

\* مسئولیت اجتماعی و مسعولیت برای محیط زیست.

## راهبردهای اداره امور تعاونیها

- راهبردهای اداره امور می‌توانند بصورت گسترده بشکل زیر دسته‌بندی شوند:
- الف - راهبردهای اقتصادی
- ب - راهبردهای دمکراتیک
- ج - راهبردهایی در جهت تحرک
- د - راهبردهای اجتماعی
- هـ - راهبردهای قانونی

### الف - راهبردهای اقتصادی

#### ۱- منافع اقتصادی:

آگاهی عمومی بر این است که خرده‌فروشان خصوصی سود می‌برند. آنها اغلب برای بدست آوردن سود بیشتر به اقدامات بازرگانی غیرعادلانه نظیر احتکار، تقلب، دغلكاری و بازاریاه متوسل می‌شوند. اعضای كه تعاونی مصرف را سازمان می‌دهند هدفشان تامین دائم كالاهاى مصرفی اساسی با کیفیت خوب و به نرخ رقابتی است. تعاونی باید سعی كند كالاها را ارزان‌تر از قیمت متداول بازار به اعضا بفروشد یا در سود، برحسب سهمشان یا به نسبت حمایتی كه از تعاونی بعمل می‌آورند با آنها سهمیم شود.

#### ۲- قابلیت تداوم:

منفعت اقتصادی فقط در صورتی حاصل می‌شود كه عملیات تعاونی قابل دوام باشد یا زبانی در میان نباشد. ساختار فروش، سود و هزینه یک فروشگاه جدید، به جای برخورد موردی و واگذاری آنها به آینده، باید بصورت علمی برآورد شود. از این نظر توصیه کارشناسی از نمونه بررسیهایی كه می‌توان به آنها مبادرت نمود می‌تواند اخذ شود. در این خصوص اشتباه عمومی به برآورد بیش ازحد فروش و سود و برآورد کمتر از اندازه هزینه ارتباط پیدا می‌كند. خرید بد (خرید ذخیره‌ای كه مورد نیاز اعضا نیست)، موجودی بیش از

# راهبردهای اداره امور تعاونیهای مصرف در آسیا و اقیانوسیه<sup>(۱)</sup>

از: حوزه تحقیقات و آموزش وزارت تعاون

از آنجا كه مواد غذایی و بهداشتی حدود ۶۰ تا ۸۰ درصد فروش تعاونی مصرف را تشكيل می‌دهد، بنابراین ابتدا باید سوپر ماركت تعاونی كه به سرمایه كمتری نیاز دارد و مخاطره آن محدودتر است، شروع به كار كند.

#### ۱- سابقه و مفهوم

«راهبردهای اداره امور تعاونیهای مصرف آسیا و اقیانوسیه» توسط آقای م. اوها (M.Ohya) رئیس کمیسیون تعاونی مصرف آسیا و اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون در بیست و سومین جلسه آن در شهر فوكت کشور تایلند در آذرماه سال ۱۳۷۲ پیشنهاد شد. او در جلسه اظهار داشت كه راهبردهایی، الگو و راهنمای عمل است كه ارزشهای تعاونی و عملیات تعاونی مصرف واقعی را به یكدیگر متصل می‌كند. لکن کمیسیون تعاونی مصرف اتحادیه بین‌المللی تعاون هنوز در مورد راهبردها یا الگو بحث نكرده است كه انجام آن لازم است. وی علاوه بر این اظهار داشت

كه اگر مجبور باشیم راهبردهای عمل در تعاونیهای مصرف آسیا را بپذیریم، باید از پیشنهاد كنگره اتحادیه بین‌المللی تعاون در خصوص «ارزشهای تعاونی» پیروی كنیم.

#### ۲- ارزشهای اساسی تعاون، اتحادیه بین‌المللی تعاون

ارزشهای اساسی تعاون كه در كنگره توكيو اتحادیه بین‌المللی تعاون در سال ۱۳۷۱ پذیرفته شدند عبارتند از:

\* فعالیت‌های اقتصادی برای تامین احتیاجات اعضا.

\* اشتراك دموکراسی.

\* توسعه منابع انسانی.

## چون خدمت کردن شعار تعاونی است، بنابراین خدمات تعاونی مصرف باید در دسترس غیر اعضا هم قرار داشته باشد. تمام فروشها در یک شرکت تعاونی مصرف باید نقدی باشد.

اندازه کالا، وام اضافی، تراکم کارکنان، معاملات ناقص اغلب موجب بروز مشکلات می‌شوند.

از آنجا که مواد غذایی و مواد آرایشی - بهداشتی حدود ۶۰ تا ۸۰ درصد فروش تعاونی مصرف را تشکیل می‌دهد، بنابراین ابتدا سوپر مارکت یا سوپر مارکت‌های کوچک باید شروع به کار کنند که در مقایسه با (فروشگاههای بزرگ) به سرمایه اندکی نیاز دارند و مخاطره کمتری را هم در بردارند. یک فروشگاه تعاونی مصرف باید مرتب و منظم باشد، باید پیام قیمت و حد داشته باشد و باید از بازرگانان خصوصی بهتر بنظر برسد و بهتر از آنها خدمت کند.

### ۳- خود اتکائی:

لوازم، اسباب و اثاثیه، تجهیزات و ساختمان (اگر در تملک باشد) نیاز به سرمایه دارند. این سرمایه سدود شده است. همچنین برای نگهداشتن موجودی کالا (۵۰ درصد موجودی می‌تواند با خریدهای اعتباری از طریق فروشندگان کالا انجام شود) و پرداخت

### ۴- استقلال داخلی:

مدیریت یک فروشگاه تعاونی مصرف باید از استقلال داخلی برخوردار باشد. باید بدون هرگونه مداخله خارجی بتواند تصمیمات خود را اتخاذ نماید. کمکهای دولتی معمولاً به مداخله دولتی منجر می‌شود. همراه با پول دولتی معمولاً مدیران اجرایی به این قبیل فروشگاهها فرستاده می‌شوند. این امر به رسمی نمودن جنبش تعاونی می‌انجامد. چنان اموری نباید ترغیب شوند.

