

دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه جهت اخذ درجه فوق لیسانس

موضوع:

بررسی و مقایسه عوامل ضعف و قوت

استراتژیک

دو تولید کننده کفش ماشینی به منظور

ارائه الگوئی جهت آینده

استاد راهنما: آقای دکتر ابراهیمی

استاد مشاور: آقای دکتر رحمن سرشت

تهیه و تنظیم: ابوالفضل کریمی بدرآبادی

زمستان : 1379



فهرست مطالب

1	فصل اول:
1	کلیات تحقیق
3	1-1. مقدمه
4	1-2. بیان مسئله
4	1-3. اهمیت موضوع
7	1-4. اهداف پژوهش
7	1-5. جامعه آماری و نمونه آماری
8	1-6. فرضیه های تحقیق
9	1-7. تعریف عملیاتی واژه ها
10	منابع و مآخذ فصل اول
11	فصل دوم:
11	تاریخچه صنعت کفش
13	2-1. مقدمه
13	2-1-1. سرگذشت کفش در جهان
14	2-1-2. صنعت کفش در ایران
18	2-2. تولید کفش در ایران و جهان
23	2-3. کفش در آینده صادرات و واردات، ایران و جهان
31	2-4. نگاهی به قیمت و مصرف سرانه کفش در جهان
34	2-5. پیشینه دو تولید کننده جهانی صنعت کفش
34	2-5-1. شرکت نایک
35	2-5-2. شرکت ریپوک
36	منابع و مآخذ فصل دوم
38	فصل سوم:
38	مبانی تئوریک
40	3-1. مقدمه
40	3-2. تعریف برنامه ریزی و اهمیت آن
40	3-3. انواع برنامه های سازمانی
41	3-4. تعریف استراتژی و انواع آن
42	3-5. نقش بازاریابی در برنامه ریزی استراتژیک
43	3-6. استراتژی بازاریابی
53	منابع و مآخذ
54	فصل چهارم:
54	شرح عملکرد کفش گام و البرز
56	4-1. مقدمه
57	4-2. شرح فرضیه اول
58	4-3. شرکت تولیدی صنعتی کفش گام
59	4-3-2. روش ها و ملاحظات قیمت گذاری در کفش گام

63	4-4. شرکت تولیدی صنعتی کفش البرز
67	4-5. تشریح فرضیه دوم
68	4-6. شرکت تولیدی صنعتی گام
72	4-7. شرکت تولیدی کفش البرز
74	منابع و مآخذ
75	فصل پنجم:
75	نتیجه‌گیری و پیشنهادات
76	نتیجه‌گیری و پیشنهادات
77	5-1. مواد اولیه و محصول
78	5-2. مشکلات مربوط به ماشین‌آلات
79	5-3. مشکلات مربوط به نیروی انسانی
80	5-4. عدم وجود سیستم‌های اطلاعاتی

فصل اول : کلیات تحقیق

- 1-1. مقدمه
- 1-2. بیان مسئله
- 1-3. اهمیت موضوع
- 1-4. اهداف پژوهش
- 1-5. جامعه آماری و نمونه آماری
- 1-6. فرضیه های تحقیق
- 1-7. تعریف عملیاتی واژه ها
- منابع و مآخذ فصل اول

1-1. مقدمه

انتخاب کفش توسط مردم معمولاً تحت تاثیر آمیزه ای پر مایه از عوامل مختلف قرار می گیرد. چرا که کفش می تواند وسیله بسیار مهمی برای ابراز خویشن محسوب شود.

بدین ترتیب کسب آگاهی در باره رفتار مصرف کننده در چنین بازار پرنوسانی بسیار دشوار می نماید، دشوار تر از آن پیش بینی رفتار مصرف کنندگان است. شرکت های تولید کننده کفش هر ساله تعداد بی شماری مدل و رنگ جدید عرضه می کنند. اکثر مدل ها برای سلیقه های زودگذر تولید می شوند و غالباً در يك چشم به هم زدن نیز از مد می افتند، می شود که در يك روز يك فروشنده بتواند تمام موجودی خود را به فروش برساند و روزی دیگر حتی موفق به فروش يك جفت هم نشود.

بازار متغیر و بی ثبات کفش جوانان، بزرگترین رزمگاه جنگ کفش محسوب می شود و مرکز شهر، مرکز ثقل این میدان کارزار است. مصرف کنندگان بین سنین 15-22 سال، خریدار حدود 30 درصد کفش تولید شده هستند و با تبلیغات دهان به دهان خود نیز قادرند 10 درصد بازار را تحت تاثیر قرار دهند. روند بسیار از مدها از مراکز شهرها آغاز می شود و تدریجاً به حومه و به بقیه قسمت های کشور سرایت می کند. کودکان شهری برای کودکان حومه های شهر مظهر درستی و اعتبارند و در نتیجه روندهای شکل گرفته در مراکز شهری غالباً خیلی زود به سایر قسمت های کشور سرایت می کند. پس جای تعجب نیست اگر تولید کنندگان کفش به دنبال جلب توجه کودکان شهری و مالکین فروشگاه های کفش مراکز شهرها باشند.

کفش اصولاً در زمینه مد اولین و مهمترین نشانه به شمار می رود. دیگر گذشته است دورانی که کفش ارزان قیمت بود و به کارآبی آن توجه نمی شد و حداکثر دارای انواع سیاه و سفید یا پنجه بارک یا پنجه پهن بود. هم اکنون کفش مظهر شان و منزلت اجتماعی است، شان و منزلتی که خود يك خرده فرهنگ به شمار می آید.

از طرفی چرائی خرید يك نوع کفش مثلاً در مورد علت شور و اشتیاق بسیاری برای داشتن کفش راحتی، اندکی دشوار است. برای مثال شور و شوق به پا کردن کفش راحتی با بند های باز به این دلیل آغاز شد که مردم می خواستند

در مورد انتخاب کفش، رجحان‌های منطقه‌ای و حتی محلی نیز وجود دارد، همچنین تاییدیه اشخاص معروف از اهمیت خاصی برخوردار است. مثلاً در آمریکا آقای جوردن¹ در چهارچوب یک قرارداد 2/5 میلیون دلاری متعهد شده است که به مدت 5 سال کفش نایک² به پا داشته باشد و یا اینکه در شهر بوستون خیابان‌ها به نام نایک و ریبوک³ وجود دارد.

2-1. بیان مسئله

مسئله و موضوع مطروح در این پایان‌نامه عبارت است از:

«مقایسه و بررسی نقاط ضعف و قوت دو شرکت کفش ماشینی به منظور ارائه الگویی جهت پاسخگویی به شرایط آینده»

3-1. اهمیت موضوع

هر مشکل و تجزیه و تحلیل آن و رسیدن به یک راهکار بهینه حل آن همیشه مهم بوده و خود عمل که حل مشکلی از جامعه می‌باشد اهمیت فعل را توجیه می‌کند.

ولی در باب اهمیت پرداختن به مشکلات صنعت کفش باید گفت که این صنعت در دنیا قدمت بسیار دیرینه دارد و در واقع به پیدایش انسان بر روی کره زمین برمی‌گردد، این صنعت دیرینه پیدایش و رشد خود را در تمدن‌های اولیه یافته و از آنجایی که متون پارسی و ایران زمین از تمدن‌های دیرینه دنیا می‌باشد این رشته صنعتی در کشور ما قدمتی بس طولانی دارد.

سردمداران این صنعت در عصر امروز مثل بسیاری از

1. Jordan
2. Nikey
3. Reebok

آمار زیر که توسط فائو (FAO) تهیه شده است دلیل این مدعا است. [1]

تولید کفش چرمی در مناطق مختلف جهان

واحد: میلیون جفت

نام منطقه	تولید در سال	تولید در سال	تولید در سال
اروپا	1171	954	894
آمریکای شمالی	252	196	181
اقیانوسیه	21	16	14
شرق دور	844	1432	2255
آمریکای لاتین	473	468	624
آفریقا	66	69	71
جمع	2827	3135	4039

همچنین اطلاعات و آمار مراکز بین‌المللی نشان دهنده آن است که در بین کشورهای در حال توسعه رشد این صنعت در کشورهای آسیایی دارای نرخ سریع‌تری بوده که جدول زیر نمایانگر این موضوع است. [2]

تولیدکنندگان اصلی کفش چرمی در جهان برای سال 1994
واحد: میلیون جفت - میلیون دلار

نام منطقه	تعداد	درصد تغییرات طي دهه	درصد	ارزش
دنیا	4673	+21/1	35/4	22353
کشورهاي در حال توسعه	3120	+100/1	33/4	10382
کشورهاي توسعه یافته	1554	-32/4	39/3	11972
چین	1500	+345	26/7	3500
ایتالیا	318	-9/8	82/4	4784
برزیل	160	-32/2	80/6	1250
اندونزی	115	+739	90/.	1035
اسپانیا	150	+15/9	48	1850
کره جنوبي	130	+13	40	852
هند	340	+18/1	8/8	260
آمریکا	170	-24/5	8/8	340

به جز کشور ایتالیا که حتی با سیر نزولي نیز دارای جایگاه امپراطورگونه ائي در صنعت کفش است. آمار فوق بیانگر آن سات که تنها چهار کشور آسیائی مذکور در جدول بالا 44% از حجم کل تولید کفش چرمي دنیا و 35% از کل صادرات جهان در صنعت کفش چرمي را به خود اختصاص می دهند و این توجه به این نکته است که آمار مذکور در برگیرنده کلیه دول آسیائی نمی باشد.

همچنین با يك محاسبه ساده می توان مشاهده کرد که متوسط درآمد ارزي يك جفت کفش چرمي که توسط کشورهای در حال توسعه صادر می شود معادل 10 دلار است و این در حالی است که قیمت يك بشکه نفت خام در بودجه مملکتی 15 دلار

از این‌رو بررسی مشکلات این صنعت در ایران و حل آن‌ها می‌تواند علاوه بر اثرات مثبتی که بر اقتصاد داخلی داشته باشد اشتغال‌زایی و جلوگیری از ورود کفش‌های قاچاق - نقش موثری در کسب درآمدهای ارزی غیرنفتی و خودکفایی صنعتی ایفاء کند.

4-1. اهداف پژوهش

در ابتدا هدف از اجرای این پژوهش بررسی محیط بازار و خواسته‌های مصرف‌کنندگان آن و همچنین چگونگی اجرای سیاست‌های بازاریابی توسط چند شرکت کفش ماشینی بود ولی از آنجائی که این امر تحقیقی توسط استاد بزرگوار آقای دکتر روستا و از طریق بخش تحقیق و توسعه کفش بلا صورت گرفته بود.

لذا هدف از این پژوهش به بررسی و مقایسه بین دو تولیدکننده کفش ماشینی در سطح ایران قرار گرفت که با توجه به فرضیه‌های مفروضه با یکدیگر مقایسه شوند.

برای این منظور یک فهرستی از اعم تولیدکنندگان کفش ماشینی در سطح ایران تهیه شد که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده دو شرکت کفش گام و کفش البرز انتخاب شدند که شرح مفصل آن در جامعه آماری و نمونه آماری آمده است.

5-1. جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری ذیل در واقع اعم مجموعه تولیدکنندگان کفش ماشینی هستند که از طریق اتحادیه کفاشان ایرانی معرفی شده‌اند که لیست فوق به صورت زیر تهیه شده است.

1. گروه صنعتی کفش ملی 13. شرکت تولیدی کفش ترجان

2. شرکت کفش گام 14. شرکت شیما کفش

3. گروه صنعتی وین 15. شرکت کفش دلربا

4. گروه صنعتی بلا 16. شرکت تولیدی آفاق

5. شرکت کفش نهرین 17. شرکت تولیدی کفش

سفری

6. شرکت کفش تیزگام مرجان 18. شرکت کفش البرز
7. شرکت کفش مهران 19. شرکت توليدي کفش گام نيك
8. شرکت کفش پيمان 20. شرکت توليدي کفش جهان ورزش
9. شرکت توليدي صنعتي کفش کوشش 21. توليدي کفش فرد
10. شرکت کفش P.A.M 22. شرکت صنعتي کفش رخس
11. شرکت توليدي کفش ارس 23. شرکت صنعتي کفش پيشرو
12. شرکت توليدي کفش دليجان 24. شرکت کفش ايرانا

سپس از طريق نمونه گيري تصادفي ساده دو نمونه جهت بررسي عناصر فرضيه ها انتخاب شدند که اين دو نمونه دو شرکت خصوصي کفش گام و کفش البرز قرار گرفتند.

همچنين ابزار اندازه گيري در اين تحقيق پرسشنامه باز مي باشد که از طريق مصاحبه با مديران بازرگاني اين شرکت ها تکميل شده است که پس از مرور مجدد بر روي نوار کاست، اطلاعات لازم از آن استخراج و طبقه بندي گشته است.

لازم به ذکر است از آن جهت پرسشنامه باز مورد استفاده قرار گرفته است که مبنا و اساس اين تحقيق بر پايه «مقايسه عوامل ضعف و قوت دو توليدکننده کفش ماشيني» قرار گرفته بوده است.

لذا در اين بخش سعي براي اين است که به صورت تشريحي هر يك از فرضيه هاي ارائه شده، در تحقيق در مورد نمونه هاي مورد نظر بررسي گردد و در فصل پنجم اين فرضيه ها به صورت تحليلي مورد تجزيه و تحليل قرار بگيرد.

1-6. فرضيه هاي تحقيق

فرضيه اول:

«مقايسه و بررسي اصول و فنون بازاریابی دو شرکت کفش البرز و گام و ويژگي هر يك از آنها»

متغيرهاي تحت بررسي

الف: روش‌ها و ملاحظات قیمت‌گذاری هر يك

ب : كانال‌هاي توزيع هر کدام

ج : بررسی خط مشی ارتباطی و تبلیغات دو شرکت

فرضیه دوم:

«مقایسه و بررسی شناخت صحیح محیط بازار و مصرف‌کنندگان توسط دو شرکت کفش البرز و گام و ویژگی‌های هر يك»

متغیرهای تحت بررسی

الف: تقسیم بازار و هدف‌گیری در آن

ب : قدرت و انتظارات مصرف‌کنندگان

ج : تحقیقات و شناخت محیط

7-1. تعریف عملیاتی واژه‌ها

الف: برنامه‌ریزی استراتژیک

کلمه استراتژی یا برنامه استراتژیک را می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد:

1. يك برنامه جامع برای تعیین مأموریت‌ها و اجرای هدف‌ها و تامین آن‌ها

2. الگویی که سازمان برای خود انتخاب می‌کند تا به متغیر محیطی پاسخ دهد.

با در نظر گرفتن دیدگاه دوم هر سازمان يك استراتژی دارد حتی اگر هیچ‌گاه آن استراتژی به صورت رسمی و آشکار تنظیم نگردد [3].

ب : کفش ماشینی

در يك تقسیم‌بندی کلی ما می‌توانیم تولیدکنندگان کفش را به دو دسته تقسیم کنیم:

1. تولیدکنندگان سنتی یا دستی کفش

2. تولیدکنندگان جدید یا ماشینی کفش

تفاوت اساسی بین این دو گروه میزان استفاده‌ای است که از ماشین‌آلات اتوماتیک یا نیمه اتوماتیک انجام می‌گیرد. بدیهی است در تولید کفش‌های ماشینی قسمت اعظم

منابع و مآخذ فصل اول

1. Magazine Leather, (January, 1997). pp32
2. Magazine Leather, (January, 1997). Pp30
3. استونر- جیمز (1375)، مدیریت جلد اول، مترجمان، علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ص 413.

فصل دوم :

تاریخچه صنعت کفش

2-1. مقدمه

2-2. تولید کفش در ایران و جهان

2-3. کفش در آینه صادرات و واردات، ایران و جهان

2-4. نگاهی به قیمت و مصرف سرانه کفش در جهان

2-5. پیشینه دو تولید کننده جهانی صنعت کفش

منابع و مآخذ فصل دوم

2-1. مقدمه

به منظور تسهیل و درک بیشتر این قسمت بهتر است آن را به دو بخش تفصیلی تفکیک کنیم تا نمای روشن‌تری از هریک حاصل شود.

2-1-1. سرگذشت کفش در جهان

شاید به درستی معلوم نباشد که چه زمانی بشر کفش را ابداع کرد ولی آنچه که مسلم است، بشر نخستین مجبور بود، که با پای برهنه بر روی سنگ‌های درشت راه‌پیمایی کند و چون سختی می‌کشید روزی به این فکر افتاد که باید پاهای خود را بپوشاند تا از آسیب در امان بماند. بدین‌گونه نخستین کفش‌ها پدید آمدند که به صورت کفش‌های سرپایی بودند و از حصیر، یراق‌های چرمی و حتی از قطعه‌های کوچک چوب درست می‌شدند.

این کفش‌ها را به وسیله بندهایی به دور قوزک پا می‌بستند. البته این‌گونه کفش‌ها در مناطق سرد نمی‌توانستند به خوبی پا را گرم نگاه دارند، از این‌رو چیزهای دیگری به آن افزودند که در نتیجه کم‌کم کفش امروزی در جهان تولد یافت.

ولی به گواه تاریخ اولین افراد متمدنی که کفش را ساختند، مصریان بودند. آنان از لایه‌های چرم یا ماده‌ای به نام پاپیروس کفش می‌ساختند و با دو بند آن را به پای خود می‌بستند، برای حفاظت پنجه گاهی نوك کفش را به طرف بالا برمی‌گرداندند. رومیان پا را فراتر گذاردند و کفشی به نام کالسئوس¹ ساختند. این کفچه‌هایی در اطراف داشت و در قسمت جلو نیز به وسیله بند گره می‌خورد. ژ

طبقات مختلف مردم رم از انواع گوناگون کفش استفاده می‌کردند در برخی نقاط سردسیر مردم کفش‌های مخصوصی به پا می‌کردند. مثلاً گاهی علف‌ها را به صورت لایه و یا تشکچه‌های کوچک در می‌آوردند و آن‌ها را به دور پای خود می‌بستند.

با گذشت زمان این نوع کفش‌های ساده وضع بهتری پیدا کرد و به صورت کفش‌هایی درآمد که از پوست گوزن ساخته

1. Kalseos

و اما... آغاز پیدایش کفش‌های کنونی به دوران جنگ‌های صلیبی (قرن هشتم میلادی) باز می‌گردد. مسیحیان در آن زمان برای رفتن به زیارت مجبور بودند سفرهای طولانی طی کنند، از این‌رو ناچار بودند برای حفظ پاهای خویش از آسیب، راه چاره‌ای بیندیشند. آن‌ها می‌باید از کفش‌هایی استفاده می‌کردند که دوام بیشتری داشته باشد و این خود انگیزه‌ای برای پیشرفت در صنعت کفش‌سازی بود مدت‌ها گذشت سپس در ایتالیا، فرانسه و انگلستان کفش‌های چرمی زیبا ساخته شد که تا به امروز این کفش‌ها سیر تکاملی خود را طی کرده‌اند.

