



عنوان گزارش

سند راهبردی توسعه صنعت کفش ایران

تهیه کننده:

کارگروه صنعت کفش

کمیته تدوین سند ملی راهبردی صنعت نساجی، کفش، چرم و کیف

ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز

استاد مشاور: دکتر علی محمد احمدوند



www.sanatekafsh.ir

جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران

اسفند ۱۳۸۹

فهرست

۳	معرفی سند
۳	مقدمه
۵	چشم انداز صنعت کفش ایران
۶	بیانیه رسالت صنعت کفش ایران
۷	اصول و ارزش های حاکم بر سند راهبردی
۸	تجزیه و تحلیل شناخت راهبردی صنعت کفش
۱۰	اولویت های راهبردهای صنعت کفش ایران
۱۱	شرح راهبردها و اهداف مرتبط با آنها
۲۴	الزامات تحقق اهداف راهبرد های پیشنهادی

پیوست

معرفی سند

این سند جهت تدوین راهبرد توسعه صنعت کفش در ایران تهیه شده است و هدف آن در نهایت اولویت بندی راهبردها و تعیین اهداف و الزامات تحقق مرتبط با آن راهبردها در صنعت کفش ایران می باشد.

تدوین بیانیه رسالت و چشم انداز صنعت کفش ایران با توجه به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی، سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، سیاست های کلی برنامه چهارم توسعه، قانون برنامه چهارم توسعه، سیاست های کلی برنامه پنجم توسعه و آیین نامه های مرتبط تنظیم و ارائه می گردد. در این سند با مشارکت تعدادی از صاحب نظران صنعت کفش ایران که اسامی آنها در بخش پیوست این گزارش آمده است، تدوین و تهیه شده است.

مقدمه

کارگروه صنعت کفش پس از تشکیل دومین جلسه کمیته تدوین سند ملی راهبردی صنعت نساجی و صنعت کیف، کفش و چرم در ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز در خرداد ماه سال ۱۳۸۸، اولین جلسه کارگروه خود را تشکیل داد و سپس با همکاری کارشناسان صاحب نظر در صنعت کفش و استفاده از نظر متخصصان تدوین راهبردی پس از مطالعه، مرور و بررسی ادبیات تدوین راهبرد و برگزاری جلسات متعدد در محل جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران و مرکز توسعه تجارت، با توجه به منابع تدوین رسالت یعنی قوانین، فرامین، تدابیر و دستورها، و نیز توجه به رویکرد ذی نفعان و ارزش های اساسی و کارکردی، رسالت و چشم انداز صنعت کفش ایران تدوین شد. همان طور که در ادامه این گزارش مشاهده خواهید کرد، در تدوین رسالت صنعت کفش ایران سعی شده است اجزای مأموریت (رسالت)، در غالب عناصر ذکر شده قرار داده شوند. با توجه به اینکه سوالات زیر مسیر ما را در جهت تهیه بیانیه رسالت صنعت کفش ایران مشخص می کند و دیدگاهی نسبتاً جامع در اختیار مخاطبان قرار می دهد، بر این اساس ابتدا به سوالات اساسی زیر در تدوین رسالت پاسخ دادیم:

- ۱) صنعت کفش ایران چیست و چه جایگاهی در صنعت کشور در اختیار دارد؟ (۲) صنعت کفش ایران چه محصولات و خدماتی را ارائه می کند؟ (۳) مشتریان و خدمت گیرندگان صنعت کفش ایران چه کسانی هستند؟
- ۴) چه نیازهای بنیادین سیاسی و اجتماعی بر لزوم وجود صنعت کفش در کشور تأکید می کند؟ (۵) عکس العمل ما در صنعت کفش کشور جهت پیش بینی و تشخیص این نیازهای اجتماعی و سیاسی چگونه باید باشد؟

۶) ذی نفعان ما چه کسانی هستند و وظیفه ما در قبال آنها چیست؟ (۷) فلسفه، ارزش ها و باورهای ما کدامند؟ (۸) صنعت کفش کشور چه ویژگیهای ممتازی (مزیت رقابتی و نسبی و شایستگی های ممتاز) دارد؟ (۹) صنعت کفش کشور نقش خود را چگونه و با کمک چه منابعی ایفا می کند؟

و با در نظر گرفتن ذی نفعان و انتظارات آنان، ارزشهای اعتقادی حاکم بر صنعت کفش و ارکان بیانیه رسالت (اجزا تشکیل دهنده رسالت) و ویژگی های بیانیه رسالت و چشم انداز خوب، یعنی سادگی و فشرده گی و گویایی، تدوین گردید و سپس در سوم اسفند ماه سال ۱۳۸۹ جلسه نهایی تدوین سند راهبردی توسعه صنعت کفش ایران تشکیل و راهبرد های پیشنهادی صنعت کفش به تصویب نهایی رسید.

چشم انداز صنعت کفش ایران

چشم انداز صنعت کفش ایران در سال ۱۴۰۴

به یاری از خداوند سبحان صنعت کفش ایران در افق ۱۴۰۴ صنعتی است ریشه دار و برگرفته از هویت ایرانی و اسلامی، تأمین کننده نود درصد نیاز داخلی کشور با جایگاهی برتر در منطقه، برخوردار از توان فن و هنر و همگام با فن آوری روز دنیا، با هدف ارز آوری و کار آفرینی در اقتصاد ایران .

بیانیه رسالت صنعت کفش ایران

صنعت کفش ایران با برخورداری از قدمت چند هزار ساله و با تکیه بر فرهنگ غنی ایرانی و اسلامی به عنوان متولی تولید انواع پایپوش، شناسائی و تأمین نیازهای کلیه آحاد جامعه را وظیفه خود می داند و بدین منظور با اتکا به مزیت نسبی، و ایجاد مزیت رقابتی؛ وجود مواد اولیه مناسب، بازار موجود و قابل ملاحظه و گسترش شبکه توزیع داخلی و حجم سرمایه گذاریهای انجام شده در این صنعت، با استفاده از نیروی انسانی دلسوز و با تجربه و متخصص در این بخش در راستای افزایش توان مندی تولید، ایجاد تعادل در عرضه و تقاضای کفش در کشور، افزایش سهم بازار ایران از صادرات کفش جهان، متنوع ساختن تقاضا در داخل کشور، ایجاد برندهای رقابتی و مدرن سازی و توسعه شبکه خرده فروشی با رعایت اصل رشد خلاقیت و نوآوری، بهبود کیفیت و بهره وری و اعتمادزایی و کارآفرینی گام بر می دارد. ما اعتقاد داریم با تأمین نیازهای مادی و معنوی ذی نفعان این صنعت انتظارات آنان را برآورده ساخته و روحیه مشارکت را در جهت رونق، رشد و توسعه پایدار این صنعت و هم افزائی توان های موجود برای مانائی و ارتقاء برانگیزانیم.

اصول و ارزش های حاکم بر سند راهبردی

ارزش ها، اصلی ترین منبع اخلاق به شمار می آیند و در واقع اخلاق، به اجرا درآوردن ارزشهاست. ارزش، باوری جاری است که باعث می شود سبک خاص رفتاری چه از سوی افراد و چه از سوی جامعه نسبت به سبک رفتاری معکوس و متضاد آن، ترجیح داده شود. آنچه که ما باورها و ارزش های اساسی و کارکردی خود میدانیم خود باوری، رعایت انصاف و عدالت است. مشتری مداری محور کلیه فعالیت ها و یکی از بنیانی ترین اصول حاکم بر فعالیت های صنعت کفش ایران محسوب می شود.

ما به بهبود مستمر کیفیت خدمات برای افزایش رضایت مندی کلیه خریداران و مصرف کنندگان اعتقاد داریم. ما در صنعت کفش ایران بر این باوریم که برای ارایه بهینه خدمات نیازمند برای بهره گیری از آخرین فناوری های روز هستیم. تقویت خلاقیت و نوآوری در این صنعت، باور به وجود کیفیت در کنار صداقت و شفافیت، ارزش قایل بودن و تلاش جهت ایجاد فضایی رقابتی، سالم و سازنده میان شرکتهای همکار و رقیب از جمله دیگر باورها و ارزشهای ما هستند. صنعت کفش ایران، موثر بودن برای جامعه و کمک به رشد و توسعه کشور را همواره مورد توجه قرار داده و از اصلی ترین ارزش ها و باورهای خود به شمار می آورد.

ارزشمندترین سرمایه صنعت کفش کارکنان آن می باشند، لذا براین اساس ارتقاء سطح علمی، تخصصی، مادی و معنوی و تقویت مشارکت جویی آنان در جهت استفاده از این سرمایه عظیم فکری نیز از اولویت ها و ارزشهای ما است.

به بیان دیگر اصول ارزشهای ما عبارتند از: تأمین نیاز خریداران و مصرف کنندگان، پاسخ گویی به نیازهای مادی و معنوی کارکنان صنعت، ایجاد تعادل در عرضه و تقاضای کفش در کشور، ایجاد برندهای رقابتی، مدرن سازی شبکه خرده فروشی کفش، رعایت اصل رشد خلاقیت و نوآوری، اعتقاد به بهبود کیفیت مستمر و فراگیر در صنعت کفش، اعتقاد به ایجاد کارایی و اثربخشی و در نتیجه دسترسی به بهره وری، باور به روابط بر پایه اعتماد میان ذینفعان، ایجاد بستری مناسب جهت بروز کارآفرینی، تأمین نیازهای مادی و معنوی ذی نفعان صنعت.

تجزیه و تحلیل شناخت راهبردی صنعت کفش

صنعت کفش کشور در شرایط کنونی توانسته با برخورداری از: قوتهایی همچون وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش در کنار ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی در سراسر کشور، اشتغال زایی بالا در صنعت کفش، نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش، توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان و سعی در تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا، فضای رقابتی در صنعت کفش، روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر، تولید درصد بالای مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور، روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور، تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز، تشکل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش، افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندرکاران صنعت کفش استفاده نماید. و با توجه به:

وابستگی قابل توجه تولیدکنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش، ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن، عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی، پایین بودن حاشیه سود در این صنعت در مقایسه با میانگین حاشیه سود کل صنایع کشور، پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی از تولیدات داخلی در مقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت، ضعف بازاریابی در صنعت کفش، عدم دسترسی به موقع تولید کنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولید کنندگان و شبکه پراکنده و غیر متمرکز توزیع کفش، نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید، پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان، سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت، با اتکاء به:

بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش با در نظر گرفتن آب و هوای متنوع و جغرافیای مصرف پراکنده در کشور، افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش، کاهش درآمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی، افزایش جمعیت کشور و تبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان، کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین و هند، ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه، خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش، افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد (بخصوص در جوانان) و تأثیر آن در افزایش سرانه مصرف کفش، تلاش در جهت مواجهه با تهدید هائی نظیر:

ورود بی رویه کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق، کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور، بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان، پیش بینی احتمال رکود اقتصادی در ایران ناشی از کاهش درآمدهای ارزی، کاهش تقاضای کفش در نهادها و ادارات دولتی به دلیل کاهش بودجه دستگاههای دولتی، محدود بودن توان سیستم بانکی در تأمین منابع مالی مورد نیاز صنعت، کاهش سرانه کفش در ایران با کاهش قدرت خرید مصرف کنندگان، اجبار و فشار برای دریافت مالیاتهای غیر اصولی از این صنعت، تمایل به فروش تعدادی از فروشگاههای زنجیره ای - تخصصی کفش به تغییر کاربری، در سالهای اخیر به بهانه غیر اقتصادی بودن آنها، ناکافی بودن برنامه های حمایت از تولیدات داخلی در رسانه های دولتی، راهبردهائی را در پیش گیرد که موجب توسعه و پیشرفت هر چه بیشتر این صنعت در پاسخگویی به جامعه ایرانی - اسلامی موفق باشد.

بر این اساس موضوعات راهبردی زیر در اولویت کاری این صنعت قرار گرفته است:

اولویت های راهبردهای صنعت کفش ایران

- ۱- سرمایه گذاری مشترک خارجی در جهت حفظ و توسعه سهم بازار داخلی
- ۲- مد و برند سازی و ایجاد شبکه های توزیع پیشرفته
- ۳- تقویت خوشه های صنعت
- ۴- توسعه صادرات
- ۵- اطلاع رسانی و تبلیغات هوشمندانه در جهت فرهنگ سازی و تشویق مردم به استفاده از تولیدات داخلی
- ۶- ایجاد زیرساخت های انسانی، سازمانی، تحقیقاتی و فناوری توانمند در صنعت کفش
- ۷- بهره وری و کاهش هزینه های تولید و مدت بازپرداخت فروش

شرح راهبردها و اهداف مرتبط با آنها

راهبرد ۱: سرمایه گذاری مشترک خارجی در جهت حفظ و توسعه سهم بازار داخلی

شرح راهبرد:

سرمایه گذاری مشترک بین شرکت های خارجی و داخلی به طرف خارجی کمک می کند از طریق یک شریک داخلی خصوصی یا دولتی وارد بازار کشور شود. بسیاری از شرکت های داخلی در صنعت کفش به ویژه در بخش خصوصی فعالانه به دنبال سرمایه گذاری مشترک تا کمبودهای فنی و مدیریتی خود را برطرف کنند. به نظرمی رسد بسیاری از شرکت ها نیز با انتقال تکنولوژی یا سرمایه های خارجی، قابل رشد مجدد و احیا هستند. سرمایه گذاری هایی که هم تقاضای داخلی و هم پتانسیل صادرات منطقه ای داشته باشند بسیار سودآورند. چنین کالاهایی در تمامی بخش ها پرطرفدار بوده و امکان دسترسی به بازارهای صادراتی را افزایش می دهد. همچنین درآمد حاصله از راه صادرات، وابستگی به سیستم بانکی داخلی برای برگشت سود به کشور سرمایه گذار را نیز کاهش می دهد. این نوع سرمایه گذاری به ویژه در صنعت کفش ایران بسیار مفید است چرا که هم شرکت های ایرانی را به لحاظ مدیریتی و دانش روز توانمند می سازد و هم به توسعه نیروی انسانی داخلی کمک می کند و هم توان اقتصادی شرکت های داخلی را افزایش می دهد. در صورت عدم تحقق این راهبرد، صنعت کفش کشور از گردونه توسعه و رشد اقتصاد جهانی باز مانده و به تبع آن مشکلات اقتصادی و اجتماعی گریبان گیر جامعه می شود.

اهداف مرتبط:

۱. فراهم نمودن بسترهای مناسب برای حضور سرمایه گذاران خارجی
۲. افزایش قدرت رقابت پذیری تولیدات داخلی از لحاظ قیمت و کیفیت
۳. بازاریابی و نفوذ در بازارهای بین المللی و جذب سهم قابل کسب از بازار
۴. پاسخگویی به افزایش تنوع طلبی و توجه به مُد در میان مصرف کنندگان
۵. انتقال تکنولوژی و دانش فنی و بهبود کیفیت و تنوع انواع پایپوش
۶. ترغیب تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد و معرفی برندهای داخلی

۷. استفاده از ابزار مدیریتی نوین و اصلاح روشهای سنتی ناکارآمد در اداره واحدهای تولیدی
۸. بهبود طراحی و مدل سازی
۹. تمایل کشورهای توسعه یافته به سرمایه گذاری در کشورهای در حال توسعه .

راهبرد ۲: مد و برند سازی و ایجاد شبکه های توزیع پیشرفته

شرح راهبرد:

نظام مدیریتی و حلقه های نظام فعلی توزیع در صنعت کفش ایران دچار مشکلات و ویژگی های خاصی است. این مسائل و مشکلات، فقدان آمار و اطلاعات یکپارچه درخصوص فرآیندهای توزیع، تعدد واحدهای صنفی در سطح خرده فروشی، عدم تعامل میان اصناف برای استفاده از توانایی ها و ظرفیت های صنفی (با رویکرد ایجاد شبکه توزیع، توسعه صادرات و تنظیم بازار)، بالا بودن هزینه های شبکه توزیع کالا، عدم دسترسی به موقع تولیدکنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولیدکنندگان و شبکه توزیع کفش و... می باشند. مشکلات فوق، نشان می دهد که در نظام فعلی توزیع صنعت کفش خلایه ای وجود دارد که ضرورت اتخاذ راهکارهای عملیاتی در جهت اصلاح این نظام و بهبود وضعیت کارایی در آن را مشخص می سازد. در همین راستا، نوسازی و مدیریت شبکه توزیع بصورتی نظاممند ضروری است لذا باید به تدوین برنامه هایی جهت تقویت مدیریت شبکه توزیع؛ منطقی کردن تعداد و فعالیت عوامل توزیع (کوتاه شده فاصله تولید تا مصرف)، تسهیل نظارت و کنترل و سیاست پذیر کردن جریان توزیع کالا در کشور، فراهم کردن زمینه های امکان استفاده از صرفه جویی های ناشی از مقیاس، منطقی کردن حاشیه سود عوامل توزیع، اثربخشی سیاست های تنظیم بازار و تسهیل رقابت در بازار پرداخت.

اهداف مرتبط:

۱. استفاده از موقعیت استراتژیک فروشگاههای زنجیره ای - تخصصی کفش در کشور
۲. دسترسی به موقع تولیدکنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و افزایش سرعت گردش اطلاعات بین تولیدکنندگان و شبکه توزیع کفش
۳. پاسخگویی به بازار رو به رشد مصرف کفش در ایران بادر نظر گرفتن آب و هوای متنوع و جغرافیای مصرف پراکنده در کشور.
۴. فراهم ساختن فضای رقابت در بین برندهای داخلی برای ارائه آخرین مدل های خود با استفاده از مد های مطرح در بازار
۵. افزایش و بهبود بازاریابی محصولات در زنجیره تامین

۶. اعتماد سازی مصرف کنندگان داخلی به برند های داخلی در صنعت کفش از طریق رشد خلاقیت و نوآوری و بهبود کیفیت تولیدات داخلی .
۷. کمک به کاهش مدت فروش
۸. کمک به جایگزین شدن نگرش تمرکز بر قابلیت های رقابتی به جای تمرکز بر قابلیت های تولید.

راهبرد ۳: تقویت خوشه های صنعت

شرح راهبرد:

توسعه صنعتی مبتنی بر خوشه ها، بعنوان یک استراتژی نوین مورد توجه برنامه ریزان و سیاستگذاران در کشورهای صنعتی و در حال توسعه می باشد. سازمانهای بین المللی همچون UNIDO, ILO و بانک جهانی نیز طرحهای متعددی را از طریق توسعه خوشه های صنعتی در کشورهای مختلف اجرا و حمایت کرده اند. این در حالی است که درصد زیادی از واحدهای تولیدی در کشور ما در گروه صنایع کوچک و متوسط قرار می گیرند. بدلیل نداشتن استراتژی توسعه مبتنی بر ساختارهای موجود صنعتی و رها کردن واحدهای کوچک تولیدی به حال خود، این بنگاهها نتوانسته اند سهم قابل توجهی در تولید ناخالص ملی و ایجاد ارزش افزوده داشته باشند و از کمبودهای شدیدی در رنج هستند که ایجاد و توسعه خوشه های صنعتی در صنعت کفش کشور می تواند بر فقدان محیط های مناسب رشد کسب و کار از جنبه های مختلف فنی، قانونی و...، فقدان زیر ساختهای نرم افزاری و تشکیلاتی، فناوریهای کهنه و عدم دسترسی به تکنولوژیهای نوین، فقدان ارتباط منسجم با شبکه های بانکی و مالی کشور، عدم وجود شبکه های همکاری میان بنگاهی و عدم شناخت از بازارهای هدف فائق آید.

اهداف مرتبط:

۱. استفاده بهینه از منابع و توانمندی های (نیروی انسانی، تجهیزات، سرمایه، دانش فنی و...) واحدهای کوچک و متوسط تولیدی
۲. افزایش قدرت رقابت پذیری تولیدات داخلی نسبت به تولیدات خارجی
۳. تقویت فضای رقابت بین برند های داخلی واحدهای مرتبط با خوشه های تخصصی صنعت
۴. شناسائی و تشویق برترین های صنعت در زمینه های مختلف مانند: تولید، فروش، نوآوری و صادرات
۵. کاهش هزینه های مشترک سربار با استفاده از بازاریابی گروهی در زمینه تبلیغات تلویزیونی، کاتالوگ مشترک، جشنواره های فروش و نمایشگاهها و سایت های اینترنتی.
۶. ایجاد شرکت های بازاریابی و یا نمایندگی های خارج از کشور به منظور افزایش صادرات خوشه ها
۷. تقویت تولیدات با ارزش افزوده بالاتر با تقویت زنجیره ارزش.

۸. ایجاد شبکه هایی متشکل از ذی نفعان جهت تأمین منافع مشترک و حل مشکلات اصلی خوشه به منظور تقویت روحیه همکاری و اعتماد سازی بین اعضای خوشه و کاهش رقابت های منفی و جلوگیری از کپی برداری از طرح های یکدیگر

۹. ایجاد شبکه فروش منطقه ای کارآمد و توسعه مدیریت محصولات بازار محصولات خوشه از طریق افزایش سهم در بازار داخلی و توسعه بازار منطقه ای و شناسایی و حضور در بازار های بین المللی

۱۰. توجه به زنجیره ارزش اقتصادی تولیدات اعضای خوشه

۱۱. هدایت تأمین مواد اولیه و نهاده اولیه تولید تا ارائه محصولات و خدمات به مصرف کنندگان نهایی

۱۲. رفع گلوگاه های موجود در بین واحد های مرتبط با خوشه در زمینه هایی مانند بهبود روش های

مدیریت، بازار، تکنولوژی، سرمایه ، مواد اولیه، بهره وری، طراحی و مدل سازی، کیفیت و سطح

اعتماد به منظور توانمندسازی تولید کنندگان داخلی

راهبرد ۴: توسعه صادرات

شرح راهبرد:

هدف راهبردی مورد نظر از این نظر حائز اهمیت است که یکی از محرکه های رشد اقتصادی جوامع میزان صادرات آنها است. با ایجاد بسترهای لازم و مناسب جهت رشد صادرات می توان از ظرفیتهای جدید و بالقوه صادراتی در کشورهای آسیایی، همجوار و دیگر کشورها استفاده کرد و با نفوذ در بازارهای بین المللی و جذب سهم قابل کسب از بازار موجب سودآوری هرچه بیشتر صنعت کفش و افتخارآفرینی و غرور ملی گردید. با توسعه صادرات، رونق اقتصادی در جامعه موجب جلوگیری از نابسامانی های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی می شود.

