

# توسعه عضویت و مدیریت اعضا در تشکل های اقتصادی



پویشگران  
عرضه سوم



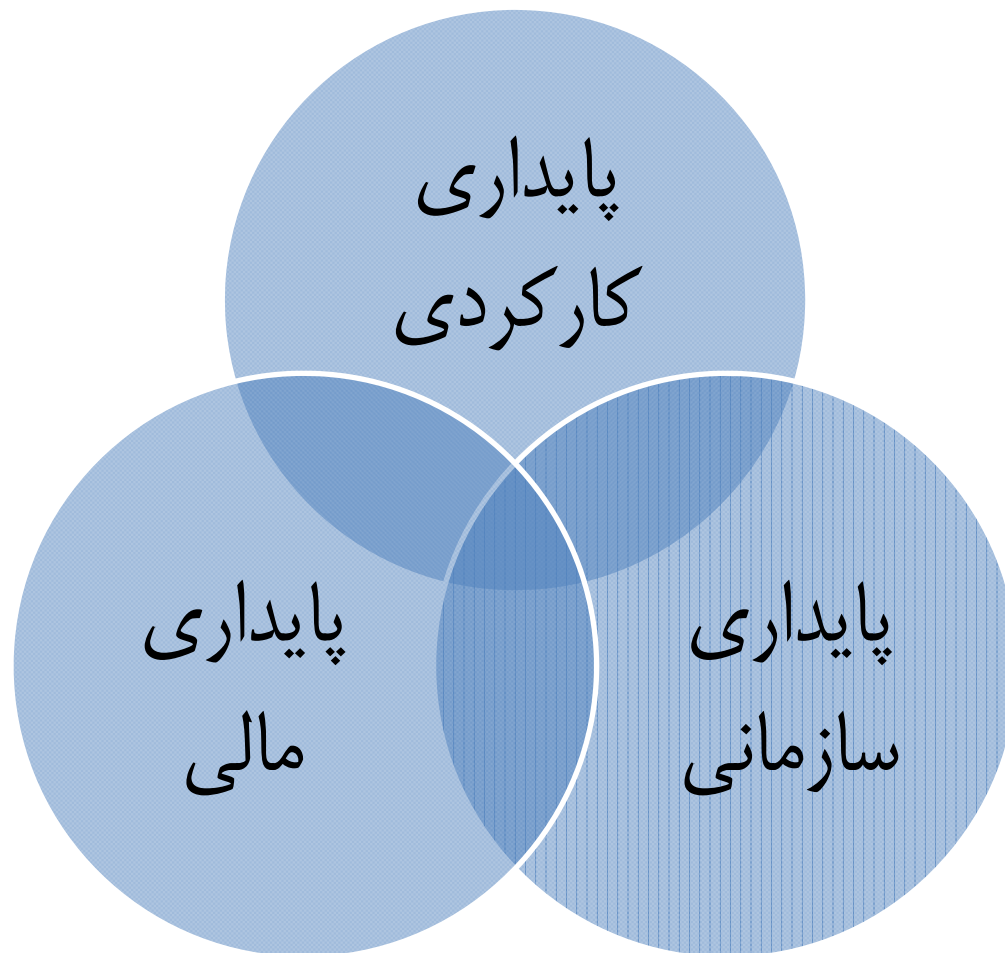
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

بخش یک:

