

به نام خدا

# چگونگی ایجاد یک شرکت تعاونی بازاریابی و فروش محصولات کشاورزی

هومن رضائی

کارشناس ارشد اقتصادکشاورزی

[h.rezaei@agecon.ir](mailto:h.rezaei@agecon.ir)

تابستان ۱۳۸۳

## مسئله یابی (پیشگفتار)

چرا حاشیه بازاریابی محصولات کشاورزی زیاد است؟ چرا علی رغم اینکه محصولات کشاورزی در بیشتر موارد با قیمت های مناسبی فروخته می شوند اما سهم کشاورز از قیمت نهایی ای که مصرف کننده می پردازد نسبتاً کم است؟

از طرفی دیگر می دانیم عرضه محصولات کشاورزی فصلی است و در مواقعی از سال زیادی عرضه و در مواقعی دیگر کمبود عرضه داریم. چرا کشاورز نمی تواند عرضه ی این محصولات را تنظیم کند؟ علت این امر را در فسادپذیری و حجیم بودن محصولات کشاورزی و ریسک گریزی کشاورزان می توان جستجو کرد. اما آیا می توان به این پاسخ اکتفا کرد؟ آیا راهی مناسب وجود ندارد که خود کشاورزان بتوانند به این موضوع سروسامان بدهند. با استفاده از صنایع تبدیلی می توان مشکل اول یعنی فساد پذیری را تا حد مناسبی کاهش داد که البته به دلیل نیاز به سرمایه زیاد از عهده اکثر کشاورزان بر نمی آید. اما مشکل دوم که باعث کاهش قدرت چانه زنی کشاورزان هم شده است راه حل های گوناگونی دارد. برخی سیاست ها که دولت ها به کار می برند مانند سیاست قیمت تضمینی و ... در برخی موارد خوب جواب داده اند اما هزینه های هنگفتی را به دولت ها وارد کرده اند که در برخی موارد اجتناب ناپذیر است. در برخی کشورها و همچنین برخی نقاط ایران شرکت های تعاونی ای وجود دارند که تا حدی وظیفه ی خرید و فروش محصولات کشاورزی را انجام می دهند. اما صرفاً حضور این شرکت ها مهم نیست بلکه کارایی آنها مهم است.

این مقاله بر آن است تا چگونگی ایجاد یک شرکت تعاونی بازاریابی و فروش محصولات کشاورزی را توضیح داده و برخی مشکلات و موانع آنرا بیان نموده و کلاً آنرا تحلیل و بررسی می نماید.

## هدف مقاله

چگونگی ایجاد یک شرکت تعاونی بازاریابی و فروش محصولات کشاورزی - پیشنیازها، برخی مشکلات و چگونگی رفع مشکلات.

## روش تمقیق

تحقیق بر اساس مطالعات کتابخانه ای است اما در برخی موارد پرسشهایی هم از دست اندر کاران بازار محصولات کشاورزی اعم از کشاورزان، عمده فروشان، خرده فروشان و ... شده است.

## پیشنیازهای لازم برای ایجاد یک شرکت تعاونی بازاریابی و فروش

پیش از هر چیز پژوهش‌های اولیه ای باید انجام شود که به طور کامل از شیوه و روند بازاریابی محصولات در منطقه مورد نظر آگاه شویم. مثلاً باید بتوانیم به پرسش‌های ذیل پاسخ دهیم: محصولات چگونه و چطور به بازار عرضه می‌شوند؟ چه کسانی این محصولات را می‌خرند و بازار فروش محصولات کجاست؟ چه کسانی این محصولات را بازاریابی می‌کنند؟ چقدر طول می‌کشد که محصول به مصرف‌کننده برسد و چند واسطه در این مسیر وجود دارد؟ هزینه‌ی بازاریابی آن چقدر است؟ آیا کشاورزان از این سیستم راضی هستند؟ آیا علت نارضایتی آنها قرارگرفتن واسطه‌ها در موقعیتی است که می‌توانند هر نوع معامله‌ای را به آنها تحمیل کنند؟

اما توجه کنید که یک شرکت تعاونی نوپا هرگز نخواهد توانست به راحتی این واسطه‌های با تجربه و با سابقه را که ریشه در جوامع روستایی دارند از میدان به در کند. از این موضوع گذشته باید بررسی شود که در میان مردم منطقه مورد نظر روحیه تعاون وجود دارد؟ آیا آنها تمایل دارند به طور دسته‌جمعی و با هم یک هدف مشترک را دنبال کنند یا نه؟ به طور کلی آیا جامعه روستایی مورد نظر زیرساخت‌های لازم را برای ایجاد تعاونی دارد؟

