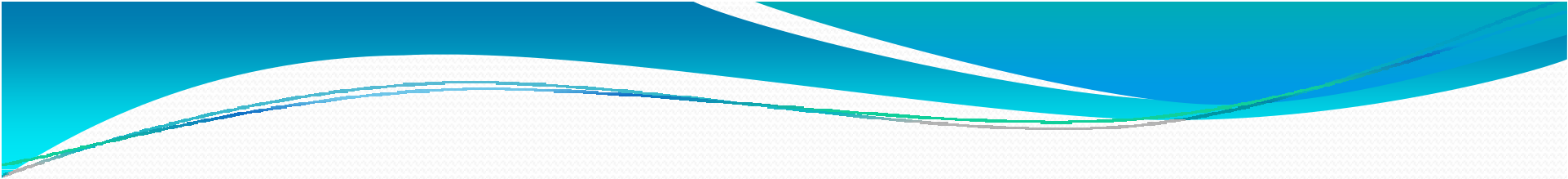


بررسی تجربیات جهانی درباره شرکتهای تعاونی کشاورزی و ارائه سیاستهای راهبردی برای ایران



۱- بیان مسئله

۲- اهداف

۳- روش پژوهش

۴- یافته‌های پژوهش

۵- ارائه سیاست‌ها

بیان مسئله

محدود بودن خدمات

پائین بودن سطح
مشارکت اعضا

اهداف پژوهش



- بررسی تجربیات کشورهای منتخب توسعه یافته
(آلمان، دانمارک، هلند، آمریکا، کانادا، ژاپن)
- بررسی تجربیات کشورهای منتخب در حال توسعه
(کره جنوبی، هندوستان، تایلند، فیلیپین، مالزی)
- بررسی عملکرد و آسیب شناسی شرکت‌های تعاونی روستایی
- ارائه سیاست‌های اصلاحی

روش پژوهش

```
graph TD; A[روش پژوهش] --> B[پیمایشی]; A --> C[اسنادی]; B --> D[مرودشت - داراب - اقلید]; D --> E[۲۷۵ عضو]; D --> F[۳۲ مدیرعامل];
```

The diagram is a hierarchical flowchart. At the top is a blue box with the text 'روش پژوهش' (Research Method). A vertical line descends from this box and splits into two horizontal lines, leading to two blue boxes: 'پیمایشی' (Survey) on the left and 'اسنادی' (Documentary) on the right. From the 'پیمایشی' box, a vertical line descends to a larger blue box containing the text 'مرودشت - داراب - اقلید' (Mroodsh - Darab - Aqlid). From this box, another vertical line descends and splits into two horizontal lines, leading to two final blue boxes: '۲۷۵ عضو' (275 Members) on the left and '۳۲ مدیرعامل' (32 Managers) on the right. The background features a decorative blue and white wavy pattern at the top.

پیمایشی

اسنادی

مرودشت - داراب - اقلید

۲۷۵ عضو

۳۲ مدیرعامل

گروه بندی کشورهای توسعه یافته (در رابطه با توسعه تعاونی‌ها)

ایتالیا، آمریکا، کانادا، انگلیس

فرانسه، آلمان

اسکاندیناوی، هلند، ژاپن

۲۰-۳۰ درصد

۳۰-۴۰ درصد

۷۵-۹۰ درصد

عرضه به بازار
محصولات

ساختار سازمانی و مالی شرکت‌های تعاونی هلند

ردیف	نام شرکت	تعداد اعضاء	حجم معاملات (میلیون یورو)	محدودیت منطقه‌ای	اعضاء خارجی	مسئولیت	حساب سرمایه	گواهی سهام	قابلیت مبادلاتی سهام	تنوع قیمت	ترکیب تعاونی و شرکت سهامی
۱	Friesland Frico Domo	۵۷۵۰	۵۰۳۵			محدود		×	×	×	
۲	Coberco	۸۷۵۸	۳۶۲۳	×		نامحدود	×				
۳	Twee Provinciën	۱۴۰۰	۵۶۰	×		محدود					
۴	Campina Melkunie	۸۹۱۳	۶۷۹۲			نامحدود	×				
۵	Dumeco	۱۶۰۰۰	۲۹۷۰			نامحدود	×	×	×	×	
۶	Cehave	۱۳۰۰۰	۲۰۲۶	×		نامحدود		×	×		
۷	Landbouwbelaag	۶۰۰۰	۴۱۵	×		محدود					×
۸	ACM	۱۳۵۰۰	۱۰۴۰	×	×	محدود					×
۹	Rijnvallei	۲۲۲۰	۲۳۵	×		نامحدود					×
۱۰	ABC	۵۰۰۰	۴۷۰			محدود					
۱۱	Cavo Lalluco	۶۰۰۰	۳۸۹			نامحدود					×
۱۲	Isidorus	۱۶۵				نامحدود					×
۱۳	CR Delta	۳۹۰۰۰	۱۶۰			محدود					
۱۴	Avebe	۵۶۶۷	۱۴۶۲	×	×	محدود	×	×	×	×	
۱۵	Cosun	۱۶۰۰۰	۲۱۶۰			محدود		×		×	
۱۶	Agrico	۱۴۸۰	۳۹۹	×		محدود				×	

ساختار سازمانی و مالی شرکت‌های تعاونی هلند

ردیف	نام شرکت	تعداد اعضاء	حجم معاملات (میلیون یورو)	محدودیت منطقه‌ای	اعضاء خارجی	مسئولیت محدود	حساب سرمایه	گواهی سهام	قابلیت مبادلاتی سهام	تنوع قیمت	ترکیب تعاونی و شرکت سهامی
۱۷	De ZPC	۶۵۰	۱۷۷	×		×				×	
۱۸	VTN/the Greenery	۸۰۰۰	۲۸۲۱	اتباع هلند*	محدود		×	×			
۱۹	ZON	۴۰۰۰	۸۱۵	×	محدود	×					×
۲۰	CNB	۱۸۵۰	۵۸۰	اتباع هلند*	محدود						
۲۱	Fruitveiling Geldermalsen	۷۱۰	۱۲۷		محدود						×
۲۲	Bioermernvelilin g Aalsmeer	۳۸۰۰	۲۸۱۶	اتباع بلژیک**	محدود	×					×
۲۳	Bioemenveiling Holtand	۴۵۰۰	۲۳۹۱	شعاع ۵۰۰ کیلومتر***	محدود	×					
۲۴	Bioemenveiling Flora	۱۸۰۰	۷۹۶		محدود	×					
۲۵	Cebec- Handelsraad	۴۰۰۰۰	۵۴۰۷		محدود			×			
۲۶	Raboobank Nederfand	۵۸۵۰۰۰	۹۶۴۷		محدود						

منبع : National Cooperative Council

* عضویت محدود به اتباع هلند می‌باشد.

** علاوه بر اتباع هلند اتباع بلژیک نیز عضو تعاونی می‌باشند.

*** عضویت محدود به کشاورزانی است که در شعاع ۵۰۰ کیلومتری تعاونی سکونت داشته باشند.

استراتژی و ساختار تعاونی‌های بازارگرا در مقایسه با تعاونی‌های تولیدگرا

ساختار سازمانی	• استراتژی بازار بر مبنای هزینه • رویهم ریختن محصول (فله‌ای) • توسعه افقی از طریق ساختار اتحادیه‌ای و ادغام با تعاونی‌های دیگر	• استراتژی بازار بر مبنای تنوع محصول • محصولات بسته‌بندی و نشانه گذاری شده • ادغام عمودی از طریق متحدین استراتژی، کنرسیوم تحقیق و توسعه (R&D) و شرکت‌های مشترک برای بازاریابی و توزیع
----------------	--	---

استراتژی و ساختار تعاونی‌های بازارگرا در مقایسه با تعاونی‌های تولیدگرا

● ساختار سازمانی نو شامل شرکت‌های با مسئولیت محدود و مانند آن ● اعضاء اصلی و تعداد محدودی اعضاء سرمایه‌گذار و طرف‌های سوم ● رأی متناسب بر مبنای مساعدت و تعداد سهام ● مشارکت کارشناسان و مالکین بیرونی ● جدایی وظایف تصمیم‌گیری	● اشکال سازمانی تعاونی محض ● فقط اعضاء ● کنترل دموکراتیک ● محدود بودن هیئت مدیره به اعضاء ● تصمیم‌گیری به وسیله اعضاء	روابط اداری (کنترل)
---	---	--------------------------------

