



شده بود، متأسفانه موفق به حضور در این جلسه نشدند و قرار است در جلسات آینده شرکت کنند.

در جلسه اول سه موضوع به بحث گذاشته شد: (۱) از جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران چه انتظاراتی هست؟ (۲) جایگاه صنعت کفش در صنایع و اقتصاد کشور چیست؟ و (۳) آیا صنعت کفش کشور در حال رکود است یا اوج؟

سه موضوع دیگر برای جلسه دوم در نظر گرفته شد: (۱) مهمترین انتظارات صنایع بزرگ کفش از دولت چیست؟ (۲) مهمترین تحولات مثبت و منفی سال پیش در صنایع کفش چه بود و چشم انداز آینده چیست؟ و (۳) چه تدابیری برای تقویت صنعت کفش ضروریتر و فوریت‌تر است؟

نتایج این تبادل نظرها به جلساتی در سطح کارشناسان با شرکت نمایندگان از هر سه موضوع (شرکتهای خصوصی، شرکتهای دولتی و نهادهای دولتی) سپرده خواهد شد و حاصل گفتگوها به تدریج در کاتالوگهای جامعه درج خواهد شد.

در زیر مطالب مربوط به موضوع اول را می‌خوانید. از سایر صاحب‌نظران دعوت می‌کنیم که نظرات خود را درباره مسائل مطرح شده به «جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران» بفرستند.

مدیران صنایع بزرگ کفش ایران در میز گردی به دعوت «جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران» به بررسی مسائل مهم صنعت کفش ایران پرداختند.

در جلسه اول این میز گرد آقایان محمد جواد براتی (مدیرعامل گروه صنعتی کفش بلا) و محمد حسین شیخها (مدیرعامل گروه صنعتی کفش وین) از بخش دولتی، آقای منصور عباس بگلو (مدیرعامل شرکت کفش شوکا) از بخش خصوصی، و آقای حسین زند حبیبی (مشاور اداره کل صنایع نساجی و پوشاک وزارت صنایع در صنعت کفش)، آقایان عبدالحمید سروش فر (رئیس هیات مدیره جامعه) و منصور بتوئی (دبیر کل جامعه) حضور یافتند. آقایان دکتر کراچی (مدیرعامل گروه صنعتی ملی)، سعیدی نژاد و معتمدنیا (از اتحادیه کفش‌های ماشینی) که از آنها نیز دعوت

انتظارات صنایع کفش از

جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش

نکته دیگری که باید گفت تفکیک بین جامعه و اتحادیه‌هاست. در نتیجه موضوعهای این جلسه بیشتر مربوط به جنبه تحقیقی و کارشناسی و اطلاعاتی این صنعت خواهد بود و اتفاقاً چون جنبه اقتصادی در اینجا کمتر مطرح می‌شود، راحت‌تر می‌شود درباره مسائل دیگر بحث کرد. با اجازه بحث را شروع می‌کنیم.

براتی: از روزهای اولی که صحبت از تشکیل جامعه بود، نظرها این بود که صنعت کفش بعد از بریده شدن حمایت‌های دولت نیاز به یک جایگاهی دارد که در آنجا اعضای این صنعت بتوانند دور هم جمع شوند و مشکلات و مسائل خود را بازگو و درباره مسائل عمده صنعت تبادل نظر

کارشناسان فنی و کسانی که در تکنولوژی کفش نقش دارند و نیز کسانی که از روابط صنعتی کفش ایران با جهان اطلاع دارند و کار کرده‌اند، یا کسانی که در روابط صنعت کفش با صنایع وابسته مثل چرم و چسب و غیره تجربه دارند تشکیل بدهیم.

یک قصد مهم از این جلسات نیز این خواهد بود که ان شاء الله بتوانیم یک بانک اطلاعاتی تشکیل بدهیم. حاصل اطلاعات و تجربیات اعضا در آنجا به صورت یک مرکز ستاد در اختیار اعضا قرار خواهد گرفت.

طبیعی است که نظرهایی که در این جلسه مطرح خواهد شد، متفاوت خواهد بود و این مفید است، زیرا از اختلاف نظرهاست که ابتکار و نوآوری عرضه خواهد شد.

