

یاقوت القلوب البصائر ای گرداننده دل‌ها و دیدگان
 یاقوت القلوب البصائر ای پدیدآورنده روزها و شب‌ها
 یاقوت القلوب البصائر ای تغییردهنده سال و حالات بندگان
 یاقوت القلوب البصائر ای تغییردهنده حال ما را به بهترین حالات

مدیریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای کفش و چالش‌های پیش‌رو

علی لشکری

پس از تغییر مدیریت کلان در گروه صنعتی ملی به بهانه ضرورت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع شرکت‌های صندوق بازنشستگی کشوری، رویکرد جدیدی مبتنی بر بهینه‌سازی دارایی‌ها در دستور کار مدیریت گروه قرار گرفت و از این بابت نگرانی‌هایی را در بین صاحبان صنایع کفش به وجود آورد که مدیریت جدید با اتخاذ سیاست‌ها و خط‌مشی‌های نو از جمله برگزاری جلسات با اعضای هیئت مدیره «جامعه صنعت کفش» و بازدید از واحدهای تولیدی طرف قرارداد با کفش ملی، همایش کنترل کیفیت، جلسه با مدیران مناطق و نواحی سراسر کشور، جشن قرعه‌کشی خریداران کفش ملی و جلسه دوم آذرماه سال جاری با تولیدکنندگان طرف قرارداد و عقد قرارداد برای اجرای مدل تعالی سازمان EFQM، طراحی و به کارگیری شبکه مدرن و هوشمند در زنجیره فروشگاه‌های کفش ملی، مشارکت با تولیدکنندگان به منظور بالا بردن کیفیت تولیدات داخلی و دسترسی به بازارهای صادراتی، فضای آرام و مطمئن را به وجود آورد که در صورت بهره‌برداری درست از فرصت ایجاد شده، شاهد تداوم سیاست توسعه در کفش ملی با تاکید بر عمل‌گرایی مثبت و هوشمندانه همراه با استفاده از استراتژی احیاء برند باشیم.

یادداشت زیر پرداختن به این موضوع از نگاهی دیگر است:

۱- در حال حاضر طیف تولیدکنندگان کفش ماشینی در کشور از کارگاه‌هایی با بافت خانوادگی چندنفره و با استفاده از امکانات سنتی و تجهیزات بسیار ساده کارگاهی و تولیدات فصلی روزانه کمتر از صد جفت در روز با سرمایه‌گذاری بسیار کم تا کارخانجات با تعداد ۵۰۰ نفر به بالا و استفاده از آخرین تکنولوژی‌ها و ماشین‌آلات روز دنیا با تولیدات متنوع با بیش از ۵۰ هزار زوج به بالا و حجم سرمایه‌گذاری‌های ارزی - ریالی سنگینی تشکیل شده است.

۲- این تولیدکنندگان محصولات خود را یا به صورت مستقیم به مصرف‌کنندگان نهایی مانند کارخانجات، ارتش و سپاه، ادارات و نهادها عرضه می‌نمایند و یا از طریق بنکدارها و عمده فروش‌های بازارهای مناطق مختلف کشور به خصوص بازار تهران و یا به صورت مستقیم به بیش از ۲۲ هزار واحد صنفی کفش در سراسر کشور عرضه می‌نمایند.

حدوده درصد کل تولیدات این واحدها در قالب صادرات انواع کفش به کشورهای مختلف دنیا صادر می‌گردد.

۳- کمتر از ۵۰۰ فروشگاه زنجیره‌ای کفش متعلق به نهادهای عمومی به صورت تخصصی در اکثر مناطق و شهرهای ایران عهده‌دار توزیع انواع کفش‌های ماشینی که متعلق به تعدادی از این واحدهای تولیدی است، می‌باشد.

۴- پیش‌بینی می‌شود که مجموع فروش این دو شرکت در سال ۱۳۸۵ به حدود ۴۰ میلیارد تومان برسد که این شاید کمتر از نیمی از ظرفیت فروش واقعی آن‌هاست. با این حساب این دو شرکت سهمی معادل ۶ درصد کل فروش کفش را برعهده دارند.

