

۳- سطوح مختلف «اطلاعات

مدیریت»

در نمودار زیر سه سطح از «اطلاعات مدیریت» در یک بنگاه تجاری را ملاحظه می‌کنیم:

از دیدگاه یک مدیر، اصولاً اطلاعات برای آماده کردن گزارش ماهانه و ارائه آن به مدیریت، به منظور بررسی میزان پیشرفت کسب و کار بر مبنای پیش بینی‌های انجام شده در بودجه و نیز جهت برنامه ریزیهای آتی، بسیار مفید است.

۴- ویژگیهای مورد نظر از MIS:

«سیستم اطلاعات مدیریت می‌بایست

دارای مشخصه‌های ذیل باشد:

۱- تناسب و گستردگی

۲- وثوق و اعتبار

۳- وقت (موقعیت) شناسی

۴- قابلیت درک

۵- قابلیت قیاس (مقایسه)

۶- صحت و درستی

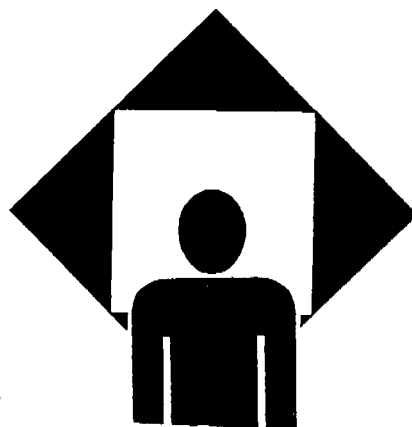
۵- مفهوم «سیستم اطلاعات

مدیریت» MIS

یک «سیستم اطلاعات مدیریت» را می‌توان طبق نمودار ۱ تصور نمود:

به عنوان یکی از وظایف اصلی بنگاههای تجاری خرده فروشی که در یک بازار و محیط رقابتی فعالیت می‌کنند همچنین به روز نگهداشتن دائمی «اطلاعات و عملیات داخلی» به همان اندازه و به همراه منابع اطلاعات بازار خارجی، کاملاً ضروریست. البته باید توجه داشت که این اطلاعات، کامل باشد چرا که فروشهای داخلی، همواره، تحت تأثیر و در واقع منتج از عوامل بازار خارجی، علاوه بر عوامل مدیریت داخلی، قرار دارد.

مدیریت، می‌بایست در ارتباط با ابعاد



نظامهای اطلاعات مدیریت در تعاونیهای مصرف

از دیدگاه یک مدیر، اصولاً اطلاعات برای آماده کردن گزارش ماهانه و ارائه آن به مدیریت، به منظور بررسی میزان پیشرفت کسب و کار بر مبنای پیش بینی‌های انجام شده در بودجه و نیز جهت برنامه ریزیهای آتی، بسیار مفید است.

از: دبلیو. یو. هرات

مشاور منطقه‌ای ICA - Roap
در توسعه و تعاونیهای مصرف،
ترجمه: محمود رجبی

کسب اطلاعات، در جهت برنامه ریزیهای بلند مدت، استراتژیک و همچنین برنامه‌های کوتاه مدت، بسیار نافع می‌باشد.

«اطلاعات مدیریت» همچنین، به عنوان ابزاری برای ارزیابی «معاملات آتی» یک تعاونی، به خصوص در ارتباط با تنظیم اهداف دراز مدت «بودجه»، وسیله‌ای کارآمد است.

۲- «ماهیت» نظامهای اطلاعات مدیریت: MIS

«سیستم اطلاعات مدیریت» MIS، به عنوان یک سیستم فرعی - وابسته به سیستم حسابداری «شرکت تعاونی» مطرح می‌باشد:

۱- عملکرد «نظامهای اطلاعات

مدیریت: MIS

وظیفه اصلی نظامهای اطلاعات مدیریت، در واقع، جمع آوری اطلاعات و ارائه آنها به مدیران و کمیته‌های مدیریت برای تصمیم‌گیری است. این قبیل تصمیمات در حقیقت، بخشی از مقوله‌های عملی، سیاست تصمیم‌گیری است که اثرات دراز مدتی را نیز با خود همراه دارد. چنین روندی برای

عملیاتی شرکت از قبیل روش فروش، نوسانات درآمدهای عملیات تجاری، مازاد ناخالص، میزان موجودی و هزینه‌های عملیاتی، نظارتی دائم داشته باشد.