# اهمیت عضویت

اعضا؛ مالک، مشتری و پرسنل  
سازمان تشکلهای اقتصادی هستند

# چهارچوب تحلیل پایداری تشکلهای اقتصادی



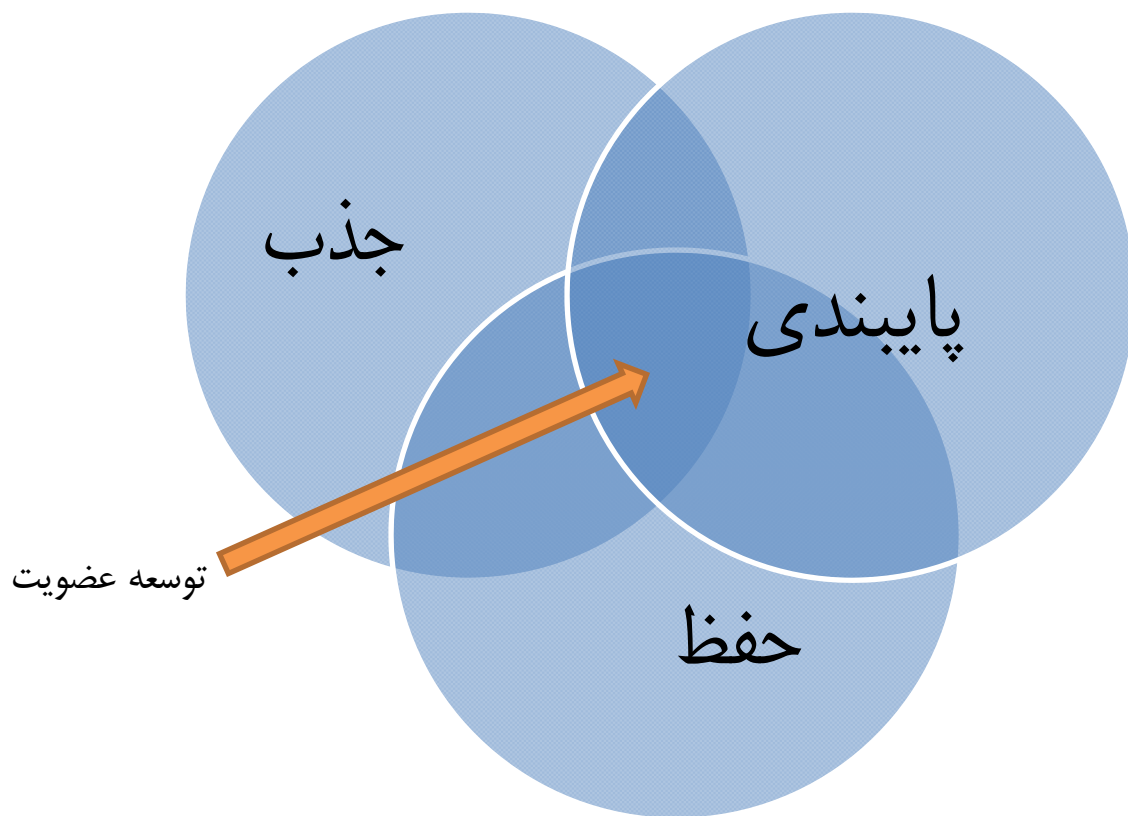
چرا عضویت مهم است؟

- اعضا چه تأثیری در کارکرد تشکل دارند؟
- چرا تشکل ها باید در حوزه عضویت با برنامه عمل کنند؟
- چه آسیب هایی از طریق عضویت به تشکل ها وارد می شود؟