### ۵- خدمت:

چون خدمت کردن شعار تعاونی است، بنابراین خدمات تعاونی مصرف بایستی در دسترس غیراعضاء هم قرار داشته باشد. تمام فروشها در یک فروشگاه تعاونی مصرف باید نقدی باشد. همچنین به منظور تداوم کار و خدمت، هدف یک فروشگاه تعاونی می‌تواند یک منظوره یا چند منظوره باشد. کارهای اعتباری بخوبی می‌تواند باکسب و کار مصرفی متصل شود. در هر حال در چنین صورتی، هیچ وامی نباید به غیراعضاء داده شود.

### ۶- خدمت خوب:

جدا از تعاونی‌های مصرف، خرده‌فروشان خصوصی وجود دارند که در حکم رقیب به حساب می‌آیند. به یک مشتری عضو باید خدمت بهتری در مقایسه با خرده‌فروشان خصوصی داده شود، در غیراینصورت ممکن است به فروشگاههای خصوصی مراجعه کند. فروشگاه، کالای موجود و کارکنان در

هزینه‌های تعهد شده ماهیانه نظیر دستمزدها، اجاره و صورت حسابهای تلفن، برق و غیره نیز به سرمایه احتیاج است. نیازهای سرمایه‌ای می‌توانند بدرستی تخمین زده شده و توسط اعضاء تامین شوند. حتی یک سوپر مارکت کوچک ۲۰۰ متر مربعی به حداقلی از سرمایه در حدود یک میلیون روپیه\* نیاز دارد. چون ۲۰۰ یا ۳۰۰ عضو هم نمی‌توانند حتی در ۱/۱۰ چنان نیاز سرمایه‌ای سهمی شوند، هزاران عضو باید نام‌نویسی شوند. یک سوم نیاز سرمایه‌ای می‌تواند از بانک و ترجیحاً از یک بانک تعاونی وام گرفته شود. اگر پول بیشتری وام گرفته شود، هزینه بهره بالا می‌رود که می‌تواند در ادامه حیات اثر بگذارد. در گرفتن کمک‌های دولتی بشکل وام و کمکهای پولی زیان و ضرری وجود ندارد. در هر حال با این قبیل موارد باید نظیر وامهای بانکی برخورد کرد که به موقع پرداخت شوند. جز این که موجودیها ۱۵ تا ۱۸ بار در سال گردش داشته باشند، یک فروشگاه نمی‌تواند قابل دوام باشد. بنابراین در این خصوص باید توجه خاص معطوف داشت.



\* یک روپیه به نرخ شناور معادل ۵۷۷/۵۵ ریال در تاریخ ۷۴/۲/۹ بوده است.

\* همکاری بین‌المللی و ملی.

۱- مقاله حاضر ترجمه متن مندرج در Asia-Pacific Consumer Coop News مارس ۱۹۹۴ چاپ دهلی نو می‌باشد و شاخصهای ارائه شده در آن می‌بایست براساس شرایط اقتصادی ایران تنظیم و مورد استفاده قرار گیرد.

فروشگاههای تعاونی باید نظیف، تمیز و قابل ارائه باشند.

در خرده فروشی، جدا از کیفیت کالاها و قیمت رقابتی، مشتریان معمولاً انتظار خدماتی مثل بسته بندی برای خریدهای حجیم، کیف های مخصوص خرید، پس گرفتن جنس، تسهیلات تبدیل پول و حرکت آسان چرخهای دستی برای بردن خریدها به وسیله نقلیه را دارند. بعضی از مشتریانی که معلولیت دارند، ممکن است به کمکهای اضافی احتیاج داشته باشند. تعداد کمی ممکن است راهنمایی، توضیح و نشان دادن طریق استفاده و کیفیت محصول در ارتباط با خریدهایشان را دوست داشته باشند. این خدمات باید با ادب و مهربانی و شایستگی به مشتریان عضو ارائه شود.

## ۷- بهره‌وری موجودیها:

در کسب و کار خرده‌فروشی تمام منفعت ناخالص از سود محدود اجباری و گردش موجودی بدست می‌آید. در هر گردش موجودی یک مازاد ناخالص (تفاوت بین فروش و هزینه کالای فروخته شده) وجود دارد. این مازاد ناخالص، از نظر مقایسه با خرده‌فروشی‌های خصوصی، معمولاً با هم مساوی هستند. در هر حال اگر فروشگاه تعاونی کالاها را به نرخ ارزان‌تر بفروشد، سود اندکی، کمتر خواهد شد. این امر می‌تواند با سرعت بالاتر گردش موجودی جبران شود. اگر میانگین سود یک سوپر مارکت ۷٪ و گردش موجودی ۲۰ بار باشد، بهره‌وری موجودی عبارت از  $(7 \times 20)$ ، ۱۴۰٪ است. از آنجا که سود نهایتاً می‌تواند از طریق نظارت بر هزینه‌های خرید و فروش بهبود یابد، لذا رفع کمبودها، تنزل قیمت و نرخ بالاتر بهره‌وری موجودی با دسترسی به سرعت بالاتر گردش موجودی می‌تواند بدست آید. سرعت بالاتر گردش موجودی از طریق خرید موثر و منطقی کردن نگهداری موجودی امکان پذیر می‌شود.

بصورت ساده‌تر می‌توان گفت، بهره‌وری موجودی عبارت است از نسبت سودناخالص به موجودی، قاعده موضوع می‌تواند به

در پایان هر ماه فروش ماهانه باید با فروش دوره مشابه سال قبل و نرخ تورم مقایسه شود. افزایش در فروش باید حداقل پنج درصد بیشتر از نرخ تورم باشد. اگر چنین نباشد سیاست فروش مورد بازبینی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و اقدام چاره‌ساز به عمل آید.

صورت گردش موجودی سود (ماه‌التفاوت قیمت تمام شده و فروش) تعریف شود. قاعده دیگر می‌تواند به صورت سودناخالص تقسیم بر سود باشد.

