

راه سوم برای صنعتی شدن

شرکتهای تعاونی تولیدی

مأخذ: کتاب اقتصاد مؤسسات تعاونی تألیف فرانتس هلم Franz. Helm
دانشیار سابق کالج تعاونی موشی در تانزانیا



ترتیب اعضای شرکت های تعاونی تولیدی به منزله همکار و شرکاء شرکت محسوب می شوند.

به عبارت دیگر شرکت تعاونی تولیدی کلیه مظاهر فعالیت های یک واحد اقتصادی را

ملاحظه ای به دست آورده اند. چه در این کشورها سازمان های برنامه به این نوع فعالیت های تولیدی در بخش هایی از اقتصاد کشور تقدم و ارجحیت می دهند. اما در برخی از کشورهای در حال رشد و توسعه از تشکیل شرکت های تعاونی تولیدی استقبال به عمل آمده و دولت ها موجبات تأسیس آنها را از طریق تشویق و ترغیب شرکت ها فراهم ساخته اند زیرا ایجاد این نوع شرکت ها سومین طریق صنعتی شدن کشور محسوب می شود. دو طریق دیگر برای تحقق صنعتی شدن کشور را فعالیتهای دولت و سرمایه گذارهای خارجی می دانند.

شرکت های تعاونی تولیدی از طریق تشریک مساعی اعضای خویش فعالیتهای تولیدی / صنعتی یا کشاورزی را انجام می دهند و اعضای در فعالیتهای تعاونی خود مشارکت داشته و مشترکاً اداره امور آن را بر عهده گرفته و بالاخره منافع را تسهیم می نمایند. و بدین

۱- مقدمه

تشکیل شرکت های تعاونی تولید به منزله نتیجه منطقی فعالیت های نهضت تعاون تلقی شده و ظهور این نوع مؤسسات تعاونی را گاهی به منزله تحقق آمال و هدفهای نهضت تعاونی محسوب می دارند. بعضی از تئوریسین های نهضت تعاونی بین المللی چون «فوریه»، «اون» هدف نهایی نهضت تعاونی را در تأسیس شرکت های تعاونی تولیدی می دانستند. ولی با وجود آن که به تشکیل این نوع شرکت ها ابراز علاقه شدید به عمل می آمد و علاوه بر این از لحاظ تئوری تشکیل آنها مطلوب نظر بود، به استثنای موارد معدودی این نوع شرکت های تعاونی در اقتصاد توأم با رقابت قاره اروپا و آمریکا نتوانسته اند اهمیت قابل ملاحظه ای به دست آورند که علت این امر وجود مسائل و مشکلات عدیده ای بوده است.

با این وصف شرکت های تعاونی تولیدی در کشورهای سوسیالیستی موفقیت های قابل

● اساس و بنیان این گونه شرکتهای بر آن گذاشته شده بود که در برابر سیستم سرمایه‌داری عکس‌العملی نشان داده شود. به عبارت دیگر با جانشین کردن نیروی کار به جای قسمتی از سرمایه رفومی در فعالیت‌های خویش ایجاد کنند.



آنها می‌باشد. بدین ترتیب این نوع شرکت‌ها را از این لحاظ می‌توان به انواع زیر درجه‌بندی کرد:

الف: شرکت‌های تعاونی مقاطعه‌کاری: در اینگونه شرکت‌ها از نیروی کارگری که در اختیار شرکت قرار دارد در قبول و اجرای مقاطعه‌کاری‌ها استفاده می‌شود.

مثلاً مقاطعه ساختمان جاده و نگهداری و تعمیر آن، مقاطعه کارهای ساختمانی، چوب‌بری، میوه‌چینی و انجام طرحهای خدمات عمومی و فعالیتهای مشابه.

ب: شرکت‌های تعاونی صنعتی و تولیدی که در اکثر موارد در رشته‌های تولیدی صنایع سبک فعالیت می‌نمایند. فعالیت‌های این نوع شرکت بخصوص، معمولاً در زمینه تولیداتی چون محصولات مصرفی نظیر پارچه، مصنوعات چرمی و لوازم برقی متمرکز می‌شود.

ج: شرکت‌های تعاونی تولیدی که در زمینه خدمات فعالیت می‌نمایند مانند شرکت‌های تعاونی حمل و نقل، شرکت‌های تعاونی خدمات مهندسی، حسابداری یا معماری، شرکت‌های تعاونی خیاط‌ها، نانواها و هنرپیشگان.