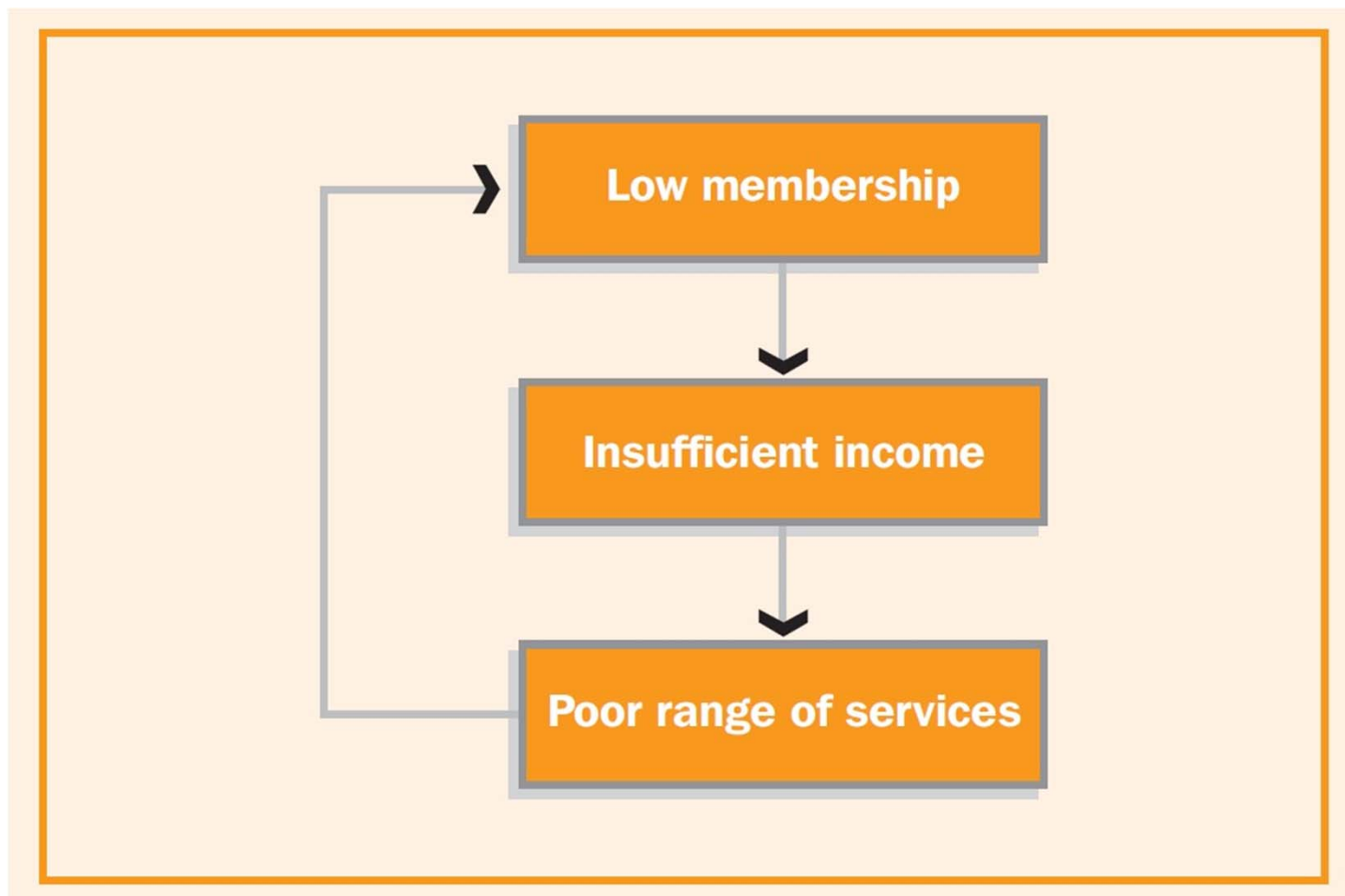
## تأثیر عضویت در:

- تأمین منابع (مالی)
- در مشروعیت تشکل
- در نفوذ سازمان (اعضا منبع حمایت)
- در شیوه اداره