تمام تعاونی‌های موفق در شبه قاره هند بهره‌وری موجودی ۱۵۰٪ و بالاتر را بدست می‌آورند. این امر رمز موفقیت است.

از اینرو مدیریت تعاونی‌های مصرف باید از این مفهوم و بهمان ترتیب از برنامه انجام آن سپاسگزار باشند.

## ۸- تجزیه و تحلیل مالی:

توصیه می‌شود در پایان هر ماه، قبل از جلسه هیئت مدیره، حسابهای خرید و فروش و حساب سودزیان و نرزانامه تهیه شود. مندرجات ترانزنامه باید با توجه به نسبت نقدینگی، نسبت جاری، نسبت مربوط به ساختمان و سایر معیارها در این رابطه بررسی گردد تا بتوان عملکرد را مورد قضاوت قرار داد و اگر مشکلی وجود داشته باشد آن را شناسایی نمود. غیر از این باید اطلاعات اصلی زیر را جمع‌آوری و برای ارزیابی عملکرد آنها را مطالعه نمود.

**الف - فروش:** در پایان هر ماه فروش ماهانه باید با فروش دوره مشابه سال قبل و نرخ تورم مقایسه شود. افزایش در فروش باید حداقل ۵٪ بیشتر از نرخ تورم باشد. اگر چنین نباشد، سیاست فروش مورد بازبینی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و اقدام چاره سازی مناسب شامل معیارهای ترویج فروش بعمل آید.

**ب - خرید:** خرید ماهانه هرگز نباید بیشتر از فروش ماهانه باشد، مگر در طول چند ماه اولیه یک فروشگاه جدید. این خرید باید از طریق درصد سود کمتر شود. دلایل تغییرات عمده در صورت وجود باید تجزیه و تحلیل و اصلاح شوند.

**ج - نگهداری موجودی:** باید یک

سیاست کلی نگهداری موجودی و سیاست معقول بخش / قسمت وجود داشته باشد. همچنین قابل توصیه است که موجودی روز برای هر دسته کالا تحت قاعده در آید. دلایل تغییرات در آنچه عملاً انجام شده است و معیارها باید تجزیه و تحلیل شوند و اقدام اجرایی بعمل آید.

**د - محیط کار (سطح و فضا):** فروش برحسب متر مربع و در ارتباط با بخش‌ها و قسمت‌های مختلف تجزیه و تحلیل شده و با معیارها، همچنین با آنچه در گذشته انجام شده مقایسه شود. چنین تجزیه و تحلیلی ممکن است برای افزایش و کاهش چهره بخش‌های مختلف فروشگاه در جهت افزایش بهره‌وری مفید باشد.

**ه - کارکنان:** فروش روزانه برحسب نفر، تراکم کارکنان یا کمبود کارکنان را آشکار خواهد کرد. افزایش سریع فروش در یک بخش معین ممکن است به استخدام چند نفر نیمه وقت نیاز داشته باشد. برعکس اگر فروش یک بخش معین کم باشد، همان بخش ممکن است در بخش دیگری ادغام شود.

**و - مشتری:** مشتری سرمایه بزرگ یک فروشگاه تعاونی است. با افزایش جمعیت و درآمد سرانه، جریان مشتری باید ماه به ماه و سال به سال افزایش یابد، که ممکن است بصورت مشتریان حاشیه‌ای باشد. پایین آمدن جریان مشتری اولین علامت تنزل کردن است. هر نشانه‌ای از افت آمد و رفت مشتری به تجزیه و تحلیل تفصیلی و معیارهای چاره‌ساز نیاز دارد. افت آمد و رفت مشتری نشانگر از دست دادن جوهر بودن اقلام کالا، خارج کردن موجودی، یا قیمت‌گذاری اشتباه یا ترتیب غلط یا خدمت باشد. بنابراین قابل توصیه است که در دفتر فروش روزانه یک ستون اختصاصی برای ثبت جریان روزانه مشتریان داشته باشیم.

**ز - بستانکاران:** با تداوم ثبات در کسب

از درآمدها و هزینه‌ها می‌تواند متوجه سود و زیان بشود. اگر زیان وجود داشته باشد، هزینه‌ها باید کم شوند، یا برای بدست آوردن درآمد بیشتر فروش باید افزایش یابد. اگر سود وجود داشته باشد، باید دانسته شود که این سود به کجا می‌رود. سود معمولاً بمصرف افزایش موجودی کالا، یا موجودی حساب بانک، یا کاهش وامها و بستانکاران می‌رسد. سود باید بمصرفی که مدیریت می‌خواهد برسد نه این که به اتفاقات و شانس‌ها واگذار شود.

ده نکته فوق‌الذکر دقیقاً مثل ده کلیدی است که عملیات ماهانه فروشگاه تعاونی و نتیجه آن را تجزیه و تحلیل می‌کند. بنابراین باید بعنوان دستور شماره یک ثابت جلسه ماهانه هیئت مدیره باشد. همه مدیران ممکن است در این زمینه آگاهی کافی نداشته باشند. در هر حال باید برای این منظور آموزش داده شوند.



**۹- آگاهی بازار:** در خرده‌فروشی تعاونی، آگاهی بازار دارای چهار جنبه است.

**الف - مصرف‌کنندگان، ب - تهیه‌کنندگان، ج - محصولات، د - رقیب‌ها**  
**الف - مصرف‌کنندگان:** از آنجا که داشتن مشتری دائمی در حکم ریشه موفقیت می‌باشد، باید گاه و بیگاه بررسیهای رسمی و غیررسمی برای معین شدن آنچه مشتریان دوست دارند، و آنچه دوست ندارند، عادت‌های خرید آنها، نیازمندیهایشان و روند باب روز انجام شود. مشتری‌ها بهترین معلم‌ها هستند، اطلاعات زیادی می‌توانند فراهم کنند. ساده‌ترین روش عمل در این زمینه این است که دفتر پیشنهادات گذاشته شود، همچنین با چند مشتری (که عجله ندارند) بعنوان نماینده، هر روز گفتگو شده و اطلاعات حاصله برای اقدام لازم ثبت گردد.

