

# استراتژی رقابتی در شرکت کفش ملی

← سعید صابری

مدیر فناوری اطلاعات شرکت کفش ملی

با توجه به سیاستهای کلان نظام در بخش اقتصادی و تولیدی و همچنین الزام تولیدکنندگان در نصب بار کد ملی بر روی محصولات تولیدی به منظور ردیابی کالا، تکریم مشتری و نیز اطلاع رسانی شفاف به تامین کنندگان و از آنجائیکه استراتژیهای رقابتی در هر سازمان یکی از چالشهای اصلی مدیریت آن سازمان می باشد، علیهذا استراتژیهای رقابتی در شرکت کفش ملی با توجه به مدل ۵F مایکل پورتر (۱) مورد توجه قرار گرفته و پنج نیروی مربوط به رقبا، کارکنان، تامین کنندگان، مشتریان و دولت مورد مطالعه قرار گرفت، سپس ابعاد استراتژیهای رقابتی (۲) مورد بررسی قرار گرفت و نهایتا استراتژیهای اصلی کفش ملی (۳) تدوین گردید.

## ابعاد استراتژی رقابتی (۲)

- تخصص یافتگی
- شناساندن علامت تجاری
- تلاش برای معرفی محصول
- گزینش کانال توزیع
- کیفیت محصول
- پیشرو بودن در فناوری
- هزینه های تمام شده
- خدمات پس از فروش
- سیاست قیمت گذاری
- اهرم مالی
- رابطه شرکت با دولت و دولتهای کشورهای دیگر که مشتری هستند.
- رابطه با شرکتهای مادر در محصول تولیدی

## استراتژیهای اصلی گروه (۳)

- استقرار سیستم جامع فروشگاههای
- رتبه بندی تامین کنندگان

با توجه به اینکه اصلی ترین استراتژی شرکت کفش ملی استقرار سیستم جامع فروشگاههای در فروشگاههای کفش ملی می باشد، علیهذا در این رابطه فعالیتهایی بشرح ذیر انجام پذیرفته است.

## سیستم جامع فروش فروشگاههای شرکت کفش ملی

اهداف طرح

- مکانیزه و بروز نمودن فرآیند فروش، انبار، کنترل و مدیریت فروش و کنترل کیفیت

شرکت سانیان پلیمر

گرانول  
PVC

تولیدکننده

گرانول پی وی سی  
در گریدهای مختلف  
کفشی، زیره، تخصصی  
و...

دانش روز + مواد اولیه مرغوب  
=  
«کیفیت برتر»

دفتر مرکزی: ۰۲۵۱-۲۹۰۶۸۹۸  
کارخانه: ۰۲۵۱-۳۳۴۲۸۳۷  
همراه: ۰۹۱۲-۱۵۱۸۶۶۶

مسئولیت اجتماعی بنگاهها نقش ارزنده ای  
در ارجحیت شناسه (برند) آنها در بازارهای  
جهانی دارد.



## استراتژی رقابتی در شرکت کفش ملی



در فروشگاههای شرکت کفش ملی، جهت رفع مشکلات ذکر شده در بخش بیانیه مشکل.

### روند اجرای طرح

- شروع فاز مطالعات اولیه از خرداد ماه ۱۳۸۸
- دعوت از ۵ شرکت مطرح در زمینه تولید سیستم فروش فروشگاههای
- تشکیل کمیته کارشناسی انتخاب مجری طرح، متشکل از ۱۱ کارشناس
- انجام ۵۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی با شرکتهای مطرح
- ارزشیابی توانمندیها و قابلیتهای فنی شرکتهای دعوت شده بر اساس نیازمندیهای شرکت کفش ملی
- انتخاب شرکت اصلح در کمیته کارشناسی
- انجام مذاکرات قراردادی با شرکت منتخب و نهایتاً تهیه و امضاء قرارداد

تنظیم شده با شرکت منتخب

- شروع پروژه از اول آذر ۱۳۸۸ (شامل فازهای ذیل)
- فاز اول: تحلیل و تعریف نیازمندیها
- فاز دوم: طراحی راه حل
- فاز سوم: بومی سازی (سفارشی سازی بر اساس نیازهای شرکت کفش ملی)
- فاز چهارم: انتقال و پیاده سازی
- فاز پنجم: آموزش
- عملیاتی شدن سیستم از فروردین ۱۳۸۹

### بیانیه مشکلات سیستم موجود

اهم مشکلات موجود در شرکت کفش ملی که منجر به برنامه ریزی جهت استقرار سیستم جامع فروشگاههای گردید از قرار زیر می باشد:

۱- تاخیر یک ماهه در دریافت اطلاعات فروش و موجودی فروشگاهها یکی از الزامات تصمیم گیریهای مدیریتی در مجموعه در اختیار داشتن اطلاعات به موقع می باشد. داشتن این اطلاعات با تاخیر یک ماه باعث می شود تا نتوان تصمیم به موقع در صورت بروز مشکلاتی از قبیل اختلاسهای داخلی، خرید کالاهای کم گردش و غیر قابل فروش، کارایی نامناسب پرسنل اخذ نمود. همچنین سفارشات خرید کالاها نیز معمولاً باید با توجه به اطلاعات فروش و موجودی تنظیم و تهیه گردد که عدم ارسال به موقع این اطلاعات باعث چند برابر شدن حجم کار سفارشات و پائین آمدن دقت آن می شود.