اگر جامعه‌ی روستایی این زیرساخت‌ها را نداشته باشد روش‌های گوناگونی برای ایجاد روحیه تعاون وجود دارد که بستگی به فرهنگ و سنت هر منطقه دارد. شاید در یک منطقه بتوان با گرد آوردن مردم در یک مسجد و گفتگو با آنها انگیزه لازم را ایجاد کرد؛ در جای دیگر شاید لازم باشد از ریش سفیدان و افرادی که مقبولیت همگانی دارند به منظور تبلیغات استفاده کرد و ...

## آغاز کار

پس از برپا ساختن زیرساخت‌های لازم و بررسی‌های جامع اقدام به تاسیس شرکت تعاونی می‌نماییم. روند تشکیل یک تعاونی صرف نظر از نوع و موضوع فعالیت آن، یکسان است که به طور خلاصه عبارت است از:

- ۱- تصمیم به تشکیل تعاونی
- ۲- انتخاب نوع تعاونی
- ۳- تعیین اعضای هیئت مؤسس و تهیه طرح پیشنهادی
- ۴- درخواست کلاس توجیهی برای اعضای هیئت مؤسس
- ۵- معرفی نماینده تام‌الاختیار توسط هیئت مؤسس به اداره کل، تکمیل اساسنامه پیشنهادی اداره کل و دریافت مجوز فعالیت در صورت نیاز
- ۶- ...

دریافت موافقت نامه تاسیس توسط نماینده ۷- افتتاح حساب توسط هیئت موسس و آگهی دعوت از داوطلبان عضویت ۸- ثبت نام از داوطلبان عضویت در هیات مدیره و بازرسان ، ثبت نام از داوطلبان عضویت توسط هیئت موسس ، گواهی عدم سو پیشینه برای نامزدهای هیئت مدیره و بازرسان ، درخواست کلاس توجیهی برای نامزدهای هیئت مدیره و بازرسان ۹- گواهی واریز یک سوم سرمایه اولیه از صندوق تعاون ، انتشار آگهی دعوت اولین مجمع عمومی توسط هیئت موسس ، ارسال یک نسخه از آگهی به اداره ی کل تعاون جهت اعزام نماینده ۱۰- برگزاری اولین مجمع عمومی عادی توسط هیئت موسس ۱۱- تشکیل اولین جلسه هیات مدیره برای تعیین سمت های خود و انتخاب مدیر عامل شرکت ۱۲- ارائه مدارک لازم به اداره تعاون توسط مدیر عامل یا نماینده او ۱۳- اخذ موافقت با ثبت شرکت تعاونی از اداره ی تعاون توسط مدیر عامل ۱۴- ارائه مدارک به اداره ی ثبت شرکت ها توسط مدیر عامل یا نماینده او ۱۵- اخذ گواهی ثبت و انتشار آگهی ثبت توسط مدیر عامل ۱۶- گرفتن پروانه تاسیس شرکت از اداره ی تعاون توسط مدیر عامل یا نماینده او.

برای کسب اطلاعات بیشتر و دانستن جزئیات منبع شماره ی ۱ را بنگرید (اما به طور خلاصه یک تعاونی تولیدی با موضوع فعالیت تامین کننده نیاز تولید کنندگان می توان تاسیس کرد که شامل تولید ، بازاریابی و فروش می شود).

## روند فعالیت

پس از تاسیس شرکت ، چگونگی فعالیت آن بسیار مهم است. واسطه های محلی که به طور سنتی کار بازاریابی را انجام می دهند به شدت بر روی کشاورزان سلطه دارند. البته گاهی هم ممکن است این گونه نباشد اما سنت شکنی در جوامع روستایی در بیشتر اوقات مشکل است. تنها مزیت یک شرکت تعاونی این است که از بطن تولید کنندگان برخاسته است و اگر این گونه هم نباشد ادامه ی فعالیت آن در حد محال است.

شرکت تعاونی بازاریابی باید ابتدا کارهای ساده و مختصری انجام دهد مثلا فقط به جمع آوری یک یا چند محصول از کشاورزان و فروش آن به یک تاجر منصف محلی اکتفا کند و وقتی شرکت تعاونی به اصطلاح پا گرفت و متشکل شد آنگاه دامنه ی فعالیتش را افزایش دهد.