اهداف مرتبط:

۱. ایجاد بسترهای لازم و مناسب جهت رشد صادرات
۲. استفاده از ظرفیتهای جدید و بالقوه صادراتی در کشورهای آسیایی و همجوار
۳. بازاریابی و نفوذ در بازارهای بین المللی و جذب سهم قابل کسب از بازار
۴. ترغیب تولیدکنندگان داخلی به بهبود روزافزون طراحی و مدل سازی با استفاده از امکانات شرکت های مهندسی مد و مدل.
۵. تشویق تولید کنندگان داخلی به مشارکت با سرمایه گذاران خارجی در این رشته .
۶. بهبود کیفیت تولیدات داخلی با استفاده از آخرین تجربیات بین المللی در صنعت کفش
۷. افزایش سهم بازار کفش ایران از صادرات کفش جهان.
۸. رونق صنایع مرتبط همانند چرم طبیعی ، چرم مصنوعی، قالب سازی، ماشین سازی، بسته بندی، طراحی ، نساجی و شیمیایی.
۹. امکان بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان.

۱۰. جایگزین شدن تدریجی استراتژی تولید برای صادرات و کمک به برون گرا شدن تولیدات کفش ایران.

۱۱. استفاده از ماشین آلات و تکنولوژی جدید در صنعت کفش

۱۲. پر کردن خلا ناشی از خارج شدن کشورهای صاحب نام و توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش

۱۳. گسترش روز افزون تنوع تولیدات پای پوش در جهان

راهبرد ۵: اطلاع رسانی و تبلیغات هوشمندانه در جهت فرهنگ سازی و تشویق مردم به استفاده از تولیدات داخلی

شرح راهبرد:

راهبرد مورد نظر از این جهت حائز اهمیت است که قاچاق پدیده ای است مرتبط با کل جامعه و در ارتباط با وظایف و اختیارات دستگاههای مختلف و وظیفه حاکمیتی گمرک می باشد. تحقق راهبرد فوق که در جهت فرهنگ سازی و تشویق مردم به استفاده از تولیدات داخلی و ضد ارزش شدن قاچاق طراحی گردیده است، موجبات افزایش قدرت رقابت پذیری و بهبود مزیت رقابتی صنایع داخلی را فراهم می سازد. این راهبرد در قالب یک برنامه دراز مدت به جلوگیری از ورود کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق و کالاهای تقلبی شده کمک می کند. عدم توجه به این مسئله منجر به افزایش ناهنجاریهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، امنیتی، افزایش شمار بیکاران و نابودی صنایع تولیدی داخل کشور می گردد.

اهداف مرتبط:

۱. فرهنگ سازی در جهت جلوگیری از ورود کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق
۲. حمایت از تولیدات داخلی و افزایش سودآوری صنعت
۳. افزایش اشتغال زایی صنعت کفش و جلوگیری از بیکاری
۴. حمایت از افزایش سهم بازار تولیدات داخلی در ترکیب مصرف کل کفش کشور
۵. افزایش سرانه مصرف کفش در ایران
۶. افزایش تقاضای کفش داخلی در بین نهاد ها، ادارات و شرکت های دولتی و خصوصی
۷. تشویق جوانان و نوجوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پایپوش به استفاده از کفش های داخلی
۸. بهبود سهم هزینه کفش از سبد هزینه غیر خوراکی .

۹. اقدامات لازم درخصوص کاهش سودآوری قاچاق و افزایش ریسک فروش آن در شبکه فروشگاههای

کشور با تقویت اتحادیه های کفش های ماشینی و دست دوز سراسر کشور

۱۰. فرهنگ سازی گسترده از طریق رسانه ها (صدا و سیما) درخصوص عدم استفاده از کالاهای خارجی

و استفاده از تولیدات داخلی و ارائه تسهیلات و تخفیفات قابل توجه جهت تبلیغات کالاهای داخلی.

راهبرد ۶: ایجاد زیرساخت های انسانی، سازمانی، تحقیقاتی و فناوری توانمند در صنعت کفش

شرح راهبرد:

هدف راهبردی مورد نظر از این نظر حائز اهمیت است که شالوده هر صنعتی بر اساس منابع انسانی آن شکل می گیرد و انجام فعالیت های کارا و اثربخش مستلزم توسعه و بهسازی نیروی انسانی بر اساس مقتضیات حال و آینده می باشد. تربیت نیروی متخصص و کارآمد از طریق مراکز آموزشی - کاربردی و ورود آنها به واحدهای تولیدی، موجب کارآمد شدن روشهای مدیریت واحدهای تولیدی، بهبود طراحی و مدل سازی، افزایش بهره وری عوامل تولید، بهبود بازاریابی محصولات و پاسخ گوئی به نیاز روز مشتریان و ... می گردد. سودآوری بنگاههای تولیدی بر وضعیت معیشتی کارکنان تأثیر نهاده و آن نیز به نوبه خود رونق اقتصادی، توسعه تجارت خارجی کشور و بهبود فضای اجتماعی و فرهنگی جامعه را موجب می شود. در صورت عدم تحقق راهبرد فوق، اجرای برنامه های توسعه در راستای چشم انداز، نه تنها محقق نخواهد شد بلکه باعث کاهش سطح استاندارد عملکرد واحدهای تولیدی در کلیه سطوح زنجیره ارزشی خواهد شد. مشکلات اقتصادی به وجود آمده وضعیت اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه را به مخاطره می اندازد. در این راهبرد به نقش تشکل های صنعتی به عنوان یک زیر ساخت سازمانی توجه گردیده است.

اهداف مرتبط:

۱. تربیت نیروی متخصص و کارآمد از طریق مراکز آموزشی - کاربردی
۲. کارآمد کردن روشهای مدیریت واحدهای تولیدی
۳. بهبود طراحی و مدل سازی از طریق ایجاد و تقویت مراکز طراحی و مهندسی مد و مدل
۴. افزایش بهره وری عوامل تولید
۵. بهبود بازاریابی محصولات
۶. پاسخ گوئی به نیاز روز مشتریان
۷. حمایت از مطالعات و پژوهش های تطبیقی با صنایع برتر کشورهای پیشرو در این صنعت
۸. کاهش فاصله بین مدیران ارشد، میانی و پایین در این صنعت

۹. انجام برنامه ریزی برای توسعه و اصلاح ساختار صنعت کفش کشور
۱۰. وجود سیستم آموزش برای نیروی انسانی
۱۱. حمایت از تشکل تخصصی این صنعت "جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران" به منظور همیاری و همفکری بیشتر با سازمان های دولتی جهت استفاده از نظرات و تجربیات آنها در خصوص تصمیم گیری های مربوط به این صنعت
۱۲. توجه بیش از پیش صاحبان این صنعت به مسائل نرم افزاری

راهبرد ۷: بهره‌وری و کاهش هزینه‌های تولید و مدت بازپرداخت فروش

شرح راهبرد:

راهبرد مورد نظر از این جهت حائز اهمیت است که با استفاده بهینه از منابع (نیروی انسانی، تجهیزات، سرمایه، دانش فنی و...) و بهبود روشهای کاری می‌توانیم قدرت رقابت پذیری تولیدات داخلی را از لحاظ قیمت و کیفیت افزایش داده و منجر به رونق اقتصادی و بهبود وضعیت صنایع کشور و در نتیجه افزایش غرور ملی و بهبود وضعیت معیشتی مردم و فضای فرهنگی-اجتماعی جامعه گردیم. بسیاری از مسایل و مشکلات سازمانها در عدم استفاده بهینه از منابع و به کار نگرفتن روشهای علمی در مدیریت واحدهای تولیدی است. عدم توجه به این مسأله موجب نابودی و شکست تدریجی صنعت و درونگرایی هرچه بیشتر تولیدکنندگان می‌شود. با افزایش شمار بیکاران پس از تعدیلات سازمانی، تعطیلی کارخانجات و ... نابسامانی‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی عدیدۀ ای برای جامعه پدید خواهد آمد.

اهداف مرتبط:

۱. استفاده بهینه از منابع (نیروی انسانی، تجهیزات، سرمایه، دانش فنی و...) و بهبود روشهای کار
۲. افزایش قدرت رقابت پذیری تولیدات داخلی از لحاظ قیمت و کیفیت
۳. مدیریت بهینه هزینه‌ها و افزایش سودآوری
۴. کاهش ضریب ریسک سوخت پول در این صنعت به دلیل طولانی بودن دوره برگشت سرمایه و مدت‌های بالادرفروش کفش.
۵. تشویق واحد های تولیدی به اجرای سیستم های هزینه یابی محصول ، بطوریکه در این زمینه سهم مواد اولیه ، انرژی مصرفی و دستمزد کارگران مورد توجه قرار گیرند.

الزامات تحقق اهداف راهبرد های پیشنهادی

۱. ایجاد رشته چرم و کفش در سطح کارشناسی در یکی از دانشگاه‌های دولتی
۲. ایجاد دوره‌های کاردانی در جهت تربیت مدیران میانی و تکنسین در مراکز فنی و حرفه‌ای و یا دانشگاه‌های جامع علمی و کاربردی در چهار شهر تهران- تبریز- مشهد و اصفهان
۳. مساعدت‌های مالی توسط سازمان ذی‌ربط در وزارت صنایع و معادن و یا دیگر نهادهای مسئول جهت ایجاد آزمایشگاه چرم و کفش در دانشگاه صنایع
۴. تداوم و توسعه همکاری‌های آموزشی فی‌مابین ایتالیا و ایران در چهارچوب توافق‌نامه بین دو کشور که چند سالی است کمرنگ گردیده است
۵. ایجاد دفتر مستقل صنایع چرم و کفش و محصولات چرمی در وزارت صنایع و معادن
۶. جلوگیری از تغییر کاربری فروشگاههای زنجیره ای - تخصصی کفش
۷. واگذاری فروشگاههای زنجیره ای، تخصصی کفش به صاحبان صنعت دربخش خصوصی با ارائه تسهیلات ویژه
۸. کمک به فراهم نمودن سرمایه گذاری های خارجی در این رشته صنعتی
۹. اتخاذسیاستهای قاطع جهت برخوردباوردغیرعادلانه کفش های قاچاق وارداتی که باهدف ایجاد فرصت شغلی برای جوانان خارجی ویکاری برای جوانان ایرانی ازیک طرف وتغییرالگوی مصرف کفش کشوربه نفع کفش های خارجی انجام می پذیرد
۱۰. فرهنگ سازی گسترده ازطریق رسانه ها(صداوسیما)درخصوص عدم استفاده ازکالاهای خارجی واستفاده ازتولیدات داخلی و ارائه تسهیلات و تخفیفات قابل توجه جهت تبلیغات کالاهای داخلی.
۱۱. انجام سرشماری سراسری ازواحدهای تولیدی توزیعی دراین صنعت بااستفاده ازامکانات مرکزآمارایران ودست اندرکاران این صنعت به منظورایجادبانک اطلاعاتی دراین رشته صنعتی.
۱۲. ارائه تمهیدات لازم از طریق گمرک ایران بمنظور جلوگیری از کم اظهاری واردات انواع پای پوش با همکاری جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش کشور.
۱۳. نگاه ویژه وحمایتی مسئولین اقتصادی،صنعتی وبانکی کشوربه صنعت پای پوش بعنوان یک صنعت اشتغال زا و درعین حال بحرانی
۱۴. ارائه تسهیلات لازم به تولیدکنندگان این صنعت به منظوراحیاء ونوسازی ماشین آلات
۱۵. اعمال معافیتها وتخفیفات مناسب مالیاتی به واحدهای تولیدی کفش درجهت ثبات اشتغال موجود و ارتقاء آن با هدف تداوم فعالیت به منظور افزایش توان رقابتی تولید کنندگان داخلی کفش باکالاهای قاچاق و شبه قاچاق وارداتی

۱۶. ایجاد و تقویت گروه‌های کاری ایران و سایر کشورهای صنعتی در زمینه توسعه صنعت کفش همانند گروه کاری ایران و ایتالیا و اتصال به مراکز تولید تکنولوژی کفش جهان به منظور افزایش توان نرم افزاری و سخت افزاری لازم در جهت ارتقاء سطح کمی و کیفی پای پوش کشور.
۱۷. رایزنی‌های لازم با وابستگان اقتصادی و بازرگانی کشور مستقر در سفارت خانه‌های جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور به منظور رفع موانع صدور انواع پاپوش ایرانی به کشورهای مذکور
۱۸. کمک به ایجاد شرکت‌های بازرگانی مشترک و خوشه‌های صنعتی

پیوست ها

- ۱- اسامی و مشخصات اعضا کارگروه صنعت کفش _____ ۲
- ۲- مقدمه ای بر تدوین رسالت و چشم انداز و فرآیند انجام کار _____ ۳
- ۳- قانون اساسی _____ ۸
- ۴- چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی _____ ۱۰
- ۵- سیاست های کلی برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران _____ ۱۱
- ۶- قانون برنامه چهارم توسعه (۸۸-۱۳۸۴) _____ ۱۲
- ۷- سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی _____ ۱۶
- ۸- سیاست های کلی برنامه پنجم توسعه _____ ۱۷
- ۹- فهرست ذی نفعان و انتظارات آنان _____ ۱۹
- ۱۰- تدوین بیانیه رسالت صنعت کفش ایران _____ ۱۹
- ۱۱- احصای عوامل درونی و بیرونی سیستم _____ ۲۵
- ۱۲- جداول ارزیابی ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدهای صنعت کفش _____ ۲۸
- ۱۳- جدول ارزیابی عوامل درونی صنعت کفش (IFE) _____ ۳۲
- ۱۴- جدول ارزیابی عوامل بیرونی صنعت کفش (EFE) _____ ۳۴
- ۱۵- تحلیل ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدهای صنعت کفش _____ ۳۶
- ۱۶- تحلیل ارزیابی عوامل درونی و بیرونی صنعت کفش _____ ۳۸
- ۱۷- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) _____ ۳۹
- ۱۸- جهت گیری راهبردی صنعت کفش _____ ۴۰
- ۱۹- احصای موضوعات یا گزینه های راهبردی (SWOT) _____ ۴۱
- ۲۰- ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) _____ ۴۳
- ۲۱- اولویت بندی راهبردهای پیشنهادی و توضیحات تکمیلی _____ ۵۸

۱- اسامی و مشخصات اعضا کارگروه صنعت کفش

• اسامی و مشخصات اعضا کارگروه صنعت کفش به شرح ذیل است:

- ◀ آقای مهندس دهقانی رئیس اداره چرم و کفش دفتر نساجی و پوشاک وزارت صنایع و معادن
- ◀ آقای محمد مهدی جوانمرد کارشناس صادرات سازمان توسعه تجارت ایران
- ◀ آقای سید حسین موسوی دبیر کل جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای مهندس حمید زرگر رئیس هیأت مدیره جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای علی لشکری مدیر مسئول نشریه صنعت کفش و نایب رئیس هیأت مدیره جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای مصطفی طالقانی عضو هیأت مدیره جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای محمد عرب عضو هیأت مدیره جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای عبدالمجید سعیدی نژاد عضو هیأت مدیره جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران

• اسامی و مشخصات کارشناسان همکار در تهیه گزارش کارگروه صنعت کفش:

- ◀ سرکار خانم مهندس خاشعی کارشناس اداره کل دفتر نساجی و پوشاک وزارت صنایع و معادن
- ◀ آقای مهندس عبدالحسین رحمانیان مدیرعامل شرکت کفش نگهبان و عضو هیأت مدیره جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای مهندس امیر ختایی کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و عضو تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای علی رزاقی مدرس دانشگاه و مدیر امور مالی و سایت جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای محمد تقی سلیمی معاونت فنی و مهندسی شرکت کفش شیما و عضو تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای مهندس مظاهری مدیر کارخانه شرکت تولیدی کفش نهرین و عضو تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران
- ◀ آقای مهندس امیر عرشی زاده مدیر بازرگانی شرکت کفش البرز و عضو تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران

۲- مقدمه ای بر تدوین رسالت و چشم انداز و فرآیند انجام کار

برای ناخدای کشتی که به بندر نمی اندیشد هیچ با دی موافق نیست!

در بیست و شش سال ۸۶ بدعوت رئیس کارگروه پوشاک؛ منسوجات؛ کیف و کفش ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز با هدف حمایت از تولیدات با کیفیت داخلی و اشتغالزایی، روان سازی تجارت صنعت کیف، کفش و چرم، پیشگیری از قاچاق و ارائه راهکارهای پیشنهادی توسط این صنایع؛ از اعضای هیئت مدیره و دبیر کل جامعه صنعت کفش، و ریاست اتحادیه های کفش های ماشینی و کفشان دست دوز و سراجان تهران و انجمن صنایع چرم در راستای تبیین تخصصی و ملی صنعت کیف، کفش و چرم دعوت به عمل آمد و در این جلسه درخواست گردید که هر یک از تشکلات و اتحادیه های ذیربط، گزارش کامل و جامعی از وضعیت کنونی صنعت کیف، کفش و چرم ایران و مقایسه ای از وضعیت این صنایع در چند کشور همسایه من جمله ترکیه و پاکستان با ذکر علت تفاوت آن و ارائه طرح پیشنهادی راهبردی صنعت کیف، کفش و چرم تهیه ارائه نمایند.

جامعه صنعت کفش ایران در همین راستا طی یک نامه رسمی گزارش تهیه شده توسط آقای مهندس جلیل دهقانی رئیس اداره صنایع کفش و چرم و سرکار خانم خاشعی از کارشناسان صنایع کفش و چرم دفتر نساجی و پوشاک وزارت صنایع را که در تابستان سال ۸۶ منتشر گردیده بود به عنوان گزارش جامع برای کلیه دست اندر کاران و کارشناسان و مدیران صنعت کفش از جمله روسای کلیه اتحادیه های کفش های ماشینی و دست دوز مطرح در اکثر شهرهای ایران ارسال نمود و آنها را در جریان درخواست کارگروه کفش در ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق قرار داد.

در روز شنبه ۸۷/۸/۱۱ جلسه مشترکی در دفتر مدیر کل نساجی وزارت صنایع و معادن به اتفاق تعدادی از اعضای هیئت مدیره و دبیر کل جامعه تشکیل گردید.

در این جلسه نیز بر ضرورت تدوین سند چشم انداز صنعت کفش کشور با تاکید بر نقاط قوت و ضعف داخلی این صنعت و تهدیدها و فرصت های محیطی که این صنعت در حال حاضر با آن روبرو است تاکید گردید و موافقت شد که با توجه به گزارش جامعی که سال گذشته توسط مهندس دهقانی و خانم خاشعی در مورد صنعت کفش ایران تهیه گردیده بود آخرین نظرات دست اند کاران و کارشناسان این صنعت توسط جامعه صنعت کفش جمع آوری و به عنوان سند چشم انداز و استراتژی صنعت کفش ایران به دفتر صنایع نساجی و پوشاک وزارت صنایع و معادن ارائه گردد تا با نظر و تائید دفتر به وزیر محترم صنایع ارائه گردد.

در همین راستا در مذاکره مسئولین جامعه با مسئول دفتر یونیدو در ایران و مسئول خوشه های صنعتی وزارت صنایع در آذر ماه سال ۸۷، درخواست گردید که تجربیات کشورهای جهان در این خصوص در اختیار جامعه صنعت کفش قرار گیرد. به همین مناسبت در روز ۵ دیماه سال ۸۷ کارگاه آموزشی با مدیریت آقای

دکتر منصوری و کارشناسان ایشان و با حضور مدیر کل نساجی و پوشاک وزارت صنایع و تعدادی از اعضای هیئت مدیره و دبیر کل جامعه و مدیر بازرگانی و سر دبیر نشریه صنعت کفش و آقای مهندس سلیمی و مسئول و دونفر از اعضای خوشه های کفش تبریز برگزار شد و مدل های مورد نظر در این زمینه مورد بحث و بررسی نظری قرار گرفت.

"جامعه" در رابطه با تهیه طرحی برای تدوین سند ملی راهبردی صنعت کفش جلسات متعددی نیز با کارشناسان متخصص این رشته و دانشجویان و فارغ التحصیلان ممتاز کارشناسی ارشد برگزار نمود که ماحصل آن اخذ پیشنهاد کارشناسان برای انجام طرح در سه فاز و در مدت ۱۹ هفته بود.

پیشنهاد ارائه شده توسط کارشناسان مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت با توجه به محدودیت های مالی موجود در جامعه درخواست مدیر کل صنایع برای تهیه گزارش از آخرین وضعیت صنعت کفش با استفاده از امکانات داخلی به مورد اجرا درآمد.

جامعه صنعت کفش در این راستا پس از جمع بندی نظرات دست اندرکاران و کارشناسان مربوطه و کمک گرفتن از بخش های مختلف کارشناسی نشریه صنعت کفش از جمله گروه بین الملل و تحلیل آماری مبادرت به انتشار گزارش "**صنعت کفش ایران ، چالش ها و فرصت ها**" در دیماه ۸۷ نمود. این گزارش به همراه گزارش مهندس دهقانی در حال حاضر در بخش مقالات و پایان نامه های سایت جامعه صنعت کفش قابل مشاهده می باشد.