به طور کلی کفش همواره دستخوش مدهای گوناگونی بوده است. مثلاً در زمان جیمز اول، پادشاه انگلستان کفش‌های چرمی نرم و پاشنه بلند مورد پسند بود، با وجود آن‌که راه رفتن با این‌گونه کفش‌ها مشکل بود ولی مردم زیادی از آن استقبال می‌کردند.

مدتی پیش از کفش‌های پاشنه بلند کفش‌هایی متداول گشته بود که به جای پاشنه، پنجه‌اش را بلند می‌ساختند. کفش‌های پنجه بلند بسیار باریک ساخته می‌شد و پنجه آن با نوکی بسیار تیز حدود 5 تا 6 سانتی‌متر بالا آمده بود.

و بالاخره کفاشی در آمریکا هنگامی شروع شد که مهاجری به نام تاس بیر¹ به موجب قراردادی وارد این کشور شد. این شخص به آن‌جا آمده بود تا برای مهاجران کفش بسازد، این واقعه با سال 1880 میلادی باز می‌گردد [1].

2-1-2. صنعت کفش در ایران

پیدایش کفش در ایران و سیر تحول آن از ازمینه قدیم تا کنون فاقد تاریخچه مدونی است و به درستی نمی‌توان گفت اقوام اولیه آریایی در چه زمانی و به چه صورت پای خویش را در برابر صدمات طبیعی محافظت می‌نمودند، اما مطالعه کتیبه‌های مصوری که به چند هزار سال پیش تعلق داشته و به یاری علم پالئو گرافی مدلل می‌سازد که اقوام آریایی همان‌گونه که در بسیاری از پدیده‌های تمدن

1. TasBiero

به هر حال این وسیله ابتدایی، قدیمی‌ترین شکل پاپوش در ایران است و تاریخ پیدایش آن به چهار هزار و پانصد (4500) سال قبل معطوف می‌گردد و ما امروز می‌توانیم بعضی از آثار آن را در نقوش برجسته تخت جمشید ببینیم، البته پس از کفش مرد نمکی در اطراف زنجان، سند 1700 ساله (قرن سه میلادی) صنعت کفش در ایران بدست آمد که کفش از نوعی تمام چرمی بوده و قدیمی‌ترین سند عینی تا به امروز محسوب می‌شود. بدیهی است بعداً چگونگی تهیه کفش در ایران با توجه به مقتضیات جغرافیایی و شرایط اقلیمی تغییرات و تحولات متعددی یافت و پارچه و چرم و مسائل دیگر در تهیه انواع آن مورد استفاده قرار گرفت.

ساکنین نواحی کوهستانی و یا کناره‌های کویر برای پوشش پاهای خویش از وسیله‌ای استفاده می‌کردند که امروزه به آن چارق می‌گویند. چارق از چرم ساخته می‌شد و بندهای درازی داشت که به ساق پا می‌پیچیدند و پشت پا گره می‌زدند و سپس نوع دیگری پاپوش مورد استفاده همگانی قرار گرفت که «ملکی» نامیده می‌شد و هنوز هم در بسیاری از نقاط کشورمان به همین نام شناخته می‌شود و مورد استفاده قرار می‌گیرد. ملکی در حقیقت نوعی گیوه می‌باشد با این تفاوت که رویه آن بلندتر از گیوه‌های معمولی ساخته می‌شود و پشت پاشنه آن را نیز تکه‌ای چرم ضخیم می‌دوزند.

پیشرفت تمدن جهانی و به کارگیری تکنولوژی نوین شکل کفش و چگونگی تهیه آن را در ایران نیز متحول کرد و به تدریج حرفه و صنعت مستقل و عظیمی را ایجاد نمود، در شهرهای بزرگ و پرجمعیت کشور تهیه کفش‌های چرمی دستی رواج فراوانی یافت و کارگران آزموده و ماهر به تهیه انواع کفش با اشکال مختلف و مدل‌های متعدد همت گماشتند و پیشرفت‌های چشمگیری متوجه کشورمان شد.

اما از صنعت کفش ماشینی و یا به طور کلی استفاده از هر نوع ماشین تا حدود سال 1325 شاهد ورود ماشین‌های بسیار کوچک دوخت در قسمت کفش چرمی هستیم همچنین اولین کارخانجات لاستیک‌سازی نیز از حدود سال فوق‌الذکر به فعالیت پرداختند و به صورت بسیار ابتدایی و با ماشین‌آلاتی کوچک و ساده به ساخت کفش لاستیکی مشغول شدند. این کارگاه‌ها و یا کارخانجات کوچک قادر به تولید فراوان و گوناگون کفش برای مصرف‌کننده نبودند و از طرفی فعالیت آن‌ها از نظر علمی خیلی نیز قابل توجیه نبود، تا این‌که در حدود 10 سال بعد یعنی تقریباً از سال 1335 فعالیت کارخانجات کفش ماشینی در زمینه ساخت و تولید کفش چرمی و لاستیکی به صورت مدون و در سطح تولید انبوه در ایران شروع شد به خصوص بعد از سال 1337 سه شرکت کفش ملی، کفش بلا و کفش وین از طریق توسعه عمومی موفق شدند میزان تولیدات کفش را در حد بسیار زیادی افزایش دهند و بالاخص شرکت کفش ملی و شرکت کفش بلا در سال 1350 چنان از حد انتظار فراتر رفتند که مبادرت به توسعه افقی نمودند و زمینه‌ساز شرکت‌های عدیده‌ای شدند که اکنون به تنهایی تا حدودی پاسخگوی بسیاری از نیازهای جامعه ما هستند.

اما اولین علائم ظهور و پیدایش پلاستیک که دارای سهم کمتری از لاستیک در صنعت کفش ایران است در حدود سال‌های 1344 به بعد می‌باشد. از اواسط دهه چهل به دلیل سادگی و سرعت حمل پلاستیک‌ها شاهد رشد سرطانی‌گونه آن در صنعت کفش هستیم که به سرعت توانست جای کفش‌های لاستیکی را اشغال و هر روز آن را محدودتر نماید. متأسفانه کارخانجاتی که در آن زمان وجود داشت به دلایل گوناگون از قبیل فقر دانش فنی، دنباله‌روی از یکدیگر و کسب پول بیشتر مبادرت به ورود ماشین‌آلات جدید تزریق پلاستیک از خارج نمودند و از طرفی به علت عدم برنامه‌ریزی صحیح و استفاده ناجبا از ماشین‌آلات و امیدهای واهی به بعضی از بازارهای صادراتی که زائیده برخی از مسائل سیاسی آن زمان بود و همچنین به واسطه عدم داشتن دانش فنی و آگاهی علمی، چنان ضربه‌ای بر پیکر صنایع کفش پلاستیکی وارد شد که هنوز نیز جبران آن مشهود نیست.

مشکل دیگری که سبب شد معضلات صنعت کفش پلاستیکی دو چندان شود، مد روز شدن و استفاده از مواد نوظهور

موضوع از این قرار بود، مد جدیدی باب روز شده بود و آن به کار بردن تخت کفش‌های لپ‌تاپ‌دار بود که به دلیل ضخامت زیاد از حد یا باید از چوب پنبه ساخته می‌شد و یا این که از مواد پلی‌اورتان و طبیعتاً پلی‌اورتان بهتر از چوب پنبه بود. به هر حال برابر مقررات توسعه کارخانجات در تهران ممنوع بود و برای فراز از این مسئله برخی از ماشین‌آلات تزریق پی.وی.سی (P.V.C) کنار رفتند و پلی‌اورتان جایگزین گردید و حتی کار به جایی رسید که یک شرکت ساخت گازهای طی نیز مبادرت به نصب ماشین‌آلات پلی‌اورتان ورزید. در کنار این مسائل سرمایه‌های خارجی هم به کار گرفته شد به عنوان مثال می‌توان از چند شرکت خارجی نام برد مانند: آت‌ا، فوکوتوشیما و شارل ژوردان و چندین شرکت دیگر که تماماً ملی شده‌اند و تغیر نامه داده‌اند.

البته صرف‌نظر از بعضی ناهماهنگی‌ها، کفش مردم ایران تامین گردید و حتی صادر نیز می‌شده است، به عنوان نمونه تولیدات شرکت‌های گروه صنعتی بلا از سال 1349 تا سال 1357 به کشورهای طرف قراردادی مانند: شوروی سابق، مجارستان، بلغارستان، رومانی، لهستان، اسپانیا، چین، یوگسلاوی سابق، ایتالیا، آلمان، فرانسه، نیجریه، عربستان، عراق صادر می‌شده است.

البته این صادرات چون مبتنی بر خرید ماشین‌آلات و لوازم یدکی آن‌ها و همچنین خرید مواد اولیه از خارج بوده است. طبیعتاً نمی‌توانسته است سودآوری مطلوب و ایده‌آلی را داشته باشد، چرا که لازمه صادرات، تولید واقعی در کشور است و سرهم‌بندی و مونتاژ نمی‌تواند شکل موثری از صادرات باشد [2].

2-2. تولید کفش در ایران و جهان

به نظر می‌رسد، بهترین شیوه برای نشان دادن عمق سستی ما در این صنعت، بیان و به تصویر کشیدن آماری چند در سطح بین‌الملل باشد تا هر عقل سلیمی آن را نقادی کند و بهتر از هر نویسنده نتیجه‌گیری‌های مربوطه را انجام دهد و لی ظاهراً این‌چنین نمی‌توان کرد!

با یک نگاه کلی در سطح جهان از زاویه تولید به صنعت کفش به خوبی می‌توان پی‌برد که از نظر رتبه‌بندی در صحنه تولید کشورهای آسیایی گوی سبقت را از دیگر رقاب‌های خود ربوده‌اند و دارای جایگاه ویژه‌ای گشته‌اند به گونه‌ای که از کل کفش‌های چرمی تولید شده در ابتدای دهه نود 47 درصد آن مربوط به قاره آسیا، 37 درصد آن مربوط به قاره اروپا و آمریکا و بالاخره 14 درصد آن مربوط به قاره آمریکای لاتین و سهم اندکی به قاره آفریقا می‌رسد (رجوع شود به جدول 29، 28 و 27 ضمیمه الف).

با بیان این ارقام به خوبی روشن می‌شود که حدود نیمی از کفش‌های چرمی مردم دنیا در قاره آسیا تولید می‌شود به عبارتی از هر دو جفت کفشی که پای هر انسانی بر روی کره زمین است یک جفت آن آسیائی است و به نظر می‌رسد که این رقم خیلی شگفت‌آوری باشد. شایان ذکر است که قسمت اعظم این تولید در قاره آسیا، مربوط به خاور دور می‌باشد به گونه‌ای که از صد درصد کفش‌های چرمی تولیدی در اوایل دهه نود در کل آسیا، حدود 90 درصد آن مربوط به خاور دور و مابقی به بقیه نقاط آسیا بوده است و ناگفته پیداست که این صنعت عظیم در آسیای دور می‌تواند چه سود سرشاری چه از نظر اقتصادی و چه از نظر کسب اعتبار جهانی داشته باشد (رجوع شود به جدول 29 ضمیمه الف).

مابین کشورهای آسیائی این منطقه نیز باید گفت که چنین جایگاه ویژه‌ای دارد. این کشور با تولید معجزه‌آسای خود نه تنها بخش اعظمی از مصرف داخل را پوشش می‌دهد بلکه در ادامه مبحث خواهیم دید که از طریق صادرات ثروت عظیمی از این صنعت کسب می‌کند و تنها در اینجا به ذکر این نکته اکتفا می‌کنم که درآمد

برای نشان دادن چگونگی رشد تولید این صنعت در دنیا و بیان جهشی که کشورهای دنیا طی یک دهه گذشته داشته اند و همچنین عملکرد صنعت کفش در ایران شاید ذکر آماری چند بی دلیل نباشد [3].

آمار هفت تولید کننده کفش در دنیا برای سالهای 81-1980

واحد: میلیون جفت

درصد غیر	غیر چرمی	چرمی	انواع کفش	نام کشور
86%	746	116	860	چین
93%	260/2	18/99	279	کره
63%	247	155	422	برزیل
32%	133	301	444	ایتالیا
81%	174	41	215	ژاپن
18%	88	376	464	آمریکا
77%	53/4	15/9	69/3	ایران ¹

1. آمار ایران مربوط به سال 1995 می باشد.

آمار ده تولیدکننده کفش در دنیا برای سال‌های 1991-92

واحد: میلیون جفت

درصد غیر	غیر چرمی	چرمی	انواع	نام کشور
82%	2364	536	2900	چین
58%	280	210	490	کره
52%	223	207	430	برزیل
28%	111	300	411	ایتالیا
-	-	-	376	تایوان
87%	279	41	320	ژاپن
85%	272	48	320	تایلند
23%	64	216	280	آمریکا
81%	226	54	280	اندونزی
77%	57/3	17	74/3	ایران ¹

همان‌طور که می‌بینید کشور چین طی یک برنامه صحیح و اصولی طی یک دهه توانسته است رشدی معادل 230% در پخش تولید کفش داشته باشد که این بیشتر به یک معجزه شبیه است تا یک رشد اقتصادی. همچنین کشور کره نیز دارای رشدی معادل 75% بوده است که رشد خوب و قابل قبولی می‌باشد.

نکته دیگری که قابل بررسی است آن که تقریباً نیمی از کفش‌های دنیا از نوع چرمی و نیمی دیگر از نوع پلاستیکی، لاستیکی و یا پارچه‌ای می‌باشد و این خود می‌تواند اهمیت صنعت کفش چرمی را در دنیا یادآوری کند صنعتی که اگر ما اولین تولیدکننده آن نبودیم بدون شک یکی از بنیان‌گذاران آن بوده ایم.

1. آمار ایران مربوط به سال 1996 می‌باشد.

اما اجازه بدهید از زاویه دیگری هم تولید کفش در دنیا را بررسی کنیم. پس لطفاً به جداول زیر توجه فرمائید [4].

سهم ارزش افزوده صنعت کفش در جهان برحسب کشور و مناطق

واحد: درصد

کشور/مناطق	1980	1985	1990	1995
کشورهای پیشرفته	74/2	71/9	71/7	69/2
اروپای شرقی و روسیه	11/7	14/3	16	6/4
اروپای غربی	42/9	40/5	39	43/9
ژاپن	4/4	4/8	5/6	6/9
آمریکا	13/1	9/9	8/4	8/9
سایر کشورهای پیشرفته	2/1	2/4	2/7	3/1
کشورهای در حال توسعه	25/8	28/1	28/3	30/8
جمع	100	100	100	100

نکته جالب این است که اگر چه کشورهای در حال توسعه از نظر حجم تولید در جهان بسیار شاخص‌تر از کشورهای توسعه یافته هستند ولی کشورهای پیشرفته ارزش افزوده بیشتری را از این صنعت کسب می‌کنند و به عبارتی قسمت اعظم سود این صنعت روانه جیب‌های این کشورها می‌شود.

بررسی چرائی این اتفاق بسیار مفید می‌باشد، از جمله دلایل این چرائی می‌توان به تکنولوژی برتر در تولید و طراحی کفش در این‌گونه کشورها اشاره کرد به عبارتی ما طی بحث گذشته عنوان کردیم که کشورهای موسوم به در حال توسعه قسمت اعظم کفش مردم دنیا را تولید می‌کنند ولی واقعیت انکارناپذیر آن است که تکنولوژی سخت‌افزاری و همچنین نرم‌افزاری صنعت کفش ماشینی هنوز هم در دست کشورهای پیشرفته می‌باشد و همین عامل هم سبب کسب درصدی بالا از ارزش افزوده، حتی با توجه به حجم پایین تولید آنها می‌باشد. از طرفی حجم عظیمی از کفش‌های تولید شده در کشورهای در حال توسعه به صورت خام (بدون نصب مارک

بررسی آمار و اطلاعات بین‌المللی نیز مطالب عنوان شده در سطور قبلی را نیز تایید می‌کند، طبق آماری که توسط یونیدو¹ انتشار یافته است ارزش، ارزش افزوده ایجاد شده توسط هر کارگر برای سال‌های 94 و 95 برای کشور ژاپن 58000 دلار، برای آمریکا 41000 دلار و برای ایتالیا 32000 دلار بوده است، در صورتی که همین آمار برای کشورهای در حال توسعه چون سنگاپور 23000 دلار، مکزیک 10000 دلار و فیلیپین 6000 دلار می‌باشد. که این خود نشان دهنده اثر تکنولوژیکی این صنعت در ایجاد ارزش افزوده بیشتر است.

اما یکی دیگر از جنبه‌های تولید در این صنعت که قابل بحث و بررسی است، چگونگی تقسیم قیمت فروش یک جفت کفش در کشورهای مختلف است که جدول زیر این مهم را عنوان می‌کند [5].

تقسیم هر دلار فروش صنعت کفش به عوامل آن برای سال‌های 1990-95
واحد: درصد

نام کشور	هزینه مواد	هزینه و دستمزد	سود عملیاتی	جمع
ایتالیا	73/3	17/4	9/2	100
ژاپن	56/4	21/6	22/1	100
آمریکا	50/5	20	29/4	100
چین	56/4	33/7	9/9	100

اندونزي	61/6	13/6	24/9	100
فیلیپین	37/4	12/1	50/5	100
ایران	61/8	28/2	10	100
سنگاپور	62/8	22	15/2	100
کره	53/3	19/4	27/3	100

همان‌طور که ملاحظه می‌فرمائید در سطح جهان بیش از نیمی از قیمت فروش يك جفت كفش مربوط به هزینه مواد آن است و این عامل در بین کشورهای مختلف دنیا تقریباً یکسان است ولي آنچه که بسیار متفاوت و ناهمگون می‌باشد هزینه دستمزد و سود عملیاتی است که دول مختلف بابت يك جفت كفش پرداخت و یا دریافت می‌کنند با اطمینان می‌توان گفت آن کشورهای که سود عملیاتی بیشتری از این صنعت کسب می‌کنند آن‌هایی هستند که دارای ضریب دستمزد کمتری می‌باشند. به بیان ساده هزینه مواد در صنعت كفش اگر نگوییم درصد ثابتی در کشورهای مختلف جهان است ولي درصدهای بسیار نزدیکی را شامل می‌گردند ولي آنچه که سبب می‌شود کشوری و خاصه تولیدکنندگان آن کشور سود بیشتری کسب کنند پائین نگاه داشتن سطح حقوق و دستمزد پرداختی به کارگران این بخش از صنعت می‌باشد، مثلاً کشوری مانند اندونزي اگر چه 61/6 درصد قیمت فروش خود را صرف مواد اولیه می‌کند ولي با پرداخت 13/6 درصد دستمزد به ازای هر دلار فروش توانسته است سودي معادل 25 درصد از هر دلار فروش داشته باشد که این ارقام همان‌طور که مشاهده می‌کنید در ایران با مقایسه با دیگر کشورهای جهان به هیچ وجه مناسب نیست.