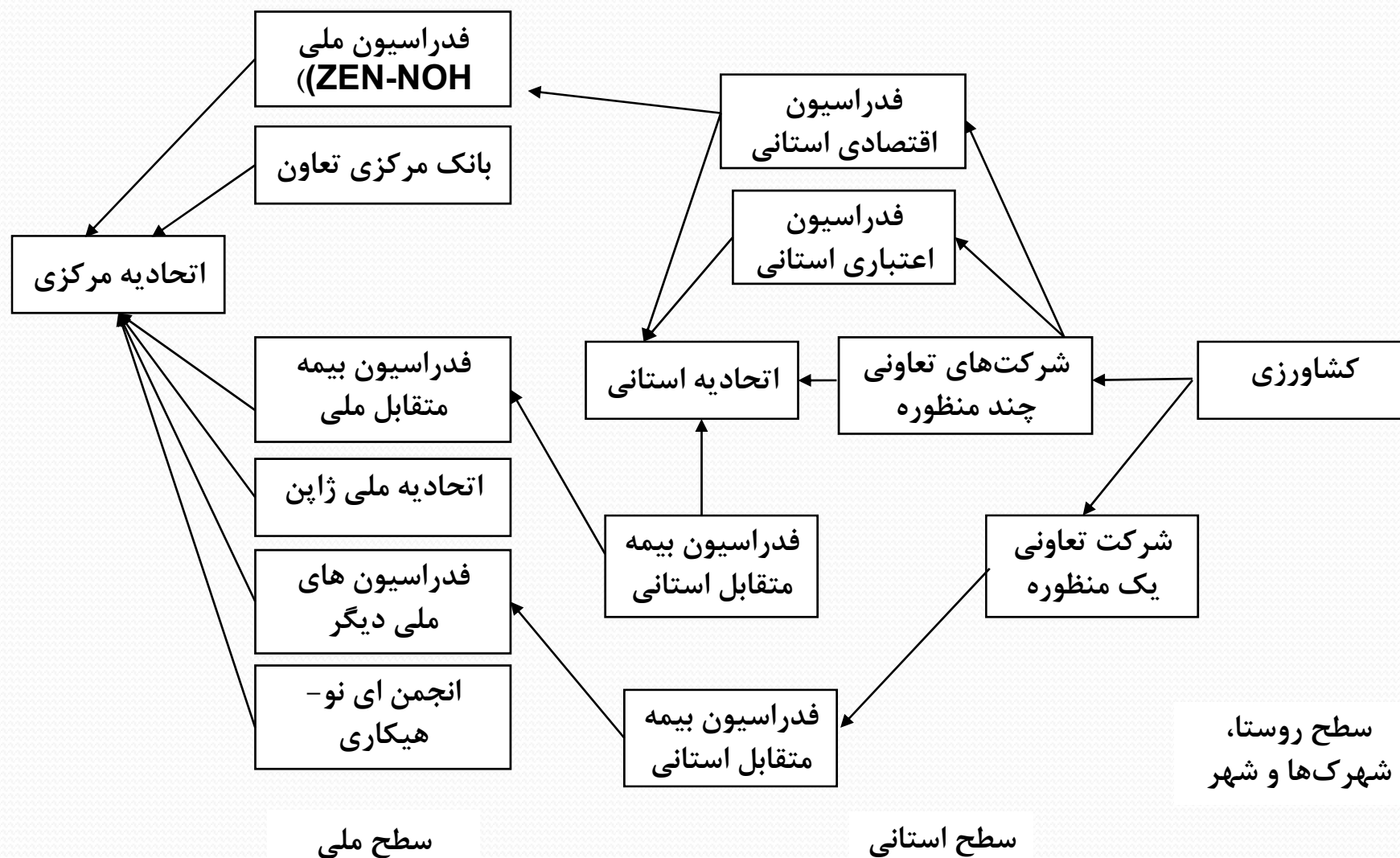
استراتژی و ساختار تعاونی‌های بازارگرا در مقایسه با تعاونی‌های تولیدگرا

• اعضا به تنهایی • عضویت آزاد • حق ورودی محدود • سرمایه مشترک • حداقل سود سهام	• اعضا و تعداد محدودی غیرعضو • بسته و یا عضویت مشروط • حق ورودی قابل ملاحظه متناسب با • مساعدت و یا خرید حق تحویل • سهام قابل انتقال با منافع حاصله از آن • نرخ بهره رقابتی روی حساب سرمایه و یا • سود بر مبنای عملکرد روی سهام
--	---

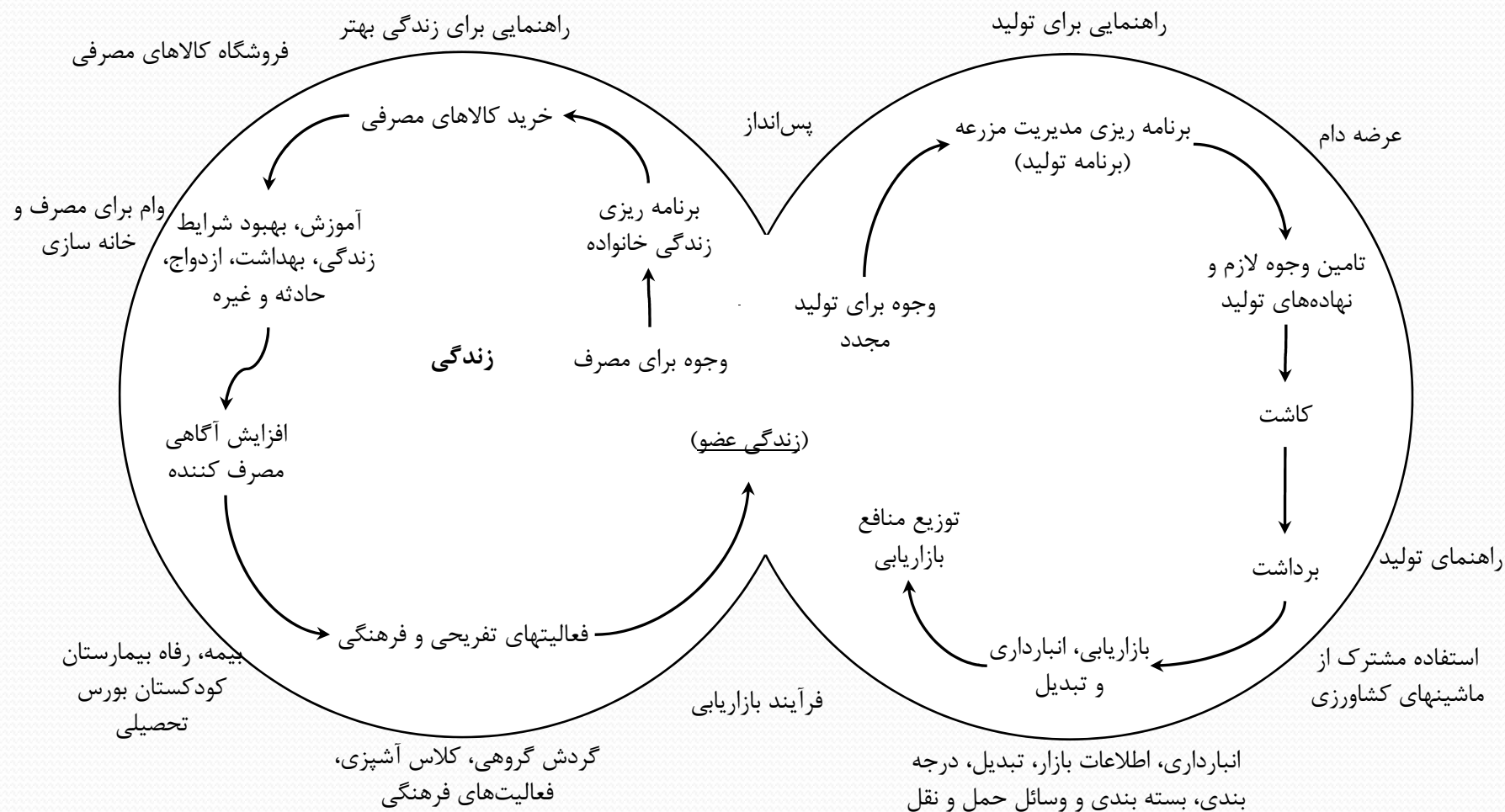
استراتژی و ساختار تعاونی‌های بازارگرا در مقایسه با تعاونی‌های تولیدگرا

• معاملات با غیر عضو بر مبنای منافع • قیمت‌گذاری عادلانه (متنوع) • خرید متنوع در پاسخ به تقاضای مصرف‌کنندگان • مقدار و کیفیت مشخص مورد نیاز از طریق قرارداد یا حق تحویل	• محدودیت معاملات با غیر عضو • قیمت‌گذاری مساوی • خرید محصول همگن • تعهد تحویل و قبول تعهد	روابط معاملاتی (منفعت)
--	---	-------------------------------