# دیاگرام عضویت در شکل های اقتصادی

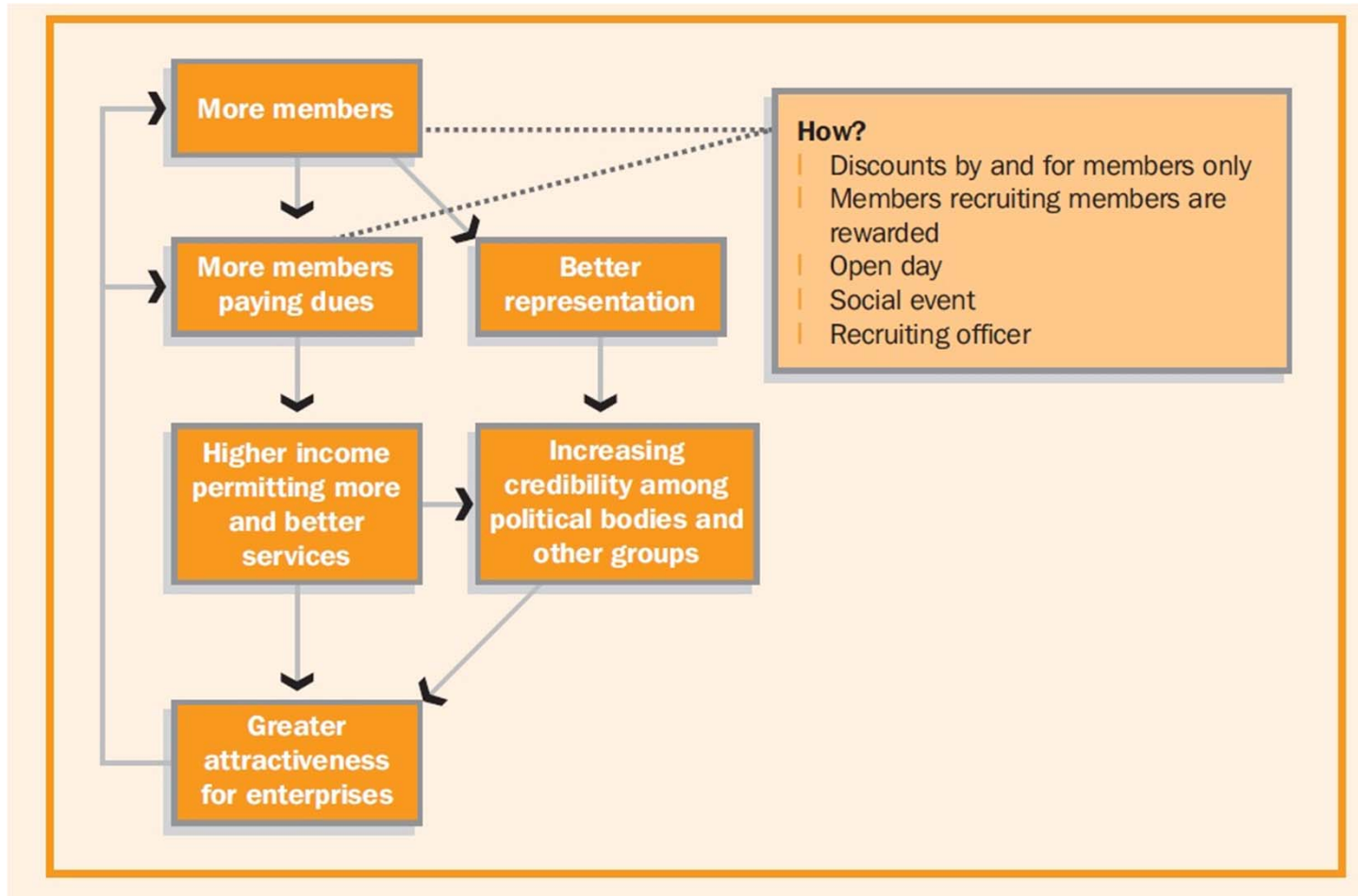


# چرخه معیوب عضویت کم در تشکل





# چرخه عضویت مطلوب در تشکل



بخش سوم:

# چالش‌های عضویت

چالشهای عضو گیری:

چرا تشکلهای نمی توانند تعداد اعضای خود را  
افزایش دهند؟

# ۱- دلایل عدم موفقیت تشکل ها در جذب اعضای جدید



# چرا شرکتها عضو یک تشکل نمی شوند:

(International Labor Organization (ILO))