در همین زمان ها از طرف مدیریت وقت گروه صنعتی ملی و کفش ملی نیز دو گروه کارشناسی مسئولیت تدوین استراتژی گروه ملی و کفش ملی را نیز دنبال می کردند.

در بهمن ماه سال ۸۷ بار دیگر ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق با برگزاری کارگاه آموزشی با مدیریت آقای دکتر علیمحمد احمدوند ؛ کمیته تدوین سند ملی راهبردی صنایع نساجی ؛ پوشاک ؛ چرم و کفش و کیف را تشکیل داد . در این کمیته طیف وسیعی از دست اندرکاران تشکلی صنایع مورد اشاره و مدیر کل صنایع پوشاک وزارت صنایع و کارشناسان آن اداره کل به همراه مدیران کل وزارت خانه های مرتبط از گمرک ؛ اتاق بازرگانی ، مرکز توسعه تجارت ؛ بانک مرکزی شرکت داشتند.

در اسفند ماه ۸۷ اولین جلسه کمیته تدوین "سند ملی راهبردی "صنعت نساجی و پوشاک و چرم و کیف و کفش تشکیل شد و مواردی به شرح زیر از طرف آقای دکتر احمدوند مورد بحث قرار گرفت :

نفش و ضرورت استراتژی؛ مزایای استراتژی ؛ جوهره استراتژی ؛ مفهوم استراتژی ؛ الگوی تدوین و اجرای استراتژی ، نمودار جریانی فرایند مدیریت استراتژی ؛ مدیریت راهبردی ؛ مدل تفکر راهبردی ؛ ویژگی های تفکر راهبردی ؛ نگرش راهبردی ؛ ویژگی های استراتژی سازی ؛ معیارهای استراتژی کار ساز ؛ دام های اثر بخشی ، در باره چالش ها،

برای ادامه کار ۱۲ سؤال در باره چالش ها به شرح زیر مطرح شد که قرار شد تشکل ها به آنها پاسخ دهند. اول آنکه چالش های اساسی صنعت کفش چیست؟ و کدام یک از این چالش ها تعیین کننده تر است؟ و کدام یک فوری تر است؟ و ریشه های هر یک از این چالشها چیست؟ و چقدر چالش ها پیچیده و دشوار و نامتعارف هستند؟ ؛ حل آنها چقدر امکان پذیر است؟ ؛ حل آنها چقدر پیچیده و دشوار است؟ در حل آنها دنبال چه دستاوردها و پیامدهای هستیم؟ چه محدودیت هایی در مواجهه با چالش ها وجود دارد؟ جلب حمایت، پشتیبانی و توجیه دیگران چقدر اهمیت دارد؟ مراکز دخیل دیگر یا ذی نفوذ چه کسانی هستند؟ روش میان بر و غیر متعارف برای حل چالش ها چیست؟

از طرف دبیر خانه "جامعه" این سوالات برای کلیه اعضای ارسال گردید و در نهایت "گزارش صنعت کفش؛ چالش ها و فرصت ها" به همراه نظرات پیشنهادی اعضا به ۱۲ سؤال مربوط به چالش ها به دبیر کمیته تدوین سند راهبردی ستاد ارسال گردد.

در جلسه دوم کارگاه آموزشی کمیته تدوین در نهم خرداد مواردی به شرح زیر از طرف آقای احمدوند مورد بحث قرار گرفت:

تدوین مطلوبیت های اساسی (راهبردی)، ارزشها؛ رسالت، بیانیه رسالت؛ مثلث رسالت؛ سؤالات اساسی در تدوین رسالت، ارکان بیانیه رسالت، ویژگی های بیانیه رسالت و چشم انداز؛ مزایای تدوین رسالت سازمان؛ منابع تدوین رسالت، رویکرد ذی نفعان در تدوین رسالت سازمان، تعریف چشم انداز، رابطه رسالت و چشم انداز، ویژگی های یک چشم انداز خوب، حسابرسی چشم انداز، در ادامه این کارگاه آموزشی برای هر یک از رشته های صنعتی ذیربط ۹ سؤال به شرح زیر برای تدوین رسالت مطرح شد.

صنعت کفش ایران چیست و چه جایگاهی در صنعت کشور در اختیار دارد؟ صنعت کفش ایران چه محصولات و خدماتی را ارائه می کند؟ مشتریان و خدمت گیرندگان صنعت کفش ایران چه کسانی هستند؟ چه نیازهای بنیادین سیاسی و اجتماعی بر لزوم وجود صنعت کفش در کشور تأکید می کند؟ عکس العمل ما در صنعت کفش کشور جهت پیش بینی و تشخیص این نیازهای اجتماعی و سیاسی چگونه باید باشد؟ ذی نفعان ما چه کسانی هستند و وظیفه ما در قبال آنها چیست؟ فلسفه، ارزش ها و باورهای ما کدامند؟ صنعت کفش کشور چه ویژگیهای ممتازی (مزیت رقابتی و نسبی و شایستگی های ممتاز) دارد؟ صنعت کفش کشور نقش خود را چگونه و با کمک چه منابعی ایفا می کند؟

در ادامه کار چهار کارگروه تخصصی از بین اعضای شرکت کننده در کمیته تدوین بوجود آمد. کارگروه صنعت کفش یکی از چهار کارگروه است که اولین جلسه آن در همان روز و در همان محل با شرکت اعضای و راهنمایی های آقای دکتر احمدوند و سایر همکاران ایشان برای پیش نویس ماموریت و چشم انداز صنعت کفش بر اساس فرمول آقای دکتر احمدوند و در چارچوب مفاهیم و سؤالات فوق تشکیل گردید.

پس از تشکیل دومین جلسه کمیته تدوین سند ملی راهبردی؛ جلساتی با شرکت اعضاء کارگروه کفش تشکیل گردید که در این میان جامعه صنعت کفش و کارگروه کفش به منظور هر چه پر بار تر شدن این پروژه ملی و رسیدن به اجماع نظر و برای ادامه کار توانست از پیشنهادات کارشناسان صاحب نظر در صنعت کفش و از نظرات متخصصان دانشگاهی تدوین راهبرد سازمانی بهره گیرد.

کارگروه صنعت کفش پس از تشکیل دومین جلسه کمیته تدوین سند ملی راهبردی صنعت نساجی و صنعت کیف، کفش و چرم در ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز در خرداد ماه سال ۱۳۸۸، اولین جلسه کارگروه خود را تشکیل داد و سپس با همکاری کارشناسان صاحب نظر در صنعت کفش و استفاده از نظر متخصصان تدوین راهبردی پس از مطالعه، مرور و بررسی ادبیات تدوین راهبرد و برگزاری جلسات متعدد در محل جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران و مرکز توسعه تجارت، با توجه به منابع تدوین رسالت یعنی قوانین، فرامین، تدابیر و دستورها، و نیز توجه به رویکرد ذی نفعان و ارزش های اساسی و کارکردی، رسالت و چشم انداز صنعت کفش ایران تدوین شد. همان طور که در ادامه این گزارش مشاهده خواهید کرد، در تدوین رسالت صنعت کفش ایران سعی شده است اجزای مأموریت (رسالت)، در غالب عناصر ذکر شده قرار داده شوند. با توجه به اینکه سوالات زیر مسیر ما را در جهت تهیه بیانیه رسالت صنعت کفش ایران مشخص می کند و دیدگاهی نسبتاً جامع در اختیار مخاطبان قرار می دهد، بر این اساس ابتدا به سوالات اساسی زیر در تدوین رسالت پاسخ دادیم:

(۱) صنعت کفش ایران چیست و چه جایگاهی در صنعت کشور در اختیار دارد؟ (۲) صنعت کفش ایران چه محصولات و خدماتی را ارائه می کند؟ (۳) مشتریان و خدمت گیرندگان صنعت کفش ایران چه کسانی هستند؟ (۴) چه نیازهای بنیادین سیاسی و اجتماعی بر لزوم وجود صنعت کفش در کشور تأکید می کند؟ (۵) عکس العمل ما در صنعت کفش کشور جهت پیش بینی و تشخیص این نیازهای اجتماعی و سیاسی چگونه باید باشد؟ (۶) ذی نفعان ما چه کسانی هستند و وظیفه ما در قبال آنها چیست؟ (۷) فلسفه، ارزش ها و باورهای ما کدامند؟ (۸) صنعت کفش کشور چه ویژگیهای ممتازی (مزیت رقابتی و نسبی و شایستگی های ممتاز) دارد؟ (۹) صنعت کفش کشور نقش خود را چگونه و با کمک چه منابعی ایفا می کند؟

و با در نظر گرفتن ذی نفعان و انتظارات آنان، ارزشهای اعتقادی حاکم بر صنعت کفش و ارکان بیانیه رسالت (اجزا تشکیل دهنده رسالت) و ویژگی های بیانیه رسالت و چشم انداز خوب، یعنی سادگی و فشرده گی و گویایی، تدوین گردید. در ادامه چندین جلسه در اواسط سال ۱۳۸۸ و اسفند همان سال جهت بازخوانی پیش

نویس ارائه شده توسط کارگروه کفش با شرکت کلیه اعضا تشکیل گردید که بدلیل تغییرات مدیریتی در ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز جلسات نهایی با تأخیر تشکیل گردید و به همین منظور در سوم اسفند سال ۱۳۸۹ جلسه نهایی تدوین سند راهبردی در محل ستاد و با شرکت تعداد از اعضای کارگروه کفش و با شرکت استاد احمدوند تشکیل و بدین ترتیب سند راهبردی توسعه صنعت کفش ایران تدوین و نهایی گردید.

۳- قانون اساسی

اصل دوم: جمهوری اسلامی، نظامی است بر پایه ایمان به: کرامت و ارزش والای انسان و آزادی توأم با مسئولیت او در برابر خدا، که از راه استفاده از علوم و فنون و تجارب پیشرفته بشری و تلاش در پیشبرد آنها استقلال سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و همبستگی ملی را تأمین می کند.

اصل سوم: دولت جمهوری اسلامی ایران موظف است برای نیل به اهداف مذکور در اصل دوم، همه امکانات خود را برای امور زیر به کار برد:

- بالا بردن سطح آگاهی های عمومی در همه زمینه ها با استفاده صحیح از مطبوعات و رسانه های گروهی و وسایل دیگر
- تقویت روح بررسی و تتبع و ابتکار در تمام زمینه های علمی، فنی، فرهنگی و اسلامی از طریق تأسیس مراکز تحقیق و تشویق محققان
- مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش
- تأمین خود کفایی در علوم و فنون و صنعت و کشاورزی و امور نظامی و مانند اینها

اصل چهارم: کلیه قوانین و مقررات مدنی، جزایی، مالی، اقتصادی، اداری، فرهنگی، نظامی، سیاسی و غیر اینها باید بر اساس موازین اسلامی باشد.

اصل بیست و هشتم: هر کس حق دارد شغلی را که بدان مایل است و مخالف اسلام و مصالح عمومی و حقوق دیگران نیست برگزیند. دولت موظف است با رعایت نیاز جامعه به مشاغل گوناگون، برای همه افراد امکان اشتغال به کار و شرایط مساوی را برای احراز مشاغل ایجاد نماید.

اصل بیست و سوم: برای تأمین استقلال اقتصادی جامعه و ریشه کن کردن فقر و محرومیت و برآوردن نیازهای انسان در جریان رشد، با حفظ آزادگی او، اقتصاد جمهوری اسلامی ایران بر اساس ضوابط زیر استوار می شود:

- تنظیم برنامه اقتصادی کشور به صورتی که شکل و محتوا و ساعت کار چنان باشد که هر فرد علاوه بر تلاش شغلی، فرصت و توان کافی برای خودسازی معنوی، سیاسی و اجتماعی و شرکت فعال در رهبری کشور و افزایش مهارت و ابتکار داشته باشد.

- منع اسراف و تبذیر در همه شئون مربوط به اقتصاد، اعم از مصرف، سرمایه گذاری، تولید، توزیع و خدمات.
- استفاده از علوم و فنون و تربیت افراد ماهر به نسبت احتیاج برای توسعه و پیشرفت اقتصاد کشور.
- تاکید بر افزایش تولیدات کشاورزی، دامی و صنعتی که نیازهای عمومی را تامین کند و کشور را به مرحله خود کفایی برساند و از وابستگی برهاند.

اصل چهل و چهارم: نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه ریزی منظم و صحیح استوار است.

بخش دولتی شامل کلیه صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه، تامین نیرو، سدها و شبکه های بزرگ آبرسانی، رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه و راه آهن و مانند اینها است که به صورت مالکیت عمومی و در اختیار دولت است. بخش تعاونی شامل شرکتها و مؤسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا بر طبق ضوابط اسلامی تشکیل می شود. بخش خصوصی شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می شود که مکمل فعالیتهای اقتصادی دولتی و تعاونی است. مالکیت در این سه بخش تا جایی که با اصول دیگر این فصل مطابق باشد و از محدوده قوانین اسلام خارج نشود و موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد و مایه زیان جامعه نشود مورد حمایت قانون جمهوری اسلامی است. تفصیل ضوابط و قلمرو و شرایط هر سه بخش را قانون معین می کند.

اصل چهل و ششم: هر کس مالک حاصل کسب و کار مشروع خویش است و هیچکس نمی تواند به عنوان مالکیت نسبت به کسب و کار خود امکان کسب و کار را از دیگری سلب کند.

اصل چهل و هفتم: مالکیت شخصی که از راه مشروع باشد محترم است. ضوابط آن را قانون معین می کند.

۴- چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و موثر در روابط بین الملل.

جامعه ایرانی در افق این چشم انداز چنین ویژگیهایی خواهد داشت:

- توسعه یافته، متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود، و متکی بر اصول اخلاقی و ارزشهای اسلامی، ملی و انقلابی، با تاکید بر مردم سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادیهای مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسانها، و بهره مند از امنیت اجتماعی و قضایی.
- برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی.
- امن، مستقل و مقتدر با سازمان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه جانبه و پیوستگی مردم و حکومت.
- برخوردار از سلامت، رفاه، امنیت غذایی، تامین اجتماعی، فرصتهای برابر، توزیع مناسب درآمد، نهاد مستحکم خانواده، به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره مند از محیط زیست مطلوب.
- فعال، مسوولیت پذیر، ایثارگر، مومن، رضایت مند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط، روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن.
- دست یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تاکید بر جنبش نرم افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقاء نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل.
- الهام بخش، فعال و موثر در جهان اسلام با تحکیم الگوی مردم سالاری دینی، توسعه کارآمد، جامعه اخلاقی، نواندیشی و پویایی فکر و اجتماعی، تاثیرگذار بر همگرایی اسلامی و منطقه‌ای بر اساس تعالیم اسلامی و اندیشه‌های امام خمینی (ره).
- دارای تعامل سازنده و موثر با جهان براساس اصول عزت، حکمت و مصلحت.

۵- سیاست های کلی برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران

۳- تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی و روحیه کار و ابتکار، کارآفرینی، درستکاری و قناعت و اهتمام به ارتقای کیفیت تولید. فرهنگ سازی برای استفاده از تولیدات داخلی، افزایش تولید و صادرات کالا و خدمات.

۴- ایجاد انگیزه و عزم ملی برای دستیابی به اهداف مورد نظر در افق چشم انداز.

۳۴- تحقق رشد اقتصادی پیوسته، با ثبات و پرشتاب متناسب با اهداف چشم انداز، ایجاد اشتغال مولد و کاهش نرخ بیکاری.

۳۵- فراهم نمودن زمینه های لازم برای تحقق رقابت پذیری کالاها و خدمات کشور در سطح بازارهای داخلی و خارجی و ایجاد سازوکارهای مناسب برای رفع موانع توسعه صادرات غیرنفتی.

۳۶- تلاش برای دستیابی به اقتصاد متنوع و متکی بر منابع دانش و آگاهی، سرمایه انسانی و فناوری نوین.

۳۷- ایجاد سازوکار مناسب برای رشد بهره وری عوامل تولید (انرژی، سرمایه، نیروی کار، آب، خاک و ...). و پشتیبانی از کارآفرینی، نوآوری و استعدادهای فنی و پژوهشی.

۳۹- مهار تورم و افزایش قدرت خرید گروه های کم درآمد و محروم و مستضعف و کاهش فاصله بین دهک های بالا و پایین درآمدی جامعه و اجرای سیاست های مناسب جبرانی.

۴۵- تثبیت فضای اطمینان بخش برای فعالان اقتصادی و سرمایه گذاران با اتکا به مزایای نسبی و رقابتی و خلق مزایای جدید و حمایت از مالکیت و کلیه حقوق ناشی از آن. و ایجاد اعتماد و حمایت از سرمایه گذاران با حفظ مسئولیت پذیری آنان، تشویق رقابت و پیشگیری از وقوع بحرانها و مقابله با جرمهای مالی.

۴۷- توانمند سازی بخشهای خصوصی و تعاونی به عنوان محرک اصلی رشد اقتصادی و کاهش تصدی دولت همراه با حضور کارآمد آن در قلمرو امور حاکمیتی در چارچوب سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی که ابلاغ خواهد شد.

۶- قانون برنامه چهارم توسعه (۸۸-۱۳۸۴)

فصل اول - بسترسازی برای رشد سریع اقتصادی

ماده بیست و یک:

دولت موظف است سند ملی توسعه بخشهای صنعت و معدن را با توجه به مطالعات استراتژی توسعه صنعتی کشور ظرف مدت شش ماه از تاریخ تصویب این قانون با محوریت توسعه رقابت پذیری مبتنی بر توسعه فن آوری و در جهت تحقق هدف رشد تولید صنعتی و معدنی متوسط سالانه یازده و دو دهم درصد (۱۱/۲٪) و رشد متوسط سرمایه گذاری صنعتی و معدنی شانزده و نه دهم درصد (۱۶/۹٪) به گونه ای که سهم بخش صنعت و معدن از تولید ناخالص داخلی از چهارده درصد (۱۴٪) در سال ۱۳۸۳ به شانزده و دو دهم درصد (۱۶/۲٪) در سال ۱۳۸۸ و صادرات صنعتی از رشد متوسط سالانه چهارده و هشت دهم درصد (۱۴/۸٪) برخوردار گردد، تهیه و محورهای ذیل را به اجراء درآورد:

الف) توسعه قابلیت های فن آوری و ایجاد شرایط بهره مندی از جریان های سرریز فن آوری در جهان و تأکید ویژه بر حوزه های دارای توان توسعه ای بالا در صنایع نوین.

ب) تقویت مزیت های رقابتی و توسعه صنایع مبتنی بر منابع (صنایع انرژی بر، صنایع معدنی، صنایع پتروشیمی، صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی و زنجیره های پایین دستی آنها).

ج) اصلاح و تقویت نهادهای پشتیبانی کننده توسعه کار آفرینی و صنایع کوچک و متوسط

د) بهبود و گسترش سیستم های اطلاع رسانی، توسعه و گسترش پایگاه های داده های علوم زمین بمنظور دسترسی سرمایه گذاران و کار آفرینان به اطلاعات مورد نیاز توسط دولت.

هـ) گسترش تولید صادرات گرا در چارچوب سیاست های بازرگانی کشور.

ماده بیست و چهار :

به دولت اجازه داده می شود جهت رشد اقتصادی، ارتقای فن آوری، ارتقای کیفیت تولیدات، افزایش فرصت های شغلی و افزایش صادرات در قلمرو فعالیتهای تولیدی، اعم از صنعتی، معدنی، کشاورزی، زیربنایی، خدمات و فن آوری اطلاعات در اجرای قانون تشویق و حمایت سرمایه گذاری خارجی، مصوب ۱۳۸۰/۱۲/۱۹ به منظور جلب سرمایه گذاری خارجی، زمینه های لازم را از طریق مذکور در بند (ب) ماده (۳) قانون تشویق و حمایت سرمایه گذاری خارجی، مصوب ۱۳۸۰/۱۲/۱۹ فراهم نماید.

فصل دوم- تعامل فعال با اقتصاد جهانی

ماده سی و سوم :

به منظور نوسازی و روان سازی تجارت، افزایش سهم کشور در تجارت بین الملل، توسعه صادرات کالاهای غیرنفتی و خدمات، تقویت توان رقابتی محصولات صادراتی کشور در بازارهای بین المللی و به منظور گسترش کاربرد فن آوری ارتباطات و اطلاعات در اقتصاد، بازرگانی و تجارت در قالب سند ملی بازرگانی کشور، دولت مکلف است: الف) با تجهیز مبادی و مجاری ورودی کشور، نسبت به توسعه ترانزیت و عبور مطمئن، آزاد و سریع کلیه کالاها و خدمات با نرخ رقابتی اقدام نماید. ب) نسبت به هدفمندسازی و ساماندهی یارانه و جوایز صادراتی در قالب حمایت های مستقیم و غیرمستقیم اقدام نماید. ج) نسبت به افزایش سرمایه صندوق ضمانت صادرات ایران و نیز تأمین مابه التفاوت نرخ های اعتباری و گسترش پوشش بیمه ای در کشورهای هدف برای صادرات کالا و خدمات بویژه خدمات فنی و مهندسی اقدام نماید. د) برقراری هرگونه مالیات و عوارض برای صادرات کالاهای غیر نفتی و خدمات در طول برنامه ممنوع می باشد. دولت مجاز است بمنظور صیانت از منابع و استفاده بهینه از آنها، عوارض ویژه ای را برای صادرات مواد اولیه فرآوری نشده وضع و دریافت نماید. تشخیص این قبیل مواد بر عهده شورای عالی صادرات خواهد بود. میزان عوارض به پیشنهاد مشترک وزارتخانه های بازرگانی، امور اقتصادی و دارائی، صنایع و معادن و جهاد کشاورزی و تصویب هیأت وزیران تعیین و تصویب خواهد شد.