MIS و ارزیابی عملیات شرکت

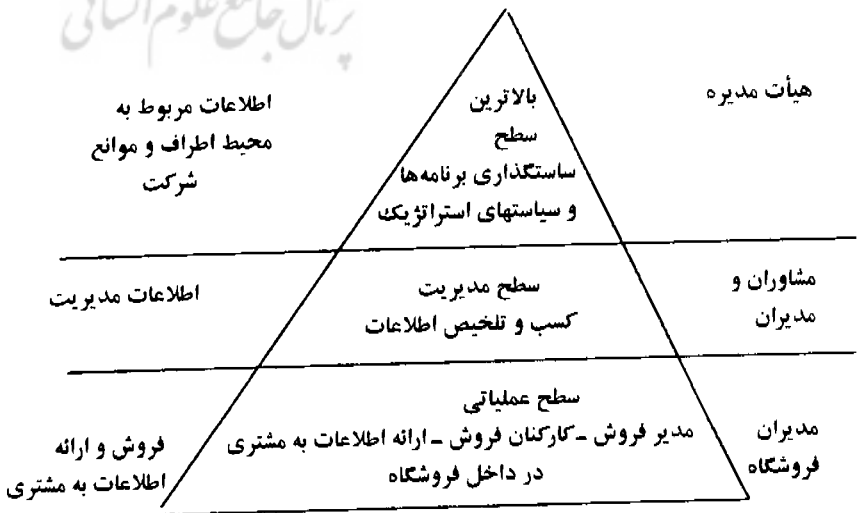
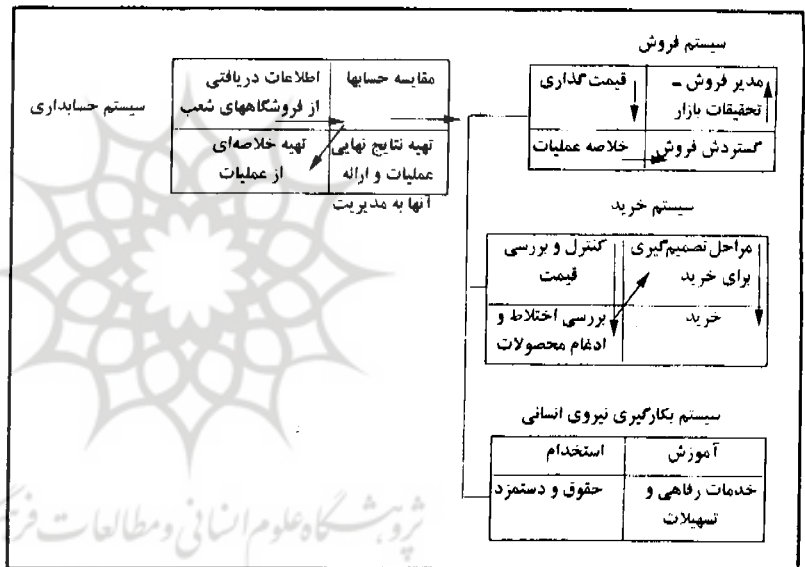
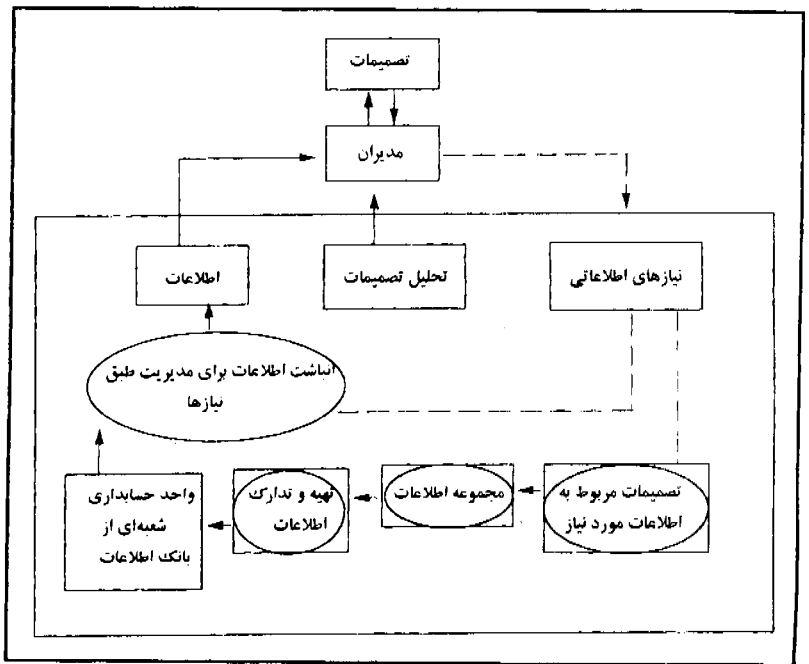
به منظور کسب اطلاعات جهت ارزیابی عملیات و اشکال اولیه (ابتدایی) حسابداری که معاملات آن با پول نقد مورد استفاده، آغاز می‌گردد، با توجه به وسعت فروشگاه تعداد فروشگاههای فعال در شبکه و نیز واحدهای تخصصی، «سیستم مدیریت حسابداری» تهیه و تکمیل می‌شود. بنابراین، به غیر از اشکال اولیه حسابداری، اشکال تکمیلی هم در جهت مقاصد و اهداف مدیریت به طور طبیعی، معرفی و مورد استفاده قرار می‌گیرند. دفتر روزنامه، در واقع برای جمع آوری همین اطلاعات مورد استفاده واقع می‌شود.