2-3. كفش در آینه صادرات و واردات، ایران و جهان
حقیقت آن‌چه که تلخ است ولي برای زنده بودن صنعت لازم، البته گوش شنوایی می‌خواهد و دلي پر همت.

دکتر رفعتی کارشناس اقتصادي کشور اعلام کرده است با استقرار وضعیت فعلي قیمت جهانی نفت تا سال 1400 درآمد سرانه نفتي از 600 دلار به 20 دلار تنزل پیدا می‌کند.

این که اگر درآمد رسمی
نفت با شاخص جهانی پیش برود درآمد سرانه ما از 600
دلار به 20 دلار خواهد رسید [6].

پس از این مقدمه اجازه بدهید که صنعت کفش را از
منظرگاه صادرات و واردات در جهان مورد بررسی قرار
دهیم. برای این منظور ابتدا بهتر است که وضعیت واردات
و صادرات را در دولتهای پیشرفته تجزیه و تحلیل کنیم
[7].

تجارت انواع کفش در آلمان

واحد: میلیون جفت

عوامل	1993	1994	1995	1996
تولید	56/36	49/01	46/5	33/2
صادرات	52/94	56/61	50/5	50/9
واردات	391/44	385/68	337/1	340
مصرف کل	394/86	378/08	333/1	333/3

تجارت انواع کفش در فرانسه

واحد: میلیون جفت

عوامل	1993	1994	1995	1996
تولید	154/36	155/04	153	138
صادرات	63/49	61/32	58/25	153
واردات	234/11	244/43	247/82	235
مصرف کل	324/07	338/16	342/57	316

تجارت انواع کفش در انگلستان

واحد: میلیون جفت

عوامل	1993	1994	1995	1996
تولید	112/7	105/6	103/1	92/1
صادرات	31/39	35/44	34/8	39
واردات	182/34	216/77	212/8	239/6
مصرف کل	263/65	286/92	281/1	292/7

تجارت انواع کفش به غیر از کفش‌های لاستیکی در آمریکا

واحد: میلیون جفت

عوامل	1993	1994	1995	1996
تولید	198	196	196	194
صادرات	20/7	22/5	20/5	21
واردات	1065/2	1101/2	1079/4	1100/2
مصرف کل	1242/5	1274/8	1254/9	1273/2

همان‌طور که می‌بینید و قبل از این هم ذکر شد کشورهای پیشرفته پس از این‌که تا مدت‌های زیادی سردمدار این صنعت بودند به دلایلی تصمیم گرفتند که به صورت کشورهای خریدار محصول کامل دربیایند.

در این کشورها همان‌طور که از آمار ارائه شده پیداست حجم واردات به طور متوسط پنج برابر تولید داخل است به عبارتی از هر شش جفت کفش مصرفی در این کشور پنج جفت کفش وارداتی می‌باشد که عموماً هم تولیدات کشورهای در حال توسعه بوده (جدول ضمیمه الف شماره 41).

نسبت واردات به صادرات در این کشورها بازهم تعجب‌آورتر است این نسبت به طور متوسط به 15 برابر می‌رسد به عبارتی به طور میانگین واردات 15 برابر از صادرات بیشتر است، پس می‌توان گفت کشورهای پیشرفته عموماً خریداران خوب و مشتاقی برای کفش‌های تولیدی

حال بیاییم ببینیم که آیا کشور ما، ایران از این فرصت طلایی توانسته است استفاده کند یا خیر، از این رو آمارهای زیر جمع آوری شده است که در زیر می‌آید [8].

واردات انواع کفش به آلمان و سهم صادرات ایران در آن

واحد: هزار دلار

نسبت واردات	درصد	ارزش صادرات	ارزش	سال
0/00001	13/7	84/ .3	4721445	1992
0/00001	11/7	74/33	4192139	1993
0/0004	11/5	189/91	4473123	1994
0/00009	10/5	406/21	4393951	1995

واردات انواع کفش به فرانسه و سهم صادرات ایران در آن
واحد: هزار دلار

نسبت واردات	درصد	ارزش صادرات	ارزش	سال
0/0000005	6/6	1/2	2272009	1992
0/0000001	5/6	0/346	1998785	1993
1/0000005	5/5	1/18	2153695	1994
0/0000004	5/7	9/81	2427453	1995

واردات انواع کفش به انگلستان و سهم صادرات ایران در آن
واحد: هزار دلار

نسبت واردات	درصد	ارزش صادرات	ارزش	سال
0/0000002	5/6	3/92	1924590	1992
0/000001	5	21/03	1763075	1993
0/0000002	5/1	4/53	2002749	1994
0/0000009	5/1	2/16	2188459	1995

واردات انواع کفش به آمریکا و سهم صادرات ایران در آن
واحد: هزار دلار

نسبت واردات	درصد	ارزش صادرات	ارزش	سال
0/000000	29/5	0	101153302	1992
0/000000	31/5	0	11182776	1993
0/000000	30	0	11697379	1994
0/000000	28/6	0	12176970	1995

متأسفانه آن‌گونه که زبان آمار بازگو می‌کند کشور ما و در واقع تولیدکنندگان ما نه تنها از این فرصت استفاده نکرده‌اند بلکه اصلاً بهره‌ای از آن نبرده و در این‌جاست که این سوال بزرگ مطرح می‌شود که چرا؟ و این سوال بزرگتر که مسبب این سهل‌انگاری که بوده است. آیا دولت، تولیدکننده یا مراکز علمی؟

و ما برای این‌که ببینیم کشورهای دیگری که خوب فرصت‌ها را می‌شناسند و خوبتر از آن به این فرصت‌ها پاسخ مناسب می‌دهند، نفع دوراندیشیشان چه بوده و چه سودی کسب کرده‌اند به آمار زیر توجه می‌کنیم [9].

کل درآمد صادراتی انواع کفش برای شش کشور دنیا

واحد: میلیون دلار

ایران	تایلند	اندونزی	کره	چین	ایتالیا	سال
19/9	955/5	1300/2	3043/3	4084/4	6317/1	1992
11/7	1035/1	1628	2128	5053/8	5743/1	1993
36/8	1484/5	1848/2	1556/6	5076/8	6465/3	1994
50/8	2099	1998/1	1245/7	6273/6	7304/3	1995

چین با فروش 6 میلیارد دلاری کفش به جهان توانسته است صادرات نفتی را و یا بیش از کل صادرات غیر نفتی ما درآمد داشته باشد، تایلند با فروش 2 میلیارد دلاری توانسته است 40 برابر صنعت کفش ما که قدمت 4500 ساله را یدک می‌شد درآمد ارزی کسب کند و کشور ایتالیا، کشوری که صنعت کفش را بعد از ما شروع کرد فروش 700.000.000 دلاری را به رخ تمام جهانیان می‌کشد و حقاً که این کشورها به خوبی مزد فرصت شناسی و سعی و تلاش خود را گرفته‌اند و به خوبی توانسته‌اند بازار دنیا را در این بخش از صنعت، به واقع کلام قبضه کنند [10].

سهم صادرات شش کشور جهان از کل صادرات

واحد: درصد

ایران	تایلند	اندونزی	کره	چین	ایتالیا	سال
0/06	3	4/1	9/6	13	20/1	1992
0/03	3/1	4/9	6/4	15/1	17/2	1993
0/09	4	5	4/2	15/4	17/4	1994
0/1	5/2	4/9	3/1	15/5	18/1	1995

شاید برای بسیاری از خوانندگان این شبه پیش آید که آری؛ این کشورها از ابتدا با یک بنیه قوی و با یک سرمایه‌گذاری کلان اولیه و طی مدت مدیدی به اینجا رسیده‌اند ولی این طور نیست (جدول شماره 51 ضمیمه بخش الف)

این کشورها به این رشد و توانائی نرسیده اند به جز با يك برنامه‌یزي درست توسط متخصصین هر بخش و از آن درست‌تر اجرای دقیق و پرهمت این برنامه‌ریزی. شاید کشور اندونزی در این بین مثال زدنی باشد، این کشور در سال 1986 سهم صادراتش از کل صادرات جهان صفر درصد بوده یعنی هیچ ولي با برنامه‌ریزی صحیح، تلاش و تفکر ظرف کمتر از يك دهه توانسته است 5% از بازار جهانی را بدست بیاورد و درآمدی برابر 2 میلیارد دلار را کسب کند یعنی تقریباً برابر با کل درآمد صادرات غیر نفتی ما طی همین سال.

حال شما رشد ایران را در این بخش بنگرید، رشدی ناموزون ضعیف و ناهماهنگ که معلوم نیست تا کی بتواند دوام بیاورد و نباید از یاد برد که شروع صنعت کفش در ایران طبق گواه تاریخ 25 قرن قبل از میلاد مسیح یعنی 4500 سال پیش بوده است.

و طبق اسناد و مدارك عینی حداقل به 17 قرن پیش یعنی قرن سه میلادی باز می‌گردد. در صورت آن‌که طبق پژوهش‌های تاریخی صنعت کفش در اروپا به قرن هشت میلادی باز می‌گردد.

پس آیا می‌توان گفت که ایران همگن و هم‌وزن چه کشوری نبوده است؟

آیا اروپا، یا آسیای شرقی و جنوبی که پیدایش بسیاری از کشورهای آن بر اثر آتشفشان در دل اقیانوس طی 500 سال اخیر اتفاق افتاده است.

4-2. نگاهی به قیمت و مصرف سرانه کفش در جهان

شاید قبل از این گزارش اعتقاد داشتم که برای کسب درآمد ارزی صرفاً بایستی دست به تولید محصولاتی زد که دارای تکنولوژی پیچیده هستند و احتیاج به ادوات و ماشین‌آلات پیشرفته دارند، ولي بعداً متوجه شدم که برای کسب درآمد دلاری راه‌های گوناگون و ساده‌تری نیز هست به شرط آن‌که فرد محیط پیرامونی خود را خوب بشناسد و به درستی به فرصت‌ها و تهدیدات آن پاسخ گوید.

متوسط قیمت يك جفت کفش خریداری شده توسط بزرگترین واردکنندگان

واحد: دلار

آمریکا	انگلستان	فرانسه	آلمان	سال
9/3	9/4	9/5	12/5	1990
8/8	9/5	9/5	12	1991
8/8	9/7	9/6	12/2	1992
10/4	9/6	8/5	10	1993
10/6	9/2	8/8	10/7	1994
11/2	10/2	9/7	13/03	1995

جدول فوق و اطلاعات حاوي در آن اين نکته را بازگو مي‌کنند که ميانه‌گين قيمت خريد يك جفت کفش، حال چرمي يا غيرچرمي در کشورهاي پيشرفته که در واقع بزرگترين واردکنندگان کفش در دنيا هستند چيزي حدود 11 دلار آمريکا مي‌باشد و اين با توجه به آن است که بودجه سال 1378 مملکت ما با قيمت هر بشکه نفت 11 دلار طراحي و تصويب شده است.

به عبارتي ما تساوي زير را داريم:

ارزش صادرات يك جفت کفش = ارزش صادرات يك بشکه نفت خام

من اطلاع دقيقي ندارم ولي حدس قريب به يقين آن است ارزش افزوده حاصله از توليد و صدور يك جفت کفش احتمالاً بيشتر از يك بشکه نفت خام است چرا که معقولانه مي‌رسد محصولات ساخته شده پيش از محصولات خام ارزش افزوده ايجاد کنند و اين گذشته از اين نکته است که صادرات محصولات کامل از نظر اشتغالزائي، بلوغ اقتصادي، کسب شهرت و خودکفائي مي‌تواند نقش بسيار موثرتري را ايفا کند که طبيعتاً صادرات نفت خام اين مهم را شامل نمي‌شوند.

اگر چه بيان اين نکته نيز خالي از لطف نيست که هنوز هم کفشهاي توليدي کشورهاي عقب افتاده از کفشهاي توليدي کشورهاي پيشرفته با قيمت پايين‌تري توسط مصرف‌کنندگان خريداري مي‌شود به گونه اي که نسبت قيمت

ولي حتي با اين ضعف هم فكر مي‌كنم هر عقل سليم و با وجداني با توجه به قيمت صادراتي كفش در دنيا قبول داشته باشد كه صادرات كفش خيلي بهتر از صادرات خون سياه اين مملكت مي‌باشد.

اين در حالي است كه مصرف‌كنندگان كشورهاي اروپايي و آمريكائي به خاطر مصرف سرانه بالائي كه دارند از مشتريان خوب و پروپا قرص كفش‌هاي كشورهاي در حال توسعه محسوب مي‌شند [11].

مصرف سرانه كفش در چند كشور جهان

واحد: قيمت

نام كشور	1992	1993	1994	1995	1996
پرتغال	3/4	3/4	3/8	3/3	3/5
فرانسه	6/1	5/6	5/8	5/9	5/8
آلمان	5	4/8	4/6	4/1	4/09
ايتاليا	3/1	2/9	3/2	3/3	2/6
انگلستان	4/3	4/8	4/9	4/8	5
آمرিকা	4/8	5/1	5/1	5	5
اتحاديه اروپا	4/4	-	-	4/1	4/2

حال آن‌كه ما از اين خوان پرنعمت، حداقل نصيب يا بهتر بگويم هيچ نصيبي نبرده‌ايم و به واق چرا؟

در صورتي كه همين كشورهاي در حال توسعه كه شايد از نظر توان اقتصادي امكانات بالقوه آن اعم از مواد اوليه، سرمايه، موقعيت جغرافيايي، قدمت تاريخي و يا حتي تكنولوژي توليدي يا با ما برابر و در گاهي موارد گمتر از ما هستند توانسته‌اند در اين بازار بزرگ كه ميلياردها مشتري بالقوه را شامل مي‌شوند، يك جفت كفش چرمي را تا حدود قيمت 17 دلار صادر كنند يعني دو برابر قيمت يك بشكه نفت خام در سال 1998 ميلادي (جدول 55

5-2. پیشینه دو تولید کننده جهانی صنعت کفش

به منظور درک این صنعت و همچنین شناخت بیشتر تولیدکنندگان آن در جهان، در این قسمت بهتر دیدیم گوشه‌ائی از عملکرد و سرگذشت دو شرکت معروف تولیدکننده کفش‌های ورزشی یعنی نایک و ریبوک را عنوان کنم، باشد که جرقه‌ائی برای تامل بیشتر در این صنعت پارینه ایرانی باشد.

1-5-2. شرکت نایک

در اوایل دهه 1980 شرکت نایک در مبارزه‌ای که هم اکنون هم آن را جنگ کفش‌های راحتی می‌نامند، پیروز شد. نایک با کفش‌های مخصوص دویدن خود که دارای استحکام زیادی بودند و در اصل نیز به عنوان کفش طبی طراحی شده بود ولی به عنوان کفش تفریحی مورد استفاده قرار می‌گرفت بر شرکت آدیداس پیشی گرفت و برای مدتی کوتاه رهبری بازار 5 میلیارد دلاری کفش ورزشی ایالات متحده آمریکا را از آن خود ساخت.

مد، اصولاً بی‌ثبات و ناپایدار است و به همین دلیل عمر رهبری نایک در بازار نیز چندان دوام نیاورد. در سال 1986 شرکت تازه از راه رسیده ریبوک با محصول جدید خود یعنی کفش ورزشی چرمی نرم، فاصله خود را با نایک به حداقل ممکن رساند.

ریبوک با این محصول جدید کفش نایک را تبدیل به کفشی از مد افتاده کرد و خود پیشگام بازار شد. ریبوک در سال 1987، 30 درصد سهم بازار را از آن خود ساخت. در حالی که سهم نایک به 18 درصد تقلیل یافته بود. در سال 1988 شرکت نایک درصدد مقابله به مثل برآمد، این شرکت با یک بودجه 20 میلیون دلاری و با استفاده از یک برنامه تبلیغاتی که از ستاره فوتبال و بیس‌بال آمریکا بوجکسون¹ نیز بهره‌مند بود، بازار تازه به وجود آمده‌ای را نشانه گرفت که به دنبال کفش خوب بود. بازار کفش ورزشی در این زمان سریعاً قطعه قطعه می‌شد. نایک با

1. Bojackson

این شرکت تا سال 1990 تقریباً برای هر نوع ورزش قابل تصویری، اعم از پیاده روی، گردش، دوچرخه سواری و حتی برای موج سواری و تشویق کنندگان در میادین ورزشی نیز کفش تولید می کرد.

تعداد کفش های تولیدی شرکت خودگواه خوبی برای تجدید حیات نایک به شمار می آید. هم اکنون سهم بازار نایک به 25 درصد رسیده است و این درصد همچنان روبه افزایش است. سهم بازار ریبوک نیز به زیر 24 درصد سقوط کرده است.

ولی به نظر نمی رسد جنگ تمام شده باشد. شرکت ریبوک هم اکنون با محصولات و برنامه های بازاریابی جدیدی اقدام به ضد حمله کرده است و در این صنعت بی ثبات که رهبرانی نظیر کنورز¹ را در دهه 1970 و آدیداس و نایک را در دهه 1980 به خود دیده و شاهد افت و خیزهای آنان نیز بوده است، جنگ همچنان ادامه دارد. هر دو شرکت نایک و ریبوک برای موفقیت عملکرد حریفان اصلی و رقبای جدید را به شدت تحت نظر دارند و گاهی نیز غافلگیر شده اند. برای مثال عواید موقعیت سال 1989 به هیچ کدام از دو شرکت نایک و ریبوک تعلق نگرفت، بلکه شماره سه دیگری به نام ال.اگیر² نیز وجود داشت که هنوز از راه نرسیده فروشی در حدود 600 میلیون دلار (کل صادرات ما در صنعت کفش به سال 1996، 51/3 میلیون دلار بوده است) و 11 درصد سهم بازار را از آن خود ساخت [12].