بتوئی: ضمن خیرمقدم به آقایان مدیران محترم صنایع کفش و نماینده محترم وزارت صنایع که در اولین میزگرد جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران شرکت کرده‌اند، در مقدمه توضیحاتی را لازم می‌دانم. همانطور که اطلاع دارید یکی از وظایف جامعه آگاهی از نظرات مسئولان دست‌اندرکار صنایع کفش است و به همین منظور این میزگرد را تشکیل داده‌ایم. موضوعهایی که برای بحث در این جلسه در نظر گرفته شده عمدتاً مطالب جامع و کلان مربوط به این صنعت است و امیدواریم به دنبال این جلسه، میزگردهای دیگری تشکیل بدهیم و در سطوح دیگر مسائل را به تفکیک بررسی کنیم. در نظر داریم میزگردهایی با شرکت مسئولان مالی و بازاریابی،

صنعت کفش پس از بریده شدن حمایت‌های دولت نیاز به جایگاهی دارد که در آنجا اعضای صنعت تبادل افکار و اطلاعات کنند



عبدالحمید سرور (سمت راست) - محمد حسین شیخها

نمایند. همچنین در نظر بود که یک جامعه یا گروهی از متخصصان به عنوان پشتیبان مهارت‌های فنی، دانش و تخصص این صنعت تشکیل شود. به علاوه به یک ارتباط منظم و مداوم در زمینه‌های علمی و تکنولوژیکی با بازار بین‌المللی احساس نیاز می‌شد، به طوری که از طریق این ارتباط صنایع داخلی کفش کشور بتوانند با خارج اطلاعات فنی مبادله کنند.

صنایع داخلی کفش خصوصی و دولتی به لحاظ مشکلاتی که دارند و به لحاظ فقدان تخصصها، امکان آن را ندارند که با بازار بین‌المللی، حتی با بازار فروش و بازار تکنولوژی، رابطه منطقی برقرار کنند. اما وقتی متخصصین این امر یک جا جمع می‌شوند، این توان را بوجود می‌آورند. در این صورت این متخصصین، به راحتی می‌توانند در جهت آموزش پیش بروند، اخبار و پدیده‌های روز صنایع دیگر کشورها را به صنایع کشور، منتقل کنند و برای صنعت کفش آینده نگری کنند. مثلاً خبر می‌دهند که فلان گروه کالا در دنیا رو به افول و اضمحلال است و در نتیجه بهتر است که صنایع ما برای تهیه مواد اولیه و تأمین امکانات تولید آن کالاها سرمایه گذاری نکنند.

بگلو: چندین نقش برای جامعه

می‌توان در نظر گرفت. اولاً جامعه را بلندگوی رسای این صنعت می‌دانم و انتظار می‌رود که جامعه مشکلات این صنعت را به گوش مسئولان برساند.

موضوع دیگر برقراری کلاسهای آموزشی جامعه است که گام بسیار مفیدی بوده است. آموزش در این صنعت در مملکت ما تا امروز اصلاً وجود نداشته است. در این صنعت افرادی هستند که تخصص دارند و بازنشسته شده‌اند و دارند از دور خارج می‌شوند. کسی جانشین آنها نیست و این فرصت مغتنمی است که تجربه آنها از طریق این کلاسها منتقل شود. علاوه بر انتقال تجربه، کار مفید دیگری که در این کلاسها می‌شود، بررسی وضع کارخانه‌ها است. این دو گام در راه رشد این صنعت بسیار مؤثر است.

مساله مهم دیگر برگزاری نمایشگاهها به منظور تقویت صادرات است. برای دوام آوردن این صنعت باید رفت دنبال صادرات. اما چون کارخانه کوچک نمی‌تواند جایی

برود و غرفه‌ای بگیرد، جامعه این کار را انجام داده و با جمع آوری صنایع کوچک در نمایشگاه، حضوری برای آنها تأمین کرده و شور و شوقی در میان واحدهای این صنایع به وجود آورده که موجب نوآوری و رقابت، حداقل بین خود آنها، شده است.

کارخانجات بزرگ ما اکثراً به علت هزینه‌های بالا زیان می‌دهند. کارخانجات کوچک ما هستند که باید تقویت شوند. جامعه با برپایی کلاسها و نمایشگاه اینها را دور هم جمع کرده و مجموعه خوبی به وجود آورده است.

بنابراین من فکر می‌کنم از میان انتظارهایی که از این جامعه داریم، مخصوصاً به این سه مورد باید بیشتر توجه کرد: اول، بررسی مشکلات ما و انتقال و ارائه این مشکلات به مسئولان به منظور رفع آنها؛ دوم، توجه بیشتر به مساله آموزش؛ و سوم، توجه به فعال کردن صادرات.