از آنجا که اهداف تخمینی (مورد انتظار) بودجه بر اساس آمار ماهانه تنظیم می‌شود، بررسی‌های آماری هم بر مبنای دوره‌های ماهانه انجام می‌گیرد. سازمانهای گوناگون خود را با زمینه‌های مختلفی با توجه به نیازمندیها و زمینه‌های رقابت تطبیق می‌دهند.

راهنماهای عملیاتی و بعضی از عوامل هم که به عنوان نشاندهنده‌های سلامت سازمان تلقی می‌شوند، می‌بایست در جهت آنالیز (تحلیل) اطلاعات و نیل به نتایج مورد استفاده قرار گیرند.

سطوح مدیریت (میزانهای مدیریت) از یک شرکت تعاونی نسبت به یک تعاونی دیگر متفاوت است، اگر چه برخی پارامترهای مشترک هم در بین آنها یافت می‌شوند.

MIS در خدمت برنامه ریزی استراتژیک



زمینه‌ها و ابعاد به همان گونه که در متن و اساسنامه شرکت آمده است، شرکت فعال می‌نماید. در حقیقت سهامداران و نقطه نظر آنها، در خصوص پیشرفت و اصلاح کیفیت کسب و تجارت، بسیار پر اهمیت و حیاتی می‌باشد.

(ب) فروشندگان
فروشندگان یک زنجیره حیاتی را برای تنظیم عملیات و سودآوری منابع یک فروشگاه تعاونی راتشکیل می‌دهند. از آنجا که فروشندگان نیز در واقع موضوعی برای رقابت و تغییر و تحولات مربوطه، تلقی می‌شوند، خریده فروشان می‌بایست اطلاعات به روز و دست اول در مقوله‌های تجارت و ویژگیهای آن، هزینه‌ها، کیفیت و قابلیت اعتبار را در اختیار داشته باشند. آنها در این زمینه، می‌توانند با استفاده از ملاکهای ذیل مورد ارزیابی قرار گیرند:

- حجم عملیات و ارزشهای پولی بر مبنای فصل و سال مالی
- صحت عملیات حمل کالا و صورت حسابهای موجود.

- رشد و گسترش یا کاهش کسب و کار بر مبنای فعالیتهای سالانه.

- موقعیت‌شناسی (به موقع بودن) تحویل کالا.

- شرایط قیمت گذاری و پرداخت پاداشها.
- عملیات تجاری و انتخاب پاداشها بر مبنای عملیات.

* تصمیمات به موقع فروشندگان می‌تواند منجر به ممانعت از کاهشها و کمبودهای عملیات تجاری کالاهای فروش زرفته و نیز نارضایتی در مشتریان شود.