- ناشی از ضعف های تکنیکی
- عدم شناسایی پایه صنعت
- عدم برقراری ارتباط مناسب

عدم اطلاع

- عوامل فرهنگی
- عوامل سازمانی

بهره مندی رایگان

Free Riding

- وجود رقبا
- هزینه خدمات

دریافت خدمات از سازمان دیگر

- تصویر تشکل ها در ذهن اعضا

عدم اعتقاد به همکاری با تشکل

چالشهای حفظ اعضا:

چرا تشکلهای نمی توانند اعضای خود را حفظ کنند؟

## ۲- دلایل عدم موفقیت تشکل در حفظ اعضا

### ضعف در ارزش آفرینی

- ضعف در ارائه خدمات
- ضعف در انتقال ارزش های ایجاد شده به اعضا

### ضعف در ارتباط با اعضا

- عدم رعایت استانداردها و کیفیت اطلاع رسانی
- نحوه ارتباط و میزان تماس
- مکاتبات موثر و کارآمد
- رفتار کارکنان تشکل

### فساد در انجمن

- عدم شفافیت
- شیوه اداره نامطلوب

### ضعف در اداره دموکراتیک و گردش نخبگان

- عدم مشارکت دهی اعضا در تصمیمات
- عدم تشکیل کمیته ها با حضور و تأثیر اعضا
- عدم استفاده از همه اعضا در کارکردهای تشکل

چالشهای تعهدات اعضا:

چرا اعضا به تعهدات خود مانند پرداخت حق عضویت  
عمل نمی کنند؟



### ۳- دلایل عدم پایبندی اعضا به تعهدات خود

• تمایل به Free Riding

عدم پرداخت حق عضویت

- ایجاد اعتماد
- خدمات انسجام بخش
- کمیته ها

سرمایه اجتماعی

• نقش دولت / فساد

نابسامانی محیط کسب و کار

• ناتوانی در اداره موثر جلسات

کیفیت جلب مشارکت

بخش چهارم:

برنامه ریزی توسعه عضویت

# تحلیل وضع موجود

تعیین استراتژی  
های عضویت

برنامه ، اقدامات

اجرا

- دامنه عضویت
- اندازه عضویت
- شمول (درصد پوشش)
- گوناگونی اعضا
- موقعیت اعضا
- اهمیت و نقش عضویت
- توزیع جغرافیایی
- میزان مشارکت اعضا
- ظرفیت های سازمانی

عوامل مهم

# عوامل موثر برای تحلیل وضع موجود تشکل

- اندازه عضویت
  - شمول (درصد پوشش)
  - گوناگونی اعضا
  - موقعیت اعضا
  - اهمیت و نقش عضویت
  - توزیع جغرافیایی
- بررسی شاخصها
  - درصد جذب
  - درصد حفظ
  - درصد خروج
  - میانگین ماندگاری در تشکل
  - درصد مشارکت اعضا

# ویژگی های دامنه عضویت موثر بر سازماندهی تشکل های اقتصادی

انسجام اجتماعی	سود آوری و رشد	گردش	وابستگی	ناهمگونی	رقابت	برابری	تعداد
هویت جمعی	نرخ بازگشت سرمایه و فروش در صنعت	میزان ورودی و خروجی های شرکت ها به صنعت مورد نظر	زمینه فعالیت های گوناگون یا فقط خاص	زنجیره تأمین	رقابت در سطح صنعت	از نظر نیروی انسانی و گردش مالی	تعداد فعالان در صنعت

- زمینه فعالیت، محدوده جغرافیایی، کارکرد

## شاخص های تحلیل عضویت

- متوسط مدت زمان عضویت یک شرکت در تشکل چقدر است؟
- سود اقتصادی حاصل از اینکه یک شرکت عضویت خود در تشکل تمدید نماید چقدر است؟
- هزینه جذب یک شرکت جدید چقدر است؟
- تشکل حاضر است تا چه میزان برای عضویت یک شرکت هزینه نماید؟

