



مؤسسه راهبردهای  
بازنشستگی صبا

# تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت کفش ملی

تجربه‌نگاری شرکت‌های صندوق بازنشستگی کشوری

فاطمه قربانی

سیده سمیه هاشمی



مؤسسه راهبردهای  
بازنشستگی صبا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





# تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت کفش ملی

سیده سمیه هاشمی  
مریم قربانی

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

۱۴۰۴

## تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت کفش ملی

نویسنده: سیده سمیه هاشمی، فاطمه قربانی

مدیر پژوهش: فرشاد کرمی، سینا شیخی

ناظر پژوهش: حسین رجب‌پور، سیدامیرحسین جوزی

ویراستار: شیوا آقایی

گرافیک و صفحه‌آرایی: امید طاهری

چاپ و صحافی: هفت مهر

تیراژ: ۱۰۰

نوبت چاپ: اول-۱۴۰۳

قیمت: ۱۸۰۰۰۰ تومان

نشانی انتشارات: تهران خیابان انقلاب اسلامی نرسیده به میدان فردوسی خیابان شهید موسوی

پلاک ۳۲ طبقه دوم

تلفن نشر: ۰۲۱۸۸۳۱۶۶۸۳



## فهرست مطالب

پیشگفتار	۹
فصل اول: کلیات	۱۳
۱-۱- مقدمه	۱۵
۲-۱- بیان مسأله	۱۶
۳-۱- پرسش‌ها	۱۷
۴-۱- روش پژوهش	۱۸
۵-۱- مناطق جغرافیایی مورد بررسی و بازدید در مطالعه میدانی اجرای طرح	۱۹
فصل دوم: آشنایی با شرکت کفش ملی	۲۱
۲- آشنایی با شرکت کفش ملی	۲۳
۱-۲- تاریخچه شرکت کفش ملی	۲۳
۲-۲- محصولات و فروش شرکت به تفکیک گروه کالا	۲۴
۳-۲- سهامداران و مالکین	۲۶
۴-۲- عملکرد مالی شرکت	۲۷
۵-۲- دارایی‌ها و ارزش تقریبی آن	۳۲
۱-۵-۲- دارایی‌های ثابت مشهود و ارزش تقریبی آن	۳۲
۲-۵-۲- دارایی‌های نامشهود و ارزش تقریبی آن	۳۲
فصل سوم: تحلیل وضعیت شرکت کفش ملی	۳۳
۳- یافته‌های مطالعه	۳۵
۱-۳- تاریخچه برند شرکت کفش ملی	۳۵
۲-۳- اصلی‌ترین چالش‌های شرکت کفش ملی	۳۶

- ۳۸-۲-۳- چالش‌های ساختار مدیریتی.....
- ۴۲-۲-۳- چالش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی.....
- ۴۴-۲-۳- چالش بازاریابی و تبلیغات.....
- ۴۸-۲-۳- چالش برندسازی مجدد شرکت کفش ملی.....
- ۵۰-۲-۳- چالش‌های مرتبط با اقدامات توسعه‌ای.....
- ۵۴-۲-۳- چالش‌های مرتبط با املاک و دارایی‌ها.....
- ۵۵-۲-۳- چالش رقبا و فعالیت‌های آنان.....
- ۶۰-۲-۳- چالش‌های مرتبط با نیروی انسانی.....
- ۶۲-۲-۳- چالش‌های مرتبط با زیرساخت‌ها.....
- ۶۵-۳-۳- اقدامات انجام شده در شرکت کفش ملی.....
- ۶۵-۱-۳-۳- اقدامات انجام شده در زمینه مالی.....
- ۶۶-۲-۳-۳- اقدامات انجام شده در بخش فروش.....
- ۷۱-۳-۳-۳- اقدامات انجام شده در زمینه مدیریت نیروی انسانی.....
- ۷۳-۴-۳-۳- اقدامات انجام شده در بخش توزیع.....
- ۷۳-۵-۳-۳- اقدامات توسعه‌ای.....
- ۷۵-۶-۳-۳- اقدامات انجام شده در واحد فناوری.....
- ۷۶-۴-۳-۳- مزیت رقابتی شرکت کفش ملی.....
- ۷۷- فصل چهارم: پیشنهادات.....
- ۷۹-۴- اصلی‌ترین استراتژی‌های پیشنهادی در راستای بهبود وضعیت موجود در شرکت کفش ملی.....
- ۸۱-۱-۴- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه ساختار مدیریتی.....
- ۸۱-۱-۴- تعیین تکلیف هیئت مدیره ستاندار.....
- ۸۱-۱-۴- تثبیت و مشروعیت جایگاه مدیریت.....
- ۸۱-۱-۴- تعیین شاخص ارزیابی عملکرد مدیران.....
- ۸۲-۴-۱-۴- مستندسازی عملکرد مدیران.....
- ۸۲-۵-۱-۴- نیاز به هم‌افزایی بین‌نهادهای.....
- ۸۲-۶-۱-۴- ضرورت نظارت قوی.....
- ۸۲-۲-۴- استراتژی‌های مدیریتی در زمینه نیروی انسانی.....
- ۸۲-۱-۲-۴- اصلاح فرایند فرهنگ سازمانی از کانال آموزش و ترویج.....

- ۲-۲-۴- مدیریت بودجه از طریق جذب نیروی انسانی با مدرک تحصیلی بالاتر در  
فروشگاه‌های پلاس و کاهش هزینه تبلیغات ..... ۸۳
- ۳-۲-۴- ارتقاء وضعیت رفاهی نیروی انسانی ..... ۸۳
- ۴-۲-۴- نیاز به بازنگري تاپ‌چارت سازمانی ..... ۸۳
- ۳-۴- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه املاک ..... ۸۳
- ۱-۳-۴- ساماندهی املاک و دارایی‌ها ..... ۸۳
- ۲-۳-۴- مولدسازی دارایی‌ها ..... ۸۴
- ۳-۳-۴- نیاز به بایگانی فیزیکی و الکترونیکی اسناد املاک ..... ۸۵
- ۵-۴- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه بازاریابی و فروش ..... ۸۵
- ۱-۵-۴- ارائه استانداردهای تولید کفش ..... ۸۵
- ۲-۵-۴- توجه به کیفیت مناسب ..... ۸۵
- ۳-۵-۴- ضرورت تجهیز شرکت به هوش تجاری ..... ۸۵
- ۴-۵-۴- ضرورت افتتاح فروشگاه در مال‌ها ..... ۸۶
- ۵-۵-۴- ضرورت جابه‌جا کردن برخی فروشگاه‌ها از برخی محلات ..... ۸۶
- ۶-۵-۴- ضرورت افتتاح فروشگاه در شهرستان‌ها ..... ۸۶
- ۷-۵-۴- ضرورت چابک شدن فروشگاه‌ها ..... ۸۷
- ۸-۵-۴- درخواست تنفس سه‌ساله برای تبلیغات، بازاریابی و فروش ..... ۸۷
- ۶-۴- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه برندسازی ..... ۸۷
- ۱-۶-۴- برندسازی مجدد به‌عنوان پیش‌نیاز تبلیغات و بازاریابی بهینه ..... ۸۷
- ۸-۴- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه ضرورت توسعه زیرساخت‌ها ..... ۸۹
- ۱-۸-۴- تمرکز بر تولید برخی محصولات در شرکت کفش ملی و ضرورت راه‌اندازی چرخه تولید ..... ۸۹
- ۲-۸-۴- زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌های کفش ملی ..... ۸۹
- ۳-۸-۴- ضرورت فروش آنلاین و درجه‌بندی فروشگاه‌ها ..... ۹۱
- ۴-۸-۴- نیاز به تشکیل گروه تحقیق و توسعه ..... ۹۱
- ۵-۸-۴- منطقه‌بندی بر اساس فرهنگ و سلیقه مردم ..... ۹۲
- ۶-۸-۴- واگذاری تجهیزات به بخش خصوصی برای تولید تحت نظارت شرکت کفش ملی ..... ۹۲
- ۹-۴- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه توزیع ..... ۹۲
- ۱-۹-۴- ضرورت تبدیل انبارداری سنتی به انبارداری صنعتی ..... ۹۲
- ۱۰-۴- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه رقبا ..... ۹۳

- ۹۳..... ۴-۱۰-۱- تغییر نگرش نسبت به رقبا
- ۹۳..... ۴-۱۱-۱- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه واحد فناوری
- ۹۳..... ۴-۱۱-۱- فرایندسازی و اصلاح فرایندهای سازمانی در بستر اتوماسیون
- ۹۳..... ۴-۱۱-۲- تغییر مکان واحد فناوری اطلاعات
- ۹۴..... ۴-۱۱-۳- تعویض سخت‌افزار فروشگاه‌ها
- ۹۴..... ۴-۱۱-۴- استفاده از ابزار تیکتینگ در واحد فناوری
- ۹۴..... ۴-۱۱-۵- داکيومنت‌سازی در واحد فناوری
- ۹۵..... خلاصه گزارش مدیریتی

## پیشگفتار

کفش ملی نامی آشنا در حافظه جمعی مردم ایران است؛ برندی که فراتر از یک بنگاه اقتصادی، بخشی از تجربه زیسته طبقات مختلف اجتماعی بوده و فراز و فرود آن بازتابی از تحولات سیاست گذاری، مدیریت دولتی و تغییرات ساختار اقتصاد ایران در هفت دهه گذشته است. این کتاب حاصل تلاشی است برای روایت کردن همین تجربه‌های کم‌تر شنیده شده؛ تجربه‌هایی که در لایه‌های پنهان سازمان باقی می‌مانند و اگر ثبت نشوند، نه فقط برای نسل آینده مدیران و سیاست‌گذاران، بلکه برای فهم چرایی وضعیت امروز صنعت کفش در ایران، خلأیی جدی ایجاد می‌کنند.

در مطالعه‌ای که پیش روست، «تاریخ شفاهی» و «تجربه‌نگاری مدیران» نه صرفاً به‌عنوان تکنیکی پژوهشی، بلکه به‌عنوان ابزاری برای سنجش ظرفیت نهادی یک سازمان و استخراج منطق تصمیم‌گیری مدیران به کار گرفته شده است. کفش ملی، به‌عنوان بزرگ‌ترین شبکه توزیع کفش در کشور و یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های زیرمجموعه گروه صنعتی ملی، نمونه‌ای منحصر به فرد برای واکاوی روابط پیچیده میان سیاست‌گذاری کلان، مدیریت بنگاهی، نقش دارایی‌های راکد، و پویایی‌های بازار است. آنچه در این پروژه گرد آمده است، حاصل گفت‌وگو با مدیرانی است که هر یک بخش‌هایی از تاریخ این شرکت را زیسته‌اند؛ از روزگار اوج‌گیری تولید صنعتی و رشد صادرات، تا دوره‌های رکود، واگذاری دارایی‌ها، چرخش‌های پیاپی مدیریت بخش عمومی و تلاش‌های پراکنده برای احیا. کفش ملی، شرکتی که در دهه‌های پیش از انقلاب تاسیس شد و در مقطعی تا ۸۰ درصد بازار کفش را به خود اختصاص داده بود، پس از ملی شدن مالکیت آن در دوره انقلاب، با فراز و فرودهای بسیار روبرو بوده است. در دو دهه اول پس از انقلاب تلاش برای احیاء عملکرد این شرکت ذیل مدیریت دولتی صورت گرفت، منتهی این تلاش با رویکردی استراتژیک که در آن جایگاه این شرکت در

صنعت کفش ایران و در مرحله بالاتر، جایگاه صنعت کفش و تولید داخلی آن در مجموعه تولید صنعتی کشور تعریف شده باشد، همراه نبود؛ در نتیجه از میانه دهه ۱۳۷۰ و با افزایش واردات، این شرکت در محیطی نامساعد با زیست برای بقا روبرو شد. فراتر از آن، یک دهه بعد در حالی که چالش‌های قبلی این صنعت برطرف نشده و با سیاست‌های آزادسازی واردات در دهه ۱۳۸۰ (رونق نفتی)، این شرکت با افول و کاهش تولید روبرو شده بود، واگذاری این شرکت در قالب رد دیون، یعنی دست به دست شدن دوباره مالکیت در بخش عمومی، بدون آنکه سیاستی معطوف به کارکرد و جایگاه این شرکت در منظومه تولید و اشتغال کشور وجود داشته باشد، چالش‌های این شرکت را تشدید کرد. واگذاری دارایی‌های اصلی و خط تولید شرکت در همین دوره، کفش ملی را در تداوم بخشی به فعالیت‌های خود با بحران جدی روبرو کرد.

اکنون نیز با گذشت قریب به دو دهه از واگذاری شرکت کفش ملی به صندوق بازنشستگی کشوری (۱۳۸۷)، این شرکت همچنان با بحران راهبرد (استراتژی) و کارکرد روبرو است. بی‌ثباتی شدید مدیریتی در کنار مواجهه با امواج تحریم، رقابت برندهای خارجی و داخلی، از دست رفتن شبکه تولید و ناتوانی شبکه توزیع در کسب سهم بازار، همگی بخشی از تجربه این شرکت محسوب می‌شوند. در چنین زمینه‌ای، تجربه‌نگاری مدیران کفش ملی بیش از آن‌که روایتی از گذشته باشد، فرصتی برای بازاندیشی و تدبیر آینده است. در مصاحبه‌های انجام شده، مدیران ضمن بازگویی مسیر طی شده، از منظری نزدیک به مسئله، چالش‌هایی را به تصویر می‌کشند که امروز نه فقط کفش ملی بلکه بخش بزرگی از صنعت کفش کشور با آن مواجه است. فقدان تفکر سیستمی، مقطعی بودن سیاست‌ها، بی‌ثباتی مدیریتی، ضعف زیرساخت‌ها، نبود بانک داده مشتریان، چالش برندسازی مجدد، نبود استراتژی بازاریابی، و فاصله گرفتن شرکت از تولید به عنوان قلب زنجیره ارزش. این چالش‌ها، هر یک بخشی از پازل بزرگ‌تری هستند که می‌تواند آینده هر سازمانی را حتی با سابقه کفش ملی به سمت رکود سوق دهد.

در کنار چالش‌ها، این مطالعه تصویر روشنی از اقدامات اصلاحی نیز ارائه می‌دهد؛ از بهبود سیستم‌های فروش و ارتقای ساختار منابع انسانی تا تلاش برای بازسازی روابط با تأمین‌کنندگان و بازیابی برخی سهم‌ها در بازار. آنچه در این مسیر اهمیت دارد، ثبت دقیق تجربه‌ها، فهم منطق تصمیمات، چرایی موفقیت‌ها و شکست‌ها، و انتقال دانش ضمنی مدیران به مدیران آینده است؛ دانشی که اگر مستندسازی نشود، با پایان هر دوره مدیریتی از دست می‌رود.

این مسیر البته باید با تصویری از تصمیمات راهبردی برای اصلاح ساختار بنگاه‌داری بخش عمومی و تعریف نقش و جایگاه شرکت‌هایی نظیر کفش ملی در منظومه صنعتی کشور و نیز الگوی مالکیت و مدیریت مناسب برای صندوق بازنشستگی کشوری همراه باشد. به عبارت دیگر در صنایع مصرفی

اینچنینی که با بازار مصرف بسیار پویا و نیازمند چابکی مدیریتی خاص خود روبرو است، الگوهای مدیریتی بوروکراتیزه موجود که سرعت تصمیمات را بسیار کند ساخته و محافظه‌کاری در تصمیم را جایگزین واکنش‌های راهبردی به پویایی‌های بازار می‌سازد، بازتعریف نقش نهادهای بخش عمومی در مالکیت و مدیریت، یک مولفه اساسی و راهبردی برای شروع احیاء و بازسازی ظرفیت‌های تولیدی اینگونه شرکت‌ها می‌باشد.

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا طی سال‌های اخیر برنامه‌ای نظام‌مند برای تجربه‌نگاری و تاریخ شفاهی شرکت‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری آغاز کرده است. این کتاب یکی از خروجی‌های این برنامه است؛ برنامه‌ای که هدف آن ایجاد بانک دانشی قابل اتکا، تقویت ظرفیت سیاست‌گذاری در هلدینگ‌ها، و فراهم ساختن زمینه‌ای برای بازسازی حکمرانی شرکتی در بنگاه‌هایی است که بخش مهمی از دارایی بازنشستگان کشور را نمایندگی می‌کنند.

امید است که این اثر، علاوه بر ارزش پژوهشی، بتواند در مدیریت آینده شرکت کفش ملی نقش ایفا کند؛ چه در بازاندیشی خط‌مشی‌ها، چه در اصلاح فرایندهای مدیریتی، و چه در احیای نگاه جامع به توسعه برند. تجربه‌های مدیران (با همه اختلاف دیدگاه‌ها و تحلیل‌هایشان) در کنار هم نقشه‌ای فراهم می‌آورند که می‌تواند مسیر آینده را از میان انبوهی از ابهامات روشن کند. این کتاب دعوتی است به شنیدن صداهای کمتر شنیده‌شده؛ صداهایی که اگر شنیده شوند، می‌توانند به تصمیم‌های دقیق‌تر، سیاست‌های پایدارتر، و سازمانی چابک‌تر در آینده بدل شوند. امید داریم که این روایت‌ها، آغاز گفت‌وگویی بزرگ‌تر درباره آینده صنعت کفش در ایران و جایگاه کفش ملی در آن باشد.



فصل اول

کلیات





## ۱- مقدمه

صنعت کفش در ایران در چند دهه گذشته فراز و نشیب‌های فراوانی را تجربه کرده است. محرک اصلی این فراز و نشیب در صنعت کفش عمدتاً معطوف به مواجهه فعالان این صنعت با بازارهای رقابتی است. کاهش سرانه مصرف از یک سو و از سوی دیگر افزایش واردات کفش از مبادی غیررسمی و افت شدید ارزش سهم صادرات کفش نسبت به مجموع صادرات غیرنفتی کشور، هر یک شاهدی بر این مدعا است. این در حالی است که صنعت کفش ایران دارای پتانسیل تأمین ۹۰ درصد تقاضای داخلی بوده که در صورت توسعه و مداخله مناسب می‌تواند در کنار پاسخگویی به تقاضای داخلی به بازارهای فراملی نیز نفوذ کند. پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد ساختار صنعت کفش کشور به واسطه سابقه تاریخی طولانی، مبتنی بر نیروی کار انسانی شکل یافته است و نیروی انسانی شاغل در این صنعت رکن اصلی کیفیت و میزان تولید است (ذوالقدر و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۸-۳۷). در حال حاضر در صنعت کفش ایران ۱۲ هزار واحد تولیدی صنعتی و صنفی فعال وجود دارد که انواع کفش‌ها و پاپوش‌ها را تولید می‌کنند و صنعت کفش ایران از نظر تولید جایگاه دوازدهم دنیا را دارد. به لحاظ مصرف کفش نیز، کشورمان در رتبه ۲۰ کشور اول قرار دارد. از نظر صادرات کفش، متوسط صادرات این محصول در چند سال اخیر ۱۰۰ میلیون دلار بوده است و با ممنوعیت واردات کفش از سال ۱۳۹۷، صادرات روند نزولی داشته است. البته ۴۵ میلیون دلار کفش غیرقانونی وارد کشور شده است (لشگری، ۱۴۰۳). یکی از ویژگی‌های بارز این صنعت در این است که بارونق و بالندگی آن بسیاری از صنایع وابسته نیز نقش پررنگی در اشتغال بومی ایفا می‌کنند (امیدیان، ۱۴۰۲). صنعت کفش موتور محرک ۷۰ صنعت دیگر است، به طوری که بیش از سه هزار محصول و مواد اولیه در آن وجود دارد که نشانگر گستردگی این صنعت است (شعبان‌زاده، ۱۴۰۳).

شرکت کفش ملی، یکی از شرکت‌های فروش کفش است که در ایران سابقه قابل توجهی دارد. کفش ملی در دهه سی شمسی توسط مرحوم محمدرحیم متقی ایرانی تأسیس شد که در ابتدا پایپوش‌های لاستیکی معروف به گالش را در چهارراه گلوبندک تهران تولید می‌کرد؛ سپس به تولید کفش‌های چرمی روی آورد و اولین تولید ماشینی کفش در ایران را راه‌اندازی نمود. نبوغ، خلاقیت و پشتکار ایرانی به حدی بود که کفش ملی در مدت کمتر از سی سال نه در ایران بلکه در بخش بزرگی از جهان به بزرگ‌ترین مرکز تولید کفش مبدل شد و توانست صادرات فراوانی به اقصی نقاط دنیا از جمله اروپا داشته باشد. شبکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای کفش ملی هنوز هم بزرگ‌ترین شبکه فروش در ایران است؛ جالب اینکه در کشور ایتالیا که مهد صنعت کفش در جهان است، شبکه فروشی به این وسعت وجود ندارد. کفش ملی از معدود مراکز تولیدی ایران بود که با سرمایه‌گذاری در بخش سخت‌افزار و نرم‌افزار، تولید ملی را سرلوحه فعالیت خود قرار داد و در

دهه چهل، سیستم‌های خود را مکانیزه کرد. در جریان ملی شدن صنایع، کفش ملی مصادره و تحت مدیریت دولتی قرار گرفت. بی‌رقیب بودن کفش ملی، بهره‌مند بودن از ارز و سایر حمایت‌های دولتی و بسته بودن مرزها در دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰، علیرغم اینکه تعداد کارکنان کفش ملی پس از پیروزی انقلاب به طور بی‌رویه‌ای تا دو برابر نیز افزایش یافته بود، به طور مصنوعی این شرکت را در تعداد شرکت‌های سودآور قرار داده بود؛ اما از اواسط دهه ۷۰ به بعد، شناور شدن نرخ ارز و کم‌رنگ شدن حمایت‌های دولتی، باز شدن رسمی و غیررسمی مرزها به روی کالاهای رقیب خارجی، ظهور رقبای ریز و درشت داخلی و بالاتر از همه بی‌ثباتی در مدیریت، کفش ملی را در چنان سراسیمه‌ی سقوطی قرار داد که در مدت کوتاهی سرعت رشد کفش ملی معکوس شد؛ تا جایی که در سال ۸۰ زیان انباشته مجموع ۲۴ شرکت باقیمانده از خانواده گروه صنعتی ملی از ۵۸۰ میلیارد ریال فراتر رفت. هر چند این شرکت، یک واحد تولیدی محسوب نمی‌گردد، اما هنوز هم بزرگ‌ترین شبکه فروش در ایران است (دارای ۲۴۰ فروشگاه در ایران و ۲۵۰۰ تنوع کالایی در کفش، کیف، کلاه و جوراب). این شرکت در حال حاضر، یکی از شرکت‌های فعال زیرمجموعه گروه صنعتی ملی است که در حال حاضر در زمینه تولید کفش فعالیتت ندارد و صرفاً در زمینه فروش در حال کار است.

## ۱-۲- بیان مسأله

در مدیریت کسب و کار ارکان متنوع و مهمی از جمله، سیاست‌گذاری در سطوح مختلف، تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری، مدیریت بحران، افزایش سرمایه اجتماعی، مدل‌سازی، ایجاد ظرفیت، مدیریت دانش و غیره قابل ذکر است که در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌ها بدان پرداخته‌اند. یکی از اصلی‌ترین استراتژی‌ها در دنیای کسب و کار، مدیریت دانش و مستندسازی داده‌ها و اطلاعات موجود است. مدیریت دانش، فرایند خلق، گردآوری، ذخیره، بازیابی، تسهیم و بکارگیری دانش و اطلاعات در یک سازمان تعریف می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات و دانایی در عصر حاضر حرف اول و آخر را می‌زند، اهمیت این حوزه از مدیریت روشن و بديهی است. شاید بتوان گفت عنصر اصلی موفقیت در کسب و کارهای کنونی مدیریت دانش است. از طرفی تجربه‌نگاری، بدین معنی که نیاز است دانش (تجربیات) شکل گرفته در سازمان‌ها فارغ از مالکیت و نوع فعالیت ثبت و ضبط گردد.

طی دهه‌های گذشته و در چارچوب مأموریت‌های صندوق بازنشستگی کشوری، شرکت آتیه صبا به عنوان یکی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین هلدینگ‌های صندوق بازنشستگی کشوری، تأسیس و اداره شرکت کفش ملی در دستور کار اسن هلدینگ قرار گرفته است. از طرفی، «مؤسسه راهبردهای

بازنشستگی صبا» به عنوان رکن آموزشی، پژوهشی، ارزیابی و مشاور صندوق بازنشستگی کشوری، که مأموریت «انجام فعالیت‌های پژوهشی، مطالعاتی، آموزشی، ارزیابی و مشاوره کسب و کار مورد نیاز صندوق بازنشستگی کشوری و شرکت‌های زیرمجموعه آن» را بر عهده دارد، مدتی است که شروع به انجام پژوهش‌های تجربه‌نگاری شرکت‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری نموده است. ضرورت انجام این پروژه در شرکت کفش ملی نیز محرز است.

با توجه به بررسی‌های انجام شده در خصوص صنعت کفش ایران و رسیدن به نتایجی همچون پتانسیل بالای تأمین تقاضای داخلی و در صورت مداخله مناسب، پاسخگویی به بازارهای فراملی، کمک به اشتغال بومی و به حرکت درآوردن صنایع دیگر و وضعیت شرکت کفش ملی، مشخص گردید علی‌رغم پتانسیل بالای شرکت کفش ملی، این شرکت در مقایسه با صنعت کفش در ایران در موقعیت مناسبی به سر نمی‌برد و نیاز به مطالعه عمیق و همه‌جانبه وجود دارد تا وضعیت این شرکت به درستی تشریح گردد و مسائل، چالش‌ها و راه‌های برون‌رفت از این چالش‌ها مشخص گردد. بنابراین، به منظور مسأله‌یابی و شناسایی چالش‌ها و مشکلات شرکت مذکور تحقیقات مختلفی صورت گرفته و گزارشات متعددی نیز در دوره‌های مختلف تهیه و ارائه گردیده است و از جمله چالش‌های این شرکت بر اساس نتایج این مطالعات، می‌توان به مواردی همچون تأمین نقدینگی؛ بازاریابی و فروش؛ مکان‌یابی فروشگاه؛ سرمایه‌انسانی؛ مولدسازی و نظارت اشاره نمود. این گزارش نیز به دنبال آن است تا ضمن مصاحبه با مدیران و کارکنان با سابقه شرکت و مستندسازی تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت کفش ملی به عنوان قدیمی‌ترین شرکت بزرگ کفش در ایران، مهم‌ترین مسائل و مشکلات شرکت مذکور را از نگاه ایشان از گذشته تاکنون شناسایی نماید و فعالیت‌هایی که برای رفع یا کنترل چالش‌ها انجام شده است، تشریح گردد و پیشنهادهایی در جهت رفع مشکلات شرکت ارائه نماید.

### ۱-۳- پرسش‌ها

- مدیران شرکت کفش ملی، وضعیت این شرکت را چگونه ارزیابی می‌نمایند؟
- روایت مدیران سابق و فعلی از چالش‌های این شرکت در سطوح مختلف چیست؟
- مدیران شرکت کفش ملی، نحوه ارتباط شرکت کفش ملی با صندوق بازنشستگی کشوری و دبیرخانه هیئت امناء را چگونه ارزیابی می‌نمایند؟
- چه عوامل و مؤلفه‌هایی در شکل‌گیری، تشدید یا تداوم رکود شرکت کفش ملی مؤثر بوده‌اند؟
- سیاست‌ها و اقدامات مصوب و اجرا شده در سال‌های مختلف تا چه حد در خروج

شرکت کفش ملی از رکود موفق بوده‌اند؟

- اقدامات کوتاه مدت و ضروری، میان مدت و بلندمدت برای خروج شرکت کفش ملی از رکود اقتصادی کدام‌اند؟

#### ۱-۴- روش پژوهش

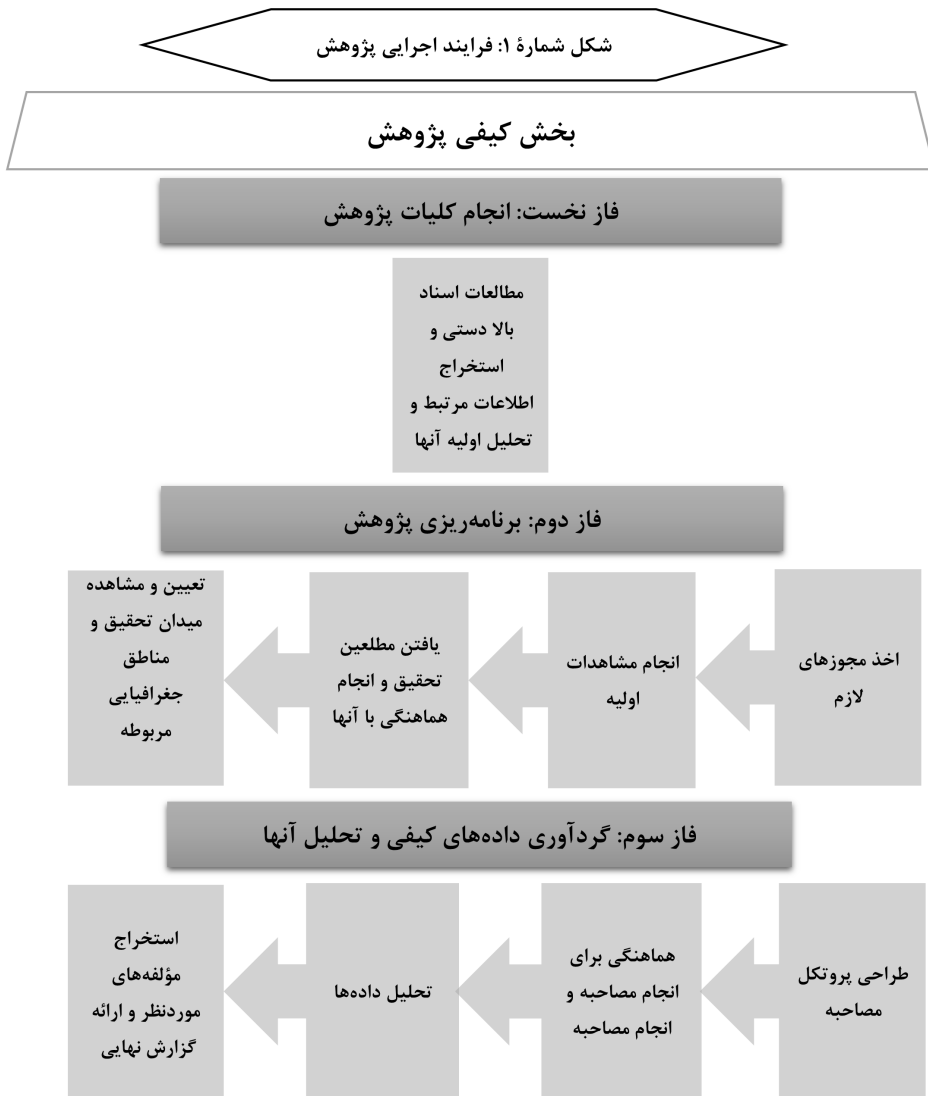
با توجه به موضوع طرح، از آنجا که این طرح از نوع پروژه‌های تاریخ شفاهی است، می‌بایست از یکی از اسلوب‌ها و شیوه‌های خاص انجام چنین پروژه‌هایی استفاده شود. در ادامه ابتدا این شیوه‌ها معرفی شده و در نهایت شیوه مورد استفاده در این طرح بیان می‌شود:

**الف) محور بودن شخص:** در این شیوه افراد خاص و مبرزی انتخاب شده و وقایع تاریخی دوره زمانی مشخصی از زندگی حرفه‌ای ایشان به صورت خاطره‌نویسی، جمع‌آوری می‌شود. انتخاب این شیوه، پژوهشگر را به سوی انتخاب افرادی خاص و خارج از حوزه توسعه صنعتی هدایت می‌کند که با رویکرد برخورد تخصصی و جداگانه با هر موضوع و نگاه از درون به وقایع اتفاق افتاده سازگاری ندارد.

