خود را افزایش دهند. بهترین راه برای اجرای این استراتژی، مشارکت با تولیدکننده های خارجی یا استفاده از مشاوران خارجی است. البته مشارکت با تولیدکننده های خوب خارجی کار ساده ای نیست ولی تجربه ی موفق برخی تولیدکنندگان ایرانی در بخش لوازم خانگی و سایر بخشها نشان می دهد که اگر تولیدکنندگان بزرگ ایرانی در این مورد مصمم باشند حتماً به نتیجه خواهند رسید.

۴. **استراتژی توزیع**: روشهای توزیع فعلی و سپردن آن به تعدادی عمده فروش یا پندکار به هیچ وجه پاسخگوی افزایش فروش و تسلط بر بازار نیست. تولیدکنندگان باید خود برنامه ریزی و مدیریت توزیع حتی تا شهرهای کوچک را بر عهده بگیرند و توزیع کننده های محلی باید با برنامه ریزی و سهمیه بندی و نظارت دقیق آنها فعالیت کنند. تولیدکنندگان باید شبکه ی توزیع را جزو خانواده ی خود بدانند و آن را یکی از ابزارهای مهم در ایجاد مزیت رقابتی در بازار بدانند.

۵. **استراتژی تولید**: تولیدکننده های بزرگ برای

توصیه هایی برای بازاریابی لوازم خانگی:
الف) تولیدکننده های بزرگ ایرانی:

یکی از بزرگترین مشکلات تولیدکنندگان لوازم خانگی در ایران تقسیم بندی نامناسب و ناهنجار بازار بین برندهای ایرانی و خارجی است. در بیشتر کشورهایی که سازنده های محلی لوازم خانگی در آنها جایگاه محکمی در بازار خود دارند، حداقل دو سوم از بازار داخلی در اختیار آنها و حداکثر یک سوم بازار در اختیار برندهای خارجی است. علاوه بر آن در بیشتر این کشورها بین ۸۰ تا ۹۰ درصد بازار داخلی در اختیار سه تولید کننده و مابقی در اختیار حداکثر ده تولیدکننده دیگر است. در حالی که در ایران تولیدکننده های داخلی بیش از نیمی از بازار را در اختیار ندارند، همین بازار نصفه و نیمه هم بین تعداد انبوهی تولید کننده ی کوچک و متوسط تقسیم شده است به طوری که در مورد برخی از لوازم خانگی تا حدود ۳۰۰ تولیدکننده ی داخلی وجود دارد، و به این ترتیب سهم بزرگترین آنها از بازار تولیدات داخلی بیش از ده درصد نیست. نتیجه ی این وضعیت این است که تعداد زیادی تولیدکننده ی ضعیف، بدون آنکه نسبت به هم مزیت رقابتی یا تمایزی داشته باشند در حال رقابت با یکدیگر هستند و نتیجه ی آن جنگ قیمت و کاهش پی در پی قیمت است که این وضعیت هر روز موجب ضعیفتر شدن آنها و خالی کردن میدان به نفع رقبای خارجی است.

توصیه ی ما به تولیدکننده های بزرگ ایرانی لوازم خانگی که فکر می کنند جرات و جسارت کافی دارند این است که سرعت در پی اجرای استراتژیهای برای افزایش سهم خود از بازار باشند تا بتوانند از این طریق با کسب مزیت رقابتی موثر، رقبای کوچکتر را از میدان خارج کنند و با حذف رقابتهای بی مورد و افزایش همکاری با معدود رقیب بزرگ داخلی باقیمانده، قدرت رقابت خود را با رقبای خارجی افزایش دهند. برای این کار تولید کننده های بزرگ ایرانی باید مجموعه ای از استراتژیهای زیر را با هم و بنحو کارآمدی اجرا کنند:

۱. **استراتژی بازاریابی**: تولید کننده های بزرگ باید سعی کنند استراتژی بازاریابی خود را بر بازاریابی انبوه (Mass Marketing) قرار دهند. اجرای چنین استراتژی از طریق انتخاب کل بازار مصرف به عنوان بازار هدف، تولید در حجم انبوه و ارسال گسترده به بازار، کامل کردن و متنوع کردن سبد تولید، کاهش قیمت از طریق تولید انبوه و مدیریت دقیق هزینه ها و افزایش بهره وری، گسترده کردن شبکه ی توزیع و درک و پاسخگویی درست به نیازهای گروههای مختلف بازار مصرف ممکن است.

