

مدیریت تعاونی‌های مصرف (فنون فروشنده‌گی)

محمد حسین مستعانی

وزارت تعاون
معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج

تابستان ۱۳۸۴

مدیریت تعاونی‌های مصرف فنون فروشندگی / مؤلف محمدحسین
مستعانی؛ تهیه کننده وزارت تعاون، معاونت تحقیقات، آموزش و
ترویج. —
تهران: پایگان، ۱۳۸۴.

ISBN:964-7539-48-7 ریال: ۱۵۰۰۰

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

کتابنامه: ص. ۲۳۱-۲۳۲.

۱. تعاونی‌های مصرف — مدیریت. ۲. تعاونی‌های مصرف — ایران.
۳. فروشندگی. الف. مستعانی، محمدحسین، ب. ایران. وزارت تعاون.
- ج. عنوان.

۳۳۴/۵

م ۴ ق/ ۳۲۷۱ HD

۰۷۴۲۰ - ۸۴ م

کتابخانه ملی ایران

عنوان کتاب: مدیریت تعاونی‌های مصرف
وزارت تعاون، معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج

مؤلف: مستعانی محمد حسین

شمارگان: ۲۲۰۰

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۸۴

قیمت: ۱۵۰۰۰ ریال

www.payeganltd.com

انتشارات پایگان تلفن: ۸۸۰۹۲۵۷

ISBN:964-7539-48-7

شابک: ۹۶۴-۷۵۳۹-۴۸-۷

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
دبیاچه	۱۵
مقدمه	۱۷
راهنمای مطالعه	۲۱
اهداف کلی متن	۲۳
 فصل اول : تعاونی‌های مصرف در عرصه جهان	۲۵
اهداف آموزشی	۲۷
تعاون سستی	۲۸
منشاء تعاونی‌های جدید	۲۹
انقلاب صنعتی	۳۰
پیدایش نخستین تعاونی‌ها	۳۱
تلاش‌های فکری	۳۱
اقدامات عملی موفق	۳۳
تعاونی مصرف پیشگامان منصف راچدیل	۳۴
تأسیس عمده فروشی	۳۴

۳۵	تولید کالا و توسعه تجارت
۳۵	تعاونی‌های انگلیس در قرن بیستم
۳۶	تعاونی‌های مصرف در اروپا
۳۸	تعاونی‌های مصرف در خارج از اروپا
۳۹	خلاصه فصل
۳۹	واژه‌های کلیدی
۴۰	سؤالات خودآزمون
۴۳	فصل دوم : شرکت‌های تعاونی مصرف در ایران
۴۵	اهداف آموزشی
۴۶	تأسیس نخستین تعاونی‌ها
۴۹	تعاونی‌های مصرف در سال‌های ۱۳۳۰ تا ۱۳۴۹
۵۰	تعاونی‌های مصرف در سال‌های ۱۳۵۰ تا ۱۳۵۷
۵۱	تعاونی‌های مصرف در سال‌های بعد از پیروزی انقلاب اسلامی
۵۴	شرکت‌های تعاونی مصرف شهری کارگری
۵۷	شرکت‌های تعاونی مصرف شهری غیرکارگری
۵۸	جمعیت تحت پوشش شرکت‌های تعاونی مصرف
۶۰	تعاونی‌های مصرف بعد از تشکیل وزارت تعاون
۶۱	افزایش سرمایه تعاونی‌های مصرف
۶۵	خلاصه فصل
۶۵	واژه‌های کلیدی
۶۶	سؤالات خودآزمون

۶۷	فصل سوم : نقش و کارکردهای اصلی فروشگاه
۶۹	اهداف آموزشی
۷۰	ویژگی‌های خرده فروشی
۷۲	تعریف و نقش فروشگاه
۷۳	مهمترین عوامل جذب خریداران
۷۴	انتظارات مشتریان از فروشگاه تعاونی
۷۵	محل فروشگاه
۷۶	خلاصه فصل
۷۶	واژه‌های کلیدی
۷۷	سؤالات خودآزمون
۷۹	فصل چهارم : برنامه‌ریزی در تعاونی‌های مصرف
۸۱	اهداف آموزشی
۸۲	تعداد ساکنین
۸۳	تعداد اعضاء
۸۳	قدرت خرید
۸۴	تغییر ارزش پول
۸۴	سیستم حمل و نقل و ارتباطات
۸۵	انتخاب مکان فروشگاه
۸۷	احتیاجات جا و فضای کار
۸۷	بودجه سرمایه گذاری
۸۹	خلاصه فصل
۸۹	واژه‌های کلیدی
۹۰	سؤالات خودآزمون