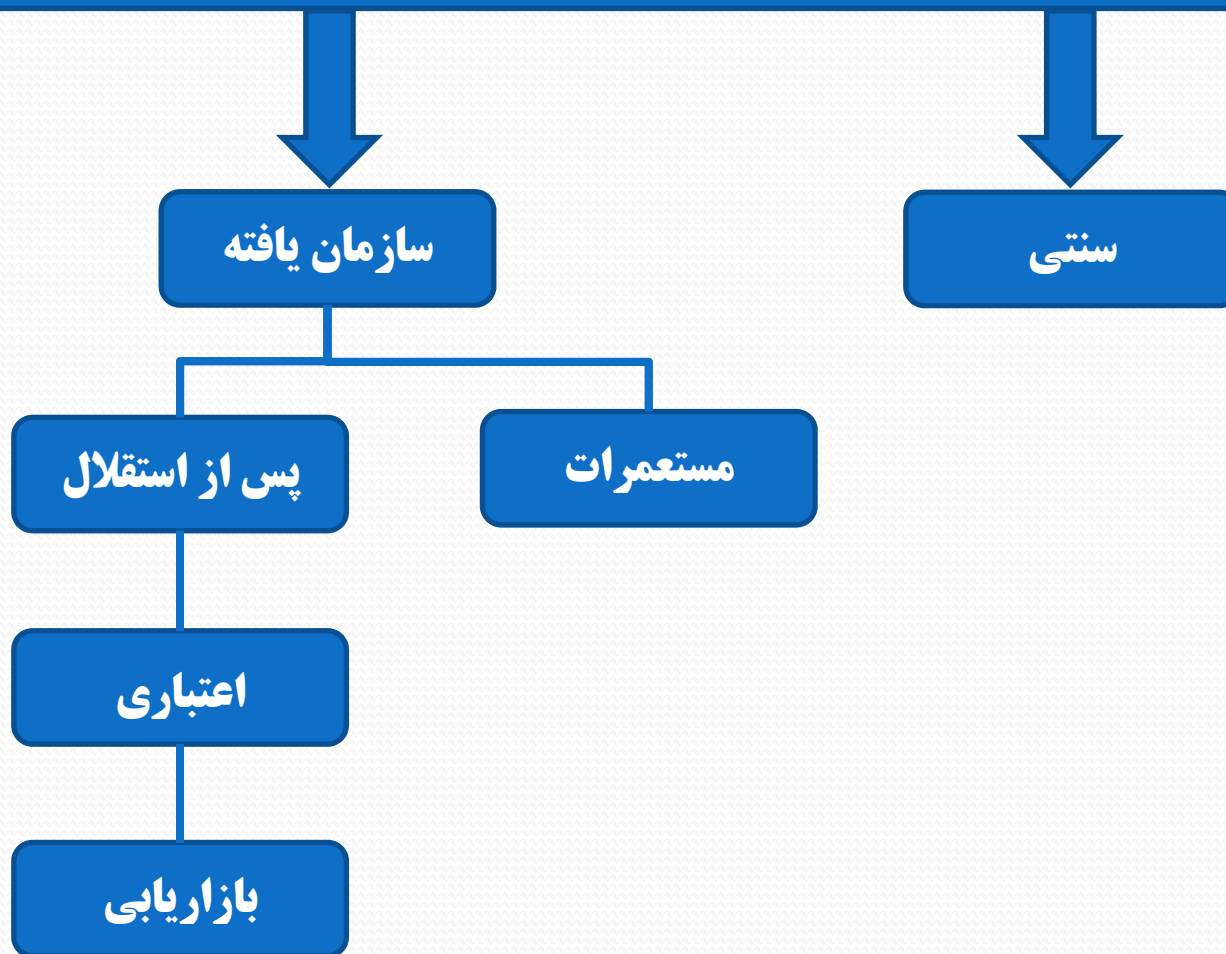
ساختار نهضت تعاونی کشاورزی ژاپن در سطح روستا، استانی و ملی



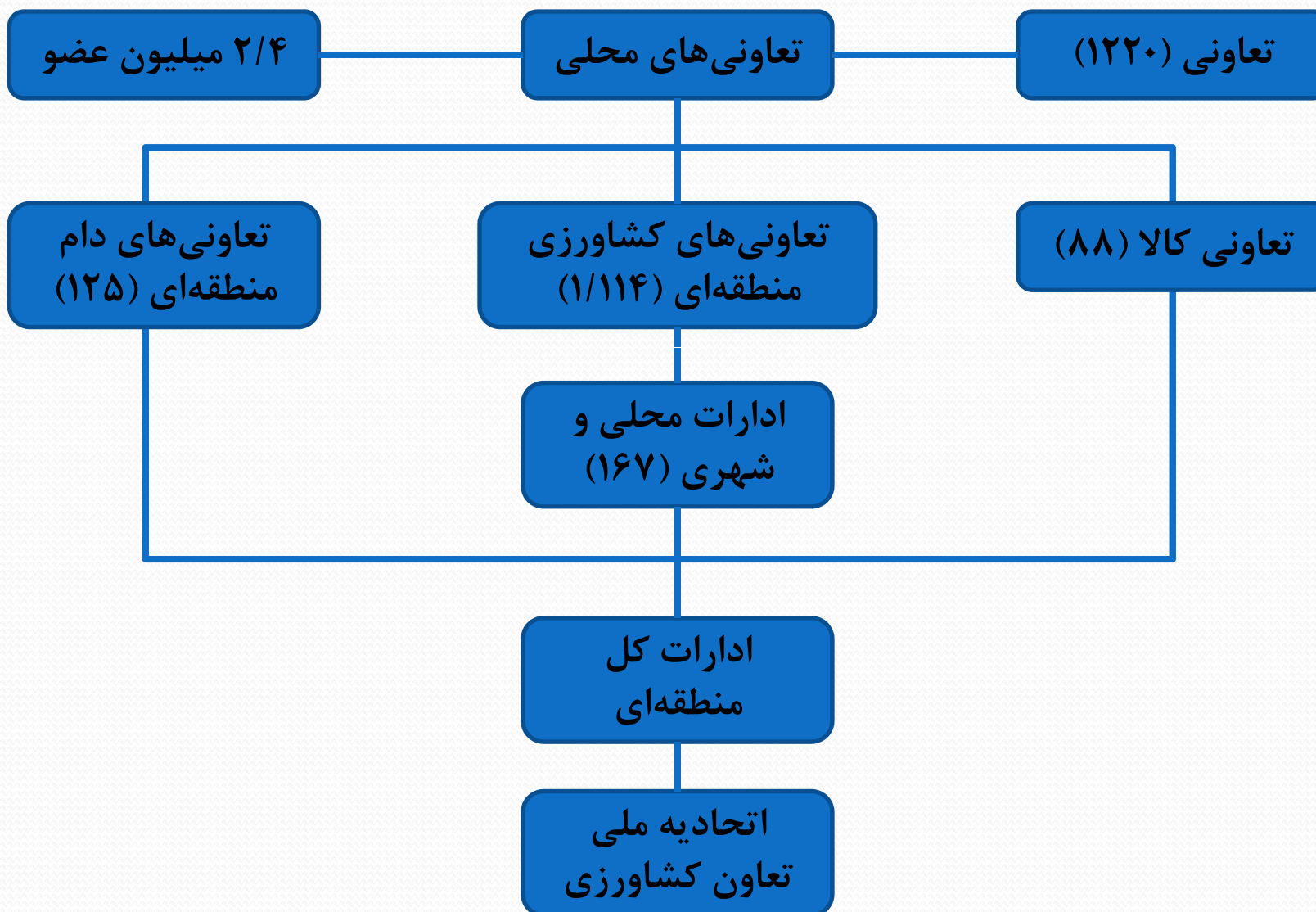
فعالیت انجمن‌های چند منظوره در ارتباط با زندگی کشاورزان عضو