**ب - تهیه‌کنندگان:** فروشندگان کالا در هر زمان نسبت به زمان دیگر با طرح‌های مختلف برای بالا بردن میزان فروش محصولاتشان جلو می‌آیند. چنان طرح‌هایی در تقاضای اجناس رقیب تاثیر می‌گذارند. تمام آنها باید بموقع و بخوبی برای ارزیابی و اتخاذ

**ط - سود ناخالص:** وقتی خالص حساب‌های خرید، فروش و هزینه‌های معاملات در دست باشد، سود ناخالص شامل درصد آن نسبت به فروش می‌تواند معین شود. سود ناخالص باید با بودجه، معیارها و عملکرد گذشته مقایسه شود.

**ی - هزینه‌های کل:** اگر هزینه‌ها بیشتر از درآمد باشد زیان وجود خواهد داشت. سود فقط در صورتی که هزینه‌ها کمتر از درآمد باشد بدست می‌آید. اغلب هزینه‌ها مثل مزد و حقوق، اجاره، بهره، هزینه‌های برق و تلفن و غیره تقریباً ثابت هستند. تخمین این هزینه‌ها باید آماده باشد. تغییرات خیلی کم هستند. هزینه ماهانه باید با بودجه ماهانه و معیارها مقایسه شود. دلیل تغییرات باید تجزیه و تحلیل و گام‌های لازم برداشته شود. حتی یک فرد عادی هم بعد از آگاه شدن

و کار خرده‌فروشی، حساب بستانکاران قابل پرداخت باید هر ماه افزایش یابد تا به حد موجودی کالا و حساب بدهکاران (اگر فروش نسیه وجود داشته باشد که ترغیب نمی‌شود) برسد. با افزایش حساب بستانکاران قابل پرداخت، نیازهای وام بانکی کاهش می‌یابد و هزینه بهره صرفه‌جویی می‌شود. در مدیریت خرده‌فروشی این جنبه دارای اهمیت زیاد است.

**ح - موقعیت بانکی:** اگر وام، بعنوان مثال اعتبار نقدی حساب جاری از بانک وجود داشته و فروشگاه در شرایط سودآور قرار داشته باشد، مبلغ وام باید هر ماه کاهش یابد. اگر وامی اخذ نشده باشد، موازنه حساب بانک باید افزایش یابد که می‌تواند با تصمیم هیات مدیره سرمایه‌گذاری شود. دلایل انحرافات از این امر باید تجزیه و تحلیل و شناخته شوند و تمهید لازم در نظر گرفته شود.

مشتری، سرمایه بزرگ یک فروشگاه تعاونی است. با افزایش جمعیت و درآمد سرانه، جریان مشتری باید ماه به ماه و سال به سال افزایش یابد. پایین آمدن جریان مشتری اولین علامت تنزل کردن است. هر نشانه‌ای از افت آمد و رفت مشتری به تجزیه و تحلیل تفصیلی و معیارهای چاره‌ساز نیاز دارد.



هزاران عضو نمی‌توانند مدیر باشند، ولی همه اعضا می‌توانند اطلاعات مفیدی در ارتباط با حدود موجودی کالا، کیفیت و قیمت کالای فروخته شده در تعاونی را برای مدیریت فراهم کنند. کمیته‌های فرعی مختلفی برای این امور ممکن است وجود داشته باشد.

یک تعاونی را از یک شرکت سهامی متفاوت می‌سازد، جایی که برخلاف تعاونی یک سهم یک رای دارد.

**۳- مدیریت انتخابی (انتخاب اعضاء هیات مدیره):** انتخاب پایه و اساس دموکراسی است. تعاونی باید توسط نمایندگان انتخابی اعضاء که به عنوان اعضاء هیات مدیره شناخته می‌شوند اداره شود. به موجب قانون، انتخابات باید بطور منظم هر سه سال یکبار توسط اعضاء انجام شود. هیات مدیره همراه با مدیرعامل (که توسط آنها انتخاب می‌شود) پاسخگوی مجمع عمومی اعضاء می‌باشند. برای پاسخ به اعتمادی که به آنها شده است، جلسات منظم ماهانه هیات مدیره باید تشکیل شود که بتوانند در مورد برنامه کار، بودجه، مرور وضعیت پیشرفت،

تصمیم به موقع شناخته شوند. تصمیم و آگاهی دیرتر از موقع نه تنها در فروش بلکه در قدرت رقیب نیز اثر می‌گذارد.

**ج - محصولات:** هر محصولی یک دوره عمر دارد. یک محصول یا جنس جدید ممکن است ناگهان بازارش داغ شود که می‌تواند تاثیر طولانی داشته باشد یا نداشته باشد. بعضی محصولات تقاضاهای فصلی و بعضی دیگر روش‌های فروش ویژه دارند. همه این موارد، همچنین تغییرات آنها باید شناخته شوند و آگاهی از آنها به روز باشد و به مورد اجرا گذاشته شود.

**د - رقیب‌ها:** سیاست فروش با توجه به جور کردن جنس، ترویج کردن، قیمت‌گذاری و خدمات رقیب‌های نزدیک باید دائماً مورد ملاحظه قرار گیرند. زیرا خدمات یک تعاونی باید از خدمات رقیب بهتر باشد نه بدتر از آن. بناگاه ممکن است رقیبی با یک برنامه ترویج فروش پیدا شود که وفاداری مشتری‌ها را به فروشگاه خود جلب کند. چنان تهدیدهایی باید توسط مدیریت پیش‌بینی گردد و بدون از دست دادن وقت و از قبل تدبیرهای مناسب برای برخورد با چنان امکان‌هایی جهت اجرا تنظیم شود.

## ب - راهبردهای دموکراتیک

**۱- عضویت آزاد:** عضویت تعاونی مصرف برای یک نفر و همه باید کاملاً داوطلبانه باشد. اجبار و اضطراب نباید در میان باشد. هیچ نوع تبعیضی در عضویت بر مبنای طبقه، عقیده، جنس، مذهب و سیاست نباید وجود داشته باشد.

