



مدیرعامل کفش بهمن:

# تولید

## باید معطوف به نیازهای مشتری باشد

◀ مریم چهاربالش

Maryam\_chaharbalesh@yahoo.com

صنعت کفش برای رسیدن به پایداری باید با گذار از مرحله سنتی تولید وارد فرآیند تولید صنعتی شود و این شاید یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی باشد که صنعت کفش در دهه گذشته با آن روبرو بوده است و در همین مسیر لطمه‌های بسیاری متوجه این صنعت شده است و بسیاری از صنعت‌گران این عرصه در نهایت حذف شده‌اند. گروه تولیدی بهمن، از جمله گروه‌های تولیدی صنعتی و معتبر است که محصولاتش در عرصه‌های مختلف نظامی و غیرنظامی به بازار عرضه می‌شود. در سال‌های اخیر به نظر می‌رسد در این گروه رویکرد تولید کفش‌های غیرنظامی با هدف نفوذ در بازار در این گروه تقویت شده است. به منظور آشنایی با برنامه‌ها و اهداف این گروه در حاشیه نمایشگاه مشهد گفتگویی با محمد منتظر مدیرعامل این گروه انجام داده‌ایم که در ادامه تقدیم خوانندگان محترم می‌شود:



کشور و نیازها ندارند و بیشتر به این فکر می‌کنند که چیزی را تولید کنند که امکانات تولیدش را در اختیار دارند، یعنی توجهی به نیازهای بازار و مشتریان ندارند.

**گفت‌و‌گو:** رویکرد مدیریتی شما در این ارتباط چیست؟

رویکرد من در بهمن همواره این بوده است که توانمندی‌های مان را باید در راستای نیازهای مشتری به کار بگیریم و چیزی تولید کنیم که منطبق با نیاز مشتری باشد.

یکی از نیازهای مشتری وجود استانداردها و کنترل‌های دقیق و صحیح است و شکر خدا در این زمینه سعی کردیم مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۱-۲۰۰۰ را بگیریم و امسال Version ۲۰۰۸ را گرفتیم. در ارتباط با جایزه ملی کیفیت هم مشارکت داشتیم و امسال هم موفق به دریافت آن شدیم. برای آزمایشگاه مجموعه به دنبال ISO ۱۷۰۲۵ هستیم، همکاری استانی و همکار کشوری مؤسسه استاندارد را نیز اخذ کرده‌ایم و مراحل اولیه ۱۷۰۲۵ را انجام

**گفت‌و‌گو:** در ابتدا ارزیابی خود را از شرایط کنونی حاکم بر صنعت کفش بفرمائید؟

در صنعت کفش ما دو تیپ افراد مسئولیت دارند، یک عده افرادی هستند که نسل به نسل و سنتی مسئولیت پیدا کرده‌اند و کار می‌کنند و گروه دیگر افرادی هستند که به تازگی وارد این صنعت شده‌اند و حرکت‌های خوبی انجام داده‌اند.

به اعتقاد من یکی از آسیب‌های موجود صنعت کفش در ایران این است که این صنعت تقریباً منطبق با نیازهای کشور پیش نرفته است؛ به عنوان نمونه تولیدکنندگان ما در مجموعه خودمان در فرهنگ تولید خود توجهی به اقلیم



## تولیدی کفش لواء

مدیر تولید: رضا لواء

تولید کننده انواع کفش زنانه  
مجلسی، اسپورت و غیره

سپهسالار، کوچه بابکان، پلاک ۴  
طبقه اول

تلفن: ۳۳۹۳۵۷۳۹

۳۳۹۴۲۲۳۰

همراه: ۰۹۱۲-۱۴۶۴۹۰۶



شرکت‌هایی که "برای" بازار کار می‌کنند  
به جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن  
و تولید طرح‌های بازار پسند متکی هستند.



دادیم، ممیزی استاندارد صورت گرفته و عدم انطباق‌هایی را اعلام کردند که در حال نهایی شدن است.

دو نکته اساسی را بنده در مجموعه شرکت دنبال کردم، یک نکته ارتقاء تکنولوژی و موضوع دوم موضوع کنترل کیفیت و داشتن گواهینامه‌های داخلی و خارجی است. علت توجه به کنترل کیفیت در حقیقت جلب اطمینان مصرف کننده است. ما به دنبال رعایت استانداردهای اجباری و استانداردهای تشویقی هستیم.

یکی دیگر از کارهایی که انجام دادیم این است که برای اولین بار در کشور مهر استاندارد ملی کشوری را برای برخی محصولات خود اخذ کردیم. از دیگر نکاتی که به آن توجه شده، مدیریت تحول در مجموعه شرکت است، سعی کردیم براساس نیاز فرایندها را تغییر دهیم و به دنبال بهبود مستمر در فرایند تولید و محصول هستیم. در همین زمینه سعی کردیم اطلاعات دنیا را در ارتباط با همه آن‌چه که به عنوان مواد اولیه مطلوب در دنیا استفاده می‌شود، به کار بگیریم.

به عنوان مثال لایه‌های مدیریت رطوبت را برای تابستان، کورتکس را برای پاپوش‌های زمستانی، انواع لایه‌های کمبرل را برای این که بهبود کیفیت داشته باشیم و رضایت‌مندی مصرف کننده را فراهم کنیم. از کفی‌های مخصوص استفاده می‌کنیم که ضد باکتری، ضد قارچ، ضربه‌گیر و جاذب رطوبت هستند. هدف ما این است که نوع نگرش مصرف کننده را از تولیدات خارجی به تولیدات داخلی متوجه کنیم.