زند حبیبی: آن روز که سنگ بنای جامعه گذاشته شد، بحث بر سر این بود که در برنامه دوم توسعه اقتصادی کشور، وزارتخانه به عنوان سیاست گذار است و دیگر در کارهای اجرایی دخالت چندانی نخواهد

صنایع داخلی کفش خصوصی و دولتی به لحاظ مشکلاتی که دارند و به لحاظ فقدان تخصصها، امکان آن را ندارند که با بازار بین‌المللی، حتی با بازار فروش و بازار تکنولوژی، رابطه منطقی برقرار کنند. اما وقتی متخصصین این امر یک جا جمع می‌شوند، این توان را بوجود می‌آورند. در این صورت این متخصصین، به راحتی می‌توانند در جهت آموزش پیش بروند، اخبار و پدیده‌های روز صنایع دیگر کشورها را به صنایع کشور، منتقل کنند و برای صنعت کفش آینده نگری کنند. مثلاً خبر می‌دهند که فلان گروه کالا در دنیا رو به افول و اضمحلال است و در نتیجه بهتر است که صنایع ما برای تهیه مواد اولیه و تأمین امکانات تولید آن کالاها سرمایه گذاری نکنند.

قاعدتاً به این زودی و در این مدت کوتاهی که از عمر این جامعه می‌گذرد، چنین انتظارهایی نمی‌بایست از آن داشت. اما با توجه به مجموعه‌ای که در این جامعه جمع شده و با توجه به توانی که در تک تک آقایان سراغ داشتیم، دیدیم که بعضی از انتظارات صنایع کفش را برآوردند. البته این ابتدای راه است و انتظارها بیش از این است. نیاز به آگاهیهای بیشتر و ارتباطات بیشتر، به خصوص ارتباطات برون مرزی هست که تا حدودی برقرار هم شده

جامعه باید بلند گوی

رسای این صنعت شود

سه انتظار اساسی:

۱) بررسی مشکلات و

انتقال آنها به مسئولان

کشور

۲) توجه بیشتر به

آموزش

۳) فعال کردن

صادرات



منصور بتویی (سمت راست) - عباس بگلو

داشت. با این دید جامعه به عنوان واسطه‌ای بین صنعت و وزارت صنایع در نظر گرفته شد، به طوری که هم سیاستهای دولت و وزارتخانه از طریق جامعه در اختیار صنعت گذاشته شود، هم خواستهای صنعت از این طریق به سیاست‌گذاران انتقال پیدا کند.

مشکلات زیادی بر سر راه جامعه قرار داشت که عمده‌ترین آنها مسأله هزینه‌های جامعه بود. هر بنگاهی، مؤسسه‌ای و سازمانی، اگر بتواند هزینه‌هایش را تأمین کند می‌تواند با مدیریت خوب دوام بیاورد. اگر نتواند تأمین درآمد کند، مسلماً مشکلاتی خواهد داشت.

از آنجا که جامعه یک تیم تخصصی است و می‌تواند بر صنعت کفش اشراف داشته باشد، در این مدت کوتاه دوماهه‌ای که به رسمیت شناخته شده، توانسته است کارهای زیادی را که قبلاً می‌خواست ولی امکان انجام آن را نداشت، انجام دهد. جامعه با عضوگیری و تشکیل کلاسهای آموزش مقداری از هزینه‌هایش را تأمین کرد.

شیخها: توقع ما از جامعه این است که بین تمام تولیدکنندگان پیام‌آور دوستی باشد. مثلاً جامعه

می‌تواند، و تاکنون خیلی هم موفق بوده، که با همین جلسات یک آشنایی بین مدیران صنایع کفش به وجود آورد. البته من اعتقاد دارم به رقابت، متنها رقابت سازنده، نه بازدارند. متأسفانه رقابتی که قبلاً بود گاهی بازدارنده بود.

خوشبختانه با تشکیل این گونه جلسات جلو این رقابتها تا اندازه‌ای گرفته می‌شود. گاهی ما به جای اینکه خودمان را بالا ببریم، سعی می‌کردیم رقیبمان را بکشیم پایین. این رقابت منفی است و به زیان جامعه، و بلکه جامعه کل کشور ما است. انتظار و توقع من از جامعه این است که با تشکیل این جلسات به رفع شبهات کمک بکند.

