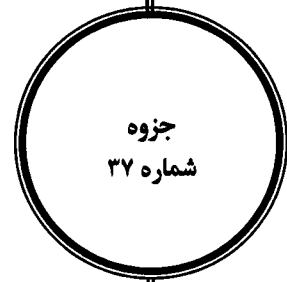
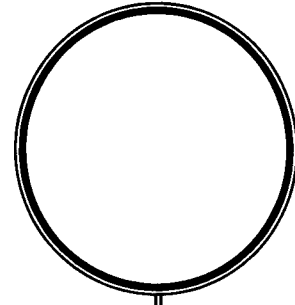


گزارشي از:

# اجلاس کارگاهی مدیریت مغازه های خرده فروش

تحت نظر سازمان بهره وری آسیا APO  
مجري: مرکز بهره وری چین CPC  
محل: شهر تایپه تایوان  
تاریخ: ۲۵-۲۲ آگوست ۲۰۰۶

معاونت امور تولیدی و بازرگانی  
آبان ۱۳۸۵



جزوه  
شماره ۳۷

وزارت بازرگانی  
معاونت توسعه بازرگانی داخلی  
مرکز امور اصناف و بازرگانان

**شناسنامه گزارش :**

- ❖ عنوان گزارش: گزارش از اجلاس کارگاهی مدیریت مغازه های خرده فروشی
- ❖ اجزای گزارش: فهرست / مقدمه / سازمان بهره برداری آسیا / مختصری راجع به کشور تایوان / بازدید ها / چهار چوب اجلاس / اهم نکات مطرح شده / نتیجه گیری / پیشنهادات
- ❖ تعداد صفحات: ۱۱ صفحه
- ❖ ماه و سال تهیه گزارش: مهر ماه ۱۳۸۵
- ❖ شماره ثبت گزارش: ۱-۵۰۱-۳۷-ت
- ❖ تاریخ ثبت گزارش: ۱۳۸۵/۸/۲۹
- ❖ حوزه تهیه کننده: امور تولیدی و بازرگانی
- ❖ تهیه کننده گزارش: محمد رضا واعظی

## فهرست

صفحه	عنوان
۲	مقدمه
۲	سازمان بهره وری آسیا APO
۴	مختصری راجع به کشور تایوان
۴	بازدیدها
۶	چارچوب اجلاس و نحوه برگزاری
۶	اهم نکات مطرح شده طی جلسات بحث و گفتگو
۸	نتیجه گیری
۹	پیشنهادات

## مقدمه:

خرده فروشی، در جهان امروز، صنعتی پویا و رو به رشد محسوب می شود. خرده فروشان به عنوان آخرین حلقه سیستم توزیع می باشند که در ارتباطی نزدیک و مستمر با مردم به سر می برند، این ویژگی توانایی پاسخ گویی فوری به خواسته ها و تغییر سلیقه مردم را مهیا کرده است. به همین دلیل به عنوان نقطه ای حساس برای تولیدکنندگان نیز اهمیت دارند. از طرفی جهانی شدن بازار، فشار شدید و فزاینده ای را بر واحدهای خرده فروش محلی که به صورت سنتی به فعالیت خود ادامه می دهند، وارد می آورد. در برخی کشورهای آسیایی، این وضعیت با حضور فروشگاه های زنجیره ای بین المللی وخیم تر شده است. به نحوی که این غول های اقتصادی با تکیه بر منابع مالی فراوان خود و استفاده از تکنولوژی پیشرفته، کاملاً بر بازار تسلط یافته و واحدهای خرده فروشی سنتی و محلی را حتی در شرف نابودی قرار داده اند.

خرده فروشان تحت شرایط فوق الذکر، هر روز بیش از قبل به اهمیت بهره وری و نقش آن در ارتقای توان رقابت پذیری واحدهای خود، پی می برند. با علم به این واقعیت سازمان بهره وری آسیا APO<sup>۱</sup> با همکاری مرکز بهره وری چین CPC<sup>۲</sup> اقدام به برگزاری اجلاس کارگاهی مدیریت مغازه خرده فروشی نمود. در اجلاس مذکور که از تاریخ ۲۲ لغایت ۲۵ آگوست ۲۰۰۶ در کشور تایوان برگزار شد. کشورهای عضو سازمان بهره وری آسیا تجربیات خود را در این خصوص مورد بحث و بررسی قرار دادند.