یکی دیگر از نکات اصلی مان توجه اساسی به اقلیم کشور است، روزی که من به نوید بهمن آمدم تنها یک نوع پوتین تولید می‌شد؛ در حالی که کشور دارای چهار نوع اقلیم متفاوت است، هم‌چنین به دلیل این که مزیت نسبی ما در پاپوش‌های نظامی است بنابراین حفظ توان رزم نیروهای درگیز این موضوع برای یگان‌های نظامی بسیار اهمیت دارد و ما نیز سعی کردیم این نیاز را با نوع طراحی و استفاده از مواد اولیه مناسب تأمین کنیم.

### کوتاه: سیاست‌های شما در حوزه تکنولوژی چیست؟

در ارتباط با ارتقاء تکنولوژی، هدف من بهره‌گیری و بهینه کردن تکنولوژی موجود است. در ارتباط با دستگاه‌هایی که قیمت بالایی ندارند، سعی می‌کنیم آن‌ها را تهیه کنیم و کیفیت را بالا ببریم تا بتوانیم هم‌پا با تولیدات خارجی حرکت کنیم؛ تحلیل من این است که هنوز می‌توانیم از تکنولوژی‌های موجود خود بهره‌های خوب بگیریم.

### کوتاه: در ارتباط با آموزش همکاران و ارتقای توانمندی همکاران چه اصولی را دنبال می‌کنید؟

به دنبال افزایش دانش فنی همکاران خود در سطوح مختلف هستم سعی کردیم افراد را با آموزش‌های کاربردی ارتقاء دهیم و با هماهنگی با دانشگاه‌های کشور نیروهای متخصص مورد نیاز خود را از نسل جوان تأمین کنیم و جایگزین نسل‌های قبلی کنیم.

### کوتاه: در رویکرد بازار خود چند درصد بازار هدف شما نیروهای نظامی و چند درصد بازار شما عموم مردم هستند؟

مزیت نسبی ما در تولید انواع پاپوش نظامی بوده است و در این بخش

رویکرد من در بهمن همواره این بوده است که توانمندی‌های مان را باید در راستای نیازهای مشتری به کار بگیریم و چیزی تولید کنیم که منطبق با نیاز مشتری باشد



و

تمام تلاش مان این است که بهره‌وری و آمار تولید خود را افزایش دهیم و بتوانیم هزینه‌ها را کنترل کنیم و افزایش قیمت را به مصرف‌کننده تحمیل نکنیم



و

است، آیا بازار چین و یا قاچاق در کار شما مؤثر بوده است؟ ما تأثیر چندانی از این موضوع نگرفته‌ایم اما بی‌تأثیر هم نبوده است. ما اگر قاچاق کالا را هم در نظر بگیریم صنعت کفش رقابتی زیادی دارد، برای مثال در سال حدود ۴۰۰-۵۰۰ هزار نفر مسافر امکان زيارتی را داریم که یکی از سوغاتی‌های مهم‌شان تعداد زیادی کفش است ولی بازار حوزه نظامی تأثیر کم‌تری از این موضوع گرفته است.

**سوال:** به عنوان یکی از مدیران صنعت کفش، ارزیابی شما از بازار کفش در سال ۸۹ چیست؟

یکی از مشکلات در صنعت کفش این است که اطلاع‌رسانی‌مان برای مردم کم است تا جایی که برخی تولیدکنندگان حتی از این عدم اطلاع‌رسانی سوء استفاده می‌کنند و واقعیت‌ها را مطرح نمی‌کنند. بهتر است اطلاعات را بروشور کنیم و به دست مصرف‌کننده بدهیم و مزایا و معایب اجناس مختلف را به گوش مصرف‌کننده برسانیم تا برخی از تولیدکنندگان نتوانند فضا را با تخلفات خود خراب کنند، زیرا حتی با این روند اعتماد مصرف‌کننده سلب خواهد شد.

**سوال:** ارزیابی شما از بحث هدفمندسازی یارانه‌ها چیست؟

در این‌جا نقش مدیران بسیار حساس است تا اثر هدفمندسازی یارانه‌ها را در قیمت تمام‌شده به حداقل ممکن برسانند. یکی از موضوعات اصلی در این بحث صرفه‌جویی انرژی است، هم‌چنین تأمین مواد اولیه، کمک‌های بانک‌ها و مؤسسات اقتصادی می‌تواند مؤثر باشد.

هدفمندسازی یارانه‌ها برای کشور امری ضروری است و می‌توانیم آنرا با برنامه‌ریزی‌های دقیق به فال نیک بگیریم.

برند ما قابل قبول است، اما ما به دنبال توسعه این مزیت نسبی در پاپوش‌های تخصصی و پاپوش‌های عمومی مردم هستیم. تمام تلاش‌مان این است که بهره‌وری و آمار تولید خود را افزایش دهیم و بتوانیم هزینه‌ها را کنترل کنیم و افزایش قیمت را به مصرف‌کننده تحمیل نکنیم، به همین دلیل بازارهای هدف خود را تعریف کرده‌ایم و قصد داریم توزیع خود را از کانال فروشگاه‌های زنجیره‌ای توزیع سامان دهیم. در همین زمینه گام اصلی استراتژی که تعریف کردیم این است که هم‌زمان با توسعه در امر پاپوش‌های نظامی، یک حضور چشمگیر در پاپوش‌های غیرنظامی هم داشته باشیم به همین دلیل از سال گذشته با حضور در نمایشگاه تبریز، عراق و آسیای میانه رویکرد خود را تغییر دادیم و توسعه فعالیت‌های‌مان در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، مراکز بندکداری و مراکز تخصصی خواهد بود.

**سوال:** آیا صادرات هم دارید؟

صادرات در بخش نظامی داریم که قصد توسعه آن به بخش غیرنظامی را هم داریم.

**سوال:** بازار شما بیشتر خاص بوده