



توسعه عضویت در تشکلهای اقتصادی

Membership development

مهرماه ۱۳۹۷ - اتاق بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی ایران

اهداف دوره آموزشی توسعه عضویت در تشکرها

- ➡ درک نقش اعضا در تشکلهای اقتصادی
- ➡ آسیب شناسی عضویت در تشکلهای بخش خصوصی ایران
- ➡ آشنایی با مهارت‌های جذب و حفظ اعضا
- ➡ آشنایی با نمونه‌های موفق اجرای برنامه توسعه عضویت



فهرست عناوین



➡ اهمیت عضویت

➡ چالش‌های عضویت

➡ عوامل موثر بر پایگاه عضویت

➡ شاخص‌های تحلیل عضویت

➡ استراتژی‌های توسعه عضویت

شرکت

دولت

منطق
اجرای اثربخش

عقلانیت اداری

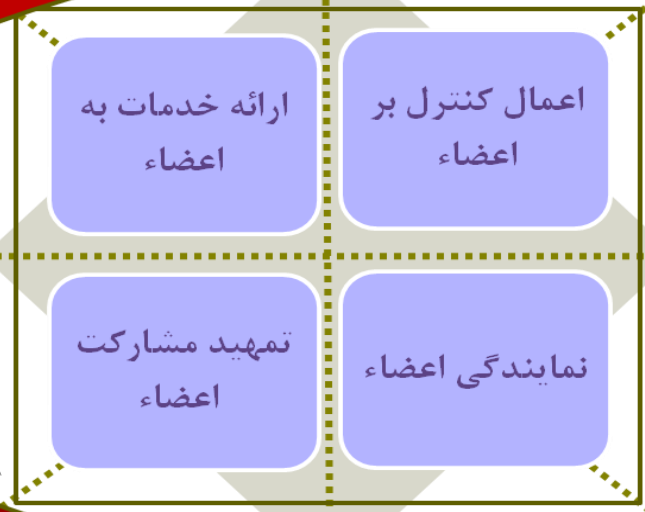
رویکرد سازمان میانجی

خدمات انحصاری

خدمات سفارشی

ویژگی های
اعضاء

منطق عضویت



منطق نفوذ

ویژگی های
نهادهای
حکومتی

رویکرد گروه فشار

اعمال فشار برای منافع عمومی

عقلانیت نمایندگی

منطق
صورت بندی اهداف

باشگاه
(کلوپ)

جنبش

اجماع حول منافع مشترک

MEMBERSHIP

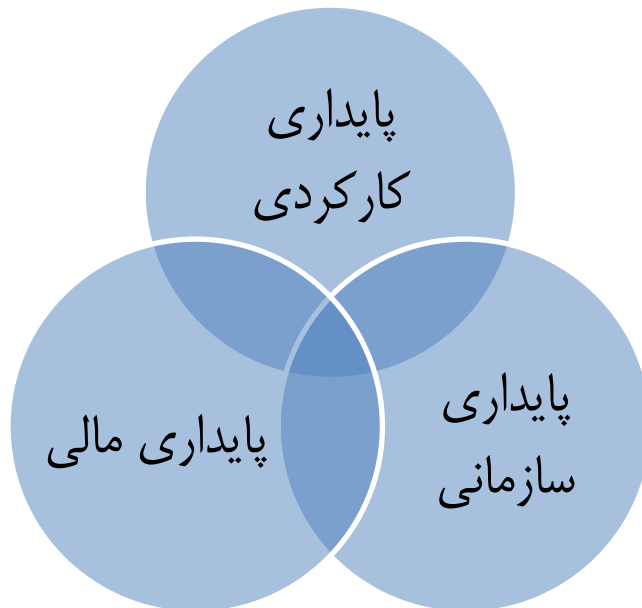


چرا عضویت مهم است؟

اعضا چه تأثیری در کارکرد تشکل ها دارند؟

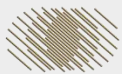
تأثیر عضویت:

- تأثیر در مشروعیت و نفوذ تشکل
- تأمین منابع (مالی)
- تأثیر در اداره (کمیته‌ها و کارگروه‌ها)