د: شرکت‌های تعاونی تولیدی کشاورزی،

جزیی از دست بدهند. تا بتوانند اقدام به تولید کلی و ماشینی کردن تولید بنمایند.

بنابراین شرکت تعاونی تولیدی از این نوع رامی‌توان به صورت یک نوع فعالیت بازرگانی مشترک محسوب داشت. به عبارت دیگر مفهوم آن این است که اعضای شرکت حاضر به از دست دادن استقلال حرفه‌ای خویش می‌گردند تا موقعیت اقتصادی مناسب‌تر و مطلوب‌تری به دست آورند. در بعضی موارد سازمان این گونه شرکت‌های تعاونی تولیدی صورت یک نوع شرکت سهامی را پیدا می‌نمایند.

ب) شرکت‌های تعاونی تولیدی که توسط اعضاء به منظور به دست آوردن شرایط استخدامی بهتر و در عین حال انجام فعالیت‌های وسیع‌تر و جامع‌تر تشکیل می‌شود.

اساس و بنیان این گونه شرکت‌ها بر آن گذاشته شده که در برابر سیستم سرمایه‌داری عکس‌العملی نشان داده شود. به عبارت دیگر با جانشین کردن نیروی کار به جای قسمتی از سرمایه رفومی در فعالیت‌های خویش ایجاد کنند.

چنین شرکت‌های تعاونی تولیدی معمولاً با کمک اتحادیه‌های کارگری و شرکت‌های تعاونی مصرف تشکیل می‌شود و اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی مصرف در اختیار مصرف‌کننده بر سرمایه‌گذاری گاهی سایر خدمات را در اختیار شرکت‌های تعاونی تولیدی گذاشته و بخصوص در عرضه و فروش محصولات آنها اقدام می‌نمایند. در کشورهای سوسیالیستی دولت ممکن است در مالکیت و اداره امور شرکت‌های تعاونی تولیدی سهمی داشته باشد. وجه تمایز و تباین دیگر شرکت‌های تعاونی تولیدی از لحاظ فعالیت‌های اقتصادی

بر عهده می‌گیرد یعنی نقشه فعالیت‌های آتی خویش را طرح کرده عملیات تولیدی را تقبل نموده، به خرید مواد خام اقدام به عمل آورده و پس از تولید محصول یا مصنوع آن را رأساً در بازار به فروش می‌رساند و منافع را بین اعضای شرکت که در عین حال تولیدکنندگان نیز می‌باشند قسمت می‌نماید.

با توجه مختصری ملاحظه می‌شود که در این نوع شرکت‌ها روابط بین تعاونی و اعضاء آن دارای ریشه و علائق و وحدت مستحکم‌تری نسبت به روابط بین اعضای دیگر شرکت‌های تعاونی و اعضاء آنها می‌باشد.

۲- سازمان، هدف و مقصود شرکت‌های تعاونی تولیدی

به طور کلی اصولاً دو نوع شرکت تعاونی تولیدی وجود دارد که فقط از لحاظ هدف و همچنین کیفیت فعالیت با یکدیگر اختلاف دارند. این دو نوع شرکت عبارتند از:

الف) شرکت‌های تعاونی تولیدی که توسط افرادمندان و افراد جزف مخصوص تشکیل می‌شود. هدف از تشکیل چنین شرکت‌هایی مدرنیزه ساختن تولید بوده و کوشش می‌شود که با بکاربردن روش‌های جدید در تولید و همچنین استفاده از ابزار و لوازم تولیدی و تشکیلات مدرن کیفیت و کمیت تولید را بالا ببرند.

از آنجائی که هنرمندان صنایع دستی و افرادمندان در دنیای امروزی نمی‌توانند با سازمان‌های بزرگ تولیدی رقابت نمایند و در این رقابت در صورتی که فرد در برابر سازمان قرار گیرد توفیقی حاصل نمی‌نماید، بنابراین اعضاء چنین شرکت‌های تولیدی حاضر می‌شوند استقلال حرفه‌ای خود را به طور کلی یا

اینگونه شرکت‌های تعاونی تولیدی علاوه بر انجام خدمات اساسی خود ممکن است خدمات فرعی و متفرقه‌ای را از جمله اعطای وام، بیمه، مسکن و بالاخره تهیه مواد مصرفی در اختیار اعضای خود قرار دهند.

