

راهبردهای سیاسی

اسفند ۱۴۰۳
شماره ششم

سیاست نامه
علمی، تحلیلی



مطالب این شماره

- نقش تعاونی‌های لبنی در توسعه هند
- دلالت‌هایی مطالعه موردی آمول برای ایران
- پیوست: بررسی وضعیت اقتصادی، سیاسی و اجتماعی هند



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سیاست نامه علمی-تحلیلی راهبردهای صبا

بررسی شرکت تعاونی شیرآمول هند
و درس آموخته‌های آن برای صنایع شیر ایران (پگاه)

شماره ششم

اسفند ۱۴۰۳



مؤسسه راهبردهای
بازنشتگی صبا

سیاست نامه علمی - تحلیلی راهبردهای صبا بررسی شرکت تعاونی شیرآمول هند و درس آموخته های آن برای صنایع شیر ایران (پگاه)

تهیه کننده

محمد جمشیدی منش، وحید عابدینی، محمد سلیمانی

شورای سردبیری:

حسین رجب پور، امیرحسین جوزی، سینا شیخی

ویراستار

حسنی سهرابی فر

گرافیک و صفحه آرایی

امید طاهری



کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای
مؤسسه راهبردهای بازنشتگی صبا محفوظ است

فهرست

خلاصه مدیریتی	۷
نقش تعاونی‌های لبنی در توسعهٔ هند	۱۰
دلالت‌هایی مطالعه موردی آمول برای ایران	۳۶
پیوست: بررسی وضعیت اقتصادی سیاسی و اجتماعی هند	۴۶
منابع	۵۵

خلاصه مدیریتی

در این شماره از سیاستنامه به بررسی شرکت تعاونی آمول، یکی از بزرگترین و موفقترین شرکتهایی لبنی جهان، و بررسی زمینه کشور هند میپردازیم که در حوزه مردمیسازی و تعاون پیشگام است. سپس درسآموختههایی برای کشور ایران و صنایع شیر ایران (پگاه) ارائه خواهیم کرد. ابتدا نگاهی به ساختار و طراحی سازمانی شرکت تعاونی شیر آمول خواهیم داشت. سپس به طراحی برند و توسعه آن در شرکت تعاونی آمول خواهیم پرداخت. در بخش سوم درسآموختههای شرکت تعاونی آمول برای شرکت پگاه ایران بحث و بررسی خواهد شد و در نهایت در بخش پیوست زمینه کشور هند امکان مقایسه بهتری میان کار در ایران و هند به دست می‌دهد. مهمترین نتایج تحقیق حاضر به شرح زیر است:

آمول یک ساختار چند سطحی تعاونی در صنایع لبنی در هند می‌باشد. در آمول تعاونی‌های لابیات در سه لایه تولید محصول،

فرآوری و وبازاریابی فعالیت می‌کنند و حتی ملزومات و مواد واسطه‌ای مورد نیاز دامداران در لایه تولید شیر نیز مدنظر تعاونی قرار دارد. یکی از آسیب‌های تعاونی‌های موجود در کشور ما فقدان انگیزه در میان اعضا و مدیران است که این امر به سبب فرمایشی بودن تعاونی‌ها و نیز عدم توجه به ظرفیت‌ها و توانایی‌های افراد است. در آمول تلاش شده تا هر فرد متناسب با تلاش خود در درآمد و سود شریک باشد. تعاونی آمول با تنوع گسترده محصولات در سطح پایین‌ترین قیمت به همراه برجسته‌سازی نشان تجاری و استفاده از فناوری‌های نوین توانسته به یکی از بزرگترین صنایع لبنی دنیا تبدیل شود. می‌توان از تجربیات آن شرکت برای صنایع شیر پگاه استفاده کرد که شامل گام‌های زیر می‌باشد:

■ شرکت پگاه مانند شرکت آمول تنوع محصولات بالایی دارد، اما این موضوع در تبلیغات به چشم نمی‌خورد. این شرکت می‌تواند با استفاده از مزیت رقابتی تنوع محصولات، سهم بازار مناسب خود را گسترش دهد.

■ نماد شرکت آمول یک تصویر پرتکرار برای مردم هند است، در حالیکه نام پگاه تصویر و نماد مشخصی را به اذهان متبادر نمی‌کند. برای ارتقای نشان تجاری و ایجاد یک تصویر اجتماعی از نشان تجاری پگاه لازم است بودجه مسئولیت اجتماعی شرکت در راستای ارتقا آن صرف شود.

■ یکی از موفقیت‌های آمول استفاده از ظرفیت تعاونی‌ها در تولید شیر و گستردگی مخاطبان این شرکت با توجه به جمعیت بالای هند است. تولید شیر در تعاونی‌ها، فرآوری در کارخانه و بازاریابی با توجه به ظرفیت‌های موجود در بازنشستگان و کارکنان شرکت‌های صندوق می‌تواند راهبری برای توسعه فروش این شرکت تلقی شود.



■ آمول از شبکه‌های فناوری برای نظارت بر فروش و کیفیت آن استفاده خوبی کرده است. شرکت پگاه برای کاهش هزینه‌های نظارت بر تولید شیر باید به جایگاه فناوری‌های جدید مبتنی بر شبکه توجه ویژه صورت پذیرد.

■ سهامداری گسترده مردم در صنایع آمول بازار مصرف و صنعت تبلیغی گسترده‌ای برای این شرکت فراهم کرده است. صندوق بازنشستگی با مشارکت انبوه بازنشستگان در تولید و سود شرکت پگاه و ابراز آن به جامعه بازنشستگی نقش خوبی در افزایش فروش و بهبود تبلیغات شرکت پگاه خواهد داشت.

■ شرکت پگاه مانند شرکت آمول قیمت‌های مناسبی در محصولات لبنی دارد و می‌تواند با سیاستگذاری مناسب و تبلیغات هدفمند «شعار کمترین قیمت، بالاترین کیفیت» را برای خود قرار داده و با افزایش فروش، حتی بیش از قبل با وجود قیمت پایین سودآوری داشته باشد.



نقش تعاونی‌های لبنی در توسعهٔ هند



مسئله

فصل پنجم از قانون برنامه هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران به اصلاحات صندوق‌های بازنشستگی اختصاص یافته است. در بخش اصلاحات مدیریتی و مالی آمده است:

الف- وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مکلف است، ظرف مدت یک سال پس از ابلاغ برنامه، نسبت به اصلاح ساختار این صندوق‌ها اعم از ادغام، انحلال، انتقال و همچنین ایجاد سازوکار تنظیم‌گری بیمه‌های اجتماعی طی مراحل قانونی اقدام نماید.

چنان‌که از متن لایحه پیداست، صندوق‌های بازنشستگی کشوری راهی جز ادغام، انحلال یا انتقال ندارند. دولت طی سه دهه اخیر به این نتیجه رسیده است که از پس هزینه‌های اداره شرکت‌های عریض و طویل برنمی‌آید. از این رو، به تدریج شروع به برون‌سپاری و خصوصی‌سازی بسیاری از نهادها و شرکت‌های خود کرد. از سوی دیگر، تجربه تلخ خصوصی‌سازی در سالیان اخیر نیز نوعی بی‌اعتمادی در دولت ایجاد کرده است. در این وضعیت، باید از راهی غیر دولتی کردن و خصوصی‌سازی سخن گفت.

راه سوم که در قانون اساسی ما نیز از آن یاد شده است، تعاونی است. تعاونی به نوعی از کسب‌وکار اطلاق می‌شود که در آن، همه افراد کار می‌کنند؛ همه برای انتخاب مدیر و خط‌مشی کسب‌وکار خود حق رای دارند؛ و در نهایت، سود حاصل از کسب‌وکار به همه اعضا برمی‌گردد نه



فقط صاحبان کسب‌وکار.

شوربختانه تبلیغات گسترده و سوءاستفاده‌هایی که از این دسته کسب‌وکارها شد، سبب بدنامی آن‌ها گشت و به‌مرور کنار گذاشته شدند. این در حالی است که موج جدیدی از نظریات تعاون و تعاونی‌ها در دهه اخیر شکل گرفته است. این دسته نظریات از بنیان‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی تعاونی سخن گفته‌اند و نشان داده‌اند که اقتصاد تعاونی تا چه اندازه انسانی است و تا چه اندازه می‌تواند از مضرات نظام سرمایه‌داری ممانعت کند. مادر این متن می‌خواهیم ظرفیت شرکت تعاونی به‌مثابه جایگزینی برای خصوصی‌سازی را نشان دهیم. برای این مقصود، تعاونی لبنی آمول به‌عنوان بزرگترین تعاونی لبنی در جهان را توصیف و تحلیل خواهیم کرد.

نقش تعاونی‌های لبنی در توسعه هند

هند با تولید سالانه ۲۲۱,۰۶ میلیون تن شیر، در حال حاضر بزرگترین تولیدکننده شیر در جهان است (به نقل از فائو). سال ۲۰۲۳ تولید شیر سالانه در هند با نرخ ۵,۲۹ درصد نسبت به سال قبل افزایش یافته است، در حالی که میانگین جهانی ۱,۳۴ درصد است. لبنیات در هند اهمیتی حیاتی دارد چراکه زندگی میلیون‌ها خانوار روستایی به این بخش وابسته است و امنیت غذایی و اقتصادی بخش بزرگی از جامعه هند به آن متکی است. لبنیات هم دسترسی روستاییان به فرصت‌های شغلی را آسان‌تر کرده و هم کمک بسزایی به توانمندسازی زنان در این کشور داشته است، چراکه عمده‌تاً فعالیتی زن‌محور است. نکته جالب توجه این است که این رشد سریع و پایدار مدیون جنبش تعاونی در بخش لبنیات است.

