



نسل کفش‌های دست ساز در سیر نزولی قرار گرفت و کارگاه‌های کوچک به تدریج از رونق افتادند. اگر چه با رشد جمعیت چشم‌انداز این امر بعید به نظر می‌رسید اما حداقل می‌توان گفت که فرایند جایگزینی واردات در حال انجام بود. به دنبال ساخت گالش‌های توسرخ مرحله دوم سرمایه‌گذاری در جهت توسعه ماشینی کردن کفش با تاسیس نظام کارخانه‌ای در مهرآباد جنوبی و سپس در اسماعیل آباد (قلعه حسن خان) توسط ایرانی شروع شد.

در مورد شروع صنعت کفش نخستین ابتکار توسط ایرانی انجام شده بود و شرایط برای آغاز مرحله دوم آماده می‌شد. در این مرحله ایرانی به تولید کفش‌های زنانه پرداخت که فناوری نازل‌تری را نسبت به کفش‌های مردانه و بچگانه احتیاج داشت. اما توسعه کارخانه‌ای تنها اتکا به فناوری که یکی از عوامل تولید محسوب می‌شود نبود. بلکه در صنعت کفش‌سازی مدرن آنچه در حال تحقق بود تغییر ماهیت سازمان کار سنتی به صنعتی مدرن بود که لازمه آن یعنی تقسیم کار ساده به پیچیده بود. به این نحو که هر قسمت تولید توسط عده‌ای کارگر تحت سرپرستی مدیر قسمت انجام شود. مکان توسعه فعالیت کفش‌سازی مدرن در مرحله دوم در زمین‌های مهرآباد جنوبی سه کیلومتر پایین‌تر از میدان آزادی فعلی به مساحت ۲/۷ هکتار در ۹۳ قطعه ۱۰۰ متری بود. بعد از خریداری زمین‌ها در بین سال‌های ۱۳۳۶ تا ۱۳۳۷ کاربری آنها تغییر داده شد و دفاتر مرکزی و کارخانه در ۶ خط تولید در آنجا راه‌اندازی شد. ایرانی بعد از تجربه موفق ساخت گالش‌های توسرخ در خیابان خیام، و مرحله دوم تولید در زمین‌های مهرآباد جنوبی، مرحله سوم توسعه صنعت کفش در ایران را در یک کیلومتر ۱۸ جاده قدیم کرج، محله اسماعیل آباد شروع کرد.

درخت‌های تنومند اسماعیل آباد در جاده قدیم کرج گواهی بر ماندگاری یکی از پارک‌های صنعتی ایران در دهه ۱۳۴۰ و ۱۳۵۰ است. درختانی که از ۱۰ تا ۳۰ تومان خرید و کاشته شدند اینک یکی از گواهان بر توسعه

در آخرین یادداشتی که چند روز قبل از درگذشتش برای ما فرستاد نوشت بازهم تکرار کرد که در مورد کتاب شرح حال من، نمی‌خواهم کاغذ و هزینه چاپ بفرمایید. اما بی‌شک او کارآفرین باهوشی بود که جامعه ایران بندرت در خود پرورش می‌دهد

گروه صنعتی ملی است. دوران توسعه گروه صنعتی ملی با شرایط کلان اقتصادی نیمه دوم دهه ۱۳۳۰ همراه بود که رکود اقتصادی بر کشور همراه بود. در شرایطی گفته می‌شد برخی وزارتخانه‌های دولتی تنها قادرند حقوق کارمندان را به صورت جنسی از جمله حواله آجر ماشینی بپردازند کارکنان گروه صنعتی ملی دستمزد نقدی دریافت می‌کردند.

در سال ۱۳۵۰ کفش ملی در حدود ۵۰۰ هزار جفت کفش چرمی به خارج صادر کرد و پیش‌بینی ایرانی این بود که برای صادرات کفش چرمی ماشینی در سال ۱۳۵۱ در حدود یک میلیون جفت دور می‌زد. ایرانی به‌رغم مشکلاتی که صنعت چرم و کفش در ایران داشت در پیامی به همایش مدیران واحدهای تابعه کفش ملی چنین گفته بود: «از این تاریخ کلیه قیمت‌های گروه صنعتی ملی برای مدت پنج سال به طور نسبی ثابت می‌ماند». ایرانی با تکیه بر تحقیق توانسته بود به این مهم دست یابد.