## سازمان بهره وری آسیا APO

سازمان بهره وری آسیا APO یک سازمان غیرانتفاعی و غیرسیاسی است که در سال ۱۹۶۱ میلادی براساس قراردادی بین چندین کشور در قاره آسیا و ناحیه اقیانوس آرام تاسیس شد.

هدف سازمان مذکور، کمک کردن به توسعه اقتصادی - اجتماعی کشورهای عضو و بالا بردن سطح زندگی در این کشورها، از طریق افزایش بهره وری و با تکیه بر همکاری متقابل تمامی اعضا می باشد. عضویت در این سازمان برای تمامی کشورهای واقع در قاره آسیا و ناحیه اقیانوس آرام که عضو کمیسیون اقتصادی اجتماعی آسیا و ناحیه اقیانوس آرام در سازمان ملل

<sup>۱</sup> Asian Productivity Organization

<sup>۲</sup> China Productivity Center

در سال ۱۹۶۵ به عضویت این سازمان درآمد) در سازمان مذکور عضویت دارند. کشورهای عضو هر ساله طی جلسه ای گزارش سالانه دبیرخانه سازمان و همچنین گزارش مالی آن را دریافت و در مورد سیاست ها و طرح های آتی تصمیم گیری می کنند. در هر کشور عضو، سازمانی به نام سازمان ملی بهره وری<sup>۲</sup> NPO وجود دارد این سازمان ها به عنوان نماینده دولت در سازمان بهره وری آسیا APO فعالیت نموده و همچنین به طور متقابل برنامه ها و پروژه های APO را در کشور خود پیگیری می نمایند. دبیرخانه سازمان بهره وری آسیا APO در واقع بازوی اجرایی این سازمان محسوب می شود که وظیفه اجرای برنامه های سالانه، ارتباط با سازمان های ملی بهره وری کشورهای عضو NPOs و همچنین همکاری و ایجاد ارتباط با سایر سازمان ها و ارگان های بین المللی را بر عهده دارد.

در ساختار این دبیرخانه شش اداره به شرح زیر وجود دارد:

- ۱- اداری و مالی<sup>۳</sup>
- ۲- تحقیقات و طراحی<sup>۴</sup>
- ۳- صنایع<sup>۵</sup>
- ۴- کشاورزی<sup>۶</sup>
- ۵- محیط زیست<sup>۷</sup>
- ۶- اطلاعات و روابط عمومی<sup>۸</sup>

---

<sup>۱</sup>-Economic And Social Commission For Asia And Pacific Of The United Nations

<sup>۲</sup>- National Productivity organization

<sup>۳</sup> Administration And Finance

<sup>۴</sup> Research And Planning

<sup>۵</sup> Industry

<sup>۶</sup> Agriculture

<sup>۷</sup> Environment

<sup>۸</sup>Information And Public Relations

## مختصری راجع به کشور تایوان

جمهوری چین که بیشتر به نام تایوان شناخته می شود کشوری جزیره ای واقع در شرق قاره آسیا و در دریای چین شرقی می باشد. این کشور با جمعیت زیاد و مساحت کم، یک منطقه پرجمعیت محسوب می شود. تا پایان سال ۲۰۰۱ جمعیت کشور تایوان ۲۲ میلیون و ۴۰۰ هزار نفر بوده است و تراکم جمعیت در هر کیلومتر مربع ۶۱۹ نفر است. آب و هوای آن مرطوب و استوایی است. به نحوی که اکثر نقاط کشور دارای طبیعت سبز و پوشیده از جنگل های انبوه می باشد و بروز طوفان هایی شدید (با سرعت حدود ۲۰۰ کیلومتر بر ساعت) در این کشور امری متداول است.

زبان این کشور چینی ماندترین است که حروف الفبای آن با زبان چینی، فیلیپینی و ژاپنی یکی است ولی ساختار کاملاً متفاوتی دارد. مذهب عامه مردم بودایی است.