وظیفه دیگری که از جامعه توقع می‌رود این است که نقش عمده‌ای در کاهش هزینه‌های ما داشته باشد. یکی از مهمترین هزینه‌های ما در تبلیغات است. آقای بگلو در ابتدای این جلسه فرمودند که تولید کفش در این مملکت بیشتر از نیاز جامعه است. که گزارش درستی است. ولی مردم کفش خوب را خوب می‌خرند. تولیدات کفش زیاد است، ولی با قوت می‌گویم تولید کفش مرغوب به اندازه نیاز جامعه نیست. و کفش مرغوب را باید تبلیغ کرد. در این زمینه این جامعه می‌تواند با هماهنگی، حداقل در میان اعضای خود، کمک کند که اگر قرار است تبلیغاتی در سطح بازار بشود، تبلیغات حساب شده‌ای باشد. و به این ترتیب شرکت‌های بزرگ از هزینه‌ای که صرف تبلیغات می‌کنند، خیلی بهتر استفاده خواهند کرد.

یک وظیفه دیگر جامعه اینست که روی روشهای تولید کار بکند و روشهای بهینه‌ای را که پیدا کرده با

هزینه کمتری به شرکتها عرضه کند. تک تک شرکتها اگر بخواهند در این زمینه کار بکنند، دوباره کاری می‌شود و در نتیجه هزینه‌ها بالا می‌رود.

و بالاخره این انتظار هست که جامعه روی صادرات کار کند. در این زمینه هم با هماهنگی در تبلیغات خارجی، در تشکیل نمایشگاهها و در بازاریابی، جامعه می‌تواند سبب صرفه جویی در هزینه‌ها شود.

امیدوارم روزی برسد که همه تولیدکنندگان جزو جامعه باشند، که هدف جامعه این است. بازار آنقدر وسیع است و مردم آنقدر آمادگی استقبال دارند که لزومی ندارد ما در کار یکدیگر کارشکنی بکنیم. البته نمی‌کنیم، ولی جامعه می‌تواند سبب شود که کارشکنی به ذهن ما هم خطور نکند.

توقع ما از جامعه اینهاست. و تا حالا هم در این مدت کم، موفق بوده است.

براتی: دو مطلب را می‌خواهم به گفته‌هایم اضافه کنم. موضوع اول مربوط به الگوبرداری ما از خارج از کشور است. هیچ وقت خود ما کاری را فی نفسه در رابطه با صنعت کفش ماشینی ابداع و اختراع نکرده‌ایم. و توقع داریم جامعه در این جهت، یعنی ابداع و طراحی، آن طور که هم با کشور ما سازگار باشد و هم بتوانیم صادر کنیم، به نوعی که ارائه دهنده فرهنگ ما باشد، فعال شود.

در این جامعه این امر امکان‌ناپذیر است. جامعه با اشرافی که بر این صنعت دارد و با جمع‌آوری نیروهای که درون کارخانجات هستند، می‌تواند آنها را به یک نیروی قوی و موثر تبدیل کند.

مورد دیگر در جهت کاهش

هزینه‌ها است. که در اینجا اشاره شد و من می‌خواهم نکته دیگری به آن اضافه کنم. یکی از راههای کاهش هزینه‌ها بالا بردن کارایی است. وقتی ما بتوانیم کارایی را بالا ببریم، با ارائه تغییر روشهای تولید یا تکنولوژی (که البته منظورم از تکنولوژی غیر از ماشین آلات است) این هزینه پائین می‌آید. ممکن است یک نیروی قوی در یک کارخانه‌ای باشد که به تنهایی نمی‌تواند در آنجا کارایی چندان مثبتی داشته باشد. جامعه می‌تواند با جمع‌آوری این نیرو با چند تا نیروی دیگر تیمی به وجود آورد. کار تیمی آنها می‌تواند در سیستم‌دهی شرکتها، اعم از روشهای تولید و هزینه‌یابی، یعنی حسابداری صنعتی، مؤثر بیفتد. شرکت‌های خصوصی معمولاً حسابهای شرکتشان را خودشان انجام می‌دهند و کارخانه‌شان سود هم می‌دهد. بله، درست است؛ سود می‌دهد، اما اگر بروند روی روشهای علمی تولید، آنچه الان X ریال سود می‌دهد، آن موقع ممکن است $X + A$ ریال سود بدهد. اگر برویم روی روشهای علمی، حسابداری صنعتی، و مدیریت حرکت‌سنجی و هزینه‌یابی یا زمان‌سنجی و استاندارد کردن روشهای کاری و مواد، به ریزه‌کاریهایی برمی‌خوریم که آن موقع پی می‌بریم که می‌توانستیم کارایی و سود را بالا ببریم.