به طور مثال در سال ۱۳۳۹ مطالعه‌ای درباره اندازه و مشخصات پای ایرانی از زن و مرد و کودک در نواحی شهری و روستایی انجام شد و مطالب جالبی از آن به دست آمد. مثلاً معلوم شد که قوزک پای ایرانی در حدود یک سانتیمتر پایین‌تر از محل متوسط قوزک پای اروپایی است و آزا کمی بلندتر و پنجه‌ها کمی پهن‌تر است. این اطلاعات نشان می‌دهد که پای مصرف‌کننده ایرانی باید

راحت باشد.

بنابر این تولید در جهت این امر برنامه‌ریزی می‌شد. حجم فروش در پنج‌ساله بعد از آن بیش از پنج برابر شد و ایرانی مدیران دستگاه را واداشت که از نقطه نظر توزیع و فروش و آموزش فروشندگان و بازاریابان و شناخت بازار در جست‌وجوی راه حلی‌های جدیدتری باشند. بنابر این تصمیمی اتخاذ شد که شرکت مستقلی عملیات فروش و بازاریابی را به عهده بگیرد.

بدین ترتیب شرکت سهامی نگارستان در گروه به مثابه یک خوک آزمایشگاهی بود که با تجربیاتی که به دست می‌داد قرار بود مسیر سیاست تشکیلاتی شرکت را تعیین نماید. سه سال پس از آن با تشکیل شرکت سهامی کفش یونایتد برای

تولید کفش مردانه قدم مهم دیگری برداشته شد و سه سال پس از آنهم با تاسیس شرکت ساترلاند گومی ایران قدمی دیگر در جهت ادغام فعالیت‌های تولید مواد اولیه. ده سال متعاقب آن گروه صنعتی ملی شاهد تاسیس بیست و یک شرکت دیگر بود و گروه درجهت ادغام وسیع عمودی و ادغام افقی پیش رفت. خط مشی فروش گروه صنعتی ملی در پنج ساله بعد تمرکز نیرو در زمینه‌های معینی از فعالیت بود.

در درجه اول افزایش بازدهی در تهران با افزایش فروش واحدهای خرده‌فروشی و متوسط سرانه فروش نسبت به کارکنان شاغل و حجم کل فروش بالاتر در ازاء تعداد ثابت فروش (جفت کفش) بود. این روش مستلزم تولید کفش‌های مرغوب‌تر و استفاده از فروشندگان کارآمدتری بود. همه اینها باعث شد که در نیمه‌های دهه ۱۳۵۰ متوسط مصرف سرانه کفش در ایران دو جفت تخمین زده شود در حالی که مصرف داخلی با جمعیت ۳۴ میلیون جمعیت کشور بالغ بر ۷۰ میلیون جفت بود.

در این شرایط گروه ملی در حدود ۳۰۰ مغازه خرده‌فروشی در سراسر کشور تاسیس کرده بود و به همین نحو سیاست تثبیت قیمت‌ها را در شرایط سیاست‌های تورمی بعد از سال‌های ۱۳۵۲ پیش می‌برد.

اطلاعی از فعالیت‌های تولیدی و فروش اعم از تعداد مغازه‌های خرده‌فروشی رقیبان ایرانی چون حسین زاده در کفش وین و برداران عمید حضور در کفش بلا در دست نیست. اما بررسی‌های مقدماتی نشان می‌دهد که وسعت کار در کفش ملی چه به لحاظ حجم سرمایه‌گذاری‌ها و چه به جهت مدیریت و چه استفاده از فناوری مدرن در قالب مشارکت خارجی با این رقیبان قابل مقایسه نبوده است. در اصل ایرانی در فکر بازارهای جهانی بود. در بازار صادراتی گروه صنعتی ملی یک نمایندگی به مدیریت چند نفر ایرانی در لندن داشت که ضمن فروش انواع کفش مراقب تغییرات در بازارهای اروپایی و همچنین فعالیت نمایندگان ملی در کشورهای فرانسه و بلژیک و آلمان و اسکانندیناوی بود.

در بلژیک و فرانسه کفش کتانی و دمپایی اوتافوکو-در آلمان کفش چرمی بچگانه-در اسکانندیناوی و انگلیس کفش‌های متنوع و کفش‌های صنعتی و ایمنی به فروش می‌رسید.