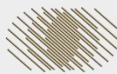


اعضا؛ مالک، مشتری و پرسنل
تشکل‌های اقتصادی هستند



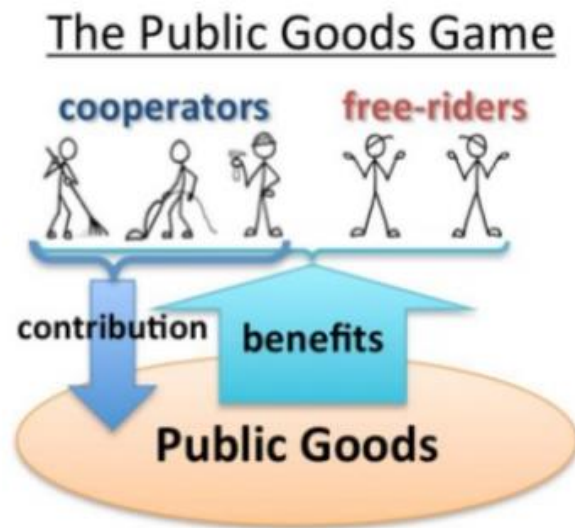
چالش‌های عضویت

**CHALLENGES
AHEAD**

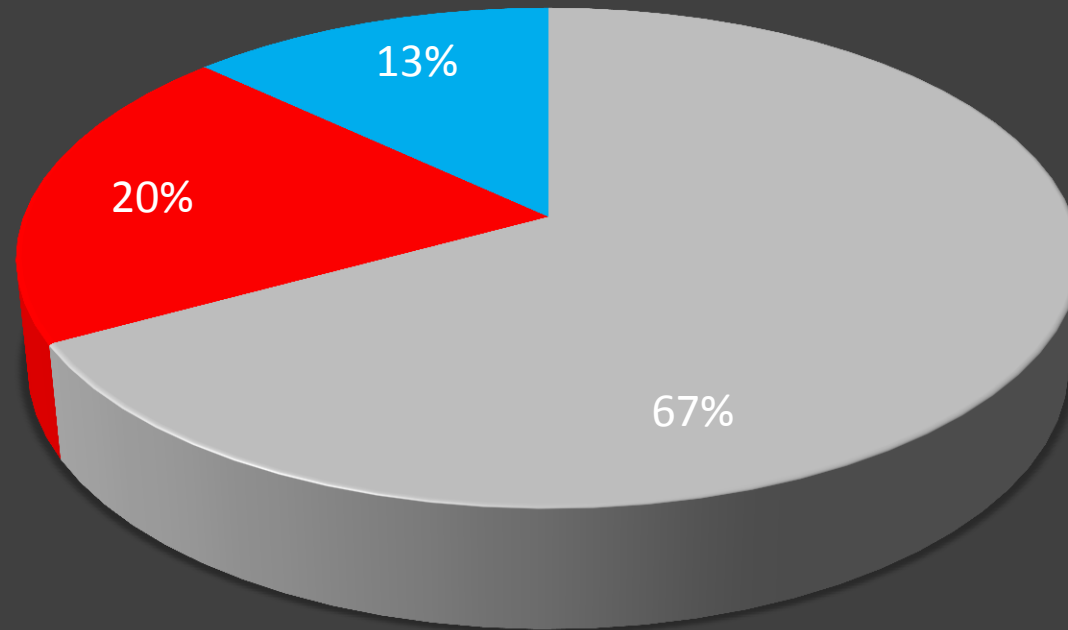


Public Goods Dilemma

- **Public Good:** any resource which benefit everybody regardless of whether they have helped provide the resource.
 - Everyone has a temptation to **free-ride**, i.e. to enjoy the good without actually contributing to it.



COMMON PEOPLE COOPERATION IN PUBLIC ACTIONS



■ Gray

■ Free Riders

■ Cooperator

Challenge

1

عدم موفقیت در جذب اعضای جدید

2

عدم موفقیت در حفظ اعضای موجود

3

عدم پایبندی اعضا به تعهدات خود





چالشهای عضویت:

چرا تشکلهای نمی توانند
تعداد اعضای خود را افزایش دهند؟

چرا شرکت‌ها عضو یک تشکل نمی‌شوند:

(International Labor Organization (ILO))

عدم اطلاع

- عدم شناسایی پایه صنعت

دریافت خدمات از سازمان دیگر

- وجود رقبا
- هزینه خدمات

عدم ارتباط موثر

- عدم انتقال مزایای عضویت
- عدم تمایل هیأت مدیره یا بخشی از اعضای به جذب اعضای جدید

عدم اعتقاد به همکاری با تشکل

- تصویر تشکل در ذهن شرکت
- هدفگذاری‌های انجام شده منافع شرکت را تأمین نمی‌کند.

بهره‌مندی رایگان

Free Riding

- عوامل فرهنگی
- عوامل سازمانی

دلایل عدم موفقیت تشکلهای در جذب اعضای جدید





چالشهای عضویت:

چرا تشکلهای نمی توانند اعضای خود را حفظ کنند؟

دلایل عدم موفقیت تشکل در حفظ اعضا (کاهش پایبندی اعضا به تعهدات خود)