**۲- مساوات:** با تمام اعضاء، ثروتمند یا فقیر، مرد یا زن باید براساس مساوات رفتار شود. همه باید حق صحبت مساوی داشته باشند. اصل اساسی «یک عضو - یک رای»

تختم راهبردها و مسایل مورد نظر، شامل راه‌حلهای بحث و گفتگو و تصویب نمایند. ارزیابی ماهانه عملکرد، بررسی نرخ رشد و تنظیم سیاست و راهبرد مناسب برای تداوم حیات و رشد بسیار اساسی است. بدین جهت، آنها به آموزش احتیاج دارند. از اینرو توصیه می‌شود که برنامه‌های منظم آموزشی برای مدیران وجود داشته باشد.

**۴- مشارکت اعضاء:** هزاران عضو نمی‌توانند مدیر باشند. در هر حال همه آنها می‌توانند از خدمات استفاده کنند، می‌توانند خریدهایشان را انجام دهند، می‌توانند اطلاعات مفید در ارتباط با حدود موجودی کالا، کیفیت و قیمت کالاهای فروخته شده در تعاونی را برای مدیریت فراهم کنند. آنها همچنین باید در جلسات شرکت کنند. کمیته‌های فرعی مختلفی ممکن است وجود داشته باشد. همه این امور به رابطه عضو و ارتباطات و آموزش نیاز دارد.

**۵- آموزش اعضاء:** همه اعضاء، حتی اعضا آینده تعاونی باید در مورد اصول، پیام و منافع تعاونی و این که چگونه می‌توانند در موفقیت تعاونی سهم باشند آموزش داده شوند.

**۶- ارتباطات:** مدیریت تعاونی مصرف باید با اعضاء کارکنان، مشتریان، تهیه‌کنندگان کالا، سازمان‌های مختلف دولتی و اولیاء امور مالیاتی ارتباط منظم برقرار نمایند. مسایل اغلب در نتیجه نبودن ارتباطات، فاصله ارتباطی، یا عدم وضوح در ارتباطات بروز می‌کند. ارتباطات به صداقت، صمیمیت، وضوح، فروتنی و هدفمند بودن نیاز دارد. جدا از پاسخگویی به مکاتبات به منظور برقراری ارتباطات هدفدار، باید جزوات پژوهشی، مجله‌های خانگی، اعلانات دیواری، جعبه اعلانات و دفتر پیشنهادات نیز وجود داشته باشند.



با تمام اعضاء، ثروتمند یا فقیر، مرد یا زن باید براساس مساوات رفتار شود. همه باید حق مساوی برای صحبت کردن داشته باشند. اصل اساسی: «یک عضو - یک رای» یک تعاونی را از یک شرکت سهامی که در آن برخلاف تعاونی، یک سهم یک رای دارد، متفاوت می‌سازد.

## ۷- نمایندگی گروهی: در تعاونی‌های

مصرف وقتی تعداد اعضاء به هزاران نفر می‌رسد، مشارکت هزاران نفر عضو و ارتباط مستقیم با آنها غیرممکن می‌شود. در این صورت ۳۰ یا ۵۰ عضوی که در همسایگی هم هستند ممکن است تشکیل یک گروه بدهند و نمایندگان آنها نمایندگی آنها را در جلسات بمعده داشته باشند و همچنین بعنوان یک اتصال ارتباطی با مدیریت و اعضاء کار کنند.

## ج - راهبردهایی در خصوص جنبش

موفقیت در یک تعاونی کافی نیست. از آنجا که جنبش تعاونی جنبش مردمی است، از اینرو مراقبت ویژه‌ای در ارتباط با نکات زیر باید بعمل آید.

### ۱- حساب‌ها و جوابگویی: یک

شرکت تعاونی شبیه یک خانه شیشه‌ای است. در حساب‌های آن باید شفافیتی وجود داشته باشد که رابطه اعتماد بین مدیریت و اعضاء را

نشان بدهد. تمام دفترهای حسابداری باید به روز باشد. حسابهای سالانه باید تهیه و رسیدگی و بموقع منتشر شوند. حسابها اطلاعات فراوانی را تهیه می‌کنند. حسابها همچون ابزار مدیریت بحساب می‌آیند. برای بدست آوردن پیشنهادات بهتر و نتایج بهتر این موضوع باید بهتر تفسیر شود.

### ۲- مشارکت جوانان و بانوان:

بانوان نصف اعضاء جامعه را تشکیل می‌دهند و همه آنها عملاً آموزگار خانواده می‌باشند در حالیکه آنها زنان خانه‌دار هستند، در عین حال حامیان و مشتریان واقعی تعاونی به شمار می‌روند. بنابراین باید به عضویت در تعاونی‌های مصرف تشویق شوند و در امور تعاونی شرکت فعال داشته باشند.

اگر جوانان در تعاونیها عضویت نداشته باشند، زندگی یک تعاونی مصرف به اندازه اعضاء اصلی آن خواهد بود. جوانان هستند که ارتباط بین نسلها را بوجود می‌آورند. جوانان زیاد مصرف می‌کنند، مصرف زیاد، سلیقه، طرح و تقاضای جدید می‌آورد. لذا برای از

در تعاونیهای مصرف وقتی تعداد اعضا به هزاران نفر می‌رسد، ارتباط مستقیم با آنها غیرممکن می‌شود. در اینصورت ۳۰ تا ۵۰ عضوی که در همسایگی هم هستند ممکن است یک گروه تشکیل داده و نمایندگان آنها در جلسات عمومی حضور یابند و عامل ارتباط با مدیریت باشند.

بین بردن فاصله بین دو نسل و کسب امتیاز در فروش و رشد، جوانان باید بیشتر و بیشتر به عضویت تشویق شوند.

### ۳- غیر عضوها: برپایه عضویت باز و

بیطرفی سیاسی و مذهبی، هر فردی که امروز عضو تعاونی نیست، ممکن است فردا عضو باشد. بنابراین هر فردی یک عضو موثر در آینده است. از اینرو کسب و کار یک تعاونی باید حتی بر روی غیر عضو باز باشد. باید ارتباط غیرمستقیم با آنها برای تشویق ملحق شدن به تعاونی بعنوان عضو وجود داشته باشد.