2-5-2. شرکت ریبوک

ظرف شش سال یعنی از سال 1981 تا 1987 فروش سالانه کارخانه ریبوک از 1/5 میلیون دلار به یک میلیارد دلار رسید که رشدی در حدود 6666 درصد را نشان می داد. در سال 1979 هنگامی که پال فایرمن³ که فروشنده لوازم کوهنوردی و اردوهای شخصی بود، در نمایشگاه بین المللی

1. Convers

2. L.Ager

3. Pale Fairman

با يك تصميم گيري مدبرانه فاي رمن كه متوجه علاقه روزافزون آمريكائي ها به آيروبك¹ يعني ورزش به همراه موسيقي شده بود براي اولين بار كفش ورزشي آيروبك را با چرم نرم و نام تجاري فري استايل² عرضه كرد.

در سال 1982 رنگهاي شاد و خيره كننده اين نوع كفشهاي ريبوك توجه مربيان اين ورزش و شاگردان آنها را جلب كرد.

شركت بين المللي ريبوك توانسته است به صورت موفقيت آميزي كفشهاي تنيس، بسكتبال، راحتي و كفشهاي براي كودكان عرضه كند. همچنين در سال 1988 براي كساني كه بايد سه جفت كفش براي تنيس، دو، بسكتبال و يك جفت كفش راحتي مي خريدند، كفش جديدي به نام كراس ترينرز³ توليد كرد كه مشرتري براي هر جفت آن بايد از 55 تا 90 دلار مي پرداخت. استفاده از استراتژي تقسيم بازار، انتخاب بازار هدف و جلب رضاييت مشرتري رمز موفقيت شركت ريبوك است. [13].

منابع و ماخذ فصل دوم

1. لئوكوم، اركوي (1364)، به من بگو چرا؟؟؟، جلد دوم، ترجمه دكتر سيد خليل خليليان، چاپ اول: تهران، موسسه چاپ شفق، ص 80.
2. آرين نژاد، محمد (1376). صنعت كفش در ايران، مجله

1. Air-Bice
2. Free Stail
3. Crase Trinrs

3. Bo Lunden and Feren Schmel (1984) *Third Consultation on the Leather and Leather Products Industry*, Public: Uienna, pp 82-83.
4. UNIDO (1998) *International Year Book Industrial Statistics*, Public: USA, pp.46
5. همان مأخذ، صفحه 78 و 79.
6. پورقالي، شهریار (3 آبان 1377)، بخش اقتصادي روزنامه اميد جوان، ص 7.
7. ---, (May, 1997), *Magazine Leather*, pp. 28-29.
8. UNIDO (1995) *International Trade Statistics Year Book*, Public: Vienna pp.215.
9. همان مأخذ صفحه 215.
10. همان مأخذ صفحه 215.
11. ---, (May, 1997), *Magazine Leather*, pp. 28-29.
12. کاتلر، فيليپ (1376)، *اصول بازرگاني*، ترجمه بهمن فرزند، چاپ اول اصفهان: مدرسه آتريپات، ص 206-202.
13. ونوس، داود؛ ابراهيمي، عبدالحميد؛ روستا، احمد (1375). *مديريت بازرگاني*، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت ص 147.

فصل سوم :

مباني تئوريك

3-1. مقدمه

3-2. تعریف برنامه‌ریزی و اهمیت آن

3-3. انواع برنامه‌های سازمانی

3-4. تعریف استراتژی و انواع آن

3-5. تنش بازاریابی در برنامه‌ریزی استراتژی

3-6. استراتژی بازاریابی

منابع و مآخذ فصل سوم

3-1. مقدمه

از آنجایی که موضوع و فرضیات این تحقیق برپایه دو مقوله بازاریابی و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، که البته این دو مبحث رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند. لذا معقولانه است که مبانی تئوریک هر یک از این دو مبحث را به صورت تفکیک شده و موجز تعریف نمائیم، چرا که در این حالت درک و تعریف مطالب سهل‌تر و روان‌تر خواهد شد، البته در حین مبانی تئوریک این دو مقوله چگونگی ارتباط این دو مبحث با هم نیز عنوان می‌شود.

3-2. تعریف برنامه‌ریزی و اهمیت آن

برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین، بیان و مشخص کردن گام‌هایی که ما را از وضعیت حال به وضعیت مطلوب در آینده صعود می‌دهد. برنامه‌ریزی نسبت به دیگر وظایف مدیریت دارای اهمیت بیشتری است به گونه‌ای که می‌توانیم برنامه‌ریزی را به عنوان ریشه یک درخت بزرگی بدانیم که شاخه‌های آن را سازماندهی، رهبری و کنترل تشکیل می‌دهند.

3-3. انواع برنامه‌های سازمانی

سازمان‌ها دارای سه نوع برنامه می‌باشند:

الف: برنامه‌های کوتاه مدت

برنامه‌هایی هستند که ظرف زمانی آن‌ها کمتر از یک سال است و به منظور هماهنگی بخش‌های مختلف با هم و تحقق اهداف کوتاه مدت طراحی و اجراء می‌شود، این برنامه براساس موقعیت موجود برنامه بلند مدت طراحی و تصویب می‌شود.

ب : برنامه‌های بلند مدت

در این برنامه عوامل و نیروهایی که انتظار می‌رود ظرف چند سال آینده وضعیت سازمان را تحت تاثیر قرار دهند تشریح می‌گردد. این برنامه دارای ظرف زمانی 5 ساله یا بیشتر است که اهداف بلند مدت، خط مشی‌های اصلی واحدها برای دستیابی به اهداف و منابع مورد نظر را در برمی‌گیرد، نکته قابل توجه این است که این‌گونه برنامه تماماً برپایه فعالیت‌های جاری طراحی می‌شود.

ج : برنامه های استراتژیک

برنامه استراتژیک در واقع بستر برنامه بلند مدت است و دربرگیرنده :

1. بیان رسالت و مأموریت سازمان
2. بررسی و تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدات محیطی
3. بهره برداری از فرصتها یا مقابله با تهدیدات از طریق حفظ یا حذف فعالیتهای به خصوص یا پیگیری فعالیتهای جدید.

3-4. تعریف استراتژی و انواع آن

واژه استراتژی را میتوان از دو دیدگاه مورد تعریف قرار داد.

- استراتژی عبارت است از یک برنامه جامع برای تعیین مأموریت و اجرای مدتها و تامین آنها
 - استراتژی عبارتست از الگویی که سازمان برای خود انتخاب میکند تا به متغیرهای محیطی پاسخ دهد.
- براساس تعریف دوم هر سازمانی یک استراتژی دارد حتی اگر هیچ گاه آن استراتژی به صورت رسمی و آشکار تنظیم نگردد که دارای انواع زیر است:

الف: استراتژی تدافعی

سازمانها تدافعی محیط اطراف سازمان را با ثبات میپندارند یا به تغییرات توجهی ندارند. این سازمانها بخش کوچکی از بازار بالقوه بزرگ را در اختیار میگیرند و سعی میکنند با کارآیی بالا از ورود رقبای در آن بخش جلوگیری کنند و به همان بخش کوچک قانع هستند، از دیدگاه ساختاری آنها پیرو کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا و تمرکز هستند. نمونه بارز آن بسیاری از سازمانهای متوسط و حتی بزرگ تولیدی در ایران میباشد.

ب : استراتژی ریسک جویانه

آنها محیط را پویان و پرتلاطم میبینند و شاید هم

ج: استراتژی تحلیل‌گرانه

آن‌ها نه محیط را ثابت و نه متلاطم می‌بینند بلکه محیط را متغیر می‌دانند که می‌تواند تا حدود زیادی تغییرات آن را پیش‌بینی کرد. این‌گونه سازمان‌ها به دنبال آنند که با مطالعه و بررسی دقیق محیط و با حداقل ریسک حداکثر سود را برای سرمایه‌گذاری خود کسب کنند. آن‌ها مانند ریسک‌جویان بی‌محابا عمل نمی‌کنند و مانند تدافعی‌ها قانع به سهم خود نیستند. ساختار سازمانی آن‌ها عموماً ترکیبی از دو ساختار ارگانیکی و مکانیکی است به عبارتی بخش‌هایی از سازمان که دارای ثبات بیشتری است، ساختار مکانیکی و بخش‌هایی که در محیط پویا قرار دارد ساختار ارگانیکی دارا می‌باشند مانند شرکت آی.بی.ام.²

د. استراتژی انفعالی

سازمان‌هایی که در این مجموعه قرار می‌گیرند، به محیط اطراف خود کاملاً بی‌توجه هستند اگر محیط کنشی و نیروی به این دسته از سازمان‌ها وارد کند آن‌ها هم در مقابل محیط واکنشی نشان می‌دهند و اگرانه ابداً توجهی به محیط پیرامون خود ندارند، مانند بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران.

5-3. نقش بازاریابی در برنامه‌ریزی استراتژیک

بازاریابی به صورت مختلف نقش بارزی در برنامه‌ریزی استراتژیک ایفا می‌کند. اولاً بازاریابی یک فلسفه هدایت‌گرانه را ارائه می‌کند و آن فلسفه این است که خط مشی شرکت باید حول محور تامین نیازهای گروه‌های عمده مصرف‌کنندگان سازمان دور بزند. ثانیاً بازاریابی از طریق همکاری برای شناسایی فرصت‌های طلایی بازار و ارزیابی توان بالقوه شرکت برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها، منابع و اطلاعات خام اولیه مورد نیاز در

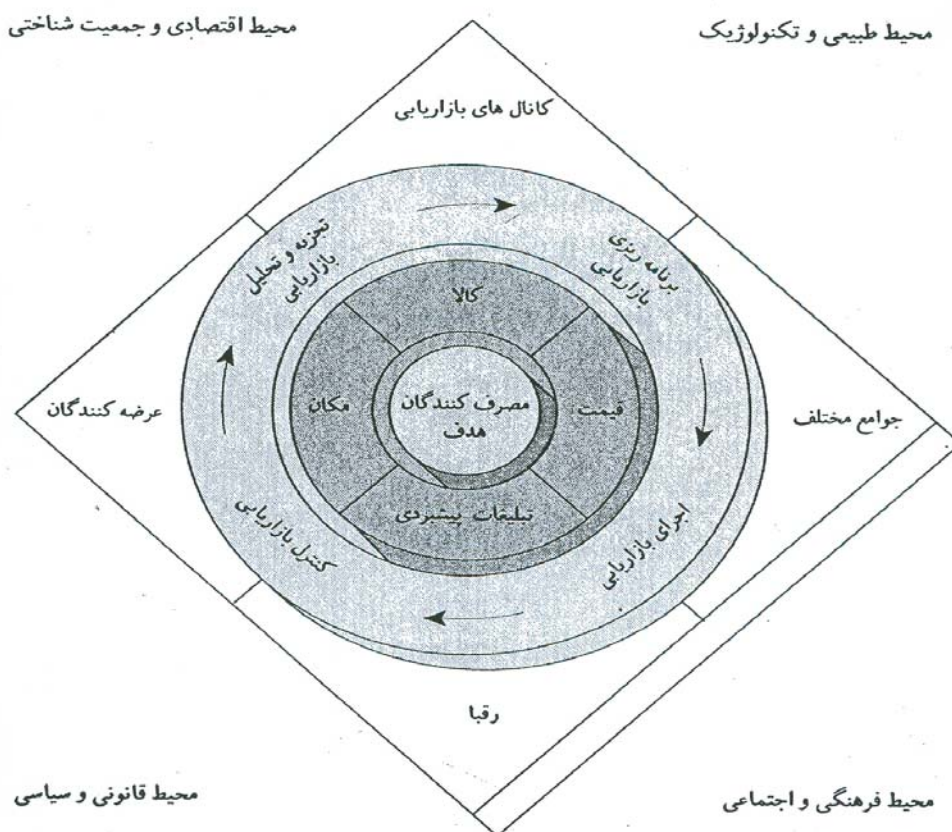
1. 3M

2. I.B.M

3-6. استراتژی بازاریابی

شاید این سوال مطرح شود که اگر چه با توجه به مطالب فوق بازاریابی نقش حساس و تعیین کننده در برنامه ریزی استراتژیک ایفاء می کند و بدون اقرار نیز همین گونه است، ولی خود به واقع تحت تاثیر چه آیتم ها و عناصری شکل می گیرد؟ یا به عبارتی خط مشی و چگونگی شیوه رفتار بازاریابی هر شرکتی متاثر از چیست؟

نمودار زیر تشریح کننده این موضوع است.



نمودار: عوامل موثر بر خط مشی بازاریابی

در واقع هدف از این تحقیق نیز همین بود که سعی شده

1-6-3. محیط خارجی غیر مستقیم سازمان
در واقع این قسمت خارجی‌ترین سطح نمودار می‌باشد که
شامل:

محیط خارجی غیر مستقیم:

✎ محیط اقتصادی و جمعیت‌شناختی

✎ محیط طبیعی و تکنولوژیکی

✎ محیط فرهنگی و اجتماعی

✎ محیط قانونی و سیاسی

این محیط دارای دو ویژگی است:

1. این محیط به طور غیر مستقیم سازمان را متأثر می‌کند. مثلاً عوامل جمعیت‌شناختی و همچنین هرم سنی یا تحصیلاتی افراد یک جامعه شاید هیچ گاه به طور مستقیم و آشکار بر روی سازمان تأثیرگذار نباشد ولی مسلماً به طور ضمنی عامل مؤثری بر فعالیت‌های سازمان خواهد بود.

2. تغییر و تحولات این بخش از محیط خارجی سازمان عموماً کند و قابل پیش‌بینی است در صورتی که در سطوح دیگر عوامل محیطی شاید این‌گونه نباشد.

2-6-3. محیط خارجی مستقیم سازمان
این بخش از محیط که لایه دوم نمودار می‌باشد شامل عوامل زیر است:

محیط خارجی مستقیم:

✎ رقبا

✎ عرضه‌کنندگان مواد اولیه

✎ واسطه‌ها

✎ جامعه

این مجموعه عوامل دو خصیصه مهم را دارا هستند. اول

حال با این توضیح و با توجه به این‌که هر يك از عوامل را در این مجال نمی‌توان به طور مبسوط توضیح داد، صرفاً به بررسی و تجزیه و تحلیل رقبا می‌پردازیم.

الف: تجزیه و تحلیل رقبا

تجزیه و تحلیل رقبا در اداره بازار از طریق جمع‌آوری اطلاعات از رقیبان موجود و کسب اخبار روز اقتصادی حاصل می‌شود، این‌گونه اطلاعات که عموماً توسط بخش خبری واحد بازاریابی جمع‌آوری می‌شود در بدو ورود به سازمان به صورت داده‌های خام¹ می‌باشند که توسط کارشناسان بخش بازاریابی تجزیه و تحلیل شده سپس طبقه‌بندی و منظم می‌گردند که در صورت لزوم در اختیار مدیران بخش‌های مختلف قرار می‌گیرد و همچنین در طراحی خط مشی بازاریابی رقابتی به کار گرفته می‌شود.

ب : بررسی و انتخاب يك خط مشی رقابتی

منظور از خط مشی یا استراتژی رقابتی آن است که ما چگونه با رقبای خود برخورد کنیم تا در نهایت بتوانیم سهم بازار و سود بیشتری از بازار را کسب نماییم. در این زمینه دو تفکر وجود دارد که مربوط به مایکل پورتر و فیلیپ کاتلر می‌باشد. پورتر معتقد است سه نوع استراتژی بازاریابی رقابتی می‌تواند وجود داشته باشد:

- استراتژی رقابتی بر پایه قیمت: یعنی برای رویارویی با رقبا و کسب سهم بیشتر بازار از تاکیک کاهش مستمر قیمت بهره بگیریم.
- استراتژی رقابتی بر پایه تنوع: یعنی استفاده از

1. Data

- استراتژی رقابتی برپایه بازار کانون: که در این حالت سازمان قسمتی از بازار را تسخیر کرده و از طریق توسعه عمودی در آن صنعت مانع ورود رقبا می‌گردد.

تفکر فیلیپ کاتلر در طراحی خط مشی رقابتی بازار منوط به تقسیم‌بندی او از سازمان‌ها می‌شود، این محقق معتقد است سازمان‌ها را می‌توان به سه گروه رهبران بازار، برتری طلبان و دنباله‌روها تقسیم نمود که هر یک با توجه به شرایط خود استراتژی رقابتی خاصی را انتخاب می‌کنند.

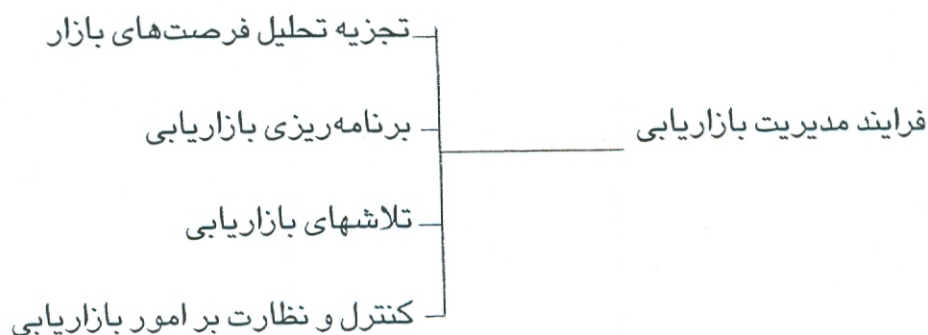
- رهبران بازار: که آن دسته از سازمان‌هایی هستند که بیش از 50٪ از سهم بازار را دارا می‌باشند و استراتژی رقابتی همچون استفاده کنندگان جدید و یا کاربردهای جدید را انتخاب می‌نمایند.

- برتری طلبان: که سهم بازار آن‌ها از رهبران کمتر است و به شدت به دنبال بیشتر نمودن سهم خود از طریق دست و پنجه نرم کردن با رقبا هستند، استراتژی که این سازمان‌ها عموماً از آن استفاده می‌کنند عبارت است از حمله از روبرو، حمله از اطراف، حمله چریکی.

- دنباله‌روها: که دارای سهم کوچکی از بازار هستند و به سهم خود هم قانع هستند و اگر کسی با آن‌ها به رقابت برخیزد کاری به کسی ندارند. استراتژی این‌گونه سازمان‌ها عموماً یک تقلیدی از استراتژی رهبران بازار است.

3-6-3. فرآیند مدیریت بازاریابی

سومین لایه نمودار مذکور شامل عناصری می‌شود که به فرآیند مدیریت بازاریابی موسوم است این عوامل شامل:



که در ادامه به بررسی سرفصل تجزیه و تحلیل فرصت‌های بازار می‌پردازیم.