جنبش تعاونی در هند در دهه پایانی قرن نوزدهم با تصویب «قانون انجمن‌های تعاونی اعتباری»^۱ ۱۹۰۴ تحت سلطه بریتانیا، بر اساس مدل رایفایزن و با دو هدف دفاع از کشاورزان در برابر رباخواران و بهبود وضعیت

1. the Co-operative Credit Societies Act



اقتصادی آنها شکل گرفت. این جنبش در شهر مدرس^۲ (چنای امروزی) آغاز شد. پس از تأسیس یک بانک تعاونی کشاورزی در آنجا، این جنبش در سراسر کشور گسترش یافت. با این حال، در طول سلطه بریتانیا، جنبش تعاونی هند بسیار آهسته و پراکنده پیش رفت.

تکامل صنعت لبنیات در هند تحت تأثیر شدید جنبش تعاونی لبنیات بوده است. این جنبش پیش از استقلال هند تنها در برخی مناطق کلکته، مدرس، بنگلور و گجرات وجود داشت. مشهورترین این شرکت‌ها اتحادیه تعاونی تولیدکنندگان شیر منطقه کایرا واقع در ایالت گجرات است که با نام آمول شناخته می‌شود. این تعاونی در سال ۱۹۴۶ در واکنش به استثمار کشاورزان لبنی در آن منطقه تأسیس شد. انقلابیون ملی‌گرا و اندیشه‌های گاندی بر دامداران تأثیر ژرفی گذاشت و منجر به توسعه تعاونی‌های لبنی شد. پس از استقلال، دولت ملی با تأسیس تعاونی‌های لبنی جدید در سراسر کشور ابتکار عمل جالبی از خود نشان داد. در سال ۱۹۶۵، دولت این استراتژی موثر را اتخاذ کرد و هیئت ملی توسعه لبنیات (NDDB)^۳ را تأسیس کرد که نقشه راهی برای انقلاب ملی شیر ایجاد کرد. دکتر واروس کورین، که «پدر انقلاب سفید» هند لقب گرفته است، اولین رئیس هیئت ملی توسعه لبنیات بود. «عملیات سیل» نام برنامه سراسری بود که در سال ۱۹۷۰ آغاز شد. این برنامه همچنین یکی از بزرگترین طرح‌های توسعه روستایی در جهان بود و با تولید رکورددار ۱,۸۸ میلیون تن در سال ۲۰۰۳-۲۰۰۴ به تبدیل شدن هند به بزرگترین تولیدکننده شیر جهان کمک کرد.^۴

2. Madras

3. National Dairy Development Board

4. Role and Contribution of Dairy Cooperatives in Development of India

<https://www.srppublication.com/role-and-contribution-of-dairy-cooperatives-in-development-of-india/>



داستان آمول

هند تا ابتدای سال ۲۰۲۴ دارای یک میلیارد و ۴۵۰ میلیون جمعیت بود که معادل ۱۷,۷۸ درصد از کل جمعیت جهان است.^۵ تا سال ۲۰۲۲، ۶۴ درصد از جمعیت هند روستانشین و ۳۶ درصد شهرنشین بوده‌اند.^۶ به علت جمعیت زیاد، این کشور همواره با مشکلات تغذیه دست و پنجه نرم می‌کرده است و یکی از مواد غذایی که همواره برای رفع گرسنگی به آن روی می‌آوردند، شیر بود. تا پیش از استقلال هند، روستاییان شیر تولید می‌کردند و شرکت‌ها و دلالان از آنان خریداری می‌کردند و می‌فروختند. در این مدل، عمده سود از آن شرکت‌های میانجی می‌شد و شرکت‌ها از روستاییان بهره‌کشی می‌کردند.

شیوه‌های تجاری استثماری که توسط کارتل‌های تجاری دنبال می‌شد، موجب پدید آمدن جنبش تعاونی شد. سال ۱۹۴۶، دامداران منطقه که از رفتارهای ناعادلانه کمپانی‌ها خشمگین شده بودند، با یاری رهبران میهن‌دوست خود تصمیم گرفتند از شر دلالان خلاص شوند و تعاونی تشکیل دهند تا آماده‌سازی، پردازش و بازاریابی تحت مدیریت خودشان باشد. آن‌ها به اعتصاب روی آوردند و سرانجام موفق به کنار زدن کمپانی‌ها و تشکیل تعاونی شدند. این تعاونی ظرف مدتی محدود توانست ظرفیت گسترده خود را برای عموم به نمایش بگذارد.

در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، هند با بحران شدید شیر روبرو بود. با وجود داشتن بزرگترین جمعیت گاو در جهان، این کشور دچار کمبود شیر بود و به شدت به واردات وابسته بود. مصرف سرانه شیر تا اواخر دهه ۱۹۶۰ به ۱۰۷ گرم در روز رسیده بود که یکی از پایین‌ترین نرخ‌ها در جهان بود و این کشور با فقر گسترده، سوءتغذیه و کمبود کالاهای ضروری دست و پنجه نرم می‌کرد.

5. . <https://www.worldometers.info/world-population/india-population/>

6. <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/IND/india/rural-population>



در همین زمان، نخست‌وزیر وقت هند، لعل بهادر شاستری، تصمیم گرفت که برای تأمین شیر مردم هند مدل آمول را در سراسر هند پیاده کند. او موفقیت آمول را برخاسته از چهار عامل مهم دانست: کشاورزان مالک لبنیات بودند؛ نمایندگان منتخب آنها انجمن‌های روستایی و اتحادیه منطقه را مدیریت می‌کردند؛ آنها افراد حرفه‌ای را برای راه‌اندازی کارخانه لبنی و مدیریت تجارت آن به کار می‌گرفتند. مهم‌تر از همه، تعاونی‌ها نسبت به نیازهای کشاورزان حساس بوده و به خواسته‌های آنها پاسخ می‌دهند.

او در سال ۱۹۶۵، هیئت ملی توسعه لبنیات را با هدف تکرار مدل آمول در سراسر هند راه‌اندازی کرد و طرح او برای افزایش تولید شیر در هند به «انقلاب سفید» مشهور شد. با کمک دولت به رشد تعاونی‌ها، هند توانست طی سه دهه، از کشوری که از تأمین شیر خود نیز ناتوان بود، به کشوری بدل شود که بزرگترین تولیدکننده شیر جهان است. این کشور، ۲۰۸ میلیارد و ۹۸۴ میلیون و ۴۳۰ تن شیر در سال ۲۰۲۳ تولید کرده است که تقریباً معادل یک چهارم کل شیر جهان است.^۷

آمول داستان موفقیتی فوق‌العاده را در پیش چشمان ما به نمایش می‌گذارد و نشان می‌دهد تعاونی‌ها می‌توانند بخشی جدایی‌ناپذیر از رشد اقتصادی در کشورهای در حال توسعه باشند. نمونه آمول بیانگر این است که دولت می‌تواند کاتالیزور، سیاست‌گذار و نهاد حمایتگر مهمی باشد اما به خودی خود بازیگر بازار نباشد. دخالت دولت نباید به گونه‌ای باشد که مانع از فرایند نهادسازی و تصمیم‌گیری در بخش‌های تعاونی شود. فروش روزانه شیر بخش مهمی از درآمد آن دسته از دامداران هندی است که گاو یا گاو میش دارند. قبل از آمول، کل فرایند، از جمع‌آوری شیر تا فروش آن و پرداخت‌ها، آلوده به ناکارآمدی و بی‌عدالتی بود. نقش واسطه‌ها آنقدر قوی بود که دامداران مجبور بودند شیر خود را به قیمت ناچیز بفروشند؛ در این

7. . <https://en.tempo.co/read/1891697/top-7-largest-milk-producing-countries-united-states-ranked-2nd>

شرایط دامداران مورد استثمار قرار می‌گرفتند. آمول بیش از ده هزار تعاونی روستایی را سازماندهی کرده و مداخلات متعددی را در طول زنجیره ارزش طراحی و اجرا کرده است. این تعاونی‌ها روزانه هزاران لیتر شیر را با هم به بازار می‌آورند که آنها را به بازیگر پیشرو در صنعت شیر هند تبدیل می‌کند.^۸ آمول، بزرگترین تعاونی لبنی هند و یکی از مهم‌ترین نمونه‌های موفق انقلاب سفید هند است. این تعاونی در طول هفتاد سال گذشته، خود را از یک سازمان کوچک منطقه‌ای تولید و بازاریابی لبنیات به یک شرکت بین‌المللی چندمحصولی تبدیل کرده است. در حال حاضر آمول بزرگترین تولیدکننده شیر گاومیش و ششمین تولیدکننده بزرگ شیر گاو در جهان است و به الگویی اقتصادی و استثنایی برای قدرت و نفع جمعی یک تعاونی کارآمد تبدیل شده است. همچنین از نظر فرآوری شیر، رتبه هشتم را دارا است. طبق گزارش شبکه بین‌المللی مقایسه مزارع (IFCN) آمول قوی‌ترین برند لبنی نیز هست.^۹

مدل آمول

آمول دارای فرم تعاونی با ترکیب سطوح مختلف کار تخصصی است. در سازماندهی شرکت‌ها، سهامداران اعضای غیرمشارکتی هستند، در حالی که در قالب تعاونی، اعضا مالکان مشارکتی سازمان هستند. تعاونی لبنی آمول اساساً سه لایه دارد: انجمن‌های روستایی (cooperative societies) - که واحد تولید و تدارک محصول هستند- اتحادیه (union) - که واحد فرآوری است- و فدراسیون (federation) که واحد بازاریابی است.