(ج) عمده فروشان
عمده فروشان در حقیقت، طبقه دیگری مابین فروشندگان و خریده فروشان هستند، که در نهایت تجارت خریده فروشی را تحت

مسیر تعیین اطلاعات



مسیر تقاضای اطلاعات

منابع داخلی و خارجی تأمین اطلاعات

تعالینها

عوامل اساسی

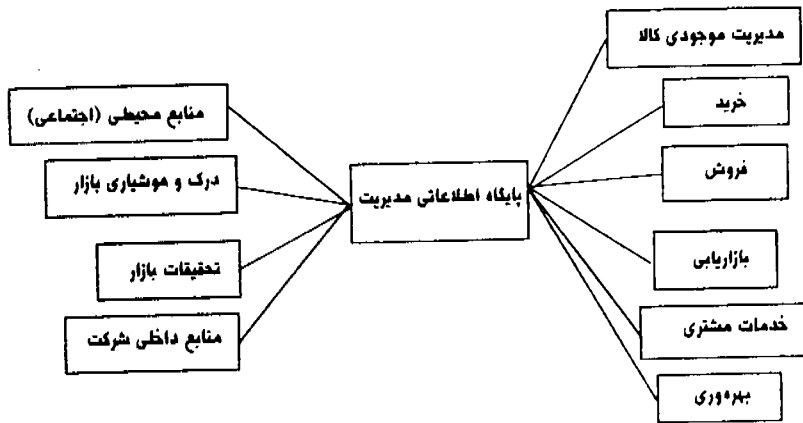
وظیفه اصلی نظامهای اطلاعات مدیریت، در واقع، جمع آوری اطلاعات و ارائه آنها به مدیران و کمیته‌های مدیریت برای تصمیم‌گیری است. این قبیل تصمیمات در حقیقت، بخشی از مقوله‌های عملی، سیاست تصمیم‌گیری است که اثرات دراز مدتی را نیز با خود همراه دارد.

خدمات	تسهیلات فیزیکی	تجارت و کالاهای تجاری
- عمومیت قابل شدن	- آسانسور	- کیفیت
- سلف سرویس	- روشنایی	- طبقه بندی و جور کردن کالاها
- حضور در زمان فروش	- تهویه‌ها	- توجه به مد
- کارکنان	- اتاقهای شستشو (حمام)	- گارانتی (ضمانت)
- عملیات تجاری	- در معرض دید بودن فروشگاه	- قیمت گذاری
- سیاستهای اعتباری	- عمق و قرار گرفتن راهروها	
- تحویل کالا	- استفاده از فرش	
	- هنر معماری	
- ترفیع (ترویج و گسترش)	- راحتی و آسایش	- ارباب رجوع
- ارتقاء فروش	- عمومیت	- طبقه اجتماعی
- انتشار آگهی	- موقعیت فروشگاه	- تقاضا (تقاضا کردن)
- سمبلها (نشانه‌ها) و رنگها	- پارکینگ	- برداشتهای شخصی

پرسشنامه‌ها در کنار و همراه با انجام مصاحبه‌ها آن هم به طور کاملاً تصادفی، انتخاب می‌نمایند. یکی از نمونه‌های پرسشنامه‌ها در انتها به صورت ضمیمه آمده است. تغییرات رفتاری و سبک زندگی اعضا، می‌بایست در واقع در تعیین ماهیت شغل و دیدگاه مشتری تعاونیها، نقشی تعیین کننده داشته باشد. در خصوص تعاونیهایی که دارای گروههای عضوی به عنوان «گروههای مشاوره‌ای» تحت عنوان گروههای HAR هستند، همواره جریان دائمی از نشر اطلاعات، حتی بدون تحقیقات رسمی اعضا، در اختیار است. مدیران هم در این گروههایی گروهی به طور کاملاً تصادفی و به صورت مشاور در تمام

علاوه بر اطلاعات موجود مورد استفاده در کنترل و نظارت نحوه پیشرفت کسب و کار، دنبال کردن مسائل زیست محیطی توسط رقیب، فروشندگان، توزیع کنندگان و بیش از همه اعضا و مشتریان، جداً مورد نیاز است. به خصوص که اعضا باعث می‌شوند تعاونیها در جهت توجه بیشتر به عکس العملهای اعضا، به منظور تطبیق مجدد سیاستهای شغلی تجاریشان و همچنین استراتژیهای دراز مدت، برای تبدیل به اعضا و مشتریانی به مراتب پاسخگوتر و مسئولتر، اقدام کنند.