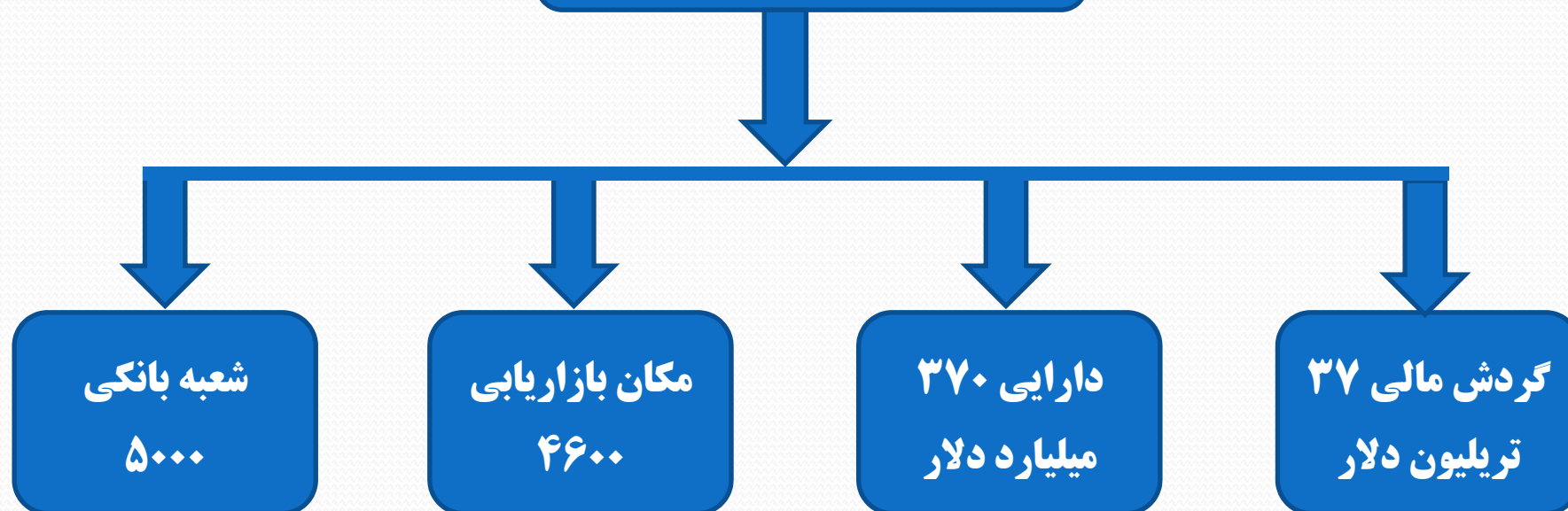
تعاونی‌های کشاورزی در کشورهای در حال توسعه