مؤسسات هر سطح، دارای تعهدات و پیوندهای ارگانیک و بین‌نهادی هستند و همین سبب می‌شود که حس وجود هدف و مسیر در فعالیت‌های

8. . Amul : A Cooperative with a Brand, Ritesh Dwivedi (2010)

9. https://amul.com/files/pdf/GCMMF_sales_Turnover_-_2022-23_-_01_04_2023_-_English_26032024.pdf

آنها ایجاد شود. برای مدیریت کارآمد این واحدها، رهبران تعاونی احساس نیاز به افراد حرفه‌ای را احساس کردند. این افراد حرفه‌ای دارای سلسله‌مراتبی مشابه با ساختار شرکتی هستند که مدیر عامل آن در رأس قرار دارد. مدیرعامل‌های کلیه این واحدها توسط هیئت‌مدیره منصوب می‌شوند. هیئت مدیره متشکل از دامدارانی است که از مناطق مربوطه می‌آیند. بنابراین، در هر سطح، تصمیم‌گیری تنها در دست تولیدکنندگان است؛ این کار به آنها احساس مالکیت می‌دهد.^{۱۰}



شکل ۱. مدل تعاونی آمول

در شکل ۱ مدل سه‌لایه‌ای تعاونی آمول ترسیم شده است. در سطح اول، تولیدکنندگان شیر قرار دارند. این افراد در انجمن‌های تعاونی لبنی روستایی (VDCS) فعالیت می‌کنند. تعداد تولیدکنندگان شیر در هند ۱۳ میلیون و چهارصد هزار نفر است که دو میلیون و هفتصد هزار نفر از آنها در ایالت گجرات فعالیت می‌کنند. وظیفه اصلی این سطح، جمع‌آوری شیر

10. A CASE STUDY OF AMUL CO-OPERATIVE IN INDIA IN RELATION TO ORGANIZATIONAL DESIGN AND OPERATIONAL EFFICIENCY

از اعضای تعاونی و آزمودن کیفیت آن و سپس، ارسال شیر تجمیع شده به اتحادیه شیر منطقه‌ای است. این سطح، برای تضمین عرضه منظم شیر و حفظ استانداردهای کیفیت آن ضروری است. شیوه حکمرانی در این سطح، دموکراسی مستقیم است. مردم به صورت مستقیم مسئولان تعاونی را انتخاب می‌کنند و در همه امور تعاونی رأی می‌دهند.



در سطح دوم، اتحادیه‌های شیر منطقه قرار دارد که متشکل از چندین انجمن روستایی است. دست‌اندرکاران این بخش، مسئولیت گردآوری شیر را از روستاها بر عهده دارند. آن‌ها شیر را به محصولات لبنی گوناگون تبدیل می‌کنند و به فدراسیون شیر ایالت، که لایه سوم آمول است، تحویل می‌دهند. شیوه حکمرانی در این بخش، دموکراسی نمایندگی است. مردم مسئولان را انتخاب می‌کنند و مسئولان به نیابت از مردم، کارهای زیر را انجام می‌دهند:

۱. انتخاب هیئت‌مدیره برای اتحادیه منطقه
۲. تصمیم‌گیری مستقل از اعضای دامدار است
۳. تدوین سیاست‌های مربوط به خرید شیر، فرآوری
۴. نظارت بر فرآوری شیر به محصولات لبنی مختلف
۵. تعیین قیمت و تضمین پاداش عادلانه برای دامداران
۶. اطمینان از جمع‌آوری به موقع و کارآمد شیر.



فدراسیون بازاریابی شیر تعاونی گجرات (GCMMF) در واقع مدیریت تعاونی را برعهده دارد. این مجموعه که بزرگترین سازمان بازاریابی مواد غذایی هند است، مسئولیت بازاریابی و توزیع محصولات لبنی برند آمول در سراسر هند و بازارهای بین‌المللی را برعهده دارد. برندسازی، تبلیغات و پیشینه‌سازی فروش از دیگر وظایف این مجموعه است. شیوه حکمرانی در این سطح، نمایندگی چندسطحی است. نمایندگان مردم در سطح منطقه، مسئولان فدراسیون را انتخاب می‌کنند و پس از آن، تصمیم‌گیری فدراسیون درباره بازاریابی، توزیع، توسعه محصولات جدید و نوآورانه، به صورت مستقل اتخاذ می‌شود. در آخر، سود حاصل از فروش محصولات، از لایه‌های بالا به سطوح پایین‌تر و تولیدکنندگان تزریق می‌شود.



شکل ۲. مراحل تولید شیر تا رسیدن به دست مشتریان



بهره‌وری تعاونی آمول

کارایی عملیاتی

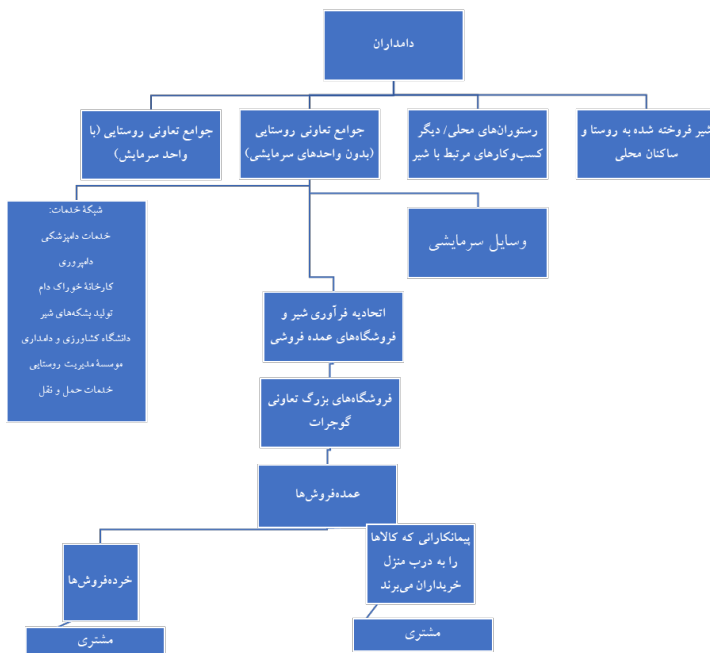
برای درک ابعاد وسعت تعاونی آمول کافی است بدانیم که گستره این شرکت تا سال ۲۰۲۰ به این نحو بوده است: ۳ میلیون و ۶۰۰ دامدار، ۱۸ هزار و ۷۰۰ انجمن روستایی، ۵ هزار تانکر شیر که به ۲۰۰ جایگاه سردخانه می‌روند؛ ۷۵۰ واحد نگهداری شیر، ۶۲ شعبه؛ ۱۰ هزار توزیع‌کننده و یک میلیون خرده فروش.^{۱۱} اگر سازمان نتواند کارا و چابک باشد، بی‌شک گستره سازمانی این چنین، او را از بهره‌وری باز می‌دارد.

کارایی عملیاتی یک سازمان مبتنی بر ماهیت استراتژی عملیات یک شرکت است. این مسئله از رسالت خود شرکت ناشی می‌شود و به مفهوم دستیابی به مزیت رقابتی از طریق عملیات گره خورده است. تصمیم کلیدی بعدی این است که کسب‌وکار به چه نوع فرایندی نیاز دارد. طراحی باید استراتژی را دنبال کند؛ بنابراین با استخراج اولویت‌ها از برنامه استراتژیک، می‌توان فرایندی را طراحی کرد که از این اولویت‌ها پشتیبانی کند. همیشه باید در استراتژی اتخاذشده توسط یک سازمان انعطاف وجود داشته باشد. استراتژی‌ها، کارایی و اثربخشی^{۱۲} سازمانی را تضمین می‌کنند زیرا با کمک استراتژی‌ها می‌توان منابع را به نحوی سامان داد که به بیشترین حد از کارایی و حداکثر مشارکت در اهداف سازمانی برسند. بنابراین، استراتژی‌ها اطمینان حاصل می‌کنند که منابع به شکلی شایسته عملی شوند. این استراتژی‌ها فقط در صورتی به درستی اجرا می‌شوند که طراحی سازمانی مناسبی داشته باشیم.

11. <https://economictimes.indiatimes.com/partnerships/how-technology-helped-amul-create-supply-chain-resilience-during-covid-19/articleshow/79492213.cms>

12. effectiveness

نظام تدارکات پویا در آمول



اگر میزان تهیه شیر افزایش یابد، همه کارخانه‌های لبنیاتی می‌توانند تداوم تولید داشته باشند. برای این کار کمک‌های مختلفی از سوی اتحادیه‌ها به کشاورزان ارائه شده است مانند خوراک دام، پودر مخلوط معدنی و خدمات دامپزشکی، برای پرورش بهتر دام‌هایی که با لقای مصنوعی زاده شده‌اند. مشخص شده است که تمام این نهاده‌ها به تولید شیر بیشتر کمک کرده‌اند. تهیه شیر در آمول از ۴۱,۴۲ هزار کیلوگرم به ۶۴,۳۸ هزار کیلوگرم افزایش یافته است که نتیجه آن رشد ۵۵,۴۲ درصدی در ۱۰ سال گذشته است. در گجرات، جوامع روستایی آنقدر سود به دست آورده‌اند که صندوقی

ایجاد کرده‌اند و با مقداری از پول آن می‌توانند کارهایی برای اعتلای روستای خود مانند راه‌اندازی مدرسه، ساختن بیمارستان و غیره کمک کنند. این امر تأثیر خوبی بر روستاییان می‌گذارد و آنها را تشویق می‌کند تا عضوی از تعاونی شوند. این انجمن‌های روستایی رابط بین اعضا و اتحادیه هستند. آمول به دامداران کمک می‌کند تا از قیمت سودآور و بازار پایدار شیر بهره‌مند شوند. علاوه بر دریافتی حاصل از فروش شیر، آن‌ها در پایان سال نیز از سود شرکت منتفع می‌شوند. متخصصان با تنوع بخشیدن به محصولات و یافتن بازار مناسب به انجمن کمک می‌کنند.