الف: تجزیه و تحلیل فرصت‌های بازار

هر شرکتی باید توانایی تشخیص فرصت‌های جدید بازار را داشته باشد. هیچ شرکتی نمی‌تواند به محصولات و بازارهای فعلی خود برای همیشه وابسته باشد. محیط پیچیده و در حال تغییر همواره فرصت‌ها و تهدیدات جدیدی را به همراه دارد.

شرکت باید دائماً محیط و مشتریان را زیر نظر داشته باشد به طوری که از تهدیدات مصون بماند و از فرصت‌های پیش آمده نهایت استفاده را به عمل آورد. برای بقاء چاره‌ای جز جستجوی راه‌های جدید برای ارائه فایده به مصرف‌کنندگان وجود ندارد. شرکت‌ها ممکن است تصور کنند که با فرصت‌های کمی روبرو هستند. اما این عقیده فقط معلول قصور در تفکر استراتژیک این شرکت‌ها نسبت به نوع فعالیت و نقاط قوتشان است. هر شرکتی با فرصت‌های زیادی روبرو است. شرکت‌ها می‌توانند به طور اتفاقی یا سیستماتیک به دنبال فرصت‌های جدید باشند.

تمام فرصت‌ها برای یک شرکت مطلوب نیست. یک فرصت بازاریابی باید با منابع و اهداف شرکت تناسب داشته باشد. ماشین‌های فاکس‌مایل، کامپیوترهای جیبی و آنتن‌های ماهواره‌ای از جمله بازارهای طلایی به شمار می‌روند ولی نه برای هر شرکتی.

هنگام تجزیه و تحلیل فرصت‌های بازار از طریق فرآیند مدیریت بازاریابی مدیران به اطلاعات زیادی نیازمندند. این نیازهای اطلاعاتی بیشتر در مورد مصرف‌کنندگان و نحوه تصمیم‌گیری خرید آنهاست. مدیران در محیط بازاریابی به

4-6-3. عناصر بازاریابی

ترکیب عناصر بازاریابی یکی از مفاهیم اساسی در بازاریابی مدرن است. ترکیب عناصر بازاریابی را می‌توان به این صورت تقویت کرد که:

«مجموعه‌ای از متغیرهای بازاریابی قابل کنترل که شرکت آن‌ها را در بازار هدف و برای ایجاد واکنش مورد نیاز خود ترکیب می‌کند».

این ترکیب شامل هر نوع اقدامی است که شرکت بتواند برای کالاهای خود و به منظور تحت تاثیر قرار دادن تقاضا انجام دهد، این ترکیبات در چهار گروه از متغیرها جمع‌آوری می‌شود که به چهار پی (4P) معروف هستند به نام‌های محصول، قیمت، مکان، تبلیغات که شرح مختصر هر یک در ذیل آمده است.

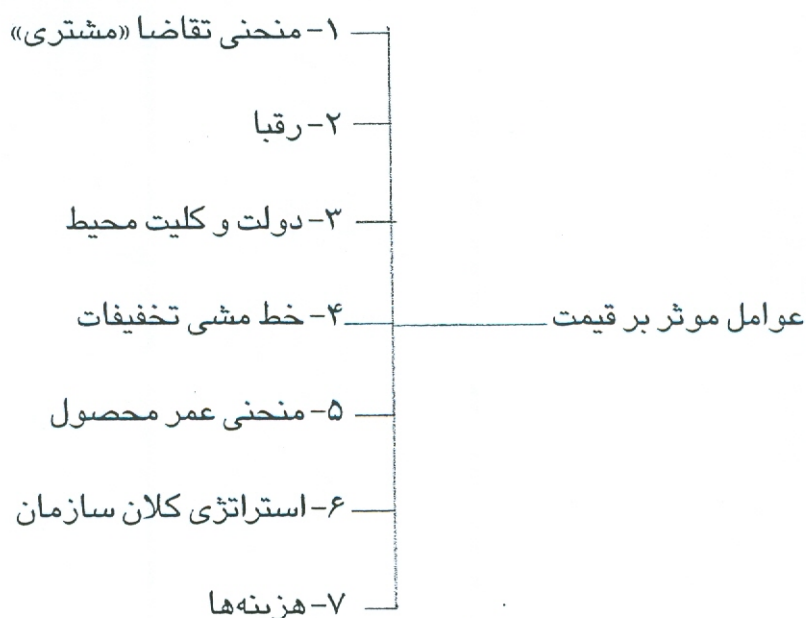
- محصول: شامل ترکیب کالا و خدماتی است که شرکت به بازار هدف خود ارائه می‌دهد.
- قیمت: مقدار پولی است که مشتریان برای بدست آوردن کالا پرداخت می‌کنند.
- مکان: دربرگیرنده آن دسته از فعالیت‌های شرکت است که کالا را در دسترس مصرف‌کننده هدف قرار می‌دهد.
- تبلیغات: شامل فعالیت‌هایی می‌شود که مزایای کالا را به آگاهی می‌رساند و مشتریان هدف را تشویق به خرید آن می‌کند.

حال به تعریف دقیق‌تر و جامع‌تر چند عامل از عوامل

الف: قیمت و قیمت‌گذاری

به طور کلی بازار کفش يك بازار رقابت انحصاري است، چرا که اولاً تعداد فروشندگان زیاد است، ثانیاً مقدار خریداران فراوان می‌باشد و ثالثاً کالاها غیرهمگن و دارای قیمت‌های مختلفی است.

ولي حال چه عوامل بري بر قیمت‌گذاری در این بازار انحصاري موثر است. در يك نماد كلي عناصر زیر قیمت را متاثر می‌کنند.

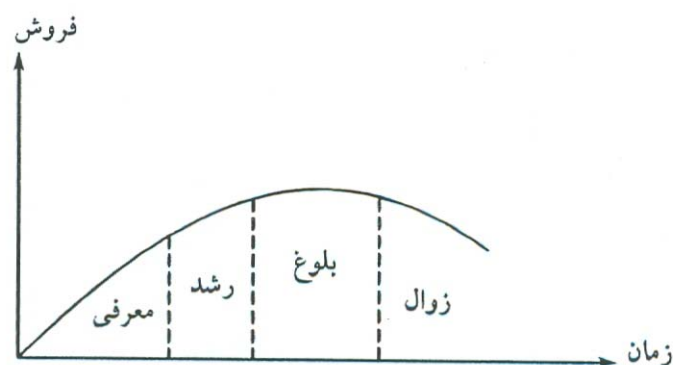


1. مش

وقتي م
با ارس رير سبب سيب سبب رسي به رسيد دهند
قیمت است که برای کالای می‌پردازند. ارزشی که به دست می‌آورند مزایای ناشی از داشتن یا استفاده از کالا است، قیمت‌گذاری منطقی و کارآمد مستلزم آگاهی از مزایایی است که مصرف‌کنندگان با به دست آوردن کالا نصیبشان می‌شود.

2. منحنی عمر محصول؟؟

عموماً منحنی عمر محصولاتی که تابع مد هستند به صورت توزیع نرمال می‌باشد و می‌تواند براساس الف) طبقه از کالا (کفش چرمی)، ب) شکل کالا (کفش چرمی مردانه)، ج) مارک تجاری (کفش چرمی مردانه گام) ترسیم شود و همان‌طور



تبلیغات

اگر از دیدگاه مصرف کننده به يك كالاي خوب نظري داشته باشيم كالاي خوب است كه اولاً كالاي با كيفيت باشد كه اين در واقع وظيفه بخش توليد است كه كالائي را كه مصرف كننده آن را خوب مي داند توليد كند، ثانياً خدمات خوبي كالا داشته باشد مثل توزيع خوب، خدمات پس از فروش، بسته بندي مناسب ... كه در واقع اين عناصر ايجاد كننده مزايای رقابتي هستند بخصوص زماني كه تشابه كيفيتي بالا است و ثالثاً اينكه داراي قيمت مناسب از دیدگاه توان مشتري باشد. حال فرض كنيد ما كالائي توليد كردیم با شرایط فوق وظیفه تبلیغات این است كه این اوصاف را به بهترین شكل و بدون تزویر به مصرف كننده منتقل كند. به طور كلي فعاليتهاي تبليغاتي هر شركتي بایستي در دو جهت حرکت كند:

فعالیت‌های كشي؟

كه هدف از این فعاليتها، اطلاع رسانی، ترغیب و ذهنیت سازی در مصرف كننده است كه ین گونه عوامل را سعی میشود از طریق كانال های ارتباطي ايجاد گردد. خود فعاليتهاي كشي تبليغاتي به دو دسته تقسیم میشود.

الف: فعاليتهاي تبليغاتي بدون انگیزه خصوصي

ب : فعاليتهاي تبليغاتي با انگیزه خصوصي

فعالیت‌های رانشي؟

كه هدف از آن اولاً ايجاد يك ارتباط موثر و عيني تر با عناصر كانال توزيع است، ثانياً سعی در ارائه محصولات شركت به گونه اي سهل تر براي مصرف كننده دارد، به

5-6-3. بازار هدف

برای اینکه درک درست و کاملی از بازار هدف داشته باشیم ابتدا بایستی سیر تکاملی بازاریابی و تفکر حاکم بر آن را بررسی کنیم، این سیر دارای سه جزء است.

الف: بازاریابی انبوه

در بازاریابی انبوه یک فروشنده فقط یک نوع کالا را برای تمام خریداران به طور انبوه تولید می‌کند و به طور انبوه توزیع می‌شود مثل نوشابه کوکاکولا برای دهه 60 توجه کنید منظور از یک نوع کالا کالایی است که از نظر کیفیت و قیمت هیچ گونه تغییری نداشته باشد.

ب : بازاریابی تنوع کالا

که صنعت کفش چنین عمل می‌کند، در این نوع بازاریابی یک فروشنده دو یا چند کالا را با خصوصیات، شکل و کیفیت قیمت متفاوت روانه بازار می‌کند که البته هدف آن صرفاً تنوع بخشیدن به محصولات است نه ارضای نیازهای قسمت‌های مختلف بازار.

بازاریابی هدفدار

در این‌گونه بازاریابی فروشنده قسمت‌های مختلف بازار را شناسایی کرده و یک یا چند قسمت آن را برای خود انتخاب می‌کند آنگاه کالا و ترکیب عناصر بازاریابی متناسب با هر قسمت را تهیه و به اجرا می‌گذارد.

تفاوت بازاریابی تنوع کالا با بازاریابی هدفدار از طریق ارائه یک مثال!!؟

ما در بازاریابی تنوع کالا از تفنگ شکاری استفاده می‌کنیم یعنی گلوله پس از شلیک هزار قسمت می‌شود و ممکن است یکی از ساچمه‌ها به گراز یا آن حیوان شکاری بخورد و تنها آن را زخمین می‌کند، این تفکر وقتی استفاده می‌شود

چگونگی تعیین بازار هدف

که دارای سه گام:

الف: شناسایی بازار هدف

ب: هدفگیری بازار و پوشش آن

ج: جایگاه‌یابی در بازار

در باب قسمت‌بندی بازار هدف می‌توان گفت بازار هدف را می‌توان براساس معیارهای جغرافیایی، جمعیت‌شناختی و روان‌تشریحی یا رفتاری تقسیم کرد که هر یک دارای مباحث متصلی است. ولی سوالي که مطرح می‌شود این است که از بین عوامل مطروح یا سایر عوامل کدام دسته از آن‌ها برای تقسیم‌بندی بازار مناسب هستند؟

در جواب بایستی گفت در هنگام انتخاب معیارها برای تقسیم بازار بایستی چه ویژگی را مد نظر قرار دارد.

1. قابلیت اندازه‌گیری داشته باشد.

2. قابل دسترسی باشد.

3. معیار تقسیم کلان باشد.

حال پس از قسمت‌بندی بازار با هدفگیری در بازار و پوشش آن وارد می‌شویم. برای هدفگیری در بازار سه عامل را بایستی مد نظر قرار دهیم.

الف: اندازه و رشد قسمت

طبیعتاً آن قسمت از بازار که دارای رشد و اندازه‌گیری بزرگتری است مطلوب‌تر می‌باشد. اما همیشه هم این قسمت بزرگ مطلوب‌تر نیست و شاید توجه به قسمت‌های کوچکتر هم مناسب باشد.

ب: جذابیت ساختاری

جذابیت ساختاری عواملی است که سبب می‌شود ما از

1. تاثیر رقباي بالقوه و بالفعل
2. كالاهاي جانشين كه تأثير زيادي بر بازار هدف دارند.
3. قدرت نسبي خريداران در امر چانه‌زني
4. قدرت نسبي عرضه‌كنندگان مواد اوليه در امر چانه‌زني

ج: اهداف و منابع سازمانی

طبیعتاً سازمان‌ها بایستی در آن قسمت از بازار وارد شود که آن قسمت با اهداف و منابع، ماشین‌آلات سازمان هماهنگ باشد.

حال پس از بررسی داخلی‌ترین سطح عوامل موثر بر بازاریابی يك سازمان که به صورت موجز عنوان شد این بخش از مبناي تئوريك تحقيق را به پایان می‌برم.

منابع و ماخذ

1. میرزایی، حسن؛ تیرانی، فلوار (1374) **سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی طبیعی و باز**، جلد اول، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت
2. رابینز، استیفن (1376)، **تئوری سازمان**، مترجمان مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار.
3. رحمان سرشت، حسین؛ محب‌علی، داود. (1372)، **مدیریت استراتژیک**، تهران: انتشارات علامه طباطبائی.
4. الوانی، مهدی. (1372)، **مدیریت عمومی**، تهران: انتشارات نی.
5. استونر، جیمز. (1375) **مدیریت جلد اول**، مترجمان علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات پژوهش‌های بازرگانی.

6. حب علي، داود؛ فرهنگي، علي اكبر. (1377). **مديریت بازار**، تهران: انتشارات اميرکبير.
7. گلوک اف، لارنس جاچ. (1376). **سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک**. مترجم سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
8. رحمان سرشت، حسین. (1377) **تئوری های سازمان و مدیریت**، جلد اول. تهران: انتشارات فن و هنر.
9. بلوریان تهرانی، محمد. (1376). **بازاریابی و مدیریت بازار**، تهران: انتشارات پژوهش های بازرگانی
10. استونر، جیمز. (1375). **مدیریت جلد دوم**، مترجمان علي پارسائیان، سيد محمد اعرابي، تهران: انتشارات پژوهش های بازرگانی.
11. ونوس، داور؛ عبدالحمید، ابراهیمی؛ روستا، احمد. (1375). **مدیریت بازاریابی**. تهران: انتشارات سمت.
12. کاتلر، فیلیپ؛ گری، آرمسترانگ. (1376). **اصول بازاریابی**، مترجم: بهمن فروزنده. اصفهان: انتشارات آتريات.

فصل چهارم :

شرح عملکرد کفش گام و البرز

4-1. مقدمه

4-2. شرح فرضیه اول

4-3. شرکت تولیدی صنعتی کفش گام

4-4. شرکت تولیدی صنعتی کفش البرز

4-5. تشریح فرضیه دوم

4-6. شرکت تولیدی صنعتی کفش گام

4-7. شرکت تولیدی صنعتی کفش البرز

منابع و مآخذ فصل چهارم

1-4. مقدمه

اگر بخواهیم بررسی اجمالی بر روی صنعت کفش در دوران بعد از انقلاب داشته باشیم، بایستی گفت که پس از سال 1357 و پیروزی انقلاب ما دارای یک دوره سکون و بلاتکلیفی در صنعت کفش هستیم چرا که بسیاری از شرکت‌های تولیدی کفش که امروزه معروف به شرکت‌های دولتی در این صنعت می‌باشند همچون بلا، ملی... در اختیار و مالکیت بخش خصوصی بود که بعد از انقلاب تحت پوشش ارگان‌های دولتی قرار گرفت.

از سال 1358 یعنی سال اول پیروزی انقلاب اسلامی ما وارد سال‌های جنگ می‌شویم، به دلیل جنگ و مشکلات اقتصادی حاصل از آن و محدودیت‌های ارزی و بایکوت اقتصادی ایران در جهان و از طرفی کم‌رنگ بودن تبادلات فرهنگی با دیگر دول به خصوص کشورهای پیشرفته و اجبارهای محیطی که خاص آن دوران بود ما شاهد افول حس تنوع‌طلبی و ظهور خواسته‌های جدید در صنعت کفش می‌باشیم.

در این دوران به وضوح شاهد هستیم که مصرف‌کنندگان ایرانی، کفش را نه به عنوان یک علامت اجتماعی که سبیل و بیان طبقه خاصی باشد و نه به عنوان یک عنصر زینتی در نوع پوشش بلکه صرفاً به عنوان پاپوش برای پا می‌دانند. در این پریود که از سال 1357 و تا حدود سال 1368 ادامه می‌یابد ما شاهد مازاد بودن تقاضا بر عرضه هستیم از این رو تفکر حاکم بر کارخانه‌های آن دوره که عموماً دولتی نیز بودند تولید انبوه کفش با قیمت ارزان بود، بدون در نظر گرفتن کیفیت و خواست مشتری.

این استراتژی تا سال 1368 یعنی اتمام جنگ و شروع برنامه اول توسعه اقتصادی ادامه داشت، بعد از سال 1368 و اجرای برنامه اول توسعه به خاطر سیاست‌های درهای باز که همراه بود با تقابل‌های فرهنگی و همچنین ظهور پدیده جدیدی به نام آن‌تن‌های ماهواره‌ای که تبادلات اجتماعی را بیشتر می‌نمود و توسعه تکنولوژی اینترنت، ما شاهد تغییرات اساسی در ذائقه و خواست‌های مصرف‌کننده هستیم. به گونه‌ای که حس تنوع‌طلبی و ایجاد بازارهای جدید برای محصولات نو که به دلیل مشکلات حاصل از جنگ و بایکوت اقتصادی مسکوت مانده بود اجازه ظهور و تبلور می‌یابند. دقیقاً از همین ایام، یعنی حدود سال‌های

در حدود سال‌های 68 تا 69 که بدون تغییر ذائقه مصرف‌کنندگان کفش است بیش از 50٪ حجم بازار در دست تولیدکنندگان کفش دولتی بوده و 50٪ مابقی آن در اختیار بخش خصوصی، ولی پس از گذشت یک دهه از آن تاریخ این نسبت به 20 تا 80 رسیده است. یکی از دلایل اصلی و مهم در نزول سهم بازار کفش‌های دولتی این بوده است که تفکر بازاریابی مشتری‌مدار بخش خصوصی خیلی سریع‌تر ولی نه چندان کامل شکل گرفت. در صورتی که کارخانجات دولتی به دلیل:

1. تغییرات مدیریتی فراوان
 2. پروسه طولانی تصمیم‌گیری به خاطر چارت شدیداً متمرکز شرکت
 3. نداشتن متولی و دلسوز
 4. به کار گماردن افراد در پست‌های کلیدی که فاقد تخصص لازم بودند.
 5. و مهم‌تر از همه عدم درک خواسته‌ها و نیازهای محیطی
- سهم نسبتاً بزرگی از بازار را از دست دادن به گونه‌ای که شرکت‌ها همچون بلا که زمانی از سودآورترین شرکت‌های دولتی بوده است. امروز دارای زیان انباشته‌ای حدود 120 میلیارد ریال و کفش ملی که بزرگترین و معظم‌ترین بنگاه تولیدی کفش در ایران است حدود 220 میلیارد ریال زیان انباشته‌ای را می‌باشند.
- پس از این مقدمه کوتاه به شرح فرضیه و متغیرهای آن می‌پردازیم.