فصل سوم- رقابت پذیری اقتصاد

ماده سی و هفتم :

دولت موظف است، در جهت ایجاد فضا و بسترهای مناسب، برای تقویت و تحکیم رقابت پذیری و افزایش بهره وری نیروی کار متوسط سالانه سه و نیم درصد (۳/۵٪) و رشد صادرات غیرنفتی متوسط سالانه ده و هفت دهم درصد (۱۰/۷٪) و ارتقاء سهم صادرات کالاهای فن آوری پیشرفته در صادرات غیرنفتی از دو درصد (۲٪) به شش درصد (۶٪) اقدامهای ذیل را به عمل آورد:

الف) نظامهای قانونی، حقوقی، اقتصادی، بازرگانی و فنی مناسب را در جهت تقویت رقابت پذیری اقتصاد فراهم نماید.

ب) از تولید کالاها و خدمات در عرصه های نوین و پیشتاز فن آوری در کشور، از طریق اختصاص بخشی از تقاضای دولت به خرید این تولیدات حمایت بعمل آورد.

ج) زمینه مشارکت تشکلهای قانونی غیردولتی صنفی- تخصصی بخشهای مختلف را، در برنامه‌ریزی و سیاستگذاری‌های مربوطه ایجاد نماید.

ماده سی و نهم:

دولت موظف است، در جهت تجدید ساختار و نوسازی بخشهای اقتصادی، در برنامه چهارم، اقدامهای ذیل را به عمل آورد:

الف) اصلاح ساختار و ساماندهی مناسب بنگاههای اقتصادی و تقویت رقابت‌پذیری آنها را، از طریق زیر اصلاح نماید:

- ۱- حمایت از ایجاد پیوند مناسب، بین بنگاههای کوچک، متوسط و بزرگ (اعطای کمکهای هدفمند) توسعه شبکه‌ها، خوشه‌ها و زنجیره‌ها و انجام تمهیدات لازم برای تقویت توان فنی- مهندسی- تخصصی، تحقیق و توسعه و بازاریاب در بنگاههای کوچک و متوسط و توسعه مراکز اطلاع‌رسانی و تجارت الکترونیک برای آنها.
- ۲- رفع مشکلات و موانع رشد و توسعه، بنگاههای کوچک و متوسط و کمک به بلوغ و تبدیل آنها به بنگاههای بزرگ و رقابت‌پذیر و اصلاح ساختار قطبی کنونی.

ب) انطباق نظامهای ارزیابی کیفیت با استانداردهای بین‌المللی، توسعه و ارتقای سطح استانداردهای ملی و مشارکت فعال در تدوین استانداردهای بین‌المللی، افزایش مستمر انطباق محصولات با استانداردهای ملی و بین‌المللی و ممنوعیت خرید کالاهای غیرمنطبق با استاندارد ملی اجباری توسط دستگاههای مشمول ماده (۱۶۰) این قانون، مؤسسات عمومی غیردولتی و مجریان طرحهای تملک دارائی‌های سرمایه‌ای.

ج) قیمت‌گذاری به کالاهای و خدمات عمومی و انحصاری و کالاهای اساسی محدود می‌گردد

ماده چهل و یکم:

دولت موظف است، در برنامه چهارم، در جهت بهبود فضای کسب و کار در کشور و زمینه‌سازی توسعه اقتصادی و تعامل با جهان پیرامون، اقدامهای ذیل را به عمل آورد:

الف) کنترل نوسانات شدید نرخ ارز در تداوم سیاست یکسان‌سازی نرخ ارز، به صورت نرخ شناور مدیریت شده و با استفاده از سازوکار عرضه و تقاضا، با در نظر گرفتن ملاحظات حفظ توان رقابت بنگاههای صادرکننده و سیاست جهش صادرات با رعایت بند (۴) الزامات جدول شماره (۲) این قانون.

ب) تنظیم تعرفه‌های واردات نهاده‌های کالایی تولید (ماشین‌آلات و مواد اولیه)، مبتنی بر حمایت منطقی و منطبق با مزیت‌های رقابتی از تولید داخلی آنها و در جهت تسهیل فعالیت‌های تولیدی صادرات‌گرا.

ج) برنامه‌ریزی و اجرای توسعه زیر بناها با هدف کاهش هزینه‌های تولید، خلق مزیت‌های رقابتی و منطبق با نیازهای توسعه اقتصادی کشور.

د) بازنگری قانون و مقررات مربوط به نیروی کار، با سازوکار سه جانبه‌گرایی (دولت- کارگر- کارفرما) به گونه‌ای که:

۱- تکالیف معطوف به تأمین اجتماعی و شغلی، از متن قانون کار مصوب ۱۳۶۹/۸/۲۹ منتزع و به قانون جامع تأمین اجتماعی و بیمه بیکاری، منتقل گردد.

۲- انعطاف لازم برای حل اختلافات در آن لحاظ شود.

۳- متناسب با شرایط و مقتضیات خاص بخش‌های مختلف اقتصادی، مقررات خاصی را در متن قانون پیش‌بینی و به مورد اجراء گذارد.

ماده پنجاه: به منظور پاسخگویی مناسب به افزایش تقاضا برای ورود به آموزش عالی، با استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود و حمایت از مشارکتهای مردمی.

ماده پنجاه و پنجم: دولت مکلف است، به منظور گسترش دانش و مهارت، اصلاح هرم تحصیلی نیروی کار و ارتقاء و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، کاهش فاصله سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور با سطح استانداردهای جهانی و ایجاد فرصت‌های جدید شغلی برای جوانان، برای نظام آموزش فنی و حرفه‌ای و علمی- کاربردی کشور، ظرف مدت یک سال از تاریخ تصویب این قانون در محورهای زیر، سازوکارهای لازم را تهیه و با پیش‌بینی الزامات مناسب اجرا نماید:

الف) انجام اقدامات قانونی لازم به منظور برپایی نهاد سیاستگذار در آموزش فنی و حرفه‌ای و علمی- کاربردی با توجه به تجربیات جهانی و داخلی به عنوان مرجع اصلی تصویب چشم‌اندازها، راهبردها و سیاستهای کلان بخش و تا زمان شکل‌گیری نهاد، ستاد هماهنگی آموزشهای فنی و حرفه‌ای موضوع ماده (۱۵۱) قانون برنامه سوم توسعه بکار خود ادامه خواهد داد.

ز) استفاده از توان و امکانات بخش‌های دولتی و غیردولتی، در توسعه آموزشهای فنی و حرفه‌ای و علمی- کاربردی.

۷- سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی

توجه به ذیل اصل ۴۴ قانون اساسی و مفاد اصل ۴۳ و به منظور شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی، گسترش مالکیت در سطح عموم مردم به منظور تأمین عدالت اجتماعی، ارتقاء کارایی بنگاه های اقتصادی و بهره وری منابع مادی و انسانی و فناوری، افزایش رقابت پذیری در اقتصاد ملی، افزایش سهم بخش های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی، کاستن از بار مالی و مدیریتی دولت در تصدی فعالیت های اقتصادی، افزایش سطح عمومی اشتغال، تشویق اقشار مردم به پس انداز و سرمایه گذاری و بهبود درآمد خانوارها مقرر می گردد با توجه به ضرورت شتاب گرفتن رشد و توسعه اقتصادی کشور مبتنی بر اجرای عدالت اجتماعی و فقرزدایی در چارچوب چشم انداز ۲۰ ساله کشور:

- تغییر نقش دولت از مالکیت و مدیریت مستقیم بنگاه به سیاست گذاری و هدایت و نظارت.
- توانمندسازی بخش های خصوصی و تعاونی در اقتصاد و حمایت از آن جهت رقابت کالاها در بازارهای بین المللی
- آماده سازی بنگاه های داخلی جهت مواجهه هوشمندانه با قواعد تجارت جهانی در یک فرآیند تدریجی و هدفمند
- توسعه سرمایه انسانی دانش و پایه و متخصص
- توسعه و ارتقای استانداردهای ملی و انطباق نظام های ارزیابی کیفیت با استانداردهای بین المللی
- جهت گیری خصوصی سازی در راستای افزایش کارایی و رقابت پذیری و گسترش مالکیت عمومی و بنا بر پیشنهاد مجمع تشخیص مصلحت نظام، بند ج سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مطابق بند ۱ اصل ۱۱۰ ابلاغ می گردد .
- واگذاری ۸۰٪ از سهام بنگاه های دولتی مشمول صدر اصل ۴۴ به بخش های خصوصی شرکت های تعاونی سهامی عام و بنگاه های عمومی غیر دولتی.

[بر اساس متن ابلاغیه رهبر معظم انقلاب اسلامی در خصوص سیاست های کلی توسعه بخش های غیردولتی از طریق واگذاری فعالیت ها و بنگاه های دولتی که در تاریخ ۱۳۸۵/۰۴/۱۲ به روسای سه قوه و رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام ابلاغ گردیده است.]

۸- سیاست های کلی برنامه پنجم توسعه

- امور فرهنگی

تقویت قانونگرایی، انضباط اجتماعی، وجدان کاری، خودباوری، روحیه کار جمعی، ابتکار، درستکاری، قناعت، پرهیز از اسراف و اهتمام به ارتقاء کیفیت در تولید.

- امور اقتصادی

الف) رشد مناسب اقتصادی با تأکید بر:

- ۲۱- تحقق رشد مستمر و پرشتاب اقتصادی به میزان حداقل ۸٪ نرخ رشد سالیانه تولید ناخالص داخلی با:
 - ۱- ۲۱- توسعه سرمایه گذاری از طریق کاهش شکاف پس انداز - سرمایه گذاری با حفظ نسبت پس انداز به تولید ناخالص داخلی حداقل در سطح ۴۰ درصد و جذب منابع و سرمایه های خارجی.
 - ۲- ۲۱- ارتقاء سهم بهره وری در رشد اقتصادی به یک سوم در پایان برنامه.
 - ۳- ۲۱- بهبود فضای کسب و کار کشور با تأکید بر ثبات محیط اقتصاد کلان، فراهم آوردن زیرساخت های ارتباطی، اطلاعاتی، حقوقی، علمی و فناوری مورد نیاز، کاهش خطرپذیری های کلان اقتصادی، ارائه مستمر آمار و اطلاعات به صورت شفاف و منظم به جامعه.
 - ۴- ۲۱- تقویت و توسعه نظام استاندارد ملی.
- ۲۲- تغییر نگاه به نفت و گاز و درآمدهای حاصل از آن، از منبع تأمین بودجه عمومی به «منابع و سرمایه های زاینده اقتصادی» و ایجاد صندوق توسعه ملی با تصویب اساسنامه آن در مجلس شورای اسلامی در سال اول برنامه پنجم و برنامه ریزی برای استفاده از مزیت نسبی نفت و گاز در زنجیره صنعتی و خدماتی و پایین دستی وابسته بدان با رعایت:
 - ۱- ۲۲- واریز سالانه حداقل ۲۰ درصد از منابع حاصل از صادرات نفت و گاز و فرآورده های نفتی به صندوق توسعه ملی.
 - ۲- ۲۲- ارائه تسهیلات از منابع صندوق توسعه ملی به بخش های خصوصی، تعاونی و عمومی غیردولتی با هدف تولید و توسعه سرمایه گذاری در داخل و خارج کشور با در نظر گرفتن شرایط رقابتی و بازدهی مناسب اقتصادی.
 - ۳- ۲۲- قطع وابستگی هزینه های جاری دولت به درآمدهای نفت و گاز تا پایان برنامه.

- ۲۳- اصلاح ساختار نظام بانکی با اجرای کامل و روزآمد قانون بانکداری بدون ربا و نهادینه کردن نظام‌های قرض الحسنه، تأمین اعتبارات خرد و اعتبارات لازم برای سرمایه گذاری‌های بزرگ.
- ۲۴- ارتقاء کمی و کیفی بازارهای مالی (سرمایه، پول و بیمه) با تأکید بر کارایی، شفافیت و سلامت.
- ۲۵- تحقق سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و الزامات مربوط به هر یک از بندها با تأکید بر:
- ۲۵-۱- حمایت از شکل‌گیری بازارهای رقابتی.
- ۲۵-۲- ایجاد ساختارهای مناسب برای ایفای وظایف حاکمیتی (سیاست گذاری، هدایت و نظارت).
- ۲۵-۳- تنظیم سیاست‌های تشویقی در جهت تبدیل فعالیت‌های غیرمتشکل (نهاد خانوار) به فعالیت‌های واحدهای حقوقی.
- ۲۵-۴- ایجاد بازار رقابتی برای ارائه خدمات بیمه درمانی.
- ۲۶- توجه به ارزش اقتصادی، امنیتی، سیاسی و زیست محیطی آب با تسریع در استحصال، عرضه، نگهداری و مصرف آن و مهار آب‌هایی که از کشور خارج می‌شود با اولویت استفاده از منابع آب‌های مشترک.
- ۲۷- سرمایه گذاری در استحصال و استخراج گاز و نفت و معادن مشترک با کشورهای همسایه با رعایت سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی.
- ۲۸- حفظ ذخایر راهبردی ارزی به مقداری که اطمینان از تأمین نیازهای اساسی کشور در مدت معین (براساس مصوبه شورای عالی امنیت ملی) حاصل گردد.
- ۲۹- تأکید بر راهبرد توسعه صادرات به ویژه در بخش خدمات با فناوری بالا به نحوی که کسری تراز بازرگانی بدون نفت کاهش یافته و توازن در تجارت خدمات ایجاد گردد.
- ۳۰- گسترش همه جانبه همکاری با کشورهای منطقه جنوب غربی آسیا در تجارت، سرمایه گذاری و فناوری.
- ۳۱- ارتقاء و هماهنگی میان اهداف توسعه‌ای: آموزش، بهداشت و اشتغال به طوری که در پایان برنامه پنجم، شاخص توسعه انسانی به سطح کشورهای با توسعه انسانی بالا برسد.
- ۳۲- تبدیل نظام بودجه ریزی کشور به بودجه ریزی عملیاتی.
- ۳۳- برقراری ارتباط کمی و کیفی میان برنامه پنج‌ساله و بودجه‌های سالیانه با سند چشم‌انداز با رعایت شفافیت و قابلیت نظارت.

۹- فهرست ذی نفعان و انتظارات آنان

گروه های ذی نفع در این صنعت عبارتند از: کلیه خریداران و مصرف کنندگان انواع پایپوش، کارکنان شاغل در صنعت کفش ایران، نیروی انسانی بالقوه که در انتظار جذب و اشتغال در این صنعت می باشند، مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی، تأمین کنندگان مواد اولیه و صنایع مرتبط در داخل، تأمین کنندگان خارجی فناوری های جدید در صنعت کفش جهان، سرمایه گذاران و صاحبان این صنعت در کشور، توزیع کنندگان کفش، رقبای خارجی، دولت و وزارتخانه های صنعتی، اقتصادی و بازرگانی و ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز.

صنعت کفش ایران در قبال ذی نفعان خود وظیفه دارد که در فضای کسب و کار خود شرایطی را فراهم آورد تا هر یک از ذی نفعان با توجه به انتظارات متنوع از این صنعت از رضایت نسبی برخوردار گردند

۱۰- تدوین بیانیه رسالت صنعت کفش ایران

پاسخ به سوالات اساسی جهت تدوین رسالت سازمان

❖ صنعت کفش ایران چیست و چه جایگاهی در صنعت کشور در اختیار دارد؟

صنعت کفش ایران با برخورداری از قدمت چند هزارساله و با تکیه بر فرهنگی غنی ایرانی و اسلامی توانسته است در بازار جهانی به طور نسبی دوام و بقا خود را متناسب با نیاز اقشار جامعه به انواع پایپوش با قیمت مناسب حفظ نموده و در اقتصاد ایران نقش ارزشمندی را ایفا نماید.

با توجه به بررسی های به عمل آمده توسط کارشناسان وزارت صنایع جمعاً ۵۴۴ واحد دارای پروانه صنعتی از وزارت صنایع در امر تولید پایپوش فعالیت دارند. تعداد شاغلین مستقیم واحدهای فوق الذکر حدود ۱۵۰۰۰ نفر هستند. به این تعداد، ۶۲۰۰۰ نفر نیروی انسانی شاغل در بخش تولید کفش های دست دوز و ۸۰۰۰ نفر نیروی انسانی شاغل در واحدهای بدون پروانه و ۳۰۰۰۰ نفر نیروی انسانی در واحدهای تولید کننده انواع رویه (پستایی) نیز باید اضافه کرد. که جمعاً حدود ۱۱۵۰۰۰ نفر فقط در بخش تولید انواع پایپوش در کشور فعالیت دارند [در آمار فوق شاغلین در بخشهای اداری، پشتیبانی و تولید کنندگان لوازم جانبی پایپوش و فروشگاههای توزیع کفش و توزیع کنندگان و ... در آمار لحاظ نگردیده است].

این صنعت به طور گسترده ای با صنایع مرتبط زیر ارتباط تنگاتنگی دارد: صنایع چرم طبیعی، چرم مصنوعی، پتروشیمی، نساجی، شیمیایی، بسته بندی، قالب سازی، ماشین سازی و...

ظرفیت اسمی واحدهای تولیدی شناخته شده حدود ۲۶۲.۵ میلیون زوج است. که ۷۲.۵ میلیون زوج آن مربوط به انواع کفش های چرمی و ورزشی و ۱۹۰ میلیون زوج دیگر آن مربوط به انواع تولیدات غیر چرمی است. با توجه به آمارهای متخذ تولید انواع پایپوش در سال ۱۳۸۵ تعداد ۲۰۵ میلیون زوج برآورد گردیده است.

بر اساس همان گزارش پراکندگی جغرافیایی واحدهای تولیدی کفش در کشور به ترتیب زیر است: آذربایجان شرقی ۳۴٪، قم ۳۰٪، تهران ۲۲٪، خراسان رضوی ۳٪ و یزد ۲٪.

با توجه به بررسی های کارشناسان این صنعت مصرف سرانه کفش در کشور به طور متوسط بین ۲ تا ۳ زوج می باشد که بدین ترتیب بین عرضه و تقاضای کفش در کشور توازن برقرار است. سهم هزینه کفش مصرفی از هزینه غیر خوراکی خانوارهای شهری بر اساس آخرین آمار ارایه شده توسط مرکز آمار ایران در سال ۱۳۸۶ حدود ۱.۴۶ درصد می باشد.

بر اساس گزارشات گمرک جمهوری اسلامی و گروه تحلیل آماری نشریه صنعت کفش در هفت ساله ۸۱-۸۷ جمعاً ۱۴۰۳۱۲ تن انواع پایپوش به ارزش ۴۸۶ میلیون دلار به کشورهای مختلف صادر گردیده است. حدود ۸۰٪ صادرات انواع کفش در شش ساله فوق مربوط به شش کشور زیر بوده است:

عراق ۳۱.۱٪، آذربایجان ۲۲.۴٪، افغانستان ۷.۴٪، ازبکستان ۷.۱٪، ترکمنستان ۶.۲٪ و عربستان ۴.۹٪.

در هفت ساله ۸۱-۸۷ جمعاً ۲۰۳۸۰ تن انواع پایپوش به ارزش ۴۱ میلیون دلار به صورت قانونی و مطابق گزارش گمرک وارد کشور شده است. متوسط هر کیلو واردات در دوره مورد بررسی حدود ۲ دلار بوده است. این شاخص در سال ۸۶ و ۸۷ به ترتیب ۳.۶ و ۳.۷ دلار در هر کیلو بوده است. در هفت ساله ۸۱-۸۷ امارات متحده عربی با ۵۸.۶ درصد و چین با ۱۶.۲ درصد بیشترین سهم را در واردات قانونی انواع کفش بر عهده داشته است. در سال ۸۷ سهم امارات ۳۳.۵ و سهم چین ۳۱.۲ درصد بوده است.

بر اساس پژوهش صورت گرفته توسط موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی بین سال های ۱۹۹۹-۲۰۰۶ کل صادرات کفش ایران در ۸ ساله مورد بررسی به ۵۶۸ میلیون دلار و صادرات کفش جهان به ۳۸۵ میلیارد دلار رسیده است. سهم صادرات کفش ایران از کل صادرات کفش جهان در ۸ ساله مورد بررسی به ۱۴ صدم درصد رسید یعنی از هر ده هزار دلار صادرات کفش جهان ۱۴ دلار آن متعلق به ایران بوده است.

❖ صنعت کفش ایران چه محصولات و خدماتی را ارایه می کند؟

تولید و توزیع مواد اولیه و انواع کفش های تمام چرمی ، رویه چرم زیره مواد ، انواع کفش های ورزشی و انواع صندل ، سرپایی پلاستیکی و لاستیکی و EVA و چکمه و بوتین ارتشی و کفش ایمنی.

❖ مشتریان و خدمت گیرندگان صنعت کفش ایران چه کسانی هستند؟

مشتریان این صنعت کلیه اقشار جامعه اعم از مردان و زنان در گروه های مختلف سنی و کلیه دهک های درآمدی و کلیه سازمان ها و نهادها و کارخانجات اعم از صنعتی ، نظامی ، بیمارستانی ، کشاورزی ، آموزشی و خیریه ها و نیز خریداران خارجی انواع پایپوش ایرانی می باشند.