شرکت‌های تعاونی تولیدی در زمینه توسعه و نفوذ خود در رشته‌های صنعتی که احتیاج به سرمایه‌گذاری‌های کلان دارد مانند صنایع سنگین و یا صنایعی که با روش اتوماسیون کامل فعالیت می‌نمایند دارای محدودیت‌هایی می‌باشند.

درآمدی که شرکت‌های تعاونی تولیدی از فعالیت‌های خویش به دست می‌آورند معمولاً در طول سالیان به صورت دستمزد بین اعضا تقسیم می‌شود. البته دستمزد با توجه به مهارت فردی اعضا، میزان مسؤلیت و میزان تولید (میزان تولید را یا بر اساس میزان ساعات کارکرد و یا بر اساس مقادیر کاری که انجام شده اندازه‌گیری می‌نمایند) متفاوت است. اگر از سود شرکت پس از پرداخت دستمزدها و همچنین تخصیص مبلغ معین به حساب ذخیره، مبالغی باقی بماند، مبالغ باقیمانده به صورت پاداش به اعضا پرداخت می‌گردد.

سطح دستمزدها در شرکت‌های تعاونی تولیدی، یا هم سطح دستمزدهای اعطائی در رشته‌های صنعتی مشابه می‌باشد و یا آن که در سطح پائین‌تری قرار داده می‌شود. اتخاذ روش اخیر در این شرکت‌ها مطلوب‌تر است زیرا میزان ریسک را در فعالیت‌های شرکت تخفیف می‌دهد و از طرف دیگر شرکت را قادر خواهد ساخت که به تعهدات خود نسبت به اعضا عمل کند.

از طرف دیگر پرداخت دستمزدهای کمتر، فی‌نفسه یک نوع پس‌انداز اجباری برای اعضا خواهد شد زیرا هر چند اعضای شرکت نسبت به هم‌قطاران در سایر شرکت‌های مشابه دستمزد کمتری در طول سال دریافت داشته‌اند، ولی در پایان سال یک مبلغ کلی به صورت پاداش دریافت می‌نمایند که می‌توانند آن را به مصارفی که مایل باشند برسانند.

۳- برخی از مسائل و مشکلات اساسی مشکلات و مسائل شرکت‌های تعاونی تولیدی غالباً در مراحل اولیه تشکیل شرکت بروز می‌کند به طوری که تجربه نشان داده است، در اغلب موارد تعیین گروه‌های افرادی که اقدام به تأسیس چنین شرکت‌هایی می‌نمایند از نیروی تشکیلاتی خیری نبوده و روح اشتراک مساعی در بین آنان قدرت چندانی ندارد.

از طرفی خطر بروز تغییرات در رشته‌های فعالیت هنرمندان صنایع دستی و افزارمندان باعث شده که این افراد کمتر حاضر به از دست‌دادن استقلال فردی صنعتی خود شده و از قبول هر نوع مخاطره و مسؤلیت شائسته‌ای خالی کنند.

مشکل مهم دیگر مسأله سرمایه و سرمایه‌گذاری است. اعضا این نوع شرکت‌ها چون از لحاظ مادی غنی نیستند کمتر می‌توانند با روهم‌گذاشتن سرمایه‌های کمی خویش به تشکیل شرکتی که از لحاظ بنیان مالی و اقتصادی قادر به فعالیت صنعتی مطلوبی گردد بپردازند. بدین ترتیب اعضا ناگزیرند که به

کمک‌های مالی خارج تکیه کنند و حتی اگر هم شرکتی بدین وضع تشکیل شود طبعاً تشکیل آن با سرمایه کمتر از میزان احتیاج توأم خواهد بود و نتیجه آن خواهد شد که در سالهای اولیه، شرکت ناگزیر می‌شود مبالغی زیاد به حساب سرمایه ذخیره منظور کند و این عمل طبعاً موجب پائین آوردن سطح دستمزدها در شرکت خواهد شد.

با این وضع اعضا ناگزیر به فداکارهای قابل ملاحظه‌ای خواهند شد یعنی ناگزیر می‌شوند در مقام مقایسه با هم‌قطاران خویش در سایر شرکت‌های تولیدی دستمزد کمتری دریافت نموده و در عین حال فعالیت و کوشش بیشتری بنمایند و این وضع موجب آن خواهد شد که از مراتب وفاداری آنان نسبت به شرکت کاسته شود.