**ب) محور بودن موضوع:** این شیوه، در مواردی کاربرد دارد که پژوهشگر به دنبال پاسخ پرسش یا موضوع مشخص و معینی در دوره زمانی مشخص و حول محور اصلی پژوهش باشد. در این روش متناسب با موضوع منتخب، تعداد افرادی (که هر یک از ابعاد مختلف درگیر موضوع بوده‌اند) انتخاب شده و نتیجه کار به صورت گزارش تحقیقی متکی بر نظرات و خاطرات افراد منتشر می‌شود.

**ج) شیوه ترکیبی:** در این شیوه موضوع همانند روش دوم بسیار محدود و جزئی نبوده و البته تعداد افراد لزوماً همانند روش اول مختص به یک نفر نمی‌شود. به عبارت دیگر تمایز این شیوه با روش اول، در تعدد افراد مصاحبه‌شونده و با روش دوم در گسترده‌تر و کلان‌تر بودن موضوع است.

بر این اساس طرح حاضر، با بهره‌گیری از «روش ترکیبی» انجام خواهد شد. لازم به توضیح است که آنچه در این طرح به عنوان محور و اساس بحث دنبال می‌شود، تاریخ شفاهی مدیران مرتبط با شرکت کفش ملی است. به بیان دیگر محور و کانون تمام انتخاب‌ها، موجودیت و هویت سازمانی و بنگاهی این «شرکت بازرگانی» است. بنابراین موضوع و یا فردی برای مستندسازی تجارب و تاریخ شفاهی، انتخاب خواهد شد که بتواند بخش ناگفته و ثبت نشده‌ای از تاریخ این شرکت را بازگو کند. نمونه‌گیری در این مطالعه، به صورت هدفمند انجام می‌شود و تارسیدن به اشباع نظری، انجام مصاحبه‌ها ادامه خواهد داشت. شیوه تحلیل اطلاعات نیز به صورت تحلیل شبکه مفاهیم انجام خواهد شد. پس از انجام مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات، قابلیت اطمینان و صحت داده‌ها از طریق تکنیک ممیزی بیرونی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و نتایج اصلی به صورت گزارش ارائه خواهد گردید.



۱-۵- مناطق جغرافیائی مورد بررسی و بازدید در مطالعه میدانی اجرای طرح محل اجرای پروژه، شرکت کنفش ملی واقع در کیلومتر ۱۸ جاده قدیم تهران- کرج، اتوبان فتح است.



فصل دوم



آشنایی با شرکت کفش ملی



## ۲- آشنایی با شرکت کفش ملی

### ۲-۱- تاریخچه شرکت کفش ملی

شرکت کفش ملی (سهامی خاص) در تاریخ ۱۳۳۹/۱۲/۱۵ تحت نام شرکت نگارستان (سهامی خاص) در اداره مالکیت صنعتی تهران به ثبت رسیده و بر اساس صورتجلسه مورخ ۱۳۵۲/۰۲/۱۷ مجمع عمومی فوق العاده صاحبان سهام نام شرکت از نگارستان (سهامی خاص) به کفش ملی (سهامی خاص) تغییر یافته است. در حال حاضر شرکت جزء واحدهای تجاری فرعی شرکت سرمایه گذاری گروه صنعتی ملی بوده و واحد تجاری نهایی گروه، صندوق بازنشستگی کشوری است.

موضوع فعالیت شرکت طبق ماده ۲ اساسنامه، تأسیس بنگاه‌های تولیدی و ساختمانی و اقدام به هرگونه امور بازرگانی و صنعتی و خرید و فروش و امور کمیسیونری و افتتاح فروشگاه در تمام نقاط ایران و مشارکت در شرکت‌ها به طور کلی می‌باشد. شرکت طی سال ۱۴۰۲، دارای ۲۳۰ فروشگاه و نمایندگی فعال در نقاط مختلف کشور بوده و فروشنده عمده محصولات تولیدی شرکت‌های عضو گروه صنعتی ملی و محصولات تولیدی شرکت‌های دیگر عمدتاً به صورت خرده‌فروشی می‌باشد.

فعالیت اصلی شرکت در سال مالی منتهی به ۱۴۰۲/۱۲/۲۹، خرید و فروش انواع پایپوش و توزیع در فروشگاه‌های سطح کشور بوده است. شرکت کفش ملی در دهه‌ی ۳۰ و با توجه به نیاز جامعه به کفش صنعتی با جمعی حدود ۴۰ نفر آغاز به کار کرد و در سال گذشته (۱۴۰۲) بر اساس گزارش حسابرسی، میانگین تعداد کارکنان طی این سال مجموعاً به ۵۸۸ نفر رسیده است که از این تعداد ۹۰ نفر را نیروی رسمی و ۴۹۸ نفر را نیروی قراردادی تشکیل داده‌اند. دارایی‌های جاری و غیرجاری شرکت در سال مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۲ به شرح جدول زیر است:

عنوان	مبلغ (میلیون ریال)
موجودی نقد و بانک	۵۲۸,۰۷۷
دریافتی‌های تجاری و سایر دریافتی‌ها	۲۸۱,۳۳۶
موجودی مواد و کالا	۵,۹۳۹,۵۹۱
پیش‌پرداخت‌ها	۳۱,۰۹۶
دارایی‌های ثابت مشهود	۵۱۸,۸۷۸
سایر دارایی‌ها (دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت)	۳۴,۶۶۶
جمع کل دارایی‌ها	۷,۳۳۳,۶۴۴
منبع: صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت	

## ۲-۲- محصولات و فروش شرکت به تفکیک گروه کالا

با توجه به اینکه در حال حاضر شرکت کفش ملی تولید غیرمتمرکز را در پیش گرفته است؛ در این بخش گروه‌بندی کالاهای شرکت مد نظر قرار گرفته و گزارش فروش آنها در دوره زمانی سه ساله ۱۴۰۰-۱۴۰۲ به شرح زیر ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۲- گزارش فروش محصولات شرکت به تفکیک گروه کالایی (مبالغ به میلیون ریال)

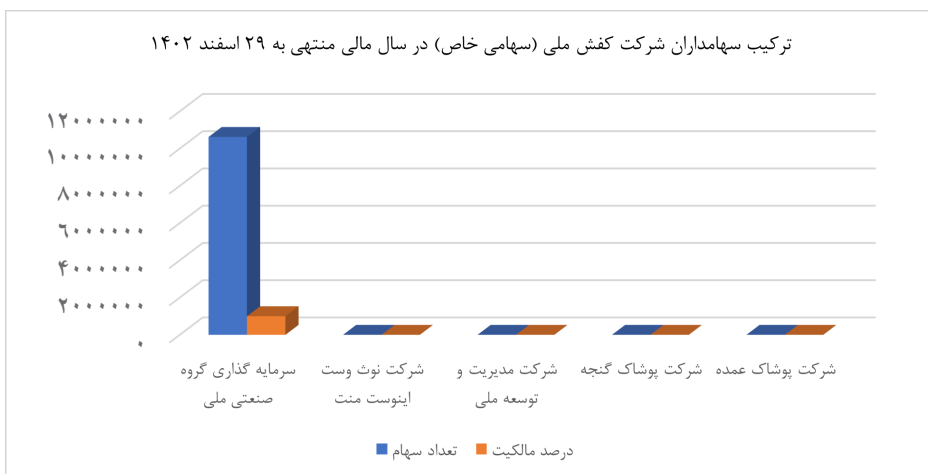
۱۴۰۰		۱۴۰۱		۱۴۰۲		گروه کالایی
مبلغ	مقدار (زوج)	مبلغ	مقدار (زوج)	مبلغ	مقدار (زوج)	
۱,۵۹۷,۲۱۴	۴۲۶,۸۴۵	۲,۵۴۲,۹۷۰	۴۸۱,۸۱۱	۴,۳۱۲,۵۳۸	۵۸۵,۱۶۴	گروه یک (مردانه چرمی)
۴۸۸,۳۰۳	۱۷۸,۸۳۲	۸۲۶,۷۳۷	۲۲۶,۷۰۹	۱,۳۵۴,۰۰۹	۲۷۴,۷۵۳	گروه دو (زنانه چرمی)
۲۶,۰۳۱	۲۱,۲۱۸	۵۱,۷۳۰	۳۰,۹۵۰	۱۲۶,۶۸۹	۶۱,۶۵۸	گروه سه (بچه گانه چرمی)
۵۴,۸۲۶	۲۳,۵۸۲	۱۳۵,۴۴۶	۳۷,۳۳۲	۲۹۸,۹۷۷	۵۵,۷۴۷	گروه چهار (پسرانه وبجگانه چرمی)
۲۱۵,۴۴۴	۱۸۹,۹۳۴	۳۰۱,۱۸۶	۱۹۹,۶۱۵	۵۴۹,۷۱۴	۲۷۲,۰۵۰	گروه پنج (مردانه غیرچرمی)
۹۱,۶۴۴	۷۲,۶۰۲	۱۳۱,۳۷۳	۷۴,۷۷۵	۲۳۳,۱۳۲	۱۰۶,۹۵۶	گروه شش (زنانه غیرچرمی)
۱۹,۸۵۳	۲۵,۹۳۴	۲۶,۵۰۰	۲۵,۲۴۲	۴۷,۵۴۹	۳۲,۵۹۲	گروه هفت (بچه گانه غیرچرمی)
۶۹۲,۱۱۹	۲۳۷,۸۹۳	۱,۰۴۶,۸۸۵	۳۲۸,۵۱۸	۱,۵۱۵,۰۶۵	۳۷۰,۹۱۱	گروه هشت (ورزشی، اسپورتی)
۳۹,۴۱۱	۲۵۹,۱۴۳	۷۱,۳۹۳	۱۶۰,۶۸۰	۱۴۹,۶۲۱	۱۹۲,۰۹۷	گروه صفر (سایر)
۳,۲۲۴,۸۵۴	۱,۴۳۵,۹۹۲	۵,۱۳۴,۲۲۰	۱,۵۶۵,۶۳۲	۸,۵۸۷,۲۹۴	۱,۹۵۱,۹۲۸	مجموع
۳,۲۲۴,۸۵۴	۱,۴۳۵,۹۹۲	۵,۱۳۴,۲۲۰	۱,۵۶۵,۶۳۲	۸,۵۸۷,۲۹۴	۱,۹۵۱,۹۲۸	فروش ناخالص
(۳۵,۹۸۳)	(۵۳,۸۱۶)	(۲۲۷,۰۰۵)	(۶۰,۴۴۲)	(۳۶۰,۰۴۹)	(۶۸,۵۲۸)	برگشت از فروش
(۱۹,۸۴۹)		(۳۲,۲۵۸)		(۳۳۷,۰۴۵)		تخفیفات
۳,۱۶۹,۰۱۳	۱,۹۸۲,۱۷۶	۴,۸۷۴,۹۵۷	۱,۵۰۵,۱۹۰	۷,۸۹۰,۲۰۰	۱,۸۸۳,۴۰۰	فروش خالص
منبع: صورت های مالی حسابرسی شده شرکت						

## ۲-۳- سهامداران و مالکین

ترکیب سهامداران شرکت کفش ملی (سهامی خاص) بر اساس صورت‌های مالی ۱۴۰۲ حسابرسی شده شرکت در سال مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۲ به شرح زیر هستند:

جدول شماره ۳- ترکیب سهامداران شرکت کفش ملی (سهامی خاص) در سال مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۲ (مبالغ به میلیون ریال)		
۱۴۰۲		سهامداران
درصد مالکیت	تعداد سهام	
۹۹,۹۹۷۷	۱۰,۶۲۴,۷۵۱	سرمایه‌گذاری گروه صنعتی ملی
۰,۰۰۲۳	۲۴۵	شرکت نوٹ وست اینوست منت
۰	۲	شرکت مدیریت و توسعه ملی
۰	۱	شرکت پوشاک گنجه
۰	۱	شرکت پوشاک عمده
۱۰۰	۱۰,۶۲۵,۰۰۰	مجموع

منبع: صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت

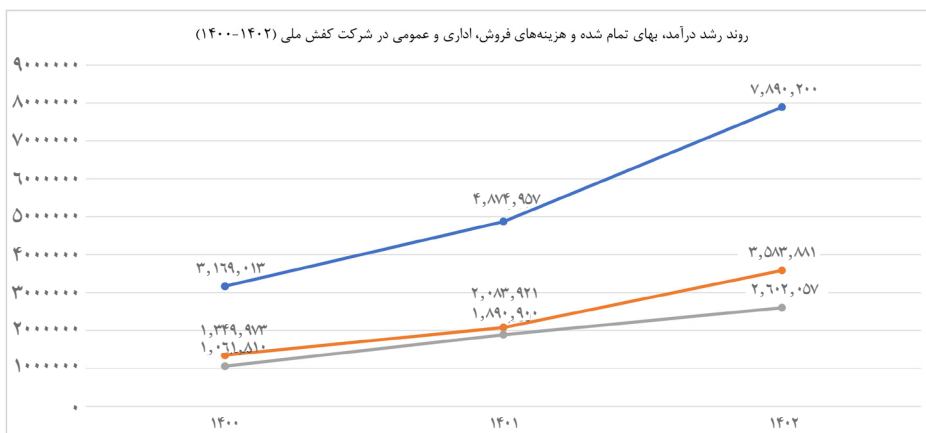


نمودار شماره ۱- ترکیب سهامداران شرکت کفش ملی (سهامی خاص) در سال مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۲

## ۲-۴- عملکرد مالی شرکت

اطلاعات صورت سود و زیان شرکت از سال ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲ به شرح جدول شماره ۴ است. منبع جداول مذکور گزارش‌های رسمی شرکت در سنوات مختلف است.

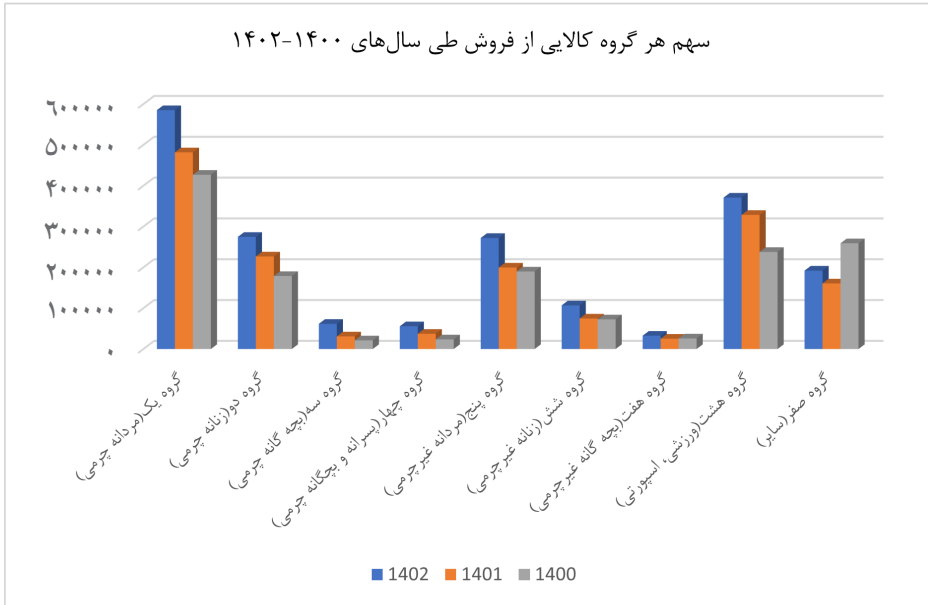
جدول شماره ۴- صورت سود و زیان شرکت کفش ملی (سهامی خاص) در سال‌های مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۲-۱۴۰۰-۱۴۰۱- مبالغ به میلیون ریال			
سود خالص	۵۷۱,۴۸۱	۷۱۱,۴۷۸	۱,۲۲۹,۳۱۴
هزینه مالیات بر درآمد	(۱۹۲,۵۷۶)	(۲۲۹,۲۸۹)	(۴۰۹,۶۵۵)
سود عملیات قبل از مالیات	۷۶۴,۰۵۷	۹۴۰,۷۶۷	۱,۶۳۸,۹۶۹
سایر درآمدها و هزینه‌های غیر عملیاتی	۲,۹۷۶	۳۴,۴۹۹	(۲۱,۲۶۸)
هزینه‌های مالی	۰	۰	(۵۲,۵۰۷)
سود عملیاتی	۷۶۱,۰۸۱	۹۰۱,۲۶۸	۱,۷۱۲,۷۴۴
سایر درآمدها	۳,۸۵۱	۱,۱۳۲	۸,۴۸۲
هزینه‌های فروش، اداری و عمومی	(۱,۰۶۱,۸۱۰)	(۱,۸۹۰,۹۰۰)	(۲,۶۰۲,۰۵۷)
سود ناخالص	۱,۸۱۹,۰۴۰	۲,۷۹۱,۰۳۶	۴,۳۰۶,۳۱۹
بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی	(۱,۳۴۹,۹۷۳)	(۲,۰۸۳,۹۲۱)	(۳,۵۸۳,۸۸۱)
درآمدهای عملیاتی	۳,۱۶۹,۰۱۳	۴,۸۷۴,۹۵۷	۷,۸۹۰,۲۰۰
شرح	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲
منبع: صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت			



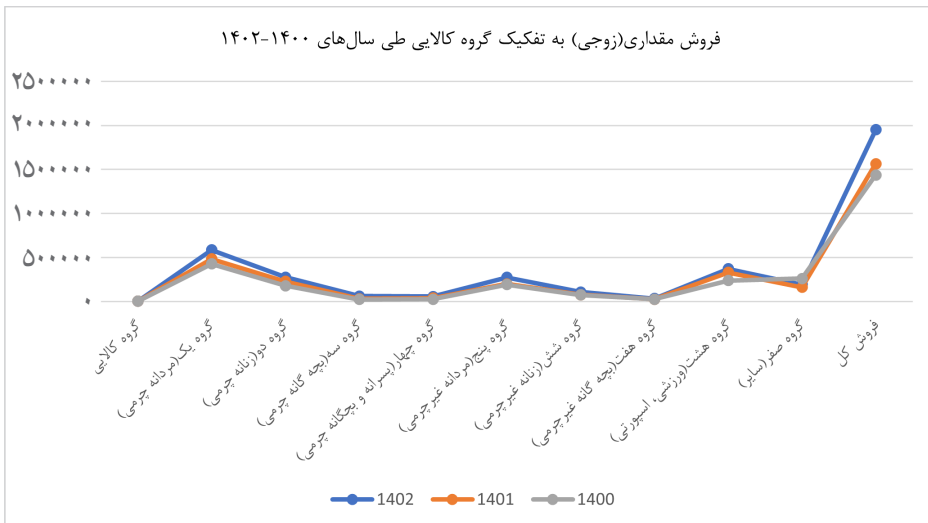
نمودار شماره ۲- روند رشد درآمد، بهای تمام شده و هزینه‌های فروش، اداری و عمومی در شرکت کفش ملی (۱۴۰۰-۱۴۰۲)

۱۴۰۰		۱۴۰۱		۱۴۰۲		گروه کالایی
سهم از فروش	مقدار (زوج)	سهم از فروش	مقدار (زوج)	سهم از فروش	مقدار (زوج)	
۲۹,۷۲	۴۲۶,۸۴۵	۳۰,۷۷	۴۸۱,۸۱۱	۲۹,۹۸	۵۸۵,۱۶۴	گروه یک (مردانه چرمی)
۱۲,۴۵	۱۷۸,۸۳۲	۱۴,۴۸	۲۲۶,۷۰۹	۱۴,۰۸	۲۷۴,۷۵۳	گروه دو (زنانه چرمی)
۱,۴۸	۲۱,۲۱۸	۱,۹۸	۳۰,۹۵۰	۳,۱۶	۶۱,۶۵۸	گروه سه (بچه گانه چرمی)
۱,۶۴	۲۳,۵۸۲	۲,۳۸	۳۷,۳۳۲	۲,۸۶	۵۵,۷۴۷	گروه چهار (پسرانه و بیجگانه چرمی)
۱۳,۲۳	۱۸۹,۹۴۳	۱۲,۷۵	۱۹۹,۶۱۵	۱۳,۹۴	۲۷۲,۰۵۰	گروه پنج (مردانه غیر چرمی)
۵,۰۶	۷۲,۶۰۲	۴,۷۸	۷۴,۷۷۵	۵,۴۸	۱۰۶,۹۵۶	گروه شش (زنانه غیر چرمی)
۱,۸۱	۲۵,۹۳۴	۱,۶۱	۲۵,۲۴۲	۱,۶۷	۳۲,۵۹۲	گروه هفت (بچه گانه غیر چرمی)
۱۶,۵۷	۲۳۷,۸۹۳	۲۰,۹۸	۳۲۸,۵۱۸	۱۹,۰۰	۳۷۰,۹۱۱	گروه هشت (ورزشی، اسپورتنی)
۱۸,۰۵	۲۵۹,۱۴۳	۱۰,۲۶	۱۶۰,۶۸۰	۹,۸۴	۱۹۲,۰۹۷	گروه صفر (سایر)
۱۰۰,۰۰	۱,۴۳۵,۹۹۲	۱۰۰,۰۰	۱,۵۶۵,۶۳۲	۱۰۰,۰۰	۱,۹۵۱,۹۲۸	مجموع

منبع: صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت؛ محاسبه سهم از فروش توسط نگارندگان



نمودار شماره ۳- سهم هر گروه کالایی در فروش طی سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۲



نمودار شماره ۴- فروش مقداری (زوجی) به تفکیک گروه کالایی طی سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۲

جدول شماره ۶- روند مقداری و ریالی فروش به تفکیک تأمین‌کنندگان شرکت و سهم هر یک از آنان از کل در

سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۲

۱۴۰۰			۱۴۰۱			۱۴۰۲			گروه کالایی
درصد	میلیون ریال	تعداد-زوج	درصد	میلیون ریال	تعداد-زوج	درصد	میلیون ریال	تعداد-زوج	
۱۲	۲۴۴,۳۱۳	۶۱,۱۸۹	۱۲	۴۳۸,۵۰۳	۹۴,۶۸۶	۱۲	۶۴۵,۱۰۱	۱۱۶,۶۶۰	تولیدی فرزین
۲۱	۴۳۵,۳۳۵	۲۶۴,۸۷۳	۱۱	۴۰۸,۷۵۸	۲۴۸,۸۵۰	۱۳	۶۶۵,۹۱۱	۲۳۲,۷۱۳	تولیدی پلاستوکار
۱۰	۲۰۰,۸۰۲	۶۵,۶۳۶	۱۰	۳۷۸,۵۲۷	۹۳,۱۳۳	۱۲	۶۲۳,۳۰۱	۱۰۵,۴۰۵	تولیدی نگین کمان گل‌سار
-	-	-	۱۱	۴۰۰,۱۷۲	۱۶۰,۲۶۰	۹	۴۶۹,۵۰۸	۱۵۶,۴۵۸	تولیدی نهرین
۶	۱۳۴,۱۴۵	۳۹,۶۵۳	۸	۲۷۳,۴۶۱	۶۱,۹۱۲	۶	۳۳۱,۷۲۴	۴۸,۸۳۶	تولیدی پارس کندور
-	-	-	-	-	-	۴	۲۱۴,۱۱۰	۲۲,۸۰۰	تولیدی چرم‌آلما
-	-	-	-	-	-	۳	۱۷,۵۸۳	۲۴,۴۵۰	تولیدی نبات‌چیان
-	-	-	۱	۳۷,۹۲۱	۸۱,۳۹۲	۲	۱۰۵,۷۷۶	۱۵۲,۲۲۴	تولیدی نسیم سحر
۱۲	۲۳۸,۳۵۴	۲۰۵,۶۸۶	۹	۳۳۸,۲۶۸	۲۴۴,۷۷۶	۱	۱۴,۹۲۷	۳,۹۷۸	تولیدی طلوع پیام ایرانیان
۶	۱۳۳,۱۷۹	۷۸,۹۳۵	۴	۱۳۲,۸۷۱	۸۴,۲۰۶	۱	۷۷,۱۷۴	۳۶,۶۴۰	تولیدی گیوا مهام
۳۳	۶۷۸,۰۲۹	۶۶۱,۴۵۹	۳۳	۱,۲۰۴,۲۰۳	۶۳۱,۳۲۹	۳۶	۱,۹۹۴,۰۷۹	۸۶۱,۶۶۶	موارد متعدد*
۱۰۰	۲,۰۶۴,۱۵۷	۱,۳۷۷,۴۳۱	۱۰۰	۳,۶۱۲,۶۸۴	۱,۷۰۰,۵۴۴	۱۰۰	۵,۳۲۰,۱۹۴	۱,۷۶۱,۸۳۰	مجموع

\* سایر موارد متعدد مربوط به خرید از سایر تأمین‌کنندگان کفش بوده که با توجه به مبلغ خرید در سال‌های مذکور تحت عنوان موارد متعدد قید گردیده است. همچنین با توجه به سیاست شرکت در سال ۱۴۰۲ در خصوص پروژسسانی سبد کالایی اخذ قرارداد با تأمین‌کنندگان بدون محدودیت شرط ارائه محصولات جدید و کیفیت مناسب و قیمت رقابتی در دستور کار قرار گرفته است.

منبع: صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت

فصل دوم: آشنایی با شرکت کفش ملی | ۳۱

همچنین وضعیت مالی شرکت کفش ملی (سهامی خاص) طی ۳ دوره اخیر مطابق جدول زیر است:

جدول شماره ۷- صورت وضعیت مالی شرکت کفش ملی (سهامی خاص) طی سه دوره ۱۴۰۰-۱۴۰۲			
۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	
دارایی‌ها			
دارایی‌های غیر جاری			
۳۴۰,۵۸۴	۴۴۸,۷۳۹	۵۱۸,۸۷۸	دارایی‌های ثابت مشهود
۳۳,۵۴۸	۳۴,۳۲۶	۳۴,۴۶۶	دارایی‌های نامشهود
۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت
۳۷۴,۳۳۲	۴۸۳,۲۶۵	۵۵۳,۵۴۴	جمع دارایی‌های غیر جاری
دارایی‌های جاری			
۲۳,۱۴۹	۳۱,۹۱۴	۳۱,۰۹۶	پیش‌پرداخت‌ها
۲,۶۶۳,۰۵۸	۴,۲۰۵,۲۸۲	۵,۹۳۹,۵۹۱	موجودی مواد و کالا
۱۱۵,۹۴۳	۱۰۴,۲۲۰	۲۸۱,۳۳۶	دریافتی‌های تجاری و سایر دریافتی‌ها
۲۹۰,۱۳۰	۰	۰	سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت
۱۱۹,۸۲۸	۴۶۹,۷۷۹	۵۲۸,۰۷۷	موجودی نقد
۳,۲۱۲,۱۰۸	۴,۸۱۱,۱۹۵	۶,۷۸۰,۱۰۰	جمع دارایی‌های جاری
۳,۵۸۶,۴۴۰	۵,۲۹۴,۴۶۰	۷,۳۳۳,۶۴۴	جمع دارایی‌ها
حقوق مالکانه و بدهی‌ها			
حقوق مالکانه			
۱۰۶,۲۵۰	۱۰۶,۲۵۰	۱۰۶,۲۵۰	سرمایه
۱۰,۶۲۵	۱۰,۶۲۵	۱۰,۶۲۵	اندوخته قانونی
۱۳۲	۱۳۲	۱۳۲	سایر اندوخته‌ها
۵۹۵,۰۶۲	۸۸۱,۵۴۰	۱,۳۲۴,۶۰۴	سود انباشته
۷۱۲,۰۶۹	۹۹۸,۵۴۷	۱,۴۴۱,۶۱۱	جمع حقوق مالکانه
بدهی‌ها			
بدهی‌های غیر جاری			
۱۵۳,۵۹۰	۳۷۳,۶۶۹	۴۲۸,۰۸۵	ذخیره مزایای پایان خدمت کارکنان
۱۵۳,۵۹۰	۳۷۳,۶۶۹	۴۲۸,۰۸۵	جمع بدهی‌های غیر جاری

بدهی‌های جاری			
۲,۲۰۹,۱۴۴	۳,۲۸۶,۳۸۷	۳,۹۱۶,۰۷۸	پرداختی‌های تجاری و سایر پرداختی‌ها
۲۱۸,۵۶۰	۲۸۶,۸۹۹	۵۱۴,۹۸۱	مالیات پرداختی
۲۱۲,۱۸۸	۲۸۵,۲۵۲	۷۱۷,۵۰۸	سود سهام پرداختی
۳۵,۸۹۰	۰	۲۲۴,۴۸۵	تسهیلات مالی
۴۴,۹۹۹	۶۳,۷۰۷	۹۰,۸۹۶	پیش دریافت‌ها
۲,۷۲۰,۷۸۱	۳,۹۲۲,۲۴۵	۵,۴۶۳,۹۴۸	جمع بدهی‌های جاری
۲,۸۷۴,۳۷۱	۴,۲۹۵,۹۱۴	۵,۸۹۲,۰۳۳	جمع بدهی‌ها
۳,۵۸۶,۴۴۰	۵,۲۹۴,۴۶۰	۷,۳۳۳,۶۴۴	جمع حقوق مالکانه و بدهی‌ها
منبع: صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت			

## ۲-۵- دارایی‌ها و ارزش تقریبی آن

### ۱-۲-۵- دارایی‌های ثابت مشهود و ارزش تقریبی آن

جدول شماره ۸- ارزش (مبلغ) دفتری دارایی‌های ثابت مشهود شرکت کفش ملی در سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۲ (مبالغ به میلیون ریال)						
سال	زمین	ساختمان	ابزارآلات	وسایل نقلیه	اثاثه و منسوبات	جمع
۱۴۰۰	۱۹۷,۵۰۹	۱۱۷,۹۰۶	۱۸۹	۵۱۰	۲۴,۴۷۰	۳۴۰,۵۸۴
۱۴۰۱	۱۹۷,۵۰۹	۲۱۰,۳۸۱	۲۳۲	۳۸۳	۴۰,۲۳۴	۴۴۸,۷۳۹
۱۴۰۲	۱۹۷,۵۰۹	۲۶۸,۲۰۳	۱,۱۵۴	۸,۶۷۴	۴۳,۳۳۸	۵۱۸,۸۷۸
منبع: صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت						

## ۲-۲-۵- دارایی‌های نامشهود و ارزش تقریبی آن

جدول شماره ۹- ارزش (مبلغ) دفتری دارایی‌های نامشهود شرکت کفش ملی در سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۲ (مبالغ به میلیون ریال)					
جمع	پیش پرداخت سرمایه‌ای	نرم‌افزارها	سرقتی محل کسب	حق امتیاز	خدمات عمومی
۳۳,۵۴۸	۷۱۱	۳,۶۱۷	۲۶,۱۹۸	۳,۰۲۲	۱۴۰۰
۳۴,۳۲۶	۷۱۱	۴,۳۹۹	۲۶,۱۸۹	۳,۰۲۷	۱۴۰۱
۳۴,۴۶۶	۷۱۱	۴,۳۵۶	۲۶,۱۰۵	۳,۲۹۴	۱۴۰۲
منبع: صورت‌های مالی حسابرسی شده شرکت					

فصل سوم



## تحلیل وضعیت شرکت کفش ملی

چالش‌ها، اقدامات انجام شده و برنامه‌های آینده



### ۳- یافته‌های مطالعه

در این فصل، یافته‌های مطالعه ارائه می‌شود. تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته بر اطلاعات اولیه و متون مصاحبه‌ها در سه مرحله‌ی اصلی تقلیل متن، اکتشاف متن و یکپارچه‌سازی اکتشافات ارائه می‌شود. در این بخش، در آغاز تاریخچه مختصری از این شرکت از زبان مدیران ارائه می‌گردد. سپس، چالش‌های شرکت کفش ملی تشریح می‌گردد. در ادامه، اقدامات و برنامه‌هایی که انجام شده است، توضیح داده می‌شود. در پایان نیز، مزیت رقابتی این شرکت از نگاه مدیران تشریح شده است.