2-4. شرح فرضیه اول

مقایسه و بررسی اصول و فنون بازاریابی دو شرکت کفش

متغیرهای تحت بررسی

1. روشها و ملاحظات قیمتگذاری
2. کانالهای توزیع
3. خط مشی ارتباطی و تبلیغات پیشبردی

3-4. شرکت تولیدی صنعتی کفش گام

ابتدا به تشریح متغیرهای فرضیه اول در شرکت گام می‌پردازیم و سعی براین است که بدون هیچ تحلیلی متغیرهای فرضیه اول در آن شرکت تشریح گردد.

1-3-4. شناسنامه شرکت

شرکت تولیدی کفش گام در سال 1356 یعنی يك سال قبل از انقلاب اسلامی و در اوج انقلاب تاسیس شد. بنیانگذار اولی این شرکت آقای معصومی (پدر) که یکی از تجار موفق در این صنعت بوده اند می‌باشند که با همکاری آقای دکتر معصومی (پسر) اقدام به تاسیس و راه اندازی این موسسه نموده اند. سرمایه اولیه شرکت در بدو تاسیس مبلغ ده میلیون ریال می‌باشد و مالکیت فعلی آن برعهده آقای دکتر معصومی است.

تعداد واحدهای تولیدی این شرکت در حال حاضر سه سوله تولید و يك انبار است که از این جهت می‌توان گفت بزرگترین شرکت تولیدی کفش در بخش خصوصی می‌باشد، توزیع دفاتر اداری و فروش کفش گام دو ساختمان است که يك ساختمان آن عملاً غیر فعال می‌باشد. شرکت گام توانسته است طی دو دهه که از عمر خود سپری کرده است سیر تکاملی خوبی را در تولید کفش طی کند که به خصوص جهش قابل توجهی طی يك دهه گذشته داشته است، تعداد پرسنل فعال در این شرکت در حال حاضر 298 نفر است که شکل توزیع تحصیلاتی آنها به صورت زیر است:

- زیر دیپلم: 217 نفر
- دیپلم: 59 نفر
- فوق دیپلم: 4 نفر
- لیسانس: 14 نفر

• فوق لیسانس: 4 نفر

حداکثر ظرفیت تولیدی این شرکت حدود 5000 جفت کفش در روز می‌باشد که حدود تولید واقعی آن بین 40 تا 60 درصد حداکثر توان تولیدی است. نوع کفش‌های تولیدی این شرکت از نظر جنسیت شامل موارد زیر می‌باشد:

1. کفش‌های با رویه چرم طبیعی

2. کفش‌های با چرم مصنوعی

3. کفش‌های پارچه‌ای

4. کفش‌های پلاستیکی

مدیر بازرگانی فعلی این شرکت آقای تهرانی دارای مدرک فوق لیسانس بازرگانی از خارج کشور است که سابقه طولانی و مفید در صنعت کفش دارا می‌باشند ایشان قبلاً سرپرستی یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای کفش (Pay Less Shoes) در ایالات متحده را به عهده داشته‌اند که پس از مراجعات به ایران ابتدا به بخش تحقیق و توسعه کفش بلا و سپس به عنوان مدیر بازرگانی کفش گام مشغول به کار شده‌اند، در اینجا جای دارد از همکاری و همراهی صمیمانه این مدیر گرامی که مشوق و راهنمای بزرگی برای بنده بوده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را بنمایم.

2-3-4. روش‌ها و ملاحظات قیمت‌گذاری در کفش گام

شیوه قیمت‌گذاری و تفکر حاکم بر قسیمت در این شرکت برگرفته شده از خواسته‌ها و نظرات مدیریت کفش گام که در واقع مالک موسسه نیز می‌باشند قرار دارد. استراتژی این شرکت تولید کفش به صورت انبوه که دارای قیمت مناسب و ارزانی باشد قرار گرفته است. این شرکت بدون داشتن منحنی تقاضای محصولاتش و حسابداری صنعتی دقیق و بدون دارا بودن اطلاعات جامع و مناسب همچون تعریف کمی بازار هدف، سطح درآمدی مصرف‌کنندگان هدف و تعداد افراد این بازار و همچنین تعداد ماهیت رقبا و دیگر تولیدکنندگان کفش اقدام به قیمت‌گذاری بر روی محصولاتش می‌نماید.

شیوه قیمت‌گذاری در این شرکت بدین گونه است که پس از این که مدلی طراحی و تولید شد بر پایه فلسفه کلی

سپس این کفش را روانه بازار می‌کنند و براساس کشش بازار و قیمت کفش‌های مشابه تولیدی، قیمت نهائی و اصلاح شده آن تعیین می‌شود.

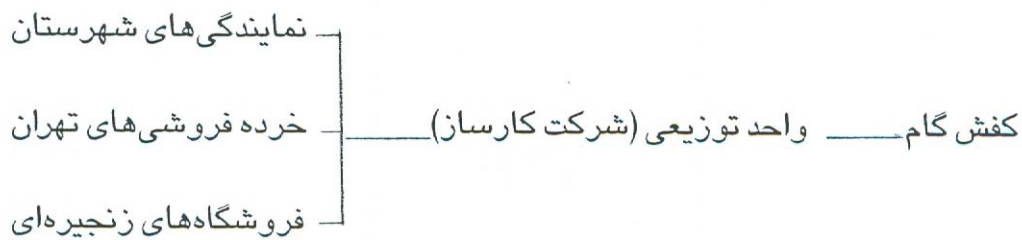
سطح قیمت برای محصولات گام از اولین تولید يك مدل که روانه بازار می‌شود تا آخرین دانه آن مدل که به دلیل از مد افتادن قالب‌های آن کنار گذاشته می‌شود ثابت است و حتی در صورت کاهش قیمت در مدل‌های مشابه توسط رقبا کفش گام ثابت قدم بر روی قیمت‌های تعیین شده پافشاری می‌نماید.

کفش گام محصولات خود را به نماینده توزیع اش (شرکت کارساز) با 4% تخفیف بر روی قیمت کارخانه و به صورت اعتباری در قبال چك 3 ماهه به فروش می‌رساند، که ظاهراً عمده فروش و خرده فروشی که در سطح کشور از نماینده توزیع گام خرید می‌کنند به ترتیب حدود 5 تا 7 درصد و خرده‌فروشان حدود 25 تا 20 درصد روی قیمت کارخانه کشیده و به دست مصرف کننده نهائی محصول را می‌رسانند.

به علت نداشتن حسابداری دقیق نمی‌توان در این شرکت هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم را از یکدیگر تفکیک کرد. تخفیفات و جوازیه که در این شرکت اعمال می‌شود. صرفاً برپایه تصمیمات و نظرات مدیر گام یعنی آقای دکتر معصومی است و در واقع نظر ایشان در بسیاری از موارد نظر نهائی و قاطع است.

3-4. روش توزیع در کفش گام

شیوه توزیع گام را اگر بخواهیم به صورت نموداری نشان دهیم به صورت نمای زیر است:



در ارتباط با شرکت کارساز بایستی گفت این موسسه یک شرکت حقوقی مستقل است که کفش های تولیدی گام را به صورت 4% زیر قیمت کارخانه از گام خریده و سپس به قیمت کارخانه به عمده فروشی ها یا خرده فروشی های سطح کشور توزیع می نماید.

شرکت گام تا قبل از سال 1376 امر توزیع و فروش را به صورت مستقیم انجام می داده است و چون توانایی کافی برای ارتباط مستقیم با خرده فروشی ها و عمده فروشان را نداشته است. از سال 1376 به بعد امر توزیع را به عهده شرکت کارساز قرار داده است و اعتقاد براین دارد که این شیوه موثرتر و مفیدتر از ارتباط مستقیم با خرده فروش و عمده فروش می باشد. خرده فروشان شرکت گام فروشگاه های شهروند، بلا، ملی، وین و فروشگاه های مستقل در بازار هستند که به صورت چکی محصولات گام را خریداری می کنند، هزینه حمل و نقل بین واحد تولیدی و خرده فروشی ها، عمده فروشی ها بدین صورت است که در تهران هزینه حمل و نقل تا تحویل در درب مغازه برعهده شرکت است و برای شهرستان ها تا محل باربری در تهران، البته هزینه حمل و نقل کفش های مرجوعی کلاً به عهده شرکت می باشد.

هر یک از واحدهای فروشگاهی و تولیدی در این پروسه توزیع در اعمال و برنامه های خود مستقل بوده و حداقل تبعیت و مشارکت در امور را با یکدیگر دارا می باشند. تنها ارتباط مستقیم واحدهای توزیعی چه عمده فروشان و چه خرده فروشان با شرکت گام در سمینار سالانه است که در تابستان و زمستان و با هزینه شرکت برگزار می شوند و در آنجا است که تا حدودی واحدهای توزیعی با عامل تولید خود تبادل اطلاعات می نمایند، هر چند که مدیران بازرگانی شرکت معتقد است خرده فروشان شرکت اطلاعات خوبی از محیط بازار و خواسته های مصرف کنندگان ندارد چرا که اولاً سطح تحصیلاتشان پایین است، ثانیاً آموزش

برای تشویق عناصر توزیع (خرده فروشان و عمده فروشان) تخفیفاتی در نظر گرفته شده است که این تخفیفات توسط کارساز اعمال می‌گردد که مدیر بازرگانی شرکت از جزئیات و نتیجه اجرای این طرح‌ها باخبر نیست.

4-3-4. تبلیغات در گام

در شرکت گام نوع، محتوا و شکل تبلیغات را مدیرعامل شرکت تعیین و تعریف می‌کند، همچنین میزان بودجه تبلیغاتی شرکت و چگونگی هزینه کردن آن و زمان انجام تبلیغات نیز طبق نظر آقای دکتر معصومی می‌باشد و در این زمینه مدیران دیگر سطوح کمترین دخالت را دارند.

هدف اصلی و پیغام اساسی که شرکت در تبلیغات سعی دارد به مخاطبان خود القاء کند این است که شرکت گام یک شرکت با تنوع بسیار و تولیدکننده کفش‌های ارزان قیمت است. البته از دیدگاه مسئولان گام شرکت دارای مزایایی همچون انعطاف‌پذیری مطلوب در طراحی مدل جدید، تنوع در تولید و قیمت‌های پائین است و معتقد هستند که هیچ گونه کاستی نسبت به دیگر رقبای خود ندارند.

مدیران شرکت معتقد هستند که مزایای رقابتی شرکت را صرفاً خرده‌فروشان و عمده فروشان کفش اطلاع دارند و هیچ گونه خبری دال بر اطلاع مردم از این نقاط مثبت کفش گام در دسترس نیست. از طرف انتخاب رنگ کفش‌ها، نوع بسته‌بندی و طراحی آن‌ها صرفاً بر طبق خواسته مدیریت شرکت بوده و خواسته‌های مصرف‌کنندگان به طور مستقیم در این پروسه به هیچ وجه دخالت ندارد. در این شرکت اعتقاد براین است که منابع آشنائی مردم برای خرید کفش به ترتیب اولویت تبلیغات تلویزیونی، تبلیغات رادیویی و تبلیغات دهان به دهان می‌باشد.

مهم‌ترین منابع برای طرح‌ها و مدل‌های تولیدی که در سال حدود 50 تا 70 مدل جدید می‌شود. برای مصرف‌کنندگان داخلی به ترتیب اولویت مجلات خارجی، نمونه‌های خارجی و نمونه‌های داخلی می‌باشد و تقریباً طراحی ابداعی که منطبق با خواسته‌های بومی مصرف‌کنندگان باشد وجود ندارد. در شرکت تولیدی گام هزینه‌های بازاریابی و تبلیغاتی برای مناطق مختلف کشور تفکیکی نیست و به صورت توأم و بدون جداسازی و تعریف هزینه خاصی برای

4-4. شرکت تولیدی صنعتی کفش البرز

در این مقطع سعی براین است که این شرکت را نیز همچون شرکت گام از دیدگاه متغیرهای فرضیه اول مورد بررسی قرار دهیم البته بدون آنکه هیچ تحلیلی از فعالیت‌های شرکت بنمائیم.

1-4-4. شناسنامه شرکت

شرکت البرز دارای قدمتی 30 ساله است که در طی این دوران دارای مالکیت‌های مختلف بوده، مالکین فعلی البرز در واقع متولیان بعد از انقلاب این شرکت، به خصوص از سال 1360 به بعد می‌باشد.

شرکت البرز به صورت سهامی خاص است که دو مالک بزرگ آن بیش از 80% سهم را در اختیار دارند و مابقی سهم شرکت در دست اقوام و نزدیکان توزیع شده است. تعداد پرسنل فعال در این شرکت حدود 120 نفر است متأسفانه شرکت توزیع تحصیلاتی آن‌ها را عنوان نکرد ولی آن‌طور که از قرائن پیدا است عموماً سطح تحصیلات در شرکت پایین است.

تعداد واحدهای تولیدی شرکت يك سوله تولید است البته بسیاری از اجراء کفش را البرز به صورت عقد قرارداد توسط پیمانکاران خارج از سازمان تولید می‌کند و در واقع در بسیاری از موارد کفش در سازمان صرفاً مونتاژ می‌شود. همچنین شرکت دارای دفاتر اداری و فروش در محل کارخانه و میدان آرژانتین است. نوع تولیدات فعلی شرکت شامل کفش‌های با رویه چرمی، کفش‌های با رویه چرم مصنوعی و کفش‌های پلاستیکی است. همچنین اگر بخواهیم تاریخچه نوع زیره‌های استفاده در این شرکت را عنوان کنیم بایستی بگویم که، در ابتدا تاسیس شرکت اقدام به تولید کفش‌های گالش، چکمه و اسپرتکس‌های ورزشی می‌نموده است که این فعالیت مربوط به دهه 50 می‌باشد. در دهه 60 شرکت اقدام به تولید کفش با زیره‌های PVC نمود که به صورت تزریق مستقیم در دو یا چند رنگ بود. در دهه 70 با رواج و اوج گرفتن استفاده از زیره‌های پلی اتان (PU) شرکت گرایش پیدا کرد به استفاده از این نوع زیره‌ها و تولید کفش‌های گران و با کیفیت.

از دیگر ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت البرز می‌توان به این عوامل اشاره کرد:

1. داراي گواهینامه ISO90002 است که تنها شرکت تولیدکننده کفش ماشینی در ایران است که این گواهینامه را داراست.

2. فعالیت‌های شرکت تحت لیسانس رومیکای آلمان می‌باشد.

3. در بخش صادرات به خصوص صادرات کفش به کشور آلمان بسیار موفق عمل نموده است.

4. داراي کادر مدیریتی فعال و آگاهی می‌باشد.

2-4-4. روش‌ها و ملاحظات قیمت‌گذاری در البرز

شرکت البرز نیز همچون گام برای قیمت‌گذاری محصولاتش از سه آیت استفاده می‌کند.

الف: کشش بازار

ب : قیمت مدل‌های مشابه

ج : تجربه و مفروضات مدیران

در شرکت البرز اطلاعات دقیقی در مورد بازار هدف، سطح درآمدی و قیمت دلخواه این بازار، منحنی تقاضای محصولات خود و یا حتی منحنی تقاضای کل بازار، حسابداری صنعتی، تعداد رقبا، تعداد واحدهای تولید کفش ماشینی، نوع محصولات رقبا ... وجود ندارد. البته قسمتی از این اطلاعات به صورت کاملاً فرضی و تجربی و غیر مکتوب در اختیار مدیران است ولی اطلاعات مدون و علمی خیر.

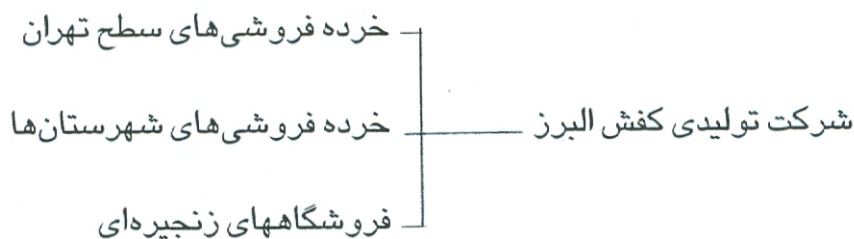
مدیریت این شرکت معتقد است رکود فعلی بازار کفش صرفاً رکود در کفش‌های ارزان است و نه کفش‌های گران و معتقد است کفش البرز که جزء تولیدکنندگان کفش‌های گران قرار می‌گیرد (چرا که حدود قیمتی کفش‌های آن از 8000 تا 14000 تومان می‌باشد) شامل این رکود نمی‌شوند و از طرفی معتقد است که کیفیت کفش‌های البرز بالاست و مشتری باید قیمت آن را بپردازد و به همین خاطر است که در قبال کاهش محصولات رقبا البرز هیچ‌گونه عکس‌العملی قیمتی از خود نشان نمی‌دهد.

البرز همچون گام از اولین تولید مدل خاصی تا آخر تولید همان مدل داراي قیمت ثابتی است. البته اگر مواد

در این شرکت تا به امروز از جوایز یا تخفیفاتی خاص برای مشتری بهره گرفته نشده است و اعتقاد براین است که حدود 10% قیمت تمام شده یک کفش ارزشی دارد.

3-4-4. شیوه توزیع در کفش البرز

شیوه توزیع کفش البرز به صورت زیر می‌باشد:



این عمل بدین‌صورت انجام می‌گیرد که فروشگاه‌های مختلف در سطح تهران و شهرستان‌ها از طریق ویزیتورهای شرکت شناسایی می‌شود که پس از صحبت و هماهنگی‌های اولیه خرده‌فروشان تقاضای کفش می‌دهند که تقاضا به انبار رفته و سفارشات لازم فرستاده می‌شود.