از طرف دیگر، سرمایه‌گذاری‌های کمی و پائین‌تر از میزان مورد احتیاج، اغلب باعث می‌شود که از قدرت تولیدی اعضا کاسته شود بدین معنی که از استعدادهای و امکانات تولیدی اعضا حداکثر استفاده به عمل نمی‌آید و مآلاً نمی‌توانند از حداکثر امکانات و استفاده از



● **شرکتهای تعاونی تولیدی در زمینه توسعه و نفوذ خود در رشته‌های صنعتی که احتیاج به سرمایه‌گذاری‌های کلان دارند مانند صنایع سنگین و یا صنایعی که با روش اتوماسیون کامل فعالیت می‌نمایند دارای محدودیت‌هایی می‌باشند.**

● مدرنیزه کردن تولید و همچنین مکانیزه کردن آن علاوه بر آن که مستلزم سرمایه گذاری های جدید می باشد غالباً ضرورت تغییر شرایط کار و احتمالاً تقلیل مشاغل کارگری را ایجاب می نماید.



پادشاه های مالی برخوردار گردند، در حالی که اگر در مراحل تولیدی حداکثر استفاده از روش ماشینی کردن به عمل آید می توان انتظار داشت که این امر تحقق پذیرد ولی حداکثر استفاده از روش ماشینی کردن فقط با سرمایه گذاری های کلان حاصل می شود.

حتی در شرکت های تعاونی تولیدی که توسط افزارمندان یا ارباب چرف نسبتاً متمکن که دارای پس اندازهای فردی می باشند و یا قادر به تهیه وجوهی برای تشکیل شرکت هستند این مشکلات کم و بیش وجود دارد.

از طرف دیگر چون اعضای اینگونه تعاونی ها دارای نقش دو جانبه ای می باشند یعنی از نقطه نظر عضویت در شرکت تعاونی تولیدی هم در مقام شریک و هم مستخدم شرکت محسوب می شوند برخوردارهایی در این زمینه به وقوع می پیوندد.

عضو شرکت تعاونی در مقام شریک در تعاونی با کلیه اعضا و همقطاران خویش یکسان و برابر می باشد. اما در مقام فعالیت های تولیدی تابع نظامات و مقرراتی از نظر کاری که ارائه می دهد می باشد و دستمزدی که دریافت می دارد با دستمزد سایر همقطاران وی یکسان نمی باشد، بنابراین از لحاظ مزبور با همقطاران خویش برابر نیست. این عدم برابری در

فعالیت های تولیدی صنعتی بزرگ و جامع بیشتر نمودار می گردد در حالی که در رشته های فعالیت های فرعی و کوچک تولیدی چندان مشخص نیست. وجود چنین وضعی اغلب باعث می شود که بین اعضای شرکت و مدیران آن برخوردهایی بوجود آید.

نکته قابل توجه دیگر آن است که چون اکثریت اعضای اینگونه شرکت های تعاونی تولیدی از مشکلات و مسائل مربوط به اداره امور صنایع بی اطلاع هستند و حتی گاهی دارای طرز تفکر نامساعد و مخالفی نسبت به مدیران می باشند، برای چنین اعضا و مستخدمینی بسیار مشکل است که نقش خود را در مقام شریک در اداره امور شرکت با حسن تفاهم انجام دهند. در عین حال گردانندگان و مدیران شرکت های تعاونی تولیدی دارای اطلاعات و تجربه در زمینه مواجهه با چنین موقعیت هایی نیستند. به همین جهت در اکثر موارد استخدام یک مدیر شایسته از خارج مطلوب تر است زیرا عضوی که به مقام مدیر در شرکت برگزیده می شود ممکن است تحت تأثیر ملاحظات شخصی و احساسی واقع شود. در صورتی که فرد خارجی، بهتر خواهد توانست فاصله لازم را بین اعضا و مدیریت شرکت برقرار سازد. مدیر خارجی بهتر

می تواند چنین فاصله ای را که برای اداره موفقیت آمیز امور شرکت ضروری است در روابط بین اعضا و شرکت ایجاد کند و در اداره امور شرکت از روش های منطقی که تابع احساسات نباشد استفاده نماید.