#### ۳-۱- تاریخچه برند شرکت کفش ملی (به روایت مدیران شرکت کفش ملی)

مدیران شرکت کفش ملی، از سابقه برند آگاهی زیادی دارند و تصویری نوستالژیک از برند کفش ملی ارائه می‌دهند. شهرت برند در گذشته یکی از نکات کلیدی است که بسیار بر آن تأکید می‌شود. در گذشته گروه صنعتی ملی، تولیداتی همچون زیره کفش، بند پوتین و کفش کیکرز داشته است. این شرکت، در کشورهای مختلف شعبه داشته است و از محبوبیت قابل توجهی برخوردار بوده است. معمولاً فروشگاه‌های کفش ملی جنب بانک ملی تأسیس می‌شدند که این خود به فرایند برندینگ آن کمک می‌کرده است. کفش ملی در آغاز بر اساس توزیع مویرگی احداث شده است و به بازار وابستگی نداشته است و خرده‌فروشی داشته است. در حال حاضر، دلیل پابرجایی کفش ملی، املاک و دارایی‌هایش است که بیشتر آنها از نظر سند وضعیت مشخصی نداشته و به همین خاطر واگذار نشده‌اند چرا که در اوایل دهه هشتاد و شروع مدیریت دولتی، املاک سنددار در سال‌های گذشته واگذار گردیده یا فروخته شده‌اند. کفش ملی در زمان جنبش‌های کارگری از حاشیه دور بوده است و این نیز یکی دیگر از دلایل پابرجایی آن بوده است. یکی دیگر از دلایل پابرجایی شرکت، حمایت و فشار تولیدکننده‌ها است. بر اساس نظرات مدیران، دوران اوج گروه

صنعتی ملی، سال ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۰ بوده است. در این دوره، تخصص‌گرایی محور فعالیت گروه صنعتی ملی بوده است. قبل از این دوره، شرکت کفش ملی از طرف تولیدکنندگان تحریم شده بود. اما در زمان اوج شرکت، خرید به صورت امانی انجام می‌شد و قیمت‌گذاری‌ها اصولی بوده است. اجناس رسوبی کاهش پیدا کرده است. قراردادهای به صورت ماهیانه تمدید می‌شد و از زنجیره تأمین رضایت کامل وجود داشت. اقدامات اصلاحی همچون مکانیزه کردن سیستم شرکت، ساماندهی مکانی، یکسان کردن تابلوهای فروشگاه‌ها، منظم شدن انبارداری و اصلاح فرایندها صورت گرفت. مصاحبه با آقای پرومند: «کفش ملی از اولش و هدف از در واقع خلقتش توسط مرحوم ایروانی این بود که می‌خواست وابسته به بازار نباشد و شبکه توزیع و خرده‌فروشی رو خودش داشته باشه، کفش ملی رو با رویکرد توزیع مویرگی احداث کرد و امروز هم اگر باقی مونده به دلیل اینکه تو زمینه خرده‌فروشی بوده به واسطه املاکش بوده در غیر این صورت این شرکت هم سرنوشتی جز سرنوشت شرکت‌های دیگه نداشت و منحل شده بود به واسطه دارایی‌هاش و به واسطه اینکه نیروهای انسانی پراکنده بودند و به دور از مسائل کارگری و حواشی که تو اون مقطع دهه ۸۰ و ۷۰ شرکت باهاش مبتلا بود، اعتصابات و اجتماعات و مسائلی این چنینی، از این حاشیه‌ها به دور موند و همین موضوع باعث شد که باقی بمونه و الان هم به عنوان تنها فرزند گروه صنعتی ملی که جورکش کل مجموعه است و بخش درآمد اصلی شرکت شاید بالغ بر ۹ درصد درآمد شرکت تو این حوزه هست داره ایفای نقش می‌کنه و فعاله... یکی از رسالت‌هایی که کفش ملی تو سالیان مختلف راجع بهش بحث میشد این بود که بتونه در واقع به عنوان بزرگترین زنجیره خرده‌فروشی کفش، به حمایت از تولیدات داخلی داشته باشه. بنابراین این مجموعه عوامل باعث شد که کفش ملی بمونه. اگه کفش ملی اگر مشکلات ملکی و در واقع مسائل خاص خودشو نداشت، الانم شبکه ملی تا حالا منحل شده بود. یعنی به سری عوامل داخلی، عوامل بیرونیش هم حمایت تولیدکننده‌ها از اینی که مقاومت می‌کردن از اینی که کفش ملی تبدیل بشه به صنف دیگه‌ای، یا در واقع منحل بشه یا مسائلی از این دست...».

### ۲-۳- اصلی‌ترین چالش‌های شرکت کفش ملی

اصلی‌ترین چالش‌های شرکت کفش ملی در ده مقوله اصلی با عنوان «ساختار مدیریتی»، «سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی»، «بازاریابی و تبلیغات»، «برندسازی مجدد شرکت کفش ملی»، «اقدامات توسعه‌ای»، «املاک و دارایی‌ها»، «رقبا»، «نیروی انسانی»، «زیرساخت‌ها» و «واحد فناوری» تقسیم‌بندی شده است. ذیل این ده مقوله، سی و هشت مفهوم بنیادین صورت‌بندی شده است. در این بخش، این مقوله‌ها و مفاهیم توضیح داده می‌شود.

جدول شماره ۳-۱ - چالش‌های موجود در شرکت کفش ملی

ردیف	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم بنیادین
۱	ساختار مدیریتی	چرخش مداوم و زودهنگام مدیران
۲		عدم شکل‌گیری هیئت مدیره ثابت ستاندار
۳		عدم ثبات مدیریت و مسأله بی‌انگیزگی و ریسک‌ناپذیری مدیران
۴		فقدان تفکر سیستمی در مدیریت
۵		ارجحیت همگن بودن جناح سیاسی بر توسعه عملکردی در انتخاب مدیران
۶		مدیریت دولتی مبتنی بر اقتصاد دولتی
۷	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی	نداشتن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز
۸		تخصیصی نبودن کمیته انتخاب کفش و تصمیم‌گیری قائم به فرد
۹		تعاملات درون سازمانی و بین بخشی شرکت در مجموعه هلدینگ
۱۰	بازاریابی و تبلیغات	نداشتن استراتژی مشخص برای تبلیغات
۱۱		تبلیغات محدود و سطحی
۱۲		ضعف در تحقیقات بازار
۱۳		دارا نبودن بانک داده مشتریان
۱۴		پیشی گرفتن رقبا در زمینه تبلیغات
۱۵		چالش درجه‌بندی فروشگاه‌ها
۱۶	عدم رعایت چیدمان فروشگاه‌ها	
۱۷	برندسازی مجدد شرکت کفش ملی	هزینه بالای برندسازی و زمانبر بودن فرایند آن
۱۸		سطحی بودن اقدامات صورت گرفته در رابطه با برندسازی
۱۹		پیشی گرفتن رقبای کفش ملی در زمینه برندسازی
۲۰	اقدامات توسعه‌ای	چالش زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌های کفش ملی
۲۱		فاصله گرفتن از تولید
۲۲	املاک و دارایی‌ها	نامشخص بودن وضعیت املاک و دارایی‌ها و عدم استفاده بهینه از آنها
۲۳		اعمال قدرت رقبا در قیمت‌گذاری
۲۴	رقبا	توان بالای تبلیغاتی رقبا
۲۵		گسترش برندهای جدید کفش در سال‌های اخیر در ایران و فضای رقابتی چالش‌برانگیز
۲۶		قیمت‌گذاری پایین به دلیل دولتی بودن شرکت کفش ملی
۲۷		کاهش رغبت تأمین‌کنندگان/تولیدکنندگان به همکاری با شرکت کفش ملی
۲۸		پراکنش بالای نیروی انسانی
۲۹	نیروی انسانی	ریزش و تعویض مکرر نیروی انسانی فروشگاه‌ها
۳۰		مقاومت در برابر آموزش نیروی انسانی فروشگاه‌ها
۳۱		عدم توازن نیروی انسانی در بخش ستاد و فروشگاه
۳۲		سمت‌سازی و دستوری بودن استخدام
۳۳		فرهنگ سازمانی غالب
۳۴	زیرساخت‌ها	ضعف در زیرساخت‌ها و HSE
۳۵		انبارداری سنتی
۳۶	واحد فناوری	قدیمی بودن سخت‌افزارها
۳۷		امنیت اتاق سرور

### ۳-۲-۱ - چالش‌های ساختار مدیریتی

در این بخش، شش مفهوم بنیادین مرتبط با چالش‌های ساختار مدیریتی تشریح گردیده است.

### ۳-۲-۱-۱ - چرخش مداوم و زود هنگام مدیران

شرکت کفش ملی در سال‌های مختلف درگیر مشکلات مدیریتی متعددی است که یکی از اصلی‌ترین این چالش‌ها، چرخش مداوم و زود هنگام مدیران است به گونه‌ای که این مسئله منجر به مسائل متعددی شده است.

مصاحبه با آقای محبی: «من خدمت شما بزرگوار بگم من اشاره هم کردم، یکی از بدترین معضلاتی که ما تو بحث شرکت‌های دولتی داریم، تغییر زود هنگام مدیریت‌هاست و عدم تجربه‌ای که در انتخاب به مدیر انجام میدن و میارن میزان تو شرکت‌های بازرگانی».

### ۳-۲-۱-۲ - عدم شکل‌گیری هیئت مدیره ثابت ستاندار

از جمله این مسائل، عدم شکل‌گیری هیئت مدیره ثابت ستاندار است. این مسئله باعث شده است بسیاری از امور جاری شرکت از جمله ساماندهی املاک، مولدسازی، بازسازی فروشگاه‌ها، زنجیره‌ای شدن فروشگاه و غیره با چالش روبه‌رو گردد.

مصاحبه با آقای دکتر دلپسند: «ببینید الان من همین الان شش تا طرح دارم... می‌تونیم تسهیلات هم بگیریم، و می‌تونیم راه‌اندازیش کنیم به دفعه سود شرکت چند برابر بشه، ولی به هیچ تصمیمی نمی‌تونیم بگیریم چون هیئت مدیره مون ثبت نشده، و الان من اگه برم به دادگاهی به جایی بخوام مجوز کاری بیار میگم خب روزنامه لطفاً بیار ما روزنامه نداریم از سال ۹۴ یعنی ۹ ساله اینجا هیئت مدیره گروه صنعتی ملی هیچ وقت جمع نشده، ستاندار نشده و تثبیت نشده. این اولین هشدار! ...».

مصاحبه با آقای صداقت: «... هم کسانی که می‌خوان مدیر شرکت باشند، باید ثبات مدیریتی داشته باشند... خیلی از شرکت‌ها ثبتشون هم مونده. حالا مثلاً الان ما گروه صنعت ملی اصلاً روزنامه هم نداره، شرکت مدیریت توسعه روزنامه هم نداره. تنها روزنامه‌ای که الان شرکت کفش ملی ما گرفته چون اونا مدیرانشون دولتی بودن یا ستان (سامانه تبادل اطلاعات نهادهای مالی) نداشتند، نتونستند بگیرن. وقتی اینا هم نداشته باشی به حکم حقوقی علیه‌ات صادر میشه در حد ۲۰۰۰ میلیارد تومن، ملک از دست میره، چون روزنامه نداری نمی‌تونی بری وکیل بگیر، نمی‌تونه دفاع بکنه، شرکت ضرر می‌کنه...».

### ۳-۲-۱-۳- عدم ثبات مدیریت و مسأله بی‌انگیزگی و ریسک‌ناپذیری مدیران

از طرف دیگر، عدم ثبات مدیریت باعث می‌شود، برخی مدیران ارشد رویکرد زودگذر و موقت به جایگاه خود دارند و به همین دلیل، ریسک‌پذیری در تصمیم‌گیری با چالش مواجه می‌گردد و معمولاً مدیران دست به اقدامات بلندمدت و برنامه‌ریزی تحول‌ساز نمی‌دهند و انگیزه کمتری برای انجام اقدامات توسعه‌ای دارند. بدین ترتیب، بسیاری از برنامه‌ها یا شروع نمی‌شود و یا اگر شروع شوند، پیگیری نمی‌گردند و برنامه‌های باز زیادی وجود دارد. تصمیم‌هایی که گرفته می‌شوند نیز سلیقه‌ای و مقطعی هستند و معمولاً پشتوانه اجرایی ندارند. از جانب دیگر، کارکنان و نیروی انسانی نیز مشروعیت کافی برای جایگاه مدیریت قائل نیستند و ممکن است به اندازه کافی پیرو دستورهای مدیریتی حرکت نکنند. این مسئله چرخش مدیریتی، اصلی‌ترین چالشی بود که مدیران شرکت کفش ملی در رابطه با آن اجماع نظر داشتند.

مصاحبه با آقای شبانی: «الان آقای محمودی که تازه او مدن. دوتا دستور از آقای ترکی دارم، دستوراشم هست... هم برای کفش ایمنی نوشته، که انشالله به مناسبت آزادسازی خرمشهر شروع بفرمایید. هم تولید جوراب نوشته، تولید کارتن نوشته... اما مدیرعامل بعدی که او مد مخالف این موضوع بود».

مصاحبه با آقای صداقت: «یا مثلاً مدیران انگیزه‌ای برای کار کردن توسعه‌ای در دستگاه‌های دولتی ندارند، مدیران میان وقتشونو به جوری بگذرونند تو شرکت دولتی که فقط خراب نشه اون سیستم. یعنی کم پیش میاد مدیری... من خودم هر جا که باشم مرکز دنیاست برم... خب حالا که وقتمون فروختم باید توسعه‌ای کار بکنم دیگه. الان من اوادم اینجا باید اثرگذار باشم یعنی اینجا باید بی‌تأثیر نباشم بیام بیرون. بعد که از کفش ملی رفتم بی‌تأثیر نباشم بی‌خیر نباشم به گفته جنوبی‌ها. بعد خب حالا میام اینجا که شروع بکنم کارای توسعه‌ای کردن، بعد میگن نه اصلاً اینجا کار نکن. اگر کار کردی حاشیه برات درست می‌شه...».

### ۳-۲-۱-۴- فقدان تفکر سیستمی در مدیریت

یکی دیگر از چالش‌های موجود در سطح مدیریت، عدم وجود تفکر سیستمی است. نبود این رویکرد باعث ایجاد برش در کار و صرفاً پرداختن به یک مسئله از مجموعه مسائل بر اساس سلیقه مدیریت در هر دوره کاری است. به عنوان مثال در حال حاضر، مدیریت کفش ملی بیشتر متمرکز بر رضایتمندی نیروی انسانی است و با در نظر گرفتن امتیازهای رفاهی، به دنبال جلب همکاری و مشارکت آنها است و اقدامات مثبتی در این خصوص انجام داده است که در قسمت اقدامات صورت گرفته با جزئیات تشریح خواهد شد. یا به عنوان مثال، مسئله‌مندی رفتن شرکت به سمت و

سوی تولید، یکی از آن جمله مسائلی است که در دوره‌های مختلف بر اساس سلیقه مدیر به عنوان یک اولویت مطرح شده است یا از مجموعه اولویت‌ها حذف شده است.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «...خب به سری چیزایی که دیگه شاید تو شرکت‌های دولتی معمولاً عرفه تغییر مدیریتی مدیریت ارشد، تغییر رویه‌ها مثلاً فرض کنیم مثال دارم میزمن میاد میگه آقا اصلاً کفش بچگانه برای چی می‌گیری مثلاً؟ بریم تو کفش بزرگسال و اینا... بعد مثلاً مدیر عامل دو سال بعد... بعد با اون ریل داری حرکت می‌کنی بعد مدیر عامل بعدی میاد میگه داری چیکار میکنی؟ اصلاً معلومه داری چیکار میکنی تو الان اگه کفش بچه رو نگیری دیگه نسل جدید وارد این مجموعه همیشه جدید وارد مجموعه نشه نمیدونم مشتری نداری ده سال بعد کفش... خب باشه بریم... دوباره ریل عوض میشه مثلاً به سمت بچگونه. بعد دوباره مثلاً میاد میگه که خب... زنونه چی زنونه؟... خیلی از این حرف‌ها به تنهایی درسته، خیلی از این تحلیل‌ها به تنهایی درسته، اما باید به خط و مشی‌ای درست بشه، به فرایندی... می‌خوام بگم همه این حرفا به تنهایی درسته ولی توی اون سیستمه باید به خط و مشی‌ای باشه که برسی به اون نتیجه. ولی خیلی وقتا توی دولت، توی تغییر مدیریت هی تیکه تیکه به برش‌های کاری اعلام میشه انجام میدن بدون اینکه در نهایت انجام بشه.»

### ۳-۲-۱-۵- ارجحیت همگن بودن جناح سیاسی بر توسعه عملکردی در انتخاب مدیران

یکی دیگر از چالش‌های موجود در سطح مدیریت، ارجحیت همگن بودن جناح سیاسی بر توسعه عملکردی در انتخاب مدیران است. در دوره‌های مختلف، اساس انتخاب مدیران شرکت بازرگانی کفش ملی، جناح سیاسی بوده است و این مسئله منجر به چرخش مدیریتی مکرر و پیامدهای مختلف آن شده است. از طرفی، انتخاب مدیران، بر اساس روابط و نه ضابطه بوده است و این مسئله شرکت را از اهداف کلان و بلندمدت دوره کرده است. این چالش، در مجموعه چالش مرتبط با چرخش مدیریتی، اصلی‌ترین عامل رکود در این شرکت بوده است.

مصاحبه با آقای دکتر دلپسند: «آره بستگی داره، ببینید ما دولت آقای رئیسی خب دو سه سال دیگه تجربه پیدا کرده بود همه آدامشم چیده شده بودن، همه با هم هماهنگ تقریباً بودن، دوستان همه هم پیدا کرده بودن، همه هیئت مدیره‌های بزرگ کنار هم قرار گرفته بودند. الان به باز دوباره به چجوری بگم پاره پاره شده، مثلاً به جایی هماهنگن، باز مدیره مثلاً تیم جدید اومده، بعد این منتظره که عوضش کنن کار بکنه، اینم منتظره که آدم خوب گیر بیاره رفیقشو بزاره اونجا که مثلاً باز بره کارای اینو پیاده کنه، این بهش هدف نمیده استراتژی نمیده، برنامه نمیده، اونم اگه بهش تازه بده اجرا نمی‌کنه میگه چون من قراره خودم برم، میگه من برنامه نمیدم که

خودم اجرا کنم. وقتی گذاشتمش اینم اینجا پایین نشسته منتظره نفر بعدی بره. این مثلاً با زمان حل میشه، مثلاً شاید ۶ ماه ۵ ماه دیگه انشالله بهتر بشه شرایط الان چیزی که هست، که این هماهنگی کم کم اتفاق بیفته...».

مصاحبه با آقای آتشین: «... منتها بهترین راهش اینه که اعضا هیئت مدیره اش باید مشخص باشه. صرفاً سیاسی نباشن. حالا اعضای مدیره که سیاسی نیستند تقریباً بهتر کار می‌کنند. طیفی که میاد عموماً بالا مثلاً تو گروه صنعتی ملی تو آتیه صبا آشنا دارن، صرفاً به یک ضابطه‌ای میان و صرفاً شاید بخوام فقط مثلاً منویات اونارو انجام بدم... اینجا بحثش سیاسیه آدم‌هایی که معمولاً میان به این شکل میان. که وابستگی سیاسی دارند شاید با مدیریت اصلاً همراه نباشه یا شاید برعکس باشه. منتهی من میگم آقا کار تجاری ما داریم انجام میدیم اون نفری که میاد فارغ از اون حزب سیاسیش باید بیاد اینجا کار انجام بده. حالا چه موافق چه مخالف.»

### ۳-۲-۱-۶- مدیریت دولتی مبتنی بر اقتصاد دولتی

یکی دیگر از چالش‌های مرتبط با سطح مدیریت، مدیریت دولتی مبتنی بر اقتصاد دولتی است. این مسئله منجر به چالش‌های متعددی می‌گردد. از جمله این مسائل، چالش در تصمیم‌گیری، عدم شایسته‌سالاری، عدم تداوم مدیریتی، پایبند نبودن به استراتژی‌ها، قائل به نظر شخصی بودن، باند بازی، رانت، گروه بازی و درگیری مداوم با مسائل سیاسی و خرید دستوری کفش است. مدیریت دولتی، در سال‌های اخیر منجر به کاهش سهم بازار کفش ملی از صنعت کفش شده است و توان رقابتی این شرکت با رقبای کاهش یافته است. فروشندگان رقیب در حال افزایش تعداد فروشگاه‌ها، برندسازی پر قدرت و امکان مانور قیمتی و تبلیغاتی دارند، اما این امکان برای شرکت کفش ملی فراهم نیست.

مصاحبه با آقای صداقت: «... ببینید چالش‌های مدیریتی تو مجموعه‌های دولتی همیشه زیاده. ببینید ما... من مدیر تو سیستم خصوصی که باشم زیاد درگیر حاشیه نیستم. بیشترین چیزی که دامن گیر شرکت‌های دولتی و چالش هست اینه که مجموعه‌های دولتی حاشیه زیاد دارند. طرف بابت چیه؟ ثبات مدیریتی وجود ندارد... بعد اون طرفی که کارشناسه یا کارمندی یا کارگری یا اون نیرویی که شما می‌خواه باهاش کار کنید اینجا، اون چرخش مدیران رو دیده. یعنی براش زیاد اهمیتی نداره که این سلسله‌مراتبش رعایت بشود یا نشود. میگه آقا صداقت چهار روز هست اینجا، میره دیگه... مدیران بابت این چالش دارند...».

مصاحبه با آقای برومند: «مهم‌ترین چالش مدیریتی که گفتم اگه کلی بخواهیم نگاه کنیم مدیریت دولتی. مدیریت دولتی خوب مسائل خاص خودشو داره عدم توانمندی تصمیم‌گیری، عدم شایسته‌سالاری، عدم تداوم مدیریتی، پایبند نبودن به استراتژی‌ها، قائل به نظر شخصی

بودن، باند بازی، رانت، گروه بازی نمی‌دویم مسائل سیاسی مهمترین چیزی که تو اقتصاد دولتی است».

مصاحبه با آقای صداقت: «خدمتتون عرض کنم توی یه مقطعی، کفش ملی فقط می‌خریدن، ما یکی از ضعف‌های شرکت‌های دولتی همین‌دیگه... آقای وزیر زنگ میزنه با خانم ایکس قرارداد ببندید، کفش هر چی داره ازش بخرید... دستوری میشه. یعنی مثلاً دارم میگما... شاید این اتفاقات نمی‌افتاده ولی حالا به هر طریقی یه سری اتفاقاتیه تو حکومتیه، دولتی، بابت این باعث میشه...».

### ۳-۲-۲- چالش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی

در این بخش، سه مفهوم بنیادین مرتبط با چالش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی تشریح گردیده است.

#### ۳-۲-۲-۱- نداشتن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز

یکی دیگر از چالش‌هایی که شرکت کفش ملی با آن درگیر است، مسائل مرتبط با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی است که این مسائل در این بخش تشریح می‌گردد. اولین مسئله این است که شرکت کفش ملی، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز مشخصی تعیین نکرده است و در برخی دوره‌های مدیریتی این امور انجام شده است اما مورد پیگیری قرار نگرفته است. یکی دیگر از مسائل، استراتژی انتخاب مدیران بوده است که معمولاً بر اساس معیار مشخص و برنامه‌ها انتخاب نشده‌اند. استراتژی‌های مشخصی وجود ندارد و در رابطه با فرایند خرید و فروش، نظرات متنوع و سلیقه‌ای اعمال می‌گردد. به عنوان مثال در برخی دوره‌ها، با قراردادهای قطعی موافقت بیشتری وجود دارد و در برخی مواقع، اقبال مدیریت به سمت قراردادهای امانی است. هر کدام از این مسیرها پیامدهای منحصر به فردی دارد. تغییر مکرر رویه‌ها، از چالش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی است. از سوی دیگر، خط‌مشی‌های شرکت وابسته به نگرش‌های مدیریتی و مقطعی است و یک خط‌مشی مشخص وجود ندارد که در دوران مختلف مدیریت دنبال گردد. اگر رویه‌ای تعریف گردد، فرایند پشتوانه آن معمولاً تعریف نمی‌گردد و مستندسازی لازم انجام نمی‌گردد. به عنوان مثال اگر محصول جدیدی مانند کفش زنانه به بازار وارد گردد، فروشندگان کفش ملی، آموزش و مهارت لازم برای فروش این محصول به بازار هدف را ندارند و معمولاً کفش ملی، به عنوان یک برند مردانه فروش برندسازی شده است.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «مشکل عدم ثبات یعنی چی؟ مثال دارم میزنم شما فرض

کنید تو این برهه زمانی خب یه مدیرعاملی میاد میگه اوکی من می‌خوام مثلاً یه تحول اساسی بدم خب فارغ از این چیزی که تو این سال‌ها اتفاق افتاده. مثلاً بخوام این کارو بکنم باید برم مثلاً فروشگاه‌هام رو اصلاح کنم. ببینید یه سری چیزا بدیهیات که همه میدونن، همه هم که بیرونن قضاوت می‌کنند. فروشگاه‌هاتون چقدر بده! چرا دکور خوب ندارید؟ چرا ویتترین خوب ندارید؟ چرا فروشنده‌هاتون خوب نیست؟ چرا فروشنده خانم ندارید؟ اگه می‌خواید زنونه بفروشید چرا خانم ندارید؟... ما دستورالعمل، روش اجرایی برای نحوه انتخاب محصول نداشتیم. مدون نداشتیم. مثلاً روش اجرایی نبود... بعدها فهمیدم که شرکت سال ۹۶ یک ایزو گرفته ولی کاملاً فرمالیته که اصلاً هیچ پرسنلی نه خبر داشت نه دستورالعملی دید نه داکومننت داشت».

مصاحبه با آقای برومند: «حالا شما می‌فرمایید چرخه مدیریت دانش، من دیگه وظیفه‌ی مدیریت دانش رو که ندارم وقتی که خود سازمان اهمیتی برای نیروی انسانی قائل نیست... مثلاً من یه زمانی خب مثلاً بحث در واقع ویژن و در واقع چشم‌انداز و نمی‌دونم مأموریت و بیان مأموریت و اینا رو همه رو می‌نوشتیم... دبیر کارگروه استراتژیک بودم الان بهم بگید دو خط بنویس نمیدونم چیه. چون اینا هیچ‌کدوم ترتیب اثر داده نشد... الان شما سازمانی که چشم‌انداز نداره، مأموریت نداره، مگه میشه سازمان چشم‌انداز نداشته باشه. من کارمند من واحد من نمی‌دونم یه تشکل باید به یک افق دیدی داشته باشم حرکت کنم یه شاخصی باشه یه چیزی باشه. شما مقوله... پس نشون میده که سازمان این مسائل براش اهمیت نداره، وقتی اهمیت نداره این بی‌توجهی هم تو من در واقع کارمند رسوخ پیدا می‌کنه و باعث میشه که منم نسبت به مسائل نهایتش اینه که یه تعهدی دارم کارم میگم سعی کنم درست انجام بدم. همین».

### ۳-۲-۲-۲- تخصیص نبودن کمیته انتخاب کفش و تصمیم‌گیری قائم به فرد

یکی از مسائل موجود در شرکت، این است که کمیته انتخاب کفش، کمیته‌ای است که از اعضای متخصص تشکیل نشده است و تصمیم‌گیری برای انتخاب اعضای کمیته، معمولاً قائم به فرد و سلیقه‌ای است.

مصاحبه با آقای برومند: «... عرض کردم ببینید شوآف تیم هست، فرد... ببخشید الان شما بیاین برین تو این کمیته بشینید و کفش انتخاب کنید؛ علی‌رغم تمام احترامی که برای شما قائلم تحصیلاتتون شما تو این حوزه تخصص ندارین که... حالا شما فرض کن نه صلاحیت علمی داری نه نمی‌دونم صلاحیت فردی داری نه وارسته‌ای، نه وابسته هستی نمی‌دونم بی‌سواد هستی نمی‌دونم آدم یکی دیگه هستی نمی‌دونم فلان، این چه کمیته‌ایه؟».

### ۳-۲-۳- تعاملات درون سازمانی و بین‌بخشی شرکت در مجموعه هلدینگ

همانگونه که پیش‌تر گفته شد شرکت کفش ملی از نوع سهامی خاص است که در حال حاضر جزء واحدهای تجاری فرعی شرکت سرمایه‌گذاری گروه صنعتی ملی بوده و واحد تجاری نهایی گروه، صندوق بازنشستگی کشوری است.

از این‌رو، سهامی بودن شرکت و تابعه بودن آن چالش‌هایی را در مسیر موفقیت این شرکت ایجاد کرده است. در واقع، سهامی بودن شرکت به دلیل پاسخگو بودن به مراجع مختلف، اتلاف وقت و عدم اجرای برنامه‌ها به مثابه چالش دیده شده است.

علاوه بر این، عموماً سطح رضایت از هلدینگ بالاسری پایین است و آن را در تصمیم‌گیری‌ها ناتوان می‌دانند. از طرف دیگر به واسطه این سلسله مراتب، تعدد جلسات زیاد است که باعث هدر رفت زمان در پرداختن به موضوعات مهم شرکت و پیگیری مستمر آنها در شرکت می‌شود. علاوه بر این، بعضاً هلدینگ‌های و شرکت‌های بالاسری سخت‌گیری‌های در موضوعات مختلف از جمله قیمت‌گذاری و ارائه تخفیف دارند.

در کنار مسائل گفته شده، شرکت از عدم همکاری شرکت‌های تابعه در طرح‌های هم‌افزایی نیز رنج می‌برد.

مصاحبه با آقای آتشین: «... تو دفاع عملکرد ما تو شش ماهه که رفته بودیم به یکی از شرکتهای گفتم که آقا شما پنجاه نفر نیروی مازاد بگیر پنجاه نفرشو رو باید بدی به کفش ملی. مدیرعامل مقاومت کرد ... کسی هم که میخواد نیرو بگیره معمولاً دنبال کسیه که اینجا کارکن باشه، کاربلد باشه. این موضوعات هم هست، ... یا بغل دستی میاد میگه هم‌افزایی کنیم شرکتهای تابعه انجام نمیدن».

### ۳-۲-۳- چالش بازاریابی و تبلیغات

در این بخش، هفت مفهوم بنیادین مرتبط با چالش بازاریابی و تبلیغات تشریح گردیده است.

#### ۳-۲-۳-۱- نداشتن استراتژی مشخص برای تبلیغات

یکی دیگر از چالش‌های این شرکت، تبلیغات و بازاریابی این شرکت است که در وضعیت مناسبی قرار ندارد. این مسئله نیازمند بسترسازی و تقویت زیرساخت‌های موجود است. در حال حاضر، شرکت کفش ملی، استراتژی کلانی برای بازاریابی و تبلیغات ندارد و واحد مشخصی با برنامه دقیق در این زمینه وجود ندارد. این یک فرایند هزینه‌بر است، هم تبلیغات تلویزیونی و هم تبلیغات محیطی بسیار گران هستند و بودجه مشخصی برای بازاریابی و تبلیغات در نظر گرفته نشده است.