MEMBERSHIP

DEVELOPMENT

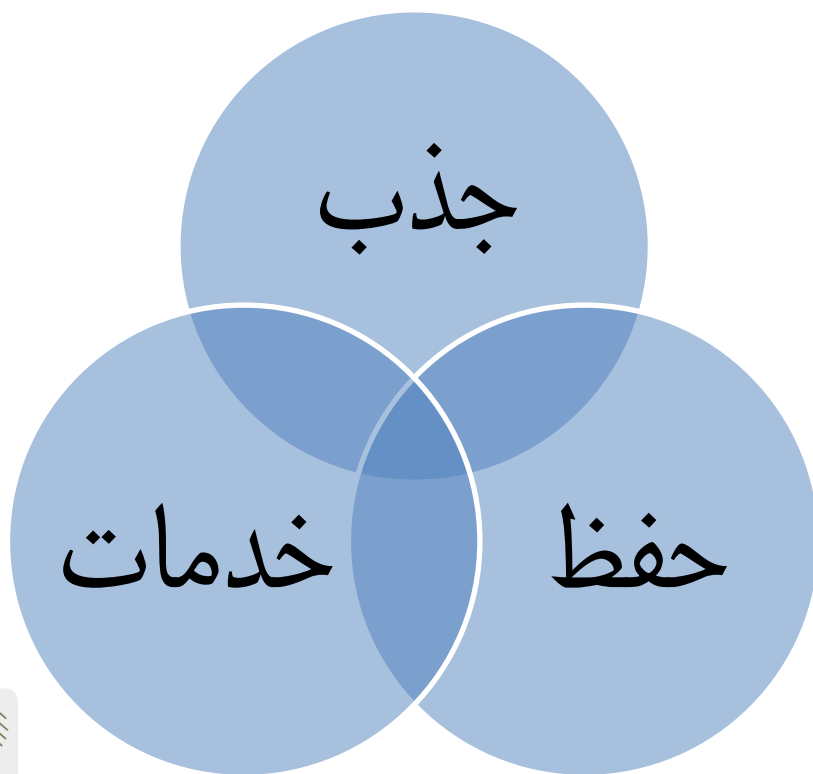


توسعه عضویت

Membership Development in Business Associations

عوامل تاثیر گذار بر عضویت

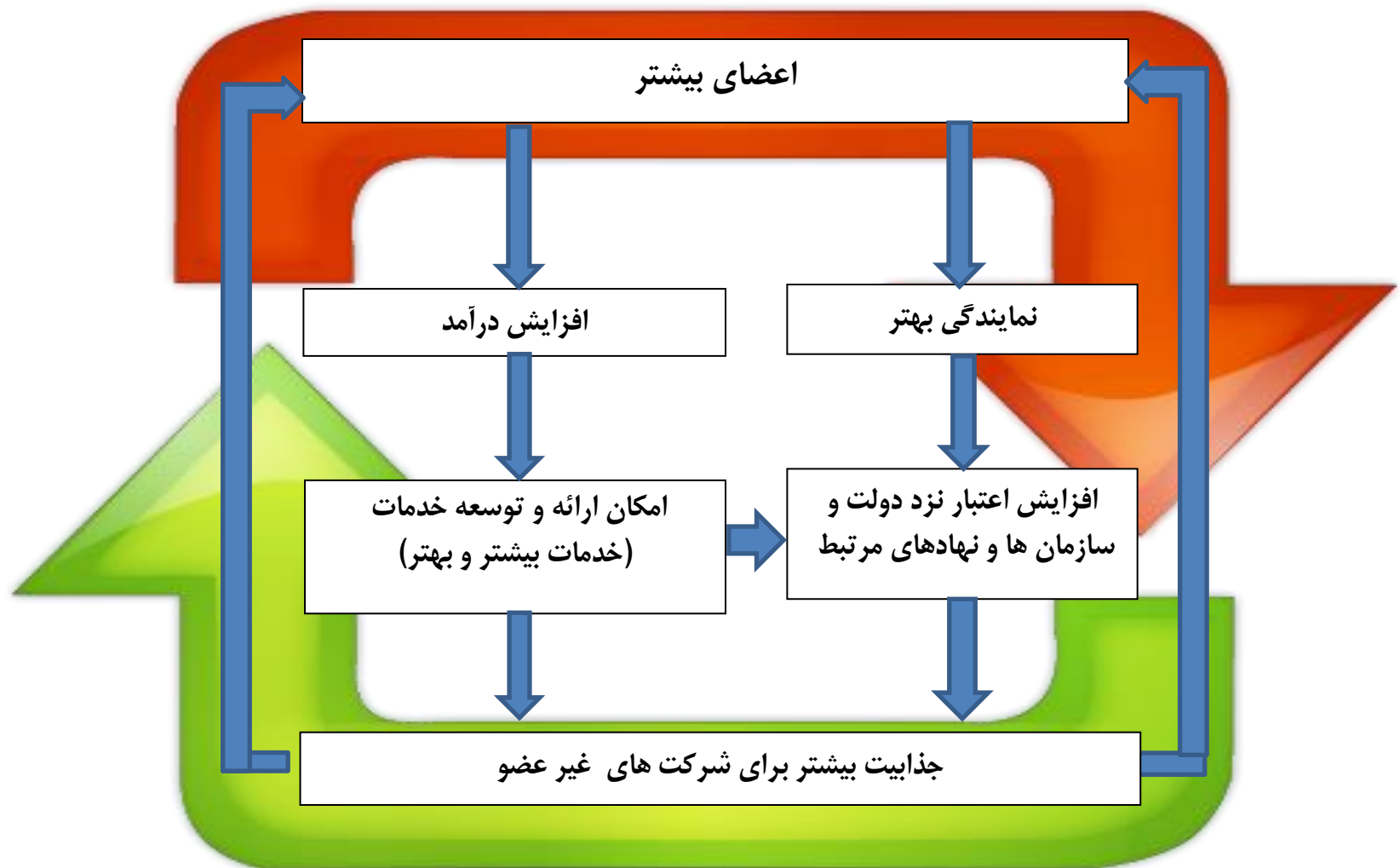
- اندازه عضویت (تضمین نمایندگی)
- پایبندی اعضا به تعهدات خود
- خدمات