❖ چه نیازهای بنیادین سیاسی و اجتماعی بر لزوم وجود صنعت کفش در کشور تأکید می کند؟

رشد روزافزون جمعیت ایران ، نیاز آحاد مردم به پایپوش و بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش با در نظر گرفتن آب و هوای متنوع و جغرافیای مصرف پراکنده در کشور، قابلیت جذب اشتغال بالای نیروی انسانی در این صنعت، رشد صادرات انواع پایپوش به کشورهای همسایه و منطقه، ارتباط تنگاتنگ رشد و رونق کسب و کار در صنعت کفش با رونق صنایع مرتبط، سهم بالای جوانان در ترکیب جمعیتی کشور که بیشترین مصرف کننده انواع پایپوش می باشند، روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پایپوش کشور، روند رو به رشد اعتقاد به کیفیت در صنایع ایران از جمله صنعت کفش در چند سال اخیر، حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی و بهبود روش ها، خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پایپوش به دلیل عدم صرفه اقتصادی در تولید این کالا و بالا بودن هزینه های نیروی انسانی و انرژی و انتقال سرمایه گذاری این کشورها به کشورهای در حال توسعه، وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای - تخصصی فروش کفش در کشور که با مدیریت عمومی اداره می گردند در کنار حدود ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی در سراسر کشور.

علاوه بر موارد ذکر شده به لحاظ قدمت تولید پایپوش به روشهای سنتی این صنعت از پتانسیل بالقوه عظیمی برخوردار است. به لحاظ احساس درک تولیدکنندگان داخلی از رکود اقتصادی، فضا و بستر برای ارایه راهکارها و پذیرش راه حل های جدید میسر شده است. روشها و ابتکارات استفاده از منابع به واسطه خلاقیت ایرانیان در این صنعت به چشم می خورد. انعطاف پذیری در راستای تحول و توسعه در چند سال گذشته در بسیاری از بنگاه های تولیدی و اقتصادی صنعت کفش قابل اندازه گیری است. صنعت کفش ایران با وجود

مشکلات عدیده در راه، هنوز صنعتی کارآفرین است بنابراین ارزش سرمایه گذاری و توجه بیشتر از سوی نهادهای دولتی و خصوصی را می طلبد.

❖ عکس العمل ما در صنعت کفش کشور جهت پیش بینی و تشخیص این نیازهای اجتماعی و سیاسی چگونه باید باشد؟

همکاری مشترک بین مسئولین دولتی با دست اندرکاران صنعت کفش کشور به منظور تدوین سند ملی راهبردی صنعت کفش ایران، تأسیس یک مرکز آموزشی و پژوهشی به پیشنهاد وزارت صنایع و معادن و همکاری وزارت علوم و فناوری و همیاری صاحبان صنایع کفش خصوصاً جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران برای ایجاد رشته کاردانی و کارشناسی تولید کفش در مراکز آموزشی مانند تهران، تبریز، مشهد و اصفهان، برگزاری دوره های آموزشی کوتاه مدت در بخش های مختلف مورد نیاز این صنعت، بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه فناوری از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان، ایجاد و تقویت گروه های کاری ایران با سایر کشورهای صنعتی در زمینه توسعه صنعت کفش همانند گروه کاری ایران و ایتالیا در چارچوب همکاری های اقتصادی بین دو کشور به منظور اتصال به مراکز تولید فناوری کفش جهان و افزایش توان نرم افزاری و سخت افزاری لازم در جهت ارتقا سطح کمی و کیفی پایپوش کشور، رایزنی های لازم با وابستگان اقتصادی و بازرگانی کشور مستقر در سفارتخانه های جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور به منظور رفع موانع صدور انواع پایپوش ایرانی به کشورهای مذکور، اتخاذ سیاست های قاطع توسط دولت جهت برخورد با ورود غیر عادلانه کفش های قاچاق وارداتی که با هدف ایجاد فرصت شغلی برای جوانان خارجی و بیکاری برای جوانان ایرانی از یک طرف و تغییر الگوی مصرف کفش کشور به نفع کفشهای خارجی انجام می پذیرد، فرهنگ سازی گسترده از طریق رسانه ها به خصوص صدا و سیما در جهت عدم استفاده از کالاهای خارجی و استفاده از تولیدات داخلی و آشتی استاندارد با بنگاههای تولیدی برای ارتقا و اصلاح الگوی مصرف در این صنعت و ارایه تسهیلات و تخفیفات قابل توجه جهت تبلیغات کالاهای داخلی، پیشنهاد واگذاری فروشگاه های زنجیرهای تخصصی کفش به صاحبان این صنعت در بخش خصوصی با ارایه تسهیلات ویژه.

❖ ذی نفعان ما چه کسانی هستند و وظیفه ما در قبال آنها چیست؟

گروه های ذی نفع در این صنعت عبارتند از: کلیه خریداران و مصرف کنندگان انواع پایپوش، کارکنان شاغل در صنعت کفش ایران، نیروی انسانی بالقوه که در انتظار جذب و اشتغال در این صنعت می باشند، مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی، تأمین کنندگان مواد اولیه و صنایع مرتبط در داخل، تأمین کنندگان خارجی فناوری

های جدید در صنعت کفش جهان، سرمایه گذاران و صاحبان این صنعت در کشور، توزیع کنندگان کفش، رقبای خارجی، دولت و وزارتخانه های صنعتی، اقتصادی و بازرگانی و ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز.

صنعت کفش ایران در قبال ذی نفعان خود وظیفه دارد که در فضای کسب و کار خود شرایطی را فراهم آورد تا هر یک از ذی نفعان با توجه به انتظارات متنوع از این صنعت از رضایت نسبی برخوردار گردند.

❖ فلسفه، ارزش ها و باورهای ما کدامند؟

فلسفه وجودی صنعت کفش ایران تولید انواع پایپوش جهت تأمین نیازهای خریداران و مصرف کنندگان با استفاده از نیروی انسانی علاقمند، دلسوز، با تجربه و متخصص در این صنعت و در نتیجه ایجاد تعادل در عرضه و تقاضای کفش در داخل کشور، ایجاد برندهای رقابتی، مدرن سازی شبکه خرده فروشی کفش با رعایت اصل رشد خلاقیت و نوآوری، بهبود کیفیت و بهره وری و اعتماد زایی و کارآفرینی است. ما اعتقاد داریم که برای تأمین نیازهای مشتریان خود، محصولات و خدمات ما باید از نظر ارزشی و ایجاد رضایت بهترین باشد و با تأمین نیازهای مادی و معنوی ذی نفعان این صنعت انتظارات آنها را برآورده ساخته و روحیه مشارکت را در آنها برانگیزیم.

❖ صنعت کفش کشور چه ویژگیهای ممتازی (مزیت رقابتی و شایستگی های ممتاز) دارد؟

برخوررداری از نیروی انسانی با تجربه در این صنعت، قدمت چند هزار ساله تولید پایپوش در ایران، برخورداری از پتانسیل هنری، علمی و فنی، سرمایه گذاریهای انجام گرفته توسط صنایع بالادستی مانند پتروشیمی و چرم طبیعی و مصنوعی، سرمایه گذاری های به عمل آمده توسط صاحبان صنعت کفش در زمینه به روز شدن قالب ها و خرید ماشین آلات جدید، مزیت رقابتی ایران به لحاظ نزدیکی به بازارهای بالقوه و بالفعل کشورهای همسایه و کشورهای مشترک المنافع و بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش.

❖ صنعت کفش کشور نقش خود را چگونه و با کمک چه منابعی ایفا می کند؟

صنعت کفش کشور با استفاده از نیروی انسانی با تجربه و سابقه طولانی در دو بخش کفش دست دوز و ماشینی و وجود تشکل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران با ۱۷ سال تجربه حضور مستمر در عرصه صنعت کفش کشور و برخورداری از سابقه طولانی اتحادیه های کفش های دست دوز و ماشینی در اکثر شهرهای بزرگ کشور و وجود نشریه صنعت کفش ایران با ۱۶ سال تجربه چاپ و نشر به عنوان پل ارتباطی بین

مسئولین و بدنه صنعت کفش توانسته است با وجود تهدیدات محیطی نقش خود را در جهت رفع نیاز مصرف کنندگان به انواع کفش از یک سو و رفع دغدغه مسئولین برای حل معضل اشتغال از سوی دیگر تا حدودی ایفا نماید.

مسئولین اقتصادی-صنعتی کشورهایی مانند چین، هندوستان، برزیل، اندونزی، ویتنام، تایلند، پاکستان، مکزیک و ترکیه در سال های گذشته با تکیه بر سیاست رشد و حمایت ویژه از صنعت کفش کشور خود آن را به کانون و سرچشمه تولید و اشتغال زایی بدل نموده اند و باعث جذب تعداد زیادی از جمعیت بیکار کشورشان در این بخش گردیده اند و این سیاست حمایتی موجبات ایجاد درآمد برای نیروهای بیکار، رشد طبقات متوسط، افزایش کارایی در اقتصاد ملی، رفع نگرانی های مربوط به امنیت اجتماعی و ملی و ایجاد بازارهای داخلی در کشور و درآمدهای ارزی از محل صادرات به کشورهای هدف را فراهم نموده است.

بنابراین می توان به منابع موجود در صنعت کفش کشور به شرح ذیل اشاره نمود:

الف) منابع شهودی

- ۱) نیروی انسانی با تجربه و متخصص در بنگاههای تولیدی، مراکز علمی و اداره استاندارد و تحقیقات صنعتی
- ۲) حمایت های ویژه از سوی دولت
- ۳) وجود تشکل های خصوصی و تخصصی در این صنعت
- ۴) وجود نشریات تخصصی کفش
- ۵) وجود سایت تخصصی صنعت کفش
- ۶) بازار مصرف بزرگ داخلی (مصارف انواع پایپوش به دلیل تنوع آب و هوایی و جغرافیای ایران)
- ۷) سرمایه گذاری های انجام شده توسط بخش خصوصی
- ۸) وجود مرکز آموزش کوتاه مدت در این صنعت

ب) منابع غیر شهودی

- ۱) مجموع توانمندی ها، داده ها، اطلاعات و دانش منسجم و نامنسجم علمی و عملی در این صنعت
- ۲) وحدت رویه برای دستیابی به هدف و رسالت مشترک
- ۳) تفکر ارتقا کیفیت در تولید و مصرف
- ۴) ایجاد رشته تولید کفش در دانشگاه جامع علمی- کاربردی
- ۵) تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا در راستای ارتقای منابع علمی برای این صنعت
- ۶) اثرات مثبت وجود سایت تخصصی صنعت کفش در به روز شدن اطلاعات مدیران و ذی نفعان

۱۱- احصای عوامل درونی و بیرونی سیستم

ردیف	شرح عوامل محیطی و درونی صنعت کفش کشور	آیا به سیستم مربوط است؟		آیا اثر تعیین کننده ای بر موقعیت دارد؟		آیا سیستم بر آن کنترل تعیین کننده ای دارد؟		نوع تأثیر بر تحقق رسالت و چشم انداز سازمان		نتیجه			
		بلی	خیر	بلی	خیر	بلی	خیر	مثبت	منفی	فرصت	تهدید	قوت	ضعف
۱	بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش بادر نظر گرفتن آب وهوای متنوع وجغرافیای مصرف پراکنده در کشور	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۲	افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۳	کاهش درآمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۴	افزایش جمعیت کشور و بتبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۵	کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین وهند	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۶	ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۷	خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۸	افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد(بخصوص در جوانان) و تأثیر آن در افزایش سرانه مصرف کفش	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۹	وجود بازار بالقوه صادرات در آسیا به عنوان بزرگترین شریک تجاری ایران	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۱۰	وجود شمار قابل توجهی از متقاضیان کار با تحصیلات دانشگاهی و غیر دانشگاهی	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۱۱	رهایی تدریجی بسیاری از صاحبان این صنعت از تفکرات سنتی خود در زمینه های مدیریت	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
۱۲	ورود بی رویه کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۱۳	کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۱۴	بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۱۵	پیش بینی احتمال رکود اقتصادی در ایران ناشی از کاهش درآمدهای ارزی	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۱۶	کاهش تقاضای کفش در نهادها و ادارات دولتی به دلیل کاهش بودجه دستگاههای دولتی	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۱۷	محدود بودن توان سیستم بانکی در تأمین منابع مالی مورد نیاز صنعت	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۱۸	کاهش سرانه کفش در ایران با کاهش قدرت خرید مصرف کنندگان	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۱۹	اجبار و فشار برای دریافت مالیاتهای غیر اصولی از این صنعت	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗

ردیف	شرح عوامل محیطی و درونی صنعت کفش کشور	آیا به سیستم مربوط است؟		آیا اثر تعیین کننده ای بر موقعیت دارد؟		آیا سیستم بر آن کنترل تعیین کننده ای دارد؟		نوع تأثیر بر تحقق رسالت و چشم انداز سازمان		نتیجه			
		بلی	خیر	بلی	خیر	بلی	خیر	مثبت	منفی	فرصت	تهدید	قوت	ضعف
۲۰	تمایل به فروش تعدادی از فروشگاههای زنجیره ای - تخصصی کفش به تغییر کاربری، در سالهای اخیر	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۲۱	ناکافی بودن برنامه های حمایت از تولیدات داخلی در رسانه های دولتی	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۲۲	ناکافی بودن حمایت از صادر کنندگان و ایجاد بسترهای لازم و مناسب در برابر رشد صادرات	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۲۳	عدم تمکین برخی نهادهای دولتی و ارگان ها در رعایت قانون مالیات بر ارزش افزوده و تحمیل این هزینه به تولید کنندگان کفش	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۲۴	نبود ضمانت های قانونی محکم برای وصول مطالبات از مشتریان بد حساب	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۲۵	ناکارآمد بودن و ناکافی بودن سیستم بیمه همگانی و نظام تأمین اجتماعی	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۲۶	مکفی نبودن حمایت های لازم از طرف مسئولین برای تربیت نیروی متخصص و کارآمد	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۲۷	نبودن بسترهای مناسب برای حضور سرمایه گذاران خارجی در صنعت کفش	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
۲۸	وابستگی قابل توجه تولید کنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
۲۹	ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
۳۰	عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
۳۱	پایین بودن حاشیه سود در این صنعت در مقایسه با میانگین حاشیه سود کل صنایع کشور	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
۳۲	پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی از تولیدات داخلی در مقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
۳۳	ضعف بازاریابی در صنعت کفش	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
۳۴	عدم دسترسی به موقع تولید کنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولید کنندگان و شبکه پراکنده و غیر متمرکز توزیع کفش	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
۳۵	نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓
۳۶	پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓

ردیف	شرح عوامل محیطی و درونی صنعت کفش کشور	آیا به سیستم مربوط است؟		آیا اثر تعیین کننده ای بر موقعیت دارد؟		آیا سیستم بر آن کنترل تعیین کننده ای دارد؟		نوع تأثیر بر تحقق رسالت و چشم انداز سازمان				نتیجه			
		بلی	خیر	بلی	خیر	بلی	خیر	مثبت	منفی	فرصت	تهدید	قوت	ضعف		
۳۷	سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت	✓	×	✓	×	✓	×	×	✓	×	×	×	✓		
۳۸	بالا بودن ضریب ریسک سوخت پول در این صنعت به دلیل طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه	✓	×	✓	×	✓	×	×	✓	×	×	×	✓		
۳۹	وجود روشهای سنتی ناکارآمد در اداره برخی از واحدهای تولیدی	✓	×	✓	×	✓	×	×	✓	×	×	×	✓		
۴۰	قدمت ماشین آلات و استفاده کم از تکنولوژی جدید	✓	×	✓	×	✓	×	×	✓	×	×	×	✓		
۴۱	ضعف برنامه ریزی در جهت توسعه و اصلاح ساختار صنعت کفش کشور	✓	×	✓	×	✓	×	×	✓	×	×	×	✓		
۴۲	عدم توجه تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد و معرفی برندهای داخلی در بازار کفش	✓	×	✓	×	✓	×	×	✓	×	×	×	✓		
۴۳	وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش در کنار ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی در سراسر کشور	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۴۴	اشتغال زایی بالا در صنعت کفش	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۴۵	نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۴۶	توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو جهان	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۴۷	فضای رقابتی در صنعت کفش	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۴۸	روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۴۹	تولید درصد بالای مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۵۰	روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۵۱	تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۵۲	تشکیل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		
۵۳	افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندرکاران صنعت کفش	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	✓	×		

۱۲- جداول ارزیابی ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدهای صنعت کفش

۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان (IFE)

ردیف	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان (IFE)	میزان اهمیت در زمینه مورد نظر (وزن)	توانایی پاسخ گویی به (احتراف یا برطرف کردن) عامل مزبور	
			در شرایط موجود	
			در شرایط آتی	در شرایط موجود
	ضعف ها (W)	۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹
۱	وابستگی قابل توجه تولیدکنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش	۹	۳	۲۷
۲	ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن	۹	۵	۴۵
۳	عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی	۸	۵	۴۰
۴	پایین بودن حاشیه سود در این صنعت درمقایسه بامیانگین حاشیه سود کل صنایع کشور	۷	۳	۲۱
۵	پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی از تولیدات داخلی درمقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت	۷	۳	۲۱
۶	ضعف بازاریابی در صنعت کفش	۷	۳	۲۱
۷	عدم دسترسی به موقع تولیدکنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولیدکنندگان و شبکه پراکنده و غیر متمرکز توزیع کفش	۷	۳	۲۱
۸	نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید	۷	۶	۴۲
۹	پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان	۷	۵	۳۵
۱۰	سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت	۷	۵	۳۵
۱۱	بالا بودن ضریب ریسک سوخت پول در این صنعت به دلیل طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه	۶	۵	۳۰
۱۲	وجود روشهای سنتی ناکارآمد در اداره برخی از واحدهای تولیدی	۵	۵	۲۵
۱۳	قدمت ماشین آلات و استفاده کم از تکنولوژی جدید	۵	۶	۳۰
۱۴	ضعف برنامه ریزی در جهت توسعه و اصلاح ساختار صنعت کفش کشور	۵	۵	۲۵
۱۵	عدم توجه تولیدکنندگان کفش داخلی به ایجاد و معرفی برندهای داخلی در بازار کفش	۵	۳	۱۵

۶۰۹	امتیاز موزون	۴۳۳	امتیاز موزون	۱۰۱	جمع اوزان:
$\text{امتیاز موزون در شرایط مطلوب} = \frac{\text{وضعیت مطلوب}}{\text{جمع اوزان}}$ $\text{امتیاز موزون در شرایط موجود} = \frac{\text{وضعیت موجود}}{\text{جمع اوزان}} = ۴۰۲$					

ردیف	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان (IFE)	میزان اهمیت در زمینه مورد نظر (وزن)		توانایی پاسخ گویی (بهره گیری از) به عامل مزبور	
		در شرایط موجود	در شرایط آتی	در شرایط موجود	در شرایط آتی
	قوت ها (S)	۱،۲،۳،...،۸،۹	۱،۲،۳،...،۸،۹	عدد موزون	عدد موزون
۱	وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش در کنار ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی در سراسر کشور	۸	۷	۵۶	۶۴
۲	اشتغال زایی بالا در صنعت کفش	۸	۴	۳۲	۵۶
۳	نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش	۷	۷	۴۹	۵۶
۴	توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان و سعی در تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا	۷	۷	۴۹	۵۶
۵	فضای رقابتی در صنعت کفش	۷	۶	۴۲	۵۶
۶	روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر	۷	۶	۴۲	۶۳
۷	تولید درصد بالایی مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور	۷	۷	۴۹	۵۶
۸	روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور	۷	۵	۳۵	۴۹
۹	تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز	۶	۳	۱۸	۳۶
۱۰	تشکل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش	۶	۶	۳۶	۴۲
۱۱	افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندرکاران صنعت کفش	۶	۶	۳۶	۵۴
	جمع اوزان:	۷۶	امتیاز موزون	۴۴۴	امتیاز موزون
				۵۸۸	

$\text{امتیاز موزون در شرایط موجود} = \frac{\text{وضعیت موجود}}{\text{جمع اوزان}} = 0/84$	$\text{امتیاز موزون در شرایط مطلوب} = \frac{\text{وضعیت مطلوب}}{\text{جمع اوزان}} =$
۷/۷۳	

۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان (EFE)

ردیف	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان (EFE)	میزان اهمیت در زمینه مورد نظر (وزن)	توانایی پاسخ گویی به (بهره گیری از) عامل مزبور			
			در شرایط موجود		در شرایط آتی	
	فرصت ها (O)	۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹	عدد موزون	۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹	عدد موزون
۱	بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش بادر نظر گرفتن آب و هوای متنوع و جغرافیای مصرف پراکنده در کشور	۹	۷	۶۳	۷	۶۳
۲	افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش	۸	۵	۴۰	۷	۵۶
۳	کاهش درآمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی	۸	۵	۴۰	۵	۴۰
۴	افزایش جمعیت کشور و تبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان	۷	۷	۴۹	۸	۵۶
۵	کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین و هند	۷	۳	۲۱	۵	۳۵
۶	ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه	۷	۵	۳۵	۷	۴۹
۷	خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش	۷	۳	۲۱	۵	۳۵
۸	افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد (بخصوص در جوانان) و تأثیر آن در افزایش سرانه مصرف کفش	۷	۳	۲۱	۷	۴۹
۹	وجود بازار بالقوه صادرات در آسیا به عنوان بزرگترین شریک تجاری ایران	۶	۳	۱۸	۵	۳۰
۱۰	وجود شمار قابل توجهی از متقاضیان کار با تحصیلات دانشگاهی و غیر دانشگاهی	۵	۳	۱۵	۵	۲۵
۱۱	رهایی تدریجی بسیاری از صاحبان این صنعت از تفکرات سنتی خود در زمینه های مدیریت	۵	۵	۲۵	۶	۳۰
	جمع اوزان:	۷۶	امتیاز موزون	۳۴۸	امتیاز موزون	۴
$\text{امتیاز موزون در شرایط مطلوب} = \frac{\text{وضعیت مطلوب}}{\text{جمع اوزان}} = 6.15$						
$\text{امتیاز موزون در شرایط موجود} = \frac{\text{وضعیت موجود}}{\text{جمع اوزان}} = 4.07$						