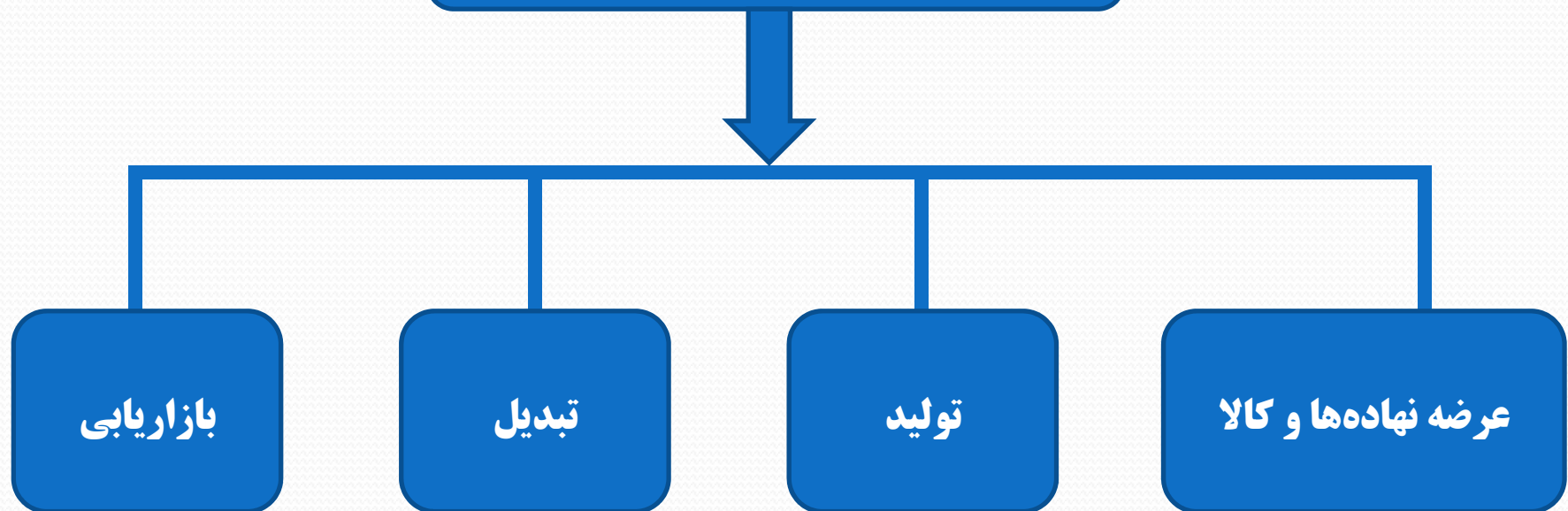
ساختار سازمانی شبکه تعاونی کره



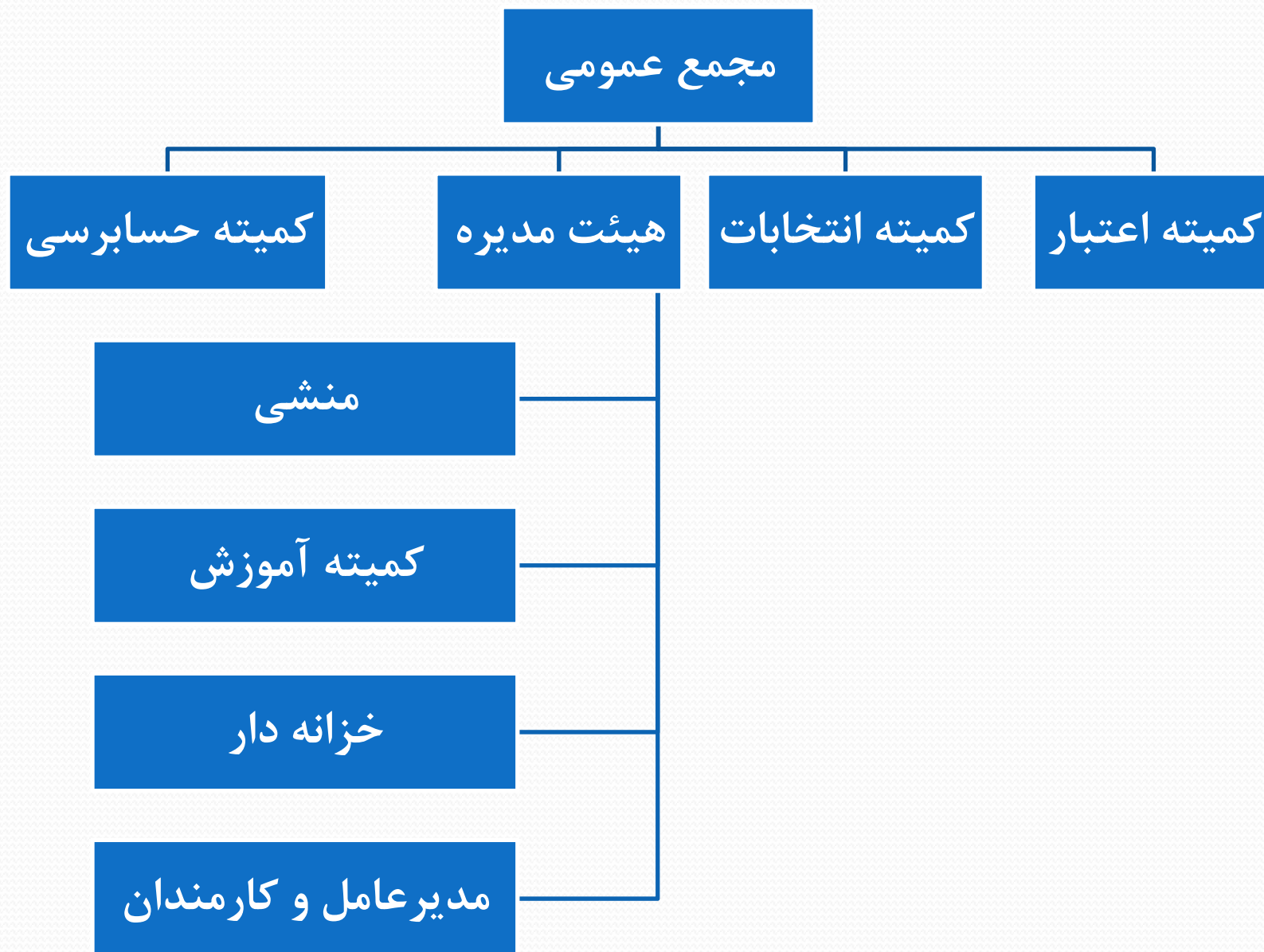
اتحادیه ملی تعاون کشاورزی



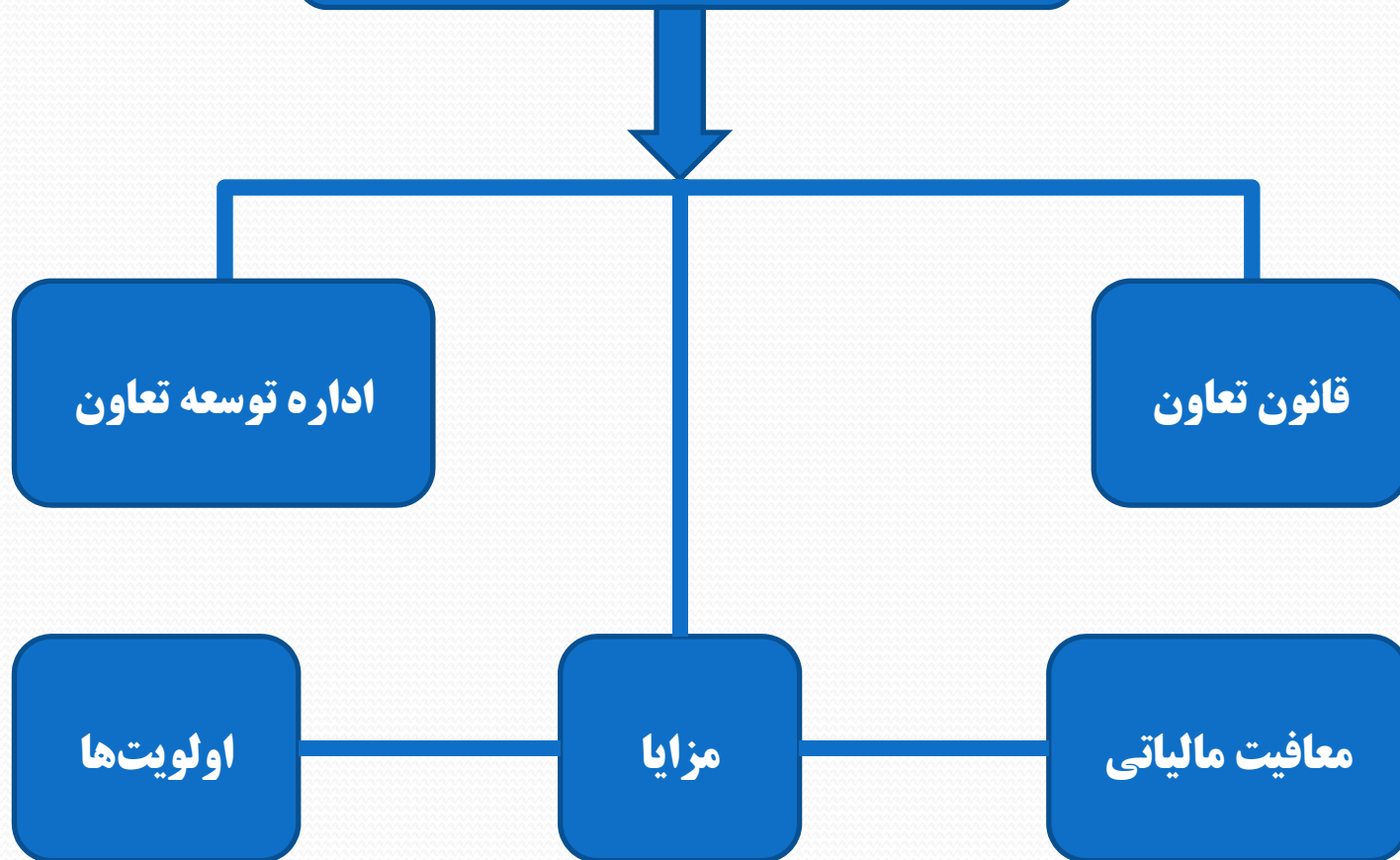
حوزه فعالیت تعاونی‌های کشاورزی فیلیپین



ساختار سازمانی تعاونی در فلیپین



نقش دولت در تعاونی‌های کشاورزی فیلیپین



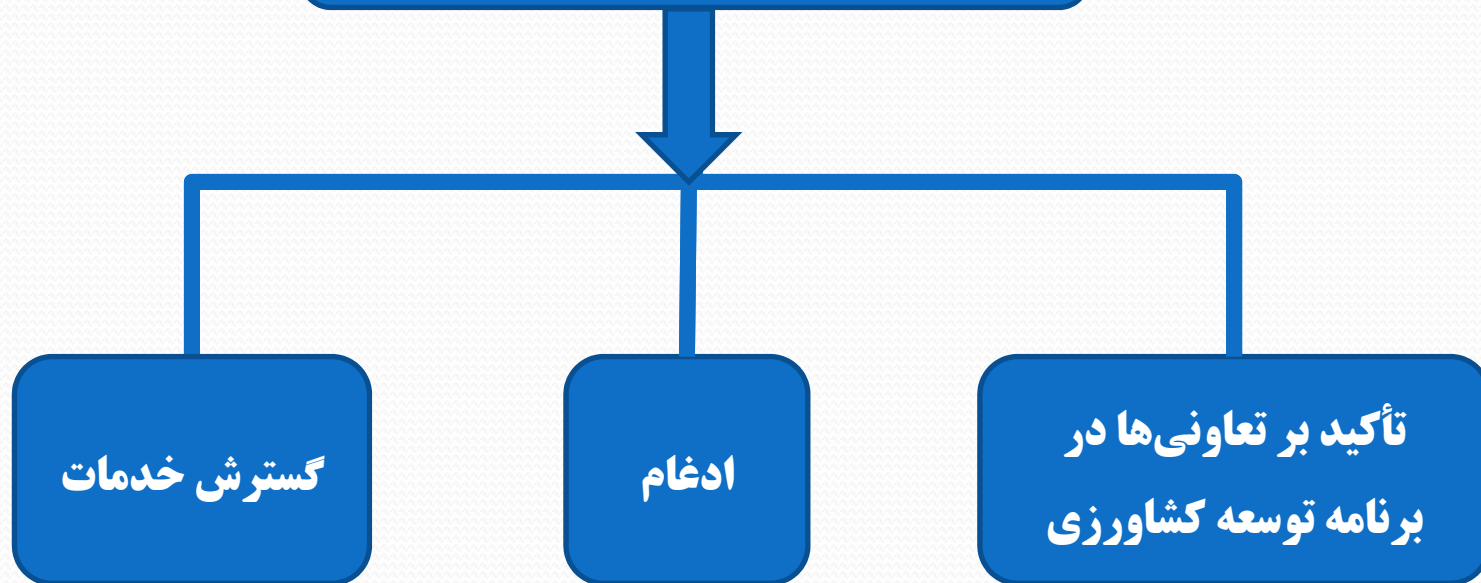
اولویت‌ها

```
graph TD; A[اولویت‌ها] --> B[تأمین محصولات مورد نیاز سازمان‌های دولتی]; A --> C[توزیع کود شیمیایی و برنج];
```