مصاحبه با آقای صداقت: «... به هر طریقی به سری مغازه‌ها مون خوب شدن، حالا به هر طریقی اتفاقات خوبی افتاده، اصلاح شدن، بازسازی شدن، اگر این مغازه‌ها مون رو اصلاح نکنیم و بازسازی نکنیم، عقب می‌مونیم، چون پاما داره دکوراسیون و دیزاین می‌زنه در حد لالیگا، آقای عرب، تولیدی شیما، همینجور... ما الان باید سکوت بکنیم، باید آرام باشیم، باید آرامش خودمون رو حفظ کنیم، تا اینها را به حداقل‌های جامعه، توقعات جامعه برسونیم؛... ولی کلاً داریم این فضا و این توقعات و انتظاراتی که از حداقل برند ملی میره تو فروشگاه‌ها مون به یه جایی برسونیم، سفارشات که از اول سال تا الان دادیم، سفارشات روز به روز، به هر طریقی رنگشو بیشتر کردیم، تنوعشو بیشتر کردیم، اتفاقات بهتری تو ویتترین‌ها مون داره میفته. این‌ها رو توی یکی دو ماه دیگه به یه مقطعی میرسه، که حداقل اون موقع می‌تونیم تو تبلیغات صدا و سیمایی داشته باشیم، تبلیغات فضای مجازی داشته باشیم تبلیغات کشوری داشته باشیم».

### ۲-۳-۲-۳- تبلیغات محدود و سطحی

در حال حاضر، تبلیغات محدود است به یک پوستر پشت ویتترین مغازه‌ها است و این شرکت برای جذب مشتری به روش سنتی عمل می‌نماید. در فضای داخلی فروشگاه‌ها ایرادهای اساسی همچون چیدمان نامناسب، تعداد زیاد کفش، اجناس گرد و غبار گرفته و غیره وجود دارد. تبلیغات شرکت معمولاً به روش دهان به دهان است و از دیگر استراتژی‌ها استفاده نشده است.

مصاحبه با آقای صداقت: «بازاریاب ما فعلاً همون پورسانت‌هایی که ایجاد کردیم برای فروشنده، در همین حد اینو داشته باشید. تو حوزه طرح‌ها مثل طرح بازنشستگی...، تخفیف بهشون دادیم و اینو کلیپ ساختیم به سری... بعد... الان کل تبلیغات ما در حد اینه که پوستر پشت شیشه بزنن... کلیپی ساختیم که به تلویزیون بدیم، صدا و سیما بدیم، به سری این معرفی کفش ملی تا زمانی که به روز نشده من به نظر خودم اشتباهه. به چه دلیل؟ چون الان ما برند خوشنامی هستیم، اگر بیایم الان تو جامعه امروزی، باید خودمون رو به حداقل‌های جامعه امروزی برسونیم، یعنی مشتری که بخواد بیاد تو فروشگاه ما، اون توقعاتش برآورده بشه. وقتی خودمونو به این حداقل‌ها رسوندیم، بعد بیایم رو خودمون مانور بدیم، تبلیغ بکنیم به هر طریقی... ولی الان هیچ کاری نکردیم».

### ۲-۳-۳- ضعف در تحقیقات بازار

به همین ترتیب، نیاز است که در زمینه تحقیقات بازار، اقدامات مدون و علمی صورت پذیرد. در زمینه تحقیقات بازار گزارش‌های تحلیلی دقیقی وجود ندارد و مدیران به

داده‌های موجود به دلیل امکان ارائه داده‌های تکراری و کپی اعتماد ندارند. همچنین نتایج تحقیقات بازار گاهی سلیقه‌ای، صرفاً نمادین و به دور از اطلاعات علمی است و معمولاً بر اساس آزمون و خطا تبلیغات و بازاریابی صورت گرفته است و در دوره‌های مختلف، پیشنهادهای مختلفی ارائه داده شده است که زیاد موفقیت‌آمیز نبوده‌اند.

مصاحبه با آقای شبانی: «بله، اما حوزه تحقیقات بازار، چون یک حوزه تخصصی هست بهتره که ... اگر قراره که من نیرویی در این حوزه جذب بکنم، بهتره متخصص بیارم. من دیگه فرصت آموزش ندارم برای تحقیقات بازارم، این بیاد... بره آزمون خطا بکنه... چون داره به یک جای دیگه تقریباً نوک پیکان داره کار میکنه. ... ما تو صنایع شیر ایران یک مدیر تحقیقات بازار داشتیم با نزدیک ۴۰ نفر نیرو. یک نفر مدیر دکترا بودها... با ۴۰ نفر نیرو. شما فکر می‌کنید از نظراتش چند درصد استفاده می‌کردن؟ نزدیک به صفر درصد. ... حالا دلایلش چی بود؟ تو اون شرایط... بابا اینا دارن کپی برداری میکنن... ولی من مبنای تأییدم و تأکیدم اینه که راه‌های مختلف رو رفتیم آزمون کردیم و تجربه داریم... خوب با همین محور شروع کردیم جشنواره‌های مختلفی گذاشتیم هدایا دادیم، تیزر تلویزیونی، پخش تلویزیونی بیلبورد حالا در واقع پلتفورم‌ها یا کانال‌های مختلفی شروع کردیم تبلیغ کردن، ... خوب این مقوله مورد استقبال قرار نگرفت نهایتاً این شد که تو هر دوره‌ای یه آزمون و خطایی صورت گرفت و بهاشم شرکت داد دیگه...».

مصاحبه با آقای برومند: «... در واقع با بحث‌های علمی و مقوله این چینی مقاومت میشه چرا چون خروجیش مستقیم میره توی سیاست‌ها، و این سیاست‌ها عموماً باب میل مدیران نیست یا تعارض با منافع داره با تأمین‌کننده‌ها مدیران. دوست دارن از آقای ایکس ایگرگی بخرم شما تو تحقیقات نشون میده که این کالا مطلوب مشتری نیست ولی خوب بخاطر همین واحد تعطیل شد.».

### ۳-۲-۴- دارا نبودن بانک داده مشتریان

نیاز است زیرساخت لازم برای گردآوری بانک داده مشتریان در این شرکت فراهم گردد و گزارش‌های تحلیلی دقیقی از تحقیقات بازار ارائه گردد و به واحد تأمین کالا جهت دهد. همچنین، رقبا باید مطالعه و تحلیل شوند و روندهای رقابتی مشخص گردند. همچنین، باید برنامه‌ای جهت تبلیغات یادآوری برند تدوین گردد تا برند کفش ملی دوباره در اذهان مردم به قوت گذشته ادامه کار دهد. در سال‌های اخیر، شرکت حضور پررنگی در نمایشگاه‌ها نداشته است و این مسئله باعث کمتر دیده شدن برند کفش ملی شده است.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «الان هم توی نمایشگاه‌ها هستیم اما حتی کم هستیم و حضورمون خیلی کم رنگ شده در نمایشگاه».

### ۳-۲-۵- پیشی گرفتن رقبا در زمینه تبلیغات

در خصوص تبلیغات و بازاریابی هم باید گفت که رقبا در وضعیت بهتری قرار دارند و این نکته قابل تأملی است. البته باید خاطرنشان کرد که به دلیل دولتی بودن شرکت، موانع قانونی برای کسب مجوز جابه‌جایی تابلوهای فروشگاه‌ها وجود دارد و دریافت مجوز از سازمان‌های ذیربط همچون شهرداری فرایندی چالش برانگیز است.

مصاحبه با آقای آتشین: «توحید رو ما تابلوشو آوردیم پایین. خب اینم باز شرکت ما تابلو پارسال آوردیم پایین که بازسازیش کنیم شهرداری مجوز نداد که آقا مثلاً شما تابلو... تقریباً بهترین جای تهرانه دیگه یه مغازه سه نبش دور میدون ما الان مثلاً یه فروشگاه لخت گذاشتیم اونجا خب خودش ضدتبلیغه واقعاً...».

### ۳-۲-۶- چالش درجه‌بندی فروشگاه‌ها

شرکت کفش ملی، در دوره‌های گذشته برنامه‌ای برای درجه‌بندی فروشگاه‌هایش طرح‌ریزی نموده است و فروشگاه‌ها به فروشگاه‌های معمولی و فروشگاه‌های ملی پلاس و ای پلاس تقسیم‌بندی شده‌اند و این درجه‌بندی در ظاهر فروشگاه‌ها مشخص نیست و مشتری نمی‌تواند این درجه‌بندی را تشخیص دهد.

مصاحبه با آقای آتشین: «مثلاً ما اومدیم سال ۹۹ که من اینجام تقریباً زمان آقای مدیریت قبلی موضوع مطرح شد که آقا من یه دمپایی و یه سرپایی رو تو نازی‌آباد هم همونو دارن می‌فروشم به همون قیمت. توی قلهمک دارم می‌فروشم. اصلاً شاید قلهمک پشت ویتترین ببینه اصلاً ناراحت شه اصلاً تو فروشگاه نره. شاید یه کالای من خیلی لوکس اصلاً تو جنوب شهر بزارم طرف فکر کنه که همه کالاها همینطوری‌اند، اصلاً سمت فروشگاه من نیاد. گفتن آقا بیا فروشگاه و نوع‌بندی کنیم بر اساس همین منطقه‌اش هم جمعیت و درآمد جمعیتش. مثلاً قلهمک رو اومدن گفتن آقا پلاس باشه. ولیعصر رو گفتیم پلاس باشه یا ای‌پلاس باشد. کالاهایی که میزان کالاهای قیمتش یعنی اون کالا دیگه تو بقیه فروشگاه‌ها تقریباً کمتره. اگه هست تو جنوب شهر نیست تو مرکز شهر هم هست تعدادش از این کمتره... نمی‌دونم برون سازمان جایی هست که مثلاً این آقا تو لیست فروشگاه‌ها ببینه چند تا فروشگاه پلاس هستند یا نه؟».

### ۳-۲-۷- عدم رعایت چیدمان فروشگاه‌های

در دنیای رقابتی امروز برای جذب مشتری بیشتر، تنها قیمت عامل تأثیرگذار در خرید مشتریان نیست و کالاها باید دیده شوند. یکی از عواملی که تأثیر زیادی در جذب مشتریان به یک فروشگاه دارد، نحوه چیدمان کالاهای مختلف در آن فروشگاه است. متأسفانه در فروشگاه‌های کفش ملی به دلیل تعداد زیاد محصولات و بعضاً کالاهای مشابه از تولیدی‌های متفاوت و فضای کم فروشگاه‌های چیدمان سخت شده است و به شکل نامناسبی کفش‌ها در فروشگاه چیده شده‌اند. این چیدمان نامناسب مانع از این می‌شود که مشتری تمام کالاها را به درستی ببیند و حق انتخاب داشته باشد و بالتبع بر میزان فروش نیز تأثیر می‌گذارد.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... توی فروشگاه به خاطر فضا، کفش‌ها بد چیده میشه، اصلاً نمی‌بینه طرف کفش رو... یه سریش هم روی هم چیده شده... دو تا دونه هم گذاشته روش... یا بعضاً کفش‌ها خاکی هستن تو فروشگاه و تمیز نمیشن، این همون فرهنگ سازمانیه. ما از نظر فرهنگ سازمانی خیلی ضعیفیم...».

مصاحبه با آقای آتشین: «من میگم کالاهای مشابه خیلی زیادن تو فروشگاه‌ها. چیدمان‌مون به نظر من ضعیفه شاید از واحد فروشگاه پرسبی بگه آقا خیلی هم قویه به وسع خودمون. من می‌گم وسع رو نمی‌گم، من بازار رو می‌گم چیدمان‌مون ضعیف‌تر از بقیه هست شما چرم مشهد الان تشریف ببرید توی فروشگاه‌هاش شاید ۵۰ قلم کالا نباشه تو و بتریش خیلی شیک و مجلسی ۵۰ قلم شاید نباشه، منتها بری بینی شاید ۲۵۰ تا ۳۰۰ تا کالا بغل هم چیدن که حق انتخاب از مشتری شاید اصلاً بگیره اینقدر تنوع نزدیک به همه شاید طرف اصلاً نتونه انتخاب کنه».

### ۳-۲-۴- چالش برندسازی مجدد شرکت کفش ملی

یکی دیگر از چالش‌های شرکت کفش ملی، چالش برندسازی مجدد است که دربرگیرنده ابعاد متفاوتی است. به طور کلی، هنوز مشخص نشده است که وزن برند کفش ملی در حال حاضر چگونه است؟ مفیدترین استراتژی برندسازی و توسعه چیست؟ به همین دلیل، می‌توان گفت خط و مشی مشخصی برای برندسازی مجدد وجود ندارد. در این بخش، سه مفهوم بنیادین مرتبط با چالش برندسازی مجدد شرکت کفش ملی تشریح گردیده است.

### ۳-۲-۴-۱- هزینه بالای برندسازی و زمانبر بودن فرایند آن

اصلی‌ترین موضوع مرتبط، هزینه بالای برندسازی و زمانبر بودن فرایند آن است که نیاز به

توجه از سوی هلدینگ‌های بالادستی دارد. اما مسئله‌ای که قبل از آن بسیار مهم است، مسئله بازسازی و ظاهر فروشگاه‌های شرکت کفش ملی است که بسیاری از آنها در وضعیت مناسبی قرار ندارند و نیاز به تعمیرات و بازسازی دارند. اکثر ویتترین‌های فروشگاه‌ها قدیمی است و معمولاً محصولات به خوبی دیده نمی‌شوند. چیدمان مناسبی وجود ندارد و کفش‌های روی هم چیده شده‌اند. نیروی انسانی یونیفورم مشخصی ندارند. مهارت‌های برقراری ارتباط با مشتری باید آموزش داده شود. نیاز است نیروهای فروشنده خانم نیز تربیت داده شوند.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «احتمالاً ۸۰ درصد مشکی بخری ولی اون رنگ‌بندی باعث میشه که اون فروشگاه یکنواخت دیده نشه. یه سری مشکلات هستش که حالا. تو این چند سال گذشته خیلی به این موضوع اهمیت داده شده. خب از اون طرف هم مقاومت هست، توی فروشگاه‌ها فروشنده‌ای که مثلاً ۲۰ ساله ۲۵ ساله مثلاً داره کار میکنه تو سیستم و رسمیه و میدونه مدیرعامل یه سال دیگه نیست اینا اون فرهنگ‌سازی هستش که... میخوام بگم توی سازمان‌های بزرگ فرهنگ‌سازی خیلی اهمیت دارد. مثال مثلاً اینکه لباس... ببینید فروشگاه زنجیره‌ای، عرف هست که لباس مشترک بپوشن. تو فروشگاه کفش ملی این اتفاق نمیوفته. مدیرعامل‌ها که میان تو چمشون میاد، که باید این کار رو انجام بدن و اینا. اون فرهنگ‌سازی درست اتفاق نمیفته تمام اون تصمیماتی که مقطعی گرفته میشه انجام نخواهد شد».

### ۳-۲-۴-۲- سطحی بودن اقدامات صورت گرفته در رابطه با برندسازی

در حوزه برندسازی مجدد اقدامات سطحی همچون تغییر تابلو، تغییر رنگ لوگو و غیره صورت گرفته است. در سال ۱۳۹۶ نمونه‌ای از برندسازی مجدد پیشنهاد و اجرا شد که عملاً پروژه‌ای شکست خورده بود و هزینه‌های زیادی هدر رفت. پس از آن نیز اصول علمی در این فرایند رعایت نشده است و نیاز است که طرح پیشنهادی مشخصی در این زمینه از سوی گروه‌های ماهر ارائه و اجرا گردد.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... می‌خوام بگم ری-برندینگ جز واجباته، باید انجام بشه و انجام شد. بعد تابلوها هزینه شد تابلو مثلاً عوض شد، فلان شد، ولی میگم دیگه من نوعی که حالا تو اون شرکت نبودم و قطعاً شما اصلاً هیچ اطلاعی از این اتفاق نداریم. خب این چه نوع ری-برندینگیه؟ ری-برندینگ فقط یه لوگو عوض کردن فقط یک تابلو عوض کردن نیست و پروژه شکست خورد. دوباره تابلوها رو کندن، دوباره همون تابلو قدیمی رفت بالا دوباره... (چرا؟) چون اطلاع‌رسانی درست نشد. بعد مدیرعامل که عوض شد مدیرعامل بعدی گفت این چه کاری بود کرد مدیرعامل قبلی هیچکی خبر نداره...».

### ۳-۲-۴-۳- پیشی گرفتن رقبای کفش ملی در زمینه برندسازی

مسئله دیگری که در زمینه برندسازی و برندسازی مجدد وجود دارد این است که رقبای کفش ملی در حال پیشی گرفتن از این شرکت در این زمینه هستند و این زنگ خطری برای فروشگاه‌های کفش ملی است که معمولاً در سطح شهر در فاصله نزدیکی از فروشگاه‌های کفش ملی قرار دارند.

### ۳-۲-۵- چالش‌های مرتبط با اقدامات توسعه‌ای

شرکت کفش ملی در رابطه با اقدامات توسعه‌ای با چالش‌های مختلفی روبه‌رو است که در اینجا، دو چالش عمده توضیح داده می‌شود.

### ۳-۲-۵-۱- چالش زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌های کفش ملی

مدت‌هاست که طرح زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌های کفش ملی از جانب مدیران مطرح شده است اما به دلایل مختلف این طرح تاکنون اجرا نشده است. اصلی‌ترین عواملی که مانع از عملیاتی شدن این طرح شده‌اند به این شرح می‌باشند:

#### الف) فرایند طولانی مدت ستاندار شدن مدیران در سال‌های اخیر

در وهله اول باید خاطر نشان کرد که فقدان هیئت مدیره ستاندار (ستان) (سامانه تبادل اطلاعات نهاد‌های مالی)) و فرایند طولانی مدت ستاندار شدن مدیران در سال‌های اخیر، مانع از بسیاری امور اصلی شده است. یکی از این عملیات‌هایی که تحت‌الشعاع این مسئله قرار گرفته است، زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌های کفش ملی است.

#### ب) بروکراسی اداری طولانی و زمانبر

بروکراسی اداری طولانی و زمانبر یکی دیگر از دلایلی است که این مسئله را تحت‌الشعاع قرار داده است.

مصاحبه با آقای آتشین: «منتها میگم همین مجوز دوربین مداربسته هم دو سال سه ساله داره طول میکشه. یه حراست میخواد تأیید کنه فقط برندش، حالا شما حساب کن تو این سازمان به این طویلی، برند مشخص شد بیاد خریداری شه باز فکر میکنم دو سه سال طول میکشه بعد شما مثلاً چرا کفش ملی با مثلاً شیما قابل مقایسه نیست؟ چرا با پاما قابل مقایسه نیست؟ اون بخواد دوربین بگیره تو دو روز سه روز گرفت نهایت به هفته‌ای گرفت من سه ساله دارم به بودجه به دوربین میخوام مدلشو انتخاب کنم دوستان حراستی هنوز به ما تأییدی ندادن که این برنده چی باشه شاید واقعاً خنده‌دار باشه.»

ج) وابسته بودن جواز فروشگاه‌ها به اتحادیه‌های شهرستان یکی دیگر از مسائلی که در زمینه زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌ها وجود دارد، وابسته بودن جواز کسب فروشگاه‌ها به اتحادیه‌های شهرستان‌ها است و فرایند جداسازی این فروشگاه‌ها بسیار زمانبر و هزینه‌بر است.

مصاحبه با آقای صداقت: «... ما اصلاً باید فروشگاه زنجیره‌ای باشیم، ما نباید این مدلی باشیم. چون مدیرعامل تک و تنها بوده‌ی سری کارایی واقعاً اینجا رو زمین مونده. شما باید فروشگاه زنجیره‌ای مجوزشو بگیری، اگر نگیری هر روز به شهرستانی درگیر. خب ما تو ۳۰۰، ۴۰۰ تا شهرستان، به هر طریقی می‌گن باید برین درگیر بشین، برای چی؟ مگه چه اتفاقی می‌خواد بیفته؟ ما وقتی مجوز فروشگاه زنجیره‌ای داشته باشیم، دیگه این اتفاق نمی‌افته...».

مصاحبه با آقای برومند: «سال ۹۶ که رفتم توی فروش، یکی از عارضه‌هایی که توی فروش شناسایی کردم این بود که ما توی بحث اجرای پروموشن هامون و اخذ مجوزها مشکل داریم، دیدیم که راه برون‌رفت، البته یکی از مسائل این بود که مهمترین مسئله برای ما بود، مسئله دیگه این بود که تو در واقع جواز کسب‌ها اتحادیه‌ها چون خودشون ذینفع‌اند، مخصوصاً تو شهرستان‌ها، رئیس اتحادیه خودشون مثلاً کفش فروشی داره سلیقه‌ای عمل می‌کنه تو تمدید جواز کسب و مسائل صنفی، به مقدار جامع‌تر نگاه کردم گفتیم اصلاً شأنت کفش ملی نیست که بخواد با هر منطقه و شهرستانی بخواد راجع به جواز کسب صحبت بکنه، پیشنهاد دادم که در واقع شرکت بره دنبال این که به جای که جوازی کسب از اتحادیه صنفی بگیره، بره دنبال این باشه که جواز فروشگاه‌های زنجیره‌ای بگیره...».

#### د) دولتی بودن شرکت کفش ملی و دستوری بودن بخش از فرایند شرکت

دولتی بودن شرکت کفش ملی و دستوری بودن بخشی از فرایند شرکت، فرایند زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌ها را بسیار پرچالش می‌کند.

مصاحبه با آقای آتشین: «... موانع دیگه‌ای هم هست. یعنی ما مثلاً الزامات سازمان‌های زنجیره باید رعایت کنیم اولیش اینه که بیاد دوربین مداربسته بزاره. پارسال و پارسال از سال ۹۹ تو ردیف بودجه ما میاد. ما گفتیم آقا کلیه فروشگاه‌های ما مجهز به دوربین مدار بسته باشند. اولین الزام سازمان‌هایی که می‌خوان به ما مجوز بدن من بده می‌گن آقا فروشگاه باید دوربین مدار بسته باشد. دوربین مدار بسته ما او مدیم بگیریم حراست به ما گفت هر دوربینی شما نمی‌تونید تو فروشگاه بزارید. شاید این دوربین حک شه، شاید این دوربین صدا ضبط کنه، شاید این دوربین اصلاً چیز نباشه حراستی نباشه. گفتیم خب به معجوزی از بالا دست خود همین معجوز گرفتن دو سال طول کشید. یعنی آقا بگن که آقا دوربینی که داریم می‌گیریم مارکش سامسونگ باشه

یا مثلاً نوکیا باشد من فرفش رو نمیدونم. شاید مثلاً بگم مثلاً شما میگی آقا این برندش چی باشه، همین نوع انتخاب برند سه ساله داره طول میکشه... بودجش دیده شده و امسال به ما گفتن آقا شما انجام نمیدی از ردیف بودجتون حذف کنید، منتهی تو ردیف بودجه ما هست. منتهی سال بعد قطعاً حذف میشه چون چهار سال شما به ردیف بودجه میاری که هیچ کاری برایش انجام نمی‌دید».

#### ه) ضرورت آماده‌سازی زیرساخت‌ها

به گفته برخی مدیران، زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌ها نیاز به رعایت الزامات سازمان‌های زنجیره‌ای و همچنین ایجاد زیرساخت‌هایی همچون نصب دوربین در همه فروشگاه‌ها دارد که این امر با توجه به تعداد زیاد فروشگاه‌های کفش ملی بسیار پرهزینه و زمانبر است و نیاز به اخذ مجوز دارد که به دلیل فقدان هیئت مدیره ستاندار این امر با چالش مواجه شده است. از طرفی، در مقایسه با دیگر هزینه‌های جاری شرکت، همچون تعمیرات و بازسازی، خریداری دوربین در اولویت قرار ندارد. مصاحبه با آقای آتشین: «... موانع دیگه‌ای هم هست. یعنی ما مثلاً الزامات سازمان‌های زنجیره باید رعایت کنیم اولیش اینه که بیاد دوربین مداربسته بزاره. پارسال و پارسال از سال ۹۹ تو ردیف بودجه ما میاد. ما گفتیم آقا کلیه فروشگاه‌های ما مجهز به دوربین مدار بسته باشند... دوربین مداربسته ما اومدیم بگیریم حراست به ما گفت هر دوربینی شما نمی‌تونید تو فروشگاه بزارید... بودجش دیده شده و امسال به ما گفتن آقا شما انجام نمیدی از ردیف بودجتون حذف کنید، منتهی تو ردیف بودجه ما هست. منتهی سال بعد قطعاً حذف میشه چون چهار سال شما به ردیف بودجه میاری که هیچ کاری برایش انجام نمیدید».

#### و) نامشخص بودن نوع سند فروشگاه‌ها

یکی دیگر از مسائل مرتبط با زنجیره‌ای شدن فروشگاه، نامشخص بودن نوع سند ملکی برخی فروشگاه‌های شرکت کفش ملی است چرا که برخی از آنها استیجاری هستند، برخی دارای سرقفلی و برخی نیز کسب و پیشه هستند. به این خاطر، این مسائل نیز، زنجیره‌ای شدن را با چالش روبه‌رو کرده است.

#### ی) نیاز به ردیف بودجه

همچنین، نیاز است که ردیف بودجه مشخصی برای زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌ها در نظر گرفته شود که این امر مرتبط با سازمان‌های بالادستی است. مصاحبه با آقای آتشین: «ما بودجه عملکردی داریم هر ساله مصوبه داره خارج از بودجه

من نمیتونم کاری انجام بدم همینجا بازسازی فروشگاهها متوقف شد چون تو بودجه اجازه به ما ندادن گفتن آقا هر فروشگاهی رو شما بخواین بازسازی کنید باید بباین از بالادستی مجوز بگیرید. گرفتن مجوزاتش واقعاً سخته. حالا شاید مثلاً تو اون بازه زمانی اصلاً ننگه... منتها میگم مجوز گرفتن ما امسال واقعاً نتونستیم بازسازی کنیم... بزرگترین معضل کفش ملی به جز املاکش به نظر من اینه که زنجیره‌ای نیست، آگه فروشگاه زنجیره باشه مجوزات زنجیره به کفش ملی بدن تابلوهاش خیلی راحت می‌تونه بیاریم پایین چلنیوم کنه و بیره بالا...».

### ۳-۲-۵-۲-فاصله گرفتن از تولید

با نگاه به سابقه طولانی شرکت کفش ملی و تاریخچه این شرکت، می‌توان شاهد کوچک شدن شرکت و فاصله گرفتن از تولید بود. این شرکت در گذشته تولیدات مختلفی داشته است و با گذر زمان کارکردهای خود را از دست داده است، منابع تولیدی را به مرور زمان از دست داده است و برخی از دستگاه‌های آزمایشگاه کفش ملی واگذار گردید و به فروش رسید و از واحد تولیدی به واحد بازرگانی تبدیل شده است.

مصاحبه با آقای صداقت: «خدمتتون عرض کنم بعد از اینکه حالا به دولت واگذار شده به صندوق بازنشستگی و اومد زیر مجموعه هلدینگ آتیه صبا، خدمتتون عرض کنم گروه صنعتی ملی. چند تا شرکت داشتیم قبلاً؟ من این چیزی که من شنیدم حدود ۵۰۰ تا شعبه داشت کفش هامون، ایتالیا شعبه داشته، اسپانیا، آلمان، گرجستان، روسیه همه اینا شعبه داشت...»

علاوه بر این، امروزه علیرغم موضوع فعالیت شرکت طبق ماده دو اساسنامه که تأسیس بنگاه‌های تولیدی نیز یکی از این فعالیت‌هاست، معمولاً شرکت‌های بالادستی با شروع فعالیت تولید مخالف می‌نمایند و رویکرد متفاوتی نسبت به تولید دارند و معمولاً بر کاربری بازرگانی شرکت اصرار دارند. گاهی تولیدی نبودن شرکت بر استراتژی‌های قیمت‌گذاری و رقابت در حوزه قیمت‌گذاری در بخش صادرات تأثیر می‌گذارد.

مصاحبه با آقای عمرانی: «چالش‌های شرکت ما یکی اینکه ما بازرگانی ایم، تولیدی نیستیم؛ این بزرگترین چالش ماست. یعنی ما رقابت با بیرون مخصوصاً تو فروش سازمانی نمی‌تونیم انجام بدیم... رفتیم به سمت تولیدی خب حالا به ذره متوقف شد، چون الان کارتون اصولاً ما تولید می‌کنیم آگه ما بتونیم توی کفش ایمنی و چکمه و سرپایی که ما دمپایی رو می‌گیریم سرپایی اصولاً توی صنعت کفش، آگه ما بتونیم اینا خودمون تولید کنیم مطمئن باشید، کفش ملی به روزهای اوجش باز خواهد گشت...».

### ۳-۲-۶- چالش‌های مرتبط با املاک و دارایی‌ها

یکی از اصلی‌ترین چالش‌های شرکت کفش ملی، چالش مرتبط با املاک و دارایی‌ها است. در این قسمت، این چالش توضیح داده شده است.

#### ۳-۲-۶-۱- نامشخص بودن وضعیت املاک و دارایی‌ها و عدم استفاده بهینه از آنها

املاک و مستغلات جزو ارزشمندترین دارایی‌های سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و هلدینگ‌ها محسوب می‌شود. لذا دقت کافی و شفافیت در وضعیت توزیع و نوع بهره‌برداری از املاک و مستغلات و عایدات آن به عنوان یک منبع مهم درآمدی برای سازمان‌ها از یک سو و اشراف به آخرین وضعیت اموال و دارایی‌ها جهت جلوگیری از سوءاستفاده، تعرض یا تصرف غیرقانونی از سوی دیگر بسیار حائز اهمیت است و می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد شرکت کفش ملی املاک و دارایی‌های زیادی دارد. از آنجا که شرکت در گذر زمان دستخوش تغییرات زیادی بوده است، این املاک و دارایی‌ها نیز از این تغییرات مصون نبوده و بعضاً اسناد برخی از آنها از دست رفته است و یا در اثر جذب نیروهای حقوقی با رویکرد منفعت‌طلبانه برخی از مدیران این املاک و دارایی‌ها به حاشیه رانده شده‌اند. لذا سامان‌دهی این املاک خود یک چالش بزرگ برای شرکت است. از دیگر چالش‌های شرکت در حوزه املاک و دارایی‌ها می‌توان به هزینه نگهداری آن‌ها، استهلاک آن‌ها در اثر بلااستفاده بودن و نیاز به هزینه‌های مجدد جهت تعمیرات و بازسازی، عدم استفاده بهینه از آن‌ها اشاره نمود.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... بین ما دارایی‌ها مون اصلاً با درآمدمون قابل قیاس نیست، تصور دارایی‌های شرکت کفش با چهار تا فروشگاه که شما می‌بینید، غیرقابل تصور... اینا شناسایی شدن و خب مجبورن برای اینا نگهداری بزارن، و هزینه‌هایی هم بکنن که اینا رو نگهش دارن. حالا میگم چه اتفاقی میفته؟ حالا داستان مولدسازی، مولدسازی که میگن... بحث داغ شده بود، خب همیناست. چکار میخوان بکنن؟ اینا رو میخوان چکار کنن؟ یه پولی هم میدی... حالا چه اتفاقی میفته؟ مثلاً باز فرض کن اون سیستم ترس مدیریت دولتی. مثلاً سوله شماره یک رو بریم اجاره بدیم. خب مثلاً چقدر اجاره بدیم؟ مثلاً ۵۰۰ میلیون. اجاره میدیم و میایم و فلان. بعد تشریفاتش رو هم سعی می‌کنیم انجام بدیم و همه کاراش رو انجام میدیم و ترک تشریفات و اینا... بعد میان نامه میزنن این چرا پونصد تومن، ششصد تومن بوده میگن قیمتش. چه خبر شده؟ تخلفی شده؟ دیوان بازرسی میاد میگه ما استعلام گرفتیم ۷۰۰ تومن هم مشتری داشته... ای بابا ۱۰۰ سال اینجا خالی بود ما خواستیم یه کاری بکنیم اینجا... باز میگم این ساختارها باعث میشه که باز ما بریم تو همین سیستم.»