پایتخت این کشور تایپه نام دارد که در شمال جزیره تایوان واقع است و بزرگترین و پرجمعیت ترین شهر این کشور محسوب می شود (با دو میلیون و هفتصد هزار نفر جمعیت، حدوداً یک هشتم جمعیت کل کشور). پول رایج در این کشور دلار جدید تایوان است حسب دستور وزارت بهداشت تایوان، از ماه نوامبر سال ۲۰۰۴ کلیه مسافری خارجی که از چین و هنگ کنگ وارد این کشور می شوند باید به مدت ده روز متوالی دمای بدنشان کنترل و ثبت شود (این عمل در مورد کلیه شرکت کنندگان در اجلاس مذکور نیز انجام شد) همچنین مسافری خارجی قبل از ورود به این کشور باید اظهارنامه بهداشتی ارائه دهند. شایان ذکر است این کشور در ایران سفارتخانه ندارد لذا اتباع ایرانی برای سفر به تایوان باید به نمایندگی های آن، در سایر کشورها مراجعه نمایند

### بازدیدها:

مرکز بهره وری چین CPC، که مجری اجلاس مذکور در کشور تایوان بود، بازدیدهایی از نقاط گوناگون و مراکز تجاری این کشور در برنامه این اجلاس قرار داده بود. اهم مشاهدات و دستاوردهای این بازدیدها به شرح زیر می باشد:

#### (۱) برج تایپه ۱۰۱:

برج تایپه ۱۰۱ در دسامبر سال ۲۰۰۴ در شهر تایپه پایتخت تایوان افتتاح شد و چون تعداد ۱۰۱ طبقه دارد به این نام خوانده می شود. کاربری این ساختمان تجاری- اداری است. هزینه ساخت این برج بالغ بر ۱/۵ میلیارد یورو اعلام شده است که به علت زلزله خیز بودن منطقه، بیشتر آن، صرف فن آوری ایمن سازی شده است.

۱- پس از پایان جنگ جهانی دوم ملیگراها به رهبری چیان کایچک از کمونیست ها به رهبری مائو شکست خوردند و به جزیره تایوان پناه بردند لذا هنوز در مورد استقلال تایوان که جزیره ای از خاک چین است اختلاف نظر وجود دارد.

اند. این آسانسورها گنجایش ۲۴ نفر دارند.

اگر عناصری همچون تیر پرچم، آنتن و منارهای مخروطی که از ملحقات ساختمان های بلند هستند، در نظر نگیریم برج تایپه ۱۰۱ با ارتفاعی بالغ بر ۵۰۸ متر بلندترین ساختمان در حال حاضر جهان خواهد بود اما با در نظر گرفتن این عناصر در ارتفاع ساختمان برج CN کانادا (برج مخابراتی تورنتو) با ارتفاع ۵۵۳ متر، بلندترین ساختمان محسوب خواهد شد.

شایان ذکر است اینگونه ساختمان های مرتفع در کشورهای در حال توسعه ارزش نمادین دارد که بیش از جنبه تجاری و اقتصادی حائز اهمیت بوده است. به عنوان مثال قیمت آپارتمان در این برج به مراتب بالاتر از سایر نقاط شهر تایپه است. البته برخی نکات مثبت که می تواند به عنوان تجربه، مورد استفاده اصناف کشور قرار گیرد نیز به چشم می خورد. به عنوان مثال استفاده از سرمایه گذاری خارجی و مشارکت حدود یکصد و هشتاد واحد خرده فروشی در ساخت این برج.

## ۲) سالن مد IDEE

یکی دیگر از مراکز تجاری که طی این اجلاس مورد بازدید قرار گرفت سالن مد IDEE بود. برخی از خصوصیات این سالن مد که می تواند به عنوان تجربیات مثبت مورد توجه اصناف نیز قرار گیرد به شرح زیر می باشد.