# فرمول محاسبه میزان حفظ اعضا

- چه تعداد شرکت در طول سال در تشکل باقیمانده اند:

میزان حفظ اعضا % =	$\frac{\text{تعداد تمدیدکنندگان عضویت}}{\text{کل اعضا}}$	× ۱۰۰
--------------------	--	-------

بطور مثال اگر ۴۵۰ شرکت از ۵۰۰ شرکت تشکل عضویت خود را تمدید نمایند در حفظ اعضای تشکل ۹۰ درصد است

## فرمول محاسبه میزان خروج اعضا

- چه تعداد شرکت در طول سال از تشکل خارج شده اند:

خروج اعضا % =	$\frac{\text{تعداد خارج شدگان از عضویت}}{\text{کل اعضا}}$	$\times 100$
---------------	---	--------------

بطور مثال اگر ۵۰ شرکت از ۵۰۰ شرکت واجد شرایط از تشکل خارج شده باشند، درجه خروج اعضای تشکل ۱۰ درصد است



# دوره گردش عضویت

دوره گردش عضویت عنصر کلیدی برای تعیین دوره عمر یک تشکل است. این دوره مدت زمانی است که در صورت عدم جذب شرکت های جدید، پس از خروج شرکت های عضو هیچ شرکت عضوی در تشکل باقی نخواهد ماند.

= دوره گردش عضویت (سال)

۱۰۰

درصد تعداد خارج شدگان از عضویت

بطور مثال اگر درجه خروج یک تشکل در یک سال ۱۰٪ باشد. دوره گردش آن برای خروج کلیه شرکت های از عضویت ۱۰ سال است.

# میانگین نگهداری عضویت

$$\text{میانگین نگهداری عضویت (سال)} = \frac{\text{دوره گردش عضویت}}{۲}$$

- اگر دوره گردش عضویت ۱۰ سال باشد، برخی شرکت های فقط یکسال عضو باقی می مانند درحالیکه برخی سال های بیشتری عضو خواهند بود. میانگین باقیماندن یک شرکت عضو در شکل بصورت تقریبی معادل نصف دوره گردش عضویت است. (۵ سال)

## هزینه عضویت

- این یک فرمول ساده است که می توان با تقسیم هزینه ها بر تعداد اعضا هزینه عضویت هر شرکت را محاسبه کرد.

= میانگین هزینه هر شرکت عضو	$\frac{\text{کل هزینه های تشکل}}{\text{تعداد کل اعضا}}$	× ۱۰۰
-----------------------------	---	-------

- بطور مثال اگر تشکل شما با ۵۰۰ شرکت عضو سالیانه یک میلیارد تومان هزینه داشته باشد، هزینه سرویس دهی به هر یک از اعضا ۲ میلیون تومان است.
- (البته می توان هزینه حمایت های سیاسی و یا پژوهشی که بصورت برنامه های مستقل عمل می شوند را از هزینه های کل خارج کرد)

# فرمول محاسبه درآمد حاصل از حق عضویت طی دوره عمر عضویت

- دانستن دوره عمر یک شرکت عضو این امکان را به شکل می دهد تا بطور منطقی میزان قابل تخصیص به پکیج جذب شرکت های جدید محاسبه نماید.
- درجه دوره عمر شامل حق عضویت های سالیانه و درآمدهای جدا از حق عضویت است. (مانند درآمدهای حاصل از فروش خدمات، فروش کتاب و اسپانسرینگها و ...).
- به عنوان مثال اگر متوسط باقیماندن عضو در یک شکل ۵ سال باشد، اگر میزان متوسط حق عضویت سالیانه را در میزان ماندگاری اعضا در شکل ضرب کنیم میزان درآمد حاصل از حق عضویت یک شرکت عضو بدست می آید.
- بطور مثال اگر متوسط حق عضویت ۲ میلیون تومان را در ۵ سال ضرب کنیم جواب آن ۱۰ میلیون تومان درآمد حاصل از حق عضویت یک شرکت جدید محاسبه خواهد شد.