ردیف	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان (EFE)	میزان اهمیت در زمینه مورد نظر (وزن)	توانایی پاسخ گویی به (یا مقابله با) عامل مزبور	
			در شرایط موجود	در شرایط آتی
	تهدیدها (T)	۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳
۱	ورود بی رویه کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق	۹	۷	۶۳
۲	کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور	۹	۵	۴۵
۳	بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان	۸	۱	۸
۴	پیش بینی احتمال رکود اقتصادی در ایران ناشی از کاهش درآمدهای ارزی	۷	۲	۱۴
۵	کاهش تقاضای کفش در نهادها و ادارات دولتی به دلیل کاهش بودجه دستگاههای دولتی	۷	۴	۲۸
۶	محدود بودن توان سیستم بانکی در تأمین منابع مالی مورد نیاز صنعت	۷	۳	۲۱
۷	کاهش سرانه کفش در ایران با کاهش قدرت خرید مصرف کنندگان	۷	۳	۲۱
۸	اجبار و فشار برای دریافت مالیاتهای غیر اصولی از این صنعت	۷	۳	۲۱
۹	تمایل به فروش تعدادی از فروشگاههای زنجیره ای - تخصصی کفش به تغییر کاربری، در سالهای اخیر به بهانه غیر اقتصادی بودن آنها	۷	۵	۳۵
۱۰	ناکافی بودن برنامه های حمایت از تولیدات داخلی در رسانه های دولتی	۷	۳	۲۱
۱۱	ناکافی بودن حمایت از صادر کنندگان و ایجاد بسترهای لازم و مناسب در برابر رشد صادرات	۶	۵	۳۰
۱۲	عدم تمکین برخی نهادهای دولتی و ارگان ها در رعایت قانون مالیات بر ارزش افزوده و تحمیل این هزینه به تولید کنندگان کفش	۶	۴	۲۴
۱۳	نبود ضمانت های قانونی محکم برای وصول مطالبات از مشتریان بد حساب	۶	۵	۳۰
۱۴	ناکارآمد بودن و ناکافی بودن سیستم بیمه همگانی و نظام تأمین اجتماعی	۵	۳	۱۵

۱۵	مکفی نبودن حمایت های لازم از طرف مسئولین برای تربیت نیروی متخصص و کارآمد	۵	۶	۳۰	۷	۳۵
۱۶	نبودن بسترهای مناسب برای حضور سرمایه گذاران خارجی در صنعت کفش	۵	۳	۱۵	۴	۲۰
جمع اوزان:						
		۱۰۸	امتیاز موزون	۴۲۱	امتیاز موزون	۵۴۹
$\text{امتیاز موزون در شرایط مطلوب} = \frac{\text{وضعیت مطلوب}}{\text{جمع اوزان}}$ $\text{امتیاز موزون در شرایط موجود} = \frac{\text{وضعیت موجود}}{\text{جمع اوزان}} = ۳.۸۹$						
۵.۰۸						

۱۳- جدول ارزیابی عوامل درونی صنعت کفش (IFE)

ردیف	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان (IFE)	میزان اهمیت در زمینه مورد نظر (وزن)		توانایی پاسخ گویی (بهره گیری از) به عامل مزبور	
		۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹	در شرایط موجود	در شرایط آتی
	قوت ها (S)	۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ...، ۸، ۹	عدد موزون	عدد موزون
۱	وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش در کنار ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی درسراسر کشور	۸	۷	۵۶	۸
۲	اشتغال زایی بالا در صنعت کفش	۸	۴	۳۲	۷
۳	نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش	۷	۷	۴۹	۸
۴	توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان و سعی در تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا	۷	۷	۴۹	۸
۵	فضای رقابتی در صنعت کفش	۷	۶	۴۲	۸
۶	روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر	۷	۶	۴۲	۹
۷	تولید درصد بالای مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور	۷	۷	۴۹	۸
۸	روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور	۷	۵	۳۵	۷
۹	تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز	۶	۳	۱۸	۶
۱۰	تشکیل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش	۶	۶	۳۶	۷
۱۱	افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندرکاران صنعت کفش	۶	۶	۳۶	۹

ضعف ها (W)					
۳۶	۴	۲۷	۳	۹	۱ وابستگی قابل توجه تولیدکنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش
۶۳	۷	۴۵	۵	۹	۲ ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن
۴۸	۶	۴۰	۵	۸	۳ عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی
۳۵	۵	۲۱	۳	۷	۴ پایین بودن حاشیه سود در این صنعت درمقایسه بامیانگین حاشیه سود کل صنایع کشور
۳۵	۵	۲۱	۳	۷	۵ پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی از تولیدات داخلی درمقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت
۴۹	۷	۲۱	۳	۷	۶ ضعف بازاریابی در صنعت کفش
۳۵	۵	۲۱	۳	۷	۷ عدم دسترسی به موقع تولید کنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولید کنندگان و شبکه پراکنده و غیر متمرکز توزیع کفش
۴۹	۷	۴۲	۶	۷	۸ نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید
۴۹	۷	۳۵	۵	۷	۹ پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان
۴۹	۷	۳۵	۵	۷	۱۰ سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت
۳۶	۶	۳۰	۵	۶	۱۱ بالابودن ضریب ریسک سوخت پول در این صنعت به دلیل طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه
۳۵	۷	۲۵	۵	۵	۱۲ وجود روشهای سنتی ناکارآمد در اداره برخی از واحدهای تولیدی
۳۵	۷	۳۰	۶	۵	۱۳ قدمت ماشین آلات و استفاده کم از تکنولوژی جدید
۳۰	۶	۲۵	۵	۵	۱۴ ضعف برنامه ریزی در جهت توسعه و اصلاح ساختار صنعت کفش کشور
۲۵	۵	۱۵	۳	۵	۱۵ عدم توجه تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد و معرفی برندهای داخلی در بازار کفش
۱۱۹۷	امتیاز موزون	۸۷۷	امتیاز موزون	۱۷۷	جمع اوزان:
$\text{وضعیت مطلوب} = \frac{\text{امتیاز موزون در شرایط موجود}}{\text{جمع اوزان}} = ۴/۹۵$ $\text{وضعیت موجود} = \frac{\text{امتیاز موزون در شرایط موجود}}{\text{جمع اوزان}} = ۶/۷۶$					

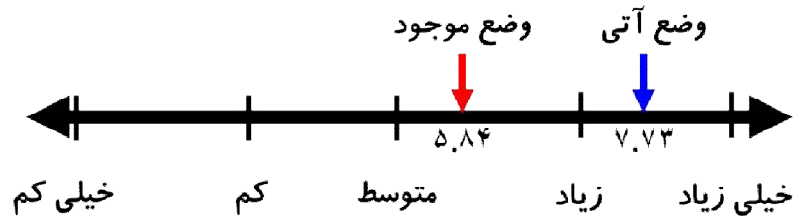
۱۴- جدول ارزیابی عوامل بیرونی صنعت کفش (EFE)

ردیف	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان (EFE)	میزان اهمیت در زمینه مورد نظر (وزن)	توانایی پاسخ گویی به (بهره گیری از) عامل مزبور			
			در شرایط موجود		در شرایط آتی	
		۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	عدد موزون	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	عدد موزون
	فرصت ها (O)					
۱	بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش بادر نظر گرفتن آب و هوای متنوع و جغرافیای مصرف پراکنده در کشور	۹	۷	۶۳	۷	۶۳
۲	افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش	۸	۵	۴۰	۷	۵۶
۳	کاهش درآمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی	۸	۵	۴۰	۵	۴۰
۴	افزایش جمعیت کشور و بتبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان	۷	۷	۴۹	۸	۵۶
۵	کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین و هند	۷	۳	۲۱	۵	۳۵
۶	ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه	۷	۵	۳۵	۷	۴۹
۷	خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش	۷	۳	۲۱	۵	۳۵
۸	افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد (بخصوص در جوانان) و تأثیر آن در افزایش سرانه مصرف کفش	۷	۳	۲۱	۷	۴۹
۹	وجود بازار بالقوه صادرات در آسیا به عنوان بزرگترین شریک تجاری ایران	۶	۳	۱۸	۵	۳۰
۱۰	وجود شمار قابل توجهی از متقاضیان کار با تحصیلات دانشگاهی و غیر دانشگاهی	۵	۳	۱۵	۵	۲۵
۱۱	رهایی تدریجی بسیاری از صاحبان این صنعت از تفکرات سنتی خود در زمینه های مدیریت	۵	۵	۲۵	۶	۳۰
	تهدید ها (T)					
۱	ورود بی رویه کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق	۹	۷	۶۳	۸	۷۲
۲	کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور	۹	۵	۴۵	۷	۶۳
۳	بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان	۸	۱	۸	۱	۸
۴	پیش بینی احتمال رکود اقتصادی در ایران ناشی از کاهش درآمدهای ارزی	۷	۲	۱۴	۲	۱۴
۵	کاهش تقاضای کفش در نهادها و ادارات دولتی به دلیل کاهش بودجه دستگاههای دولتی	۷	۴	۲۸	۵	۳۵

۶	محدود بودن توان سیستم بانکی در تأمین منابع مالی مورد نیاز صنعت	۷	۳	۲۱	۳	۲۱
۷	کاهش سرانه کفش در ایران با کاهش قدرت خرید مصرف کنندگان	۷	۳	۲۱	۴	۲۸
۸	اجبار و فشار برای دریافت مالیاتهای غیر اصولی از این صنعت	۷	۳	۲۱	۴	۲۸
۹	تمایل به فروش تعدادی از فروشگاههای زنجیره ای - تخصصی کفش به تغییر کاربری، در سالهای اخیر به بهانه غیر اقتصادی بودن آنها	۷	۵	۳۵	۷	۴۹
۱۰	ناکافی بودن برنامه های حمایت از تولیدات داخلی در رسانه های دولتی	۷	۳	۲۱	۷	۴۹
۱۱	ناکافی بودن حمایت از صادر کنندگان و ایجاد بسترهای لازم و مناسب در برابر رشد صادرات	۶	۵	۳۰	۶	۳۶
۱۲	عدم تمکین برخی نهادهای دولتی و ارگان ها در رعایت قانون مالیات بر ارزش افزوده و تحمیل این هزینه به تولید کنندگان کفش	۶	۴	۲۴	۵	۳۰
۱۳	نبود ضمانت های قانونی محکم برای وصول مطالبات از مشتریان بد حساب	۶	۵	۳۰	۶	۳۶
۱۴	ناکارآمد بودن و ناکافی بودن سیستم بیمه همگانی و نظام تأمین اجتماعی	۵	۳	۱۵	۵	۲۵
۱۵	مکفی نبودن حمایت های لازم از طرف مسئولین برای تربیت نیروی متخصص و کارآمد	۵	۶	۳۰	۷	۳۵
۱۶	نبودن بسترهای مناسب برای حضور سرمایه گذاران خارجی در صنعت کفش	۵	۳	۱۵	۴	۲۰
جمع اوزان:		۱۸۴	امتیاز موزون	۷۶۹	امتیاز موزون	۱۰۱۷
$\text{امتیاز موزون در شرایط مطلوب} = \frac{\text{وضعیت مطلوب}}{\text{جمع اوزان}}$ $\text{امتیاز موزون در شرایط موجود} = \frac{\text{وضعیت موجود}}{\text{جمع اوزان}} = ۰.۱۷$ ۰.۵۲						

۱۵- تحلیل ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدهای صنعت کفش

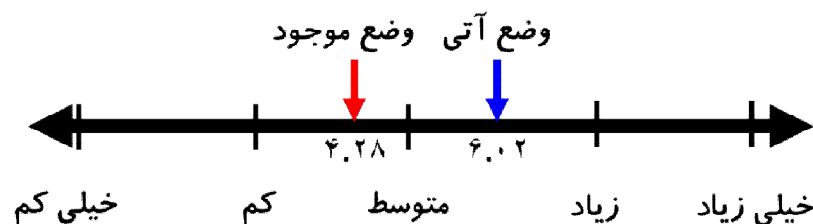
تحلیل قوت ها



صنعت کفش کشور در شرایط کنونی در حد متوسطی توانسته از قوتهایی همچون وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش در کنار ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی در سراسر کشور، اشتغال زایی بالا در صنعت کفش، نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش، توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان و سعی در تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا، فضای رقابتی در صنعت کفش، روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر، تولید درصد بالای مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور، روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور، تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز، شکل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش، افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندرکاران صنعت کفش استفاده نماید.

امید می رود در وضعیت آتی با تقویت عوامل یاد شده بتواند در وضعیت خیلی خوب قرار گیرد.

تحلیل ضعف ها

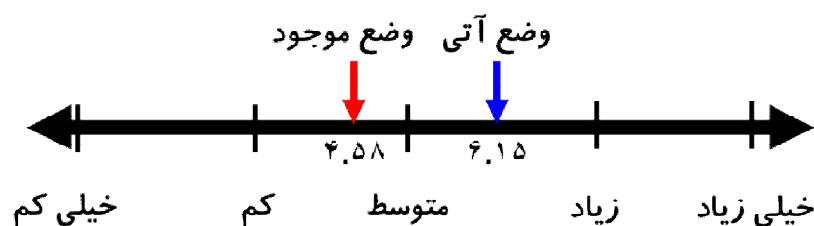


صنعت کفش کشور در شرایط کنونی در حد کم توانسته به ضعفهای زیر پاسخ دهد:

وابستگی قابل توجه تولیدکنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش، ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن، عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی، پایین بودن حاشیه سود در این صنعت در مقایسه با میانگین حاشیه سود کل صنایع کشور، پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی از تولیدات داخلی در مقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت، ضعف بازاریابی در صنعت کفش، عدم دسترسی به موقع تولید کنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی

و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولیدکنندگان و شبکه پراکنده و غیر متمرکز توزیع کفش، نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید، پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان، سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت. امید می رود در وضعیت آتی با بکار گیری تدابیر و خط مشی مناسب و غلبه بر ضعف های پر اهمیت یاد شده بتواند در وضعیت خوب قرار گیرد.

تحلیل فرصتها

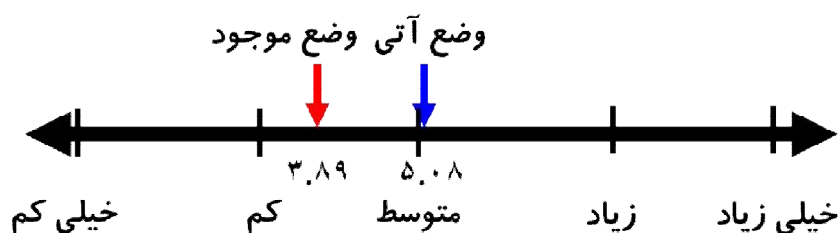


صنعت کفش کشور در شرایط کنونی در حد کم توانسته از فرصت های زیر بهره برداری نماید:

بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش بادر نظر گرفتن آب و هوای متنوع و جغرافیای مصرف پراکنده در کشور، افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش، کاهش در آمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی، افزایش جمعیت کشور و بتبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان، کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین و هند، ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه، خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش، افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد (بخصوص در جوانان) و تأثیر آن در افزایش سرانه مصرف کفش.

امید می رود در وضعیت آتی با بکار گیری تدابیر و خط مشی مناسب از فرصت های پر اهمیت یاد شده بتواند به خوبی استفاده نماید.

تحلیل تهدیدها



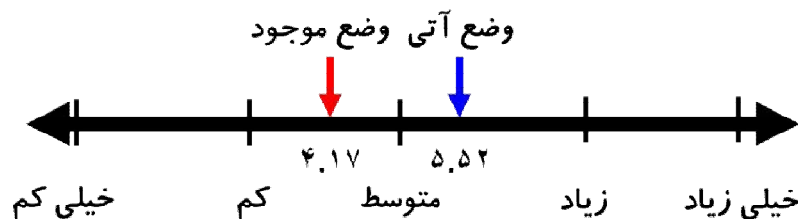
صنعت کفش کشور در شرایط کنونی در حد خیلی کم توانسته از تهدیدهای زیر احتراز نماید:

ورود بی رویه کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق، کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور، بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان، پیش بینی احتمال رکود اقتصادی در ایران ناشی از کاهش درآمدهای ارزی، کاهش تقاضای کفش در نهادها و ادارات دولتی به دلیل کاهش بودجه دستگاههای دولتی، محدود بودن توان سیستم بانکی در تأمین منابع مالی مورد نیاز صنعت، کاهش سرانه کفش در ایران با کاهش قدرت خرید مصرف کنندگان، اجبار و فشار برای دریافت مالیاتهای غیر اصولی از این صنعت، تمایل به فروش تعدادی از فروشگاههای زنجیره ای - تخصصی کفش به تغییر کاربری، در سالهای اخیر به بهانه غیراقتصادی بودن آنها، ناکافی بودن برنامه های حمایت از تولیدات داخلی در رسانه های دولتی.

امید می رود در وضعیت آتی با بکارگیری تدابیر و خط مشی مناسب و احتراز از تهدیدهای پر اهمیت یاد شده بتواند در وضعیت مناسب تری قرار گیرد.

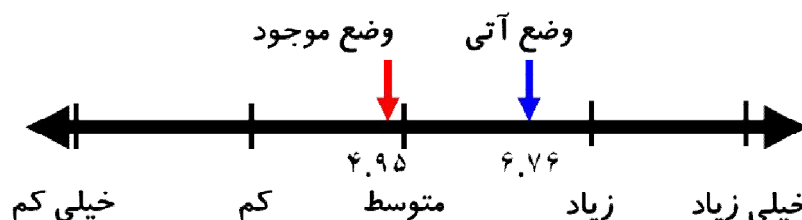
۱۶- تحلیل ارزیابی عوامل درونی و بیرونی صنعت کفش

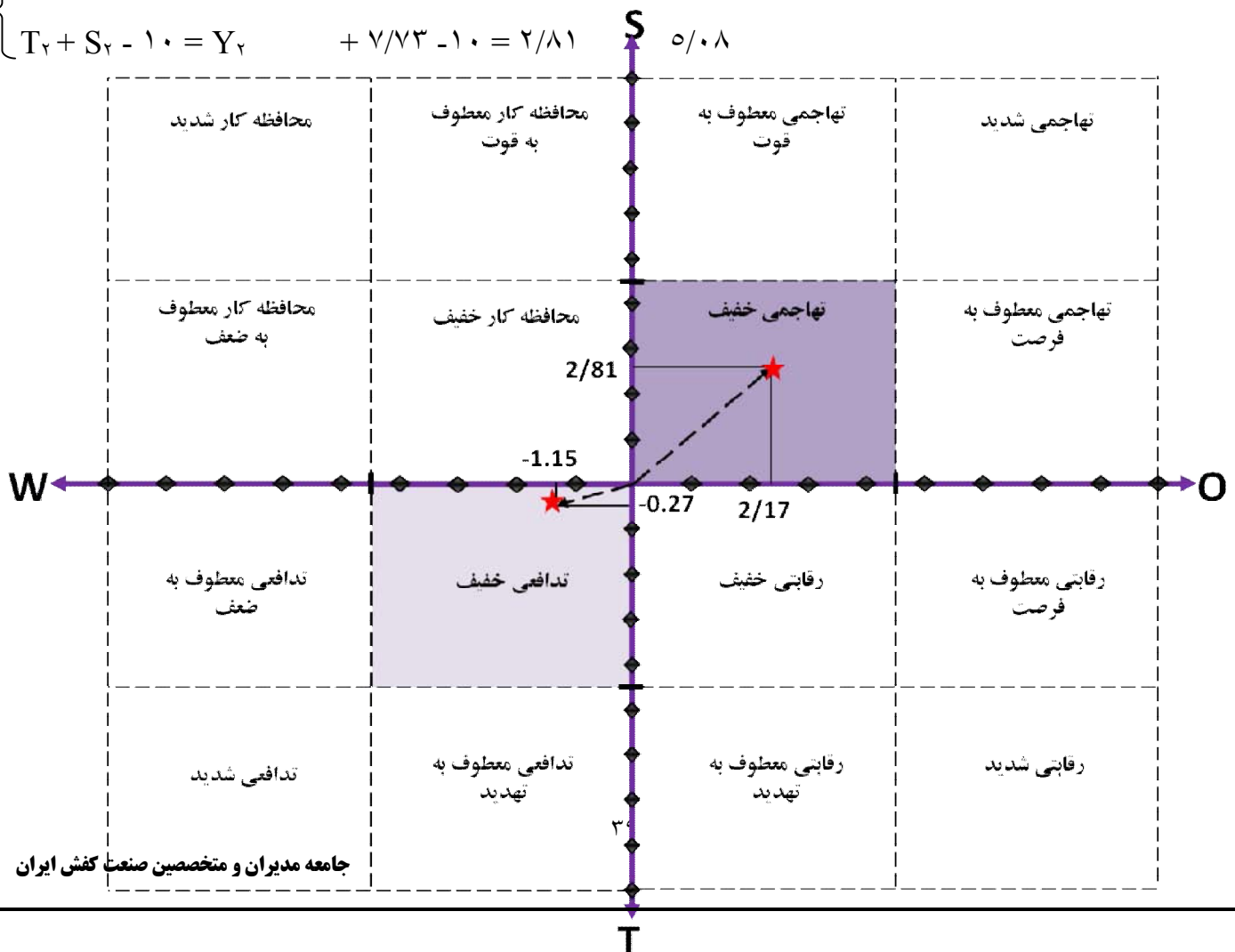
تحلیل عوامل بیرونی



صنعت کفش کشور در شرایط کنونی در حد کم توانسته است تهدیدها را رفع و از فرصت ها بهره گیری نماید. همچون موارد اشاره شده در ماتریس محیط بیرونی امید می رود در وضعیت آتی با رفع تهدیدها و استفاده از فرصت ها به وضعیت نسبتاً خوبی نائل آئیم.