متأسفانه در سال‌های اخیر طرح‌هایی در راستای مولدسازی و استفاده مجدد از املاک برای بازسازی برخی از آن‌ها از جمله ملک چهارراه گلوبندک انجام شده است که علیرغم پیشرفت کار و تعامل‌های سازنده با سازمان‌های کلیدی این طرح‌ها بی ثمر مانده و تنها برای شرکت هزینه داشته است.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «مولدسازی از همین جاها شکل گرفته... مولدسازی املاکی که داریم و هیچ استفاده‌نمیشه بیاد تبدیل شه، بیاد ازش استفاده شه، یه بهره‌وری... .. همین چهارراه گلوبندک که میگم، یه دو سه سالی میشه که میگن چهارراه گلوبندک حیفه بیاید بازسازی کنیم... .. بازسازی شد بعد او مدتی دوازده تا مغازه پایین رو، ویتترین‌هاش رو درست کردن، شیشه‌هاش رو عوض کردن، قدیمی بود دیگه... .. شیشه‌ها رو عوض کردن... .. دستی به سر و روش کشیدن... .. گفتن بریم تو کار اجاره دانش و فلان. حتی او مدتی با شهرداری اون منطقه صحبت کرده بودن جلسه گذاشته بودن... .. حتی با شهرداری صحبت کرده بودن شهرداری مثلاً بالاخره حالا بحث زیباسازی و فلان و اینا... .. ولی با همه تفاسیر باز نمیشد. چون مثلاً تا یه جایی رفته بود دقیقاً به نقطه مثلاً آخر، یهو مدیرعامل دوباره عوض شد...».

مصاحبه با آقای محبی: ما یکی از مشکلاتی که داریم املاکمونو نتونستیم هدفمند کنیم. الان شده، الان داره به این سمت و سو میره... .. خب اگر واقعاً نگاه مجموعه کلان مدیریتی تو صندوق نگاهش به بحث دارایی‌های ملکی، تو سیستم، تو شرکت‌ها باشه و این یه معاونت خاصی نسبت به این قرار بزارند و نگاهشون و پیگیری‌شون و اون مدیریت خاص شخصی که کار بلد این قضیه هست رو بذارن... .. یکی از بحث‌ها اینه که هزینه‌هایی که بحث میشه همینه، اگر تو این هزینه کنترل بشه باور کنید شصت هفتاد درصد الان هزینه‌های ما تو املاک ماست، ما اگر املاکمون رو بتونیم سامان‌دهی بدیم و بتونیم اجاره‌هامون رو سامان‌دهی بدیم، بتونیم بحث اسنادمون رو بگیریم ما ۷۰ درصد بحث هزینه‌کردهامون تو همین املاکه».

### ۳-۲-۷- چالش رقبا و فعالیت‌های آنان

در این قسمت، پنج چالش عمده مرتبط با رقبا و شرکای تجاری شرکت کفش ملی توضیح داده می‌شود.

### ۳-۲-۷-۱- اعمال قدرت رقبا در قیمت‌گذاری

در هر شرکت تجاری و بازرگانی، فعالیت‌های رقبا بر نحوه عملکرد، بازاریابی و دیده شدن در بازار آن شرکت تأثیر می‌گذارد و این مهم در شرکت کفش ملی که خود در یک بازار رقابتی فعالیت دارد، بیشتر به چشم می‌آید. عمده رقبای شرکت

کفش ملی، تولیدکنندگانی هستند که روزی خود تأمین‌کننده این شرکت بوده‌اند و از زیر و بم شرکت کفش ملی مطلع هستند؛ و بعضاً شرکت کفش ملی هنوز هم تأمین‌کنندگانی دارد که در عین حال که بخشی از تولیدات کفش ملی را تأمین می‌کنند، خود نیز تولیداتشان را به بازار عرضه می‌نمایند و به نحوی رقیب کفش ملی محسوب می‌شوند. اینگونه رقبا، عموماً از نظر قیمت‌گذاری بر کفش ملی پیشی می‌گیرند و محصولات با کیفیت یکسان با کفش ملی به بازار عرضه می‌نمایند اما از آنجا که خود تولیدکننده هستند، قدرت بیشتری در تعیین قیمت بازار دارند و این روند موجب می‌شود قیمت کفش ملی از قیمت تولیدکننده گاه‌گاه پیشی گیرد.

مصاحبه با آقای شبانی: «رقیب خیلی زیاد داره، رقیب‌هایی که دو بخش هستند: یک بخش صرفاً تولید کننده‌اند؛ یه بخش هم تولید کننده‌اند، هم خودشون توزیع کننده‌اند و مثل ماها مغازه دارند، فروشگاه دارند و اینا برای ما مشکل سازن، واقعاً مشکل سازه مثلاً اونا دوست ندارن که کفش ملی دوباره جون بگیره، بعضیاشون البته. تو کار اقتصادی، کار... شاید امر طبیعی باشه دیگه، رقیب منه دیگه، اون دوست نداره که من از اون جلوتر باشم و خب امکان داره کفش بیاره با همون کفشی که من دارم، تو فروشگاه خودش ارزانتر بفروشه، یک سری دامپینگ‌هایی انجام بده که بخواد منو اذیت بکنه و می‌کنن هم. غیر مستقیم این کار رو انجام میدن یا یک سری حواشی رو برای شرکت به وجود بیارن...».

### ۲-۷-۲-۳- توان بالای تبلیغاتی رقبا

از دیگر چالش‌هایی که این شرکت در حوزه رقابت با آن رو به روست، می‌توان به تبلیغات و بازاریابی رقبا اشاره نمود. عموماً رقبا شرکت اعم از رقبا هم سطح و رقبا لوکس فروش از نظر تبلیغات و بازاریابی عملکرد خوبی در بازار دارند و موجب شده این برند علیرغم داشتن شبکه توزیع گسترده کشوری، به خوبی دیده نشود.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... بعضی از برندها هم تولیدکننده‌اند مثلاً برند شیما، آقای عرب تولیدکننده است مثلاً پاما تولیدی پاما آقای سعیدی نژاد اونا تولیدکننده‌ان خب ولی اونا هم لولشان در حد ماست. هیچکس کفش شیما رو به عنوان لاکچری حساب نمی‌کنه. مثلاً بیاد بگه من کفش شیما رو دارم. اون پزی که طرف با برند نوین چرم می‌ده با کفش شیما و پاما نداره در اصل، چون اونا هزینه کردن بابت تبلیغ و برندسازی. اونا فقط برندن».

### ۳-۲-۷-۳- گسترش برندهای جدید کفش در سال‌های اخیر در ایران و فضای رقابتی چالش برانگیز

اگر از بعد فروشگاهی نیز نگریده شود، در سال‌های ابتدایی فعالیت شرکت کفش ملی، شبکه توزیع فروشگاهی شرکت در ایران بسیار گسترده بوده است و عمده بازار را در دست داشته است اما امروزه با تغییر ذائقه مردم و گرایش به مصرف‌گرایی، بر تعداد انواع فروشگاه‌ها از جمله فروشگاه‌ها و بوتیک‌های کفش در ایران افزوده شده است و هر فروشگاه‌هایی که محصولات پاپوش را عرضه می‌کنند، خود به نوعی رقیب شرکت کفش ملی محسوب می‌شود. علاوه بر این، فاصله جغرافیایی کم فروشگاه‌های رقیب با فروشگاه‌های کفش ملی نیز خود چالش دیگری است که بر میزان فروش این شرکت سایه انداخته است.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «ولی کفش الان ما دولتی هستیم کفش می‌فروشیم خب هزاران کفش فروشی توی جاها وجود داره مثلاً دارم میگم، ما کفش ملی مثلاً سال ۵۸، هشتاد درصد کفش ایران رو تأمین می‌کرد. خب... الان رسیده به دو درصد...»

به طور کلی، با توجه به روند پیشرفت رقبا در حوزه‌های مختلف اعم از فعالیت‌های بازاریابی‌شان، دکوراسیون فروشگاه‌هایشان و چیدمان فروشگاهی، قابلیت استفاده از استراتژی‌های قیمت‌گذاری مختلف و غیره در خصوص آینده کفش ملی، نگرانی‌هایی وجود دارد.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... خیلی شرایط ما بهتر داره همیشه نسبت به گذشته خیلی داره بهتر میشه. ما مثلاً شاید اون ویتترین‌های کهنه و قدیمی باعث بشه که پرزنت نشه اون محصولات در صورتی که الان واقعاً ما به ضرر قاطع میگم مثلاً هیچ محصولی شما امکان نداره که شما تو نوین چرم و چرم مشهد، مارال چرم و برندها باشه (ولی ما نداشته باشیم)... می‌تونم به ضرر قاطع بگم ما هیچ محصولی نیست که. توی مردونه که صد در صد یعنی نوین چرم، چرم مشهد داشته باشن و ما نداشته باشیم ولی تصور مردم از اون برندها چیه؟ ما نیستیم. لوگوی مثلاً نوین چرم و چه میدونم چرم مشهد یه کلاسی داره. چرا؟ چون تو برندسازی‌شون کار کردن».

مصاحبه با آقای شبانی: «... کفش ملی خیلی باید حواسش به رقباش باشه. برای آینده‌اش، برای آینده نگریش خیلی باید حواسش به رقباش باشه. رقا دارن رشد می‌کنن، یکی از تولید کننده‌های ما، همین الان ۷۰ تا مغازه... ۷۰ تا فروشگاه داره. به ما نزدیک میشه...».

مصاحبه با آقای محبی: «بینید یکی از واقعاً میگم مشکلات عمده ما، وابستگی ما به شرکت‌هایی که متاسفانه ما ازشون داریم خرید می‌کنیم. چرا مشکل ما؟ ما شرکت‌هایی

الان داریم. خب قبلاً دقیقاً اشراف به مجموعه ما دارند... خب تو این چند سال اخیر چیکار کردن؟ اومدن خودشون فروشگاه‌های زنجیره‌ای زدن؟ کجا زدن؟ دقیقاً ۲۰۰ متری فروشگاه ما زدن. کفش به ما میدن همون کفشو، تو فروشگاه خودشون میرن تخفیف ۶۰ درصد می‌زنن، همون کفش ما رو که ما میدیم ۱۰۰ تومن، این میاد تخفیف می‌زنه، می‌ده چهل تومن. خب... باز ما میایم از اونا میخریم...».

### ۳-۲-۷-۴- قیمت‌گذاری پایین به دلیل دولتی بودن شرکت کفش ملی

عوامل متعددی در قیمت‌گذاری کالاها و خدمات نقش دارند که بی‌شک شرکت کفش ملی نیز در حوزه قیمت‌گذاری کالاهایش به این عوامل توجه می‌نماید و برخی از این عوامل چالشی برای شرکت در حوزه قیمت‌گذاری درست و رقابتی محسوب می‌شوند. از جمله اهداف استراتژیک شرکت است که قیمت‌گذاری واحد در تمام فروشگاه‌ها فارغ از محدوده جغرافیایی فروشگاه، نوع فروشگاه و قرار گرفتن در طبقه ملی پلاس و غیره را مدنظر قرار داده است.

با توجه به اینکه شرکت خود تولیدکننده نیست و تولید به شکل برون‌سپاری صورت پذیرد، حاشیه سود در نظر گرفته شده متناسب با سیاست‌های کلان شرکت موجب قیمت‌گذاری پایین کالاهای شرکت شده در مقایسه با کالاهای رقبا می‌شود.

بعضاً قراردادهای نامناسب از جمله قراردادهای دستوری یا قراردادهای امانی تبدیل به قراردادهای قطعی شده، یا خریدهای با تعداد بالا و بدون کنترل موجب شده است تا شرکت با مازاد کالا روبه‌رو می‌شود که به مرور زمان این کالاهای مازاد موجب افزایش رسوبی‌های انبار می‌شود و قیمت‌گذاری این نوع کالاها را تحت شعاع قرار می‌دهد.

مصاحبه با آقای صداقت: «...خب این شرکت کفش ملی یه روشی داره، قرارداد که بستید، دو ماه دیگه کفش تحویل میدید... به مدت ۸ قسط پرداخت میشه، یعنی یه روش پرداختی خاصی از قدیم داشته. این روش‌ها رو همه تولیدی‌ها نمی‌پسندن، میگن آقا ما نمی‌تونیم با کفش ملی کار کنیم، ولی این روش رو خیلی از تولیدی‌هایی که کار می‌کنند میگن خیلی خوبه، مثلاً برای ما اینکه خرید بشه خوبه، حالا قبلاً میگفتن آقا امانی بدیم به کفش ملی تو فروشگاهش بفروشه، پول ما رو بده. قرارداد امانی داشتن... نوع قراردادها، امانی داریم و قطعی. خدمتتون عرض کنم، میاد تو جلسه، قبلاً بیشترین عامل ورشکستگی کفش ملی این بوده... من الان جلو امانیا که از یه جایی به بعد تبدیل به قطعی می‌شد رو گرفتم، گفتم دیگه هیچ قرارداد امانی که قطعی بشه من امضا نمی‌کنم. آقای مدیر عامل امضا نمی‌کنه. این جلوی قصه گرفته شده...».

علاوه بر این، هزینه‌های بالای شرکت از یک طرف و قیمت تمام شده کالا و خرید از تأمین‌کننده از سوی دیگر موجب شده است که قیمت‌گذاری به گونه‌ای باشد که هزینه‌های شرکت را تا حد امکان پوشش دهد.

**مصاحبه با آقای صداقت:** «... ببینید ما گرون می‌خریم گرون‌تر می‌فروشیم، به دلیلی که شرایطمون اینجوری ایجاب می‌کنه به چه دلیل؟ ما ۸ ماهه داریم به اون تولیدیا پول میدیم، تازه از روزی که تحویل انبار بدن، نه از روزی که قرارداد می‌بندن. این یه مسئله... بعد ما خرجمون خیلی زیاده، ما ششصد و خورده‌ای پرسنل داریم. آب داریم، برق داریم...».

همچنین از آنجا که شرکت دولتی است، امکان ارائه تخفیف‌های گسترده بر روی کالاها وجود ندارد و شرکت بخشی از توانایی رقابتی‌اش در حوزه قیمت‌گذاری با رقبا را از دست می‌دهد.

### ۳-۲-۷-۵- کاهش رغبت تأمین‌کنندگان/تولیدکنندگان به همکاری با شرکت کفش ملی

اصولاً سخت‌گیری و انعطاف‌ناپذیری در تنظیم شرایط و ضوابط قراردادهای برون‌سپاری موجب فرار تأمین‌کنندگان و تولیدکنندگان از این نوع قراردادها می‌شود. شرکت کفش ملی نیز از این موضوع مستثنی نبوده و شرایط تسویه حسابی که با شرکت‌های تولیدی گذاشته است، «تسویه حساب با شرکت‌های تولیدی در یک فرایند هشت ماهه»، موجب کاهش تأمین‌کنندگان در طی زمان شده است.

از طرف دیگر، قوانین بالادستی در قراردادهای برون‌سپاری که شرکت تأمین‌کننده را ملزم به پرداخت مالیات و بیمه می‌نماید، موجب شده است رغبت تولیدکنندگان برای همکاری با شرکت کفش ملی در قراردادهای برون‌سپاری کاهش یابد.

**مصاحبه با آقای صداقت:** «خب این شرکت کفش ملی یه روشی داره، قرارداد که بستید، دو ماه دیگه کفش تحویل میدید. مثلاً تو دی یا بهمن میگی کفشو بیارید مثلاً ۲۰۰۰ تا قرارداد داریم، شما هزار تاش رو باید تا دی بدید، هزارتاش رو بهمن. از دی که این کفش تحویل انبار شد، میره تو امور مالی، از دی به مدت ۸ قسط پرداخت میشه، یعنی یه روش پرداختی خاصی از قدیم داشته. این روش‌ها رو همه تولیدی‌ها نمی‌پسندن، میگن آقا ما نمی‌تونیم با کفش ملی کار کنیم...».

از دیگر چالش‌های پیش‌روی شرکت در قراردادهای برون‌سپاری، افزایش قیمت خرید کفش و چالش با تأمین کنندگان در مسائل قیمتی است.

### ۳-۲-۸- چالش‌های مرتبط با نیروی انسانی

در این قسمت، شش چالش عمده مرتبط با نیروی انسانی توضیح داده می‌شود.

#### ۳-۲-۸-۱- پراکنش بالای نیروی انسانی

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر شرکت یا هر سازمانی است و موفقیت شرکت‌ها به نیروی انسانی آن‌ها گره خورده است. از آنجا که نیروی انسانی شرکت کفش ملی در دو بخش صف (فروشگاه‌ها) و ستاد مشغول به فعالیت هستند؛ به واسطه تعداد زیاد فروشگاه‌های این شرکت پراکنش نیروی انسانی در شرکت کفش ملی بالاست. این پراکنش جغرافیایی گسترده بعضاً برنامه‌ریزی این حوزه را دشوار ساخته است.

#### ۳-۲-۸-۲- ریزش و تعویض مکرر نیروی انسانی فروشگاه‌ها

عموماً در بخش فروشگاه‌ها، چالش‌های نیروی انسانی بیشتر است. با توجه به ساعت کاری فروشگاه‌ها و شیفتی نبودن ساعات کار به دلیل کمبود نیروی انسانی، ساعات کاری فروشندگان زیاد است و این امر در کنار حقوق و مزایای پایین و نارضایتی آن‌ها از میزان درآمدها موجب شده است که نرخ ریزش نیروی انسانی در بخش فروشگاه‌ها زیاد باشد و بالتبع آموزش‌های پیشین بلااثر شود و آموزش فروشندگان جدید الزامی گردد. بنابراین می‌توان گفت که هم ریزش نیروی انسانی در بخش فروشگاه‌ها بالاست و هم آموزش‌های مکرر و پایه‌ای.

#### ۳-۲-۸-۳- مقاومت در برابر آموزش نیروی انسانی فروشگاه‌ها

علاوه بر این، با توجه به اهمیت بخش فروش، آموزش فروشندگان الزامی است. متأسفانه به دلیل وجود مقاومت در تغییر بین کارکنان شرکت بویژه کارکنان بخش فروش، بسیاری از فروشندگان نیاز به آموزش‌های یادآور و ضمن خدمت دارند.

#### ۳-۲-۸-۴- عدم توازن نیروی انسانی در بخش ستاد و فروشگاه

برعکس بخش فروشگاه‌ها، تعداد نیروی انسانی در بخش ستاد زیاد است و این عدم توازن نیروی انسانی در بخش ستاد و فروشگاه خود یک مبحث مناقشه‌برانگیز است؛ موجب عدم استفاده کارا

از نیروی انسانی شده است که بالتبع بهره‌وری شرکت را نیز تحت تأثیر قرار داده است. گاهاً سعی شده است با جابه‌جایی نیروی مازاد به دیگر شرکت‌های تابعه صندوق بازنشستگی تا حدی توازن را برقرار نمود اما مقاومت سایر شرکت‌ها در پذیرش نیروی مازاد نیز خود موضوعی است که موجب شده است این چالش کماکان به قوت خود باقی بماند.

### ۳-۲-۸-۵- سمت‌سازی و دستوری بودن استخدام

از دیگر چالش‌های حوزه منابع انسانی در قسمت پُست‌های سازمانی است که معمولاً طبق فرایند مشخصی انتساب‌ها صورت نمی‌گیرد و سفارشی است. و بعضاً سفارشی بودن‌ها آنقدر زیاد است که موجب تعریف پُست در شرکت یا به اصطلاح «سمت‌سازی» شده است. در واقع، از الگوی علمی و مدون برای استخدام نیروی انسانی در شرکت استفاده نمی‌شود و همین امر باعث شده است که بارها شرکت شاهد عدم همخوانی سمت مدیرعاملی با تخصص شخص منتسب شده باشد.

مصاحبه با آقای صداقت: «الان تاپ‌چارت رو که داریم، این شرح وظایف رو بزاریم. خروجی داشته باشه. الان خروجی نداریم، الان هرکی اومده اینجا چند نفر با خودش آورده اینجا استخدام کرده رفته دیگه. اون رفته، اون مدیر رفته یه جایی دیگه ولی این بنده خدایی که اینجا استخدام شده مونده دیگه. باید چیکار کنیم؟...»

مصاحبه با آقای شبانی: «شرکت کفش ملی یکی از بزرگترین چالش‌هاش، منابع انسانی‌شه. چون من نه تولیدکننده‌ام که بگم دستگاه‌ها باید نو باشه، دستگاه‌ها هم بروز باشه... برای ما کالا تولید میکنه، من فروشنده‌ام. از همه مهمتر اون فروشنده‌ی منته که داره تو فروشگاه‌ها کفشو می‌فروشه. حالا با توجه به شرایط کاری و ساعت کاری که ما داریم، خب کار خسته‌کننده‌ایه. برای منابع انسانی، ما از این طرف هم خیلی دست ما باز نیست، من پیام به یک فروشنده مثلاً N تو من حقوق بدم. پس من فروشنده خوب نمی‌توانم جذب بکنم... ما بزرگترین چالش مون تأمین فروشنده متخصصه و فروشنده‌ای که بماند. ما ریزش خیلی داریم...»

مصاحبه با آقای مجیدی: «قطعاً وضعیت نیروی انسانی مطلوب نیست. یعنی اون چیزی که یک شرکت بازرگانی باید داشته باشه تا بهره‌وری داشته باشه، کسی که بیشترین کار رو انجام میده بالاترین بهره‌وری رو داره نیست. مثلاً سفارشی هست. تخصصی از کار کفش نداره. در خود ستاد ما در سنوات گذشته نود تا صد نفر نیرو داشت الان حدود صد و هفتاد-هشتاد تا نیرو داریم. صد و هفتاد-هشتاد تا نیرو برای برای چهارصد نفر فروشنده. خیلی نیست؟...»

در حوزه استخدامی نیز، بیشترین نیاز شرکت به نیروی انسانی در بخش فروشگاه‌هاست و متأسفانه شرایط فعلی جاذبه‌ای برای افراد بیکار جهت شرکت در آزمون‌های استخدامی ایجاد نمی‌کند. در

واقع، شرکت ملی برای لحاظ شدن در آزمون‌های استخدامی فاقد مزیت رقابتی است.

### ۳-۲-۸-۶- فرهنگ سازمانی غالب

نقش فرهنگ سازمانی یک شرکت بر نحوه انجام فعالیت‌های آن شرکت، نحوه رفتار شرکت با کارکنان و مشتریان، نحوه تصمیم‌گیری‌ها، نحوه جریان اطلاعات در سلسله‌مراتب، نحوه عملکرد کارکنان در جهت اهداف سازمانی، بهره‌وری و سایر عوامل بر کسی پوشیده نیست. فرهنگ سازمانی غالب در شرکت کفش ملی بیشتر از نوع کارگری است و درک درستی از برخی از اقدامات انجام شده مدیریتی در ارائه خدمات رفاهی و جلب رضایت کارمند ندارند و بعضاً به سمت حاشیه‌سازی و دور شدن از هدف اصلی اینگونه اقدامات که همان رضایت کارمند و افزایش بهره‌وری ایشان است، می‌رود.

مصاحبه با آقای صداقت: «قشر، قشر کارگری بوده، محیط، محیط کارخونه‌ای بوده، کارگری بوده. حالا الان درسته ما صف و ستاد داریم، یعنی ما الان تو ستادیم و کارمند شدن همه اینجا. در کل تفکر، تفکر کارگریه. یعنی حاشیه‌هایی که دارن درست می‌کنند کارگریه...»  
در سطوح مدیریتی اعم از مدیران پایه، مدیران میانی و مدیران عالی نیز به دلیل دولتی بودن شرکت و تحت تأثیر بودن از شرایط دولتی و نظارت‌ها، فرهنگ عدم اقدام به کارهای بنیادی به منظور فرار از نظارت و حاشیه‌سازی‌های بی‌مورد و تویخ نشدن غالب شده است.  
مصاحبه با آقای پیرزاده: «متأسفانه وقتی کار نمیکنی هیچ کس باهات کاری نداره. وقتی کار نمی‌کنی هیچ مشکلی نداری، ولی کار نکردی خب تو مشکل نداری... هیشکی ما را بخاطر کار نکردن، تویخ نمی‌کنه به خاطر همین این فرهنگ میشه».

مصاحبه با آقای صداقت: «... به مسئله هم، چون اینجا هم بالاسری داره، شرکت‌های دولتی همش زیر مجموعه هلدینگ‌ها و هلدینگ‌ها هم می‌خوره به دستگاه دولتی یا شستا میشه تأمین اجتماعی، یا به هر طریقی صندوق بازنشستگی کشوری یا وزارت دفاع یا هر جا که هلدینگ‌هایی که زیر مجموعه‌شون هستن یا نفت یا گاز، هر جا که هستن، اینا اینقدر درگیره مثلاً مسائل نظارتی و حاشیه‌ای هستن. یا مثلاً مدیران انگیزه‌ای برای کار کردن توسعه‌ای در دستگاه‌های دولتی ندارن، مدیران میان وقتشونو به جوروی بگذرونند تو شرکت دولتی که فقط خراب نشه اون سیستم. یعنی. خیلی کم پیش میاد مدیری...».

### ۳-۲-۹- چالش‌های مرتبط با زیرساخت‌ها

در این قسمت، دو چالش عمده مرتبط با زیرساخت‌ها توضیح داده می‌شود.

### ۳-۲-۹-۱- ضعف در زیرساخت‌ها و HSE

علاوه بر زیرساخت‌های تولیدی که شرکت کفش ملی تا حدودی این زیرساخت‌ها را دارد اما بلااستفاده است، زیرساخت‌های فروشگاهی و انبارداری نیز در موفقیت یک شرکت مهم هستند و مهم‌تر از میزان و مترای این زیرساخت‌ها؛ بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) در آن‌هاست. بعضاً مشاهده شده است که وضعیت زیرساختی فروشگاه‌ها اسفبار است و قدیمی بودن آن‌ها به این وضعیت اسفبار دامن زده است. حفظ و نگهداری فروشگاه‌های فعلی بعنوان یکی از دارایی‌های شرکت از یکسو و توجه به بهداشت، ایمنی و محیط زیست از سوی دیگر، تعمیرات اساسی را الزامی کرده است. این الزام به تعمیرات اساسی موجب شده است تا در اولویت بندی هزینه‌ها تغییراتی ایجاد شد و کارهای ضروری تأثیرگذار در افزایش فروش از جمله بسترسازی و تقویت زیرساخت‌ها برای تبلیغات، فعالیت‌های مرتبط با زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌ها و غیره در اولویت‌های ابتدایی شرکت قرار نگیرند و به طور کلی بر هزینه کرد شرکت و تصمیمات مدیریتی سایه بندازد.

مصاحبه با آقای صداقت: «خلاصه همه این‌ها درست، ولی دیزاین ما مشکل داره، ما دکوراسیون مغازه‌هامون مشکل داره، یعنی پله می‌زنیم می‌ریم داخل مغازه‌ها... زیر یکی از فروشگاه‌هامون، یه چاهی پیدا شده که اگه یک ماه دیگه واقعاً درست نمی‌شد، کل ساختمان و مجموعه می‌رفت توی چاه. خب ببینید ما اگر تا زمانی که واقعاً دیزاین مغازه‌هامون مثل ولیعصر، مثل تجریش، مثل... به هر طریقی یه سری مغازه‌هامون خوب شدن، حالا به هر طریقی اتفاقات خوبی افتاده، اصلاح شدن، بازسازی شدن، اگر این مغازه‌هامون رو اصلاح نکنیم و بازسازی نکنیم، عقب می‌مونیم...».

### ۳-۲-۹-۲- انبارداری سنتی

علاوه بر فروشگاه‌ها، انبارهای شرکت نیز در زمره زیرساخت‌های آن قرار می‌گیرد که خوشبختانه در سال‌های اخیر از بعد بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) اقداماتی در انبار مرکزی صورت گرفته است. از آنجا که یک سیستم انبار منظم و برنامه‌ریزی شده از لحاظ بهره‌وری در زمان و هزینه می‌تواند کمک زیادی به شرکت‌ها جهت ساماندهی امور نماید، توجه به نوع انبارداری در شرکت کفش ملی نیز حائز اهمیت است. متأسفانه این شرکت از نظر نوع انبارداری هنوز با چالش‌هایی روبه‌روست و زیرساخت‌های لازم برای انبارداری صنعتی را ندارد و همچنان انبارداری به سبک سنتی انجام می‌شود.

مصاحبه با آقای محبی: «... خب الان با توجه به پیشرفت علم قاعدتاً باید بالاخره این

سنت شکنی‌ها رو از بین برد و رفت به سمت اینکه مثلاً از این حالت سنتی به سمت صنعتی بریم. حالا تو این چندین سال، سال‌های گذشته هم خب اقدامات خوبی هم انجام شده اما با توجه به مشکلاتی که تو مجموعه هست و اون ساختاری که تو مجموعه هست، خب به صورت ۱۰۰ درصد نشد که بتونیم صنعتیش کنیم... ببینید تو بحث ساختار انبار صنعتی ما باید از لحاظ نرم‌افزاری تو مجموعه بتونیم اینو این شاکله رو ایجاد بکنیم، اما خب به خاطر... یکی از ضعف‌های این مجموعه اینه که تغییرات مدیریت‌ها متأسفانه از انجام این کار جلوگیری می‌کنه... در خصوص انبارداری کردن صنعتی اینجا، از لحاظ نرم‌افزاری اینجا و سخت‌افزاری اینجا، الانم داره این کارها انجام میشه اما بالاخره باید اینو بپذیریم که تبدیل کردن یه انبار سنتی تو چندین سال به یکباره به صنعتی کار دشواریه، با این مثلاً وضعیتی هم که شرکت‌ها دارند».

### ۱۰-۲-۳ چالش‌های موجود در واحد فناوری

در این قسمت، دو چالش عمده مرتبط با واحد فناوری توضیح داده می‌شود.

#### ۱-۱۰-۲-۳-۱- قدیمی بودن سخت‌افزارها

مصاحبه با آقای سیدی: «قبل از این سوئیچ شدن هم چالش‌هایی وجود داشت... تو شرکت کفش ملی سخت‌افزار ما به سمت فروشگاه به شدت قدیمی‌ان... ولی در زمان استقرار این خودش چالشی برای من بود. که صندوق‌های فروشگاه‌ها و سخت‌افزارهاشون خیلی قدیمی‌ان. ما او مدیم به ارتقا خیلی سطحی دادیم اینا رو. یه RAM و یه هارد اضافه کردیم که به حداقل برسیم بتونیم باران رو باهاش اجرا بکنیم... یه خوبی که این نرم‌افزار داره، به صورت آفلاین هم کار می‌کنه. یعنی اگه ارتباطشون با دفتر مرکزی قطع بشه، صندوق می‌تونه فروشش رو انجام بده. یعنی ما یکی از اولویت‌هامون در انتخاب نرم‌افزار، حیات صندوق بود که صندوق در هر شرایطی باید بتونه کار فروش رو انجام بده و مشتری ما برنگرده...».