۲. **استراتژی محصول**: تولیدکننده های بزرگ ایرانی باید سعی کنند با کامل کردن سبد تولیدات خود، مجموعه ی کاملی

که تولیدکننده های ایرانی هر سال به طور میانگین پنج درصد از بازار خود را از دست داده اند و این روند با توجه به بالاتر رفتن سطح درآمد و توقع مصرف کننده ی ایرانی، قویتر شدن حضور برندهای خارجی در ایران و ادامه ی روند ضعیفتر شدن توان تولیدکننده های ایرانی شدیدتر خواهد شد.

بررسی رفتار خرید مصرف کننده ی ایرانی:

بر اساس بررسیهایی که انجام شد، چهار عامل زیر به ترتیب مهمترین شاخصهای انتخاب لوازم خانگی برای خریداران ایرانی است:

- تصور از کیفیت کالا و تجربه ی شخصی از خرید آن کالا
- تصور از سطح خدمات بعد از فروش کالا
- برند و نام سازنده
- قیمت

به نظر می رسد با روند فعلی در آینده، نقش برند و خدمات بعد از فروش مهمترین دلایل انتخاب خریداران ایرانی باشد و نقش دو عامل دیگر کم رنگتر شود. همچنین روندهای کلی زیر در میان خریداران ایرانی لوازم خانگی، از هر سن و گروهی که باشند مشاهده می شود:

● توجه بیش از پیش به زیبایی. امروزه در بیشتر موارد، زیبایی یکی از مهمترین شاخصهای انتخاب خریداران ایرانی است و مکرر مشاهده می شود که یک محصول جدید از یک برند گمنام، فقط به دلیل زیبایی بیشتر، براحتی بازار فروش برندهای معروف را تحت تأثیر قرار می دهد، و مشتریان آنها را بسوی خود می کشد.

● گرایش به سمت خرید محصولات خارجی. در بیشتر موارد می توان گفت که خریداران ایرانی لوازم خانگی محصولات خارجی را از سر "رغبت" و محصولات ایرانی را از سر "اجبار" می خرد؛ یعنی فقط وقتی لوازم خانگی ایرانی را می خرد که بودجه ی کافی برای خرید مشابه خارجی نداشته و مجبور باشد.

● گرایش بیشتر به خرید بر اساس برند. نقش برند در رفتار خرید مصرف کننده ی ایرانی روزبه روز بیشتر می شود. شاید به همین دلیل است که میزان گرایش خریداران به برندهای مختلف یکسان نیست و مثلاً در حالی که در گروه یخچال فریزرهای یک برند خاص جایگاه اول را دارد، در بخش ماشین لباسشویی ها، جایگاه رده ی چندم را دارد.

● توجه بیشتر به خرید کالاهای کم مصرف. مصرف کننده ی ایرانی با احتمال گرانتر شدن هزینه های مصرف برق، اکنون توجه بیشتری به کالاهای کم مصرف تر دارد.

● بی اعتمادی بیشتر به خدمات بعد از فروش برندهای ایرانی. ضعف شدید لوازم خانگی ایرانی در کنار عیبهایی که دارند، خدمات بعد از فروش آنها است.



با توجه به روند رشد تعداد خانواده‌ها و ازدواج‌ها می‌توان نتیجه گرفت که اندازه‌ی تعدادی بازار لوازم خانگی ایران با نرخ میانگین ثابتی در حدود یک تا دو درصد در سال در حال رشد بوده و این نرخ حداقل تا سال ۱۳۹۰ در همین حد خواهد بود

افزایش ظرفیت تولید خود باید سعی کنند به جای نصب کارخانه‌های جدید، در پی برونسپاری تولید و استفاده از ظرفیتهای تولید کارخانه‌های کوچک تولید لوازم خانگی باشند. در این روش، تولیدکننده‌ی بزرگ، کار مدیریت تولید، طراحی مهندسی، کنترل کیفیت، و تدارکات و تأمین کالا را خود بر عهده می‌گیرد و با نظارت دقیق، عملیات تولید را به تولیدکننده‌های کوچک سفارش دهند. بدین ترتیب علاوه بر عدم نیاز به صرف هزینه‌های گزاف برای نصب ظرفیتهای جدید تولید و رهایی از مدیریت، حجم انبوهی از عملیات تولید، تولیدکننده‌های کوچک را نیز وارد زنجیره‌ی تأمین و تولید خود کرده و آنها را از رقیب به همکار تبدیل خواهد کرد. البته این کار در ایران چندان ساده نیست ولی عاقبت اندیشی و تصمیم جدی، هر کار سختی را ساده می‌کند.