چرخه معیوب عضویت



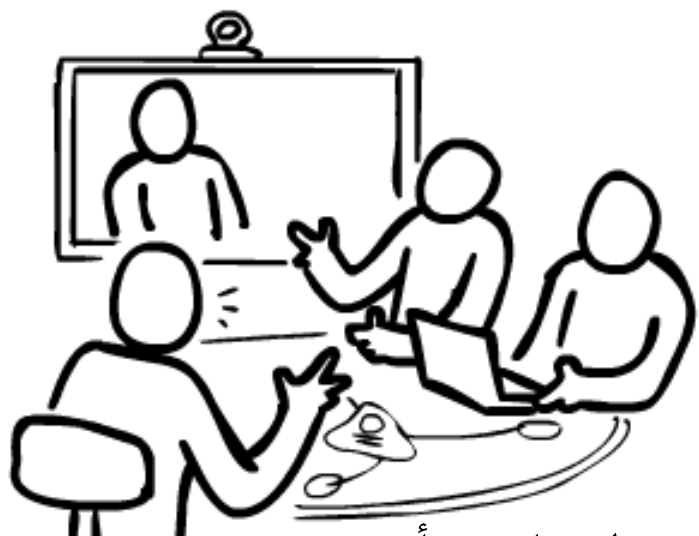
چرخه عضویت مطلوب





برنامه ریزی توسعه عضویت

نکات مقدماتی

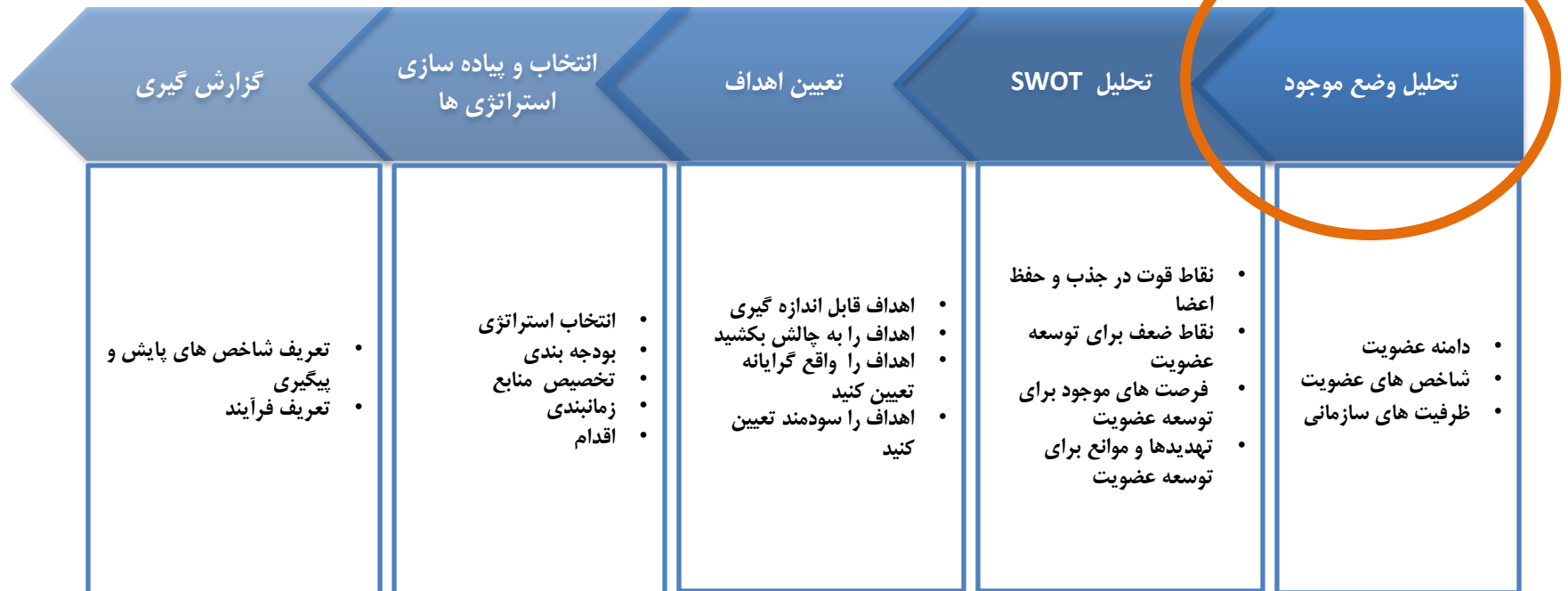


- تشکیل کمیته‌ای از بین کارکنان، هیأت مدیره و اعضا
- تعیین اعضای کمیته برای دوره‌های بیش از یکسال
- تخصیص کرسی به اعضای سابق کمیته عضویت
- نگاه اجمالی به نتایج عضویت در سال‌های گذشته
- تعریف گردش کار مشخص برای همکاری کمیته با رئیس و اعضای هیأت مدیره