#### ۲-۱۰-۲-۳-۲- امنیت اتاق سرور

مصاحبه با آقای سیدی: «هنوز چالش‌هایی در حوزه ما وجود داره که نیازمند این هست که بهشون پردازیم جلوتر. ببینید ما در حوزه زیرساختی چالش‌هایی وجود داره... یکی از چالش‌هایی که داریم اتاق سرور ما هست که ما باید عوضش بکنیم. اتاق سرور ما از نظر امنیتی هم مورد تأیید حراست نیست، چون یک دیوار مشترک با کوچه پشتی داره. خب باید از نظر فیزیکی جاش رو عوض بکنیم».

### ۳-۳- اقدامات انجام شده در شرکت کفش ملی

در این بخش، اقدامات و برنامه‌های انجام شده در شرکت کفش ملی در شش مقوله اصلی و چهارده مفهوم بنیادین تقسیم‌بندی شده است. شش مقوله اصلی شامل اقدامات انجام شده در بخش مالی، اقدامات انجام شده در بخش فروش، اقدامات انجام شده در زمینه مدیریت نیروی انسانی، اقدامات انجام شده در بخش توزیع اقدامات توسعه‌ای اقدامات انجام شده در بخش واحد فناوری می‌شود.

جدول شماره ۳-۲ - اقدامات انجام شده در شرکت کفش ملی

ردیف	مفهوم سازمان‌دهنده	مفهوم بنیادین
۱	اقدامات انجام شده در بخش مالی	سوددهی کافی شرکت
۲	اقدامات انجام شده در بخش فروش	افزایش فروش زوجی و ریالی
۳		افزایش فروش سازمانی
۴		فروش در جشنواره‌ها و طرح‌های ویژه
۵		هم‌افزایی بین‌نهادی
۶		تغییرات زیرساختی مؤثر در فروش
۷		بررسی ظرفیت فروش برون‌مرزی
۸		اقدامات انجام شده در زمینه مدیریت
۹	نیروی انسانی	بازنگری آئین‌نامه منابع انسانی
۱۰	اقدامات انجام شده در بخش توزیع	حذف برخی فرایندهای بروکراسی در زمینه توزیع
۱۱	اقدامات توسعه‌ای	افزایش تنوع کالا بر اساس سن و جنس و عرضه کالاهای مکمل
۱۲		احیاء نگرش تولیدی در شرکت
۱۳	اقدامات انجام شده در بخش واحد	تغییر نرم‌افزار شرکت
۱۴	فناوری	آموزش نرم‌افزار به نیروی انسانی

### ۳-۳-۱ - اقدامات انجام شده در زمینه مالی

مدیران شرکت کفش ملی مدعی هستند که در دوران مدیریت جدید، شرکت سوددهی کافی داشته است و درآمد شرکت پاسخگوی نیازهای جاری شرکت بوده است و این مفهوم در این بخش توضیح داده شده است.

### ۳-۱-۳-۱ - سوددهی کافی

به گفته مدیران کنونی شرکت کفش ملی، این شرکت در دوره اخیر، سوددهی کافی را داشته است و بر اساس منابع کدال نسبت به سال‌های پیش در مسیر سوددهی قرار دارد. از دیدگاه مدیرعامل کنونی شرکت، سود باکیفیت که دارای دو ویژگی سود مستمر و سود نزدیک به نقد است در این شرکت پررنگ است. همچنین، هزینه‌ها به نسبت قبل کاهش داشته است و درآمد مازاد کسب شده است. همچنین، بدهی‌های شرکت در سال گذشته تسویه شده است و عوارض شهرداری پرداخت شده است. علاوه بر این، پرداختی‌های حقوق و دستمزد به کارکنان و پرداختی به تأمین‌کنندگان کالا به موقع و منظم شده است.

مصاحبه با آقای دکتر دلپسند: «... این تحلیل‌هایی که من خودم دارم رو نمودارها میبینم، مثلاً میگم افزایش سود داشتیم دو برابر شده سودمون خب واقعاً شده، تو کدال هست، تو صورت‌های مالی‌مون هست... شاید دلیل بودن منم اینجا همینه که میگن واقعاً همیشه کار کرد اینجا؟ اسم دولت همیشه کار کرد؟ و کلاً با همه حرف‌هایی که میزنن و نمیزارن بالادستی‌ها یا جلوی کار ما گرفتن اینا نیست؛ واقعاً اینو ثابت کردم به همشون، حالا شاید به مقداری هم سخت‌گیری کردم شاید بعضیاشون هم مخالفن با این رفتارهای من، ولی من توی ۲۲ ماه گذشته که تو کفش ملی بودم همه چیزی کفش ملی مثبت بوده. یعنی ما بدو ورودم اسفند ماه در کفش ملی ۱۰۰، ۹۰ میلیاردی که تقریباً چک برگشتی داشت، حقوقاشون تو دوتا قسط بعضی وقتا پرداخت می‌کردن. شاید بعد از سه ماه این ۱۰۰ میلیارد را پاس کردیم».

### ۳-۲-۳-۲ - اقدامات انجام شده در بخش فروش

اقدامات انجام شده در بخش فروش، در شش بخش توضیح داده شده است.

### ۳-۲-۳-۳ - فروش زوجی و ریالی

به گفته مدیران کنونی شرکت کفش ملی، یکی از استراتژی‌های به کار گرفته شده، استراتژی افزایش فروش به جای استراتژی افزایش قیمت بوده است. بدین صورت که در سال‌های اخیر فروش زوجی و ریالی افزایش قابل توجهی داشته است و با در نظر گرفتن پاداش فروش زوجی برای فروشندگان، فروش رو به افزایش رفته است و نتیجه ثمربخشی داشته است. همچنین، پاداش قابل توجهی به فروشندگان پرفروش تعلق گرفته است که این امر منجر به افزایش انگیزه و افزایش فروش شده است. در برخی موارد، حقوق فروشندگان در رده بالایی قرار گرفته است و این امر باعث ایجاد تحرک بیشتر و حس تعلق به شرکت شده است.

مصاحبه با آقای صداقت: «حالا آقای دلپسند اومد یه سری آیت‌ها رو گذاشت، گفت آقا یک فروش زوجی، یا اینقدر مثلاً به فروشنده می‌دیم. نمی‌دونم اگر از این مبلغ سقف، یه برنامه‌ای گذاشته الان... می‌گه آقا مثلاً فروشگاه ولیعصر باید یک میلیارد تومان ماهیانه بفروشه اگر از یک میلیارد هم بیشتر شده، اون ۳ درصدشم بیشتر می‌شه. پورسانتش هم بیشتر میشه... یه سری برنامه‌های این‌چنین گذاشت و انگیزه‌هایی ایجاد شده، تو حوزه رفاهی هم ما یه کمی تقویت کردیم به هر طریقی، بسته‌ها و کارت نمی‌دونم یه سری مشوق و انگیزه ایجاد کردیم. چون ببینید ما برند کفش ملی فروشگاه‌هاش، هیچ چیزی غیر از فروشگاه ما نداریم. چون ما بازرگانی هستیم دیگه. اگر فروشگاه‌هامون رو تقویت نکنیم و بهش نرسیم، هیچی نمی‌تونیم خروجی ازش در بیاریم». مصاحبه با آقای دکتر دلپسند: «فروش رو تقریباً ۳۶ درصد زوجی و ۶۰ درصد ریالی افزایش دادیم».

### ۳-۲-۲-۲- افزایش فروش سازمانی

در زمینه فروش سازمانی، شرکت کفش ملی عملکرد مناسبی داشته است. کمیته فروش سازمانی در شرکت، فعال است. این امر هم‌افزایی شرکت‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی را در پی داشته است. بدین ترتیب که ارتباطات و شبکه‌سازی بین نهادها و سازمان‌های دیگر به طرق مختلف از جمله برگزاری همایش مدیران صندوق بازنشستگی کشوری در سال گذشته بیشتر شده که خود منجر به انعقاد قراردادهای فروش سازمانی از جمله قرارداد با سازمان تأمین اجتماعی، ایران یاسا و غیره شده است. به طور کلی، فروش عمده نسبت به سال قبل بهبود یافته است و در سال‌های اخیر شرکت کفش ملی از طریق فروش سازمانی تقویت شده است.

مصاحبه با آقای عمرانی: «من مسئول فروش سازمانی‌ام. اصولاً مدیر فروش سازمانی الان دو قسمت شده، مدیر فروش مناطق تو سازمانی که خود مناطق هستند و مدیر این واحد که من هستم و و فروش سازمان. فروش سازمانی هم بیشتر به ارتباط ربط داره، نه به اینکه مثل مغازه باشید که بیاید بخرید یا ... ، نه به ارتباط ربط داره ... همایشی بود فکر کنم پارسال خیلی خوب بود، ... شرکت‌های زیر مجموعه صندوق تو این هم‌افزایی خوب... خیلیا کفش را از ما خریدند قبلاً نمی‌خریدند... اینا همه اومدن از ما کفش خریدن خیلی هم خوب بود خدا را شکر...».

همچنین، فروش سازمانی در سطح ستاد و منطقه نیز ترویج شده است و با نگرش متفاوت مدیرعامل فعلی به دلیل شناخت وی از مباحث فروش و انعطاف‌پذیری وی در قیمت‌گذاری فروش سازمانی و تسهیل در فروش، فروش عمده سازمانی طی سال‌های اخیر رشد داشته است. این مهم

در بخش فروش سازمانی منطقه‌ای نیز به چشم می‌خورد که نشأت گرفته از نگرش مدیرعامل است و ارائه تخفیف‌های منطقه‌ای با تأییدیه هیئت مدیره امکان‌پذیر شده است که خود موجب افزایش فروش سازمانی مناطق نیز شده است. همچنین اقداماتی در راستای انگیزه بخشی به مدیران منطقه انجام شده است که بر فروش نیز تأثیر مثبت داشته است، از جمله حمایت مدیرعامل از ایده‌های خلاقانه مدیران منطقه‌ای و کمک به عملی نمودن این ایده‌ها، ارزیابی عملکرد مدیران منطقه به صورت ماهانه و فصلی و رتبه‌بندی آنان و در نظر گرفتن مزایایی برای مدیران برتر و غیره.

مصاحبه با آقای عمرانی: «چون مناطق ما هم که کل ایران منطقه داریم، خوب بچه‌ها دارن تلاش می‌کنند که می‌فروشند. و فروش عمده نسبت به پارسال خیلی پیشرفت خوبی داشته... خوب ما می‌خواستیم بریم که پیروز بشیم، می‌رفتیم تقاضا می‌دادیم می‌گفتیم به آقای دکتر به جای اینکه مثلاً ۲۰ درصد بکشیم ۱۵ بکشیم روش، آقای دکتر موافقت می‌کرد. ما یکی از موفقیت‌هامون تو این زمینه است. چون خود آقای دکتر خودش فروشی بوده میدونسته که تو رقابت باید یه ذره بالا پایین کنی که الحمدالله خوب با نظر مساعد آقای دکتر ما یه ذره پیشرفتی که داشتیم این بود نسبت به سال‌های قبل».

مصاحبه با آقای آتشین: «نه خیلی از کارها اصلاً مدیرعامل، مخصوصاً آقای دلپسند که اوامده میگه آقا هر مدیر منطقه همون اختیار که من دارم اون هم دارن. منتها باید بدونه ظرفیت داره یا نه... باز رنگینک گذاشتن مثلاً هر سه ماه یه بار ماهانه و هر سه ماه یه بار آنالیز میشن... همه دارن سعی می‌کنن بیان بالاتر...».

در سال‌های اخیر با هدف مدیریت انبار و نقد کردن کالاهای رسوبی از یک طرف و کمک به خیره‌ها در راستای مسئولیت اجتماعی شرکت از طرف دیگر، فروش سازمانی به خیره‌ها، کمیته امام و بهزیستی با قیمت تعدیل شده بیشتر شده است.

مصاحبه با آقای عمرانی: «حالا ما یه سری کفش‌هایی داریم که برای دو سال پیش بوده حالا تک سایز شده و... اصولاً با خیره‌ها. یا با کمیته حضرت امام رحمه الله علیه یا با بهزیستی حالا مذاکره می‌کنه با یه قیمت خوب به این واحدها و سازمان‌ها که از لحاظ مالی می‌خوان به بچه‌هایی که بی‌سرپرستن بدن باهاشون با نظر مساعد آقای دکتر با قیمت خیلی خوب بهشون میدیم».

علاوه بر همدلی و همکاری مدیران بالادستی در فروش سازمانی و تأثیر نگرش کلان آن‌ها در این امر، از آنجا که قردادهای سازمانی عموماً نقدی است و فاقد مرجوعی است، تمرکز بر فروش سازمانی می‌تواند نقش مهمی در افزایش فروش شرکت و کسب درآمد بیشتر داشته باشد.

مصاحبه با آقای عمرانی: «قراردادهای سازمانی رو ما مثل تأمین اجتماعی می‌بندیم. نقدی می‌بندیم. تخفیف نقدی... مرجوعی نه ولی شرکت ما گارانتی داره کفش هاش... گارانتی برای سازمان‌ها فقط نیست، برای تک‌فروشی هم هست و توی فاکتوری که از فروشگاه می‌گیرید نوشته این کفش دارای سه ماه گارانتی می‌باشد... ارتباط با سازمان‌ها و اون فروش سازمانی وضعیت خوبی داره شرکت...».

### ۳-۲-۳-۳- فروش در جشنواره‌ها و طرح‌های ویژه

علاوه بر دو جشنواره اصلی و سالانه شرکت در ایام نزدیک به عید سال جدید و فصل شروع مدارس، سعی شده است جشنواره‌های مناسبی یا طرح‌های ویژه فروش نیز برگزار گردد. اصولاً طرح‌های جشنواره‌ای و چابک‌سازی در کمیته فروش مطرح و از زوایای مختلف بررسی می‌شود، بعنوان مثال جشنواره یلداری مادرانه جدیدترین جشنواره‌ای است که اخیراً در این کمیته طرح و بررسی شده است.

مصاحبه با آقای آتشین: «کفش ملی چون معمولاً فصلیه، یه فصل‌هایی خیلی خوبه، یه فصل‌هایی معمولیه. مثلاً ما بازار شب عیدمون اندازه یه فصل فروش می‌کنیم. یعنی هر معوقی هم داشته باشیم، اسفند ماه تسویه‌اش می‌کنیم. یا تو بازگشت به مدرسه تو شهریور ماه یه جشنواره بزرگی... یه تخفیفات ویژه‌ای می‌ذارن...».

از جمله طرح‌های فروش ویژه نیز می‌توان به طرح فروش ویژه اربعین اشاره کرد که با تغییر حاشیه سود و عرضه کفش‌های پیاده روی با قیمت‌های تعدیل شده، این طرح با موفقیت همراه بوده است. معمولاً در این جشنواره‌ها و طرح‌های ویژه فروش با هدف جذب مشتریان از طبقات مختلف اجتماعی و درآمدی، جلب رضایت و وفادار نمودن آنان ترکیبی از کالاهای رسوبی، پرگردش و کم‌گردش به همراه تخفیف عرضه می‌شود.

مصاحبه با آقای عمرانی: «ما توی همین راهپیمایی اربعین، خیلی از کفش‌های پیاده‌رویمون رو تخفیف گذاشتیم، با قیمت خرید خیلی حاشیه سود خیلی کم، با دستور دکتر دلپسند کفش‌هامون رو فروختیم برای پیاده‌روی اربعین به زوار امام حسین.»

مصاحبه با آقای پیرزاده: «ما تقریباً هر ماه بلا استثنا دو تا سه تا یا بیشتر کمیته فروش داریم. تو همه کمیته‌های فروش جشنواره‌ها و چابک‌سازی مطرح می‌شه منتهی من نمی‌گم هر کالایی رو بیام بگم تخفیف گذاشتم باید سود اقتصادی شو در نظر بگیرم... یه کالاهای خاصی رو هم رسوبی هم کالاهایی که تو اینا باز یه تعداد کالاهای پرگردش هم اتفاقاً گذاشته یه تعداد خیلی کالاهای کم‌گردش درخواست ویژه گذاشته. هم یه تعداد کالای پرگردش که آقا طرف همیشه مشتری است

بیاد با قیمت مناسب‌تری باز بخره تو این بازه زمانی. قطعاً دوباره برمبگرده به سمت کفش ملی. یکی هم زورش نمبرسه اون کالای کم گردش باز تخفیف ویژه براش گذاشتیم».

### ۳-۲-۴- هم‌افزایی بین‌نهادی

یکی از اقدامات صورت‌گرفته در شرکت کفش ملی، فراهم آوردن زمینه لازم برای هم‌افزایی میان نهادها و شرکت‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشوری است.

مصاحبه با آقای شبانی: «ما توی بحث هم‌افزایی... تفاهم‌نامه‌های خیلی زیادی رو با تمام این شرکت‌ها بستیم،... منجر به قرارداد و فروش کفش شد با خیلپاشون، با خیلپا منجر شد و همین الانم داریم هی اینو ادامه می‌دیم... اصلاً رفتیم سمت این رویکرد تعاملی و هم‌افزایی بین شرکت‌های حالا دولتی، اصلاً نگیم هم گروه خودمون، شرکت‌های دولتی... رفتیم سمت این موضوع.. و نتیجه خوبی هم گرفتیم».

### ۳-۲-۵- تغییرات زیرساختی مؤثر در فروش

در سال‌های اخیر، اقداماتی در راستای تسهیل فروش انجام شده است. بعنوان مثال، نرم‌افزار فروش تغییر کرده است که این تغییر امکانات جدیدی را در راستای کمک به فروشنده‌گان برای فروش در تمامی ساعات کاری فروشگاه چه در شرایط قطعی برق یا اینترنت فراهم کرده است و در سطح کلان نیز به مدیران امکان گزارش‌گیری منطقه‌ای بر اساس ضریب فروش کالاها، رتبه بندی مناطق بر اساس فروش عمده و غیره را می‌دهد. طراحی داشبورد مدیریتی در نرم‌افزار نیز یک نیاز است که در دستور کار شرکت قرار گرفته است.

علاوه بر تغییرات نرم‌افزاری، سعی شده است با بازسازی فروشگاه‌ها به بهتر دیده شدن و فروش بیشتر کمک شود که بازسازی‌های انجام شده نیز مؤید این موضوع است و موجب افزایش فروش و سود شرکت شده است.

مصاحبه با آقای سیدی: «... در تاریخ ۲۷ خردادماه نرم‌افزار رو سوئیچ کردیم به باران. از لحظه اول که نرم‌افزار سوئیچ شد، تمام فروشگاه‌ها امکان فروش معمولی‌شون رو داشتن، طرح‌های تخفیف پایا رو می‌تونستن استفاده کنند،... و یه خوبی که این نرم‌افزار داره، به صورت آفلاین هم کار می‌کنه. یعنی اگه ارتباطشون با دفتر مرکزی قطع بشه، صندوق می‌تونه فروشش رو انجام بده...»

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... توی یکی دو سال گذشته ما یه تعدادی از فروشگاه‌هامون رو اومدیم بازسازی کردیم، خیلی شیک شدن، ولی هر بازسازی بالغ بر دو میلیارد هزینه است... این بازسازی روی فروش، صد در صد تأثیر داشته است».

خاطر نشان می‌سازد که بهبود نرم‌افزار شرکت نه تنها در تسهیل فروش مؤثر بوده است بلکه در جهت‌دهی خرید از تأمین‌کننده نیز نقش مهمی داشته است؛ بعنوان مثال دریافت گزارش فروش شش ماهه مبنای خرید جدید قرار گرفته است.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... امسال بعد چندین سال به لطف حمایت خود صندوق نرم‌افزار شرکت عوض شد، نرم‌افزار فروشگاه‌های شرکت عوض شد، تو نرم‌افزار قبلی نرم‌افزار خیلی درب داغونی بود که اصلاً هیچ سابقه‌ای توی ریتیل و فروشگاه زنجیره‌ای نداشت اون نرم‌افزار و قابلیت هیچ چیزی خاصی رو نداشت. سال‌ها هم می‌خواستند عوضش کنن ولی باز همون داستان تغییرات هزینه زیادی میشه... بالاخره نرم‌افزار کمک بود که مثلاً برای گزارش‌های تحلیلی این شکلی کم‌کمون می‌کنه. اسم نرم‌افزار باران هست.»

### ۳-۲-۶- بررسی ظرفیت فروش برون‌مرزی

برخی از مدیران فعلی بر این باورند که با توجه به مشاهدات میدانی در ایام اربعین و بررسی‌های انجام شده پس از آن، ظرفیت بالقوه فروش برون‌مرزی کالاهای شرکت در ایام اربعین و بقیه ایام سال وجود دارد و با بررسی‌های انجام شده، تأسیس شعبه جدید در کربلا و نجف صرفه اقتصادی دارد. بنابراین در حال حاضر، علیرغم دشواری‌های فرایند گرفتن مجوز تأسیس شعب خارج از کشور، تأسیس شعبه جدید در کربلا در فرایند اداری قرار دارد و پیش‌بینی شده است دکوراسیون شعب برون‌مرزی از فروشگاه‌های بازسازی شده ایران تبعیت کند.

مصاحبه با آقای عمرانی: «...به نظرم می‌صرفه که شعبه بزنیم تو کربلا... قرار بود نجف رو اینکار رو بکنند. ابتدای کار همه چی رو خودمون درست می‌کنیم... بله ما اصلاً آگه تو نجف فروشگاه بزنیم، توی اربعین خیلی از کفش‌ها مون رو می‌فروشیم...»

### ۳-۳-۳- اقدامات انجام شده در زمینه مدیریت نیروی انسانی

اقدامات انجام شده در زمینه مدیریت نیروی انسانی در دو بخش توضیح داده شده است.

#### ۳-۳-۳-۱- افزایش رضایتمندی شغلی نیروی انسانی

به گفته مدیران، در زمینه مدیریت منابع انسانی، ارتقاء وضعیت آنان، آموزش و افزایش رضایتمندی نیروی انسانی اقدامات مؤثری در شرکت صورت پذیرفته است. از آن جمله می‌توان به انعقاد قرارداد آموزش با مؤسسه صبا اشاره نمود که تلاش شده است ضمن آموزش تخصصی پرسنل، به کارکنان بخش فروش نسبت به اهمیت وضعیت ظاهری فروشگاه‌ها، نحوه چیدمان، تمیزی کالاها و غیره

آگاهی بخشی بیشتری انجام شود.

اعتقاد بر این است که چرخه رضایت‌مندی شغلی منجر به بهره‌وری شرکت می‌گردد. از اینرو سعی شده است به طرق مختلف از جمله پرداخت به موقع دستمزد کارکنان، افزایش حقوق و مزایا، تعیین پاداش فروش زوجی، کمک مالی، تسهیل اخذ وام و تسهیلات، ارائه خدمات رفاهی و تفریحی مانند بن‌کارت‌های رفاهی، بازسازی مهمان‌سرا و غیره رضایت‌مندی آنان را افزایش داد. **مصاحبه با آقای صداقت:** «مثلاً ما طرح بازگشت به مدرسه تو شهر یور ماه ما داریم، فروشمون هم خوبه، فروشمون عالیه، بعد این طرحو می‌ذاریم، خب همه اعضای ستادم کمک می‌کنند ... همه درگیر این قصه هستن. خب، ما گفتیم آقا این داره مثلاً در سال یکی دو بار اتفاق میوفته... اینه که میگیم وقتی همه قسمت‌ها، قسمت تأمین محصول ما درگیر میشه، قسمت انبار ما درگیر میشه، قسمت بازار، بازرگانی ما، فنی ما، درگیر میشه این‌ها به پاداش بهره‌وری یا همون زوجی بهش می‌گن، که در سال یکی دوبار انجام میشه، ولی پورسانت ماهیانه تو ستاد اصلاً نداریم. به اضافه کاره میاد اینجا، طبق اون لیستی که انگشت زدن، ما تأیید می‌کنیم، کم و زیاد می‌کنیم و می‌فرستیم بره».

## ۲-۳-۳- بازنگری آئین‌نامه منابع انسانی

در این راستا تلاش شده است تا آئین‌نامه منابع انسانی در زمینه پاداش، طرح‌های فروش، افزایش بهره‌وری و غیره تدوین شود و پرداخت‌ها هوشمندانه‌تر شود تا ضمن افزایش رضایت کارکنان، هزینه مازاد هم برای شرکت نداشته باشد. بعنوان مثال، در نظر گرفتن پورسانت فروش به جای اضافه‌کاری، شب‌کاری، تعطیل کاری و جمعه‌کاری در بخش فروشگاهی و پاداش بهره‌وری در فصل‌های فروش برای نیروهای ستادی از جمله پرداخت‌های هوشمندانه است.

**مصاحبه با آقای صداقت:** «... جلسه گرفتیم با امور اداری، گفتیم اگر بخوایم اینا رو ما به فروشنده‌ها بدیم، ضرر می‌کنیم. ضرر که می‌کنیم، هیچ... حالا تلاشی هم صورت نمی‌گیره. ایشون جمع‌اش رو میاد، شبش رو هم میاد، تعطیلش رو هم میاد و حقوقش رو هم می‌گیره... ما می‌خوایم بهش یه پولی بدیم بهش دیگه، درسته؟ اینو بکنیم پورسانت. بگیم اگر اینو فروختی، این گیرت میاد... بعد پورسانت هم، ما تو محاسبات یه جوری حساب کتاب کردیم که از جیب شرکت چیزی نمیره».

**مصاحبه با آقای شبانی:** «... او مدیم رفاهیات و که خوب رفاهیات حداقلی بود و تا جایی که جا داشت افزایش دادیم... این موضوع باعث شد که یه خورده انگیزه پیدا بکنه. در گام بعدی، رو بحث پورسانت‌ها یه خورده هوشمند، هوشمندانه‌تر او مدیم بحث پورسانت‌ها را انجام بدیم... اون‌هام احساس بکنند آقا در هر صورت در این درآمد و منافع شریکند... خب این موضوع

هم باعث شد که فروش ما رشد پیدا بکند، رو بحث خب سود،... رفتیم سر اصلی ترین قسمت قیمت تمام شده... اینا رو با یه ادبیات قیمت تمام شده‌ای، سعی کردیم تامین کننده‌ها رو قانع بکنیم که... با آهنگ کمتر از تورم خریدامونو انجام بدیم. این موضوع باعث شد که ما از این طرف رو بحث قیمت گذاری هامون بتونیم قیمت گذاری‌های مناسب‌تری داشته باشیم، به تبعش می‌تونیم جشنواره‌های بیشتری بذاریم، تخفیفات بیشتری بدیم... خب رشد درآمد خودش مساوی با از این طرف رشد سود، که اینم برای ما اتفاق افتاد... موضوع بعدی... بحث آموزش‌های تخصصی پرسنل فروشگاه‌هایمون و ستادیمونه در ۵ حوزه. حالا توسعه فردی و بحث خود فروش تخصصی و حالا ارزیابی و مسائل این چنینی. یه قراردادی بستیم و شروع کردیم بحث‌های آموزشی را که فروشنده‌های ما آموزش ببینن...».

### ۳-۳-۴- اقدامات انجام شده در بخش توزیع

اقدامات انجام شده در بخش توزیع، در این قسمت توضیح داده شده است.

### ۳-۳-۴-۱- حذف برخی فرایندهای بروکراسی در زمینه توزیع

در بخش توزیع سعی شده است با حذف برخی فرایندهای بروکراسی، فرایند خرید و توزیع تسریع گردد. همچنین به وضعیت فیزیکی، امنیت، بهداشت و محیط زیست (HSE) انبارها توجه شود. شایان ذکر است وضعیت انبارهای مناطق از نظر امنیت و چیدمان مناسب ارزیابی شده و اقدامات برای بهبود شرایط این انبارها در حال حاضر در اولویت شرکت نیست.

### ۳-۳-۵- اقدامات توسعه‌ای

اقدامات توسعه‌ای صورت گرفته در شرکت کفش ملی در دو بخش توضیح داده شده است.

### ۳-۳-۵-۱- افزایش تنوع کالا بر اساس سن و جنس و عرضه کالاهای مکمل

در راستای موفقیت در بازار رقابتی موجود، شرکت تنوع گروه کالایی بر اساس جنسیت و سن و همچنین تنوع در رنگ را در اولویت قرار داده است. علاوه بر این سعی کرده است با گنجاندن کالاهای مکمل در فروشگاه‌ها مشتریان را برای حضور در فروشگاه و خرید ترغیب نماید بعنوان مثال به سمت عرضه کالاهایی چون کمر بند، واکس، جوراب پیاده روی، کلاه و غیره در کنار کفش در فروشگاه‌ها رفته است.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... ما اومدیم سعی کردیم بچگونه‌ها را تقویت کنیم. زنونه‌ها

را تقویت کنیم که به خورده مشتری بیشتر نسل جوان بیشتر بیاد ... رو رنگ‌بندی اینا سعی کردیم به خورده بیشتر کار کنیم که به واسطه اونا به خورده شرایط فروش کالاهای بچگانه و زنانه مون بهتر بشه.»

خاطر نشان می‌سازد برخی از این کالاهای مکمل به صورت برون‌سپاری یا تولید ثانویه انجام می‌شود به‌عنوان مثال جوراب‌بافی در روستاها به سفارش شرکت و با لوگوی شرکت انجام می‌شود.

مصاحبه با آقای آتشین: «یعنی تو بالا دستی ما گروه صنعتی برای شرکت توسعه کارتون‌سازی رو دید، جوراب‌بافی رو دید و تو کفش ملی ما پارسال ایمنی جات رو دیدیم، گفتیم آقا یا کارخانه خودمون بزیم حالا اینجا انبار ملزومات، انبار ملزومین رو بیایم کارخونه ش کنیم. یا اینکه تو یکی از شرکت‌های که تأمین‌کننده ماست ما به خطش اجازه کنیم باز بالا دستی تقریباً تأیید نکرد.»

مصاحبه با آقای شبانی: «حیفه ما بهترین فروشگاه‌ها مونو داریم، بیاید به کمی تنوع رنگو ببریم داخل فروشگاه. ... بعد اومدیم گفتیم بابا این گروه کفش ملی، همش گروه سنی بزرگسال مرد... آفایونه. شما بیاید خانوم‌ها رو هم بیارید تو کفش... بعد خانوم‌ها میان خرید می‌کنند، بچه‌هاشون هم معمولاً همراهشونه، به کفش بچه‌گونه هم بیاریم تو ویتترین‌ها مون قرار بدیم.»

### ۳-۵-۲- احیاء نگرش تولیدی در شرکت

معمولاً نگرش مدیران است که بر اقدامات شرکت تأثیرگذار است. در دوره مدیریت قبلی، مدیرعامل نگرش تولیدی داشتند و این نگرش موجب شروع تولید کارتن گردید و شواهد نشان می‌دهد که مدیرعامل جدید نیز چنین نگرشی را دارند.

مصاحبه با آقای عمرانی: «چالش‌های شرکت ما یکی اینکه ما بازرگانی ایم، تولیدی نیستیم؛ این بزرگترین چالش ماست. یعنی ما رقابت با بیرون مخصوصاً تو فروش سازمانی نمی‌تونیم انجام بدیم، چون تولیدی‌هایی که حالا برای ما کفش تولید می‌کنند به صورت بیوتی، بعضی از تولیدی‌ها خودشون بیرون فروشنده‌اند ... این بزرگترین چالش ماست... رفتیم به سمت تولیدی خب حالا به ذره متوقف شد، چون الان کارتون اصولاً ما تولید می‌کنیم اگه ما بتونیم توی کفش ایمنی و چکمه و سرپایی که ما دمپایی رو می‌گیریم سرپایی اصولاً توی صنعت کفش، اگه ما بتونیم اینا خودمون تولید کنیم مطمئن باشید، کفش ملی به روزهای او جش باز خواهد گشت.»