مشکل دیگری که شرکت های تعاونی تولیدی با آن مواجهند و گرفتاری بزرگی برای آنها ایجاد کرده و راه حل مناسبی برای آن پیدا نکرده اند، عدم انعطاف آنها در برابر نوسانات شدید بازار عرضه و تقاضا می باشد.

اگر در اثر پائین رفتن تقاضا شرکت ناگزیر به تقلیل تولید گردد کم کردن ساعات کار ممکن است یک نوع راه حل موقتی باشد ولی اگر این وضع ادامه پیدا کند شرکت ناگزیر خواهد شد که اقدام به برکناری تعدادی از کارگران بنماید و اگر شرکت اقدام به برکناری قسمتی از نیروی کارگری خود نماید نتیجه آن خواهد شد که عده ای بیکار را در استخدام خود نگاه داشته و مآلاً از بهره روری شرکت کاسته و در نتیجه موجودیت اقتصادی شرکت را به مخاطره اندازد. پیدا کردن راه حل مناسبی در این زمینه که هم مورد قبول کلیه اعضا بوده و در عین حال جانب انصاف و عدالت نیز مراعات گردد غیر ممکن خواهد بود.

اخراج کارگران (اعضا) باعث خواهد شد که فرد برکنار شده از عضویت شرکت تعاونی تولیدی نیز خارج شود و قطع عضویت فرد موجب استرداد وجه سهم او می شود. بنابراین شرکت تعاونی تولیدی در هنگامی که با دوران بحران بازار و یا کساد می مواجه شده است مقادیری از سرمایه خود را از دست خواهد داد در حالی که در چنین ایامی شرکت تعاونی بیش از هر موقع دیگر به سرمایه اضافی احتیاج دارد. از طرف دیگر اگر به طور ناگهانی بازار تقاضا، افزایش حاصل کند و شرکت تعاونی ناگزیر گردد که بر میزان تولید بیفزاید برای شرکت خیلی مشکل خواهد بود که بتواند در زمانی محدود به جلب اعضای جدید بپردازد.

برخی از شرکت های تعاونی تولیدی برای حل این مشکل روشی را برگزیده اند که در مواقع بالا رفتن تولید از کارگران غیر عضو

استفاده می‌نمایند تا بدین ترتیب در هنگامی که میزان تولید کاهش می‌یابد به آسانی بتوانند کارگران مزبور را برکنار سازند. اما در این مورد بحث جالبی پیش می‌آید که آیا اتخاذ چنین روشی از طرف شرکت تعاونی تولیدی با اصول تعاون سازگاری دارد یا خیر؟

در شرکت‌های تعاونی تولیدی، مشکل دیگری وجود دارد که شرکت‌های مزبور در برابر آن از خود انعطاف نشان نمی‌دهند و این مسأله در مورد استفاده از پیشرفت‌های صنعتی و فنی می‌باشد.

مدرنیزه کردن تولید و همچنین مکانیزه کردن آن علاوه بر آن که مستلزم سرمایه‌گذاری‌های جدید می‌باشد غالباً

تعاونی در برابر شرکت‌های خصوصی که از لحاظ سرمایه غنی‌تر بوده و به همین علت محصولات خود را به بهای تمام‌شده کمتری تهیه می‌نمایند موقعیت نامساعدی از نظر رقابت خواهد داشت.

به طوری که تجربه نشان داده است، در بعضی از کشورها اصولاً خریداران مواد مصرفی به علت مذکور در فوق کمتر رغبت به خرید چنین موادی که توسط شرکت‌های تعاونی تولیدی تهیه شده نشان می‌دهند.

در کشورهایی که دولت‌ها برای شرکت‌های تعاونی تولید سرمایه لازم را تأمین می‌نمایند و اداره امور این شرکت‌ها را رأساً بر عهده گرفته و بخشی از بازار مصرفی را برای

مدیرانی باید بجای فرمان دادن قدرت ترغیب اعضا را داشته باشند.

ب: مسؤولیتها به نحو صریح و روشنی تقسیم می‌شود به خصوص روشن گردد که فرمان‌دهنده کیست و اجراکننده چه کسی می‌باشد. مفهوم این عمل آن است که طرح سازمانی برای شرکت تهیه شود که در آن مشخصات کلیه مشاغل روشن شده و برای همه اعضای تعاونی قابل فهم باشد.