برنامه‌ریزی توسعه عضویت

مراحل اجرای طرح عمل توسعه عضویت



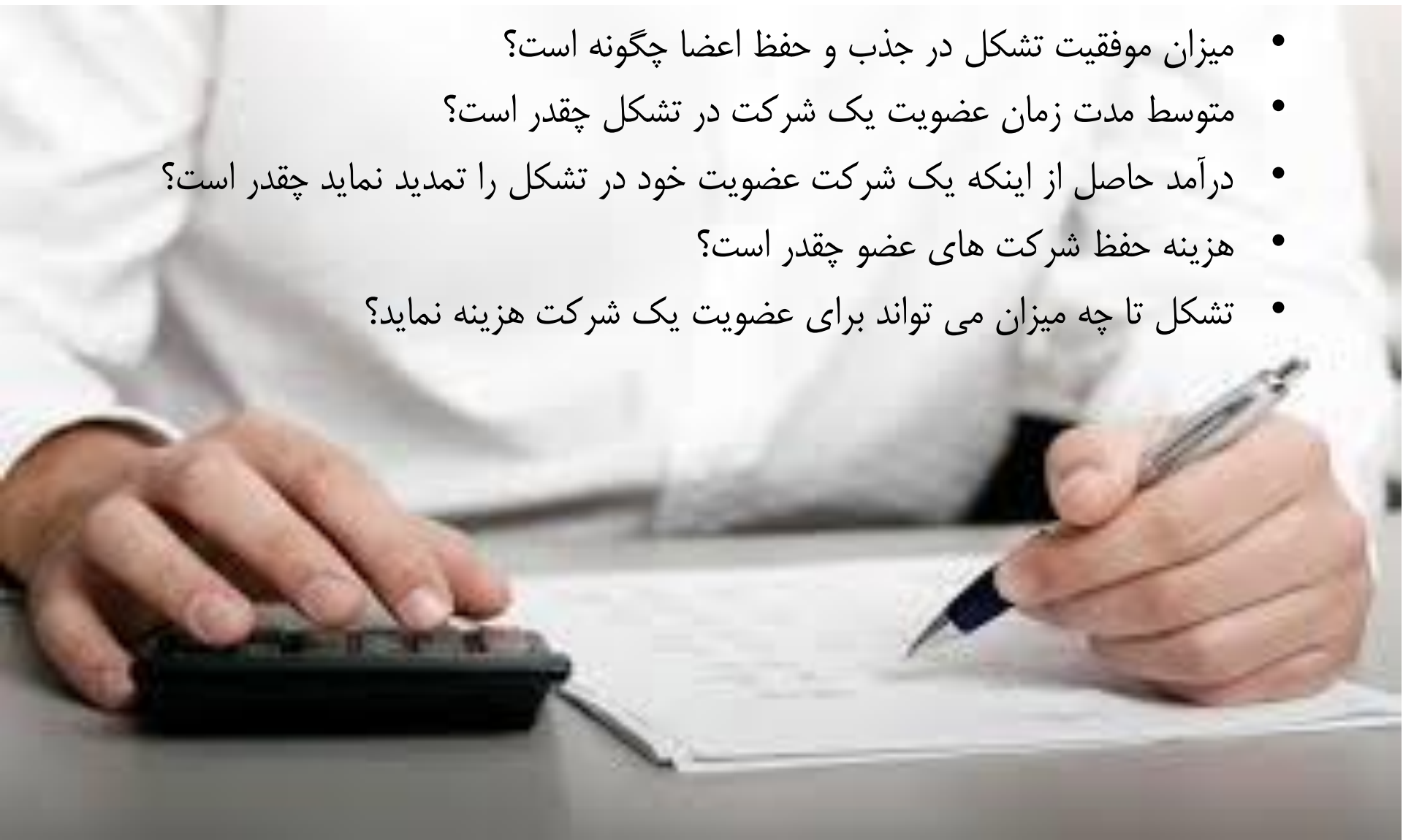
ویژگی های دامنه عضویت

(شاخص های محیطی)

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

شاخص‌های تحلیل عضویت تشکل

- میزان موفقیت تشکل در جذب و حفظ اعضا چگونه است؟
- متوسط مدت زمان عضویت یک شرکت در تشکل چقدر است؟
- درآمد حاصل از اینکه یک شرکت عضویت خود در تشکل را تمدید نماید چقدر است؟
- هزینه حفظ شرکت‌های عضو چقدر است؟
- تشکل تا چه میزان می‌تواند برای عضویت یک شرکت هزینه نماید؟



محاسبه میزان حفظ اعضا

میزان موفقیت تشکل در حفظ اعضا با مشخص کردن تعداد شرکت هایی که در طول سال در تشکل باقیمانده اند محاسبه میشود:

$\text{میزان حفظ اعضا \%} = \frac{\text{تعداد تمديدكنندگان عضویت}}{\text{كل اعضا}} \times 100$
--

بطور مثال اگر ۱۵۰ شرکت از ۲۰۰ شرکت، عضویت خود را تمدید نمایند، میزان حفظ اعضای تشکل ۷۵ درصد است.

محاسبه میزان جذب اعضا

درصد میزان جذب اعضا از طریق مشخص کردن تعداد شرکت هایی در طول یک سال به عضویت تشکل درآمدہ اند محاسبہ می شود:

$\text{میزان جذب اعضا} \%$	$\frac{\text{تعداد اعضای جدید}}{\text{کل اعضا}}$	$\times 100$
----------------------------	--	--------------

بطور مثال اگر ۳۰ شرکت از ۲۰۰ شرکت طی یکسال گذشته عضو شده باشند، میزان جذب اعضای جدید ۱۵ درصد است.

محاسبه میزان خروج اعضا

میزان خروج اعضا از تشکل از طریق مشخص کردن تعداد شرکت‌هایی در طول سال از تشکل انصراف داده‌اند محاسبه می‌شود:

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

بطور مثال اگر ۲۰ شرکت از ۲۰۰ شرکت واجد شرایط از تشکل خارج شده باشند، میزان خروج اعضای تشکل ۱۰ درصد است.