۲- نیاز به کنترل فیزیکی برای اطمینان از عملکرد صحیح فروشگاهها با توجه به دستی بودن عملیات فروش در فروشگاهها نیاز به کنترلهای فیزیکی

انواع منگنه کفش و میخ پرچ  
در رنگها و متریالهای متنوع  
با کیفیت برتر کشور تایوان



با شرایط ویژه برای  
تولید کنندگان محترم

تلفن: ۰۲۱-۵۵۶۱۵۱۴۳  
موبایل: ۰۹۱۲۲۷۸۸۱۲۷

در بازاریابی سنتی، هدف، افزایش سهم از بازار  
است و بازاریاب سنتی سعی دارد که مشتریان  
بیشتری برای محصولات خود پیدا کند.



دائمی و وقت گیر می‌باشد. این کنترل‌ها جهت صحت سنجی عملیات فروش در  
فروشگاه انجام می‌گیرد. در حال حاضر به دلیل مشکلات زمانی و هزینه‌ای این کار هر  
ماه یکبار انجام می‌گیرد.

### ۳- انباشت موجودی کالا

عدم اطلاع صحیح و به موقع از موجودی، فروش و به طور کلی گردش کالا باعث  
سفارش گذاری اشتباه شده و کالاهای کند گردش مجدداً سفارش داده شده و در نتیجه  
در انبار اصلی یا فروشگاه‌ها انباشت موجودی به وجود می‌آید.  
همچنین افزایش حجم اسناد تبادلی مابین فروشگاهها نیز یکی دیگر از معضلات  
سفارشات اشتباه می‌باشد.

### ۴- عدم تفکیک اطلاعات فروش و موجودی بر حسب سایز و رنگ

در حال حاضر به دلیل عدم بهره‌برداری از ساختار ماتریسی در معرفی کالاها  
امکان تفکیک آنها بر اساس سایز و رنگ وجود ندارد که این خود باعث سردرگمی و  
برنامه‌ریزی صحیح خرید و فروش و اتلاف منابع سازمان می‌شود.  
در سیستم جدید بارکد، جایگزین آرتیکل می‌گردد و تامین کنندگان موظف به  
الصاق بارکد بر روی محصولات تولیدی خود می‌باشند.  
همچنین سیستم موصوف امکان استفاده از تکنولوژی RFID را به صورت بالقوه  
دارا می‌باشد. از محاسن این تکنولوژی می‌توان به افزایش سرعت عمل و نیز کاهش  
چشمگیر در خطای انسانی در هنگام صدور فاکتور، رسید کالا در انبار و نیز کاهش زمان  
در هنگام پروسه انبار گردانی اشاره نمود.

### ۵- عدم اطلاع رسانی صحیح به تامین کنندگان

به دلیل عدم وجود سیستم مناسب جهت اطلاع رسانی به تامین کنندگان، این گروه  
از ذینفعان سازمان نمی‌توانند هیچگونه کمکی در جهت برنامه‌ریزی صحیح ارائه نموده  
و همچنین جهت دریافت گزارشات مورد نیاز خود منابع سازمان را نیز درگیر می‌نمایند.  
با پیش بینی زیر سیستم تحت وب جهت تامین کنندگان، این گروه قادر خواهند بود  
فارغ از هر مکان و زمان به راحتی موجودی و فروش اجناس خود را در بیش از ۲۴۰  
فروشگاه در سراسر کشور کنترل نموده و واحد تامین و توزیع کالای شرکت کفش ملی  
را در جهت بهینه نمودن برنامه ریزی یاری نمایند.

### ۶- عدم وجود سیستم مناسب کنترل کیفیت

عدم وجود سیستمی جهت مستندسازی و مکانیزه نمودن عملیات کنترل کیفیت و  
دریافت گزارشات لازم که در برنامه‌ریزی و تصمیمات خرید بسیار موثر می‌باشد.

### ۷- عدم تفکیک اطلاعات فروش و موجودی بر حسب سایز و رنگ

در حال حاضر به دلیل عدم بهره‌برداری از ساختار ماتریسی در معرفی کالاها  
امکان تفکیک آنها بر اساس سایز و رنگ وجود ندارد که این خود باعث سردرگمی و  
برنامه‌ریزی صحیح خرید و فروش و اتلاف منابع سازمان می‌شود.