۹۱.....	فصل پنجم : برنامه‌ریزی خرید در شرکت‌های تعاونی
۹۳.....	اهداف آموزشی
۹۴.....	سیاست خرید
۹۵.....	چه کالایی باید خرید ؟
۹۷.....	چه مقدار باید خرید ؟
۹۹.....	چه موقع باید خرید ؟
۹۹.....	از کجا باید خرید ؟
۱۰۰.....	با چه نرخ‌ی باید خرید ؟
۱۰۲.....	خلاصه فصل
۱۰۲.....	واژه‌های کلیدی
۱۰۳.....	سؤالات خودآزمون

۱۰۵.....	فصل ششم : کنترل و نظارت در تعاونی‌های مصرف
۱۰۷.....	اهداف آموزشی
۱۰۸.....	تجزیه و تحلیل مالی
۱۱۱.....	کنترل میزان فروش
۱۱۲.....	کنترل نسبت سود ناخالص
۱۱۲.....	کنترل گردش سرمایه
۱۱۳.....	کنترل نسبت کسری
۱۱۵.....	کنترل هزینه‌های پرسنلی
۱۱۵.....	کنترل موجودی کالا
۱۱۹.....	خلاصه فصل
۱۱۹.....	واژه‌های کلیدی
۱۲۰.....	سؤالات خودآزمون

۱۲۱.....	فصل هفتم : نگرش مشتری گرایی در تعاونی های مصرف
۱۲۳.....	اهداف آموزشی
۱۲۴.....	تعریف مشتری گرایی
۱۲۷.....	روش های مناسب ارائه خدمت به مشتریان
۱۳۵.....	خلاصه فصل
۱۳۵.....	واژه های کلیدی
۱۳۶.....	سؤالات خودآزمون
۱۳۷.....	فصل هشتم : بازاریابی و مدیریت بازار
۱۳۹.....	اهداف آموزشی
۱۴۱.....	فلسفه های بازاریابی
۱۴۲.....	مفهوم تولید
۱۴۲.....	مفهوم محصول
۱۴۲.....	مفهوم فروش
۱۴۳.....	مفهوم بازاریابی یا مشتری گرایی
۱۴۴.....	مفهوم بازاریابی اجتماعی
۱۴۴.....	آمیخته های بازاریابی
۱۴۴.....	محصول
۱۴۸.....	قیمت گذاری مؤثر در تعاونی های مصرف
۱۴۸.....	توزیع کالا
۱۴۹.....	تعاونی های مصرف
۱۵۰.....	پیشبرد و ترفیع
۱۵۰.....	آمیخته های ترفیع و پیشبرد
۱۵۳.....	خلاصه فصل

۱۵۳.....	واژه‌های کلیدی
۱۵۴.....	سؤالات خودآزمون
۱۵۵.....	فصل نهم : اصول و روش‌های فروشندگی
۱۵۷.....	اهداف آموزشی
۱۵۸.....	مسئولیت‌های فروشنده تعاونی
۱۶۰.....	انواع فروشندگان
۱۶۲.....	اعتماد مشتری به فروشنده
۱۶۴.....	عکس العمل رفتار با مشتریان
۱۶۴.....	قوانین طلایی
۱۶۵.....	چگونه می‌توان فروش را افزایش داد ؟
۱۶۸.....	خلاصه فصل
۱۶۸.....	واژه‌های کلیدی
۱۶۹.....	سؤالات خودآزمون
۱۷۱.....	فصل دهم : سیستم‌های فروش
۱۷۳.....	اهداف آموزشی
۱۷۴.....	خرده فروشی
۱۷۵.....	روش سلف سرویس
۱۷۶.....	سوپر مارکت
۱۷۸.....	لوازم و تجهیزات
۱۷۹.....	انواع فروشگاه‌ها
۱۸۱.....	مدل‌های تجارت بر روی «وب»
۱۸۲.....	مزایای فروشگاه الکترونیکی