۶. استراتژی نام نشان تجاری: شواهد نشان می‌دهد که نقش نام و نشان تجاری در میان عوامل انتخاب خریداران لوازم خانگی هر روز نقش جدی‌تر و مهمتری می‌گیرد و تولیدکننده‌های بزرگ باید از هم‌اکنون به



مدیریت برند خود اهمیت بیشتری بدهند. البته این کار فقط از طریق تکرار یک شعار خاص در تبلیغات بصری و تلویزیون ممکن نیست و نیاز به اتخاذ و اجرای یک استراتژی مشخص در همه‌ی زمینه‌های مربوط به کالا از طراحی و شکل ظاهری و کیفیت و مشخصات و تولید و بسته‌بندی و توزیع و عرضه گرفته تا خدمات همراه و بعد از کالا و پیامهای تبلیغاتی آن دارد.

۷. استراتژی مالی: اجرای استراتژی بازاریابی انبوه نیاز به پشتیبانی مالی قوی دارد و این کار فقط با ایجاد نظام بودجه‌بندی و کنترل‌های دقیق مالی، کوتاه کردن دوره‌ی سرمایه و سریع کردن سیکل تبدیل کالا به پول ممکن است. در بازاریابی انبوه مجبورید مقدار حاشیه‌ی سود را به حداقل ممکن برسانید و برای تأمین سرمایه‌ی در گردش مورد نیاز بهتر است به جای استفاده از منابع بانکی از منابع مالی شبکه‌ی توزیع خود استفاده کنید؛ زیرا نرخ بهره‌ای که بانکهای ایرانی از شما طلب می‌کنند بالاتر از سود قابل کسب در بازاریابی انبوه است.

۸. استراتژی قیمت گذاری: قیمتهای خود را تا آنجا که ممکن است کاهش دهید و سود انبوه را از طریق فروش انبوه کسب کنید. این استراتژی اصلاً معادل استراتژی رهبری قیمت نیست؛ زیرا شما نمی‌خواهید پایینترین قیمت بازار باشید بلکه، در ترکیب کیفیت و قیمت باید پایینترین قیمت بازار باشید و این فقط از طریق کاهش شدید هزینه‌های بدون لطمه خوردن به استانداردهای کیفیت، افزایش بهره‌وری و کاهش حاشیه‌ی سود به حداقل ممکن است.

۹. استراتژی خدمات: خدمات بعد از فروش یکی از بزرگترین نقاط ضعف تولیدکنندگان بزرگ ایرانی است و اجرای این استراتژی پیش از هر چیزی نیاز به تحول اساسی در دیدگاه و نحوه‌ی نگرش تولیدکنندگان به موضوع خدمات مشتریان دارد. گام نخست در این مورد پایبندی و اعتقاد جدی به این دو اصل است: (۱) ارائه‌ی خدمات به مشتری فراتر از سطحی که انتظار دارد و (۲) به استقبال شکایتهای مشتری رفتن قبل از آنکه ابراز کند.

ب) تولیدکننده‌های کوچک ایرانی:

۱. استراتژی بازاریابی: همان قدر که بازاریابی انبوه برای شرکتهای بزرگ تولیدکننده‌ی لوازم خانگی مفید و نجات بخش است برای شرکتهای کوچک خطرناک و زیان آور است. این نوع شرکتها باید به جای فعالیت در تمام بخشهای بازار با انتخاب استراتژی تمرکز (Niche Marketing) بر بخشهای ویژه‌ای از بازار که برای شرکتهای بزرگ حضور در آنها مقرون به صرفه نیست متمرکز شوند و پای خود را از بازارهای اصلی فعالیت تولیدکننده‌های بزرگ خارج کنند.