(الف) اعضا
برخی از تعاونیها اعضای خود را بر مبنای تحقیقات مبتنی بر تکمیل



از آنجا که اهداف تخمینی (مورد انتظار) بودجه بر اساس آمار ماهانه تنظیم می‌شود، بررسی‌های آماری هم بر مبنای دوره‌های ماهانه انجام می‌گیرد. سازمانهای گوناگون خود را با زمینه‌های مختلفی با توجه به نیازمندیها و زمینه‌های رقابت تطبیق می‌دهند.

در واقع، منبع اصلی اطلاعات محسوب می‌شوند. اطلاعات مربوط به خدمات ارائه شده به مشتریان، رقبا، فعالیتهای فروشگاه، شکایات، عکس العمل مشتریان نسبت به قیمت‌گذاری و سیاستهای تجاری، باید جمع‌آوری شوند.

ه) تحقیقات بازار

تحقیقات بازار به طور سیستماتیک به جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها در ارتباط با وضعیت یک بازار به خصوص انجام می‌شود. این حرکت، دارای چهار مرحله است:

۱- تعریف مشکل

۲- گسترش طرح و دستورالعمل تحقیقات

۳- جمع‌آوری اطلاعات

۴- تحلیل اطلاعات و گزارشهای دریافتی

نمونه‌ای از تعریف یک مشکل را به شیوه ذیل مرور می‌کنیم:

مشکل:

- کدام بخش از منطقه تجاری بالاترین سهم

ه) حوزه عمل تجاری و محیط‌های کوچک

حوزه‌های عمل تجاری و نیز محیط‌های کوچک و در واقع سایر عوامل در این مقوله را خرده‌فروشان می‌بایست مورد تحلیل و ارزیابی خود قرار دهند. حوزه عمل تجاری در برگیرنده منطقه جغرافیایی تحت پوشش فروشگاه می‌باشد. محیط‌های کوچک هم ارائه‌دهنده (معرف) محیط اقتصادی - اجتماعی و تغییرات الگوهای رفتاری جامعه، می‌باشد.

ی - هوشیاری بازار

هوشیاری بازار در حقیقت و به طور طبیعی حمایت‌کننده و پشتیبان تصمیم‌گیریهای استراتژیک است. این در واقع مجموعه اطلاعات مربوط به فروشگاهها در منطقه تجاری تعاونیهای خرده‌فروشی است. این اطلاعات از طریق نشریات تجاری، روزنامه‌ها، مشتریان، فروشندگان، عمده‌فروشان و پرسنل فروشگاه جمع‌آوری می‌شوند. کارکنان فروش در سوپر مارکتها

تأثیر قرار می‌دهند. آنها در ارتباط با تأمین و بسته‌بندی کالا، حمل و نقل، کاهش موجودی کالا و خطرات مربوط به خرید کالا به صورت اعتباری، منافع را نسبت به فروشندگان برای خود متصور می‌باشند. آنها را در چارچوب ملاکهای ذیل ارزیابی می‌نمایند:

- سطوح (میزان) کالاهای حمل شده

- وقت‌شناسی (به موقع عمل کردن) در زمینه تحویل کالا

- حداقل زمان مورد نیاز در خصوص سفارش کالا

- هزینه‌های حمل و نقل کالا

- نحوه جبران، تعدیل پاداش‌های متعلقه

- سطح خدمات ارائه شده، (تجارت و بازرگانی، جایگزین‌ها، افزایش قیمتها، مدیریت موجودی کالا (سیاه برداری) و غیره با استفاده از ابزار اتوماتیک).

د) رقابتی تجاری

اصولاً تعاونیهای خرده‌فروش، می‌بایست همواره در خصوص رقابتی خویش اطلاعات و ایده‌های صحیحی داشته باشند. در واقعه رقبا هستند که سهم بازار را برای خرده‌فروشان تعیین کرده‌اند.