ج: تقسیم کار بین اعضای شرکت به نحو عادلانه‌ای بوده و در عین حال برنامه‌های آموزشی نیز ترتیب داده شود تا برای همه اعضاء مجال ترقی و پیشرفت و امید به کسب درآمد بیشتر از طریق آموزش و کوشش وجود داشته باشد.

د: پرداخت دستمزد در برابر کاری که اعضاء انجام می‌دهند براساس مهارت و تخصص و نحوه انجام کار آنان به نحو عادلانه‌ای انجام شود.

ه: در هنگام قبول عضویت اعضاء بایستی دقت زیادی مبذول گردد، بدین معنی که علاوه بر در نظر گرفتن مراتب تخصص در رشته‌های مربوط، مراتب شایستگی اخلاقی آنان نیز مورد توجه قرار گیرد.

برای توفیق یک شرکت تعاونی تولید، لازم است که اعضاء دارای بصیرت و مآل‌اندیشی و تابع مقررات بوده، نسبت به شرکت و همقطاران خویش وفادار و از روح اشتراک مساعی با دیگران برخوردار باشند.

به طوری که تجربه نشان داده است در بسیاری موارد عدم توجه به عامل انسانی بیش از عدم امکانات اقتصادی موجب شکست شرکت‌های تعاونی تولیدی در فعالیت‌های خود شده است. شرکت‌های تعاونی می‌توانند با برقراری دوران‌های آزمایشی برای قبول عضویت و اجرای برنامه‌های آموزشی و یا تشکیل اردوگاههایی که اعضای شرکت با متقاضیان عضویت با یکدیگر مواجه شوند، افراد شایسته برای عضویت را پیدا کرده و فضائل لازم برای عضویت در شرکت را در آنان تقویت کنند.

● مشکل دیگری که شرکتهای تعاونی تولیدی با آن مواجهند و گرفتاری بزرگی برای آنها ایجاد کرده و راه حل مناسبی برای آن پیدا نکرده‌اند، عدم انعطاف آنها در برابر نوسانات شدید بازار عرضه و تقاضا می‌باشد.

ضرورت تغییر شرایط کار و احتمالاً تقلیل مشاغل کارگری را ایجاد می‌نماید.

بنابراین در موارد مزبور یکی از مشکلات هیأت مدیره تحصیل موافقت کمیته‌های مربوطه شرکت برای تغییرات مناسب می‌باشد و چون اعضای کمیته از یک طرف نسبت به کارگران (اعضاء شرکت و همقطاران) وفادار بوده و از طرفی به پیشرفت‌های آتی شرکت علاقمند می‌باشند، فهم مشکل اتخاذ تصمیم برای آنان خیلی آسان خواهد بود. به همین جهت در اکثر موارد تصمیمی که اتخاذ می‌شود به صلاح و صرفه کارگران و هم قطاران است. هر چند این صلاح و صرفه مربوط به حال بوده و ممکن است مآلاً این تصمیم موقعیت فردی تعدادی از اعضا را به مخاطره اندازد، با این وصف همیشه تصمیم در جهت حفظ منافع حال اعضا اتخاذ می‌شود.

یکی دیگر از مشکلات موجود مسأله بازار است. در سالهای اولیه تشکیل شرکت تعاونی تولیدی این مشکل خیلی شدیدتر است یعنی

آنها فراهم می‌سازند این مشکلات به نحو حادی تجلی نمی‌کند زیرا اعضای این شرکت‌ها فقط در اداره امور داخلی آن شراکت دارند ولی با این وصف در این نوع شرکت‌ها هم برخورداتی در مورد برابری تمام اعضاء و اطاعت آنها از هیأت مدیره ظهور می‌یابد.

۴- نتیجه

تشکیل شرکت‌های تعاونی تولیدی به علت مواجهه با مشکلات و مسائل مذکور باید با نهایت دقت و مراقبت انجام پذیرد. اگر تشکیل شرکت تعاونی تولیدی به منظور حل یک مشکل اقتصادی به خصوص صورت می‌پذیرد، در هنگام تشکیل و فعالیت آن باید به عوامل زیر توجه مخصوصی مبذول گردد.

الف: انتخاب مدیران شایسته‌ای که دارای صلاحیت فنی لازم بوده و در عین حال برای ادراک و حل مشکلات مربوط به فعالیت‌های بازرگانی شرکت، علاوه بر قدرت صبر و تحمل آمادگی و تمایل لازم را دارا باشند. چنین