۵- از مهم‌ترین ویژگی‌های فروشگاه‌های تخصصی زنجیره‌ای کفش در کشور: برگشت سریع اطلاعات فروش به خصوص موضوعاتی که به ایرادات نهفته تولید برمی‌گردد، فروش مستقیم به مصرف‌کنندگان نهایی، برگشت نقدی کفش‌های فروش رفته، امکان تجزیه و تحلیل آمارهای فروش و گردش موجودی کالا با توجه به تنوع جغرافیایی مصرف کفش در کشور، امکان تبادل کالاهای کم فروش و راکد بین فروشگاه‌ها، امکان توزیع هم زمان محصولات مختلف در گروه‌های گوناگون کفشی، امکان



رفع مشکلات پیش‌بینی نشده برای کفش‌های خریداری شده توسط مشتریان به دلیل وجود گارانتی کیفیت در فروش، یکنواخت بودن قیمت فروش در کلیه فروشگاه‌های سراسر کشور، احساس اطمینان و امنیت خاطر به مصرف‌کنندگان به خصوص در اکثر شهرستان‌های کشور به دلیل برند شناخته شده این فروشگاه‌ها، تاثیرگذاری موثر این فروشگاه‌ها در کنترل قیمت کفش در سراسر کشور (به طوری که یکی از عوامل اصلی استحکام و آرامش قیمت کفش وجود این فروشگاه‌هاست)، امکان برنامه‌ریزی به واحدهای تولیدی برای پرکردن ظرفیت‌های بلا استفاده خود به خصوص در ماه‌های غیرفعال.

۶- در حال حاضر این دو شرکت بزرگ توزیع کفش به صورت امانی کفش‌های تعداد زیادی از تولیدکنندگان صاحب نام و غیرمعروف را در فروشگاه‌های خود توزیع می‌کنند.

۷- با توجه به افزایش شدید نرخ سرقتی این فروشگاه‌ها در سال‌های جاری و رشد ارزش دارایی‌های این دو شرکت، صاحبان حقوقی این فروشگاه‌ها نگران غیراقتصادی بودن تداوم فعالیت توزیع کفش در این فروشگاه‌ها هستند، به طوری که آن‌ها رضایتی از نسبت روند سودآوری واحدهای خود با در نظر گرفتن ارزش دارایی‌های فعلی آن‌ها ندارند و از سوی دیگر تولیدکنندگان کفش چه به لحاظ نقش این فروشگاه‌ها در ثبات اشتغال در صنعت کفش و یا سایر مزایایی که برشمردیم، نگرانی‌های خود را نیز از تغییر کاربری این فروشگاه‌ها و یا غیراقتصادی بودن فعالیت آن‌ها پنهان نمی‌دارند.

۸- لذا می‌طلبد که مدیریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخصصی کفش بنا به مسئولیت اجتماعی، قانونی، حرفه‌ای خود این ثروت ملی را به گونه‌ای مدیریت نمایند که ضمن ایجاد رضایت برای صاحبان حقوقی آن‌ها از جهت اقتصادی بودن تداوم فعالیت، تولیدکنندگان صنعت کفش را به گونه‌ای ترغیب نماید تا با پرکردن ظرفیت بلا استفاده تولید آن‌ها، ضمن رشد اشتغال پایدار در واحدهای تولیدی و صنایع مرتبط با کفش در افزایش ظرفیت فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای کفش کمک موثری نماید.

به طوری که حاصل این تعامل بهبود رشد تولید و اشتغال در صنعت کفش و افزایش سهم فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای کفش و از سویی آشتی، خانواده‌های ایرانی با فروشگاه‌های ملی و بلا از سویی دیگر خواهد شد. در نهایت کلیه ذی‌نفعان شامل سهام‌داران، تامین‌کنندگان، مشتریان، کارکنان دولت و جامعه از سود به وجود آمده بهره‌برداری خواهند نمود.

امیدوارم نتیجه رویکرد جدید در مدیریت گروه صنعتی کفش ملی منجر به ارتقاء بهبود توسعه صنعت کفش کشور در زمینه‌های مختلف تولیدی، طراحی و مدل‌سازی، مدیریتی، فنی، اجتماعی، مالی، صادراتی و تبلیغاتی گردد.

انشاءالله

که می‌گویند ملاحان سرودی
به سالی دجله گردد خشک‌رودی
(سعدی)

چو دخت نیست خرج آهسته کن
اگر باران به کوهستان نبارد