بنابراین، دریافت اطلاعات دقیق در مورد تصویری از رقبا کاملاً ضروریست، یعنی تصویری که به نحوی در برگیرنده میزان فروش، درآمد خالص، سرمایه‌گذاری بالقوه، تعداد فروشگاهها و نحوه انجام امور تجاری، باشد.

ضعف و قوت رقیبان، می‌بایست در ارتباط با «رضایت مشتریان» مورد تحلیل قرار گیرد، از جمله نحوه فروش در گذشته و تواناییهای فعلی. رضایتمندی مشتریان را می‌توان با استفاده از ابزار ذیل، مورد ارزیابی قرار داد:

می‌بایست به طور دائم، ابعاد گوناگون عملیات شرکت از قبیل میزان فروش، تغییرات سود ناشی از معاملات، سود ناخالص، مقدار موجودی کالا و هزینه‌های عملیاتی را، تحت نظارت داشته باشید.

«نمونه یک گزارش سالانه»

سال و ماه..... آدرس فروشگاه.....

(۱) نتایج معاملات (مبادلات تجاری) یک ماهه

برگشت از فروش	پیش‌بینی‌های انجام شده در بودجه «درصد»	درصد فعلی از فروش	سود ناخالص فروش
			هزینه‌های شروع عملیات حقوق و دستمزد، پاداشها اجاره استهلاک بهره (سود) هزینه‌های ثابت هزینه‌های پستی - تلفن هزینه‌های آب و برق هزینه کاغذهای بسته‌بندی افزایش فروش خدمات رفاهی سایر هزینه‌ها
			هزینه کل عملیات
			ضرر و زیان / سایر درآمدها
			سود و زیان (خالص)

(۲) نتیجه عملیات به صورت انبوه

برگشت از فروش	اهداف بودجه و میزان موجود نسبت به درصد فروش	میزان واقعی نسبت به درصد فروش	سود ناخالص فروش
			هزینه‌های شروع عملیات حقوق و دستمزد / پاداش اجاره استهلاک سود (بهره) هزینه‌های ثابت هزینه‌های پستی / تلفن هزینه‌های آب و برق هزینه‌های کاغذهای بسته‌بندی افزایش سطح فروش خدمات رفاهی سایر هزینه‌ها
			مجموع هزینه‌های عملیات
			سود و زیان / سایر درآمدها
			سود / زیان / خالص

تخفیف به خریداران در فروشگاه را داشته است؟

- در چه ساعتی، ارائه تخفیف فروشگاه‌های ترافیک، مشتریان را به حداکثر میزان ممکن می‌رساند؟

- چگونه ما قادر خواهیم بود، میزان فروش خود را در سال آینده ۲۰٪ افزایش دهیم؟

اطلاعات مورد نیاز:

- برش عمودی، مشتریان، انواع تخفیف
- فروشگاه‌های، سرشماری فروشگاه‌ها و تعیین ویژگی‌های هر کدام
- الگوی تجمع مشتریان، اطلاعات مربوط به حجم فروش، بررسی نظریات مشتری.
- بررسی نظریات مشتری، مطالعه و بررسی اطلاعات دریافتی از فروشگاه.

۷- پردازش اطلاعات

در زمینه جمع آوری اطلاعات و پردازش آن‌ها، پاره‌ای از خرده فروشان، از سیستم‌های رایانه‌ای استفاده می‌نمایند. اسکنهای بارکد^(۱) سیستم‌های کارت اعتباری^(۲)، سیستم‌های تکمیلی کارتهای خرید به صورت اتوماتیک^(۳)، سیستم‌های نقل و انتقال الکترونیک اطلاعات^(۴)، از جمله این ابزار محسوب می‌شود.

چنین «سیستم حمایت از تصمیمات» در مرکز تجاری خرده فروشی را می‌توان در نمودار زیر مجسم نمود:

اصولاً آیا در آمد مکفی (دستاوردهای کافی) سیستم اطلاعات مدیریت کدامند؟

بعضی از این مزایا را ذیلاً ذکر می‌کنیم:

- مدیریت کارآمد موجودی کالا
- اتحادیه (پیوند) بین خریدار، عمده فروش، خرده فروش و مشتری

- افزایش فروش