۱۸۲.....	امکانات فروشگاه الکترونیکی
۱۸۳.....	معرفی سیستم پرداخت
۱۸۵.....	خلاصه فصل
۱۸۵.....	واژه‌های کلیدی
۱۸۶.....	سؤالات خودآزمون
۱۸۷.....	فصل یازدهم : تقسیم بندی و ترکیب قسمت‌های فروشگاه
۱۸۹.....	اهداف آموزشی
۱۹۰.....	طراحی راه‌روها
۱۹۰.....	راهروی اصلی
۱۹۲.....	شرایط لازم برای سهولت تردد
۱۹۲.....	انواع کالاها
۱۹۲.....	محل چینیدن کالاهای اصلی
۱۹۲.....	محل قرار دادن کالاهای معمولی
۱۹۳.....	گروه بندی کالاها
۱۹۵.....	جاذبه کالاها
۱۹۸.....	چند نمونه نقشه همکف
۲۰۵.....	خلاصه فصل
۲۰۵.....	واژه‌های کلیدی
۲۰۶.....	سؤالات خودآزمون
۲۰۷.....	فصل دوازدهم : اصول تفکیک قسمت‌های فروشگاه
۲۰۹.....	اهداف آموزشی
۲۱۰.....	اهداف تفکیک

۲۱۰.....	نحوه تفکیک قسمت‌های فروشگاه
۲۱۱.....	عوامل تعیین کننده در قسمت بندی
۲۱۲.....	طبقه بندی کالاها
۲۱۴.....	یک قاعده کلی
۲۱۵.....	خلاصه فصل
۲۱۵.....	واژه‌های کلیدی
۲۱۶.....	سؤالات خودآزمون
۲۱۷.....	فصل سیزدهم : شرایط اساسی عرضه و نمایش کالا
۲۱۹.....	اهداف آموزشی
۲۲۰.....	اقدامات لازم برای عرضه و نمایش موفقیت آمیز کالا
۲۲۵.....	نحوه استقرار قفسه‌ها
۲۲۶.....	نحوه چینیدن کالاها در قفسه
۲۲۷.....	نمایش افقی و نمایش عمودی
۲۲۸.....	خلاصه فصل
۲۲۸.....	واژه‌های کلیدی
۲۲۹.....	سؤالات خودآزمون
۲۳۱.....	فصل چهاردهم : روش‌های جلب مشارکت اعضاء در تعاونی‌های مصرف
۲۳۳.....	اهداف آموزشی
۲۳۵.....	مشارکت مردمی چیست ؟
۲۳۶.....	خصوصیات اقتصادی و اجتماعی تعاونی‌ها
۲۳۷.....	زمینه‌های مشارکت مردمی
۲۳۷.....	افزایش مشارکت اعضاء

۲۳۸.....	روابط اعضاء و مديران
۲۴۰.....	نوسازى ساختار سازمانى
۲۴۱.....	توسعه فعاليت‌هاى کارکنان
۲۴۱.....	قبول مسئوليت‌هاى اقتصادى و اجتماعى
۲۴۳.....	خلاصه فصل
۲۴۴.....	واژه‌هاى کلیدى
۲۴۵.....	سؤالات خودآزمون
۲۴۷.....	منابع و مأخذ

«دیباچه»

توسعه نیروی انسانی به منظور رفع نقایص و کمبودهای تخصصی سازمان‌ها، افزایش قدرت تفکر و خلاقیت افراد، استانداردسازی مهارت کارکنان و ایجاد بستر مناسب برای بهبود عملکرد آنان از اهداف اساسی سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود. از این رو ارتقاء سطح دانش و مهارت منابع انسانی به عنوان اقدام اساسی برای بقا و توسعه سازمان‌ها تأثیر بسزایی در توسعه همه جانبه کشورها دارد.

این امر بخصوص در دنیای متحول کنونی که دانش و فن‌آوری به سرعت در حال تغییر است، نمود بیشتری دارد و آموزش مستمر کارکنان مورد توجه سازمان‌های دانایی محور قرار گرفته است.