### ۳-۳-۶- اقدامات انجام شده در واحد فناوری

اقدامات انجام شده در واحد فناوری در قالب دو مفهوم توضیح داده شده است.

#### ۳-۳-۶-۱- تغییر نرم افزار شرکت (نرم افزار باران)

مصاحبه با آقای سیدی: «در ابتدای کار چالش هایی رو ما در حوزه فناوری و اطلاعات در کفش ملی داشتیم... زیرساخت هایی که در اینجا واقعاً رسیدگی نشده بود در سال های گذشته، و رو به نابودی بود... بعضی از قراردادها تمدید نشده بود... خب اولین کاری که انجام دادیم در بحث زیرساخت رو قبول کردیم اینجا و همزمان قراردادها مون رو هم تمدید کردیم تا بتونیم از سرویس دهنده ها خدمات بگیریم... یه قراردادی قرار بود امضاء بشه با صندوق بازنشتگی در رابطه با خدماتی که قرار بود به بازنشتگان محترم بدیم در رابطه با بحث تخفیف برای خرید کفش... نرم افزار ما نرم افزار «به کو beh co» هم بود، قابلیت ارتباط با سامانه های دیگه رو هم نداشت. یعنی ما نمی تونستیم بازنشته رو احراز هویت کنیم... خب ما اومدیم نرم افزاری رو راه اندازی کردیم جهت اعلام بازنشته ها. ارتباط می گرفت با API صندوق بازنشتگی... خب از اونجاییکه «به کو» یک نرم افزار تخصصی در حوزه فروشگاه های زنجیره ای نبود... طرح های تخفیفی رو نمی تونستیم اجرا بکنیم. یکسره مغایرت موجودی می خوردیم تو فروشگاه ها که باید حل می کردیم... یکی دیگه از چالش های دیگه ای واقعاً اینجا وجود داشت روزهای اول، نیروهای تخصصی این واحد رفته بودن... خب با این چالش ها و مشکلات زیرساختی واقعاً هندل کردن واحد آی تی اونم تو شرکتی مثل شرکت کفش ملی واقعاً سخت بود... ما تونستیم شبکه رو نگهداری بکنیم، زیرساخت ها رو نگهداری کنیم، اون گره ها رو حل بکنیم و این سامانه بازنشتگی رو در اختیار واحد فروش قرار بدیم که بتونه احراز هویت بکنه و نتیجه خوبی هم در فروششون، واحد فروش گرفتن... موفق شدیم که نرم افزار رو عوض کنیم (نرم افزار باران)».

#### ۳-۳-۶-۲- آموزش نرم افزار به نیروی انسانی

مصاحبه با آقای سیدی: «ببینید یه آموزشی رو ما به همکاران خودمون میدیم، هر چند که من یه سامانه ای رو تهیه کردم و در اختیار واحد فروش هم گذاشتم، توی دو سه روز گذشته کلاس آموزشی برای همکاران فروش هم برگزار شده. که بسترش رو هم خود واحد فناوری اطلاعات تهیه کرده. فکر می کنم ۴۵۰ تا از همکارای ما در سه روز گذشته در سه کلاس مختلف یه آموزش های فروشی دیدن و تمرکز خواهیم داشت بر این قضیه که ما خودمون هم آموزش هامون رو بیشتر بکنیم. هر چند که میخوایم پایگاه دانش هم داشته باشیم، اینجا برای همکاران واحد فناوری اطلاعات. و آموزش های حالت آنلاین هم خواهیم داشت».

### ۴-۳- مزیت رقابتی شرکت کفش ملی

یکی از اصلی‌ترین مزیت‌های رقابتی شرکت کفش ملی، داشتن بهترین و مجهزترین آزمایشگاه کفش در ایران است و این مزیت، این شرکت را از بقیه شرکت‌ها تفکیک می‌نماید. دستگاه‌های موجود در آزمایشگاه، انواع متنوعی دارند که فرایند ارزیابی کیفیت کفش را بهترین نحو انجام می‌دهند و در برخی موارد، سایر ارگان‌ها نیز از این امکانات استفاده نموده‌اند. یکی دیگر از مزیت‌های رقابتی شرکت، موقعیت استراتژیک و تعداد فروشگاه‌های کفش ملی است که در اکثر محلات شهر و معمولاً بر سر چهارراه‌ها قرار دارند. این مزیت، دسترس‌پذیری به فروشگاه‌ها را تسهیل نموده است. این مزیت، می‌تواند در تبلیغات و بازاریابی و برندسازی مجدد لحاظ گردد. یکی دیگر از مزایای رقابتی این شرکت، مردمی بودن برند کفش ملی است. قیمت و کیفیت مناسب محصولات کفش ملی نیز یکی دیگر از مزایای رقابتی این شرکت است. همچنین، تعداد دارایی‌های این شرکت نیز بسیار زیاد است. از طرف دیگر، ظرفیت بالقوه برای تولید و فروش کفش ایمنی و بهداشتی در این شرکت وجود دارد و نیازمند موافقت سازمان بالادستی است.

مصاحبه با آقای صداقت: «ما بهترین آزمایشگاه را داریم تو کفش ملی یعنی بهترین قسمت فنی و دستگاه‌های آزمایشیه فنی را کفش ملی داشت... بعضی چیزاشو دقت بکنی واقعاً تفکر خوبی داشته... ارتباطشو طرف حفظ کرده، این زنجیره‌اش رو حفظ می‌کرده... ما ۲۲۰ تا ویتیرین داریم. ما هر کفشی هم بخوایم بزاریم داخلش، هر فروشگاه‌ای هم که یه دونه بزاریم میشه ۲۲۰ تا... این ویتیرینه برای ما خیلی مهمه و متمایزترین چیزی که کفش ملی نسبت به همه تولیدی‌های کفش داره، توی کشور، شعبه‌هاشه»

مصاحبه با آقای جمشیدیان: «کفش ملی به نظر من از رقبای خیلی بالاتره، مهم‌ترین اصلی که کفش ملی رو از رقبا کاملاً متمایز می‌کنه، مردمی بودنشه...»

مصاحبه با آقای عمرانی: «بینید کفش‌های ایمنی، چکمه، سرپایی برای قشر کارگریه... آگه ما اینا رو تولید کنیم خودمون بفروشیم می‌دونید چقدر سود کلانی داریم و اینکه اون کفش‌ها یا کفش‌های اداری رو می‌تونیم از بقیه بخریم... آره دیگه دارایی‌های این شرکت خیلی زیاده، این همه ملک و اینا. (غیر از سوله و اینا، دستگاه‌هاش رو دارید؟) دستگاه رو می‌گیره آدم. مگه کارتونسازی رو راه نداشتیم. الان کارتونسازی کفش رو خودمون تولید می‌کنیم. چقدر به صرفه ماست.»

فصل چهارم



پیشنهادات



#### ۴- اصلی ترین استراتژی های پیشنهادی در راستای بهبود وضعیت موجود در شرکت کفش ملی

در این بخش، اصلی ترین استراتژی های مدیریتی که از سوی مدیران شرکت کفش ملی (مصاحبه شونده) ارائه شده است، تشریح می گردد. این بخش، شامل نه مقوله اصلی و سی و پنج مفهوم بنیادین می شود.

جدول شماره ۴-۱ - استراتژی های پیشنهادی در راستای بهبود وضعیت موجود در شرکت کفش ملی

ردیف	مفهوم سازمان دهنده	مفهوم بنیادین
۱	ساختار مدیریتی	تعیین تکلیف هیئت مدیره ستاندار
۲		تثبیت و مشروعیت جایگاه مدیریت
۳		تعیین شاخص ارزیابی عملکرد مدیران
۴		مستندسازی عملکرد مدیران
۵		نیاز به هم افزایی بین نهادی
۶		ضرورت نظارت قوی
۷	نیروی انسانی	اصلاح فرایند فرهنگ سازمانی از کانال آموزش و ترویج
۸		مدیریت بودجه از طریق جذب نیروی انسانی با مدرک تحصیلی بالاتر در فروشگاه های پلاس و کاهش هزینه تبلیغات
۹		ارتقاء وضعیت رفاهی نیروی انسانی
۱۰		نیاز به بازنگری تاپ چارت سازمانی
۱۱	املاک	ساماندهی املاک و دارایی ها
۱۲		مولدسازی دارایی ها
۱۳		نیاز به بایگانی فیزیکی و الکترونیکی اسناد املاک

ارائه استانداردهای تولید کفش	بازاریابی و فروش	۱۴	
توجه به کیفیت مناسب		۱۵	
ضرورت تجهیز شرکت به هوش تجاری		۱۶	
ضرورت افتتاح فروشگاه در مالها		۱۷	
ضرورت جابه جا کردن برخی فروشگاهها از برخی محلات		۱۸	
ضرورت افتتاح فروشگاه در شهرستانها		۱۹	
ضرورت چاپک شدن فروشگاهها		۲۰	
درخواست تنفس سه ساله برای تبلیغات، بازاریابی و فروش		۲۱	
برندسازی مجدد به عنوان پیش نیاز تبلیغات و بازاریابی بهینه		برندسازی	۲۲
تمرکز بر تولید برخی محصولات در شرکت کفش ملی و ضرورت راه اندازی چرخه تولید	ضرورت توسعه زیرساختها	۲۳	
زنجیره‌ای شدن فروشگاههای کفش ملی		۲۴	
ضرورت فروش آنلاین و درجه بندی فروشگاهها		۲۵	
نیاز به تشکیل گروه تحقیق و توسعه		۲۶	
منطقه بندی بر اساس فرهنگ و سلیقه مردم		۲۷	
واگذاری تجهیزات به بخش خصوصی برای تولید تحت نظارت شرکت کفش ملی		۲۸	
ضرورت تبدیل انبارداری سنتی به انبارداری صنعتی		توزیع	۲۹
تغییر نگرش نسبت به رقبا		رقبا	۳۰
فرآیندسازی و اصلاح فرایندهای سازمانی در بستر اتوماسیون	واحد فناوری	۳۱	
تغییر مکان واحد فناوری اطلاعات		۳۲	
تعویض سخت افزار فروشگاهها		۳۳	
استفاده از ابزار تیکتینگ در واحد فناوری		۳۴	
داکیومننت سازی در واحد فناوری		۳۵	

## ۴- اصلی ترین استراتژی های پیشنهادی در راستای بهبود وضعیت موجود در شرکت کفش ملی

### ۴-۱- استراتژی های پیشنهادی در زمینه ساختار مدیریتی

شش استراتژی پیشنهادی در زمینه ساختار مدیریتی در این بخش ارائه شده است.

#### ۴-۱-۱- تعیین تکلیف هیئت مدیره ستاندار

با توجه به اینکه، شرکت کفش ملی در سال های اخیر، هیئت مدیره ستاندار نداشته است، در وهله نخست لازم است که این موضوع به سرعت پیگیری گردد و اعضاء هیئت مدیره ثابت گردند تا اقدامات دیگر به سهولت امکان پذیر گردد. این امر باعث می شود فرایند اخذ مجوزها، مولدسازی دارایی و دریافت تسهیلات و اموری همچون زنجیره های شدن شرکت ها در فرایند سریعتری قرار گیرد. مصاحبه با آقای آتشین: «نه ما صادرات اصلاً تو بودجه مون نیست. یعنی الان من بخوام صادراتی داشته باشم باید بگم مجوزی بگیرم، ضمن اینکه اصلاً کفش ملی کارت بازرگانش برای موضوع نیست. شرکت باید انجام بده مدیریت توسعه باید انجام بده مدیریت توسعه اعضاء هیئت مدیره نداره. یعنی عملاً دور باطلیه. حالا دوستان پارسال هم این اقدام را کردن ما قبلاً تذکر گفت مثلاً شما بخواهید کار بکنید با کارت بازرگانی با کارت بازرگانی مدیریت و توسعه عملاً به خرید و فروشی انجام میشه به مالیاتی باید شناسایی کنن خود کفش ملی این کار رو انجام بده یا حق العمل کار بذاره سودش و صرفه اقتصادی بیشتره تا اینکه بدن شرکت خصوصاً».

#### ۴-۱-۲- تثبیت و مشروعیت جایگاه مدیریت

همچنین، جایگاه مدیریت باید تثبیت گردد و تصویری کاریزماتیک از شخصیت مدیر ایجاد گردد. چراکه تغییر مداوم و زود هنگام مدیران مجموعه، مشروعیت این گروه را تحت تأثیر قرار داده است و جایگاه مدیریت در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

#### ۴-۱-۳- تعیین شاخص ارزیابی عملکرد مدیران

یکی دیگر از اموری که نیاز است در شرکت، در اولویت قرار گیرد، تعیین شاخص برای ارزیابی عملکرد مدیران در سطوح کلان، میانه و خرد است. این روند می تواند به فرایندسازی و مطلوبیت زنجیره عملیاتی سازمان کمک نماید.

#### ۴-۱-۴ - مستندسازی عملکرد مدیران

مسئله‌ای که در شرکت کفش ملی پررنگ است، نبود مستندات مربوط به اقدامات و برنامه‌هایی است که مدیران سابق در زمینه فعالیت‌های مختلف همچون تبلیغات و بازاریابی، فروش، توزیع، انبارداری و غیره ارائه داده بودند و این عدم وجود مستندات در کنار چرخش مداوم و زود هنگام مدیران، منجر به اتلاف انرژی، بودجه و زمان می‌گردد، لذا نیاز است این فرایند به طور دقیق پیگیری و اجرا گردد.

#### ۴-۱-۵ - نیاز به هم‌افزایی بین نهادی

نیاز است یک رویکرد تعاملی هدفمند میان شرکت‌های زیرگروه صندوق بازنشستگی کشوری ایجاد گردد. این شبکه‌سازی و برگزاری رویدادهایی با این هدف، می‌تواند اهمیت این شرکت را برای منافع ملی پررنگ سازد و همچنین، باعث افزایش فروش سازمانی گردد.

#### ۴-۱-۶ - ضرورت نظارت قوی

نظارت بر عملکرد شرکت کفش ملی و بازرنگری بر ساختار نظارتی یک مسئله بسیار مهم است که باید در نظر گرفته شود. همچنین، در کنار این نظارت، نیاز است به مدیران فرصت اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های پیشنهادیشان داده شود و منافع و اهداف بلندمدت در نظر گرفته شود. همچنین نیاز است که به مدیران میانه‌اختیاراتی تفویض گردد تا امور جاری سرعت بیشتری گیرند.

مصاحبه با آقای برومند: «یه نفر مدیر میارن اینجا ازش که تعهدی بگیرن یه برنامه‌ای بگیرن تعهد نه به منظور ضمانت، یه برنامه بنویس که دو سال هم بهش تضمین بدن، سه سال هم بهش تضمین بدن که دست بهش نمی‌زنن، بعد هلدینگش بیاد نقشش رو ایفا کنه بیاد پایش بکنه بگه آقا برنامه داده این سه ماهه اول چیکار کردی، شش ماهه چیکار کردی. طبق دیتایی که خود طرفم گفته نه که هی بیاد هر دقیقه بگه حالا راجع به این گزارش بده...».

#### ۴-۲ - استراتژی‌های مدیریتی در زمینه نیروی انسانی

چهار استراتژی پیشنهادی در زمینه نیروی انسانی در این بخش ارائه شده است.

#### ۴-۲-۱ - اصلاح فرایند فرهنگ سازمانی از کانال آموزش و ترویج

نیاز است که نیروی انسانی مشغول در این شرکت، رویکرد خود را نسبت به مفهوم توسعه تغییر دهند و فرهنگ کارگری حاکم بر فضای فروشگاهی تبدیل به فرهنگ مولد و پویا گردد. با استفاده از

راهکارهایی همچون آموزش نیروی انسانی، چابک‌سازی، افزایش فروش، افزایش بهره‌وری، افزایش حقوق، در نظر گرفتن خدمات رفاه اجتماعی و غیره می‌توان این روند را تسهیل نمود.

#### ۲-۲-۴- مدیریت بودجه از طریق جذب نیروی انسانی با مدرک تحصیلی بالاتر در فروشگاه‌های پلاس و کاهش هزینه تبلیغات

«عرضم به حضور شما خط کش رو گفتیم دیپلم، ولی گاهی وقتا، زیر دیپلم هم میگیریم. چون نیست، چاره‌ای نداریم. این هست، این یه چالشیه که بوده... سال‌ها با کفش ملی بوده و الانم هست. حالا گفتیم با اضافه کردن پورسانت، با یه آموزش‌ها و حتی نوع جذب. دارم ورود پیدا می‌کنم ببینم که مثلاً من در فروشگاه A پلاس میخوام فوق دیپلم بگیرم، چقدر باید هزینه بیشتری بدم مگه؟ ... عیبی نداره اما یه فوق دیپلم آوردم که اگه قراره که برم تبلیغات بکنم، N تومن هزینه نمیکنم تبلیغات. همین برای من تبلیغ میکنه... این تبلیغ فیس تو فیس انجام میده. داریم یک سری کارهای این شکلی رو انجام میدیم که این چالشه رو به حداقل برسونیم...».

#### ۳-۲-۴- ارتقاء وضعیت رفاهی نیروی انسانی

یکی از اقدامات پیشنهاد شده در ارتباط با ارتقاء وضعیت نیروی انسانی، پیگیری و ایجاد تعاونی مسکن برای کارکنان شرکت است.

#### ۴-۲-۴- نیاز به بازنگری تاپ‌چارت سازمانی

مصاحبه با آقای صداقت: «ببینید من به آقای جوزی گفتم تاپ‌چارتم تنظیم بکنه، ولی خودم اومدم تاپ‌چارت رو طراحی کردم با فکر خودم، با ایده خودم اومدم یه تاپ‌چارتی طراحی کردم، هنوز اجراش هم نکردم. ولی اشکال نداره من میگم همین نیروها باشن، ولی تو ستاد این همه نیرو ما نیاز نداریم، ولی خب از نیروها می‌تونیم استفاده بکنیم...».

#### ۳-۴- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه املاک

سه استراتژی پیشنهادی در زمینه املاک ارائه داده شده است.

#### ۱-۳-۴- ساماندهی املاک و دارایی‌ها

در وهله نخست، نیاز است که کارگروه ساماندهی املاک شکل گیرد و دارایی‌های شرکت کشف ملی تجدید ارزیابی گردد. وضعیت سند بسیاری از املاک مشخص نیست و این مسئله باید

مشخص گردد و اسناد به صورت فیزیکی و الکترونیکی ساماندهی گردند.

مصاحبه با آقای آتشین: «بعد سازماندهی املاک ماست. ... یه کارگروهی الان تشکیل دادن که آقا این اتفاقات بیفتن بابت هم تجدید ارزیابی که داره انجام میشه املاک بروز شن، آقا این ملکی که من دارم سند تک برگ داره؟ سند منگوله داره؟ قولنامه داره؟، سرفقیه؟. اینا مشخص شن. ... بزرگترین سرمایه شرکت در حال حاضر به غیر از نیروی انسانی، همین املاکش هست. ... متنها باز الان من میگم یعنی هیچ هیچی نه صددرصد نیستن که این املاکی که هست سند تک برگ شون هست، سند تک برگ شون نیست. سند منگوله دارن، شرایط احرازشون کاملاً مشخص نیست.».

همچنین، نیاز است همکاری‌های بین‌نهادی در زمینه حقوق و دارایی‌ها تسهیل گردد و ارتباط با نهادهای ذینفع همچون شهرداری موردبازنگری قرار گیرد.

#### ۲-۳-۴- مولدسازی دارایی‌ها

طرح مولدسازی دارایی‌ها که یکی از اساسی‌ترین مسئله شرکت کفش ملی است، باید به طور مدون پیگیری گردد. برخی از این طرح‌های پیشنهادی که به وسیله مدیریت کنونی پیشنهاد داده شده است عبارت است از طرح کارخانه آب معدنی، تولید کفش در رودبار، استخر پرورش ماهی، پاساژ چهارراه گلوبندک و زمین‌های مهرآباد.

مصاحبه با آقای دکتر دلپسند: «... حالا گروه که اومده، کارامون بزرگتره دیگه، بیشتر بازرگانی نیست بیشتر باز املاک و دارایی‌ها مون، گفتم باید بهره‌ور کنیم مولد کنیم. ما یه ملکی داریم تو رودبار بین رشت و قزوین میشه در جاده تهران ... ما ۵ تا الان طرح و دو تا طرح دیگه هم در دست داریم که میشه هفت تا طرح مولد، مولد زود بازده در واقع کم هزینه، برای اونجا یکیش آب معدنیه مثلاً؛ ... بعد طرح خوب آبریان داریم... یکی دیگه طرح کفش ایمنی ... تولید کفش ایمنی هست که باز با اون میتونیم با اون دستگاه کفش‌های دیگه هم تولید کنیم، ولی خب اولویتمون کفش ایمنی هست... بعد دیگه دمپایی هست که حالا اون اولویت بعدی... یه زمینی هم داریم که یکم بایره تو رودبار، آب خوبی هست کشاورزی اونجا میشه زیتون کاری میشه...، پنل‌های خورشیدی هم در واقع نیروگاه خورشیدی هم که توی برنامه‌مون هست. ... ملک مهرآبادمونم بررسی کردم، ... یه ملک دیگه داریم توی بازار تهران ... این میشه حکایت بعدی.».

### ۴-۳-۳- نیاز به بایگانی فیزیکی و الکترونیکی اسناد املاک

مصاحبه با آقای برومند: «... ما برنامه‌مون این بود که مرکز اسناد راه بندازیم، بایگانی اصولی بکنیم بایگانی فیزیکیشو مرتب کنیم، الکترونیکیشو راه بندازیم و سندهای رسمی مونو توی محیط امن نگهداری کنیم و بر اساس فرایند ورود و خروجشو ثبت کنترل بکنیم. قاعدتاً آسیب‌ها شناسایی می‌شه، کسری‌ها مشخص میشه و مسائل مختلفی تو این فرایند بروز پیدا میکنه و قابلیت پیگیری می‌خوره...».

### ۴-۵-۵- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه بازاریابی و فروش

هشت استراتژی پیشنهادی در زمینه بازاریابی و فروش ارائه شده است.

### ۴-۵-۱- ارائه استانداردهای تولید کفش

مصاحبه با آقای صداقت: «ما اصلاً آزمایشگاهمون یکی از مجهزترین‌هاست، یعنی شاید شما بگید قدیمیه اونجا، ولی در حوزه صنعت کفش یکی از مجهزترین آزمایشگاه‌هاست. این رو اصلاً خودم پیشنهاد دادم گفتم که به حوزه استاندارد اعلام بکنید. آقا ما یه استاندارد ملی رو، ما صادر بکنیم با نظر کارشناس شما، شما بیاید اینجا هر چی ما کم داریم، اضافه بکنیم، ما استاندارد کفش‌های ملی کلاً استاندارد هر کفشی که تو ایران تولید می‌شه رو ما بدیم».

### ۴-۵-۲- توجه به کیفیت مناسب

مصاحبه با آقای جمشیدیان: «الان می‌خوایم چه کار کنیم برای آینده اون نوجوانی که بعداً بشه مثل ما با کفش ملی خاطره داشته باشه؟ نیاز به یک به نظر من فکر خیلی خیلی هوشمندانه داره. تبلیغات خیلی وسیع. در کنار تبلیغات، کیفیت مهمه، قیمت مهمه. این‌ها می‌تونه. کفش ملی به نظر من از رقبای خیلی بالاتره، مهم‌ترین اصلی که کفش ملی رو از رقبای کاملاً متمایز می‌کنه، مردمی بودنشه».

### ۴-۵-۳- ضرورت تجهیز شرکت به هوش تجاری

مصاحبه با آقای سیدی: «چون شرکت‌ها دیدم که یکی دو بار با ما تماس گرفتن، که ما با هوش مصنوعی و هوش تجاری و فلان میایم فرایندهای سازمانتون رو بررسی می‌کنیم. باگ‌هاشو رو بررسی می‌کنیم. خب همیشه از شرکت‌های دیگه هم استفاده کرد یا حداقل خودمون یک کمیته‌ای تشکیل بدیم با مشورت تمام مدیران واحدها که اشراف به واحدها و فرایندهای خودتون دارن، بشینیم فرایندها رو یه بار بررسی کنیم و سبک‌ترش بکنیم و چابک‌ترش بکنیم».

#### ۴-۵-۴- ضرورت افتتاح فروشگاه در مالها

مصاحبه با آقای مجیدی: « مردم به هر حال دوست دارن این سن تینیجرها برن داخل بوتیک‌ها خرید کنند تا داخل فروشگاه‌های کفش ملی، یکی از مشکلاتی که ما الان در حال حاضر داریم عدم حضور فروشگاه‌های کفش ملی داخل مال‌هائه، پاساژهای بزرگ، ما الان تقریباً مغازه‌هامون کنار خیابونی هستن. خیلی از این مغازه‌ها الان چون قدیمه...».

#### ۴-۵-۵- ضرورت جابه جا کردن برخی فروشگاه‌ها از برخی محلات

مصاحبه با آقای محبی: «... ببینید من الان مثلاً یه مغازه‌ای دارم تو جمهوری، تو جمهوری تو یه قسمتی افتاده که خب این قسمت تمام تو بحث مثلاً پوشاک دارن فعالیت می‌کنن، صنف پوشاک، مغازه ما افتاده اون وسطا. درست؟ من اگر اینو بتونم این اجازه رو بدن که متأسفانه نیست... این مغازه رو من بلند کنم، بفروشم، برم مثلاً تو سپهسالار بگیرم. به فرض میگما، همه ارزش افزوده ملکم میره بالا، هم فروشم میره بالا، ببینید سال به سال که داره می‌گذریم، خب بعضی از مکان بعضی از فروشگاه‌های ما قطعاً تغییر می‌کنه. خب این تغییرات خب تغییرات بالاخره جغرافیاییه تو بحث ما. حالا شاید تهران ما اینقدر چیز نباشه اما شهرستان‌های ما نمود پیدا میکنه. خب الان مثلاً پرند داره افزایش پیدا می‌کنه. مثلاً چه جوری عرض کنم خدمت شما... شهرک‌های زیادی... الان خب ما نمی‌تونیم بعضی از املاکمونو تبدیل بکنیم یعنی بریم تو اسلامشهر بخریم، الان بریم تو پرند بخریم، این اجازه رو ما نداریم. اگر بتونیم این اجازه رو به ما بدن.. تبدیل برخی از املاکمون رو انجام بدیم، خب قطعاً هم سودشو صندوق میبره، هم سودش رو ما می‌بریم.».

#### ۴-۵-۶- ضرورت افتتاح فروشگاه در شهرستان‌ها

مصاحبه با آقای مجیدی: « فروشگاه‌هامون در محل‌هایی قرار گرفته که دیگه بازار کفش نیست. یعنی از زمان قدیم این فروشگاه‌ها خریداری شده و الان اونجا راسته شده، راسته لوازم خانگی فروختن، راسته مکانیکی‌ها شده، ولی ما هنوز برند کفش ملی رو اونجا حضور داره، هنوز نتونستن جا به جا کنن، کما اینکه شروع کردن... شهرهایی که ما نیاز داشتیم که فروشگاه داشته باشیم و نداشتیم، فروشگاه افتتاح کردیم از یکی دو سال گذشته، که این باز در زمان گذشته نبود...».

#### ۴-۵-۷- ضرورت چابک شدن فروشگاه‌ها

مصاحبه با آقای آتشین: «بله کالاهای رسوبی با تخفیفات ویژه گذاشتیم. چابک‌سازی کردیم فروشگاه مثلاً به کفش شما میرفتی شاید از اون کفش پنج مدل دیگه هم داشتیم. یعنی مشتری عملاً نمی‌تونست چی رو انتخاب کنه. الان اینا تقریباً بهتر شدن. یعنی باز جلوتر بره خیلی بهتر میشه با کفش‌هایی که می‌فروشن آگه شما به خریدی دارید موجودی نسبت به فروشش هم ببینید. این کالا مشابه داره یا نداره؟ تو قیمت‌گذاری این رو لحاظ کنید».

#### ۴-۵-۸- درخواست تنفس سه ساله برای تبلیغات، بازاریابی و فروش

برخی مدیران کنونی شرکت کفش ملی، درخواست تنفس سه ساله برای پرداخت سود سالیانه دارند تا بتوانند اموری مانند ساماندهی املاک و دارایی‌ها، برندسازی و برندسازی مجدد، تبلیغات، بازاریابی و فروش را به وضعیت مطلوبی برسانند.

#### ۴-۶- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه برندسازی

برای برندسازی مجدد یک پیشنهاد ارائه می‌گردد.

#### ۴-۶-۱- برندسازی مجدد به عنوان پیش‌نیاز تبلیغات و بازاریابی بهینه

نیاز است که شرکت کفش ملی، برندسازی مجدد را به عنوان الزام زیربنایی جهت تبلیغات و بازاریابی در اولویت قرار دهد. در مرحله اول، برندسازی مجدد باید فرایند مشخصی داشته باشد و مراحل آن به طور دقیق به صورت جزء به جزء و پیوسته مشخص گردد. در مرحله نخست، موقعیت کنونی کفش ملی در اذهان مردم باید به طور دقیق شناسایی گردد و به این سؤال پاسخ داده شود که در حال حاضر، محصولات کفش ملی در چه جایگاهی در جامعه قرار دارد؟

واقعیت امر این است که وضعیت ظاهری فروشگاه‌های کفش ملی که اصلی‌ترین و پرتیرین عملکردی این شرکت در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها است، در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. از این رو، اموری مانند تسهیل روند بازسازی و بازطراحی فروشگاه‌ها، بوتیک شدن فروشگاه‌ها، رفع عیوب ظاهری فروشگاه‌ها، نوسازی تابلوهای فروشگاه‌ها، تغییر سریع و پرتیرین و چیدمان فروشگاه‌ها، گرفتن مشاوره تخصصی در حیطه کفش با هدف کاهش هزینه برندسازی مجدد، شخصی‌سازی برند کفش ملی (حک شدن برند کفش ملی در کفی کفش)، ضرورت مونوپل کردن محصولات، آموزش نیروی انسانی، قیمت‌گذاری معقول به گونه‌ای که نیاز به تخفیف وجود نداشته باشد، جذب نیروی فروشگاه‌ها از هر دو جنسیت، طراحی یونیفورم مشخص، ضرورت نظارت بر

فروشگاه‌ها به لحاظ رعایت اصول فروشندگی و چیدمان فروشگاه، رعایت اصول فروشندگی در فروشگاه، هماهنگ شدن اصول فروش با تنوع کالایی، استفاده از نیروی جوان در بخش فروش، توجه به استایل و خوش پوشی فروشندگان و غیره زمینه‌ساز بازاریابی و تبلیغات مناسب هستند و اگر این امور انجام نشود، بازاریابی و تبلیغات معنای چندانی ندارد.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «بله نظارت داشته باشه، تویخ و تشویق داشته باشه. خب.. این بعد دو سال سه سال خود به خود میشه فرهنگ. ... کفش زنونه پر کردن تو فروشگاه‌های ما که کاری نداره. اما اینکه فرهنگ زنونه‌فروشی باشه مهمه. ... مثلاً می‌بینی اونجا طرف پاش دمپاییه، شصتت از کفش اومده بیرون، اینا اون فرهنگس. کفش بهش میدن مثلاً، مثال دارم می‌زنم مثلاً کفش نو سیستم بهشون میده تا پوشن، فروشنده همین کفش رو تو فروشگاهش می‌فروشه و همچنان همون کفش سوراخ و درب و داغونش رو می‌پوشه. یعنی چرا؟ چون اون فرهنگه نیست...».