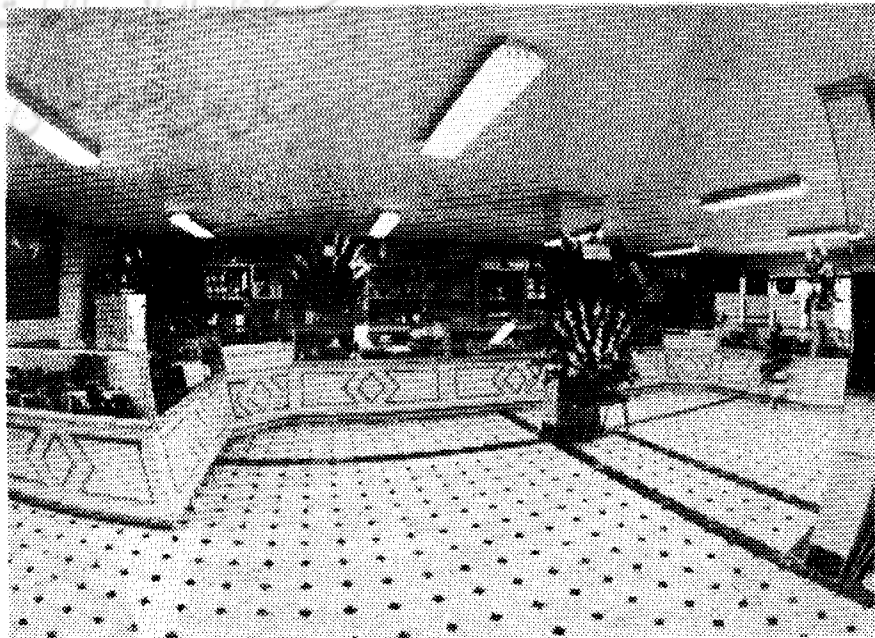
### ۴- تعهد کارکنان: تمام کارکنان یک

تعاونی باید برای کسب آگاهی لازم، مهارت و شایستگی، بهبود کارآیی شخصی و لیاقت حرفه‌ای آموزش ببینند. جدا از این، کارکنان باید از تفاوت بین بخش خصوصی، بخش عمومی و بخش تعاونی و از اثری که برای تعاونی لازم است آگاه باشند. آنها باید تعهد خود را به هدف جنبش تعاونی پرورش دهند. لازم است که کارکنان فروتن و بردبار بوده و نسبت به مشتریان و اعضاء توجه داشته باشند.

در میان کارکنان باید موازین بالای اخلاق و نظم برقرار باشد. بدین منظور باید حقوق متعادل و سایر منافع کارمندی به آنها پرداخت شود. رقابت بشکل جدید، حرفه‌ای شدن مدیریت را طلب می‌کند. این امر از طریق هدایت هر چند یکبار برنامه آموزشی در زمینه موردنیاز بدست می‌آید.

### ۵- همکاری میان تعاونی‌ها:

مدیریت تعاونی‌های مصرف باید در تجربه و تخصص خود با سازمان‌های مشابه سهیم شوند. هنگامی که یک شرکت تعاونی مصرف جدید در یک شهر حتی در یک کشور دیگر تاسیس می‌شود، همکاران شرکت تعاونی جدید ممکن است با یک مورد موفق روبرو شوند و از آنها آموزش ببینند. مدیریت چنان تعاونی‌های موفق باید از این امر سپاسگزار بوده و به تعاونی‌های جدید کمک کند. گاهی اوقات ممکن است برای آنها هزینه‌هایی از نظر پول و وقت وجود داشته باشد. در هر حال با توجه به منافع بزرگتر جنبش تعاونی با این امر باید بصورت یک ضرورت برخورد شود.



بانوان نیمی از اعضا جامعه را تشکیل می‌دهند و همه آنها عملاً آموزگار خانواده می‌باشند و در عین حال که به خانه‌داری مشغولند، حامیان و مشتریان واقعی تعاونی به شمار می‌روند. بنابر این باید به عضویت در تعاونیهای مصرف تشویق شوند و در امور تعاونی مشارکت فعال داشته باشند.

## د - راهبردهای اجتماعی

هر فرد یا سازمانی جدا از موفقیت خود وظایفی در قبال جامعه برعهده دارد. در مورد تعاونی‌ها نیز بهمین منوال است. بسیار خوب است که یک شرکت تعاونی ادامه کارش اقتصادی باشد، متکی بخود، مستقل و مردمی باشد و به احتیاجات اعضایش توجه داشته باشد. در هر حال این تمام کار نیست. یک تعاونی نمی‌تواند نسبت به افراد غیرممتاز یا محیط جامعه بی تفاوت باشد.

تعاونی‌های مصرف باید بعنوان بخشی از مسئولیت اجتماعی انجام موارد زیر را در نظر داشته باشند.

الف - کالاهایی را که از نظر جانی و مالی زیان آور است، مثل سیگار، مشروبات الکلی و تنباکو و غیره ن فروشند.

ب - هنگام وجود قربانی‌های ناشی از فاجعه طبیعی مثل طوفان، زلزله، سیل و آشوب‌ها سهمی برعهده داشته باشد.

ج - در توسعه محیط محله خود مثل ساختن مدرسه، جاده، بیمارستان و از این قبیل سهمین شوند.

د - برنامه‌های حفاظت محیط‌زیست مثل درختکاری، حفاظت رودخانه‌ها از آلودگی را تأیید و در آنها شرکت کنند و در سایر فعالیتها برای توازن محیط‌زیست مشارکت داشت باشند.

ه - در مباحث غیرجنجالی ملی و بین‌المللی مثل سوادآموزی، تنظیم خانواده، مراقبت کودکان و هماهنگی همگانی مشارکت و افکار عمومی را به تحرک درآورند.

