



است. هرگاه اصالت و شرافت در کار رهبری تعاونی بوده، طبعاً آن تعاونی نیز موفق بوده است.

کار گروهی و تبادل دیدگاهها با سایر اعضا و گروه، برای رهبران تعاونی جنوب آسیا، امری غریب و ناآشنا است. آنان بیش از آن که طبق فرهنگ سنتی، شیوه کار گروهی را در پیش گیرند، بیشتر تمایل به برخوردهای پدر سالارانه داشتند.

مشارکت کارگری در پستهای مدیریت تعاونی، گاه صورت می‌گرفت، اما در تعاونیهای مصرف متداول نبود. طبیعتاً حضور کارگران بسیار ناچیز بود.

۵- جنبه‌های عملی تعاونیهای مصرف

فروشگاههای خرده فروشی تعاونی در شکل‌های مختلف و موقعیتهای گوناگون ظاهر می‌شوند، از جمله فروشگاه رفاه، فروشگاه ارزان فروشی، فروشگاه برای توزیع کالاهای عمومی یا سوپر مارکت.

این تعاونیها در زمینه ارائه خدمات نیز دارای تنوع بسیار هستند، همچون فروش کالاهای مصرفی خدمات اعتباری، عرضه مواد اولیه و تجهیزات کشاورزی، رستورانها، خدمات حمل و نقل و خدمات بهداشتی درمانی. طبعاً در مورد ماهیت خدمات، مجمع عمومی تعاونی تصمیم‌گیری می‌کند. اما از آن جا که معمولاً قدرت خرید اعضا تعاونی پایین است، این گونه خدمات به منظور بالا بردن هر چه بیشتر کارایی تعاونی به فهرست فعالیتها افزوده شده است.

صنعت خرده فروشی تعاونی هنوز قادر نیست برای شکل بخشیدن به ظاهر فروشگاه و استفاده از روشهای نوین

در بیانیه هویت تعاون، بازار درخور و شایسته‌ای برای حضور تعاونیها پیش بینی شده است. این نگاههای اقتصادی در عمل دارای اهداف، اصول اخلاقی و ارزشهای اجتماعی خواهند بود. توسعه پایداری که در این بیانیه به آن اشاره شد، سرفصل مباحثی است که هم اکنون بشر، محیط زیست و اقلیم طبیعی با آن روبروست.

فراز و نشیب‌های صنعت خرده فروشی تعاونی در جنوب آسیا ۲

مترجم: مرجانه سلطانی

رهبران تعاونی

در آغاز نهضت‌های تعاونی مصرف در جنوب آسیا، رهبران تعاونی، دو وضعیته از بین اعضا انتخاب می‌شدند. زمانی که ضعف تعاونیها برای تأمین خدمات عمومی آشکار شد با انتقال بخش اعظم وظایف تعاونیها به دولت و دیگر نهادها، اصول تعاون نیز تضعیف شد. بالطبع روحیه اعضا نیز برای تصمیم‌گیری در مورد امور مربوط به خود و انتخاب رهبران تعاونیها تضعیف شد.

جنبه دیگر، عدم امکان مشارکت سهامداران در اداره تعاونی بود. به دلیل اصول و قانون قبلی، مشارکت فعال اعضا در معاملات با تعاونی و برخورداری از

اونویت برای انتخاب شدن به عنوان رهبر تعاونی، دو مقوله جداگانه بود. در نتیجه افرادی به عنوان مدیر تعاونی انتخاب می‌شدند که هیچ گونه تعهدی نسبت به تعاونی نداشتند و سهامدار تعاونی نیز نبودند. کاهش ساختگی ارزش سهام وضعیت را وحیم‌تر کرد.

ادغام رهبری تعاونی با رهبری سیاسی محلی، منافع ضد و نقیضی را برای رهبریت بسیاری تعاونیها ایجاد نمود. ارزشهای اخلاقی مورد نظر این رهبران، بارها زیر سؤال رفته بود. آنان برای دست یافتن به سطوح بالاتر در محافل سیاسی از اعتبار تعاونیها استفاده می‌کردند. و این ویژگی رایج در رهبری تعاونیهای جنوب آسیا

عرضه و نمایش کالا، مخارج اضافی هزینه کند. تأمین فضای بیشتر برای مشتریان و خدمات اطلاع رسانی مشتری بسیار هزینه بر بوده است.

اما، هزینه‌های عملیاتی همچنان بالاترین هزینه‌ها هستند و هزینه‌های اجرایی بین ۲۵ تا ۵۵ درصد سود ناخالص در نوسانند. سود ویژه به منظور در اختیار داشتن نرخهای رقابتی، در سطح پایین‌تری قرار دارد. هزینه‌های خرید نسبت به آن چه توسط خرده فروشان خصوصی هزینه می‌شود بالاتر بوده و این افزایش هزینه به دلیل پایین بودن موجودی باقیمانده است. میزان سرمایه جاری نیز در تعاونیهای خرده فروشی کمتر است.