تأمین محصولات مورد نیاز
سازمان‌های دولتی

توزیع کود شیمیایی و برنج

نتیجه‌گیری کشورهای در حال توسعه



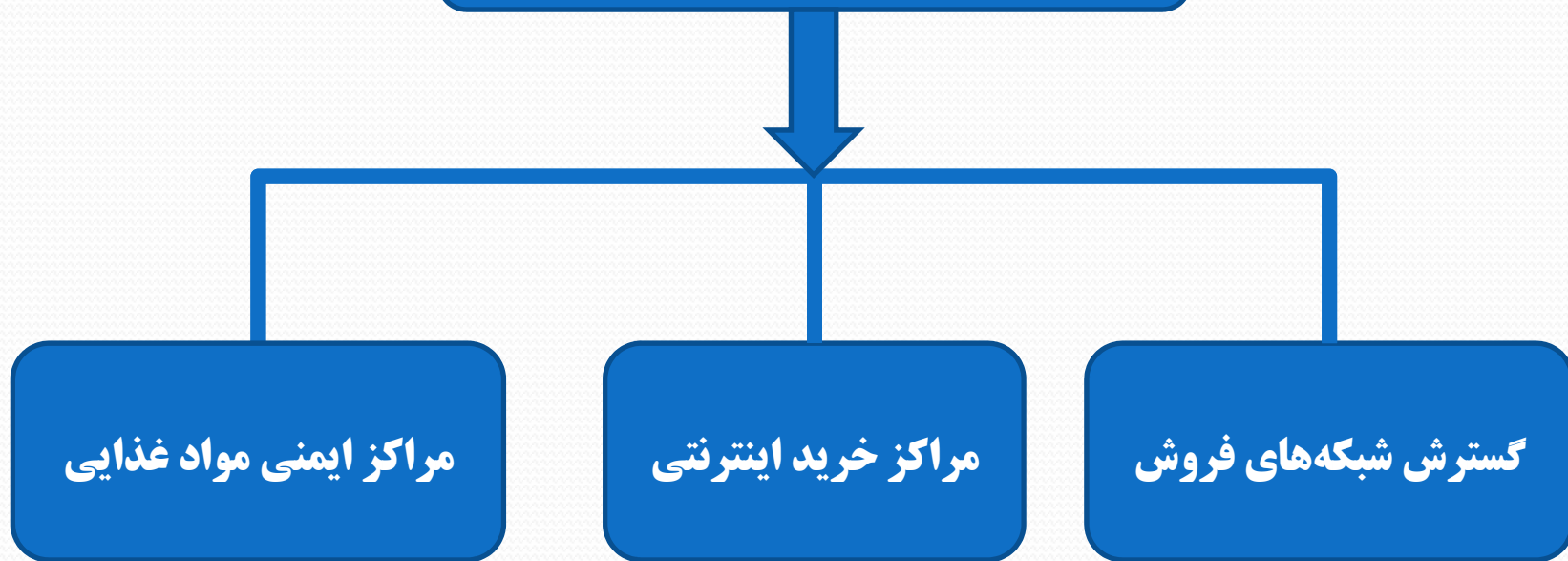
```
graph TD; A[گسترش خدمات] --> B[کاهش هزینه ها]; A --> C[کاهش زنجیره عرضه];
```

گسترش خدمات

کاهش هزینه ها

کاهش زنجیره عرضه

نقش اتحادیه‌ها



```
graph TD; A[بررسی شرکتهای تعاونی روستایی در استان فارس] --> B[آسیب شناسی]; A --> C[عملکرد]
```

بررسی شرکتهای تعاونی روستایی در استان فارس

آسیب شناسی

عملکرد

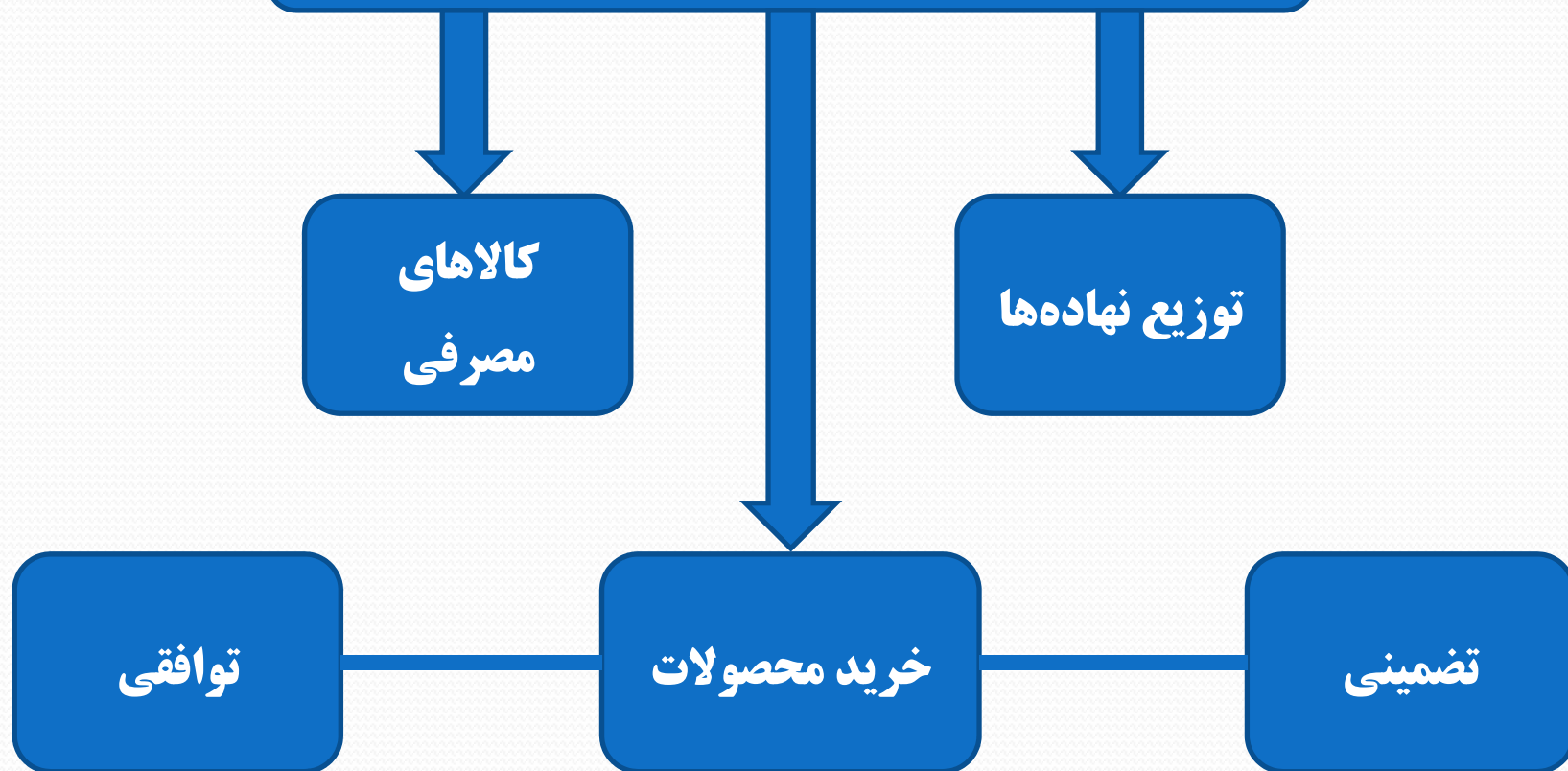
نحوه انتخاب مدیرعامل در شرکتهای تعاونی مورد مطالعه

پیشنهاد اداره تعاون شهرستان و تأیید هیئت مدیره		از طرف هیئت مدیره		
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۴۳	۳	۷	۶	داراب
۴۰	۴	۶	۶	اقلید
۳۱	۴	۹	۹	مرودشت
۳۴	۱۱	۶۶	۲۱	جمع کل

میزان مشارکت اعضاء در جلسات مجمع عمومی در شرکت های تعاونی

جمع	میزان مشارکت					
	خیلی زیاد (۴)	زیاد (۳)	متوسط (۲)	کم (۱)	هیچ (۰)	
۳۲	۲	۱۳	۱۲	۵	۰	تعداد پاسخ ها
۷۶	۸	۳۹	۲۴	۵	۰	امتیاز
۱۰۰	۱۰	۵۱	۳۲	۷	۰	درصد
۲.۷۸						میانگین کل

دامنه خدمات تعاونی‌ها



مشکلات اصلی خرید توافقی

عدم وجود
امکانات تبدیل

محدودیت دسترسی
به وام بانکی

کمبود
نقدینگی

توزیع فراوانی مشکلات برنامه خرید توافقی از دیدگاه کشاورزان

مشکلات*	فراوانی	درصد
نداشتن سرعت عمل	۲۲۰	۱۱
قیمت پایین	۲۱۲	۱۱
عدم پرداخت به موقع	۲۰۵	۱۰
عدم اعتماد به تعاونی	۲۰۱	۹
افت بالا	۱۹۹	۹
رقابت عمده فروش	۱۹۵	۹
نبود انبار	۱۸۹	۹
عدم توجه به کیفیت محصول در قیمت‌گذاری	۱۸۶	۸
دخالت اداره تعاون روستایی	۱۸۴	۸
نبود امکانات تبدیل	۱۸۰	۸
عدم استقلال مدیرعامل	۱۷۳	۸
جمع	۲۱۴۴	۱۰۰

* در بیشتر موارد بیش از یک مشکل از سوی پاسخ دهندگان مطرح شده است.