دوره گردش عضویت (دوره عمر تشکل)

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

$\text{دوره گردش عضویت (سال)} = \frac{100}{\text{درصد تعداد خارج شدگان از عضویت}}$
--

بطور مثال اگر میزان خروج از یک تشکل در یک سال ۱۰ درصد باشد. دوره گردش عضویت و یا دوره عمر تشکل ۱۰ سال است.

میانگین ماندگاری (دوره عمر عضویت)

اگر دوره گردش عضویت ۱۰ سال باشد، برخی شرکت ها 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.

دوره گردش عضویت
۲
= میانگین نگهداری عضویت (سال)

بطور مثال اگر میزان خروج یک شرکت در یک سال ۱۰٪ باشد، دوره گردش عضویت ۱۰ سال و میانگین ماندگاری عضویت ۵ سال است.

درآمد حاصل از حق عضویت طی دوره عمر عضویت

اگر میزان متوسط حق عضویت سالیانه را در ماندگاری اعضا در تشکل ضرب کنیم میزان درآمد حاصل از حق عضویت یک شرکت عضو بدست می آید.

درآمد حاصل از حق عضویت طی دوره عمر عضویت	ماندگاری اعضا در تشکل × متوسط حق عضویت سالیانه
---	--

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.

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 دوره ماندگاری اعضا می توان درآمد غیر از حق عضویت طی یک دوره عمر را محاسبه کرد.

$\text{درآمدهای غیر از حق عضویت} = \frac{\text{درآمدهای غیر از حق عضویت}}{\text{تعداد شرکت های عضو}} \times \text{ماندگاری اعضا}$

بطور مثال اگر درآمدهای غیر از حق عضویت یک تشکل با ۲۰۰ شرکت عضو ۱۰۰ میلیون تومان باشد، با تقسیم عدد ۱۰۰ میلیون تومان بر ۲۰۰ و ضرب آن در میانگین ماندگاری عضویت (۵ سال) میزان درآمد غیر از حق عضویت یک شرکت طی دوره عمر عضویت مبلغ ۲/۵ میلیون تومان خواهد بود.

ارزش عضویت طی دوره عمر عضویت

- با تجمیع درآمدهای حاصل از حق عضویت و غیر از حق عضویت طی دوره عمر عضویت، می توان بصورت تقریبی درآمد حاصل از یک شرکت طی دوره عضویت (ارزش عضویت) در شکل را محاسبه کرد.

= ارزش عضویت

درآمدهای حاصل از حق عضویت + درآمدهای حاصل از غیر از حق عضویت طی دوره عمر عضویت

- میزان درآمد حاصل از یک شرکت طی ۵ سال مبلغ ۱۲/۵ میلیون تومان است.

هزینه عضویت (هزینه حفظ اعضا)

می توان با تقسیم هزینه ها بر تعداد اعضا هزینه عضویت هر شرکت را محاسبه کرد.

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

بطور مثال اگر تشکل با ۲۰۰ شرکت عضو سالیانه ۴۰۰ میلیون تومان هزینه داشته باشد، هزینه عضویت هر یک از اعضا ۲ میلیون تومان است.

هزینه حفظ اعضا طی دوره عمر عضویت

می توان با تقسیم هزینه ها بر تعداد اعضا و ضرب آن در متوسط دوره ماندگاری هزینه عضویت هر شرکت طی دوره عضویت را محاسبه کرد.

$\text{هزینه عضویت طی دوره عمر عضویت} = \frac{\text{کل هزینه های تشکل}}{\text{تعداد کل اعضا}} \times \text{ماندگاری اعضا}$
--

بطور مثال اگر تشکل با ۲۰۰ شرکت عضو سالیانه ۴۰۰ میلیون تومان هزینه داشته باشد، هزینه عضویت هر یک از اعضا طی دوره عمر عضویت (۵ سال) ۱۰ میلیون تومان است.

سود حاصل از جذب عضو :

با کسر هزینه حفظ یک شرکت از ارزش عضویت طی دوره عمر، سود حاصل از جذب عضو جدید محاسبه می گردد:

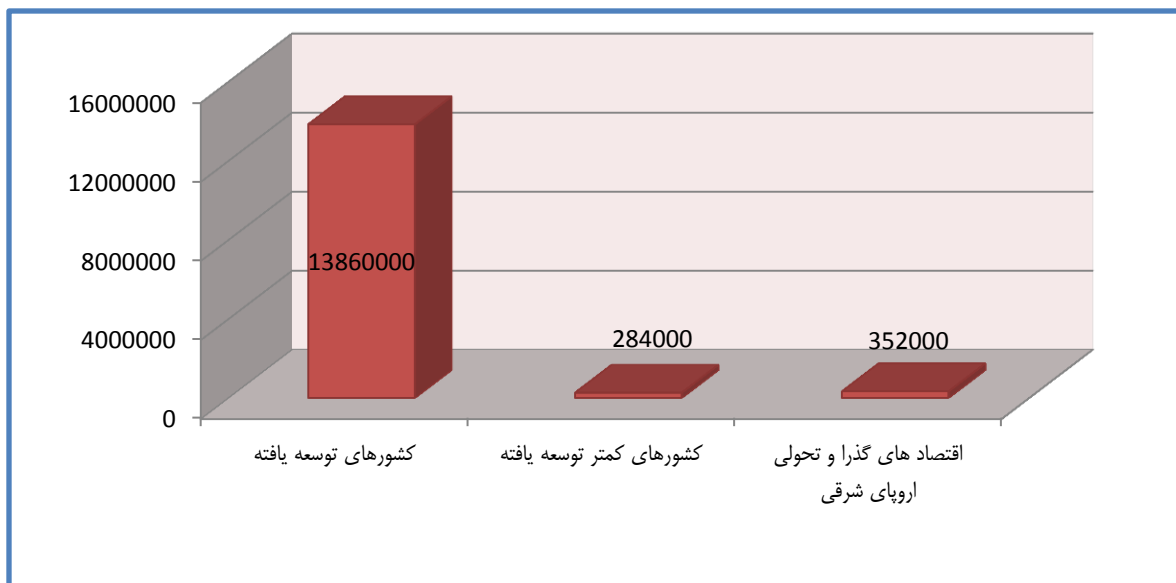
$$\text{متوسط هزینه هر شرکت عضو در سال} \times \text{ماندگاری اعضا} - \text{ارزش دوره عضویت} = \text{سود حاصل از جذب عضو جدید}$$