خرید مشترک با سایر تعاونیهای خرده فروش، کاهش قیمتها را از طریق قدرت خرید، بهتر تضمین می‌کند. به رغم وجود اتحادیه‌ها و سازمانهای محلی، تعاونیهای مصرف امکان خرید مشترک را نداشته‌اند. در موردی نادر همچون تعاونی کوپ^(۱۷) در سریلانکا (۹۱ - ۱۹۹۰)، خرده فروشان تعاونی عملاً توانستند انحصار برخی کالاها را به دست بگیرند. در مواردی دیگر، اتحادیه‌ها و تعاونیها در سطوح ملی برای تحقق اهداف خود تلاش می‌کردند و با سایر خرده فروشان تعاونی در رقابت بودند.

تنوع محصول و تغییر نوع کالاها در فروشگاههای تعاونی امری است که هنوز به طور کامل محقق نشده است. به همین دلیل، همواره یک سری کالا از یک طیف خاص در تعاونی مشاهده می‌شود و ارائه کالاهای جدید چندان متداول نیست.

در هند تعداد سوپر مارکتهای تعاونی که در سطح فروشگاه از سیستم‌های اطلاع رسانی مشتری استفاده می‌کنند، بسیار

انگشت شمار است. استفاده از برگه‌های تبلیغاتی نیز چندان مرسوم نمی‌باشد.

فهرستهای طولانی موجودی در بسیاری از تعاونیهای مصرف به کار می‌رود چرا که دانش کافی در مورد سیستمهای کنترل موجودی یا روشهای مناسب کنترل موجودی در کار نیست. رسیدن موجودی به صفر نیز برای تعاونیها چندان غریب به نظر نمی‌رسد. برخی تعاونیها مقادیر بسیار کالا را با هدف کاهش هزینه خرید تهیه می‌کنند بدون آن که هزینه انبار کالا را در نظر بگیرند.

در بسیاری از تعاونیهای مصرف کشور های جنوب آسیا، از برنامه ریزی‌های میان بلند مدت خبری نیست. هر چند پیش بینی تحولات بازار دشوار است، اما با برنامه ریزی‌های بلند مدت به دستورالعملهایی خواهیم رسید که کارایی بهتر و توسعه تعاونی را تضمین می‌نماید.

راهکارهای آینده صنعت خرده فروشی تعاون

۱- انحلال ساختارها

موفقیت یک مؤسسه اقتصادی جدید به کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش بهره‌وری بستگی دارد. حتی اگر هزینه‌های خرید پایین و میزان بازگشت سرمایه بالا باشد، مؤسسه به دلیل هزینه‌های سنگین اجرایی با مشکلاتی روبرو می‌شود. در بیانیه هویت تعاون، بازار درخور و شایسته‌ای برای حضور تعاونیها پیش بینی شده است. این بنگاههای اقتصادی در عمل دارای اهداف، اصول اخلاقی و ارزشهای اجتماعی خواهند بود. توسعه پایداری که در این بیانیه به آن اشاره شد، سرفصل مباحثی است که هم اکنون بشر، محیط زیست و اقلیم طبیعی با آن روبروست.

از این رو باید راهها و شیوه‌هایی برای کاهش این هزینه‌ها یافت. تعاونیهای بزرگ در جنوب آسیا بیشتر از ساختارهای سنتی به شکل سلسله مراتب استفاده می‌کنند. در یک چنین تشکیلات هرمی شکل، در کنار برخی از افرادی که به عنوان سرپرست به کار گمارده می‌شوند چندین مدیر نیز عهده دار یک وظیفه می‌باشند. در این گونه موارد برای کاهش هزینه، باید ساختار تشکیلاتی را کوچک نمود.

بسیاری از شرکتیهای تولیدی و همچنین خدماتی از بازبینی ساختار تشکیلاتی تبعیت نموده‌اند. یکی از راهبردها، معرفی شرکتیهای شبکه‌ای بوده است. در این شبکه یک گروه از شرکتیهایی که تحت کنترل مرکزی قرار دارند به چندین شرکت مستقل تقسیم می‌شوند که گروهی از کارکنان آن را اداره می‌کنند. سودآوری، معیار موفقیت محسوب می‌شود. به عنوان نمونه، یکی از سوپرمارکتهای زنجیره‌ای تعاونی در تایلند با مشکلاتی روبه رو شد که علت آن واگذاری اختیار تام سیاستگذاری به دفتر مرکزی بود و این در حالی بود که مدیران فروشگاههای زنجیره‌ای به سود و زیان فروشگاه خود ناآشنا بودند. از سوی دیگر، فروشگاهها بدون توجه به تقاضای مصرف کننده محلی، به توزیع کالاهای خرید عمده می‌پرداختند.