توزیع فراوانی میزان رضایت اعضا از برنامه خرید توافقی

جمع کل	میزان رضایت					
	هیچ (۰)	کم (۱)	متوسط (۲)	زیاد (۳)	خیلی زیاد (۴)	
۲۷۵	۵	۴۲	۱۰۴	۸۷	۳۷	فراوانی
۷۶۵	۰	۴۲	۲۰۸	۲۶۱	۱۴۸	امتیاز
۱۰۰	۲	۱۵	۳۸	۳۲	۱۳	درصد
۲.۷۸						میانگین کل

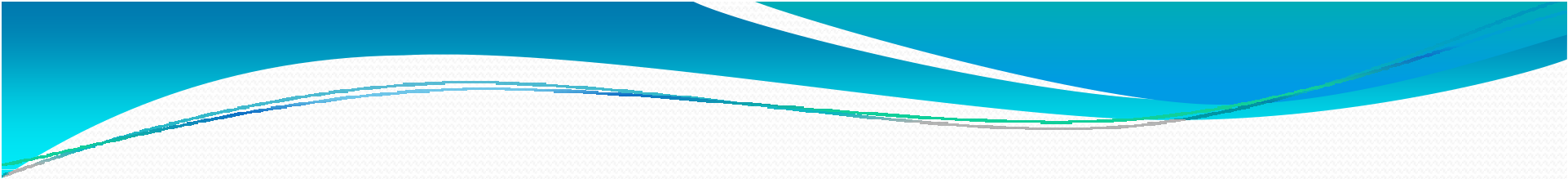
مأخذ: یافته‌های تحقیق

مقایسه ویژگی‌های تعاونی‌های کشاورزی

در حال توسعه
(DC)

ایران
(IR)

توسعه یافته
(DEV)



```
graph TD; A[شیوه ایجاد] --> B[DC دولت]; A --> C[IR دولت]; A --> D[DEV خودجوش]
```

شیوه ایجاد

DC

دولت

IR

دولت

DEV

خودجوش

برخورد دولت با تعاونی‌ها پس از تأسیس

DC

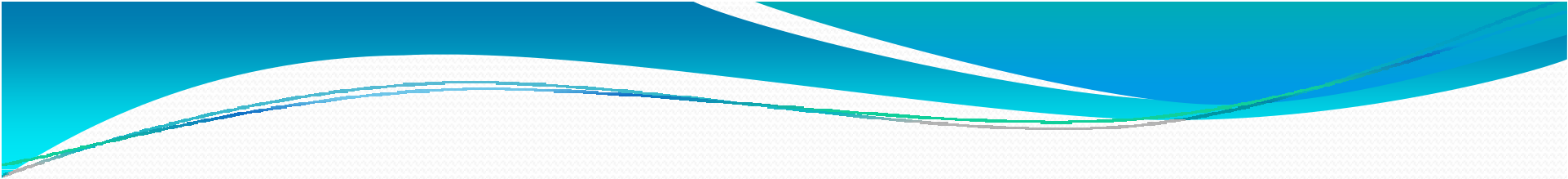
کاهش دخالت

IR

دخالت

DEV

حمایت



```
graph TD; A[دامنه خدمات] --> B[DC  
گسترده]; A --> C[IR  
محدود]; A --> D[DEV  
گسترده];
```

دامنه خدمات

DC

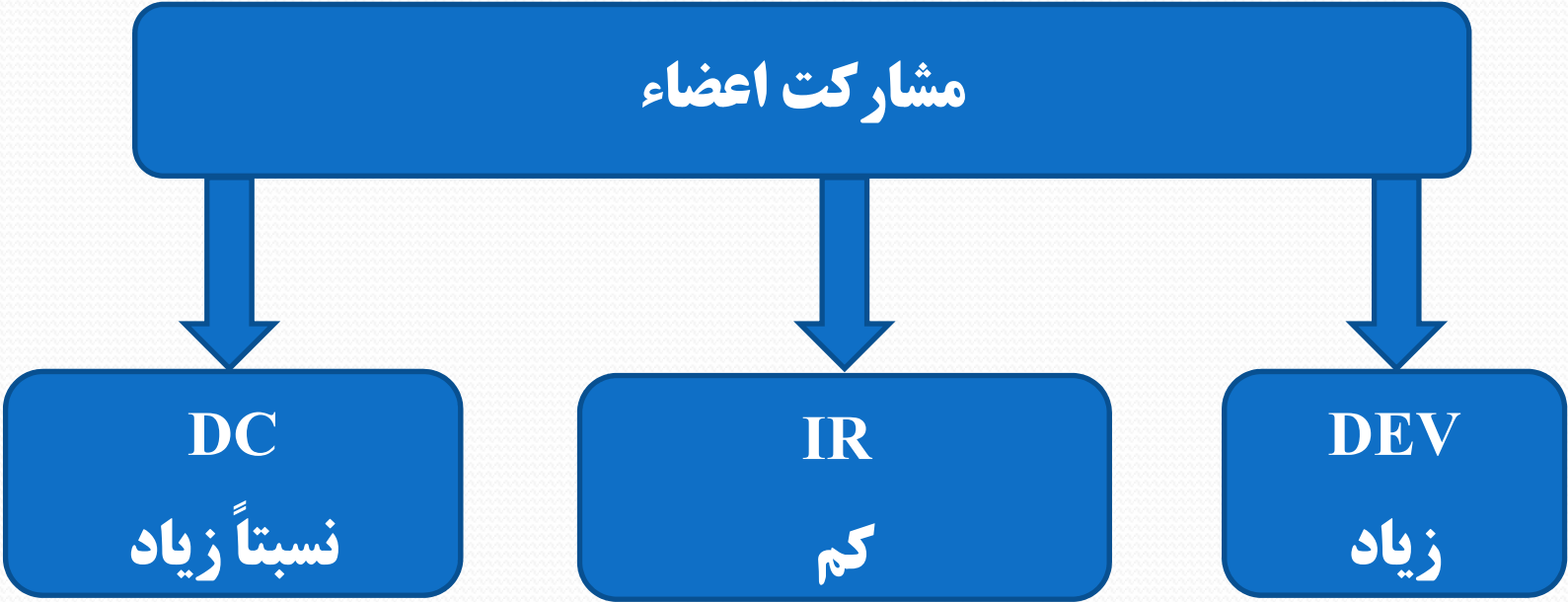
گسترده

IR

محدود

DEV

گسترده



مشارکت اعضا

DC

نسبتاً زیاد

IR

کم

DEV

زیاد

نقش اتحادیه‌های منطقه‌ای و ملی

DC

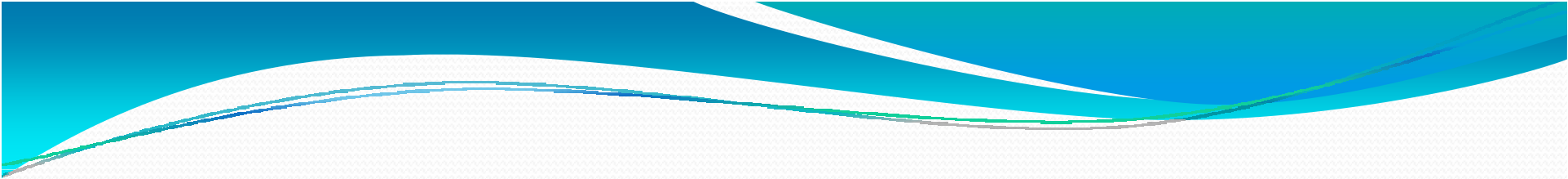
زیاد

IR

محدود

DEV

زیاد



```
graph TD; A[پرداخت سود سهام] --> B[DC  
رایج]; A --> C[IR  
نادر]; A --> D[DEV  
رایج];
```

پرداخت سود سهام

DC

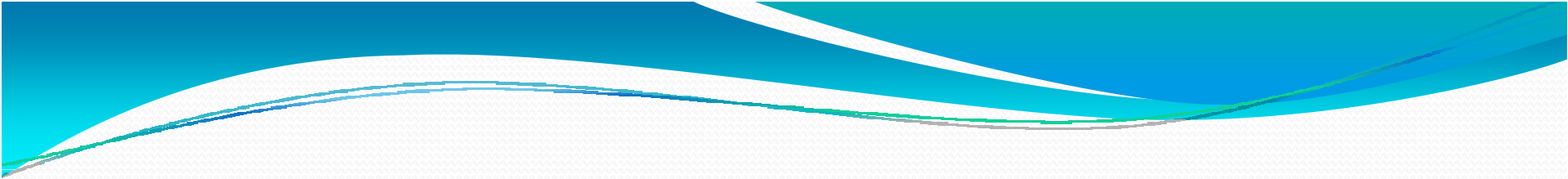
رایج

IR

نادر

DEV

رایج



```
graph TD; A[اصل مازاد برگشتی] --> B[DC  
رایج]; A --> C[IR  
نادر]; A --> D[DEV  
رایج];
```