به‌کارگیری تکنولوژی

آمول برای بهبود بیشتر کارایی تولید شیر، فناوری کارآمدی را به کار گرفته است. جمع‌آوری خودکار و رایانه‌ای روند را برای میلیون‌ها دامدار کوچک متحول کرده و زمان وزن‌کشی، آزمون کیفیت و پردازش پرداخت را از چند ساعت معطلی و پرداخت در روزهای بعدی، به پنج دقیقه و پرداخت فوری تغییر داده است. با شیوه‌ای غیرمتمرکز، شیر را روزانه از فواصل کمتر از ۱۰ مایل جمع‌آوری می‌کند. آمول یک دستگاه آزمون کیفیت کامپیوتری را توسعه داد که فرآیند را برای کشاورز شفاف و منصفانه می‌کند و نیز بیشتر از زنان خرید می‌کند. این تصمیم وضعیت زنان را بهبود داده و در عین حال تصویر مثبتی از این برند ایجاد کرده است. سیستم‌های تعبیه‌شده در این انجمن‌ها قادر به شناسایی و آزمایش کیفیت شیر هستند و پرداخت نیز بر اساس کمیت و کیفیت شیر صورت می‌گیرد. این امر منجر به صرفه‌جویی در زمان و بالا رفتن شفافیت می‌شود، زیرا روزانه بیش از ۱۰۰۰ تولیدکننده وارد یک تعاونی روستایی می‌شوند.



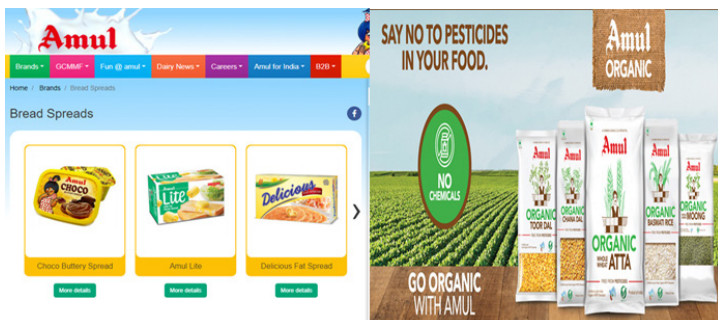
شکل ۳. دستگاه‌های آزمون کیفیت شیر در آمول

استفاده از فناوری برای بقا فدراسیون بازاریابی شیر تعاونی گجرات (FMCG) که یکی از بزرگترین شرکت‌های هند است، حیاتی است. هر جنبه از این زنجیره تأمین پیچیده از طریق فناوری، منسجم می‌شود و به مدیریت امکان دید کامل هر مرحله را می‌دهد. این بینش‌ها در دوره قرنطینه مربوط به کرونا نیز بسیار مهم شدند و به شرکت لبنی اجازه داد تا مثلاً بدانند کدام روستا به تأمین شیر کمک نمی‌کنند، کدام تانکرها کارآمد نیستند، کدام یک از ۲۰۰ جایگاه سردخانه با ظرفیت بهینه کار می‌کنند و غیره.

حفظ و نگهداری صحیح شیر، به این دلیل که کالایی فاسدشدنی است، ضروری است. انجمن‌ها برای حفظ کیفیت آن، از سیستم خنک‌کننده شیر فله‌ای استفاده می‌کنند که شیر را در دمای زیر ۴۰ درجه سانتی‌گراد حفظ می‌کند. این امر باعث کاهش هزینه‌های حمل و نقل نیز می‌شود؛ زیرا وانت فقط یک بار در روز برای جمع‌آوری شیر به منطقه‌ای که این واحد سرمایشی وجود دارد می‌رود. علاوه بر این، اتحادیه برای جلوگیری از ترش شدن شیر، مراکز سرمایشی خاص خود را دارد که به حفظ شیر تهیه‌شده از فاصله زیاد از منطقه کمک می‌کند.

انقلاب الکترونیک

آمول نخستین شرکت در قالب تعاونی است که خود را با انقلاب الکترونیک وفق داده است. در عصر ارتباطات، موانع میان سازمان تجاری و مصرف‌کنندگان، میان تولیدکنندگان و کاربران نهایی در حال شکستن هستند. این همان چیزی است که پنجاه سال پیش توسط آمول با حذف «واسطه‌ها» و نزدیک‌تر کردن «تولیدکنندگان» به «مصرف‌کنندگان» آغاز شد. این سازمان به نوآوری در محصول و همچنین فرایند اعتقاد دارد. برای دسترسی سریع ارتباطی به کمک‌های بهداشتی دامپزشکی، آن‌ها تسهیلات سیستم اطلاعات جغرافیایی GIS را معرفی کرده‌اند. اتخاذ تست‌کننده‌های الکترونیکی شیر برای اطمینان از آزمایش و اندازه‌گیری کارآمد ترکیبات شیر گامی در این مسیر است. آمول اولین سازمانی است که وب‌سایت خاص خود را دارد (www.amul.com) و فروشگاه‌هایی اینترنتی در سراسر کشور دارند که در حدود ۱۲۰ شهر فعالیت می‌کنند. نیز یک فروشگاه اینترنتی دارند که به مصرف‌کنندگان در بیش از ۲۲۰ شهر و نیز در مناسبت‌های خاص خدمات ارائه می‌کند. این مسئله با ایجاد یک شبکه فناوری اطلاعات امکان‌پذیر شده است که بخش تولید، دفاتر فروش و فروشندگان را از طریق ارتباطات ماهواره‌ای و ایمیل به هم پیوند می‌دهد.



شکل ۴. سایت‌های فروش محصولات آمول

پویایی رشد

فدراسیون بازاریابی شیر تعاونی گجرات بزرگترین سازمان بازاریابی محصولات غذایی هند با گردش مالی سالانه (۲۰۲۲-۲۳) ۷,۲ میلیارد دلار آمریکا است. تهیه روزانه شیر آن تقریباً ۲۵,۹ میلیون لیتر در روز است. این شیر از ۱۸ هزار و ۶۰۰ انجمن تعاونی شیر روستایی، ۱۸ اتحادیه عضو که ۳۳ منطقه را پوشش می‌دهند و ۳,۶۴ میلیون عضو تولیدکننده شیر جمع‌آوری می‌شود. آمول پرطرفدارترین برند کشور است و در این روند طراحی سازمانی سودمند بوده است. همانطور که بررسی‌ها نشان می‌دهد که تقریباً ۸۰٪ از کارکنان گزارش می‌دهند که کارایی عملیاتی نتیجه ساختار سازمانی پویای آمول است. آمول صادرات محصولات را نیز دارد. این سازمان در حال دریافت جایزه آپدا (APEDA) برای برتری در صادرات محصولات لبنی است.



شکل ۵. آپدا

تنوع محصولات

آمول زمانی که موفق شد کیفیت و قیمت مقرون به صرفه خود را به مشتریان خود ارائه دهد، گام بعدی را برداشت و محصولات خود را توسعه داد. در این مرحله، این شرکت تعاونی به تولید محصولات لبنی مختلفی مانند پودر

شیر، کره، پنیر، ماست، بستنی و محصولات دیگر که خاص بازار هند بود، روی آورد. این شرکت توانسته سهم بازار چشمگیری در سایر موارد نیز به دست آورد.



آمول برای دفاع از قلمرو خود محیط خرده فروشی را تغییر داده و با ایجاد فروشگاه‌ها و نمایندگی‌های خود، مستقل شده است تا تجربه کامل برند را به مصرف‌کنندگان ارائه دهد. نمایندگی‌های آمول در سال ۲۰۰۲ راه‌اندازی شد و اکنون ۴۰۰ سالن در سراسر کشور وجود دارد که ۳ درصد به کل گردش مالی این برند در سال گذشته کمک کرده است. نمایندگی‌های آمول در شرکت‌های بزرگ فناوری و مؤسسات آموزشی و ایستگاه‌های قطار و مترو حضور دارند. این شرکت تعاونی بزرگ‌ترین برند شیر در آسیا است که بیش از ۳۰ برند مختلف از محصولات لبنی مانند پنیر، بستنی، شیر تغلیظ‌شده، پیتزای آماده، نوشیدنی‌ها و غیره را به بازار عرضه می‌کند. دو برند آمول کول و کول کافی عملکرد بسیار خوبی داشته‌اند و در برابر نام‌هایی چون ماهاناندا و یجای، میلما و دیگر برندهای تعاونی شیر و نیز شرکت‌های بین‌المللی نظیر نستله، بریتانیا و مادر دیری توانسته‌اند از خود دفاع کنند.



آمول طیف متنوعی از محصولات متنوع مانند کره پخت‌وپز، کره کم‌چرب و غیره را در کنار محصول اصلی خود معرفی کرده است. پوشش تمام بخش‌هایی که یک رقیب می‌تواند در آن وارد شود مانعی قوی برای رقبا ایجاد می‌کند و نقشی تهاجمی برای دفاع از موقعیت خود در بازار ایفا می‌کند. بستنی‌های آمول ۲۵ درصد از سهم بازار را در اختیار دارد درحالی که مادر دیری ۹ درصد سهم دارد و هول کوالیتی والز^{۱۳} با ۲۸ درصد پیش‌تاز بازار است. آمول دائماً درگیر استخراج استراتژی متقابل برای افزایش سهم خود از بازار است. این شرکت بستنی‌های پروبیوتیک را برای افراد آگاه از سلامت ارائه کرده است که می‌تواند محصولی امیدوارکننده برای حفظ سلامت و استحکام خانواده باشد. این محصول با این ایده به بازار عرضه شد. سهم بازار شکلات آمول ده درصد است درحالی که سهم بازار شکلات کدبوری^{۱۴} هفتاد درصد است. آمول در حال تغییر استراتژی خود در دسته شکلات است تا فروش محصولات شکلات خود را افزایش دهد. استراتژی آمول شناسایی شکاف‌های بازار و پرکردن مناسب آنهاست.