تحلیل عوامل درونی





۱۸- جهت گیری راهبردی صنعت کفش

صنعت کفش کشور در بخش تدافعی خفیف قرار می گیرد. این امر به دلیل ضعفهای درونی چون وابستگی قابل توجه تولیدکنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش، ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن، عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی، پایین بودن حاشیه سود در این صنعت در مقایسه با میانگین حاشیه سود کل صنایع کشور، پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی از تولیدات داخلی در مقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت، ضعف بازاریابی در صنعت کفش، عدم دسترسی به موقع تولیدکنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولید کنندگان و شبکه پراکنده و غیر متمرکز توزیع کفش، نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید، پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان، سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت. و تهدیدهایی چون ورود بی رویه کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق، کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور، بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان است.

از آنجایی که موقعیت پیش بینی شده برای وضعیت راهبردی این صنعت در آینده وضعیت تهاجمی خفیف در نظر گرفته شده است و برای نیل به این موقعیت امید می رود در وضعیت آتی بر اساس سیاستها، تدابیر و خط مشی و اقدامات بایسته در زمینه گذر از تهدیدات و ضعف های صنعت کفش و با استفاده از قوتها و فرصتهای موجود در موقعیت تهاجمی خفیف قرار گیرد. قوتهایی همچون وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش در کنار ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی در سراسر کشور، اشتغال زایی بالا در صنعت کفش، نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش، توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان و سعی در تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا، فضای رقابتی در صنعت کفش، روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر، تولید درصد بالای مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور، روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور، تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز، تشکل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش، افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندرکاران صنعت کفش.

و فرصتهایی چون بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش با در نظر گرفتن آب و هوای متنوع و جغرافیای مصرف پراکنده در کشور، افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش، کاهش در آمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی، افزایش جمعیت کشور و بتبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان، کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین و هند، ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه، خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش، افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد (بخصوص در جوانان).

۱۹- احصای موضوعات یا گزینه های راهبردی (SWOT)

با کمک تحلیل دو متغیره و جدول SWOT، موضوعات یا گزینه های راهبردی مرتبط با صنعت کفش بدست آمده است.

T تهدیدها	O فرصت ها	
استراتژی های ST با بهره گیری از قوتها از تهدیدها احتراز کنید	استراتژی های SO با بهره گیری از قوتها از فرصتها بهره برداری کنید	S قوت ها
استراتژی های WT ضعف ها را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید	استراتژی های WO با بهره گیری از فرصتها، نقاط ضعف را از بین ببرید	W ضعف ها

T تهدید ها	O فرصت ها	
- توسعه سرمایه گذاری مشترک خارجی $T_{1r}, T_{3r}, T_{4r}, T_{6r}, T_{7r}, T_{16}$ $S_{1r}, S_{2r}, S_{3r}, S_{4r}, S_{5r}, S_{8r}, S_{9r}, S_{10r}, S_{11r}, S_{12r}$ - مبارزه با واردات قاچاق کفش $T_{1r}, T_{2r}, T_{11r}, S_{1r}, S_{3r}, S_{4r}, S_{6r}$ $S_{7r}, S_{8r}, S_{9r}, S_{10r}, S_{11r}, S_{12r}$ - فرهنگ سازی و تشویق مردم به مصرف کفش های تولید داخل $T_{1r}, T_{2r}, T_{3r}, T_{4r}, T_{5r}, T_{7r}, T_{10r}, T_{11r}, T_{16}$ $S_{1r}, S_{2r}, S_{3r}, S_{4r}, S_{5r}, S_{7r}, S_{8r}, S_{9r}, S_{10r}, S_{11r}, S_{12r}$	- ایجاد شبکه توزیع پیشرفته $S_{1r}, S_{4r}, S_{11r}, O_{1r}, O_{4r}, O_{11}$ - توسعه صادرات $S_{3r}, S_{4r}, S_{5r}, S_{6r}, S_{7r}, S_{8r}, S_{9r}, S_{10r}, S_{11r}, S_{12r}$ $O_{3r}, O_{5r}, O_{6r}, O_{7r}, O_{9r}, O_{11}$ - تقویت شکل تخصصی این صنعت $S_{3r}, S_{4r}, S_{6r}, S_{10r}, O_{6r}, O_{9r}, O_{11}$	S قوت ها
- کاهش مدت بازپرداخت فروش $W_{3r}, W_{4r}, W_{5r}, W_{6r}, W_{7r}, W_{8r}, W_{11r}, W_{12r}, W_{13r}, W_{14r}, W_{15r}, W_{16r}$ $T_{10r}, T_{9r}, T_{11r}, T_{13r}, T_{16}$ - کاهش هزینه های تولید $W_{1r}, W_{2r}, W_{3r}, W_{4r}, W_{5r}, W_{6r}, W_{7r}, W_{8r}, W_{9r}, W_{11r}$ $W_{12r}, W_{13r}, W_{14r}, W_{15r}, T_{1r}, T_{2r}, T_{5r}, T_{9r}, T_{11r}, T_{13r}, T_{14r}, T_{16}$	- تقویت و توسعه آموزش و پژوهش $O_{2r}, O_{3r}, O_{4r}, O_{5r}, O_{6r}, O_{7r}, O_{8r}, O_{9r}, O_{10r}, O_{11r}$ $W_{2r}, W_{3r}, W_{8r}, W_{14r}, W_{15r}, W_{12r}, W_{6r}, W_{10r}$ - ارتقای بهره وری $W_{1r}, W_{2r}, W_{3r}, W_{4r}, W_{5r}, W_{6r}, W_{7r}, W_{8r}, W_{9r}, W_{12r}, W_{13r}, W_{14r}, W_{15r}$ $O_{1r}, O_{2r}, O_{3r}, O_{4r}, O_{5r}, O_{6r}, O_{7r}, O_{8r}, O_{9r}, O_{11r}$ - تقویت خوشه های صنعت $W_{1r}, W_{2r}, W_{3r}, W_{4r}, W_{5r}, W_{6r}, W_{7r}, W_{8r}, W_{9r}, W_{10r}, W_{11r}, W_{12r}, W_{13r}, W_{14r}, W_{15r}$ $O_{1r}, O_{2r}, O_{3r}, O_{4r}, O_{5r}, O_{6r}, O_{7r}, O_{8r}, O_{9r}, O_{10r}, O_{11r}$	W ضعف ها

۲۰- ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
TOWS						وزن	
موضوعات (گزینه های راهبردی)							
ایجاد شبکه توزیع پیشرفته		توسعه صادرات		تقویت شکل تخصصی این صنعت			
توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}		
۳	۲۷	۵	۴۵	۹	۸۱	۹	تهدید ۱
۰	۰	۰	۰	۷	۶۳	۹	کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور
۰	۰	۷	۵۶	۰	۰	۸	بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان
۰	۰	۷	۴۹	۰	۰	۷	پیش بینی احتمال رکود اقتصادی در ایران ناشی از کاهش درآمدهای ارزی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷	کاهش تقاضای کفش در نهادها و ادارات دولتی به دلیل کاهش بودجه دستگاههای دولتی
۰	۰	۷	۴۹	۵	۳۵	۷	محدودبودن توان سیستم بانکی در تأمین منابع مالی موردنیاز صنعت
۳	۲۱	۷	۴۹	۳	۲۱	۷	کاهش سرانه کفش درایران با کاهش قدرت خرید مصرف کنندگان
۰	۰	۰	۰	۷	۴۹	۷	اجبار و فشار برای دریافت مالیاتهای غیر اصولی از این صنعت
۸	۵۶	۰	۰	۹	۶۳	۷	تمایل به فروش تعدادی ازفروشگاههای زنجیره ای -تخصصی کفش به تغییر کاربری، درسالهای اخیربه بهانه غیراقتصادی بودن آنها
۵	۳۵	۰	۰	۹	۶۳	۷	ناکافی بودن برنامه های حمایت از تولیدات داخلی در رسانه های دولتی
۷	۴۲	۹	۵۴	۷	۴۲	۶	ناکافی بودن حمایت از صادر کنندگان و ایجاد بسترهای لازم و مناسب در برابر رشد صادرات
۷	۴۲	۰	۰	۷	۴۲	۶	عدم تمکین برخی نهادهای دولتی و ارگان ها در رعایت قانون مالیات بر ارزش افزوده و تحمیل این هزینه به تولید کنندگان کفش
۸	۴۸	۰	۰	۰	۰	۶	نبود ضمانت های قانونی محکم برای وصول مطالبات از مشتریان بد حساب
۰	۰	۰	۰	۳	۱۵	۵	ناکارآمدبودن و ناکافی بودن سیستم بیمه همگانی ونظام تأمین اجتماعی

	۵	۶	۳۰	۵	۲۵	۶	۳۰	مکفی نبودن حمایت های لازم از طرف مسئولین برای تربیت نیروی متخصص و کارآمد
	۵	۸	۴۰	۹	۴۵	۷	۳۵	نبودن بسترهای مناسب برای حضور سرمایه گذاران خارجی در صنعت کفش
فرصت ها	۹	۹	۸۱	۰	۰	۳	۲۷	بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش بادر نظر گرفتن آب وهوای متنوع وجغرافیای مصرف پراکنده در کشور
	۸	۹	۷۲	۰	۰	۰	۰	افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش
	۸	۵	۴۰	۷	۵۶	۳	۲۴	کاهش درآمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی
	۷	۹	۶۳	۰	۰	۰	۰	افزایش جمعیت کشور و بتبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان
	۷	۰	۰	۹	۶۳	۰	۰	کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین وهند
	۷	۷	۴۹	۹	۶۳	۰	۰	ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه
	۷	۵	۳۵	۹	۶۳	۰	۰	خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش
	۷	۵	۳۵	۵	۳۵	۰	۰	افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد (بخصوص در جوانان) و تأثیر آن در افزایش سرانه مصرف کفش
	۶	۷	۴۲	۹	۵۴	۰	۰	وجود بازار بالقوه صادرات در آسیا به عنوان بزرگترین شریک تجاری ایران
	۵	۳	۱۵	۵	۲۵	۳	۱۵	وجود شمار قابل توجهی از متقاضیان کار با تحصیلات دانشگاهی و غیر دانشگاهی
	۵	۹	۴۵	۷	۳۵	۷	۳۵	رهایی تدریجی بسیاری از صاحبان این صنعت از تفکرات سنتی خود در زمینه های مدیریت
	۹	۷	۶۳	۹	۸۱	۵	۴۵	وابستگی قابل توجه تولید کنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش
ضعف ها	۹	۵	۴۵	۹	۸۱	۷	۶۳	ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن
	۸	۹	۷۲	۵	۴۰	۷	۵۶	عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی
	۷	۷	۴۹	۷	۴۹	۰	۰	پایین بودن حاشیه سود در این صنعت در مقایسه بامیانگین حاشیه سود کل صنایع کشور
	۷	۷	۴۹	۷	۴۹	۵	۳۵	پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی از تولیدات داخلی در مقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت
	۷	۹	۶۳	۹	۶۳	۷	۴۹	ضعف بازاریابی در صنعت کفش
	۷	۹	۶۳	۰	۰	۳	۲۱	عدم دسترسی به موقع تولید کنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولید کنندگان و شبکه پراکنده و غیر متمرکز توزیع کفش

ضعف ها	نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید	۷	۵	۳۵	۷	۴۹	۳	۲۱
	پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان	۷	۵	۳۵	۷	۴۹	۵	۳۵
	سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت	۷	۵	۳۵	۷	۴۹	۷	۴۹
	بالا بودن ضریب ریسک سوخت پول در این صنعت به دلیل طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه	۶	۹	۵۴	۷	۴۲	۰	۰
	وجود روشهای سنتی ناکارآمد در اداره برخی از واحدهای تولیدی	۵	۶	۳۰	۵	۲۵	۵	۲۵
	قدمت ماشین آلات و استفاده کم از تکنولوژی جدید	۵	۵	۲۵	۷	۳۵	۳	۱۵
	ضعف برنامه ریزی در جهت توسعه و اصلاح ساختار صنعت کفش کشور	۵	۶	۳۰	۷	۳۵	۷	۳۵
	عدم توجه تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد و معرفی برندهای داخلی در بازار کفش	۵	۹	۴۵	۸	۴۰	۷	۳۵
قوت ها	وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش در کنار ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی در سراسر کشور	۸	۹	۷۲	۵	۴۰	۵	۴۰
	اشتغال زایی بالا در صنعت کفش	۸	۷	۵۶	۵	۴۰	۳	۲۴
	نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش	۷	۷	۴۹	۷	۴۹	۵	۳۵
	توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان و سعی در تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا	۷	۷	۴۹	۹	۶۳	۷	۴۹
	فضای رقابتی در صنعت کفش	۷	۷	۴۹	۹	۶۳	۵	۳۵
	تشکل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش	۶	۷	۴۲	۵	۳۰	۹	۵۴
	تولید درصد بالای مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور	۷	۰	۰	۷	۴۹	۰	۰
	روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور	۷	۵	۳۵	۷	۴۹	۳	۲۱
	تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز	۶	۵	۳۰	۷	۴۲	۳	۱۸
	روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر	۷	۷	۴۹	۷	۴۹	۷	۴۹
	افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندر کاران صنعت کفش	۶	۷	۴۲	۷	۴۲	۷	۴۲

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
تهدیدها	TOWS	وزن	موضوعات (گزینه های راهبردی)				
			سرمایه گذاری مشترک خارجی		مبارزه با واردات قاچاق کفش		فرهنگ سازی و تشویق مردم به مصرف کفش تولید داخل
			نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }
			توان پاسخگویی	توان پاسخگویی	توان پاسخگویی	توان پاسخگویی	توان پاسخگویی
ورود بی رویه کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق	۹	۷	۶۳	۹	۸۱	۵	۴۵
کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور	۹	۰	۰	۸	۷۲	۰	۰
بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان	۸	۳	۲۴	۳	۲۴	۰	۰
پیش بینی احتمال رکود اقتصادی در ایران ناشی از کاهش درآمدهای ارزی	۷	۷	۴۹	۵	۳۵	۰	۰
کاهش تقاضای کفش در نهادها و ادارات دولتی به دلیل کاهش بودجه دستگاههای دولتی	۷	۰	۰	۰	۰	۳	۲۱
محدودبودن توان سیستم بانکی در تأمین منابع مالی موردنیاز صنعت	۷	۷	۴۹	۱	۷	۰	۰
کاهش سرانه کفش درایران با کاهش قدرت خرید مصرف کنندگان	۷	۵	۳۵	۶	۴۲	۳	۲۱
اجبار و فشار برای دریافت مالیاتهای غیر اصولی از این صنعت	۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تمایل به فروش تعدادی ازفروشگاههای زنجیره ای -تخصصی کفش به تغییر کاربری، درسالهای اخیربه بهانه غیراقتصادی بودن آنها	۷	۷	۴۹	۸	۵۶	۶	۴۲
ناکافی بودن برنامه های حمایت از تولیدات داخلی در رسانه های دولتی	۷	۳	۲۱	۹	۶۳	۹	۶۳
ناکافی بودن حمایت از صادر کنندگان و ایجاد بسترهای لازم و مناسب در برابر رشد صادرات	۶	۷	۴۲	۷	۴۲	۶	۳۶
عدم تمکین برخی نهادهای دولتی و ارگان ها در رعایت قانون مالیات بر ارزش افزوده و تحمیل این هزینه به تولید کنندگان کفش	۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰
نبود ضمانت های قانونی محکم برای وصول مطالبات از مشتریان بد حساب	۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ناکارآمدبودن و ناکافی بودن سیستم بیمه همگانی ونظام تأمین اجتماعی	۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مکفی نبودن حمایت های لازم از طرف مسئولین برای تربیت نیروی متخصص و کارآمد	۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۰	۰
نبودن بسترهای مناسب برای حضور سرمایه گذاران خارجی در صنعت کفش	۵	۹	۴۵	۸	۴۰	۰	۰

تهدیدها

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی								
TOWS							وزن	
موضوعات (گزینه های راهبردی)								
سرمایه گذاری مشترک خارجی		مبارزه با واردات قاچاق کفش		فرهنگ سازی و تشویق مردم به مصرف کفش تولید داخل				
توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}			
۷	۶۳	۹	۸۱	۷	۶۳	بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش بادر نظر گرفتن آب و هوای متنوع وجغرافیای مصرف پراکنده در کشور		
۷	۵۶	۸	۶۴	۷	۵۶	افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش		
۸	۵۶	۸	۶۴	۵	۴۰	کاهش درآمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی		
۷	۰	۷	۴۹	۷	۴۹	افزایش جمعیت کشور و تتبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان		
۷	۴۹	۸	۵۶	۶	۴۲	کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین و هند		
۷	۹	۳	۲۱	۰	۰	ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه		
۷	۹	۵	۳۵	۰	۰	خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش		
۷	۸	۳	۲۱	۳	۲۱	افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد (بخصوص در جوانان) و تأثیر آن در افزایش سرانه مصرف کفش		
۶	۸	۳	۱۸	۰	۰	وجود بازار بالقوه صادرات در آسیا به عنوان بزرگترین شریک تجاری ایران		
۵	۵	۵	۲۵	۵	۲۵	وجود شمار قابل توجهی از متقاضیان کار با تحصیلات دانشگاهی و غیر دانشگاهی		
۵	۶	۶	۳۰	۳	۱۵	رهایی تدریجی بسیاری از صاحبان این صنعت از تفکرات سنتی خود در زمینه های مدیریت		
۹	۷	۳	۲۷	۷	۶۳	وابستگی قابل توجه تولید کنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش		
۹	۸	۵	۴۵	۳	۲۷	ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن		
۸	۷	۶	۴۸	۶	۴۸	عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی		
۷	۶	۷	۴۹	۶	۴۲	پایین بودن حاشیه سود در این صنعت درمقایسه بامیانگین حاشیه سود کل صنایع کشور		

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی						
TOWS						وزن
موضوعات (گزینه های راهبردی)						
سرمایه گذاری مشترک خارجی		مبارزه با واردات قاچاق کفش		فرهنگ سازی و تشویق مردم به مصرف کفش تولید داخل		
نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	
۴۹	۷	۴۹	۵	۳۵	۷	پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی ازتولیدات داخلی درمقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت
۴۹	۷	۴۹	۵	۳۵	۷	ضعف بازاریابی در صنعت کفش
۰	۵	۳۵	۰	۰	۰	عدم دسترسی به موقع تولیدکنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولید کنندگان و شبکه پراکنده و غیر متمرکز توزیع کفش
۲۱	۷	۴۹	۵	۳۵	۳	نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید
۳۵	۸	۵۶	۵	۳۵	۵	پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان
۰	۵	۳۵	۳	۲۱	۰	سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت
۰	۷	۴۲	۸	۴۸	۰	بالابودن ضریب ریسک سوخت پول دراین صنعت به دلیل طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه
۲۵	۵	۴۵	۳	۱۵	۵	وجود روشهای سنتی ناکارآمد در اداره برخی از واحدهای تولیدی
۲۵	۸	۴۰	۵	۲۵	۵	قدمت ماشین آلات و استفاده کم از تکنولوژی جدید
۳۰	۸	۴۰	۵	۲۵	۶	ضعف برنامه ریزی در جهت توسعه و اصلاح ساختار صنعت کفش کشور
۳۵	۹	۴۵	۸	۴۰	۷	عدم توجه تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد و معرفی برندهای داخلی در بازار کفش
۶۴	۸	۶۴	۸	۶۴	۸	وجود۶۰۰فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش درکنار۲۲۰۰۰واحدتوزیع کفش بخش خصوصی درسراسرکشور
۶۴	۸	۶۴	۹	۷۲	۸	اشتغال زایی بالا در صنعت کفش
۴۲	۷	۴۹	۵	۳۵	۶	نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
موضوعات (گزینه های راهبردی)						وزن	TOWS
فرهنگ سازی و تشویق مردم به مصرف کفش تولید داخل		مبارزه با واردات قاچاق کفش		سرمایه گذاری مشترک خارجی			
نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی		
۴۲	۶	۳۵	۵	۶۳	۹	۷	توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان و سعی در تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا
۴۲	۶	۴۹	۷	۴۹	۷	۷	فضای رقابتی درصنعت کفش
۳۰	۵	۴۲	۷	۳۶	۶	۶	تشکل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش
۴۹	۷	۴۲	۶	۴۹	۷	۷	تولید درصد بالای مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور
۴۹	۷	۴۹	۷	۴۹	۷	۷	روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور
۳۶	۶	۳۰	۵	۴۸	۸	۶	تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز
۳۵	۵	۳۵	۵	۵۶	۸	۷	روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر
۴۲	۷	۴۲	۷	۴۲	۷	۶	افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندرکاران صنعت کفش