شرکت تعاونی باید به شدت هزینه هایش را کنترل کند و سعی کند در سالهای اول از هزینه ها بکاهد. باید کارها کاملا شفاف و بدون پیچیدگی انجام شود که هر فرد عادی بتواند ساز و کار شرکت را متوجه شود. کارها

نباید با منافع اصلی شرکت و کشاورزان تعارض داشته باشد. یکی از مسایل مهم دوری جستن از خوش بینی زیاد است که باعث ندیدن مشکلات و درک نکردن منطقی موضوعات می شود.

شرکت باید سعی کند با شفاف سازی و نشان دادن منافع کار گروهی، هرچه بیشتر کشاورزان را با خود همسو کند.

شرکت باید بتواند اعضا را در مورد وظایفشان توجیه کند. باید به آنها بفهماند که در قبال کارهای شرکت آنها موظفند هزینه های آنها را تامین کنند؛ باید همیشه محصولات خود را به شرکت تحویل دهند؛ در مقابل قیمت های وسوسه انگیز تجار محلی که برای ورشکستگی شرکت تلاش می کنند تسلیم نشوند. باز هم تکرار می کنیم: اگر شرکت نتواند کشاورزان را به سمت خود بکشد در سراسی سرنگونی خواهد افتاد.

## قوانین و مقررات دولتی

شرکت تعاونی نهادی است که زیر نظر قوانین وزارت تعاون فعالیت می کند. بنابراین باید از تمام قوانین آن آگاه باشد. هرچند وقت یکبار وزارت تعاون قوانین تعاونی را با آخرین اصلاحات منتشر می سازد. شرکت باید بداند طبق قانون چه تسهیلاتی برایش در نظر گرفته شده است؟ چه جایگاه و مقامی دارد؟ اما نباید خیلی به این موارد دلخوش کند و بیشتر باید اساسش را بر اعتماد اعضا استوار سازد.

## کارمندان

یکی از مسایل مهم یک شرکت تعاونی کارمندان آن است. با توجه به این موضوع که بازاریابی فرایند نسبتاً پیچیده ای است و عوامل بسیاری در آن دخیل هستند بنابراین باید کارمندان بسیار خبره ای در آن فعالیت داشته باشند. علاوه بر آن باید متعهد و با انضباط هم باشند تا از لجام گسیختگی شرکت جلوگیری شود. بدین منظور و پیش از آنکه انتخاباتی در شرکت صورت گیرد و هیئت مدیره و بازرسان انتخاب شوند بهتر است نامزدان از کلاسهای آموزشی وزارت تعاون که به درخواست شرکت در ادارات تعاون شهرستانها برگزار می شود استفاده کنند.

## سرمایه شرکت

شرکت برای انجام کارهای کم یا زیاد نیاز به سرمایه دارد. بنابراین باید شرکت محاسبه نماید در ابتدای امر چقدر سرمایه ثابت و چقدر سرمایه ی جاری نیاز دارد. تمام این سرمایه باید سعی شود توسط اعضا تامین گردد. در بیشتر موارد لازم نیست که حتما از طرف اعضا پولی به حساب شرکت واریز شود بلکه باید هر عضو متعهد گردد که مبلغی مشخص را به شرکت دین دارد.

در قانون تعاونی ایران آمده است که هر عضو باید یک سوم سهمش را در ابتدای تاسیس شرکت نقدا به حساب شرکت نزد صندوق تعاون واریز کند و بقیه به صورت دین خواهد بود که بعدا دریافت می شود. سرمایه ی ثابت ممکن است صرف ساختمان ، وسایل نقلیه ، ادوات کشاورزی ، دستگاههای توزین و ... شود که شرکت باید در این زمینه اعتدال را حفظ کند و با تفکری منطقی اقدام به خرید یا اجاره ی این موارد نکند. علاوه بر سرمایه ی ثابت ، شرکت برای پرداخت هزینه های جاری مانند حقوق کارمندان ، هزینه های سربار و ... نیاز به سرمایه جاری دارد.