- اتحاد پاره از واحدهای خرده فروشی و مشارکت آنها در احداث این سالن مد
- استفاده از تکنولوژی نوین در طراحی ساختمان ویژه سالن مد
- استفاده از رایانه و برنامه های گوناگون انبارداری، بازاریابی، حسابداری و... در کنترل امور تجاری سالن مد
- ارائه خدمات گوناگون به صورت رایگان در محل سالن مد جهت جذب مشتری (مانند مهدکودک، شهربازی و سالن ورزشی)

- اختصاصی کردن بسیاری از پاساژها و سالن ها جهت بهره مندی بانوان و در راستای ایجاد محیط مناسب و آسایش آنان (علیرغم غیر مسلمان بودن اکثریت مردم)
- تزریق اکسیژن اضافی در طبقات فوقانی سالن از طریق دستگاه تهویه جهت رفع خستگی مشتریان
- استفاده از سرمایه گذاری خارجی در احداث سالن ۳۰-۷/۳

### چارچوب اجلاس و نحوه برگزاری:

همچنانکه قبلاً ذکر شد، روش APO در راستای انجام وظایف و نیل به اهداف خود، استفاده از تجربیات اعضا و تکیه بر همکاری متقابل خود آنان می باشد. لذا در این اجلاس نیز چارچوب اصلی، بحث و گفتگو و تبادل تجربیات بود که حسب نظر اکثریت شرکت کنندگان با تغییر برنامه، وقت بیشتری به آن اختصاص داده شد و در عوض ارائه گزارشات کشوری (Country Papers) به صورت سمینار لغو شد. اگر چه تمامی گزارشات کشوری به صورت مکتوب دریافت شد.

البته نظریات و بیانات برخی شرکت کنندگان، در طول جلسات بحث و گفتگو، بسیار پیش پا افتاده و ابتدایی بود که برای کشور ما قابل استفاده نمی باشد به عنوان مثال:

۱- برخی شرکت کنندگان از بخش خصوصی و با پرداخت شخصی هزینه های مربوطه در اجلاس شرکت کرده بودند و لذا صرفاً در زمینه حوزه فعالیت شرکت خود آگاهی هایی داشتند.

۲- برخی شرکت کنندگان از کشورهایی با سطح پایین اقتصادی و به مراتب عقب تر از ایران در جلسات حضور داشتند که اکثراً از تجربیات و نظریات کشور ما استفاده بردند.

۳- متأسفانه برخی از شرکت کنندگان به زبان انگلیسی آشنایی نداشتند و لذا عملاً از جلسات بحث و گفتگو بدور بودند.

### اهم نکات مطرح شده طی جلسات بحث و گفتگو

همچنانکه ذکر شد موضوع اصلی بحث ها و گفتگوها، تجربیات و نظرات شرکت کنندگان گوناگون در راستای حمایت از خرده فروشان محلی و سنتی و چگونگی ارتقای توان رقابت پذیری آنان بود. در این خصوص اهم تجربیات و عملکردهای شرکت کنندگان را می توان به بخش های زیر تقسیم نمود:

## الف) استفاده از تکنولوژی نوین (رایانه و دستگاه های POS)

حسب نظر اکثریت شرکت کنندگان یکی از مهمترین روشهای ارتقای توان رقابت پذیری یک واحد خرده فروشی، استفاده از تکنولوژی نوین و تکیه بر محاسبات دقیق و برنامه های گوناگون رایانه ای است. برپسین سزایی اسبه سبب یب واحد سربه سزایی سسی، به روس سسی امدان پذیر نیست.

شایان ذکر است حسب نظر و تجربیات اکثریت شرکت کنندگان، مانع اصلی در راه گسترش استفاده از صندوق های مکانیزه فروش در بین خرده فروشان، مسئله مالیات می باشد. زیرا بدیهی است با بکارگیری این تکنولوژی نسبت به روش سنتی شفاف سازی اقتصادی صورت گرفته و مالیات واحد، دقیقاً قابل محاسبه است.

در این خصوص روش بکارگرفته شده در راستای ترویج استفاده از POS، اعمال معافیت مالیاتی برای واحدهای بود که از این تجهیزات استفاده نمایند با این روش واحدهای خرده فروش صرفاً از مزایای POS استفاده نموده و قدم اول در راستای توسعه تجارت الکترونیک در واحدهای خرده فروشی برداشته خواهد شد. بدیهی است پس از چند سال و زمانی که این تجهیزات توسعه پیدا کردند وصول مالیات با قوانین خاص انجام خواهد پذیرفت.