این ضرورت در تعاونی‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی - اجتماعی که در غالب کشورهای جهان اعم از پیشرفته و در حال توسعه نقشی اساسی در توسعه پایدار و تحقق عدالت اجتماعی ایفاء می‌نماید، بیش از پیش احساس می‌گردد. زیرا موفقیت این بنگاه‌ها زمینه‌ساز تحقق اهداف اجتماعی و اقتصادی کشور از جمله افزایش مشارکت‌های مردمی و دخالت مردم در انجام فعالیت‌های اقتصادی، توسعه عدالت اجتماعی و افزایش اشتغال خواهد بود. اهمیت این امر از طریق پذیرش اصل آموزش، کارآموزی و اطلاع‌رسانی به عنوان یکی

از اصول جهانی تعاون از سوی اتحادیه بین‌المللی تعاون حاکی از دوراندیشی نهضت جهانی تعاون و درک واقعی از اهمیت امر آموزش در تعاونی‌ها می‌باشد. بر این اساس از بدو تأسیس وزارت تعاون به امر آموزش اعضاء، کارکنان، مدیران و بازرسان تعاونی‌ها در زمینه‌ها و رشته‌های مختلف حسب نیاز و نوع فعالیت تعاونی‌ها توجه خاصی معطوف شده و تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی به عنوان یکی از وظایف مهم وزارت تعاون، اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی منظور گردیده است. در این راستا حوزه معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج وزارت تعاون در جهت تحقق اهداف آموزشی بخش تعاون و اجرای وظایف وزارت تعاون، اقدامات متعدد و گسترده‌ای همچون برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی و تأمین و تخصیص امکانات لازم جهت اجرای این دوره‌ها در اقصی نقاط کشور صورت داده است. از دیگر اقدامات این حوزه تهیه و تدوین و به روز نمودن منابع آموزشی متناسب با محتوای دوره‌های آموزشی بوده که با تلاش همکاران دفتر آموزش در حال انجام است.

کتاب حاضر نمونه‌ای از مجموعه متون آموزشی مورد اشاره است. که در قالب طرح نظام آموزشی غیر حضوری بخش تعاون توسط آقای عزت ا. قدم پور تهیه شده است. امید می‌رود با گسترش و توسعه فعالیت‌های آموزشی موجبات اعتلای هر چه بیشتر بخش تعاون در کشور فراهم گردد.

وحید محمودی

معاون تحقیقات، آموزش و ترویج

مقدمه

اداره امور تعاونی‌های مصرف از جهت‌های مختلف قابل بحث و بررسی است: نخست، از آنجا که شرکت تعاونی مصرف اجتماع داوطلبانه کسانی است که برای زمامداری امور اقتصادی روزمره خویش متشکل شده‌اند، نحوه سازماندهی و سلسله مراتب تصمیم‌گیری و نظارت بر فعالیت‌ها به دقت خاصی نیاز دارد. این موضوع از طریق مطالعه ساختار ارکان شرکت یعنی: مجمع عمومی، هیأت مدیره و بازرسان مورد ملاحظه قرار می‌گیرد و در مجموعه ده‌گانه متون آموزشی حاضر در کتاب «آشنائی مدیران با قانون و مقررات بخش تعاون» فصل ویژه‌ای به آن اختصاص یافته است.

دیدگاه دیگر نسبت به اداره امور تعاونی‌ها چگونگی اداره یک مؤسسه اقتصادی از منظر نظریه‌ای مختلف مدیریت است بطوری که اداره امور کارکنان و همچنین هدایت شرکت مسیر رشد معقولی را طی کند و در عرصه رقابت پیروز گردد. هدف مزبور نیز در این مجموعه متون آموزشی در کتاب «اصول مدیریت» دنبال شده است.

آنچه در کتابی که پیش رو دارید مطرح می‌شود، اداره امور تعاونی‌های مصرف از دیدگاه «قانون فروشندگی و عرضه کالا است» و مباحث مختلفی را دربر می‌گیرد. هدف کلی آن این است که مدیران و کارکنان تعاونی‌های مصرف، یعنی مؤسسه‌ای که مشتریان آن را عموماً سهامداران آن تشکیل می‌دهند به خوبی واقف سازد که شرکت خود را چگونه سازماندهی کنند، به چه نحو و در چه زمانی کالا بخرند، چگونه آن را قیمت‌گذاری و عرضه کنند، با چه روشی مشتریان را راضی نگه دارند و از چه طریق نتیجه کار خود را ارزیابی نمایند.

بر این اساس، در فصل‌های اول و دوم کتاب سابقه پیدایش تعاون در کشورهای جهان و سپس در ایران تشریح شده است. اهمیت این دو فصل در این است که بدانیم بر مبنای چه ضرورت‌ها و در چه شرایطی تعاونی‌های مصرف به وجود آمدند، چگونه رشد کردند، منشاء چه خدماتی بودند و وضعیت فعلی آنها چگونه است.