بنابراین در مثال ما که ارزش دوره عضویت شرکت در شکل ۱۲/۵ میلیون تومان است. کم کردن آن از هزینه شرکت در متوسط ماندگاری در شکل (۲ میلیون تومان $\times ۵ = ۱۰$ میلیون تومان) میزان سودی که از عضویت یک شرکت حاصل می شود محاسبه می شود .

مقایسه درآمد تشکلهای اقتصادی در جهان

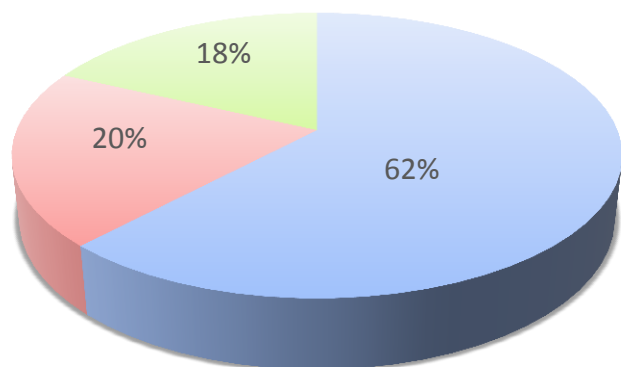
میانگین درآمد تشکلهای کارفرمایی

۱۳,۸۶۰,۰۰۰ دلار	کشورهای توسعه یافته
۲۸۴,۰۰۰ دلار	کشورهای کمتر توسعه یافته
۳۵۲,۰۰۰ دلار	اقتصادهای گذرا و تحولی اروپای شرقی

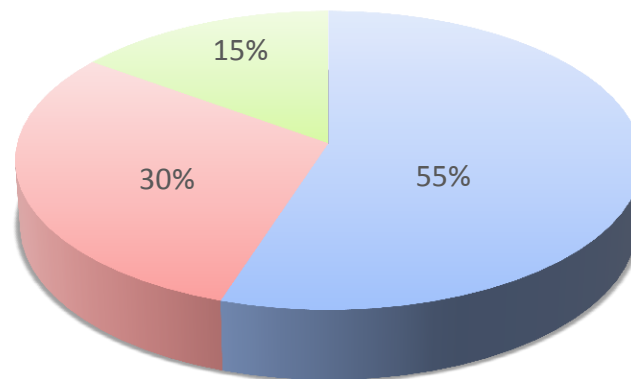


برآورد سهم منابع مختلف از کل درآمد تشکلهای اقتصادی

کشورهای توسعه یافته



کشورهای در حال توسعه



■ حق عضویت ■ ارائه ی خدمات ■ منابع دیگر

■ حق عضویت ■ ارائه ی خدمات ■ منابع دیگر

مراحل اجرای طرح عمل توسعه عضویت



• نقاط قوت عضویت ما در کجا است؟ چرا ما در این حوزه ها مستحکم و قوی هستیم؟

• نقاط ضعف عضویت ما در کجا است؟ چرا عضویت در این حوزه ها ضعیف است؟

• فرصت هایی که از نظر شرایط اقتصادی و بازار کسب و کار برای توسعه عضویت در تشکل ما وجود دارد چیست؟

• تهدید هایی که از نظر شرایط اقتصادی و بازار کسب و کار برای توسعه عضویت در تشکل ما وجود دارد چیست؟

ماتریس تحلیل نقاط ضعف و قدرت داخلی و محیطی



نقاط قوت	نقاط ضعف	
فرصت‌ها	استراتژی‌های استفاده از نقاط قوت برای بهره‌گیری از فرصت‌ها یا استفاده از فرصت‌ها برای کاهش نقاط ضعف	
تهدیدها	استراتژی‌های استفاده از نقاط قوت برای کاهش آسیب‌پذیری در برابر تهدیدها	