### ب) آموزش افراد خرده فروش:

یکی دیگر از روشهایی که توسط آن می توان واحدهای سنتی خرده فروشی را مورد حمایت قرار داده و توان رقابت پذیری آنان را افزایش داد، تحت آموزش قرار دادن آنهاست. آموزش امری پویا و دینامیک است که در هیچ مرحله ای پایان نمی گیرد و باید مستمراً ادامه داشته باشد. حتی برخی مواقع شاید لازم باشد یک دوره آموزشی مجدداً تکرار شود اما با توجه به تغییر سریع شرایط و پیشرفت علوم، معمولاً بخش تحقیقات و پژوهش سرفصل های جدید آموزشی را تعیین می کند.

به عنوان یک تجربه قابل بررسی، کشور سنگاپور به منظور متحول کردن ساختار خرده فروشی خود، آموزش و تغییر کادر رهبری (روسای اتحادیه ها) آن را مورد نظر قرار داده

است. این کشور افراد جوان و با استعداد را شناسایی و با هدف تصدی رهبری اصناف در آینده، آنان را به کشورهای پیشرفته و دانشگاه های معتبر اعزام نموده تا پس از پایان تحصیل و مراجعه به کشور بتواند در پست ریاست اتحادیه ها، باعث تحول در نظام خرده فروش کشور سنگاپور باشند.

#### ج) ادغام خرده فروشان:

بدیهی است که یک واحد خرده فروش محلی و سنتی که به صورت منفرد فعالیت می نماید با سرمایه پایین وامکانات محدود، توان رقابت و ریسک پذیری کمتری دارد. طبعاً اگر چنین واحدهایی با یکدیگر ادغام شده و در راستای حل مشکلات خود، تشریک مساعی نمایند قادر خواهند بود توان رقابت پذیری خود را افزایش دهند.

به عنوان مثال در کشور تایوان حدود ۱۸۰ واحد خرده فروشی در تاسیس سالن مد IEDE مشارکت نموده بودند و همچنانکه قبلاً ذکر شد این سالن بسیاری از علوم و تکنولوژی روز را در خود جای داده است. قطعاتی این واحدها به صورت منفرد توان جذب چنین امکاناتی را نداشتند همچنین حدود ۱۰۰ واحد خرده فروشی نیز در ساختمان برج تایپه مشارکت نموده بودند.

#### د) جذب سرمایه خارجی:

استفاده از سرمایه گذاری خارجی، در راستای نوسازی پیکره خرده فروش محلی، یکی از تجربیات مهم برخی شرکت کنندگان در این اجلاس بود. در این خصوص تجربیات برخی کشورها مانند ویتنام، مشابهت و تناسب بیشتری با کشور ما داشت. به عنوان مثال این کشور حضور شرکت های پخش بین المللی را، منوط به پخش کالاهای ساخت ویتنام (البته درصدی نیز از کالاهای خارجی) کرده و همچنین فروشگاه های زنجیره ای بین المللی را با شرط مشارکت با واحدهای خرده فروشی محلی پذیرفته است. همچنین با هدف ایجاد رقابت و کنترل بازار، از کشورهای گوناگون (اروپا- آسیا- آمریکا) سرمایه گذار جذب نموده است.

#### نتیجه گیری:

در کشور عزیزما ایران، بخش خرده فروشی به دلایل زیر از اهمیت ویژه و خاصی برخوردار است (صرف نظر از خصوصیات ذاتی این بخش که قبلاً توضیح داده شد) لذا لازم است هرچه سریعتر مورد توجه قرار گرفته و نسبت به نوسازی و ارتقاء توان رقابت آن، اقدام نمود:

۱- به دلیل شرایط اقتصادی دوران پس از جنگ و بیکاری حاکم بر جامعه، تعداد واحدهای خرده فروشی به صورت غیرمنطقی افزایش یافته است. (با توجه به سهولت تاسیس یک واحد خرده فروشی، حتی بدون پروانه کسب). صرف نظر از اثرات مثبت

یا منفی آن، نتیجه حتمی این افزایش شاغل شدن قشر وسیعی از جمعیت ایران در این حوزه می باشد. قشری که به احتمال زیاد، تخصص یا حتی آگاهی لازم برای پیش بینی وضعیت خود در سال های آتی (باتوجه به رقابت جهانی) را ندارند و در صورتی که توسط دولت، سیاست های نوسازی و بهسازی در مورد آنها اعمال نشود، محکوم به رکود و یا حتی نابودی خواهند بود.