۲. استراتژی محصول: یکی از مشکلات شرکتهای کوچک تولیدکننده‌ی لوازم خانگی در ایران این است

که در سبد تولیدات خود تعداد زیادی محصول در مدل‌های مختلف برای مشتریان مختلف تولید کرده و آنها را با قیمتهای مختلف و با روشهای مختلف در بازارهای مختلف می‌فروشند و این تنوع بیش از حد موجب هز رفتن منابع شرکت و کسب سهمهای میناتوری از بازار می‌شود که همواره مورد تهدید عوامل توزیع و سایر رقبا بوده و تازه برای حفظ همین سهم ناچیز هم هر سال باید امتیاز بیشتری به توزیع‌کننده‌ها بدهند. تولیدکنندگان کوچک باید با کوچک کردن سبد تولیدات خود بر تولید تعداد محدودی محصول متمرکز شوند و از طریق تمرکز بر بازارهای ویژه و مشتریان ویژه، تولیدات خود را به فروش برسانند.

۳. استراتژی توزیع: به تولیدکنندگان کوچک لوازم خانگی توصیه می‌شود خود را درگیر عملیات توزیع نکنند و با واگذار کردن کار توزیع به توزیع‌کننده‌های حرفه‌ای، تمرکز و توجه خود را بر تولید بهتر و با کیفیت بهتر قرار دهند.

۴. استراتژی کیفیت و طراحی: شرکتهایی که بازاریابی تمرکز را به‌جای بازاریابی انبوه برمی‌گزینند باید درک عمیقتر و دقیقتری از نیازها و خواسته‌های مشتریان بازار هدف خود داشته باشند و استانداردهای کیفی و طراحیهای خود را دقیقاً بر اساس آنها تعریف و تدوین کنند.

۵. استراتژی تولید: تولید برای تولیدکنندگان بزرگ و پذیرش سفارش از آنها راهی است که می‌تواند ظرفیتهای خالی تولید و ایام بیکاری تولیدکنندگان کوچک را پر کرده و آنها را از حمایت‌های مالی و فنی تولیدکنندگان بزرگ برخوردار کند.

ج) واردکنندگان و توزیع‌کنندگان لوازم خانگی:

۱. برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی دقیق، پیش‌بینی دقیق مقدار و نوع تقاضا و ریسک نکردن از نکات مهمی است که واردکنندگان و توزیع‌کنندگان باید کاملاً رعایت کنند. حتی‌الامکان برنامه‌ریزی و پیش‌بینی فروش خود را مبتنی بر سفارش کنید؛ یعنی از عوامل توزیع و شبکه‌ی نمایندگی خود، هر چند به صورت لفظی و شفاهی پیش‌بینی فروششان را بگیرید و با تخمین‌های خود، این پیش‌بینی را دقیقتر کنید. آنگاه برنامه‌ی فروش دقیقی را بر اساس منطق فروش و سهمیه‌ی هر نماینده تنظیم، و با در نظر گرفتن خطاهای لازم، اقدام به سفارش‌گذاری کنید.

۲. چابک کردن عملیات: عملیات تأمین و توزیع کالا را تا می‌توانید چابک و سریع کنید؛ به طوری که دوره‌ی زمانی سفارش‌گذاری تا سفارش‌گیری به حداقل مدت ممکن برسد و کالایی که می‌خرید، کمترین و کوتاهترین زمان توقف را در انبارهای شما داشته باشد و در این مورد ایده‌آل این است که ابتدا از شبکه‌ی توزیع زیردست خود سفارش کالا را بگیرید و آنگاه اقدام به سفارش دادن بکنید.



به طور کلی بازار لوازم خانگی منزل، بازاری است که هم از نظر اقتصادی و هم تکنولوژی به حد بلوغ رسیده و سالهاست که تغییر و تحول چشمگیری در آن دیده نمی شود. رشد سالیانه آن در دنیا در ده سال اخیر در حدود یک درصد بوده و مقدار آن در سالهای ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ کمتر از یک درصد و تخمین آن برای سال ۲۰۱۰ بیش از این نیست

که در فروشگاه خود کرده‌اید وقتی فایده دارد که فروشندگان شما بتوانند بفروشند. بنابراین بهترین فروشندگان را برای فروشگاه خود استخدام کنید و برای آموزش آنها هزینه کنید. مشاهدات ما نشان می‌دهند که برای هر یک ریالی که در این مورد خرج می‌کنید، ده تا بیست برابر درآمد خواهید داشت.