در برخی موارد که شرکت نیاز به یک سرمایه زیاد دارد مثلا خرید یک دستگاه درجه بندی ، می تواند با وام گرفتن از بانکها و استفاده از تسهیلات ویژه ی تعاونی ها سرمایه لازم را بدست آورد. اما توجه بسیار زیادی را باید معطوف به بازپرداخت این وامها کرد و شرایط را کاملا سنجید.

## پند نکته...

- شرکت تعاونی باید بتواند تمام تسهیلاتی را که تاجران محلی به کشاورزان می دهند ارائه کند مثلا بتواند مبالغی را به عنوان پیش پرداخت (مساعده) به آنها بدهد و ... .

- شرکت تعاونی بازاریابی باید سعی کند پس از متشکل شدن برروی تولید محصولات کشاورزی هم از نظر کمی و هم از نظر کیفی اثر بگذارد.

- شرکت باید دفاتری داشته باشد که حسابها دقیقا در آن ثبت شود. باید در پایان هر سال یا هر شش ماه حسابها بسته شود تا میزان سود و زیان شرکت و ترازنامه ی آن مشخص شود. تا درنهایت تصمیمات آینده معقول تر گردد. شاید در ابتدا نیازی به یک حسابدار خبره احساس نشود اما به تدریج که حجم شرکت بزرگ شد مطمئنا وجود آن حیاتی است.

## برخی مشکلات شرکت تعاونی بازاریابی و راه حل های آنها

در اینجا برخی مشکلات و خطراتی که پیش روی یک شرکت تعاونی بازاریابی است آورده شده و در برخی موارد راه حل هایی ارائه گردیده است. برای رفع دیگر مشکلات در هر منطقه ای ترفندهای متفاوتی مورد نیاز است که بر عهده ی خود شرکت و بانیان آن است :

یکی از مشکلات کار اغوا شدن کشاورزان توسط تاجران محلی است که باعث می شود محصول خود را به شرکت تعاونی تحویل ندهند. حال اگر این مشکل را هم رفع کنیم مشکل پول نقد پیش می آید و شرکت باید بتواند مقداری از قیمت محصول را پیش پیش بپردازد. حتی اگر شرکت محصولات را با حق العمل کاری بفروش برساند کشاورز بخاطر بدگمانی های موجود و تبلیغات تاجران محلی فکر می کند که شرکت او را فریب داده است.

در مورد تضمین تحویل محصولات کشاورزان به شرکت می توان قراردادی با آن ها امضا کرد که مثلا برای چند سال باید محصول خود را به شرکت تحویل دهند. اما در برخی اوقات این قراردادها را نمی پذیرند. برای همین جلب اعتماد و برقراری یک رابطه ی درست می تواند این مشکل را رفع کند و البته کارایی شرکت. یکی دیگر از مشکلات این است که گاهی کشاورز محصول درجه یک خود را به قیمت های خوب به تاجر محلی می فروشد و محصولات درجه ۲ یا ۳ را به تعاونی تحویل می دهد و انتظار دارد تعاونی بازار خوبی برای آن پیدا کند.

مشکل دیگر تاخیر در تحویل محصول از کشاورز است که گاهی باعث برهم خوردن یک معامله ی پرسود می شود یا هزینه ی حمل دیگر محصولات را بالا می برد.

مشکل دیگر نبودن کارمند و مسئولان کارآمد در محیطهای روستایی است.

مشکل دیگر انتخاب ساختمان است. باید سعی شود که ساختمان تعاونی متعلق به یکی از اعضا نباشد چون بعدها مشکل ایجاد می شود. حتی الامکان اجاره ای هم نباشد ، چون ممکن است صاحب ملک با تاجران محلی رابطه ای داشته باشد ؛ گذشته از این حرف تعاونی مکان ثابتی نخواهد داشت. بنابراین بهتر است که ساختمان خریداری یا ساخته شود. در مورد خود ساختمان باید میانه روی پیشه کرد ؛ یعنی باید واقع بین بود و واقعا بر

اساس نیازهای حال و آینده ساختمان را برگزید و بدین ترتیب هزینه های ثابت را کاهش داد. مکان ساختمان تعاونی هم براساس نیازها ، بسیار مهم است.

توجه کنید که شرکت تعاونی نمی تواند قیمت ها را تثبیت کند حال هرچقدر هم که بزرگتر باشد. چون حرف اول و آخر را مصرف کننده می زند. بنابراین باید شرکت تعاونی هوشیار ، انعطاف پذیر و موقعیت سنج باشد. مشاجرات داخلی یکی از مشکلات بنیان کن تعاونی هاست. شرکت تعاونی باید از جهت گیری های سیاسی ، مذهبی ، خانوادگی و ... بپرهیزد.