# فرمول محاسبه درآمدهای غیر از حق عضویت طی دوره عمر عضویت

- با تقسیم درآمدهای غیر از حق عضویت به تعداد شرکت های عضو و ضرب آن در میانگین ماندگاری اعضا می توان درآمد غیر از حق عضویت طی یک دوره عمر محاسبه کرد.
- بطور مثال اگر درآمدهای غیر از حق عضویت یک تشکل با ۵۰۰ شرکت عضو ۵۰۰ میلیون تومان باشد، با تقسیم عدد ۵۰۰ میلیون تومان بر ۵۰۰ و ضرب آن در میانگین ماندگاری عضویت (۵ سال) میزان درآمد غیر از حق عضویت یک شرکت طی دوره عمر عضویت مبلغ ۵ میلیون تومان خواهد بود.
- با تجمیع درآمدهای حاصل از عضویت و غیر از حق عضویت طی دوره عمر عضویت می توان بصورت تقریبی درآمد حاصل از یک شرکت طی دوره عضویت در تشکل را بصورت تقریبی محاسبه کرد. با در نظر گرفتن مثال بالا میزان درآمد حاصل از یک شرکت طی ۵ سال مبلغ ۱۵ میلیون تومان است.

## هزینه جذب شرکت جدید:

- ارزش دوره عضویت - (متوسط هزینه هر شرکت عضو در سال  $\times$  متوسط ماندگاری یک شرکت عضو)
- بنابراین در مثال ما که ارزش دوره عضویت شرکت در شکل ۱۵ میلیون تومان است. کم کردن آن از هزینه نگهداری یک شرکت در متوسط ماندگاری یک شرکت در شکل (۲ میلیون تومان  $\times$  ۵ = ۱۰ میلیون تومان) میزان سودی که از عضویت یک شرکت حاصل می شود محاسبه می شود. ۵ میلیون تومان



**عوامل موثر در استراتژی حفظ اعضا**

- پیاده سازی نظام رضایت مندی اعضا
- پیگیری شکایات اعضا
- پاسخگویی به درخواست ها
- ارتباط با مشتری
- تعیین حقوق و وظایف اعضا
- موضوع خروج

**عوامل موثر در استراتژی جذب یا**

- بازاریابی (شناخت بازار، تبلیغات و روابط عمومی، رده بندی
- تعیین حق عضویت
- تعیین معیارهای عضویت

- استراتژی جذب
- استراتژی حفظ اعضا

## رده بندی عضویت

- گردش مالی، سرمایه ثبت شده، سود
- تعداد کارمندان یا هزینه های حقوق و دستمزد
- این ارقام باید قابل حسابرسی باشند - احتساب رقمی که باید در گزارش های انتشار یافته سالیانه و حساب های شرکت دیده (یا از آن مشتق) شود ایده ی خوبی محسوب می شود.