تخصص‌گرایی

آمول هرگز درباره مسائل تخصصی سازش نمی‌کند و تصمیم‌گیری و مدیریت را به دو بخش تقسیم کرده است. دامداران عضو همیشه در تصمیم‌گیری و کنترل آمول شرکت دارند و از سوی دیگر مدیران حرفه‌ای و تکنوکرات‌ها برای پیش‌بردن مدیریت منصوب می‌شوند. زمان تأسیس آمول، رشته‌های مرتبط با توسعه روستایی و مدیریت تخصصی کسب‌وکارهای روستایی وجود نداشت؛ بنابراین تعاونی آمول تصمیم گرفت که خود دانشگاهی تأسیس و رشته‌هایی را تدوین کند که برای مدیریت و سامان‌دهی به این تعاونی بزرگ مفید باشد.

13. HUL-quality walls

14. Cadbury



شکل ۶. تصویر و لوگوی دانشگاه ایرما

قدرت برند

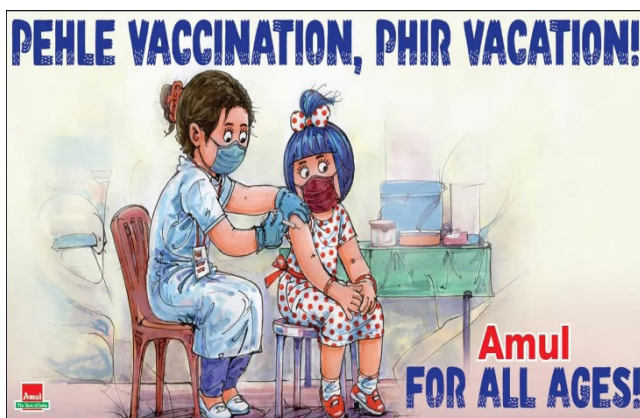
برند قدرت هر سازمانی است و فقط با مهارت‌های بازاریابی و با ارزش دادن به مشتریان می‌توان آن را توسعه داد. این کار با تشکیل فدراسیون بازاریابی شیر تعاونی گجرات در سال ۱۹۷۴ انجام شد. این واحد به بازاریابی سازمان تبدیل شد و به تمرکز بازاریابی همه محصولات کمک کرد. آمول از حمایت قوی مدیران روستایی موسسه مدیریت روستایی آناند^{۱۵} برخوردار است. این موسسه بخشی جدایی‌ناپذیر از مدل آمول است و در ایجاد این ویژگی‌ها در فدراسیون و اجرای برنامه توسعه مدیریت کمک کافی کرده است.

برگ برنده پیروزی آمول در قدرت برندسازی آن نهفته است. شعار «طعم هند» نه تنها طعم محصولات آن را در بر می‌گیرد، بلکه حسی از اصالت و میهن‌پرستی را نیز برمی‌انگیزد. این مسئله باعث می‌شود آن‌ها احساس اتصال عاطفی به برند پیدا کنند. علاوه بر این، در خط مقدم روایت برندسازی آمول، شخصیت عروسک محبوب آمل قرار دارد. این شخصیت تپل با لباس خال‌خالی، فقط یک کارتون نیست؛ او نمادی از ارتباط‌پذیری است. نظرات طنزآلود او درباره مسائل جاری در شبکه‌های اجتماعی او را به نوعی سخنگوی مردم عادی هند تبدیل کرده است و یک پیوند منحصر به فرد میان آمول و مصرف‌کنندگان آن ایجاد کرده است.

15. Institute of Rural Management Anand (IRMA)



بیلبردها و تبلیغات چایی طنزآمیز با حضور دختر آمول، که در مورد همه چیز از سیاست تا فرهنگ عامه نظر می‌دهند، در حفظ و زنده ماندن برند در گفتمان عمومی بسیار موثر بوده است. در دنیایی که توجه کوتاه است، آمول بر هنر ماندگاری تسلط یافته است.



تصمیم‌هوشمندانه‌آمل برای اتخاذ یک رویکرد نام‌گذاری محصول یکپارچه، قدرت برندسازی آن را بیشتر برجسته می‌کند. با استفاده از یک نام‌گذاری ثابت در سراسر طیف محصولات خود، آمل تلاش‌های بازاریابی را ساده کرده و مدیریت هزینه‌ها را روان می‌سازد. این انسجام نه تنها یک استراتژی کاملاً فکر شده را نشان می‌دهد، بلکه اعتماد مصرف‌کننده را نیز تقویت

می‌کند، زیرا نام "آمول" مترادف با کیفیت و طعم می‌شود.

تبلیغات آمول تا به امروز عالی بوده است، زیرا آمول ذائقهٔ هندی‌ها و نیز جوانان مدرن را می‌شناسد. پویش «طعم هند» ثابت کرده است که یک پویش پیشگام است. در دنیای امروز، نام تجاری مانند قراردادی با مصرف‌کنندگان عمل می‌کند؛ قراردادی که به خریدار اطمینان می‌دهد که خواسته‌های او با کیفیت و قیمت منصفانه برآورده خواهد شد. شما باید دائماً برند خود را نو کنید تا بتوانید از آن به‌عنوان قرارداد استفاده کنید. زمانی که برند نتواند انتظارات مشتری را برآورده کند، قرارداد ارزش خود را از دست می‌دهد یا می‌توان گفت که ایمان مصرف‌کننده سست می‌شود. آمول به طور مداوم استراتژی بازاریابی و برندسازی خود را بررسی می‌کند تا مبادا تعهدات خود در قراردادش با مصرف‌کنندگان را نقض کند. همچنین این یک واقعیت است که وقتی آمول برای نخستین بار به فکر صادرات به غرب آسیا و حتی به ایالات متحده افتاد، به دلیل وفاداری مشتریانی بود که حتی زمانی که از خانه دور بودند همچنان هوس «طعم هند» را داشتند.

بقای برند به کیفیت آن بستگی دارد و اگر برابر یا فراتر از آنچه خریدار انتظار دارد نباشد، فروش کاهش می‌یابد. کیفیت جزء حیاتی یک برند خوب است. «مزایای اصلی»^{۱۶} - چیزهایی که مصرف‌کنندگان انتظار دارند- بسیار مهم‌اند و باید به خوبی و مداوم ارائه شوند. در هنگام فروش محصولات غذایی، برند باید همیشه دارای بالاترین استانداردهای بهداشتی و باکتری‌شناسانه باشد. طعم بالاترین ویژگی است و باید خوشمزه باشد.

یکی از قابل توجه‌ترین جنبه‌های استراتژی بازاریابی آمول، تطبیق‌پذیری آن در پاسخگویی به گروه‌های مختلف جمعیتی است. خواه این مشتریان، جوانانی باشند که به دنبال سلامتی و گزینه‌های کم‌چرب باشند خواه عاشقان شیرینی جات و مشتاق بستنی. خط تولید محصولات آمول شامل نسل‌ها و سلیقه‌ها می‌شود. این انعطاف‌پذیری، همراه با ارتباط پایدار با



مصرف‌کنندگان، گواهی بر برنامه‌ریزی دقیق پشت تلاش‌های بازاریابی آن است.

مشتری همیشه راضی خواهد بود اگر همان چیزی را دریافت کند که در افزایش پول داده است. آمول همیشه به مصرف‌کننده اهمیت می‌دهد و محصولی با کیفیت بسیار بهتر از سایرین عرضه می‌کند. برچسب قیمت محصولات آمول همواره بر افزایش سهم آن در بازار متمرکز بوده است ولی نه به بهای سوءاستفاده از مصرف‌کنندگان. حتی زمانی که شرایط نامطلوب سبب کاهش عرضه محصولات می‌ماند کره شده بود، آمول در برابر رویه متداول افزایش قیمت‌ها مقاومت کرد.

در دسترس بودن یکی دیگر از معیارهای مهم برای افزایش فروش است. اگر شرکت هزینه زیادی برای ایجاد تصویر مثبت از برند پردازد اما شبکه توزیع نتواند آن را به دست مشتری برساند، کل کمپین ممکن است شکست بخورد. طی این سال‌ها، آمول بهترین شبکه توزیع کشور را ساخته است. محصولات آمول از طریق یک زنجیره سرد به صدها شهر و شهرستان می‌رسد که این امر نه تنها در دسترس بودن محصولات را تضمین می‌کند، بلکه موجب می‌شود محصول در دورترین نقطه کشور نیز با همان کیفیت به دست مشتری برسد. آمول نه تنها از پویش‌های تلویزیونی بلکه از پویش‌های جاده‌ای و پوستر نیز استفاده می‌کند. به همین دلیل است که در مناطق روستایی / شهری کشور نفوذ بسیار عمیقی دارد. گاهی اوقات، شرکت‌ها ممکن است مرکب برخی اشتباهات شوند یا ممکن است مشتری فکر کند که اشتباه کرده است اما استراتژی بازاریابی مترقی همیشه می‌گوید حق با مشتری است. آمول سیستم رسیدگی به شکایات بسیار کارآمدی دارد. آن‌ها همیشه به شکایات مشتری گوش می‌دهند و موضوع را تا جایی که ممکن است اصلاح می‌کنند. بیش از پنجاه سال است که آمول با تعهد بسیار زیادی به مصرف‌کننده خود خدمت کرده است. آمول که یک ابر برند در هند است، تجسم کیفیت، ارزش قائل شدن برای پول مشتریان، در دسترس بودن و خدمات است.