پس همان‌طور که گفته شد استراتژی توزیع کفش در البرز یک استراتژی برپایه خرده فروشی است، استدلال آقای لشگری مدیربازرگانی شرکت برای انتخاب این روش آن است که: «تجربه‌ی عملی من در این 17-18 سال در صنعت کفش نشان داده است که نوسانات بازار اولین تاثیر خود را در عمده فروشی‌ها می‌گذارد و آن‌ها نیز این تاثیرات را مستقیماً به کارخانه‌ها وارد می‌کنند، در صورتی که نوسانات خرده‌فروشی‌ها اولاً کمتر است و ثانیاً قابل جبران از طریق تغییر موضع توزیع است. بدین صورت که اگر مثلاً یکی از عمده‌فروشان شرکت به هر دلیلی ورشکست شود این اثر نامطلوب و سنگینی بر روی تولید می‌گذارد، در حالی که اگر خرده‌فروشی ورشکست شود. بار منفی قضیه بسیار کمتر

مدیران البرز اعتقاد براین دارند که خرده‌فروشی‌ها اطلاعات خوبی از وضعیت بازار دارند که این اطلاعات از طریق ویزیتورها و بازدیدهای دوره که هر 10-15 روز توسط مدیر بازرگانی این شرکت از خرده‌فروشی‌ها صورت می‌گیرد، وارد شرکت شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. از طرفی هر ماه خرده‌فروشی‌های سطح کشور مورد تحلیل آماری و ارزیابی قرار می‌گیرند و در صورت لزوم تذکرات و پیشنهاداتی به آن‌ها داده می‌شود و همین عامل موضع شرکت را در بین خرده‌فروشی‌ها قوی‌تر و متنفذتر نموده است. مهم‌ترین کانال‌های خرده‌فروشی‌های شرکت شامل فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند، خرده‌فروشی‌های سطح شهر، بلا، ملی و وین می‌باشد. هزینه حمل و نقل در تهران تا درب مغازه و برای شهرستان‌ها تا درب ترمینال است. واحدهای توزیعی البرز مشارکتی مالی در امور تبلیغات و یا ارائه طرح ندارند و از طرفی هم تا به امروز شرکت هیچ‌گونه کار انگیزه‌زایی که موجب تشویق بیشتر خرده‌فروشان به فروش بیشتر کفش البرز گردد را نیز انجام نداده است.

4-4-4. تبلیغات در البرز

سیر تکاملی تهیه و انتخاب کار تبلیغاتی در این شرکت بدین صورت است که عموماً طرح‌ها و ایده‌های تبلیغاتی توسط موسسات خصوصی تبلیغاتی آورده می‌شود سپس یک کمیته سیاست‌گذاری آن را بررسی می‌کند و در نهایت نظر نهایی را آقایان سهام‌دار اصلی جلسه اتخاذ می‌کنند.

مدیریت شرکت البرز سعی براین داشته است که سازمان را تولیدکننده کفش‌های باکیفیت و راحت عنوان کند ولی اطلاعات آماری دقیقی در دسترس نیست که آیا این هدف میسر شده است یا خیر. مزیت‌های که مدیران شرکت برای البرز در نظر گرفته‌اند شامل:

1. کادر مدیریت کارا

2. کیفیت بالا

3. صادرات به آلمان

4. دارا بودن لیسانس رومیکا

5. داشتن ISO

معایب آن عبارتند از:

1. تنوع مدل‌ها کم است
2. سبک کالای ما ناقص است
3. تبلیغات کم‌رنگ

مسئولان البرز خود معتقد هستند که در بیان و انتقال مزایا به مصرف‌کنندگان، ناتوان بوده‌اند و بسیاری از مصرف‌کنندگان آن‌ها از مزایای آن‌ها مطلع نیستند. همچنین نوع و شیوه تبلیغات و هزینه‌های بازاریابی برای سرتاسر کشور یکسان بوده و به صورت تفکیکی نمی‌باشد. در انتخاب مدل‌ها و طرح‌ها در تولید کفش مهم‌ترین منابع که شرکت به ترتیب اولویت برای آن‌ها اهمیت قائل است شامل:

1. خواسته‌های شرکت رومیکا

2. مجلات خارجی

3. نمونه‌های داخلی

4. نوع خرید مصرف‌کنندگان

همچنین از عوامل موثر در انتخاب رنگ‌ها و مدل‌ها به ترتیب اهمیت:

1. خواسته‌های رومیکا

2. نظرات مالکین

3. خواسته‌های جلسه سیاست‌گذاری

شرکت البرز معتقد است در تولید کفش‌های مختلف عموماً بایستی از رنگ‌های مشکی و قهوه‌ای استفاده کرد چرا که رنگ‌های جافتاده در بازار می‌باشند و استفاده از رنگ‌های زنده به دلیل عدم شناخت ذائقه مصرف‌کنندگان دارای ریسک زیادی است که شرکت اقدام به ریسک‌جویی نمی‌کند.

4-5. تشریح فرضیه دوم

مقایسه و بررسی شناخت صحیح محیط بازار و مصرف‌کنندگان توسط دو شرکت کفش البرز و گام و ویژگی‌های هر یک:

متغیرهای تحت بررسی

1. تقسیم بازار، هدفگیری و تعیین جایگاه در بازار

2. تحقیقات و شناخت محیط

3. قدرت و انتظارات مصرفکنندگان

4-6. شرکت تولیدی صنعتی گام

که به شرح هر یک از متغیرها در این شرکت می‌پردازیم.

1-4-6. تقسیم بازار و هدفگیری در بازار هدف

در شرکت گام نیز مانند بسیاری دیگر از شرکت‌های تولیدی در این صنعت، بازار بالقوه کفش در داخل از نظر آیت‌های همچون درآمد، سن، قیمت مطلوب، رنگ‌های دلخواه و... طبقه‌بندی و تفکیک نشده است و تنها صرفاً مدعی هستند که یک طبقه‌بندی فرضی و ذهنی دارند که غیر مکتوب نیز می‌باشد. از این رو زمانی که سوال می‌شود اگر قسمتی از بازار هدف شما افرادی باشند که کفش ورزشی می‌پوشند، این افراد دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟ در جواب می‌گویند، افراد کفش ورزشی‌پوش عموماً اقشار کم‌درآمدی هستند که به دنبال کفش‌های ارزان قیمتی می‌باشند یا مسئولین گام معتقد هستند قیمت مطلوب کفش در ایران 2 تا 5 هزار تومان است و کفش‌های 10 تا 20 هزار تومان فروش بالایی را نخواهد داشت در صورتی که عملاً مسئولین شرکت البرز عکس این قضیه را نشان می‌دهد و بر همین اساس است که در شرکت گام تاکید بسیار زیادی بر روی قیمت دیده می‌شود و در واقع یکی از وجهه‌هایی که گام سعی دارد در ذهن مشتری ایجاد کند ارزان قیمت بودن آن است و جالب این است که خود آن‌ها نمی‌دانند که توانسته‌اند این زمینه‌سازی را بنمایند یا خیر، چرا که خود اعتراف می‌کنند که بسیاری از محصولاتی که توسط شرکت ملی، وین یا بلا به فروش می‌رسد محصولات گام است که در خیلی از موارد مشتری از این امر ناآگاه هستند. البته مسئولین گام ادعا دارند که مزایای شرکت ما را خرده‌فروشان و عمده‌فروشان می‌دانند ولی سوال اینجاست که آیا مزایا به اطلاع مصرفکنندگان می‌رسد یا خیر؟؟

برای تولید یک مدل خاص که قرار است روانه بخشی از بازار مصرف گردد عملکرد گام بدین‌گونه است که ابتدا

پس از تایید طرح و مدل حدود 1000 جفت کفش به صورت آزمایشی تولید می‌شود که بین 60 نماینده گام در سطح کشور توزیع می‌گردد. نکته قابل ذکر این است که نمونه‌های آزمایشی نیز از همان کانال و به همان شیوه فروش دیگر کفش‌ها توزیع می‌گردد، سپس عکس‌العمل بازار در قبال این تولید آزمایشی که حدود 30000 تومان هزینه دربر دارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در صورت مثبت بودن جواب تولید انبوه نوبت اول صورت می‌گیرد، البته در این بین برای حجم تولید انبوه نوبت اول عناصر دیگری نیز موثر هستند چون تجربه مدیران، تعداد نمایندگان که می‌خواهند به آن‌ها جنس بدهند، فصلی که روبرو دارند و بالاخره قیمت کفش تولیدی که با مقدار حجم تولید رابطه عکس دارد.

تعداد مدل‌های طراحی شده برای يك سال حدود 50 تا 70 مدل است که حدود 80% آن‌ها به تولید انبوه اولیه می‌رسد، تولید انبوه اولیه حجمی حدود 4000 تا 5000 جفت است و تنها در حدود 10 مدل به نوبت دوم تولید انبوه می‌رسند که پرتیراثرترین مدل گام تا به امروز مدلی بوده که حدود 3000 جفت کفش از آن تولید شده است.

2-6-4. قدرت و انتظارات مصرف‌کنندگان

هنگام مصاحبه با آقای تهرانی مدیر بازرگانی گام، ایشان به نکته ظریفی اشاره کردند، نظر آقای تهرانی این بود که تولید کفش در داخل يك سیکل بسته شده است. کارخانجات تولید و دباغی چرم برحسب تکنولوژی و

از طرفی ما می‌بینیم طرح و ایده‌های هفتاد مدلی که در سال در کارخانه گام تولید می‌شود از منابعی همچون مجلات خارجی، نمونه‌های داخلی، نمونه‌های خارجی می‌باشد و چیزی به عنوان طرح‌های درخواستی که منطبق بر نیازها و خواسته‌های مصرف‌کننده باشد وجود ندارد و حتی رنگ‌ها و علائم و آرم‌های انتخابی بر روی کفش یا جعبه آن توسط مدیریت شرکت طراحی و انتخاب می‌شود و آنچه که تقریباً اهمیت ندارد خواسته‌های مشتریان است و از این‌روست که می‌بینیم در جامعه صنعت کفش ما هیچ‌گونه طبقه‌بندی در بازار مصرف‌کنندگان دیده نمی‌شود و کلاً شیوه کار برپایه آزمایش و خطا است.

متأسفانه در جامعه صنعت کفش شما نمی‌توانید به اطلاعات دقیق و موثقی دست پیدا کنید مثلاً در مورد مصرف سرانه کفش در ایران که حدود $1/3$ تا $1/5$ تخمین زده شده، کسی را ندیدم که بتواند اثبات کند که این ارقام را چگونه محاسبه کرده‌اند و از کجا بدست آورده‌اند.

و در نهایت باید گفت که کفش گام نمی‌داند چند درصد مصرف‌کنندگان از کفش تولیدی او ناراضی هستند و معتقدند که مردم برای شکایت از محصول بد وقت نمی‌گذارند و صرفاً کاری را که می‌کنند این است که آن محصول را نمی‌خرند، البته گام در طی سال گذشته 10 شکایت رسمی از طرف مصرف‌کنندگان و حدود 20 شکایت از نمایندگی‌ها داشته است که البته تلفن و آدرسی از افراد ناراضی وجود ندارد.

3-6-4. تحقیقات و شناخت محیط

قبل از هر چیز بایستی گفت به اعتراف صریح مسئولین گام هیچ‌گونه تحقیقات مدون محیطی صورت نگرفته است و کلیه تصمیمات برپایه تجربیات و فرضیات مدیران صورت می‌گیرد،

شرکت گام هیچ گونه سعی و تلاشی جهت تهیه رپرتاژ آگهی جهت شناساندن دقیق خود به محیط اطرافش انجام نداده و از طرفی مشارکت این سازمان با مراسم‌های عمومی همچون جشن عاطفه‌ها یا مناسبت‌های ورزشی بسیار کم بوده است.

این شرکت معتقد است که پدر و مادران در خرید کفش کودک و همسران در خرید کفش زوج خود موثر هستند ولی هیچ گونه تحقیقی که میزان این تاثیر را نشان دهد یا چگونگی جهت‌مند نمودن آن وجود ندارد، البته اگر چه در مورد تاثیرگذاری پدر و مادر شرکت گام معتقد است که کفش کودکان باید دارای قیمت ارزان باشد چرا که قیمت برای پدر و مادرها بسیار مهم است. این عدم شناخت محیط در این صنعت تا آنجا پیش می‌رود که اساس ورود ماشین‌آلات کفش گام که توان تولید با چرم مصنوعی را دارند برپایه این فرض بود که از آنجائی که استفاده از چرم مصنوعی در خارج کشور مد شده بود و به قول معروف گل کرده بود در نتیجه ماشین‌آلات مربوطه خریداری و وارد ایران شد، از طرفی زمانی که می‌پرسید چرا شما وارد بازار کفش‌های لاستیکی نمی‌شوید؟ می‌گویند فکر می‌کنیم بازار پرکششی نیست، البته فکر می‌کنیم.

7-4. شرکت تولیدی کفش البرز

که به بررسی هر یک از متغیرها در این شرکت می‌پردازیم.

1-7-4. تقسیم بازار و هدفگیری در آن

در این شرکت هم، همچون گام بازار مصرف‌کنندگان به صورت علمی و مکتوب طبقه‌بندی نشده است. بلکه به صورت ذهنی و فرضی اطلاعاتی وجود دارد. در واقع جهت‌گیری کفش البرز به سمت کفش‌های گران قیمت و برای افراد با سنی بالا است. این شرکت معتقد است که هیچ دلیلی وجود ندارد که تمامی افرادی که در سطح پایین درآمدی هستند کفش ارزان قیمت بخرند و اعتقاد براین دارند که بر پایه همین اصل اشتباه بود که: «کفش ارزان در جامعه ما مشتری بیشتری دارد» دست به تولید کفش ارزان زده‌اند و رکودی که اکنون در بازار کفش وجود دارد رکود در کفش ارزان قیمت است نه کفش‌های گران و با کیفیت.

نمونه بارز این مدعا کفش ملی است که در اسفندماه گذشته بالاترین فروش کفش رومیکای البرز بوده که حدود قیمتی 10000 تومان دارد.

همان‌طور که گفته شد کفش البرز سعی دارد خود را کفشی با کلاس، دارای کیفیتی خوب و گران معرفی کند ولی از طرفی صراحتاً می‌گوید که اطلاع نداریم مصرف‌کنندگان ما هم همین‌گونه فکر می‌کنند یا نه حتی آن‌ها نمی‌دانند که مصرف‌کنندگان بالفعل آن‌ها از مزیت‌های کفش البرز با اطلاع هستند یا خیر. شیوه تولید نمونه‌های جدید برای بازار هدف، همچون گام بر پایه آزمایش و خطاست با این فرق که تعداد نمونه‌های تولیدی البرز در سال در حدود 5 تا 8 مدل جدید می‌باشد. البته اساس برنامه‌ریزی و استراتژی کفش البرز در طراحی مدل‌های جدید کاملاً صادراتی بوده به گونه‌ای که آقای لشگری می‌گوید که اگر 10% کفش‌های ما را رومیکا از ما بخرد ما صادر می‌کنیم.

مسئولین کفش البرز اعتقاد دارند که هزینه خرید کفش در خانوارهای ایرانی 3/4% کل درآمد سالانه است که چیزی حدود 30000 هزار تومان می‌شود. البته این آمار مربوط به سال‌های 6-75 می‌باشد از طرفی آن‌ها پیوستار قیمتی کفش‌های تولیدی خود را حدود 10 تا 12 هزار تومان

2-7-4. قدرت و انتظارات مصرف کننده

مدیران کفش البرز اعتقاد براین دارند که سه عامل مهم در جامعه ما سبب شده است که در یک دهه اخیر افراد جامعه به سمت کفش‌های گران قیمت، شیک و با طراحی روز که کیفیت مناسبی دارد گرایش پیدا کنند.

اولین عامل که شاید مهم‌ترین نقش را هم در این بین داشته باشد جوان بودن جامعه ما است به گونه‌ای که بیش از 50% افراد جامعه در گروه نسل جوان قرار می‌گیرند و همان‌طور که می‌دانیم یکی از خصایص نسل جوان تنوع طلبی و اهمیت دادن به مد و طراحی لوازم شخصی خودشان است. دومین عامل که سبب تغییر گرایش و سلیقه مردم شده است افزایش درآمدهای افراد (نه قدرت خرید آن‌ها) در سطح جامعه است و سومین عامل که بیشتر پس از جنگ نمایان شد تغییرات فرهنگی و خواسته‌های افراد جامعه بخصوص نسل جوان به دلیل افزایش تقابل‌های فرهنگی با دیگر کشورها و بخصوص دنیای غرب است، به همین دلیل است که خواسته‌های نسل جوان امروز با نسل جوان دوران جنگ یا اوایل انقلاب بسیار متفاوت و مختلف می‌باشد ولی متأسفانه حتی با دانستن این نکات توسط مدیران کفش البرز و شاید دیگر واحدهای تولیدی کفش ولی باز هم شاهد هستیم که جامعه کفش هیچ‌گونه طبقه‌بندی خاصی از مصرف‌کنندگان خود در سطح جامعه ارائه نکرده است.

به عنوان مثال در طراحی کفش البرز آنچه مهم است نظرات رومیکی‌ای آلمان یا مجلات خارجی است و نه مصرف‌کنندگان داخلی، از طرفی در این شرکت‌ها رنگ‌ها و یا مدل‌ها برحسب اتفاق آرا در یک کمیته تصمیم‌گیری تعیین می‌شود که می‌وان گفت در این کمیته نه مشتری بلکه مالکین بیشترین نفوذ را دارند از طرفی به دلیل عدم شناخت خواسته‌های مصرف‌کننده صرفاً کفش‌های به رنگ مشکی یا قهوه‌ای تولید می‌شود و دلیل عدم تولید رنگ‌های دیگر کفش را ریسک‌پذیری بالای آن می‌دانند چرا که اطلاع ندارند مشتری آیا این رنگ را می‌پسندد یا خیر.