سروش فر: در مورد انتظار از جامعه چند نکته را توضیح می‌دهم. آنچه تاکنون انجام شده اساسی و ریشه‌ای بوده است. در این مدت چند محور اصلی پایه‌گذاری شد. بعضی از فعالیتها نیاز به بودجه بیشتر و تواناییهای بیشتری دارد و شاید به علت نوبت بودن جامعه به این اهداف به

این زودی نرسیم. اما از جمله کارهای مهمی که شده برنامه‌ریزی عمده در زمینه آموزش، چه آموزش تخصصی چه آموزشهای عمومی، بود. آموزشهای تخصصی در سطح کارخانه‌ها برای صنعتگران لازم است و آموزشهای عمومی در سطح مردم مفید است. مردم بهتر است بدانند چه کفشی را بپوشند.

یک سری برنامه‌هایی داریم. شاید از طریق رادیو، در برنامه‌ای برای مردم، این آموزشها را بدهیم. در زمینه صادرات، شاید روی خود صادرات کار نکنیم، ولی روی تقویت و توانایی صادراتی اعضایمان باید کار کنیم، از آن جمله، در بررسی و شناخت بازارهای جهانی و راه نفوذ به این بازارها. این کار از طریق استخدام و همکاری با افراد شناخته شده در صنعت کشور، به خصوص در زمینه صادرات، عملی است و صحبت‌هایی را انجام داده‌ایم. سعی می‌کنیم که کار سیستماتیک انجام شود، نه اینکه یک جفت کفش برداریم و راه بیفتیم و برویم در نمایشگاهی شرکت کنیم. و آنجا بگویند آقا این کفش را بیاورید و ما بگوییم توانایی تولید آن را نداریم.

مسئله بعدی بازسازی، بهینه‌سازی و راه‌اندازی صنعت است. بعضی از کارخانجات نیاز به بهینه‌سازی دارند و بعضی نیاز به بازسازی و بعضی به کلی نیاز به راه‌اندازی دارند.

کارهایی را هم در بخش فنی داریم انجام می‌دهیم.

در بخش انتشارات اولین کاری که داریم می‌کنیم، انتشار کاتالوگهایی برای معرفی جامعه است که گزارش این جلسه نیز در آن درج خواهد شد.

اقدامات دیگری که در دست انجام

است، ترجمه چند کتاب در زمینه‌های آموزش است. تعدادی از آنها ترجمه شده و آماده نشر است و یک سری در دست ترجمه است. ان شاء الله هر کتابی که چاپ کنیم در جریان خواهید بود. دیگر اینکه جزوه‌های آموزشی را چاپ کردیم.

از کارهای انتشاراتی ما، چاپ بروشورهای آموزشی و تبلیغاتی است. قصد داریم کتاب نمایشگاه سال بعد را خودمان چاپ کنیم.

در ضمن درصددیم که با مجلات و انجمنهای خارجی ارتباط برقرار کنیم و تاکنون در چند مورد، مثلاً با نشریه «آرس»، این کار انجام شده است. نشست‌هایی با «یونیدو» داشته‌ایم که دلگرمی‌هایی به ما دادند. مکاتباتی با آنها، چه مستقیم و چه از طریق وزارت صنایع، انجام داده‌ایم. امیدواریم همکاریهایی را از طریق آنها جذب کنیم تا در سال آینده اسم جامعه به عنوان یک جامعه بین‌المللی در انتشارات مربوط به یونیدو ثبت شود. یونیدو یک سری برنامه‌ها دارد، مثلاً آموزشها و بودجه‌هایی دارد که می‌توان آنها را در راه پیشرفت جذب کرد. در این زمینه مسئولینی از یونیدو که اخیراً به ایران آمده بودند نظرشان مساعد است.

یکی دیگر از برنامه‌های ما ایجاد ارتباط با دانشگاهها و استادان دانشگاههای تهران، صنعتی شریف و رؤسای بعضی از دانشکده‌های صنعتی است که بازدید از کارخانجات یکی از اعضايمان داشتند. قرارهایی هم با آنها گذاشته‌ایم. مسائلی که با آنها داریم پیگیری می‌کنیم درباره سه موضوع است: (۱) آموزش، (۲) تحقیقات، و (۳) مسئله بازسازی، بهینه‌سازی و اتوماسیون در خط تولید.

جامعه می‌تواند در زمینه تبلیغات با ایجاد هماهنگی و تمرکز به کاهش هزینه‌ها کمک کند

از جامعه انتظار می‌رود که روی صادرات از طریق تبلیغات خارجی، تشکیل نمایشگاهها و بازاریابی کار کند

جامعه در ابداع و طراحی، آن‌طور که کفشا هم با روحیه کشورها سازگار باشد و هم بتوان آنها را صادر کرد، قدرت و امکانات دارد