نقاط ضعف آمول

مانند هر سازمان دیگری، آمول نیز دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود است. نقطه قوت آمول در فداکاری اعضای تولیدکننده آن، فناوری، مدیریت زنجیره تأمین، ارزش‌ها و ابتکارات منابع انسانی است که در ساختار و راهبردهای سازمان و رهبری دوراندیشانه آن نهفته است. نقاط ضعف آن نیز گلوگاه‌های ساختاری و همچنین عملیاتی خاصی است که آمول باید برای عملیات درست و پایدار و برای بردن سازمان به سطوح بالاتر آنها را برطرف کند. بر اساس تحلیل عمیق عملیات و براساس بازخورد جمع‌آوری شده از کشاورزان، فروشندگان، کارکنان و متصدیان آمول، اقدامات زیر برای بهبود کارایی پیشنهاد شد:

بیانیه مأموریت

همانطور که از دیدگاه کارکنان، مأموریت نقش بسیار مهمی در کار مؤثر سازمان دارد. آمول اخیراً شروع به آگاه کردن اعضا و کارمندان از بیانیه مأموریت سازمان کرده است، اما در سطوح خاصی مردم از آن مطلع نیستند. آمول باید سعی کند بیانیه مأموریت خود را بین اعضا و کارمندان منتشر کند تا آنها بتوانند بهترین کمک را برای دستیابی به مأموریت و اهداف آمول داشته باشند.

توسعه اعضا

تعداد اعضای تولیدکننده در آمول در حال افزایش بوده است، اما با نگاهی دقیق‌تر متوجه می‌شویم که درصد رشد در حال کاهش بوده است. این ممکن است رشد آینده سازمان را مسدود کند. آنها می‌توانند برنامه‌های فرهنگی که جنبه‌های توسعه‌ای تعاونی‌ها را نشان می‌دهد برگزار کنند. همچنین می‌توانند برنامه‌های رایگان مراقبت از دام را برای آنها ترتیب دهند که چه بسا روستاییان برای عضویت در آن ترغیب شوند.



تغییرات در قانون تعاونی

قانون تعاونی حدود هشتاد سال پیش توسط دولت استعماری ایجاد شده بود. دولت انگلیس، تحت فشار کشاورزان مجبور به ایجاد تعاونی شد. انگلیسی‌ها به هندی‌ها ایمان نداشتند، بنابراین آنها در قانون تعاونی گنجانده بودند که مسئول ثبت تعاونی‌ها باید عضو هیئت‌مدیره باشد. در هند مستقل، ما باید نقش تعاونی‌ها را در توسعه روستایی درک کنیم. توسعه واقعی زمانی می‌تواند رخ دهد که ما قانون تعاونی را غیرسیاسی کنیم.

آگاهی بخشی به مناطق ناشناخته

اگرچه آمول پروژه‌های زیادی را برای آگاهی بخشی به مردم در زمینه نگهداری از دام و امکاناتی برای پرورش بهتر انجام داده است، اما متأسفانه این برنامه‌ها در مناطقی متمرکز شده است که میزان سواد بالایی دارند. مناطق دورافتاده که مناطقی پرتوان برای تولید شیر هستند باید توسط آمول به کار وارد شوند. لازم است برنامه‌های گسترده‌ای برای جذب کشاورزان برای عضویت در انجمن‌ها انجام شود. برخی توضیحات یا تجربه‌های تولیدکنندگان باید در آنجا ارائه شود تا بتوان آنها را به راحتی متقاعد کرد.

دسترسی به برق

با وجود اینکه آمول در زمینه فناوری اطلاعات پیشرفت زیادی کرده است اما در روستاهایی که کمی عقب مانده‌اند پذیرش این فناوری دشوار است. مشکل برق هم وجود دارد. برای این کار آنها می‌توانند پشتیبان برق مناسب داشته باشند و حتی از ژنراتورها استفاده کنند. آنها همچنین می‌توانند از اداره برق کمک بگیرند تا انرژی لازم برای راه‌اندازی واحد بوم مدل کسب‌وکار^{۱۷} و کارخانه‌های سرمایش در زمان اوج جمع‌آوری را در اختیار آنان بگذارد.



دلالت‌هایی مطالعه موردی آمول برای ایران



دلالت‌های مطالعه موردی آمول برای ایران

مطالعه تجربه آمول به عنوان یک ساختار چند سطحی تولید که زنجیره ارزش شیر را به طور کامل در برد می‌گیرد نشان می‌دهد که تمرکز بر مفهوم تعاونی در معنای واقعی کلمه که یک نظام انگیزشی مناسب جهت همکاری و هماهنگی بین اعضا را ارائه می‌کند می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و تقویت نظامات تولیدی شود. در قالب تعاونی، اعضا، مالکان ساختاری هستند که با مشارکت خود آن را ایجاد کرده و در گذر زمان بستر توسعه آن را فراهم می‌آورند. در آمول تعاونی‌های لبنیات در سه لایه تولید محصول، فرآوری و بازاریابی فعالیت می‌کنند و حتی ملزومات و مواد واسطه‌ای مورد نیاز دام‌داران در لایه تولید شیر نیز مد نظر تعاونی قرار دارد (در آمول کمک‌های مختلفی از سوی اتحادیه‌ها به کشاورزان ارائه شده است مانند خوراک دام، پودر مخلوط معدنی و خدمات دامپزشکی، برای پرورش بهتر دام‌هایی که با لقاح مصنوعی زاده شده‌اند). این امر موجب شده است که انگیزه کافی در دامداران برای کسب منفعت از خرید در حجم انبوه و به قیمت پایین‌تر تحت اشراف و با رعایت استانداردهای آمول دنبال شود. ایجاد ارتباط مستقیم بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان شیر با حذف واسطه‌ها از دیگر مزیت‌های آمول است. که ضمن ایجاد سود مناسب برای تولیدکننده، ظرفیت استفاده از صرفه به مقیاس‌های اقتصادی را فراهم آورده است.



از مشخصه‌های صنعت شیر ایران، وجود تعداد زیادی تولیدکنندگان خرد به روش‌های سنتی در کنار برخی واحدهای تولید صنعتی و مدرن است. در این میان وجود یک نیروی متکثر و در عین حال پراکنده با سطح تولید اندک، ضرورت طراحی سازوکارهایی ایجاد همکاری و هماهنگی بین تولیدکنندگان را دوچندان می‌کند. از این رو می‌توان با طراحی یک ساختار چند لایه‌ای، کل یا بخش بزرگی از زنجیره ارزش را تحت ساختار حقوقی تعاونی، به یکدیگر متصل کرده و از منافع حذف واسطه‌ها بهره‌برد.

یکی از آسیب‌های تعاونی‌های موجود در کشور ما فقدان انگیزه در میان اعضا و مدیران است که این امر به سبب فرمایشی بودن تعاونی‌ها و نیز عدم توجه به ظرفیت‌ها و توانایی‌های افراد است. در آمول تلاش شده تا هر فرد متناسب با تلاش خود در درآمد و سود شریک باشد (پاداش و سود با توجه به ارزش کالای عرضه‌شده توسط اعضا تعیین می‌شود). از سوی دیگر هرچند بخشی از مدیران توسط دولت تعیین می‌شوند اما از یک سو تاکید بر مدیریت تخصصی زمینه ساز ارتقای بهره‌وری شده و از سوی دیگر ایجاد سیستم گردش مدیران موجب شده که مدیران انگیزه فساد کمتری داشته باشند.

دادن ماهیت اجتماعی به کسب و کار و به طور خاص اختصاص بخشی از سود به فعالیت‌های اجتماعی از جمله ارتقای آموزش و بهداشت در منطقه تولید نیز از دیگر درس‌آموخته‌های بررسی آمول است. آمول کسب و کار خود را در سطوح مشخصی به عنوان یک کسب و کار اجتماعی تعریف کرده است و این موجب شده هم‌اعضای آمول و هم ساکنان مناطقی که آمول در آن فعال هستند از سرریز فعالیت‌های آمول مثلاً در حوزه مدرسه‌سازی یا ارتقای بهداشت منتفع شوند. در کشور ما معمولاً این جنبه‌های کسب و کار اجتماعی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است و اگر ساختارهای تعاونی علاوه بر اهداف



اقتصادی خود، تلاش داشته باشند تا نقش اجتماعی موثری را دنبال نمایند؛ به تحقق اقتصاد مردمی در سطحی عمیق تر و در معنایی اصیل تر کمک می‌کنند.

علاوه بر موارد فوق، بررسی تجربه آمول حاوی نکات زیر است که می‌تواند در تجربیات مردمی سازی مورد توجه قرار گیرد:

- استفاده از فناوری‌های روز جهت اتصال اجزای مختلف زنجیره ارزش، تسهیل تولید و بازاریابی، ارتقای نظارت که ضمن کاهش هزینه های تولید، هزینه های مدیریت تعاونی ها را نیز کاهش داده است.
- تمرکز بر مدیریت مشارکتی صرفا در حوزه‌هایی که امکان پیاده سازی آن وجود دارد و نه تمامی حوزه‌ها. آمول به این نتیجه رسیده است که باید مرز دقیقی برای مشارکت استخراج کرد و ضرورتی ندارد که همه اعضا در همه امور به صورت مشارکتی فعالیت کنند.
- ضرورت ارتقای سرمایه انسانی از طریق تعریف برنامه‌های آموزشی منظم برای کارکنان و همچنین ذی نفعان دخیل در امر تولید.
- توجه ویژه به ساختن یک تصویر اجتماعی مثبت و حفظ این تصویر در میان عموم ذی نفعان و مردم

پیشنهادهای برای صنایع شیر ایران

با توجه به نکات فوق می‌توان توصیه‌های زیر را برای صنایع شیر پگاه ارائه نمود:

توجه به تنوع محصولات

یکی از نقاط قوت آمول، طیف گسترده محصولات آن می‌باشد. پگاه با بیش از ۵۷۰ محصول متنوع همانند شرکت آمول، می‌تواند رقبای خود را با مزیت افزایش تولید این محصولات متنوع کنار گذاشته و

سهام خوبی در بازار را تصاحب کند. این شرکت باید در زمینه بازاریابی و تبلیغات با راهبردهای مشخص تری ادامه فعالیت داده و با استفاده از مزیت رقابتی تنوع محصولات، سهم بازار مناسب خود را گسترش دهد.