مسئولین شرکت باید با اعضای شرکت رو راست باشند و به طرح مشکلات خود بپردازند و از آنها یاری بخواهند.

## نگاهی به آینده

پس از اینکه تعاونی کارش را با یک یا چند محصول شروع کرد می تواند با کار کارشناسی حیطه ی فعالیتش را به تمام محصولات یک منطقه گسترش دهد (البته باید شرکت تعاونی بازاریابی از در جا زدن دوری گزیند). از صنایع تبدیلی استفاده نماید تا هم عرضه را کنترل نماید و هم ارزش افزوده ی بیشتری به همراه آورد و درآمد کشاورزان و شرکت را افزایش دهد. حتی می تواند دامنه ی فعالیتش را فراتر از منطقه گسترش دهد. با دیگر تعاونی ها رابطه برقرار کند و به همراه آنها اتحادیه بوجود آورد تا فعالیت ها با نظم و ترتیب بیشتری انجام شود.

تعاونی ها می توانند هرچند وقت یک بار بازارهای حراجی برگزار کنند و محصولات را مستقیماً به مصرف کنندگان عرضه نمایند ؛ چون بازارهای حراجی بهترین مسیر بازاریابی محصولات کشاورزی است. نمونه ای از این گونه بازارها را در کشور هلند می توان دید که به عنوان مثال در اینجا آورده می شود :

در کشور هلند بیشتر میوه ها ، سبزی ها و گلها را به روش حراج حضوری می فروشند. بدین ترتیب که محلی به شکل یک تماشاخانه وجود دارد که خریداران بر روی صندلی های آن می نشینند. جلوی این صندلی ها تابلوی بزرگی شبیه یک ساعت است که بر روی آن درجه بندی پولی شده است. بین صندلی و تابلو رودخانه ی مصنوعی کوچکی قرار دارد که محصولات را بوسیله ی قایق در معرض تماشای خریداران قرار می دهند. هنگامی که قایق جلوی جمعیت رسید ، مسئول حراجی دکمه ای را فشار داده و عقربه از قیمت های بالا به



سمت قیمت های پایین حرکت می کند تا زمانی که یکی از مشتریان دکمه ی کنار صندلی اش را فشار دهد. پس از فشرده شده یک دکمه چراغ آن صندلی روشن می شود. سپس خریدار با فروشنده قرارداد را امضا می کنند.

در صورتی که محصولات زیاد باشد و مشتری نداشته باشد غرامت آن از صندوق بیمه حراجی پرداخت می شود. موجودی این صندوق از عوارضی که علاوه بر حق العمل معمول دریافت می شود تامین می گردد.

## نتایج پایانی

در پایان ، موارد بحث شده در مقاله ، به طور فهرست وار ، عینا از منبع شماره ی ۲ آورده می شود :

- ۱- بررسی اینکه آیا ضرورت دارد که شرکت تعاونی بازاریابی تشکیل شود؟ -۲- چقدر هزینه ، نیروی کار و ... نیاز دارد -۳- آیا اکثر تولید کنندگان با آن موافقت؟ -۴- آیا آنها مفهوم و مسئولیت هایشان را می دانند -۵- قانون را حتما بررسی کنید و همه زوایای آنرا ارزیابی نمایید -۶- با حسابرسان و بازرسان همکاری کنید تا چیزهای بیشتری از آنها یاد بگیرید -۷- کار را از ساده شروع کنید و به مشکل ختم نمایید -۸- همیشه رو به پیشرفت باشید و در جا ننزید -۹- کارمندان را به دقت انتخاب کنید و آنها را تامین مالی کنید -۱۰- با اعضا رابطه خوبی داشته باشید -۱۱- با دیگر تعاونی ها رابطه برقرار کنید -۱۲- در سال اول منتظر معجزه نباشید.

## منابع مورد استفاده :

- شرکت تعاونی از تصمیم تا تشکیل ، مولفان بیژن ملکی و علی ابراهیم زاده ، انتشارات رویکرد ، سال

۱۳۸۳

- نشریه ۱۱ ، بازاریابی تعاونی ، سازمان مرکزی تعاون روستایی کشور ، فروردین ۱۳۴۷