فصل سوم راهنمای مناسبی است تا مدیران تعاونی‌ها با نقش و کارکرد اصلی فروشگاه‌های تعاونی مصرف و انتظارات مشتریان از آنها آشنا شده و خود را با شرایطی که ضامن موفقیت آنها است تطبیق دهند.

فصل‌های چهارم و پنجم به برنامه‌ریزی به طور اعم و برنامه‌ریزی خرید به طور اخص اشاره دارد. برای مؤسسين یک تعاونی مصرف بسیار تعیین‌کننده است که بدانند فروشگاه خود را در چه مکانی و با چه امکانات مالی تأسیس کنند تا اعضاء و مشتریان آنها به راحتی بتوانند به شرکت مورد علاقه خود دسترسی داشته باشند. همچنین بدانند که کالاهای مناسب را با چه شرایطی و به چه قیمتی خریداری کنند که در میدان رقابت از حریفان خود پیشی گیرند. این موارد در حلاً صفحات کتاب و حوصله و انتظارات مخاطبان در فصل‌های مذکور مطرح شده است.

در فصل ششم برخی رموز نظارت بر شرکت‌های تعاونی و این که چگونه باید اطلاعات مالی مورد نیاز هیأت مدیره و اعضای تعاونی را تهیه کرد تا از صحت عملکرد تعاونی اطمینان یابند، به اختصار آمده است. همچنین یادآوری شده است که به چه هزینه‌های اداری و پرسنلی را متعادل سازند و موجودی کالا را به روش صحیح نگهداری و ارزیابی کنند.

در فصل هفتم یکی از مهمترین مباحث قابل ملاحظه دست‌اندرکاران امور بازرگانی، بخصوص در تعاونی‌های مصرف مطرح شده است و آن این است که چگونه رضایت مشتریان را جلب کنیم که همواره به ما مراجعه کنند و از رقبایمان خرید نکنند و مهمتر از آن این که با توسل به چه روش‌هایی آنها را که تاکنون با ما رابطه نداشته‌اند، مشتری خود سازیم.

فصل هشتم شناختی کلی از موضوع بازار و بازاریابی و مدیریت بازار به ما می‌دهد. چرخه فعالیت‌های بازاریابی و به دنبال آن فلسفه‌ها به ویژه فلسفه اجتماعی بازاریابی و نیز مفهوم مشتری‌گرایی مورد بحث قرار می‌گیرد و به روش‌های مناسب قیمت‌گذاری و توزیع کالا اشاره می‌شود و راه‌های افزایش فروش را به ما نشان می‌دهد.

در فصل نهم اصول و روش‌های فروشندگی، انواع و مسئولیت‌های فروشندگان و نحوه رفتار با مشتریان و عکس‌العمل آنها در مقابل رفتار نامناسب و نیز قوانین طلایی فروشندگی تشریح شده است.

فصل دهم پس از یادآوری اهمیت سیستم فروش سلف سرویس در فروشگاه‌های تعاونی و همچنین معرفی انواع فروشگاه‌ها از لحاظ حجم و وسعت عملیات به یکی از جدیدترین مطالب پیش‌روی مؤسسات بازرگانی یعنی تجارت الکترونیک می‌پردازد و اطلاعات مفیدی در این خصوص ارائه می‌دهد.

فصل‌های ۱۱، ۱۲، ۱۳ جنبه‌های فنی عرضه کالا در تعاونی‌های مصرف را از نحوه چیدن کالا تا طرح کلی طبقات فروشگاه و جاذبه‌های هر یک از کالاها و آنچه می‌تواند انگیزه مناسبی در مشتریان برای خرید به وجود آورد، می‌پردازد.

آخرین فصل کتاب به خصوصیات اعضای تعاونی و فرایندهای جلب مشارکت آنها در فعالیت‌های تعاونی مربوط می‌شود. در این فصل مشارکت مردمی تعریف شده و نتیجه‌گیری می‌شود که موفقیت اقتصادی در گرو مشارکت مردمی است و در عین حال به این نکته ظریف اشاره دارد که اگر موفقیت اقتصادی در کار نباشد، مشارکتی هم در کار نخواهد بود.

انتظار می‌رود مطالعه و یادگیری مباحث مطرح شده در این کتاب مخاطبان آن را در انجام موفقیت‌آمیز وظایف تعاونی خود یاری دهد و همراه با مطالب سودمند دیگری که از سایر کتاب‌های این مجموعه آموخته‌اند، آنان را در توسعه بخش مردمی تعاون در حد مقدور موفق سازد.