۶. **خدمات مشتری:** فقط کالاهایی را بفروشید که مطمئن هستید بهترین خدمات بعد از فروش را دارند و کالاهایی را که در مورد سطح خدمات آنها مطمئن نیستید، وارد فروشگاه خود نکنید؛ هرچند فروش آنها برای شما سود زیادی داشته باشد.

۷. **جدیت در کار:** در کنار کار فروشگاه داری، کسب و کار دیگری برای خود راه نیندازید هرچند فکر می‌کنید سود زیادی برای شما دارد. با دو یا چند کاره بودن نمی‌توان در تجارت موفق بود. به کار فروشگاه خود متمرکز شوید و سود کار خود را فقط برای توسعه‌ی همین کار خرج کنید نه در جای دیگر.

۸. **توجه به مشتریان:** به مشتری که امروز قصد خرید از شما را دارد به چشم کالای یکبار مصرف نگاه نکنید. این مشتری برای سال آینده و سالهای بعد هم برنامه‌ی خرید دارد و باید کاری کنید که در آن زمانها هم مشتری شما باشد.

پس امروز طوری به مشتری خدمات بدهید و طوری ارتباط خود را با او حفظ کنید که در زمان خریدهای آینده، اول به سراغ شما بیاید. ■

بخشهای اصلی این گزارش در دفتر مجله موجود است. در صورت تمایل با شماره تلفنهای ۰۲۸۴۰۱۴۶۶ تماس بگیرید.

که در برنامه‌ی فروش با او توافق کرده‌اید، برایش منفعتهای دیگری برای خرید بیشتر، خرید نقدی تر با اقساط کوتاه مدت تر هم وجود داشته باشد.

د) فروشگاه داران:

۱. **حذف واسطه‌ها:** تا می‌توانید سعی کنید با تولیدکننده یا واردکننده‌ی دست اول کار کنید و از او جنس بخرید. فضای رقابتی فروش لوازم خانگی و کاهش حاشیه‌ی سود فروشگاهها این کشش را ندارد که کالا چند دست بچرخد و هر واسطه، سودی روی آن بکشد.

۲. **ارتباط بلندمدت با تأمین کننده:** موفقیت شما در فروشگاه تا حد زیادی به پشتیبانی درست از جانب تأمین کننده‌ی کالای شما دارد. بنابراین به جای اینکه فقط سراغ تولید کننده یا توزیع کننده‌ی بروید که سود بهتری به شما می‌رسانند، سعی کنید آنهایی را انتخاب کنید که کالای خوب و متنوع و با کیفیت و خوش فروش داشته باشند و توان کافی برای پشتیبانی مالی و کالایی شما را دارند. آنگاه با آنها رابطه‌ی درازمدت ایجاد کنید و به آنها نشان دهید که توانا و کاربلد هستید تا به شما اطمینان کنند و تسهیلات بهتری به شما بدهند.

۳. **کنترل دقیق موجودی کالا:** سعی کنید تنوع کالای خود را بیشتر و تعداد موجودی خود را کمتر کنید. از هر مدل فقط به اندازه‌ی فروش یک یا دو روز خود داشته باشید و با مذاکره با تأمین کننده‌ی خود، انبار کالای او را به انبار فروشگاه خود تبدیل کنید و همچنین او را ترغیب کنید که با سریع کردن فرایند سفارش گیری و ارسال کالا، کالا را در کوتاهترین زمان ممکن به فروشگاه شما برساند.

۴. **برنامه ریزی فروش:** برای فروش و سود ماهیانه و سال خود پیش‌بینی و برنامه‌ی درستی داشته باشید و هر ماه مقدار فروش و سود را با برنامه‌ی پیش‌بینی خود مقایسه کنید و ایرادهای کار خود را بفهمید. تنوع جنس، قیمت‌گذاری و هزینه‌های فروشگاه خود را باید طوری تنظیم کنید که هم کار فروشگاه بخوبی انجام شود و هم کالاهایتان به خوبی فروش رود و هم پایان ماه به فروش و سودی برسید که مورد نظرتان است.