### ۸- عدم وجود سیستم‌های پیاده‌سازی نظام‌های تشویقی مشتری

در حال حاضر سیستم مناسبی جهت انجام مکانیزه نظام‌های تشویقی فروش  
مانند تخفیفات، اعمال حراج‌ها، قرعه‌کشی و... وجود ندارد. در حالی که وجود چنین  
سیستم‌هایی باعث افزایش فروش و در نتیجه افزایش سودآوری شود. این در حالی است  
که اطلاعاتی مانند نام خانوادگی و شماره تلفن همراه مشتریانی که یکبار از سازمان  
خرید نموده‌اند در تبلیغات هدفدار (مانند ارسال پیام کوتاه در صورت ارائه محصول  
جدید) می‌توانند مورد استفاده مفید قرار گیرند.

جهت جلوگیری از اتلاف وقت مشتری هنگام صدور فاکتور، تنها به گرفتن نام و شماره تماس مشتری اکتفا می‌شود و دریافت اطلاعات تکمیلی از مشتری، شامل جنسیت، سطح تحصیلات، سن، میزان رضایتمندی،... توسط واحد روابط عمومی شرکت انجام پذیر می‌باشد.

همچنین سرویس‌هایی نظیر استفاده از مدت زمان گارانتی، مرجوع نمودن کالا، قرعه کشی، منوط به ارائه فاکتور از سوی مشتری خواهد بود.

### ۹- عدم وجود سیستم مکانیزه جهت انجام عملیات کنترل و بازرسی فروشگاه

نبود چنین سیستمی باعث وقتگیر بودن عملیات انبارگردانی‌های مقطعی و همچنین مغایرت‌گیری‌های بعد از آن می‌شود. با استفاده از کامپیوترهای قابل حمل نظیر PDA, Handheld این عملیات به طور چشمگیری تسریع می‌یابد. از دیگر محاسن اینگونه سخت افزارهای قابل حمل استفاده در انبارگردانی‌های موردی و پایان دوره می‌باشد.

### زیر سیستم‌های سیستم فروش فروشگاه

زیر سیستم‌های سیستم جدید از قرار

زیر است:

- زیر سیستم بازرگانی (تامین کالا - توزیع و...)
- زیر سیستم کنترل کیفیت
- زیر سیستم انبار
- زیر سیستم بازرسی
- زیر سیستم تامین کنندگان
- زیر سیستم فروش فروشگاه‌های (POS)
- زیر سیستم‌های بن، قرعه کشی، تخفیفات، حراجیها - حضور و غیاب بایومتریک فروشگاه

### محاسن سیستم جدید

حداقل قابلیت‌های سیستم جدید از قرار زیر است:

- قابلیت پیاده سازی بر اساس Barcode , RFID
- تعریف کالا بر اساس ماتریس کالا
- قابلیت سفارشی سازی بر اساس نیازهای شرکت (بومی سازی)
- ارسال اطلاعات به صورت روزانه
- گزارش ساز
- کاربری آسان
- قابلیت استفاده از Handheld (انبارگردانی، کنترل موجودی)
- استفاده از تکنولوژیهای روز بانکهای اطلاعاتی و برنامه نویسی
- قابل توسعه به سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ERP -
- عدم محدودیت در تعداد نصب در فروشگاهها
- زیر سیستم‌های کنترل کیفیت، قرعه کشی، بن، حضور و غیاب بایومتریک، بازرسی
- زیر سیستم تحت وب جهت تامین کنندگان کالا
- استفاده از Best Practice ها

قابلیت‌های دیگری نیز در آینده به این سیستم قابل اضافه شدن است.

جهت آشنایی بیشتر تامین کنندگان محترم کالای شرکت کفش ملی با سیستم جدید فروش فروشگاه‌های و نیز لزوم بکار گیری تکنولوژی بارکد در سیستم موصوف، سمیناری در آینده‌ای نزدیک برگزار خواهد شد.

### جناب آقای علی لشکری

ضمن تشکر از زحمات خالصانه و گرانقدر جنابعالی و پی گیری‌های مداومتان در راستای ایجاد رشته کاردانی کفش از ابتدا تاکنون، انتصاب شایسته جنابعالی به عنوان نماینده جامعه صنعت کفش در کمیته اجرایی دانشگاه علمی کاربردی و نظارت بر اجرای صحیح فرآیند آموزش، راتبریک عرض نموده و از منشاء بیکران دانش، خداوند علیم و توانا، موفقیت روزافزونتان را خواستارم.

محمد نقی سلیمی

### جناب آقای مهندس سلیمی

بنده نیز منتقابلا، انتخاب جنابعالی را به عنوان مدیرگروه دوره کاردانی رشته تولید کفش در دانشگاه صنایع و معادن در مرکز فرمانیه، تبریک عرض نموده و از خداوند سبحان بهترین‌ها را برای شما آرزو می‌کنم.

دعاگوی همیشگی شما علی لشکری

الانکه و انالیه و اجمعون

### جناب آقای بوذری

مدیرعامل محترم شرکت کفش وین

با نهایت تاسف درگذشت همکارگرامی مرحوم جعفر منوچهری فرد را به کلیه همکاران و خانواده محترم ایشان تسلیت عرض نموده، سلامت بازماندگان را از ایزد منان مسئلت می‌نمایم.

نشریه و جامعه صنعت کفش ایران