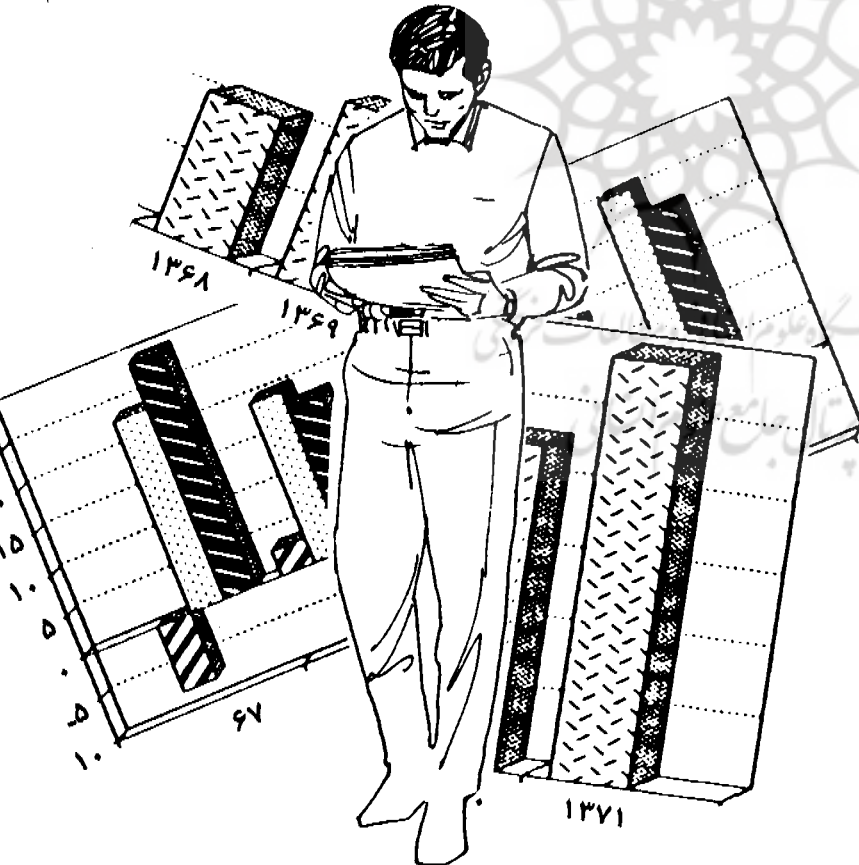
## هـ راهبردهای قانونی

۱- قانون تعاونی: هر کشوری قانون تعاون خود را دارد. همچنین مقررات قانونی

۲- قوانین کار: در هر کشوری قوانین کار نظیر قانون حداقل دستمزد، قانون ذخیره احتیاطی، قانون پاداش، قانون پرداختهای کمکی و قانون مربوط به موسسه صنفی و تجاری وجود دارد. هدف این قوانین حفظ منافع کارکنان است. نسخه‌هایی از این قوانین باید در شرکت تعاونی وجود داشته باشد و مواد مربوط اجرا شوند.

۳- قوانین مالیاتی: قوانین گوناگون مالیاتی وجود دارند. سازمانهای کسب و کار باید مالیات‌های گوناگون نظیر مالیات فروش، مالیات عملکرد، مالیات شغلی و مالیات بردرآمد پردازند. در بعضی کشورها بعضی بخشودگیهای مالیاتی در قوانین برای تعاونی‌ها تدارک دیده شده است. مدیریت تعاونی‌های مصرف باید در جریان این قوانین قرار گرفته و مواد مربوط را اجرا کنند. مالیاتها باید به موقع پرداخت شوند و گزارشات و پاسخگویی‌های موردنیاز تحت این قوانین بصورت مستقیم و به

نیز وجود دارند. وقتی که اعضاء یک شرکت تعاونی آئین‌نامه‌ها را تهیه می‌کنند، باید در نظر داشته باشند که هیچ یک از مواد قانون و مقررات را نقض نکنند. در هر حال اگر ماده قانونی زیان‌بخش و منسوخی در قوانین و مقررات وجود داشته باشد، همکاران باید در گردهمایی بحث و گفتگو کرده و از دولت درخواست کنند آن قوانین را اصلاح کند. در هر حال آئین‌نامه‌هایی که توسط خود مسئولین تهیه می‌شود باید وضوح، انعطاف و پویایی داشته باشند. باید دارای مواد روشن در مورد روابط هیات مدیره، اختیارات، وظایف و مسئولیت‌ها باشد. گزارشات و پاسخ‌های مختلفی که باید به اداره تعاون ارائه شود، باید منظم ارسال شود.



اگر جوانان در تعاونیها عضویت نداشته باشند، عمر یک تعاونی مصرف به اندازه اعضاء اصلی آن خواهد بود. جوانان ارتباط بین نسلها را به وجود می‌آورند. بنابراین باید بیشتر و بیشتر به عضویت در تعاونی تشویق شوند.



یک شرکت تعاونی مصرف علاوه بر تامین نیازهای اعضا، به عنوان بخشی از مسئولیت اجتماعی خود باید؛ کالاهایی را که از نظر جانی و مالی زیان آور است، مانند دخانیات، نفروشد - در جبران خسارات قربانیان فاجعه‌های طبیعی نظیر زلزله و سیل، سهمی برعهده داشته باشد، در ساختن مدرسه و بیمارستان در محله خود سهیم شود و در امور عام‌المنفعه مانند سوادآموزی و مراقبت کودکان مشارکت کند.