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
موضوعات (گزینه های راهبردی)						وزن	TOWS
تقویت خوشه های صنعت		ارتقای بهره وری		تقویت و توسعه آموزش و پژوهش			
نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی { پاسخگویی {	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی { پاسخگویی {	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی { پاسخگویی {	توان پاسخگویی		
۴۵	۵	۶۳	۷	۴۵	۵	۹	ورود بی رویه کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق
۲۷	۳	۰	۰	۰	۰	۹	کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور
۴۸	۶	۰	۰	۴۰	۵	۸	بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان
۴۲	۶	۰	۰	۳۵	۵	۷	پیش بینی احتمال رکود اقتصادی در ایران ناشی از کاهش درآمدهای ارزی
۳۵	۵	۰	۰	۰	۰	۷	کاهش تقاضای کفش در نهادها و ادارات دولتی به دلیل کاهش بودجه دستگاههای دولتی
۴۹	۷	۰	۰	۰	۰	۷	محدودبودن توان سیستم بانکی در تأمین منابع مالی موردنیاز صنعت
۴۹	۷	۳۵	۵	۳۵	۵	۷	کاهش سرانه کفش درایران با کاهش قدرت خرید مصرف کنندگان
۳۵	۵	۰	۰	۰	۰	۷	اجبار و فشار برای دریافت مالیاتهای غیر اصولی از این صنعت
۴۹	۷	۳۵	۵	۴۹	۷	۷	تمایل به فروش تعدادی ازفروشگاههای زنجیره ای -تخصصی کفش به تغییر کاربری، درسالهای اخیربه بهانه غیراقتصادی بودن آنها
۲۱	۳	۳۵	۵	۴۹	۷	۷	ناکافی بودن برنامه های حمایت از تولیدات داخلی در رسانه های دولتی
۴۲	۷	۳۰	۵	۴۲	۷	۶	ناکافی بودن حمایت از صادر کنندگان و ایجاد بسترهای لازم و مناسب در برابر رشد صادرات
۳۶	۶	۰	۰	۰	۰	۶	عدم تمکین برخی نهادهای دولتی و ارگان ها در رعایت قانون مالیات بر ارزش افزوده و تحمیل این هزینه به تولید کنندگان کفش
۴۲	۷	۰	۰	۰	۰	۶	نبود ضمانت های قانونی محکم برای وصول مطالبات از مشتریان بد حساب
۱۵	۳	۰	۰	۰	۰	۵	ناکارآمدبودن و ناکافی بودن سیستم بیمه همگانی ونظام تأمین اجتماعی
۲۵	۵	۲۵	۵	۴۰	۸	۵	مکفی نبودن حمایت های لازم از طرف مسئولین برای تربیت نیروی متخصص و کارآمد
۳۵	۷	۲۵	۵	۴۰	۸	۵	نبودن بسترهای مناسب برای حضور سرمایه گذاران خارجی در صنعت کفش

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
موضوعات (گزینه های راهبردی)						وزن	TOWS
تقویت خوشه های صنعت		ارتقای بهره وری		تقویت و توسعه آموزش و پژوهش			
نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی		
۶۳	۷	۶۳	۷	۴۵	۵	۹	فرصتها بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش بادر نظر گرفتن آب و هوای متنوع و جغرافیای مصرف پراکنده در کشور
۴۸	۶	۵۶	۷	۲۴	۳	۸	افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش
۴۸	۶	۴۸	۶	۰	۰	۸	فرصتها کاهش درآمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی
۴۲	۶	۴۹	۷	۲۱	۳	۷	افزایش جمعیت کشور و بتبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان
۴۹	۷	۴۹	۷	۳۵	۵	۷	کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین و هند
۴۹	۷	۴۹	۷	۳۵	۵	۷	ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه
۴۹	۷	۴۹	۷	۴۹	۷	۷	خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش
۴۹	۷	۳۵	۵	۴۹	۷	۷	افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد (بخصوص در جوانان) و تأثیر آن در افزایش سرانه مصرف کفش
۴۲	۷	۴۲	۷	۳۰	۵	۶	وجود بازار بالقوه صادرات در آسیا به عنوان بزرگترین شریک تجاری ایران
۳۰	۶	۱۵	۳	۳۵	۷	۵	وجود شمار قابل توجهی از متقاضیان کار با تحصیلات دانشگاهی و غیر دانشگاهی
۴۰	۸	۲۵	۵	۴۰	۸	۵	رهایی تدریجی بسیاری از صاحبان این صنعت از تفکرات سنتی خود در زمینه های مدیریت
۴۵	۵	۶۳	۷	۷۲	۸	۹	وابستگی قابل توجه تولید کنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش
۷۲	۸	۶۳	۷	۸۱	۹	۹	ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن
۶۴	۸	۵۶	۷	۶۴	۸	۸	عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی
۴۹	۷	۶۳	۹	۳۵	۵	۷	پایین بودن حاشیه سود در این صنعت درمقایسه بامیانگین حاشیه سود کل صنایع کشور

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
موضوعات (گزینه های راهبردی)						وزن	TOWS
تقویت خوشه های صنعت		ارتقای بهره وری		تقویت و توسعه آموزش و پژوهش			
نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی}	توان پاسخگویی		
۴۹	۷	۶۳	۹	۴۹	۷	۷	پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی از تولیدات داخلی درمقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت
۴۹	۷	۴۹	۷	۶۳	۹	۷	ضعف بازاریابی در صنعت کفش
۵۶	۸	۳۵	۵	۳۵	۵	۷	عدم دسترسی به موقع تولید کنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات
۵۶	۸	۶۳	۹	۵۶	۸	۷	نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید
۴۲	۶	۳۵	۵	۵۶	۸	۷	پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان
۴۹	۷	۳۵	۵	۶۳	۹	۷	سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت
۴۲	۷	۳۰	۵	۰	۰	۶	بالا بودن ضریب ریسک سوخت پول در این صنعت به دلیل طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه
۳۵	۷	۴۰	۸	۴۰	۸	۵	وجود روشهای سنتی ناکارآمد در اداره برخی از واحدهای تولیدی
۳۵	۷	۳۵	۷	۲۵	۵	۵	قدمت ماشین آلات و استفاده کم از تکنولوژی جدید
۳۵	۷	۳۰	۶	۴۰	۸	۵	ضعف برنامه ریزی در جهت توسعه و اصلاح ساختار صنعت کفش کشور
۴۰	۸	۲۵	۵	۴۰	۸	۵	عدم توجه تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد و معرفی برندهای داخلی در بازار کفش
۶۴	۸	۴۰	۵	۴۰	۵	۸	وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش در کنار ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی در سراسر کشور
۴۸	۶	۴۰	۵	۴۸	۶	۸	اشتغال زایی بالا در صنعت کفش
۵۶	۸	۴۹	۷	۵۶	۸	۷	نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش
۴۹	۷	۴۹	۷	۶۳	۹	۷	توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان و سعی در تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا
۴۹	۷	۴۲	۶	۴۲	۶	۷	فضای رقابتی در صنعت کفش

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
موضوعات (گزینه های راهبردی)						وزن	TOWS
تقویت خوشه های صنعت		ارتقای بهره وری		تقویت و توسعه آموزش و پژوهش			
نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی		
۳۰	۵	۳۶	۶	۴۸	۸	۶	تشکل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش
۴۹	۷	۵۶	۸	۰	۰	۷	تولید درصد بالای مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور
۴۹	۷	۵۶	۸	۵۶	۸	۷	روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور
۴۲	۷	۴۸	۸	۴۲	۷	۶	تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز
۵۶	۸	۴۹	۷	۶۳	۹	۷	روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر
۴۲	۷	۴۲	۷	۳۰	۵	۶	افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندرکاران صنعت کفش

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
موضوعات (گزینه های راهبردی)						وزن	TOWS
		کاهش مدت بازپرداخت فروش		کاهش هزینه های تولید			
		نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی		
تهدیدها	ورود بی رویه کفش های خارجی ارزان و بی کیفیت به صورت قاچاق و شبه قاچاق	۹	۰	۰	۵	۴۵	
	کم اظهاری واردات انواع پای پوش در گمرکات کشور	۹	۰	۰	۰	۰	
	بحران مالی و اقتصادی فراگیر در جهان	۸	۱	۸	۱	۸	
	پیش بینی احتمال رکود اقتصادی در ایران ناشی از کاهش درآمدهای ارزی	۷	۱	۷	۱	۷	
	کاهش تقاضای کفش در نهادها و ادارات دولتی به دلیل کاهش بودجه دستگاههای دولتی	۷	۰	۰	۵	۳۵	
	محدودبودن توان سیستم بانکی در تأمین منابع مالی موردنیاز صنعت	۷	۱	۷	۵	۳۵	
	کاهش سرانه کفش درایران با کاهش قدرت خرید مصرف کنندگان	۷	۱	۷	۷	۴۹	
	اجبار و فشار برای دریافت مالیاتهای غیر اصولی از این صنعت	۷	۰	۰	۳	۲۱	
	تمایل به فروش تعدادی ازفروشگاههای زنجیره ای -تخصصی کفش به تغییر کاربری، درسالهای اخیربه بهانه غیراقتصادی بودن آنها	۷	۸	۵۶	۵	۳۵	
	ناکافی بودن برنامه های حمایت از تولیدات داخلی در رسانه های دولتی	۷	۱	۷	۵	۳۵	
	ناکافی بودن حمایت از صادر کنندگان و ایجاد بسترهای لازم و مناسب در برابر رشد صادرات	۶	۰	۰	۶	۳۶	
	عدم تمکین برخی نهادهای دولتی و ارگان ها در رعایت قانون مالیات بر ارزش افزوده و تحمیل این هزینه به تولید کنندگان کفش	۶	۰	۰	۵	۳۰	
	نبود ضمانت های قانونی محکم برای وصول مطالبات از مشتریان بد حساب	۶	۹	۵۴	۰	۰	
	ناکارآمدبودن و ناکافی بودن سیستم بیمه همگانی ونظام تأمین اجتماعی	۵	۰	۰	۰	۰	
	مکفی نبودن حمایت های لازم از طرف مسئولین برای تربیت نیروی متخصص و کارآمد	۵	۰	۰	۳	۱۵	
نبودن بسترهای مناسب برای حضور سرمایه گذاران خارجی در صنعت کفش	۵	۰	۰	۵	۲۵		
فرصتها	بازار قابل ملاحظه داخلی برای انواع تولیدات کفش بادر نظرگرفتن آب وهوای متنوع وجغرافیای مصرف	۹	۳	۲۷	۷	۶۳	

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
TOWS						وزن	موضوعات (گزینه های راهبردی)
کاهش مدت بازپرداخت فروش		کاهش هزینه های تولید		نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی		
	پراکنده در کشور						
فرصتها	افزایش جمعیت سنین نوجوان تا جوانان کشور به عنوان بیشترین مصرف کننده پای پوش	۸	۰	۰	۶	۴۸	
	کاهش درآمد نفت ایران در سال جاری و توجه بیشتر به تولیدات داخلی	۸	۰	۰	۳	۲۴	
	افزایش جمعیت کشور و بتبع آن افزایش شمار مصرف کنندگان	۷	۰	۰	۳	۲۱	
	کاهش سرعت رشد اقتصادی کشورهایی مانند چین و هند	۷	۰	۰	۳	۲۱	
	ایجاد ظرفیتهای جدید صادراتی در کشورهای همسایه	۷	۰	۰	۵	۳۵	
	خارج شدن کشورهای صاحب نام و اکثر کشورهای توسعه یافته از گردونه تولید پای پوش	۷	۰	۰	۵	۳۵	
	افزایش تنوع طلبی مصرف کنندگان و توجه به مُد(بخصوص در جوانان) و تأثیر آن در افزایش سرانه مصرف کفش	۷	۰	۰	۵	۳۵	
	وجود بازار بالقوه صادرات در آسیا به عنوان بزرگترین شریک تجاری ایران	۶	۰	۰	۳	۱۸	
	وجود شمار قابل توجهی از متقاضیان کار با تحصیلات دانشگاهی و غیر دانشگاهی	۵	۰	۰	۳	۱۵	
ضعفها	رهایی تدریجی بسیاری از صاحبان این صنعت از تفکرات سنتی خود در زمینه های مدیریت	۵	۰	۰	۵	۲۵	
	وابستگی قابل توجه تولید کنندگان کفش ایران به بازار داخل و درونگرا شدن اقتصاد کفش	۹	۰	۰	۵	۴۵	
	ضعف طراحی، مدل سازی و کمبود تجهیزات آن	۹	۶	۵۴	۵	۴۵	
	عدم توجه و علاقمندی برخی تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد شبکه توزیع و فروش مستقل با هدف فراهم ساختن فضای رقابت برندهای داخلی	۸	۶	۴۸	۵	۴۰	
	پایین بودن حاشیه سود در این صنعت درمقایسه بامیانگین حاشیه سود کل صنایع کشور	۷	۷	۴۹	۶	۴۲	
	پایین بودن قدرت رقابت پذیری بخش قابل توجهی از تولیدات داخلی درمقایسه با کالاهای مصرفی خارجی از لحاظ قیمت و کیفیت	۷	۵	۳۵	۸	۵۶	

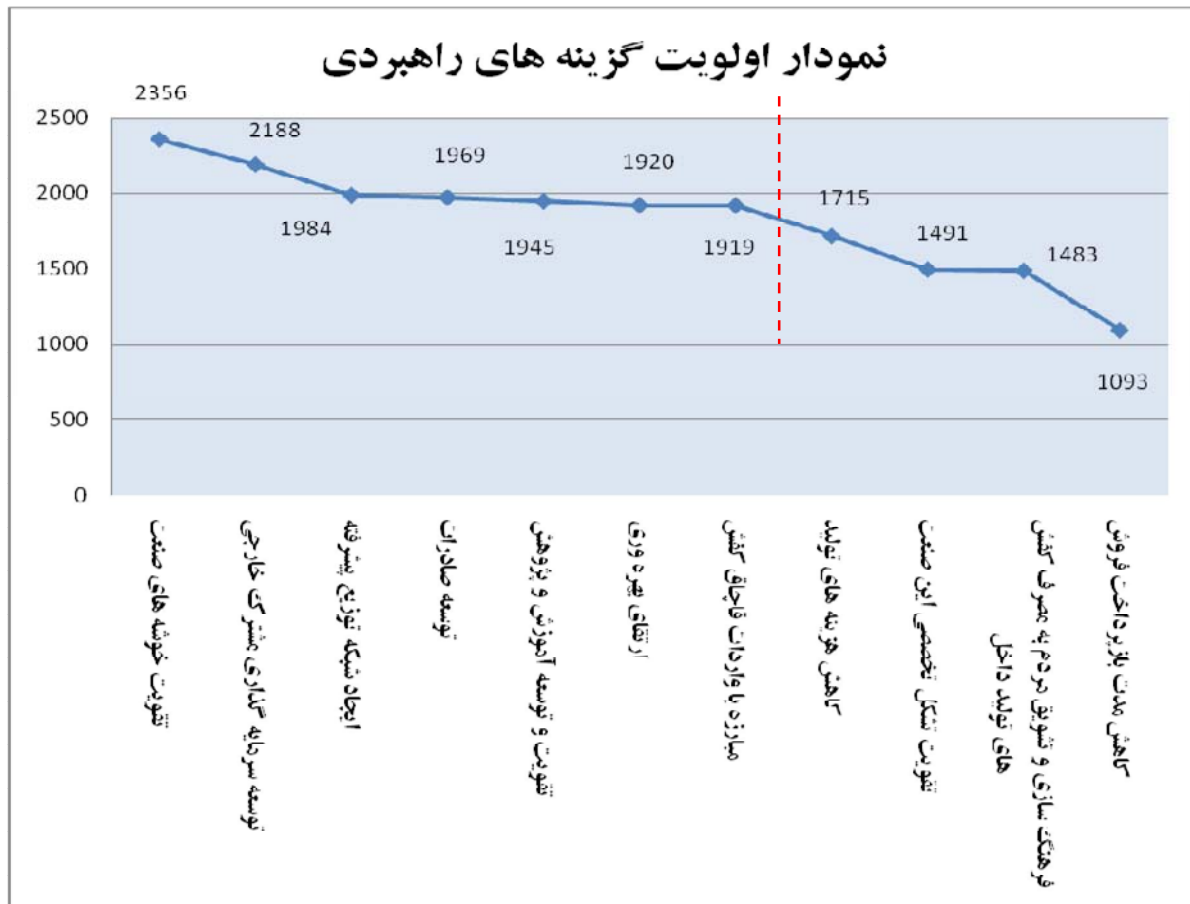
ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
موضوعات (گزینه های راهبردی)						وزن	TOWS
		کاهش مدت بازپرداخت فروش		کاهش هزینه های تولید			
		نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی		
		۳۵	۵	۳۵	۵	۷	ضعف بازاریابی در صنعت کفش
		۲۱	۳	۴۲	۶	۷	عدم دسترسی به موقع تولید کنندگان کفش به اطلاعات خرده فروشی و کندی سرعت گردش اطلاعات بین تولید کنندگان و شبکه پراکنده و غیر متمرکز توزیع کفش
ضعفها		۴۹	۷	۴۲	۶	۷	نازل بودن میزان بهره وری عوامل تولید
		۳۵	۵	۳۵	۵	۷	پاسخ گویی نا مطلوب به نیاز روز مشتریان به خصوص زنان، جوانان و کودکان
		۳۵	۵	۲۱	۳	۷	سیستم آموزش برای تربیت نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت
		۱۸	۳	۴۸	۸	۶	بالا بودن ضریب ریسک سوخت پول در این صنعت به دلیل طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه
		۱۵	۳	۱۵	۳	۵	وجود روشهای سنتی ناکارآمد در اداره برخی از واحدهای تولیدی
		۲۵	۵	۲۵	۵	۵	قدمت ماشین آلات و استفاده کم از تکنولوژی جدید
		۲۵	۵	۲۵	۵	۵	ضعف برنامه ریزی در جهت توسعه و اصلاح ساختار صنعت کفش کشور
		۳۵	۷	۲۵	۵	۵	عدم توجه تولید کنندگان کفش داخلی به ایجاد و معرفی برندهای داخلی در بازار کفش
قوتها		۶۴	۸	۶۴	۸	۸	وجود ۶۰۰ فروشگاه زنجیره ای، تخصصی فروش کفش در کنار ۲۲۰۰۰ واحد توزیع کفش بخش خصوصی در سراسر کشور
		۴۰	۵	۲۴	۳	۸	اشتغال زایی بالا در صنعت کفش
		۲۱	۳	۴۲	۶	۷	نیروی انسانی با تجربه در بنگاه های تولیدی صنعت کفش
		۴۲	۶	۳۵	۵	۷	توانایی این صنعت در بهره گیری از امکانات و دانش فنی در زمینه تکنولوژی از کشورهای پیشرو در صنعت کفش جهان و سعی در تقویت گروه کاری ایران و ایتالیا
		۴۹	۷	۳۵	۵	۷	فضای رقابتی در صنعت کفش
		۳۰	۵	۳۶	۶	۶	تشکل تخصصی جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش و نشریه تخصصی صنعت کفش

ماتریس اولویت بندی استراتژی کمی							
موضوعات (گزینه های راهبردی)						وزن	TOWS
		کاهش مدت بازپرداخت فروش		کاهش هزینه های تولید			
		نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی	نمره جذابیت {وزن × توان پاسخگویی }	توان پاسخگویی		
		۵۶	۸	۴۲	۶	۷	تولید درصد بالای مواد اولیه مورد مصرف پای پوش در کشور
		۴۲	۶	۴۲	۶	۷	روند رو به رشد منحنی افزایش کیفیت در محصولات پای پوش کشور
		۳۶	۶	۳۰	۵	۶	تجهیز برخی از واحدها به فناوری روز
		۵۶	۸	۳۵	۵	۷	روند رو به رشد توسعه مدیریت علمی در چند سال اخیر
		۴۲	۷	۳۶	۶	۶	افزایش حس رقابت پذیری و جهش برای مانایی در میان دست اندرکاران صنعت کفش

۲۱- اولویت بندی راهبردهای پیشنهادی و توضیحات تکمیلی

پس از تهیه جدول اولویت بندی کمی استراتژی، نمره جذابیت های زیر برای استراتژی های صنعت کفش کشور بدست آمده است:

موضوعات راهبردی	نمره جذابیت کل برای استراتژی مذکور
۱. تقویت خوشه های صنعت	۲۳۵۶
۲. سرمایه گذاری مشترک خارجی	۲۱۸۸
۳. ایجاد شبکه توزیع پیشرفته	۱۹۸۴
۴. توسعه صادرات	۱۹۶۹
۵. تقویت و توسعه آموزش و پژوهش	۱۹۴۵
۶. ارتقای بهره وری	۱۹۲۰
۷. مبارزه با واردات قاچاق کفش	۱۹۱۹
۸. کاهش هزینه های تولید	۱۷۱۵
۹. تقویت شکل تخصصی این صنعت	۱۴۹۱
۱۰. فرهنگ سازی و تشویق مردم به مصرف کفش های تولید داخل	۱۴۸۳
۱۱. کاهش مدت بازپرداخت فروش	۱۰۹۳



در جلسه نهایی تدوین سند راهبردی توسعه صنعت کفش ایران یازده راهبرد پیشنهادی با تغییراتی به هفت راهبرد به شرح ذیل تغییر یافت.

- ۱- سرمایه گذاری مشترک خارجی در جهت حفظ و توسعه سهم بازار داخلی
- ۲- مد و برند سازی و ایجاد شبکه های توزیع پیشرفته
- ۳- تقویت خوشه های صنعت
- ۴- توسعه صادرات
- ۵- اطلاع رسانی و تبلیغات هوشمندانه در جهت فرهنگ سازی و تشویق مردم به استفاده از تولیدات داخلی
- ۶- ایجاد زیرساخت های انسانی، سازمانی، تحقیقاتی و فناوری توانمند در صنعت کفش
- ۷- بهره وری و کاهش هزینه های تولید و مدت بازپرداخت فروش