کفش البرز در ارتباط با تاثیر پدر و مادر یا همسر در خرید کفش معتقد به تاثیرگذاری این دو عامل است ولی به میزان این تاثیر و چگونگی آن واقف نیست، اگر چه با

منابع و مآخذ

1. روستا، احمد. (1372). گزارش تحقیقات بازاریابی گروه صنعتی بلا در نوزدهمین نمایشگاه بین‌المللی، کتابخانه گروه صنعتی بلا.
2. روستا، احمد. (1373). گزارش تحقیقات بازاریابی گروه صنعتی بلا، تحقیقات تکمیلی در سطح کشور، کتابخانه گروه صنعتی بلا.
3. مصاحبه حضوری با توجه به پرسشنامه تهیه شده با مدیران بازرگانی کفش گام (آقای تهران) و کفش البرز (آقای لشگری) که بالغ بر 10 ساعت مصاحبه ضبط شده می‌باشد، همچنین قابل ذکر است که نوارهای مصاحبه موجود است.
4. برنامه‌ریزی و توسعه شرکت پخش جمشید (1373)، تحقیقات بازاریابی کفش بلا در بیستمین نمایشگاه بین‌المللی تهران، کتابخانه گروه صنعتی بلا.

فصل پنجم :

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان‌طوری که در ابتدا پایان‌نامه متذکر شدم شاید به درستی معلوم نباشد که چه زمانی بشر کفش را ابداع کرد و آنچه که مسلم است این است که پیاده‌روی بر روی سنگلاخ‌ها و راهپیمایی‌های طولانی او را به این فکر واداشت که برای خود پاپوشی تهیه کند از این رو می‌توان حدس زد که پیدایش کفش همراه بوده است با پیدایش تمدن‌های اولیه به عبارتی بنیان‌گذاران وسیله‌ای که آن روزها بیشتر به مفهوم واقعی پاپوش بوده است تا به مفهوم امروز کفش، تمدن‌های اولیه بشری بوده‌اند، تمدن‌های همچون، تمدن مصر، ایران و رومیان و... که از اولین گروه‌های اجتماعی قانونمند در اعصار آن دوره می‌باشند.

به مرور زمان خاصیت پاپوش بودن کفش کمرنگ و کمرنگ‌تر شد و صفات و ویژگی‌های دیگری همچون نمادی برای بیان طبقه اجتماعی یا وسیله‌ای برای تزئین و جلب توجه بیشتر دیگران به خود گرفت و این امر تا آنجا پیش رفت که خاصیت‌های ثانویه اهمیت و اعتبار بیشتری نسبت به پاپوش بودن کفش که نقش محافظتی آن را بیان می‌نمود یافت و کفش نه ابزاری جهت ارضاء نیازهای اولیه بلکه وسیله‌ای جهت سیراب نمودن نیازهای بالاتر انسان را به خود کسب کرد و این تفکر روز به روز در جوامع مختلف بشری غالب‌تر و ملموس‌تر گردید.

با توجه به درک همین نیاز و تغییر تفکر در میان مردم بوده است که کشورهای پیشرفته و گروه خاصی از کشورهای در حال توسعه دست به طراحی و تولید کفش‌هایی زده‌اند که توانسته است بازارهای جهانی را تسخیر کند. اگرچه کشور ما ایران دارای قدمتی بس طولانی در تولید و طراحی کفش است که آن را هم مدیون تمدن دیرینه و کهن سال خود است ولی عدم درک نیاز مصرف‌کنندگان، الگوپذیری قشر عظیمی از مدل‌های خارجی و عدم دانش و توان تولید کفش‌های مناسب سبب شده است که ما در این بخش از صنعت عقب ماندگی شدیدی را حس کنیم و این در حالی است که کشورهای همچون اندونزی، مالزی، هنگ کنگ، و یا تایوان که وسعت جمعیت آن‌ها شاید به اندازه استان خراسان ما نیز نیستند و تا همین چند دهه گذشته با کفش‌های چوبی و حصیری نقل مکان می‌کردند در کمیت تولید و صادرات به

از دیدگاه کارشناسان و صنعت‌گران این صنعت ما دارای مشکلات متعدد و گوناگونی هستیم که مانع رشد و تعالی این صنعت می‌گردد که ذیلاً برخی از این مشکلات به صورت بسیار خلاصه در 4 بخش عمده به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

1. مشکلات مربوط به مواد اولیه و محصول

2. مشکلات مربوط به ماشین آلات

3. مشکلات مربوط به نیروی انسانی

4. عدم وجود سیستم‌های اطلاعاتی

1-5. مواد اولیه و محصول

قیمت پایین مواد اولیه در سال‌های گذشته و اقتصاد نامطمئن کشور سبب گردید که تولیدکنندگان بدون در نظر گرفتن اقتصادی بودن سفارش و غیرقابل استفاده بودن مواد اولیه کفش برای سایر محصولات، مواد اولیه خریداری نمایند که موجب پرداخت هزینه انبارداری، اشغال فضای مفید انبار و وجود حجم بالای کالاهای متروکه گردید. به عنوان مثال یکی از کارخانه‌های کفش‌سازی آن‌قدر بند کفش خریداری نمود که در صورتی که کارخانه با تمام ظرفیت کفش تولید نماید تا هفده سال آینده نیز این بند کفش‌ها جوابگو خواهند بود. (البته اگر تا چند سال آینده متروکه و غیرقابل استفاده نشوند).

الف: عدم دریافت به موقع مواد اولیه

در محصولات جدید، عدم بررسی زمان و هزینه بهینه اقتصادی انجام سفارش و عدم دریافت به موقع مواد اولیه منجر به توقف تولید، تاخیر در ارسال محصول برای مشتریان و ناتوانی کنترل تولید شده است.

ب: انبارهاي موقت زياد

مشخص نکردن ظرفيت خط دستگاه ها در صنايع توليد کفش موجب شد، انبارهاي موقت زيادي در ايستگاه هاي کاري تشکيل شود که باعث اتلاف وقت هزينه و بیکار ماندن نيروي انساني شده است.

ج : نداشتن سيستم کنترل کيفيت

عدم وجود سيستم جامع کنترل کيفيت در کارخانه هاي توليد کفش سبب کاهش کيفيت محصول اين کارخانه ها گرديده است.

در اين صنايع کيفيت به صورت ظاهري کنترل مي شود و تقريباً مي توان گفت از تکنیک هاي مدرن کنترل کيفيت استفاده نمي شود که ضايعات زياد محصول و عدم رضايت مشتريان را به همراه دارد.

د : عدم اطلاع از عمر مفيد محصول

متاسفانه در مورد کفش هاي توليد شده در داخل کشور عمر مفيد کفش مشخص نيست و مشتري اطمینان کمي نسبت به محصول داخلي دارد و اکثراً سعي در خريد نمونه خارجي دارد.

و : عدم ارسال به موقع محصول براي مشتريان

به دليل ناتواني در کارخانجات داخلي در برنامه ريزي و کنترل توليد، محصول به موقع به بازارهاي فروش ارسال نشده و ضرر زيادي براي کارخانه هاي توليد کفش بوجود آورده است.

ه : عدم استقبال مشتريان از محصولات داخلي

نداشتن واحدهاي طراحي محصول، بازاریابی و عقب ماندگی تکنولوژیک سبب کاهش رغبت مشتريان به محصولات داخلي شده است.

2-5. مشکلات مربوط به ماشین آلات

اکثر ماشین آلات موجود در صنعت کفش عمر مفيد خود را پشت سر گذارده اند و بدین سبب از کيفيت مطلوبي برخوردار نيستند.

الف: عقب ماندگی تکنولوژی

رشد روزافزون تکنولوژی و تنوع مدل‌های کفش و پیچیده شدن روش تولید کفش‌های جدید سبب شده است تا با ماشین‌آلات قدیمی نتوان به تولید انواع جدید کفش به ویژه کتانی پرداخت.

ب : تعمیر و نگهداری نامناسب

عدم استفاده از روش‌های مدرن تعمیر و نگهداری برنامه‌ریزی شده و پیشگیرانه سبب ایجاد توقفات ناگهانی در خط تولید می‌شود که در صنایع تولید کننده کفش به وضوح قابل مشاهده است.

ج : استقرار نامناسب

استقرار نامناسب تجهیزات و ماشین‌آلات سبب افزایش بازگشت‌های میان ایستگاهی و افزایش هزینه‌های حمل و نقل درون کارخانه‌ای گردیده است.

د : فرسودگی قالب‌های قدیمی

فرسوده شدن قالب‌ها سبب شده است تا دیگر محصولات تولید شده توسط این قالب‌ها از کیفیت مطلوب برخوردار نباشند و ضایعات زیادی ایجاد شود. همچنین عدم بکارگیری فنون مهندسی در طراحی قالب‌های جدید، باعث عدم کارآیی آن‌ها گردیده است.

و : عدم رعایت ایمنی

متأسفانه در اکثر کارخانه‌ها به ایمنی توجهی نمی‌شود و این مسئله سبب بوجود آمدن خسارات مالی و جانی بیشماری گردیده است.

3-5. مشکلات مربوط به نیروی انسانی

صنعت کفش، صنعتی است که به شدت متکی به نیروی انسانی می‌باشد و عدم حضور به موقع کارگران، مشکلات زیادی برای خط تولید در این صنعت بوجود آورده است.

الف: کارآیی پایین کارگران و تعداد زیاد آن‌ها

عدم وجود آموزش‌های فنی حرفه‌ای حین کار به صورت کلاسیک، نارضایتی از شغل، تخصیص و طراحی مشاغل بدون بکارگیری تکنیک‌های علمی، کارآیی کارگران را در صنایع

ب : کمبود نیروی انسانی متخصص در کلیه سطوح

متأسفانه در صنعت کفش آنچه بیشتر مشهود است، عدم بکارگیری نیروی انسانی متخصص و ارجاع کار به آنها است، این امر شاید شدیدترین لطمات را در مدیریت و برنامه ریزی کارخانه ها بوجود آورده است. درصد بسیار پائین نیروی انسانی با تخصص های بالا، صنعت کفش را در آینده نزدیک با مشکلات بسیار شدیدی مواجه خواهد کرد.

4-5. عدم وجود سیستم های اطلاعاتی

اطلاعات صحیح و به موقع امروزه حرف اول را در صحنه رقابت صنعتی میزند. متأسفانه اکثر تولیدکنندگان بزرگ کفش از لحاظ بکارگیری سیستم های اطلاعاتی در زمینه های فروش، بازاریابی تولید، موجودی و غیره بسیار ضعیف عمل می کنند.

با توجه به اینکه بایستی قبول داشت که تمامی این عوامل به تناسب خود نقش موثری در این عقبماندگی ایفاء می کنند ولی عامل مهم تری که سبب گشته است شرکت های تولیدی کفش در دایره تنگ مشکلات و مسائل مطرح شده در فوق از حداقل فرصت های موجود نیز بهره نگیرند، نبودن دانش کافی مدیریت و بهره وری در این سازمان ها است، به گونه ای که با بررسی اجمالی که در این تحقیق در بخش کوچکی از دانش مدیریتی که از لازمه اداره چنین شرکت هایی است صورت گرفته به روشنی قابل لمس است که کمبود در توانایی سازمان بخشی و سازماندهی برای ارائه یک شرکت موفق وجود ندارد.

از این رو در بخش نتیجه گیری سعی به این است که با توجه به واقعیت های موجود در این صنعت و حالت آرمانی شرکت های موفق دنیا به جمع بندی و خلاصه نمودن این مقال بپردازیم.

به طور کلی اساسی ترین و مهم ترین مشکل این رشته صنعتی و بسیاری از مجموعه های دیگر تولیدی در داخل کشور همان عاملی است که محقق به نام چندلر در نظریه رابطه استراتژی با ساختار سازمانی به آن اشاره می کند، بدین گونه که سازمان های تولیدی کفش در بخش خصوصی در

حال چندلر معتقد است همین نگرش سنتی که دارای نوع خاصی از ساختار متمرکز بدون در نظر گرفتن تخصص است سبب کاهش شدید بهره‌وری و راندمان تولیدی می‌گردد.

از طرفی در سازمان‌های دولتی این صنعت همچون کفش ملی، بلا یا وین مشکل به گونه‌ای دیگر ظهور کرده است، این گونه سازمان‌ها به علت این که در تصاحب بانک‌ها می‌باشند و بانک‌ها نیز به خاطر روابط موجود نه ضوابط عموماً روسای این واحدها را از میان کارمندان عالی‌رتبه خود انتخاب می‌کنند، سبب گشته است که مدیریت عالی یک سازمان تولیدی کفش نه دارای دیدگاه تولیدی بلکه دارای دیدگاه بانکی باشد تا آنجا که شنیده شده است.

در همین ایام یکی از بانک‌های کشور برای پوشش زیان‌های ناشی از عدم سودآوری یکی از واحدهای تحت پوشش خود اقدام به پرداخت مبلغی به عنوان وام به منظور بازسازی شرکت نموده است ولی مدیرعامل شرکت تولیدی پس از یک محاسبه مالی به این نتیجه مهم و محیرالعقول می‌رسد که اگر با این پول ملکی را بخرد، سال دیگر به مراتب سود بیشتری می‌برد تا آن را در سازمان سرمایه‌گذاری کند و با این تفکر چند هکتاری باغ مرغوب در ناحیه کرج خریداری می‌نماید.

حال خود قضاوت کنید که با چنین تفکر و نگرشی آیا جایی دیگر برای طراحی استراتژی یا پیاده نمودن تاکتیک‌های بازاریابی باقی می‌ماند، از طرفی این گونه واحدهای تولیدی به علت دلگرمی به وام‌ها و کمک‌های بانکی انگیزه چندانی به امر تولید ندارند چرا که خود را جزوی از متعلقات بانک می‌دانند و این در حالی است که بسیاری از این شرکت‌ها مانند کفش بلا، وین و حتی ملی زیان انباشته‌شان بیش از سرمایه موجودشان است و عملاً و قانوناً ورشکسته به حساب می‌آیند ولی همچنان به کار خود ادامه می‌دهند به گونه‌ای که مثلاً در یکی از کارخانجات کفش ملی که در شهرستان گنجه از توابع استان گیلان وجود دارد به مدت دو یا سه سال است که عملاً کارخانه

طبیعتاً بازاریابی، شناخت محیط و رهبری و هدایت پرسنل سازمانی که سه فرضیه این تحقیق محسوب می‌شود نیز از این مقوله مستثنی نیستند.

در امر بازاریابی همان‌طور که در طی تحقیق عنوان شد عناصری چون قیمت‌گذاری، تبلیغات و یا بخش توزیع به طور کلی برپایه مبانی علمی نبوده‌اند، چرا که در سرتاسر مصاحبه‌ها که مبنای جمع‌آوری اطلاعات بوده است به کرات مدیران بازرگانی این شرکت‌ها به اقرار خودشان هیچ‌گونه کار تحقیقی و علمی در جهت شناخت شیوه بهینه امور بازاریابی انجام نداده‌اند و صرفاً برپایه آزمایش و خطا شیوه‌هایی نه چندان کارا را در پیش گرفته‌اند.

از طرفی همان‌طور که عنوان شد انتخاب همین شیوه‌ها نیز برعهده افراد متخصص نبوده است مثلاً در امر تبلیغات به اطمینان می‌توان گفت که کلیه امور از انتخاب پیام گرفته تا محتوی آن و انتخاب رسانه همگانی بر عهده مدیریت عالی سازمان که در واقع مالک موسسه نیز محسوب می‌شود قرار دارد یا در امر توزیع که دو شرکت گام و البرز به این دلیل از دو شیوه متفاوت استفاده می‌کنند که هر یک شیوه خود را برتر می‌دانند چرا که تجربه مدیریتی آن‌ها این‌گونه اقتضاء می‌کند نه تحقیقات و کاربردهای علمی بازاریابی.

در امر رهبری نیز وضعیت بر همین منوال است سبک‌های آمرانه رهبری برای کلیه افراد افراد سازمانی که در سطوح مختلف بلوغ کاری قرار دارند، عدم ارائه طرح‌های

از طرفی در این بخش یعنی بخش رهبری، وضع از دیگر عناصر مدیریتی اسفناکتر است چرا که در دیگر بخش‌های مدیریتی ما شاهد هستیم که سازمان‌ها از طریق شیوه آزمایش و خطا به شیوه‌های مناسب‌تری نسبت به گذشته دست پیدا می‌کند در صورتی که در این بخش از همین تاکتیک ابتدایی و اولیه نیز بهره نمی‌گیرد و سعی بر این است که از همان شیوه استاد شاگردی که قبل از این پدران یا خود این افراد در حجره یا کارگاه‌های خود بهره می‌گرفته‌اند استفاده نمایند.

همچنین در زمینه شناخت محیط برون سازمانی به خاطر عدم وجود تحقیقات مدون در بخش خصوصی و از آن ناگوارتر عدم کاربرد تحقیقات انجام شده در بخش دولتی این صنعت (که به تحقیقات آقای دکتر روستا در کفش بلا می‌توان اشاره کرد) در واقع مدیران و روسای بلند مرتبه این‌گونه سازمان‌ها هیچ گونه اطلاعات دقیقی از محیط پیرامونی خود ندارند به عبارتی آن‌ها نمی‌دانند که:

- مصرف‌کنندگانشان که هستند؟
- چه ذائقه و خواسته‌ای دارند؟
- در چه سطح درآمدی قرار دارند؟
- یا چه عواملی بر ذائقه آن‌ها در خرید کفش موثر است؟

مدیران این شرکت‌ها در مورد دیگر عناصر محیطی نیز دارای چنین حالتی هستند مثلاً در مورد شناخت رقباء بررسی‌هایی که در مورد سه شرکت بلا، گام و البرز انجام شده به این نتیجه انجامیده که تقریباً اطلاعات آن‌ها از رقبای خود در زمینه سهم بازار، سیاست‌های رقابتی و روش‌های قیمت‌گذاری و... در حداقل ممکنه قرار داد.

به عبارت دیگر شرکت‌های فوق صرفاً به انجام امور خود به طور مستقل و بدون در نظر گرفتن حرکت رقبای می‌پردازند و در واقع یا اطلاعی از حرکت رقبای ندارند یا عکس‌العملی در مورد حرکت رقبای از خود نشان نمی‌دهند.

جمله آخر...

به منظور بهینه‌سازی این صنعت در کوتاه مدت حداقل
بایستی به چند نکته زیر توجه کرد:

الف: خصوصی‌سازی بخش دولتی این صنعت

ب: ملزم کردن شرکتهای خصوصی تولید کننده کفش به
تامین ارز خود از طریق صادرات

ج: گسترش ارتباط این صنعت با دانشگاه

د: تخصیص بخشی از سود اکتسابی هر شرکت به امر
تحقیقات

هـ: ملزم کردن مدیران ارشد سازمانها برای شرکت در
کلاسهای توجیهی و آموزشی مدیریت

و: تامین مواد اولیه مرغوب

ی: ایجاد شبکه ارتباطی قوی در درون سازمان و بین
شرکتهای مختلف.

به امید بهروزی ایران عزیز

والسلام