راهبرد دیگر، توسعه مهارتهای عمومی در بین کارکنان تعاونی می‌باشد. اغلب شما داستان موفقیت شرکتیهای ژاپنی را در این راستا شنیده‌اید. کارکنانی که معتقد به رویکرد جمع‌گرایی در کل مؤسسه هستند، از بسیاری رهنمودها و نظرات نو و ابداعی بهره‌مند شده و خود به آن غنا می‌بخشند.

مشتریان فروشگاههای خریده فروشی تعاونی کیستند؟ از آنجا که امروزه فروشگاهها تمایل به حضور در بازار آزاد دارند و تجارت آنها منکی به کمترین تعداد ارباب رجوع غیر عضو است، در نتیجه تعاونی به طور خودکار با سایر فروشگاههای خصوصی در منطقه به رقابت برمی خیزد. بنابراین تعاونیها برای بقاء، ناگزیر به انطباق خود با راهبردهای بازار آزاد هستند.

با رقابت فزاینده در بین سوپر مارکتها خصوصی، بسیاری رقابتی تجاری به پذیرش راهبردهای حساس نسبت به مستتری گرایش دارند. علاوه بر دادن تخفیف، گاه باشگاههایی همچون باشگاه شرکت ماکرو برای اعضاء ترتیب می یابد که اعضاء از تخفیفهای ویژه و خرید اعتباری نیز برخوردار می شود. برخی از آنها فعالیتهای رفاهی و آموزش حرفه ای نیز برای اعضاء در نظر می گیرند. در شرکتی در سریلانکا به مشتریان دائمی، سود سهام سالانه تعلق می گیرد. بنابراین تعاونیها نیز باید برای همگام شدن با وضعیت موجود، راهبردهای خاص خود را بر اساس ارزشها و اصول تعاون تدوین کنند.

کلید حل مشکل، اعضاء تعاونی هستند. شرکتها معمولاً از اصل جداسازی مالک از مدیر تبعیت می کنند که بدین ترتیب مدیر حرفه ای، کسب و کار را هدایت می کند. حتی در این گونه شرکتها، سیاستگذار اصلی مدیر شرکت است.

در یک فروشگاه تعاونی مصرف تحت نظارت اعضاء، ویژگیهای زیر قابل مشاهده است:

داستان موفقیت تاریخی ژاپن در سیاست حمایتی این کشور از صنایع و کشاورزی داخلی و پرهیز از سرمایه گذاری مؤسسات بین المللی حکایتی ریشه دار است. با اسارت کشورهای جنوب آسیا در تله دیون و بدهیها، قدرت معامله این کشورها عملاً به صفر رسیده است، وضعیتی که بیشتر یک اقدام سیاسی بین المللی را طلب می کند.

خبر نامه و روزنامه ارسال می شود. این نشریات بر اساس ارزشها و به تبع آن اصول تعاون مطلع می شوند. آنها حتی به عنوان مواد آموزشی اعضاء نیز کارایی دارند. مجله وی^(۱۸) نمونه ای از این دست است. بنابراین تبلیغات تعاونی در نوع خود بی نظیر است. این نشریات عموماً به دنبال رواج مصرفگرایی، تبلیغ محصولات ضد محیط زیست و کالاهای زیانبار برای انسان نیستند.

رویکردهای خریده فروشان تعاونی می بایست با در نظر گرفتن جایگاه مناسب آنها در بازار و با استفاده از اعضاء به عنوان هدف تعاونی گزینش شود. تعاونیها باید در مجموع، محصولات و خدمات خود را با امعان نظر به پایداری زندگی بهتر برای اعضاء موشکافی می کنند.

منطقه جنوب آسیا هنوز برای استفاده از روشهای فروش رایانه ای خام و ناوارد به نظر می رسد، اما برای کارایی بهتر، می تواند از سیستمهای کنترل موجودی استفاده کند. در این فرآیند کنترل می توان اقلام غیر قابل فروش یا اجتناسی که به کندی به فروش می رسند را از فهرست موجودی حذف نمود.

مشتری نیز باید همپا با عضو تعاونی در سیاستگذاری تجاری مشارکت نموده و در ارتباط مستمر با تعاونی باشد. برای سهولت کار آنان باید ارائه خدمات نیز انجام شود.

- اعضاء طبق ماهیت تجاری فروشگاه سیاستگذاری می کنند.