اصل مازاد برگشتی

DC

رایج

IR

نادر

DEV

رایج

انعقاد قرارداد با اعضا

DC

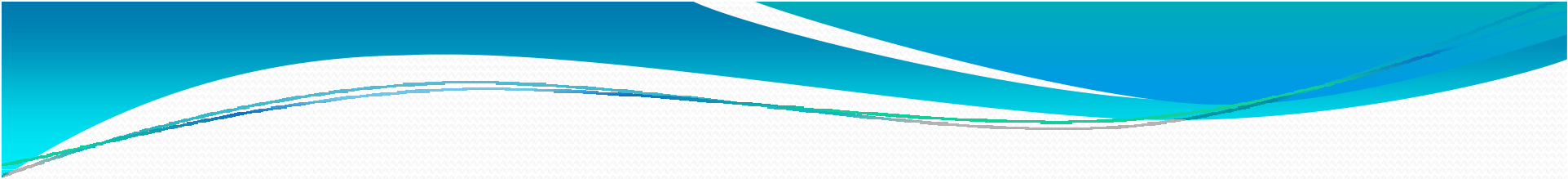
محدود

IR

وجود ندارد

DEV

رایج



```
graph TD; A[سهام سرمایه‌ای] --> B[DC  
وجود ندارد]; A --> C[IR  
وجود ندارد]; A --> D[DEV  
رو به گسترش];
```

سهام سرمایه‌ای

DC

وجود ندارد

IR

وجود ندارد

DEV

رو به گسترش

اثر بر سیاست‌گذاری و قوانین

DC

نسبتاً زیاد

IR

اندک

DEV

زیاد

```
graph TD; A[پیشنهادهای سیاستی و کاربردی] --> B[ورود به خدمات بازاریابی]; B --> C[عوامل محدود کننده]; B --> D[عوامل تسهیل کننده];
```

پیشنهادهای سیاستی و کاربردی

ورود به خدمات بازاریابی

عوامل محدود کننده

عوامل تسهیل کننده

عوامل تسهیل کننده

اساسنامه تعاونی

آمادگی مدیران برای
گسترش فعالیتها

احساس نیاز برای
بازاریابی

عوامل محدود کننده

عدم تجربه و تخصص مدیران

وابستگی به دولت

ضعف مشارکت

عوامل محدود کننده

کمبود امکانات
مالی

ضعف ارتباط در
شبکه

کمبود امکانات
فیزیکی

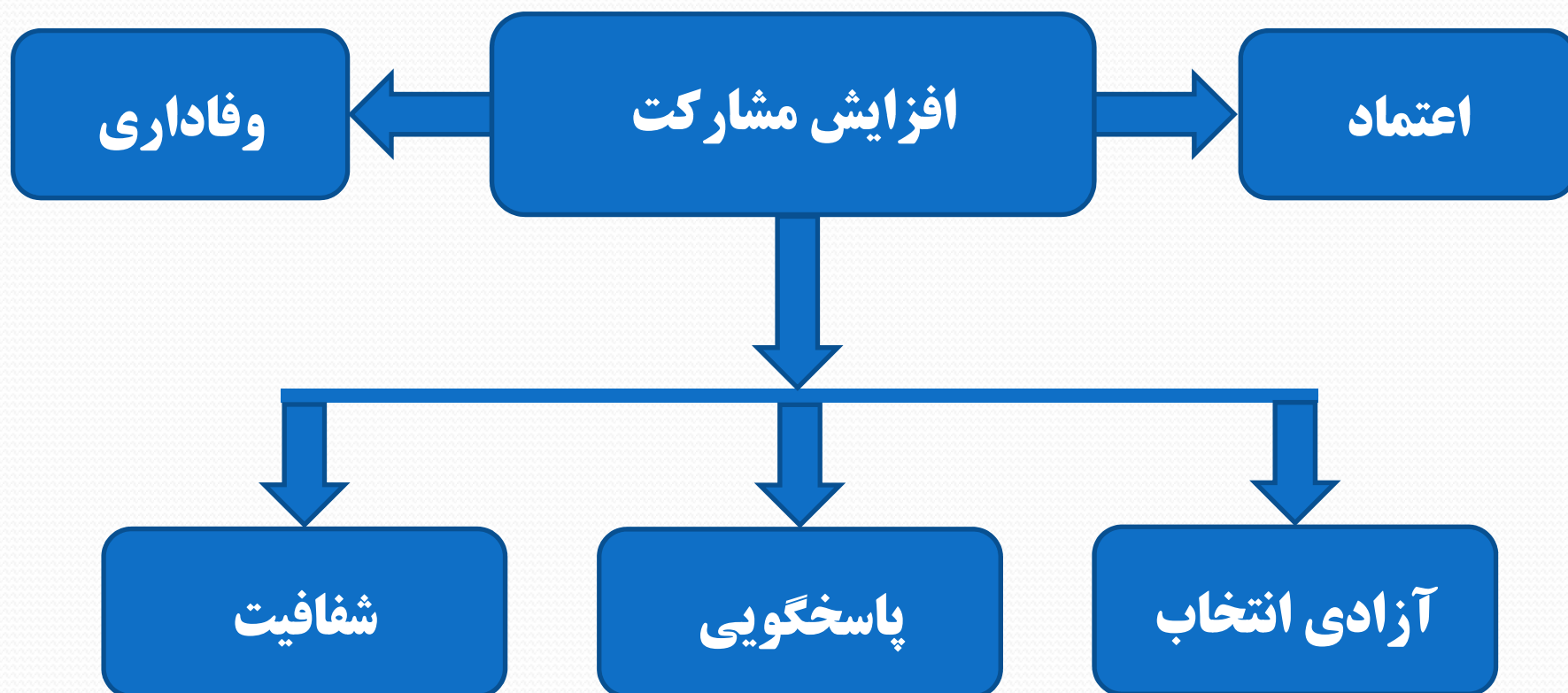


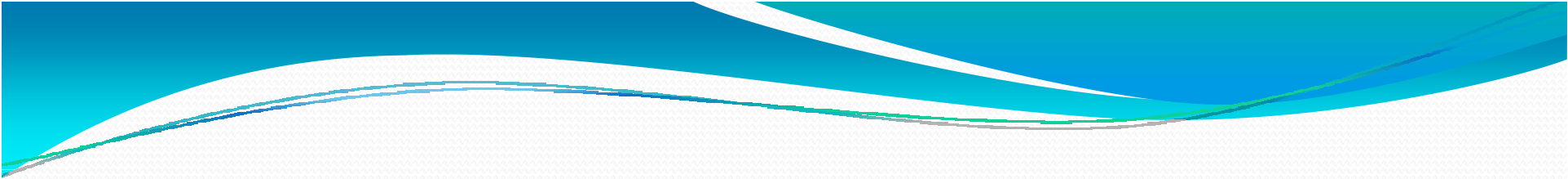
```
graph TD; A[ایجاد صندوق‌های اعتباری] --> B[پرداخت وام]; A --> C[جمع آوری پس انداز];
```

ایجاد صندوق‌های اعتباری

پرداخت وام

جمع آوری پس انداز





```
graph TD; A[افزایش اندازه] --> B[فعالیت‌های مشترک]; A --> C[ادغام]
```

افزایش اندازه

فعالیت‌های مشترک

ادغام

نقش دولت

هدایت کننده

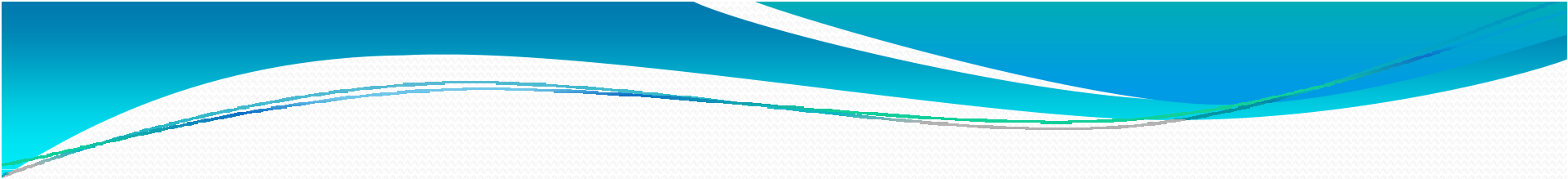
تسهیل کننده

```
graph TD; A[تسهیل کننده] --> B[قوانین و مقررات]; A --> C[صندوق توسعه بازاریابی];
```

تسهیل کننده

قوانین و مقررات

صندوق توسعه بازاریابی



```
graph TD; A[هدایت کننده] --> B[حسابرسی]; A --> C[آموزش]
```

هدایت کننده

حسابرسی

آموزش