در وهلهٔ بعد، مسائل مربوط به بازاریابی و تبلیغات مورد اهمیت قرار می‌گیرد. نیاز است که یک تیم متخصص در زمینهٔ تحقیقات بازار فعال گردد و نظرسنجی‌های مکرر و سیستمی از مخاطبان و مشتریان کفش ملی و ایجاد باشگاه مشتریان با هدف دسته‌بندی و شناخت سلیقه بازار هدف در گروه‌های سنی و جنسی مختلف (CRM)، ارزیابی نظر نیروی انسانی ستادی و صف، ارزیابی نظرات رقبا و غیره انجام پذیرد. همچنین، نیاز است که بازدیدهای میدانی و مشاهدات مستقیم صورت گیرد و این امر با هدف آسیب‌شناسی میدانی به طور مکرر انجام گیرد.

مصاحبه با آقای پیرزاده: «واقعیتش یه واحدی درست شده که اصلاً یک مدیریتی هم گذاشتن برایش، مدیر تحقیقات بازار، خیلی خامه فعلاً این موضوع. .... بانک دیتا ندارید؟ نخیر، تازه دارن یه کارایی می‌کنند. تازه مثلاً باشگاه مشتری تازه مثلاً چند ماهه متصدی برایش گذاشتن که اون یه خورده تقویت بشه باشگاه مشتری خب خیلی اهمیت داره باشگاه مشتریان دیگه. و یه مدیریت تحقیقات بازارم درست کردن که حالا اینها...».

در مرحله بعد، نیاز است شرایط برای تبلیغات چهره به چهره فراهم گردد. در مرحله بعد نیاز است، تعداد محصولات کاهش یابد و محصولات پرفروش مشخص شوند و لایه‌های محصول تغییر یابد. در مرحله بعد، تبلیغات هوشمند در زمان مناسب انجام گیرد و کانال فروش در بستر اینترنت و پلتفرم‌های مختلف تقویت گردد. برگزاری رویدادهای مختلف مانند شرکت در نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی با هدف تبلیغات و بازاریابی می‌تواند در مرحلهٔ بعد مورد توجه قرار گیرد.

یکی از پیشنهادهای موجود در زمینه برن‌سازی مجدد، استفاده از ظرفیت گردشگری صنعتی، برای برن‌سازی محصولات کفش ملی در میان جوانان، نوجوانان و کودکان است.

مصاحبه با آقای صداقت: «...خیلی خوبه. شما به محضی که اولی رو گفتید من گردشگری صنعتی رو تو ذهنم اومد. ببینید من چون تو حوزه اقتصادی اومدم باید یه کاری بکنم، اگر بتونم از صبح ساعت ۷ میام اینجا میشینم مثلاً تا ۷ شب، از اتاقم باید پول در بیارم.»

#### ۴-۸- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه ضرورت توسعه زیرساخت‌ها

شش استراتژی پیشنهادی در زمینه توسعه زیرساخت‌ها ارائه شده است.

#### ۴-۸-۱- تمرکز بر تولید برخی محصولات در شرکت کفش ملی و ضرورت راه‌اندازی چرخه تولید

در حال حاضر، با توجه به امکانات موجود در شرکت و نیروی انسانی فعال، امکان تولید محصولاتی همچون کفش ایمنی، پوتین سربازی، چکمه، کارتن، کمر بند و جوراب در گروه صنعتی ملی وجود دارد و این امر می‌تواند منجر به افزایش درآمد مازاد شرکت گردد. در حال حاضر، تولید در سطح محدود در زمینه کارتن و جوراب (برون‌سپاری و درج آرم در شرکت) در حال انجام است اما این ظرفیت وجود دارد که محصولات تولیدی افزایش یابند.

#### ۴-۸-۲- زنجیره‌ای شدن فروشگاه‌های کفش ملی

در وهله نخست، نیاز است فروشگاه‌های کفش ملی به صورت فروشگاه زنجیره‌ای معرفی شوند و این امر به طور کلی در بخش چالش‌ها مورد بحث قرار گرفته است.

#### الف) الزامات زنجیره‌ای شدن

- ۱) ثبات مدیریتی
- ۲) هیئت مدیره ستاندار
- ۳) ملکی بودن فروشگاه
- ۴) برنامه راهبردی مدون

#### ب) پیامد مثبت زنجیره‌ای شدن

- ۱) گذاشتن تخفیف دوره‌ای

مصاحبه با آقای عمرانی: «... خب آگه فروشگاه زنجیره‌ای بشه که خیلی حسن خوبیه چون ما می‌تونیم تخفیف بدیم، n تومن فلان بدیم فلان بدیم خیلی خوبه».

## ۲) قیمت‌گذاری مشخص

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... قاعدتاً شما برای اینکه بتونی حالا اون مواردی که نیاز داری از لحاظ قانونی رو بگیری...، خب امتیازها و پوئن‌هایی که به فروشگاه‌های زنجیره‌ای میدن، قاعدتاً به فروشگاه‌های دیگه نمیدن. و این موضوع هم مطرح شده توی هیئت مدیره و ما دنبال این هستیم که فروشگاه‌ها مونو زنجیره‌ای بکنیم تا بتونیم از این امتیازاتی که فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌گیرند، ... استفاده بکنیم. قاعدتاً یک الزام رفتن به سمت این که ما فروشگاه زنجیره‌ای بشیم، ... من می‌خوام به قیمت گذاری بکنم، به تخفیف بدم، تو بعضی استان‌ها زورم نمی‌رسه. ولی آگه زنجیره‌ای باشم، اینجا به نظرم تو همه‌جا پخش می‌شه. می‌خوام قیمت‌گذاری بکنم، اگر زنجیره‌ای باشه همین جا می‌زنم ... تو همه کشور پخش می‌شه و... و...».

## ۳) نظارت دقیق

مصاحبه با آقای پیرزاده: «نظارت داشته باشه، تویخ و تشویق داشته باشه. خب.. این بعد دو سال سه سال خود به خود میشه فرهنگ. ولی با یکبار دو بار فرهنگ نمیشه... خاک روی کفش... بابا یه دستمال بکش... طرف قورمه سبزی خورده روی لباسش ریخته، اصلاً دقت نمی‌کنه بعد میگه چرا زن نمیداد تو فروشگاه ما خرید کنه، بابا اصلاً احساس امنیت نمی‌کنه بیاد داخل فروشگاه کفش ببینه... حس راحتی نداره بیاد داخل فروشگاه که فقط ببینه و بیاد بیرون حتی... فرهنگ سازمانی چون کار سختیه خب حالا اینم می‌خوام بگم باز بدونین. توی یه برهه زمانی دقیقاً همون فروشگاه همون مدیرعامل که ری-برندینگ می‌خواست انجام بده، همون آدم اومد کلی کفش‌های زنونه رو پر کرد تو فروشگاه‌های ما. کفش زنونه پر کردن تو فروشگاه‌های ما که کاری نداره. اما اینکه فرهنگ زنونه‌فروشی باشه مهمه. فرض کنید همون طرف که نگاه می‌کرده شبیه قصاب بوده یا شبیه راننده تریلی، اون اومده کفش زنونه بفروشه. تو فرهنگ خرید آیا اون فروشنده، فروشنده زنونه فروشه؟ می‌خوام بگم اینا اون چیزایی که بدیهیه ولی باید فرهنگ‌سازی بشه...».

#### ۴) تنوع محصولات (کفش، کیف، پوشاک و دیگر کالاها)

مصاحبه با آقای پیرزاده: «... زنجیره‌ای شدن الزامه، باید بریم و این موانع رو هم، همه رو برطرف کنیم و بشیم فروشگاه زنجیره‌ای... حالا ما تو این فروشگاه‌ها مون داریم فقط از ظرفیت کفش فروشی استفاده می‌کنیم. ما پوشاک هم می‌تونیم تو این فروشگاه‌ها مون بیاریم. ما کیف و... تازه کیف زنونه رو آوردیم، موقع مدرسه‌ها یه کیف بچه‌گونه هم میاریم، میتونیم انواع مختلفی از کیف رو بیاریم، پوشاک رو بیاریم، خیلی چیزهای دیگه میتونیم تو این فروشگاه‌های زنجیره‌ای بیاریم. وقتی شد زنجیره‌ای، میتونی خیلی استفاده بکنی از این ظرفیت فروشگاهت...».

#### ج) اقدامات انجام شده در زمینه زنجیره‌ای شدن

##### ۱) وجود نرم‌افزار مناسب و دارای بستر برای زنجیره‌ای شدن

مصاحبه با آقای پیرزاده: «مثلاً بحث فناوری هست، ما امسال بعد چندین سال به لطف حمایت خود صندوق نرم‌افزار شرکت عوض شد، نرم‌افزار فروشگاه‌های شرکت عوض شد، تو نرم‌افزار قبلی نرم‌افزار خیلی درب داغونی بود که اصلاً هیچ سابقه‌ای توی ریتیل و فروشگاه زنجیره‌ای نداشت اون نرم‌افزار و قابلیت هیچ چیزی خاصی رو نداشت. سال‌ها هم می‌خواستند عوضش کنن... ما اینجا نرم‌افزار رو عوض کردیم،... خیلی نرم‌افزار خوبی هم هست. خیلی بچه‌ها راضی‌اند. بر بستر آف‌لاین، اصلاً اینترنت هم قطع میشه، شما فروشت رو میتونی انجام بدی».

#### ۴-۸-۳- ضرورت فروش آنلاین و درجه‌بندی فروشگاه‌ها

مصاحبه با آقای شبانی: «...دیگه شاخص‌هایی که ما داریم، متراژ فروشگاه، جایی که فروشگاه قرار گرفته، اینا بر اساس حالا فروشگاه‌ها a ما میشه، A پلاس ما می‌شه، مثلاً فروشگاه‌هایی که عرض به حضور شما نمی‌دونم توی جای خوب تهران قرار گرفته، قاعدتاً این فروشگاه خوب ما است دیگه. فروشگاه A ما هست. فروشگاه A پلاس ما هست... من نمی‌تونم بگم فروشگاه A پلاس ولی بازسازی نشده باشه. چه‌جوری اسمشو بذارم A پلاس... هر نوع کفشی که داریم توی فروشگاه، چون وقتی اینترنتیه همه مراجعه می‌کنن دیگه. هر کفشی که داریم رو گفتیم به روز رسانی کنیم بذاریم تو سایت».

#### ۴-۸-۴- نیاز به تشکیل گروه تحقیق و توسعه

مصاحبه با آقای صداقت: «... کفش ملی باید یه حوزه آر.اند.دی (تحقیق و توسعه) بسیار فعالی داشته باشد و یک محصول تک محصولی مثل کفش ایمنی، مثل پوتین، مثل چکمه، به هر طریقی، کفش یه نوع محصولی انحصاری مال خودش باشه. چون ما قابل رقابتیم. ما تو حوزه

رقابت می‌تونیم... یعنی تو هر محصولی که تولیدشو شروع بکنیم، رشد بکنیم، یعنی تو بحث رقابتمون متمایزتر از خیلی از شرکت‌های خصوصیه».

#### ۴-۸-۵- منطقه‌بندی بر اساس فرهنگ و سلیقه مردم

مصاحبه با آقای جمشیدیان: «مصاحبه‌کننده: بیشتر منطقه‌بندی، روی بحث فرهنگ و سلیقه بوده تاروی بحث لجستیک باشه.

مصاحبه‌شونده: بله، چون ما می‌خواهیم بفروشیم. مثلاً فرض کن منطقه خوزستان کفش قرمز نمی‌پوشند.»

#### ۴-۸-۶- واگذاری تجهیزات به بخش خصوصی برای تولید تحت نظارت شرکت کفش

ملی

مصاحبه با آقای محبی: «اون نگاه کاسبانه رو نداریم، یعنی این نگاه کاسبانه رو باید اون مدیر بالاسریه القا کنه، به این اگر این اجازه رو بدن اگر این اجازه رو بدن ما فضاشو داریم نمی‌خوایم پول کرایه بدیم ما این فضا رو داریم هزینه بکنیم، حتی مشارکت، الان تولیدی‌هایی که ما داریم... می‌گه پنج سال با من قرارداد بند من دستگاهی به روز میارم میزارم اینجا تولید می‌کنیم این تضمین رو بدید که شما از من بخر، بخر و بفروش. تازه ما انقدر هم هزینه نمی‌کنیم! جا از ما، تجهیزات از اون، فروش از ما، خب بعد از ۵ سال دستگاه‌ها هم مال شما!»

#### ۴-۹-۹- استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه توزیع

#### ۴-۹-۱- ضرورت تبدیل انبارداری سنتی به انبارداری صنعتی

الف) الزامات موردنیاز برای انبارداری صنعتی به شرح زیر است:

- بسترسازی در فروشگاه‌ها
- کاهش اجناس درون فروشگاه‌ها
- هماهنگی بین انبار و فروشگاه
- تلاش برای تبدیل انبار به بارانداز
- ایمنی‌سازی در جهت اطفاء حریق
- ضرورت HSC

مصاحبه با آقای جمشیدیان: «بینید اولین الزامات انبار: ۱- قفسه‌بندی اگر... یک قفسه‌بندی ۲- بحث ماشین آلات ۳- نیروهایی که با سیستم کاملاً آشنا باشند ۴- بحث همین نورپردازی و ایمنی. همه این‌ها توی انبارداری صنعتی کاملاً همش هوشمند، ما اگر بخوایم توی انبار

۴۰۰۴ که الان موجودیش حدود ۴۰۰ هزار زوج، موجودی الان. اگر بخواهیم انبار صنعتی بزاریم، میشه ۵۰ هزار زوج می‌تونیم توی این بزاریم...».

**۱۰-۴ - استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه رقبا**  
در زمینه رقبا یک استراتژی پیشنهاد داده شده است.

**۱۰-۴-۱ - تغییر نگرش نسبت به رقبا**  
این رویکرد در شرکت کفش ملی وجود دارد که شرکت‌های تولیدی کفش به عنوان رقیب محسوب می‌گردند، در صورتی که این رویکرد باید اصلاح گردد و به جای استفاده از مفهوم رقیب، از مفهوم شریک تجاری استفاده شود. چرا که شرکت کفش ملی، قابل قیاس با شرکای تجاری اش نیست و دو کارکرد متفاوت در سطوح متفاوتی دارند و بستر رقابت فراهم نیست.

**۱۱-۴ - استراتژی‌های پیشنهادی در زمینه واحد فناوری**  
پنج استراتژی پیشنهادی در زمینه واحد فناوری ارائه شده است.

**۱۱-۴-۱ - فرایندسازی و اصلاح فرایندهای سازمانی در بستر اتوماسیون**  
یکی دیگر از پیشنهادهای این گزارش، توجه به مقوله فرایندسازی در زمینه مدیریت، فروش، توزیع، نیروی انسانی، انبارداری و دیگر بخش‌های شرکت در بستر اتوماسیون است که تا حدودی در بخش انفورماتیک شرکت کفش ملی در حال انجام است.

مصاحبه با آقای سیدی: «البته در حوزه فناوری اطلاعات، چون مرتبط با بحث فرایندها هم هست، ببینید موقع طراحی نرم‌افزار یکی از مکمل‌های خوبی که می‌تونه اتفاق بیوفته، اصلاح فرایندهای سازمانی هست... خوب این نیازمنده اینه که یک کمیته تخصصی فرایند و مشاورینی که در حوزه فرایند تخصص دارن و استانداردهای فرایند در دنیا رو می‌گیرن بیان یکبار فرایندهای ما رو بررسی بکنند، گام‌های اضافه‌اش رو حذف بکنند... آگه توجه بشه هم هزینه‌های ما کاهش خواهد بود، هم تسک و وظایف کارمندهای ما کمتر خواهد شد و می‌تونن حجم بیشتری کار انجام بدن. و همینکه چابک‌تر خواهیم بود».

**۱۱-۴-۲ - تغییر مکان واحد فناوری اطلاعات**

مصاحبه با آقای سیدی: «مکان واحد فناوری اطلاعات رو ما باید به مقدار سر و سامون بدیم چون نیروهای ما همه در فضای خیلی کوچیکی نشستن و موقعی که باهمدیگه صحبت می‌کنند،

تمرکزی برای کار کردن ندارن. به مقدار نیروها مون رو باید ساماندهی بکنیم».

#### ۴-۱۱-۳- تعویض سخت‌افزار فروشگاهها

مصاحبه با آقای سیدی: «البته در سمت فروشگاهها به چیز دیگه هم باقی می‌مونه و اون هم تعویض سخت‌افزار سمت فروشگاه هست. که کامپیوترهاشون خیلی قدیمی هستن. مادر بودجه امسال مون دیدیم مبلغی رو بابت این قضیه و مدیریت هم تصمیم بر این قضیه داره که سخت‌افزار رو عوض کنیم. این کارها رو هم اگه انجام بدیم و «های وب» رو هم عوض بکنیم با پیمان کار دیگه‌ای، انشاءالله در حوزه فناوری اطلاعات در سمت فروشگاهها چالشی دیگه نخواهیم داشت. یعنی به یه پایداری خواهیم رسید و بیشتر سعی می‌کنیم به سمتی بریم که خدمات بیشتر و اضافی رو در اختیار همکارانمون بزاریم...».

#### ۴-۱۱-۴- استفاده از ابزار تیکتینگ در واحد فناوری

مصاحبه با آقای سیدی: «یه ابزاری هم که یادم رفت بگم، ابزار تیکتینگ هست. ما در حوزه فناوری اطلاعات معتقد بر اینیم که تسک و مشکلات به صورت تلفنی یا شفاهی نباید به واحد ما داده بشه. استاندارد ITL به ما میگه که باید این رو به صورت تیکت به شما ارائه بدن. خیلی از شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات هم به صورت تیکت مشکلات رو میگیرن، حل می‌کنن، جواب میدن. ما تو کفش ملی این رو نداشتیم، من نامه‌اش رو زدم، مدیرعامل محترم موافقت کردن، بعد باید بیایم بحث تیکتینگ رو پیاده‌سازی بکنیم. پیاده‌سازی این خودش یک داستانه، جا انداختن فرهنگ سازمانیش که همکاران ما هم به سمت این فرهنگ برن که که تلفن رو بر ندارن تا سیستمشون قطع شد گوشی رو بردارن زنگ بززن. تیکت‌شون رو بززن و ما در اسرع وقت مشکلشون رو حل بکنیم. چون این موضوع بحث تیکتینگ در بحث استقرار خیلی ما رو اذیت کرد...».

#### ۴-۱۱-۵- داکيومنت‌سازی در واحد فناوری

مصاحبه با آقای سیدی: «... داشتن یک داکيومنت برای واحد فناوری اطلاعات خیلی حیاتیه... حالا انشاءالله تو برنامه داریم بحث داکيومنت کردن رو هم انجام بدیم... این داکيومنت‌سازی خیلی در عیب‌یابی‌ها و مشکلاتی که پیش میاد به ما کمک میکنه و... حتی قوانین فایر وال و دیوار آتشمون رو باید داکيومنت بکنیم. ببینیم کجاش می‌تونه باگ داشته باشه و تهدید باشه بابت اون... نیازمند این هست که ما تو بحث امنیت هم بیشتر کار کنیم. همیشه دغدغه ما مدیران واحد فناوری بحث امنیت بوده و هست».

## خلاصه گزارش مدیریتی



شرکت کفش ملی، به عنوان یکی از شرکت‌های زیرمجموعه صندوق بازنشستگی کشور است که هدف اصلی این شرکت، در وهله اول سودرسانی به قشر بازنشسته کشور است، بنابراین، این امر باید در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای ادامه مسیر فعالیت این شرکت در نظر گرفته شود. مسئله‌ای که این شرکت را از وضعیت مطلوب خود دور نگه داشته است، چالش‌هایی است که این مجموعه طی سال‌های اخیر، همزمان با فراز و نشیب‌های اقتصادی و سیاسی تجربه کرده است. در این گزارش، بخشی از چالش‌های این شرکت و همچنین برخی اقدامات صورت گرفته برای مقابله با این چالش‌ها، طی سالیان اخیر، از نگاه مدیران کلان، میانه و خرد این شرکت مستندنگاری شده است. با توجه به نقطه‌نظرات و نکاتی که در این گزارش بدان اشاره شده است، دو سناریوی اصلی برای کمک به بهبود وضعیت فعلی این شرکت و همچنین، کاهش هزینه‌ها پیشنهاد می‌گردد که در این بخش آورده می‌شود:

سناریوی شماره ۱: اصلاح درون سازمانی

سناریوی شماره ۲: تغییر ماهیت سازمانی و تبدیل شرکت کفش ملی به شرکت تعاونی

### سناریوی شماره ۱: اصلاح درون سازمانی

یکی از راه‌های برون‌رفت از وضع موجود، اصلاح درون‌سازمانی شرکت کفش ملی است که باید با نظارت دقیق و به موقع هلدینگ بالادستی صورت پذیرد. این امر، نیازمند انجام اقداماتی است که در این بخش تشریح می‌گردد:

الف) ساماندهی فوری ساختار مدیریت بر اساس فاکتورهای ستاندار بودن، زمان مدیریت، داشتن برنامه و هدفمندی.

با استناد به مصاحبه‌های انجام شده در این گزارش، اصلی‌ترین چالش مجموعه شرکت کفش ملی که به صورت متفق‌القول همه مدیران به آن اشاره نموده‌اند، موضوع چرخش مداوم و زود هنگام مدیران است که منشاء بسیاری از مسائل در سطح کلان، میانه و خرد شده است. لذا، در وهله اول باید این مسئله بررسی گردیده و یک دستورالعمل دقیق و مشخص برای مسئله مدیریت طراحی گردد که در آن فاکتورهای نوع انتخاب مدیر مناسب، زمان مدیریت و هدفمندی مدیریت در نظر گرفته شود. بدین ترتیب که انتخاب مدیران به گونه‌ای باشد که شرایط ستاندار شدن آنها از همان آغاز در نظر گرفته شده و مدت زمان مدیریت آنها مشخص باشد تا بتوانند برنامه‌های خود را به سرانجام برسانند.

ب) ایجاد کارگروه‌های تخصصی متشکل از مدیران فعلی، مدیران سابق و نیروهای متخصص خارجی

با موضوعات مشخص بر اساس چالش‌های بلندمدت شرکت کفش ملی:

- کارگروه تخصصی زنجیره‌ای شدن فروشگاه
- کارگروه تخصصی ساماندهی املاک و مولدسازی
- کارگروه تخصصی تقویت برند تجاری شرکت کفش ملی و بهسازی محصول
- کارگروه تخصصی تقویت شبکه فروش
- کارگروه تخصصی مدیریت منابع انسانی.

**سناریوی شماره ۲: تغییر ماهیت سازمانی و تبدیل شرکت کفش ملی به شرکت تعاونی**  
 با توجه به ماهیت شرکت‌های تعاونی و هدف تعریف شده و بنیادین آنها که شامل افزایش رفاه و آسایش ذینفعان، مسئولین، شرکا و رفع نیازهای عمومی و ارائه خدمات عمومی است، اگر شرکت کفش ملی نیز تبدیل به شرکت تعاونی توزیعی گردد. شرکت‌های تعاونی توزیعی، شرکت‌هایی هستند که در امور مربوط به تهیه و توزیع کالاچه برای تولیدکننده و چه برای مصرف‌کننده و همچنین در امور تهیه مسکن برای اعضاء در زیرمجموعه‌های کارگری، کارمندی و آزاد فعالیت دارند.

مزایای شرکت‌های تعاونی شامل موارد زیر می‌شود:

- با تأسیس شرکت‌های تعاونی خدمات با قیمتی ارزان‌تری ارائه می‌شود؛
- واسطه‌ها بین تولیدکننده و مصرف‌کننده کنترل می‌گردند؛
- فرصت‌های شغلی زیادی ایجاد شده و میزان درصد معضل بیکاری کمتر می‌شود؛
- حمایت‌های دولتی و منابع مالی به طور عادلانه بین همگان توزیع می‌شود؛
- امکان توانمندسازی نیروهای انسانی به ویژه کارآفرینان فراهم می‌شود؛
- منابع مردمی به جهت بهره‌گیری در تولید و اشتغال نیز تجمیع می‌یابد؛
- از توزیع ناعادلانه درآمدهای دولتی، سواستفاده، انحصار و رانت‌خواری جلوگیری می‌شود؛
- مشارکت‌های عمومی جهت فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی نظارت می‌شود و مورد حمایت قرار می‌گیرد؛

از دیگر مزایای شرکت‌های تعاونی می‌توان به نقش پررنگ آن‌ها در حوزه‌های تولید کالاهای عمومی، تأمین منابع مالی خرد، تأمین خدمات رفاهی برای بخش‌های روستایی کشور؛ نگهداری زیرساخت‌های عمرانی کشور، کاهش سطح فقر و غیره اشاره کرد.

مزیت‌هایی که برای خود شرکت‌های تعاونی ایجاد می‌شود:

شرکت‌های تعاونی به جهت ایجاد رفاه همگانی هزینه بیمه و مالیات به میزان ۲۰ درصد الی ۲۵

درصد کاهش می‌یابد. همچنین متقاضی از هزینه‌های ثبت شرکت تعاونی در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی معاف می‌شود. از دیگر مزیت‌هایی که تأسیس شرکت‌های تعاونی برای خود متقاضی و شرکا دارد؛ می‌توان به کمک بلاعوض و دریافت تسهیلات قرض الحسنه و همچنین پرداخت یارانه سود تسهیلات بانکی و دریافت وام جهت سرمایه‌گذاری اولیه برای راه‌اندازی شرکت تعاونی اشاره کرد. لازم به ذکر است که به دلیل ارزشمند بودن شرکت‌های تعاونی و حمایت از راه‌اندازی و گسترش چنین شرکت‌های، بانک توسعه تعاون به میزان ۷۰٪ از منابع مالی خود را به کلیه متقاضیان شرکت‌های تعاونی اختصاص داده است. با توجه به این نکات، شرکت کفش ملی اگر به این سمت رود، امکان جلب مشارکت ذینفعان کلیدی، از جمله قشر بازنشستگان کشور که گروه هدف اصلی این شرکت است نیز فراهم می‌گردد.

## پیوست شماره ۱

### فرایندهای عملیاتی در شرکت کفش ملی

<ul style="list-style-type: none"> <li>کفش ونس • کفش مردانه • کیف • کیف دخترانه • کفش دخترانه • کفش ملی</li> <li>کفش ورزشی • کفش ایمنی • کیف زنانه • کفش زنانه • صندل - دمپایی</li> </ul>	<p>دسته‌بندی محصولات شرکت کفش ملی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>نیاز به تأییدیه فنی مهندسی</li> <li>جایگزین کردن کفش نو با کفش معیوب</li> <li>عودت کفش‌های خراب به شرکت‌های تولیدی</li> </ul>	<p>فرایند اعمال گارانتی در فروش عمده/سازمانی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارائه کفش معیوب به همراه فاکتور خرید به فروشگاه</li> <li>تأییدیه مدیر منطقه و تأییدیه فنی مهندسی شرکت</li> <li>تعویض کفش</li> <li>عودت کفش معیوب به شرکت تولیدکننده</li> </ul>	<p>فرایند اعمال گارانتی در فروش تکی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>آگهی روزنامه و دعوت به همکاری از تولیدکننده‌ها</li> <li>تحویل نمونه کفش‌های تولیدکنندگان</li> <li>انتخاب نمونه‌ها در کمیته انتخاب محصول</li> <li>بررسی نمونه‌ها در واحد کیفیت</li> <li>انعقاد قرارداد</li> </ul>	<p>فرایند جاری فعالیت در شرکت کفش ملی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>انتخاب اعضا کمیته انتخاب محصول بر اساس سلیقه مدیرعامل</li> <li>حضور مدیران مناطق در کمیته انتخاب محصول</li> </ul>	<p>فرایند انتخاب اعضاء کمیته انتخاب محصول بر مبنای نظر مدیرعامل</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ورود کفش‌های جدید به کمیته انتخاب محصول</li> <li>• بررسی کیفیت کفش‌های منتخب در واحد کنترل کیفیت</li> <li>• شناسنامه شدن کفش‌ها</li> <li>• ورود کفش‌های شناسنامه شده به کمیته خرید</li> <li>• برگزاری جلسه قیمت‌گذاری برای کفش‌های شناسنامه شده با حضور تأمین‌کننده، حراست، حسابرسی، مدیرعامل و مدیر فروش</li> <li>• انعقاد قرارداد</li> </ul>	<p>کمیته انتخاب محصول</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحویل برنامه سالانه مختص مناطق به واحد توزیع</li> <li>• بررسی موجودی انبار و تطبیق آن با برنامه سالانه</li> <li>• گرفتن تأییدیه انبار</li> <li>• شروع کار انبار و آماده کردن کالا برای توزیع</li> </ul>	<p>فرآیند توزیع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ۱۴ منطقه تعریف شده</li> <li>• نیروی انسانی مناطق: مدیر منطقه، حسابرس، کارشناس فناوری اطلاعات، مدیر انبار و انباردار.</li> <li>• برخی از مناطق دو انبار دارند.</li> </ul>	<p>تشریح مناطق</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بد زوج شدن کفش‌ها</li> <li>• کفش‌های مرجوعی</li> <li>• کفش‌های کند فروش</li> <li>• خرید دستوری و مشتری نداشتن آنها</li> </ul>	<p>دلیل رسوبی محصولات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فروش با تخفیف ویژه</li> <li>• فروش به مؤسسات خیریه</li> </ul>	<p>راهکار برای استفاده از محصولات رسوبی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش چیدمان</li> <li>• آموزش رفتار با مشتری</li> <li>• مذاکرات فروش</li> <li>• شناخت ترفندهای فروش</li> <li>• تکنیک‌های مؤثر در هنگام فروش</li> <li>• ارتباط اصولی در فروش</li> <li>• مشتری‌مداری</li> <li>• تکنیک‌های مورد نیاز در آغاز و حین مذاکره</li> <li>• زبان بدن و تأثیر در مذاکرات</li> <li>• پوشش ظاهری</li> <li>• کسب و کار و مهارت‌های حرفه‌ای رفتار مصرف‌کننده</li> </ul>	<p>لیست کلاس‌های آموزشی</p>
<p>(۱) تشکیل کمیته</p> <p>(۲) اعلام فراخوان به تولیدکننده‌ها چند ماه قبل از آغاز فصل</p> <p>(۳) چک لیست بررسی: تکراری نبودن، جدید بود و داشتن تأییدیه فنی مهندسی شرکت از نظر کیفیت.</p> <p>روند انعقاد قرارداد برای محصول جدید بعد از تأیید در کمیته انتخاب محصول</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(۱) مذاکره با تولیدکننده</li> <li>(۲) سفارش‌گذاری</li> <li>(۳) کنترل کیفیت</li> <li>(۴) انعقاد قرارداد</li> <li>(۵) ورود به بازار</li> </ul>	<p>فرآیند انتخاب کفش</p>

این پژوهش با هدف مستندسازی تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت کفش ملی به عنوان قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین شرکت توزیع و فروش کفش در ایران طراحی و اجرا شده است. در این پژوهش، از طریق مصاحبه عمیق با مدیران و کارکنان این شرکت، مهم‌ترین مسائل و چالش‌های شرکت مذکور از نگاه ایشان، از گذشته تاکنون احصا شده و اقدامات انجام شده برای رفع یا کنترل این چالش‌ها، تشریح گردیده است. در نهایت، این پژوهش کوشیده است با توجه به امکان‌های موجود، پیشنهادهایی برای رفع مشکلات این شرکت ارائه نماید.