در نظر بود برای فروش تولیدات در بازار آمریکا نیز در سال ۱۳۵۶ اقداماتی صورت پذیرد. هدف صادرات گروه ملی در سال مالی ۱۳۵۶-۵۷ صدوزده تا ۸ میلیون دلار محصول به بازارهای جهانی بود. برای استفاده از حداکثر ظرفیت بازار، بازاریابان ملی در داخل روش ساده‌ای در پیش گرفته بودند. هر کفش فروشی که علاقه‌مند به فروش کفش ملی بود می‌توانست نماینده ملی باشد. به طور مثال یکی از فروشگاه‌های بزرگ کشور تصمیم گرفته بود که

منحصراً کفش ملی را در قسمت کفش شعبه‌های در حال گسترش خود ارائه نماید. گروه صنعتی ملی تا سال ۱۳۵۷، ۵۲ شرکت در قسمت‌های مختلف چه با سرمایه ایرانی و چه خارجی تاسیس کرده بود که کار تولید، واردات، بازرگانی و صادرات را انجام می‌داد.

ایروانی همچنین شرکتی تحت نام «کانون مشاوره اقتصادی» تاسیس کرد که فعالیت‌های فوق اقتصادی از جمله فعالیت‌های خیریه‌ای را در آن سامان می‌داد. یکی از این فعالیت‌ها سرپرستی بیش از بیست کودک خردسال پسر از هفت ماهگی تا یک سالگی بود که به قول خودش اینک در آلمان و انگلستان جزو مدیران اقتصادی هستند. در سال ۱۳۸۱ که یکی از ما برای مصاحبه با او برای تهیه شرح حالش در چارچوب کار تاریخ شفاهی اقتصادی ایران به منطقه فینچلی لندن رفت اگرچه با گرمی پذیرا شد و ما را به نوشتن گوشه‌های ناشناخته تاریخ اقتصادی معاصر ایران تشویق کرد اما حاضر نشد چیز زیادی از خودش بگوید.

این فروتنی شرقی مسلکی او البته همراه با غمی بود که حاصل مصادره اموالش در سال ۱۳۵۷ بود. ایرانی تنها ادعایی که داشت این بود که چرا اموالش را که او آن را ۸۰۰ میلیون تومان در سال ۱۳۵۷ برآورد می‌کرد، مصادره و دیگر اجازه فعالیت به او ندادند. تقاضای گفت‌وگوی ما در چند گفت‌وگوی تلفنی مجدداً در سال‌های بعد تکرار شد اما هیچ فایده‌ای نداشت. او خود را تنها به چوب پنبه‌ای تشبیه می‌کرد که در تلاطمات و تحولات ایران بالا و پایین رفته است و تمامی این اقدامات را در صحنه گسترش اقتصاد مدرن چیزی نمی‌پنداشت.

در آخرین یادداشتی که چند روز قبل از درگذشتش برای ما فرستاد نوشت بازهم تکرار کرد که در مورد کتاب شرح حال من، نمی‌خواهم کاغذ و هزینه چاپ بفرمایید. اما بی‌شک او کارآفرین باهوشی بود که جامعه ایران بندرت در خود پرورش می‌دهد.

او از فرصت‌ها به خوبی استفاده کرد و صنعت مدرن کفش را در ایران راه انداخت و تجربیات گران‌قیمتی در مدیریت صنعت مدرن داشت. تمامی کسانی که ما با آنها در جمع‌آوری شرح حال او مصاحبه کرده‌ایم اگر چه دسترسی به آنها مشکل و تعدادشان اندک است، اعم از کارگر، حسابدار و مدیر شرکت، خاطره‌ای از برخورد خود با او دارند که نشاندهنده هوش و مدیریت توانمند او بوده است. اینک که او رفته نکته‌های بسیاری به ویژه از لحاظ اقتصادی در زندگی ایرانی نگاشته باقی مانده است. او با جایگاهی که در طبقه حاکمه به عنوان یکی از اعضای برجسته اقتصادی داشت دوستان زیادی داشت. به ویژه با امیرعباس هویدا، اما از این روابط هم هیچ نگفت. امیدواریم بازگویی فعالیت‌های اقتصادی او توسط همسر، دختر و نیز پسران و مدیران و همکارانش ما را در روشن کردن هرچه بیشتر تلاش‌های کارآفرینی او در دوره پهلوی یاری رساند.