## تعیین و تغییر نحوه محاسبه و پرداخت حق عضویت

- ساختار تعیین حق عضویت باید شفاف و منصفانه باشد
- ارقام ارائه شده توسط شرکت متقاضی عضویت باید قابل حسابرسی باشند - باید در گزارش های انتشار یافته سالیانه و حساب های شرکت دیده (یا از آن مشتق) شود.
- برای اعضا باید کاملاً روشن شود که دقیقاً چه چیز را با پرداخت هزینه عضویت دریافت می کنند
- تخفیف یا خدمات متمایز به مشتریانی که حساب شان را کامل می پردازند
- پاداشی برای پرداخت حق عضویت پیش از موعد در نظر بگیرید.
- جریمه ی پرداخت دیر هنگام ممکن است موجب ترک سازمان شود.
- راه های پرداخت خودکار؛ برای پرداخت بدهی ها در مورد شرکت های کوچک به خوبی پاسخگو است.
- آسان کردن پرداخت - پرداخت با کارت اعتباری برای شرکت های کوچک.
- باید بخاطر داشت که تغییرات عمده در ساختارهای حق عضویت به سختی شکل می گیرند. ایجاد تغییرات نسبتاً کوچک برای حل کاستی هایی مانند رسیدگی به ملحق شوندهگان و ترک کنندگان تشکل یا ارائه تخفیف های پرداختی اولیه می تواند ساده باشد و ممکن است به عنوان منافع عضو جدید در نظر گرفته شود. همچنین صرف نظر از خدمات و عدم نیاز به پرداخت حق خدمات عضویتی امری نسبتاً ساده است. این موضوع می تواند موجب کاهش هزینه های عضویت یا "توقف سطح حق عضویت" برای یک یا چندین سال شود. قوانین جدید حق عضویت اعضای جدید نیز امکان دارد (به شرط آنکه بهتر از معامله ی ارائه شده به اعضای حاضر نباشند)، بطوریکه ممکن است در زمانی ویژه پیشنهاد های عضویت به منظور مستحکم کردن عضویت کوتاه مدت طراحی شده باشند.



# الزامات توسعه عضویت:

## آماده سازی یک طرح عمل برای عضویت (Action Plan)

## جذب شرکت های جدید

## حداکثر کردن ماندگاری اعضا

- برگزاری نشست های دوره ای رسمی و غیررسمی
- مشارکت دهی اعضا در کارکردهای تشکل
- دعوت رسمی از اعضا در جلسات و مجامع عمومی
- آشنا ساختن مزایای عضویت در تشکل برای اعضا
- تهیه بسته های راهنما برای اعضای جدید
- خلاقیت در برقراری ارتباط الکترونیک با اعضا (سایت، ایمیل، فیلم های اطلاع رسانی، آموزشی، ویدئو کنفرانس و ...)
- آموزش اعضا (آموزش های حین خدمت برای کارکنان اعضا، ...)
- تعریف تقسیم بندی های منطقه ای یا فعالیتی و مشارکت اعضا در این کمیته ها بصورت ادواری
- نظر سنجی از اعضا و استخراج میزان رضایتمندی از عملکرد و شناسایی درخواست اعضا از تشکل
- طراحی سیستم های ارزیابی
- تسهیم موفقیت های تشکل با اعضا
- برگزاری جلسات حضوری با اعضا
- برگزاری جلسه حضوری با شرکت های درحال خروج و دریافت علل خروج شرکت از تشکل
- ارائه خدمات ( مشاوره ای ، رفاهی، ...)

- پیش بینی پتانسیل هاشناسایی شرکت های هدف.
- برقراری ارتباط با شرکت های هدف از طریق روابط عمومی
- دعوت شرکت های هدف به عضویت
- ترغیب اعضا برای جذب شرکت های جدید (پکیج های تشویقی)
- برگزاری نشست های غیر رسمی و دعوت از شرکت های هدف
- تعیین روزهای مشخص برای استفاده از تخفیف برای عضویت
- همکاری با کمیته های منطقه ای برای شناسایی و جذب شرکت های جدید

- طراحی کمیته از بین کارکنان، اعضای هیأت مدیره و اعضا برای توسعه و پیاده سازی موضوع جذب، نگهداری و ارائه خدمات به اعضا
- تعیین اعضای کمیته برای دوره های چند ساله
- تخصیص کرسی به اعضای سابق کمیته عضویت
- تعریف گردش کار مشخص و خطی برای همکاری کمیته با رئیس و اعضای هیأت مدیره



**عوامل مهم**

۱. تعهد به اجرای برنامه
۲. پایش و ارزیابی و اصلاح برنامه