نشان تجاری

مسکات آمول که در تبلیغات آنها استفاده می شود به نماد آنها در سراسر جهان تبدیل شده است. شرکت پگاه با توجه به سابقه طولانی خود در جامعه ایران که در طول ۶۶ سال گذشته، سه بار تغییر کرده اما در هر بار تغییر، سردیس گاو به عنوان اصالت این برند بر محصولات صنایع شیر ایران به یادگار مانده است می تواند نشان خود را در بین مردم محبوب سازد. برای ارتقای نشان تجاری و ایجاد یک تصویر اجتماعی از برند لازم است بودجه مسئولیت اجتماعی شرکت به بخش ها و مناطق تولید شیر یا فرآوری آن اختصاص یابد و با سرمایه گذاری روی پروژه های اجتماعی نظیر ساخت مدرسه یا درمانگاه، سرمایه اجتماعی شرکت در میان مردم و کارکنان تقویت شود.

برای مثال شرکت پگاه می تواند در راستای مسئولیت اجتماعی خود با آموزش افرادی در مناطق تولید شیر، به بهروری و افزایش کیفیت شیر و نیز تولید اشتغال در آن مناطق کمک کند.

زنجیره ارزش پسینی و بازاریابی

ضروری است که برنامه ریزی های شرکت با لحاظ کل زنجیره ارزش مد نظر قرار گیرد. تولید شیر در تعاونی ها، فرآوری در کارخانه و بازاریابی با توجه به ظرفیت های موجود در بازنشستگان و کارکنان شرکت های صندوق می تواند راهبری برای توسعه فروش



این شرکت تلقی شود.

یک پلتفرم برخط برای هماهنگ‌سازی بین تولیدکنندگان و خریداران شیر نیز می‌تواند کمک کننده‌ای بزرگ برای از بین بردن واسطه باشد. این پلتفرم می‌تواند امکان مستقیم کردن معاملات و افزایش شفافیت در فرایند خرید و فروش را فراهم کند. ضمناً، ایجاد تبلیغات و بازاریابی مناسب برای جلب توجه تولیدکنندگان و خریداران نیز در توسعه این پلتفرم‌ها بسیار حائز اهمیت است. این کار باعث افزایش تعامل و کاهش هزینه‌های ارتباطی بین افراد در زنجیره تأمین خواهد شد. همچنین، انجام تحقیقات و بررسی‌های بازار جهت تعیین نیازهای واقعی صنعت شیر و تطابق آن با خدمات ارائه شده روی پلتفرم نیز اهمیت زیادی دارد. این کار باعث ارائه خدمات بهینه و جذاب برای تمامی اعضای زنجیره تأمین خواهد شد و در نهایت باعث کاهش وابستگی به واسطه‌های بین افراد می‌شود. با وجود تعداد بالای بازنشتگان کشوری در استان‌های مختلف، شرکت پگاه می‌تواند با مدیریت این افراد، فروشگاه‌های زنجیره‌ای راه‌اندازی کند و بازار فروش محصولات خود را گسترش دهد. تعداد بازنشتگان کشوری با خانواده‌های ایشان بیش از ۶ میلیون نفر می‌باشد.

فناوری‌های نوین

برای کاهش هزینه‌های نظارت بر تولید شیر باید به جایگاه فناوری‌های جدید مبتنی بر شبکه توجه ویژه صورت پذیرد. به عنوان مثال پایش سلامت دام با استفاده از پلتفرم‌های تولید می‌تواند گام موثری برای بهبود کیفیت محصول در عین کاهش هزینه‌ها باشد. با استفاده از این پلتفرم‌ها می‌توان اطلاعاتی مانند داده‌های آزمایشات خونی، واکسیناسیون‌ها، بیماری‌های مشاهده شده و تجزیه و تحلیل تغذیه دام‌ها را در یکجا جمع‌آوری کرد

و آنها را به صورت یکپارچه و قابل‌دسترس برای دامداران و متخصصان صنعت بهداشت دام ارائه داد. علاوه بر این، این نوع پلتفرم‌ها می‌توانند به عنوان یک ابزار پیشگیری از بروز بیماری‌ها و کنترل بیماری‌های موجود در دام‌ها عمل کنند. با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده، می‌توان الگوریتم‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشین را برای پیش‌بینی بروز بیماری‌ها و ارائه راهکارهای مناسب برای پیشگیری از آنها به کار برد.

نوع مشارکت در زنجیره ارزش

برای تعیین کیفیت و نوع مشارکت می‌بایست توان مشارکت و فرهنگ مشارکت جویی مد نظر قرار گیرد و متناسب با آن از مشارکت تولید کنندگان شیر یا توزیع کنندگان استفاده شود. نکته کلیدی این جا است که ضرورتی وجود ندارد که همه ارکان سیستم تولید و توزیع شیر مبتنی بر تعاونی صورت پذیرد. موسسه راهبردهای بازنشتگی صبا جهت طراحی زنجیره ارزش شرکت پگاه خراسان جهت راه‌اندازی کشت و صنعت دامپروری، با توجه به نکات مذکور طرح پیشنهادی خود را در قالب مشارکت بازنشتگان استان و کارگران شرکت و دامداران منطقه به این شرکت ارائه داده است. سهامداری گسترده مردم در صنایع آمول بازار مصرف و صنعت تبلیغی گسترده‌ای برای این شرکت فراهم کرده است. صندوق بازنشتگی با مشارکت انبوه بازنشتگان در تولید و سود شرکت پگاه و ابراز آن به جامعه بازنشتگی نقش خوبی در افزایش فروش و بهبود تبلیغات شرکت پگاه خواهد داشت.

قیمت‌گذاری مقرون به صرفه

یکی دیگر از نقاط قوت آمول، استراتژی قیمت‌گذاری مقرون به صرفه آن است که در تصاحب بخش چشمگیری از بازار در صنعت لبنیات هند موثر است. با بررسی قیمت محصولات پگاه می‌توان



به این نتیجه رسید که در بسیاری از محصولات از رقبای هم‌سطح خود قیمت کمتری ارائه کرده است. پگاه می‌تواند با سیاستگذاری مناسب و تبلیغات هدفمند، شعار کمترین قیمت، بالاترین کیفیت را برای خود قرار داده و با افزایش فروش، حتی بیش از قبل با وجود قیمت پایین سودآوری داشته باشد.



مؤسسه راهبردهای
بازنشتی کشور

پیوست: بررسی وضعیت اقتصادی سیاسی و اجتماعی هند



زمینه سیاسی هند

ساختار حکومت

بر اساس قانون اساسی سال ۱۹۵۰، نظام سیاسی هند دموکراسی پارلمانی و مرکب از دو مجلس است. ساختار دولت هند فدرالی است و ایالت‌ها و سرزمین‌های تحت اداره دولت مرکزی، دارای دولت‌های منتخب هستند. دولت‌های مرکزی و ایالتی از طریق انتخابات مستقیم شکل می‌گیرند. وزرای دولت همزمان در قوه مقننه (پارلمان) عضویت دارند. قوه مقننه شامل ریاست جمهوری، مجلس علیا یا راجاسابها (شورای ایالات) و مجلس سفلا یا لوک سابها (مجلس مردمی) است. انتخابات پارلمانی سراسری برای انتخاب ۵۴۳ نماینده مجلس لوک سابها (که کلاً ۵۴۵ صندلی دارد) هر ۵ سال یک‌بار برگزار می‌شود. راجیاسابها نیز دارای ۲۴۵ عضو است و اعضای آن برای ۶ سال انتخاب می‌شوند.

در قوه مجریه، رئیس‌جمهور مقامی تشریفاتی است و توسط یک الکترال کالج متشکل از اعضای پارلمان و مجامع قانونگذاری ایالتی انتخاب می‌شود. نامزدها نیاز به حمایت ۵۰ پیشنهاددهنده و ۵۰ نفر تأییدکننده دارند و کمیسیون انتخابات این فرایند را مدیریت می‌کند. پس از نامزدی، الکترال کالج به صورت مخفیانه رأی می‌دهد و نامزدی که بیشترین آرا را داشته باشد به مدت پنج سال رئیس‌جمهور می‌شود. به این ترتیب، رئیس دولت هند به صورت دموکراتیک انتخاب می‌شود (Basu, 2018) اما باید در نظر داشت که



اداره کشور هند در دست نخست‌وزیر است. نخست‌وزیر رهبر حزبی است که در مجلس سفلا اکثریت را به دست آورده باشد. شورای وزیران نیز یکی دیگر از پایه‌های قوه مجریه را تشکیل می‌دهد که نخست‌وزیر آنها را پیشنهاد می‌دهد و رئیس‌جمهور منصوب می‌کند (Kashyap, 2011).