۵. **آموزش فروشندگان:** واقعاً موجب تأسف است وقتی مشاهده می‌شود که در بیشتر فروشگاههای لوازم خانگی، به‌رغم پرداخت هزینه‌های گزاف برای اجاره یا خرید فروشگاه و صرف دهها میلیون تومان برای دکوراسیون آن و تأمین بهترین کالاها برای فروشگاه، برای فروش آنها از فروشندگانی استفاده می‌شود که نه تحصیلات مناسبی دارند و نه کمترین دانشی در زمینه‌ی فروش. کافی است برای خرید یک یخچال یا لباسشویی به چند فروشگاه بروید تا از رفتارهای غیرحرفه‌ای و توضیحات متفاوت فروشندگان آنها حیران و متأسف شوید. فراموش نکنید که همه‌ی هزینه‌هایی

۳. **انتخاب دقیق عوامل توزیع:** عوامل توزیع خود را بر اساس رویه‌ها و دستورالعملهای دقیق و مشخص انتخاب کنید و با آنها توافقنامه‌های دقیق برای طرح خرید سالیانه داشته باشید به طوری که در آن جزئیات عملیات شامل مقدار خرید ماهیانه از شما، نحوه‌ی فروختن، و تسویه حساب و غیره مشخص شده باشد.

۴. **عقد قراردادهای طولانی مدت با تأمین کننده یا تولید کننده:** باید بتوانید بهترین تسهیلات و امتیازات را از تأمین کننده‌ی خود بگیرید تا بازار توان رقابت بیشتری داشته باشید و این زمانی ممکن است که تأمین کننده‌ی شما، شما را نه یک مشتری گذری بلکه، یک شریک تجاری دراز مدت بداند.

۵. **عمیقتر کردن توزیع به جای گسترش توزیع:** به جای گسترش بی حساب و کتاب منطقه‌ی توزیع خود سعی کنید عمق و فشردگی توزیع خود را بیشتر کنید و فقط وقتی منطقه‌ی توزیع خود را گسترش دهید که در منطقه‌ی فعلی به هیچ وجه نتوانید بیشتر بفروشید. این کار نیاز به ارزیابی دقیق پتانسیل تقاضا در منطقه‌ی فروش شما و سهمی دارد که از آن می‌توانید بگیرید.

۶. **نظارت بر شبکه‌ی توزیع زبردست:** شبکه‌ی توزیع زبردست شما (چه بنکدار باشند و چه فروشگاه‌دار) شرکای تجاری شما هستند نه مشتریان شما. بنابراین هم به آنها اعتماد کنید و هم بر آنها نظارت کنید. هم نسبت به آنها سختگیر باشید و هم به آنها میدان بدهید. به آنها آموزش بدهید تا مانند شما منظم و با برنامه باشند، حساب و کتاب کسب و کار خود را داشته باشند، با مشتری درست رفتار کنند و ریسک نکنند.

۷. **حضور مرتب در بازار:** از نزدیک وضعیت بازار و حرکات رقبا و رفتارهای مصرف کننده را زیر نظر داشته باشید و خود را در دفتر کارتان محبوس نکنید. به گرفتن اخبار و اطلاعات فروش خود از طریق دیگران اکتفا نکنید و سعی کنید خودتان درک درستی از واقعیهایی بازار داشته باشید تا بتوانید درست تصمیم بگیرید.

۸. **داشتن دید درازمدت از منطقه‌ی خود:** سعی کنید نسبت به منطقه‌ی خود دید درازمدتی داشته باشید و از الان بتوانید وضعیت بازار سال آینده یا سالهای بعد را با دقت خوبی حدس بزنید. این کار فقط از طریق گرفتن و بررسی مستمر اطلاعات بازار و فروش و مقایسه‌ی آنها با روال سالهای گذشته ممکن است.

۹. **ایجاد یک سیستم اعتبارسنجی:** یک سیستم اعتبارسنجی دقیق طراحی کنید و به‌وسیله‌ی آن برای تمام نماینده‌ها و عوامل توزیع خود اعتبارهای مشخص و دقیق طراحی، و فروش و طلب خود را از آنها بر اساس این اعتبارها تنظیم کنید.

۱۰. **سناریوهای فروش متعدد:** برای فروش محصولات خود به نماینده یا عامل توزیع خود، سناریوهای مختلفی طراحی کنید تا علاوه بر رویه‌هایی