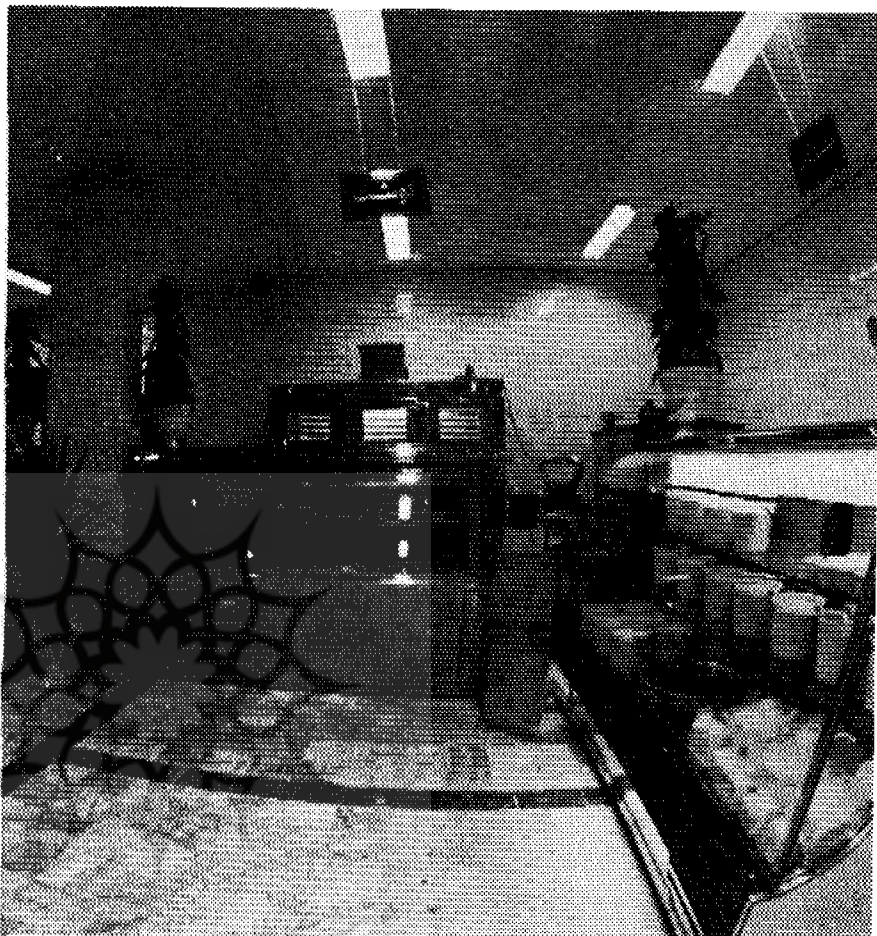
از جمله انحلال مواجه می‌شوند. برعکس، مطالعه روشن می‌سازد که با پیروی کردن از راهبردهای پیش گفته، فروشگاههای تعاونی مصرف زیادی با موفقیت قرین و به اعضا و مشتریانانشان خدمت ارائه می‌نمایند.

جنبه‌های مدیریتی عملیات موفقیت‌آمیز یک فروشگاه تعاونی مصرف می‌تواند در ۱۰ خط خلاصه شود که جزئیات آنها به شکل «ده دستور» شرح زیر است.

## ده فرمان برای تعاونیهای مصرف

- ۱- سرانه فروش هر کارمند در خرده‌فروشی، سالیانه پانصد هزار روپیه و در عمده‌فروشی، پنج میلیون روپیه باشد.
- ۲- سود ناخالص سالیانه حداقل ۸۰ تا ۱۰۰٪ را در پایان دوره بدست آورید.
- ۳- سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت را از محل وجوه خود و از محل وام محدود کنید.
- ۴- هرگز موجودی انبار بیشتر از فروش یک ماه را نگهداری نکنید، بهتر آن است که ۵۰ تا ۷۵ درصد فروش ماهیانه را داشته باشید.
- ۵- هرگز بیشتر از ۶۰٪ (موجودی نقدی بعلاوه موجودی بانک بعلاوه موجودی انبار منهای بستانکاران) وام نگیرید.

- ۶- تا حد ۵۰٪ سودناخالص هر چقدر ممکن است به کارکنان بیشتر پرداخت کنید.
- ۷- هزینه‌های بانک، بیمه و بهره را در حد ۱٪ فروش یا ۱۵٪ سود ناخالص، هرکدام کمتر است محدود کنید.
- ۸- هزینه‌های اجاره و استهلاک را در حد ۱٪ فروش و ۱۵٪ سود ناخالص حفظ کنید.
- ۹- تمام هزینه‌های دیگر را در حد ۱٪ فروش و ۱۵٪ سود ناخالص محدود کنید.
- ۱۰- حد کاملی از خواربار، مواد غذایی، لوازم بهداشتی، لوازم آرایشی (حدود ۲۰۰۰ قلم اگر بیشتر نباشد) را با رفتار خوب و زیرقیمت بازار بفروشید و **فروشگاه خود را موضوع صحبت در شهر قرار دهید.**



مردم قوانینی وضع شده‌اند. این قوانین باید اجرا شوند. در مورد ساختمان و ساختمان سازی مواد قانونی مربوط به سطح و فضا، اندازه، تعداد پله‌ها، خروج اضطراری، آسانسور و غیره وجود دارد. قوانینی نیز در مورد تجهیزات آتش‌نشانی وجود دارند. اگر یک تعاونی مصرف با وسایل قابل اشتعالی مثل گاز خوراکی پزی، نفت، بنزین چیزهایی که قابل انفجار هستند سروکار دارد، برای آنها قوانین ایمنی دیگری وجود دارد، به مواد این قوانین باید وفادار بود.

### نتیجه

تعدادی از تعاونیهای مصرف بعلت پیروی نکردن از راهبردهای مذکور با مشکلات جدی

موقع نگهداری شوند. نقض این قوانین اغلب مستلزم پرداخت جریمه است.

**۴- قوانین مربوط به پروانه‌ها (اجاره‌نامه‌ها):** یک تعاونی مصرف باید تعدادی پروانه برای انجام کارهای سوپر مارکت و فروشگاه بزرگ خود دریافت کند. پروانه فروشگاه، پروانه مواد غذایی، پروانه دارویی و از این قبیل شامل چنان پروانه‌هایی می‌شوند. معمولاً مراجع و روش‌های مختلفی برای این منظور وجود دارد. این تشریفات باید قبل از شروع به کار یک فروشگاه تعاونی اجرا شوند.

**۵- قوانین ایمنی:** برای تامین ایمنی