قوه قضائیه هند نیز متشکل از دیوان عالی هند، دادگاه‌های عالی، دادگاه‌های فرعی است. دیوان عالی سه حوزه اختیار دارد: اصلی، استیناف و مشورتی. حوزه اصلی شامل داوری درباره اختلافات مابین دولت مرکزی و ایالت‌ها یا اختلاف میان دو ایالت می‌شود. حوزه استیناف شامل درخواست تجدیدنظر علیه احکام دادگاه‌های بدوی است. حوزه مشورتی به رئیس‌جمهور کمک می‌کند تا نظر دیوان را در مورد مسائل قانون اساسی جویا شود (Basu, 2018).

بیش از ۷۰۰ حزب سیاسی در هند وجود دارد که به سه گروه ملی، منطقه‌ای (ایالتی) و محلی تقسیم می‌شوند. از میان آنها حزب کنگره ملی (INC) و حزب بهاراتیا جاناتا (BJP) بزرگ‌ترین احزاب هند به شمار می‌روند. دیرپاترین این احزاب، حزب کنگره ملی است که در سال ۱۸۸۵ تأسیس شد. ماه‌ها گاندی نیز از سال ۱۹۱۴ پا به این حزب گذاشت و از همین جا به پرچمدار نهضت استقلال هندوستان بدل شد. رهبری این حزب و نهضت مردمی هند در سال ۱۹۴۷ به استقلال هند منجر شد. حکومت هند پس از استقلال بیش از چهار دهه در دست حزب کنگره ملی قرار داشت.

حزب بهاراتیا جاناتا در سال ۱۹۸۰ تأسیس شد، طی ۲۰ سال به تدریج از قدرت چشمگیری برخوردار شد. (عالمی، ۱۳۹۱). این حزب از احزاب دست‌راستی و ناسیونالیستی است و به شدت گرایش‌های ضداسلامی دارد. ایدئولوژی بهاراتیا هندوتوا^۱ و هدفش ترویج فرهنگ دینی هندو و ملی‌گرایی است (Jaffrelot, 1996). این حزب از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۴ توانست دولت

۱. Hindutva



را در دست بگیرد و دوباره پس از ده سال وقفه، در سال ۲۰۱۴ توانست به رهبری نارندرا مودی زمام دولت هند را به چنگ آورد. این حزب همچنان با قدرت بر کشور هند حاکم است و مودی پس از جواهر لعل نهرو به دومین نخست‌وزیری بدل شد که سه دوره به نخست‌وزیری دست می‌یابد. این رویه تا این زمان نیز ادامه دارد. دولت مودی به طور فعال خصوصی‌سازی چندین شرکت دولتی را برای افزایش کارایی و کاهش بار مالی بر دوش دولت دنبال کرده است. علاوه بر این، حتی در بخش دفاعی و هوافضا نیز عقب‌نشینی کرده و راه را برای سرمایه‌گذاری خارجی و ادغام بیشتر هند در اقتصاد جهانی باز کرده است. این حزب همچنین قوانین کار را اصلاح کرده تا از این طریق بازار کار را به زعم خود منعطف‌تر بکند. این اصلاحات به گونه‌ای رقم خورده تا سرمایه‌گذاری‌ها را جذب کرده و محدودیت‌هایی که دربارهٔ استخدام و اخراج کارگران بوده را از سر راه سرمایه‌گذاران بردارد.

زمینهٔ اقتصادی و اجتماعی

بخش چشمگیری از اقتصاد هند و بخش بزرگی از جمعیت آن به کشاورزی و اقتصاد روستایی اختصاص دارد. حدود ۶۵ درصد از جمعیت هند را روستاییان تشکیل می‌دهند. حدود ۶۰ درصد از مساحت هند برای کشاورزی و دامداری و فعالیت‌هایی از این دست استفاده می‌شود. به گفتهٔ بانک جهانی، کشاورزی حدود ۱۷ تا ۱۸ درصد از تولید ناخالص داخلی هند را به خود اختصاص داده و حدود ۴۵ درصد از نیروی کار هندی در این زمینه فعالیت می‌کنند (NITI Aayog, 2020; World Bank, 2020).

پس از استقلال هند در نیمهٔ دوم دههٔ ۱۹۴۰ تا دههٔ ۱۹۸۰ نقش دولت در اقتصاد هند مشهودتر بود. دولت هند، تحت تأثیر جنبش عدم‌تعهد، کوشید از طریق ایجاد قوانین و موانع تجاری صنایع و تولیدات داخلی را از گزند شرکت‌های خارجی مصون بدارد و سطح زندگی مردم را ارتقا دهد. اما رکود جهانی، فروپاشی بلوک شرق و نیز قوانین سخت‌گیرانهٔ دولت ایندیرا

در باره بازار و قیمت‌ها سبب شد که هند نیز دروازه‌های خود را به روی غرب باز کند (Adhia, 2015).

به هر حال، از دهه ۱۹۹۰ هند با سرعت به سمت الگوهای نئولیبرال و ادغام در نظام جهانی حرکت کرده است. در این دهه، دولت تعرفه‌ها و موانع تجاری که به اقتصاد درون‌زا کمک می‌کرد را کنار گذاشت. مجوزهای واردات را حذف و تمام مقرراتی که برای شرکت‌های خصوصی مانع ایجاد می‌کرد را از میان برداشت و راه را برای ورود شرکت‌های خارجی در بسیاری از بخش‌ها، از مخابرات و بانک و بیمه گرفته تا صنایع هوافضا باز کرد (Mukherjee, 2014). با فراهم کردن این زمینه‌ها، شرکت‌های خارجی و چندملیتی به هند هجوم آوردند تا از جمعیت عظیم مصرف‌کنندگان این کشور سود کسب کنند.

آمریکا از طریق فشارهای دیپلماتیک و نیز مساعدت‌های صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی، به دولت هند کمک کرد تا از رکود خارج شود. در عوض، این سازمان‌ها هند را ملزم به پیش گرفتن سیاست‌های نئولیبرال و آزادسازی اقتصاد کردند. شرکت‌های آمریکایی از نخستین شرکت‌های خارجی بودند که پای به هند گذاشتند و بازار وسیعی را، از کالاهای مصرفی گرفته تا تکنولوژی‌های پیشرفته، از آن خود کردند. گسیل شدن این شرکت‌ها به هند منجر به افول صنایع داخلی شده است. بخش‌های تولیدی محلی برای رقابت با محصولات ارزان‌تر و تولیدات انبوه شرکت‌های چندملیتی می‌جنگند و همین مسئله منجر به از دست دادن شغل و کاهش رشد صنعتی هند شده است. صنایع داخلی به دلیل ناتوانی در رقابت با کارتل‌های خارجی، کوچک شده و اشتغال محلی تضعیف شده است (Rodrik, 2012). بخش کشاورزی هند نیز با چالش‌های چشمگیری از سوی محصولات کشاورزی آمریکا مواجه شده است و این امر، کاهش قیمت‌ها و مشکلات مالی را برای کشاورزان محلی در پی داشته است. دولت مودی در سال‌های اخیر کوشید تا آزادسازی را به عرصه کشاورزی



نیز بگسترانند که این امر سبب اعتراضات و اعتصابات کشاورزان هندی شد. جان کلام، رقابت نابرابر شرکت‌های چندملیتی با شرکت‌های کوچک و داخلی هند چه‌بسا منجر به از میان رفتن سهم بازار تعاونی‌ها شود و ادامه فعالیت و رشد را برای آنها دشوار کند. برای نمونه، به جز تعاونی آمول که با وجود شرکت‌های چندملیتی توانسته به بازار جهانی دسترسی پیدا کند، دیگر تعاونی‌های لبنی هند می‌کوشند تا در این شرایط نابرابر زنده بمانند (Pantaik, 2007). به علاوه، آزادسازی اقتصاد هند، برخلاف آنچه می‌نماید، نابرابری را افزایش داده است؛ این شرکت‌های جهانی در شهرها و بخش‌های خاصی فعالیت می‌کنند و توانسته‌اند وضع کارکنان آن شهرها را بهبود دهند اما وضعیت بخش‌های دیگر و به‌ویژه روستاییان را که ۶۵ درصد از جمعیت هند را تشکیل می‌دهند، تغییر نداده است (Stiglitz, 2002).

منابع

عالمی، احمد (۱۳۹۱). آشنایی با کشور هندوستان، خانه فرهنگ جمهوری اسلامی ایران

Basu, D. D. (2018). Introduction to the Constitution of India (23rd ed.). LexisNexis

<https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=IN>

Jaffrelot, Christophe (1996). The Hindu Nationalist Movement in India. Columbia University Press.

Jaffrelot, Christophe (2019). Modi's India: Hindu Nationalism and the Rise of Ethnic Democracy. Princeton University Press.

Kashyap, S. C. (2011). Our Constitution: An Introduction to India's Constitution and Constitutional Law (5th ed.). National Book Trust.

Mukherjee, A. (2014). Special Economic Zones in India: Policy, Performance, and Prospects. Springer.

Nimish Adhia (2015). The History of Economic Development in



India since Independence, Education about Asia

NITI Aayog (2020). "Strategy for New India @ 75."

Patnaik, Utsa. (2007). The Republic of Hunger and Other Essays.
Merlin Press.

Rodrik, Dani (2012). The Globalization Paradox: Democracy
and the Future of the World Economy

Stiglitz, Joseph. "Globalization and Its Discontents." W.W.
Norton & Company, 2002.

World Bank (2020). "Agriculture, forestry, and fishing, value
added (% of GDP) - India." World Bank Data.



تهیه شده در مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

تهران - خیابان سید جمال الدین اسدآبادی (یوسف آباد)

رو به روی خیابان پنجاه و هشتم، پلاک ۴۴۳

۰۲۱-۸۸۰۶۵۰۱۶ (تلفن)

۰۲۱-۸۸۰۶۵۲۹۶ (دورنگار)