- راهکارهایی را برای آینده ترسیم می کنند.

- اعضاء و کارکنان در کار گروهی مشارکت دارند.

- اعضاء در تعیین کیفی کالاهای فروشگاه دخالت می کنند.

- اعضاء بر اساس نیازهای اعضاء تعاونی، خط مشی کاری فروشگاه را تعیین می کنند.

- اعضاء با کارکنان در توسعه محصولات قابل عرضه مشارکت دارند.

- اعضاء برای تأمین نیازهای خود از تعاونی حمایت می کنند.

۳- فن آوری جدید برای خریده فروشی

صنعت خریده فروشی تعاونی نیز از همان راهبردهای خریده فروشی با احیاء کردن شرکتها خصوصی تبلیغاتی و بهره گیری از آگهیهای تبلیغاتی برای معرفی محصولات خود استفاده نموده اند.

در آغاز کار تعاونیها، نیازی به تبلیغات وجود نداشت چرا که اعضاء، خود در کار تعاونی حضور داشتند. با ادغام شرکتها و در نتیجه پیدایش تشکیلات عریض و طویل، اطلاع رسانی تجاری، برای اعضاء ضرورت حیاتی یافت. در مورد تعاونیهای مصرف سوئد، اطلاعات مورد لزوم اعضاء از طریق

در بیانیه هویت تعاون، بازار درخور و شایسته‌ای برای حضور تعاونیها پیش بینی شده است. این بنگاههای اقتصادی در عمل دارای اهداف، اصول اخلاقی و ارزشهای اجتماعی خواهند بود. توسعه پایداری که در این بیانیه به آن اشاره شد، سرفصل مباحثی است که هم اکنون بشر، محیط زیست و اقلیم طبیعی با آن روبروست.

ارزان قیمت در سنگاپور، از این راهبرد در مناطق غیر قابل دسترسی به سوپر مارکت، استفاده می‌کنند.

اصول جدید تعاونی نسبت به اتحاد سایر شرکتهای بخش خصوصی به شرط عدم مغایرت با ارزشهای تعاون، مخالفتی ندارد. بسیاری تعاونیهای مصرف برای تولید محصولات با برچسب تعاونی و ویژگی تعاونی با تولید کنندگان قرار داد می‌بندند. در این گونه موارد، کیفیت و امنیت محصول نیز تضمین شده است.

در سالهای اخیر، ثابت شده که، فعالیت مشترک مراکز تولید و مصرف به نفع هر دو طرف است. در حالی که تولید کننده از قیمت و بازار محصول خود اطمینان دارد، تعاونی مصرف نیز محصول کیفی مورد نظر خود را دریافت می‌کند. مزیت عمده دیگر، حذف واسطه و سهیم شدن تولید کننده و مصرف کننده در سود حاصله است.

■ پی نوشت‌ها:

- 1: Gatt
- 2: Wto
- 3: Coca _ cola
- 4: Levers
- 5: Nestle
- 6: Catering
- 7: Macodonalds Pizz Hut
- 8: Kentucky Fried Chicken
- 9: Cargills
- 10: Millers
- 11: Seven Eleven]
- 12; Makro
- 13: Proctor
- 14: Gamble
- 15: Hyper market
- 16: Apana Bazar
- 17: Coopfed
- 18: Vimaazine
- 19: Tonga



۴- پیوندهای راهبردی تجاری

پیوندهای تجاری راهبردی موجب قوی شدن خرده فروشان در بازار می‌شود. بنابراین، به منظور برخورداری از یک تجارت شکوفا و فراگیر، اعطای فرانشرین راه حل مطمئنی خواهد بود. فدراسیون تعاونی مصرف تونگا^(۱۹) از طریق سیستم فرانشرین و مالکیت و تجارت خانوادگی، از حق اعضای واقعی در بازار بهره‌مند است. دریافت کنندگان فرانشرین، باید تابع شرایطی خاص از جمله قیمتها، سودهای ناویژه، و دستمزد نیروی کار و غیره باشند. فروشگاههای زنجیره‌ای تعاونی

یکی از حوزه‌های مهم فعالیت خرده فروشی تعاونی، احیاء عملیات خرید مشترک است. خرید عمده و طبقاً نرخهای ارزان همواره یکی از راهبردهای موفق عرصه کنندگان خصوصی کالا برای رقابت، با سایر تجار در بازار بوده است. تمامی کشورهای آسیای جنوبی از ساختارهای عمودی در تعاونیهای مصرف برخوردارند و همین ویژگی مزیتی برای آنان محسوب می‌شود. مشکل سرمایه ناکافی نیز از طریق وامهای داخلی قابل حل است.