۲- سایر کشورهای جهان، به اهمیت این بخش پی برده و برنامه ها و سیاست های منطقی برای تحول در بخش خرده فروشی خود اعمال می کنند (منظور کشورهای پیشرفته اروپایی یا آمریکایی نیست بلکه بسیاری از کشورهای در حال توسعه، در حال نوسازی بخش خرده فروشی خود هستند).

### پیشنهادهای:

خوشبختانه در قانون نظام صنفی جدید، پتانسیل های قانونی لازم جهت نوسازی و بازسازی اصناف وجود دارد و صرفاً باید موارد قانونی مربوطه پیگیری و به مرحله اجرا گذاشته شوند. در این خصوص اهم پیشنهادهای که برپایه دست آوردهای این اجلاس تهیه شده است به شرح زیر تقدیم میگردد:

۱- ماده ۷۱ قانون نظام صنفی، در واقع تجهیز اصناف به تکنولوژی نوین و استفاده از علوم روز را مدنظر دارد. لذا اجرایی کردن آن می توان گام نخست در راستای نوسازی اصناف باشد. البته با توجه به سرعت پیشرفت علوم و تغییر پی در پی تکنولوژی شاید لازم باشد برخی مفاد آن و همچنین آیین نامه اجرایی ماده مذکور مورد بازنگری قرار گیرد.

۲- ماده ۷۸ قانون نظام صنفی در واقع اتحاد و ادغام واحدهای منفرد را مد نظر دارد. لذا اجرایی کردن آن باعث ارتقای توان رقابت پذیری اصناف خواهد بود شایان ذکر است حسب تجربیات سایر کشورها اینگونه اتحادها، لازم نیست صرفاً بین واحدهای موازی انجام پذیرد بلکه حتی بهتر است صنوف مکمل تشکیل اتحادیه دهند. به همین دلیل حتی صنوف توزیعی نیز باید بتوانند در اینگونه اتحادها شرکت نمایند. به نظر می رسد بازنگری در آیین نامه اجرایی این ماده نیز ضروری است.

۳- جذب و استفاده از سرمایه، تجربه و تخصص خارجیان در پیکره اصناف حائز اهمیت بسیار است. خوشبختانه زمینه قانونی برای این مهم نیز بگونه ای در قانون نظام صنفی وجود دارد. ماده ۸۶ این قانون، امکان تاسیس فروشگاه های زنجیره ای و بزرگ را فراهم آورده است و در آیین نامه اجرایی آن ممنوعیتی برای سرمایه گذاری اتباع خارجی وجود ندارد. البته به نظر می رسد. در خصوص جذب سرمایه خارجی توسط

اصناف کشور تبلیغات و فعالیت کمی انجام شده است و ضروریست به این امر توجه ویژه ای معطوف شود .

۴- اهمیت آموزش بر کسی پوشیده نیست ولی مسئله مهم مکانیزم و روش اعمال آن است. روشی که در کوتاه مدت بهترین جواب را بدهد برعکس اعمال کردن روش های آموزشی نامناسب هدر دادن پول و عدم دستیابی به اهداف را در بردارد. در این جا لازم می دانم مجدداً بر تجربه مهم کشور سنگاپور در خصوص اعزام حدود ۴۹۰۰ نفر از افراد جوان به دانشگاه های معتبر دنیا جهت تحصیل، با هدف جایگزین کردن رهبران فعلی اصناف (روسای اتحادیه ها) یادآور شوم. قطعاً در بین اصناف ایران و خانواده های آنان نیز افرادی با استعداد فراوان وجود دارند که در شرایط فعلی ناشناس باقی مانده و یا به سایر حوزه ها (پزشکی-مهندسی و...) کشیده می شوند. بدیهی است استفاده از این سرمایه انسانی می تواند باعث ایجاد تحول شگرفی در ساختار اصناف کشور باشد. ۴۹/د