مراحل اجرای طرح عمل توسعه عضویت



مراحل اجرای طرح عمل توسعه عضویت



- انتخاب استراتژی
- بودجه بندی
- تخصیص منابع
- زمانبندی
- اقدام



استراتژی‌های توسعه عضویت

حداکثر کردن ماندگاری اعضا

جذب شرکت‌های جدید

تغییر یا اصلاح ساختار
عضویت

تناقضات (پارادوکس های) توسعه عضویت

پارادوکس اول

- اعضا به حداکثر برسد یا حق عضویت ها افزایش یابد

پارادوکس دوم

- هزینه برنامه های حمایتگری و تمایل به مفت سواری

پارادوکس سوم

- تشکل غیر انتفاعی و نیاز به خدمات درآمد زا

استراتژی های توسعه عضویت

تغییر ساختار عضویت

جذب شرکت های جدید

حداکثر کردن ماندگاری اعضا

- تغییر قوانین عضویت
- تغییر روشهای محاسبه حق عضویت
- تفکیک رده های عضویت
- ساده سازی عضویت

ساختارهای عضویت

موضوعاتی که در تعیین ساختار عضویت باید مد نظر قرار گیرند:

- ساختار تعیین حق عضویت باید شفاف و منصفانه باشد.
- ساختار حق عضویت باید قابل حسابرسی باشد.
- مکانیزمها باید به نوعی متناسب با زمینه فعالیت شرکتها باشد.
- برای اعضا باید کاملاً روشن شود که دقیقاً چه چیز را با پرداخت حق عضویت دریافت می کنند.
- فرمول باید در بلندمدت پایدار باشد.
- فرمول باید قادر به بازنگری و به روز شدن باشد.



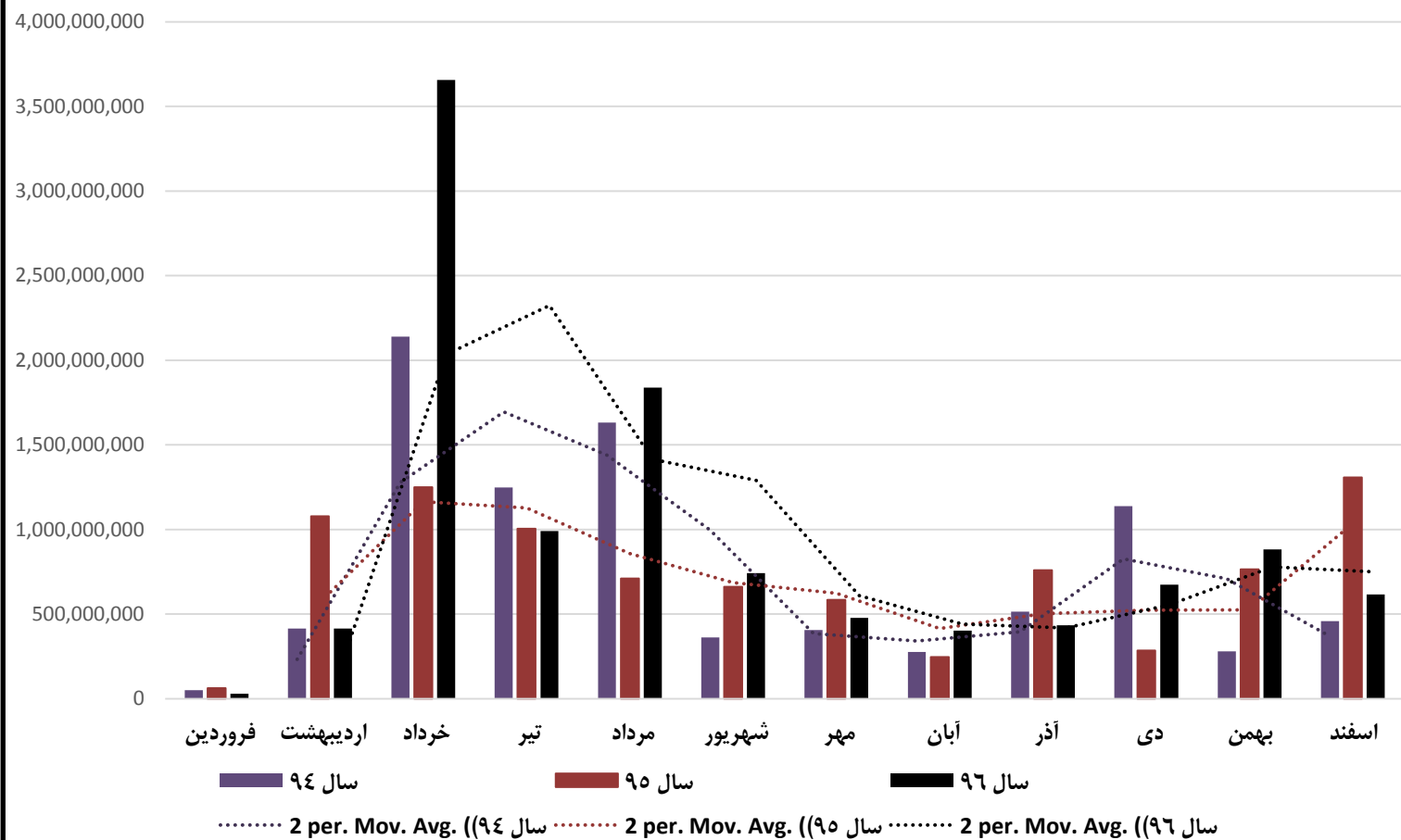
ساختارهای عضویت

موضوعاتی که در تعیین ساختار عضویت باید مد نظر قرار گیرند:

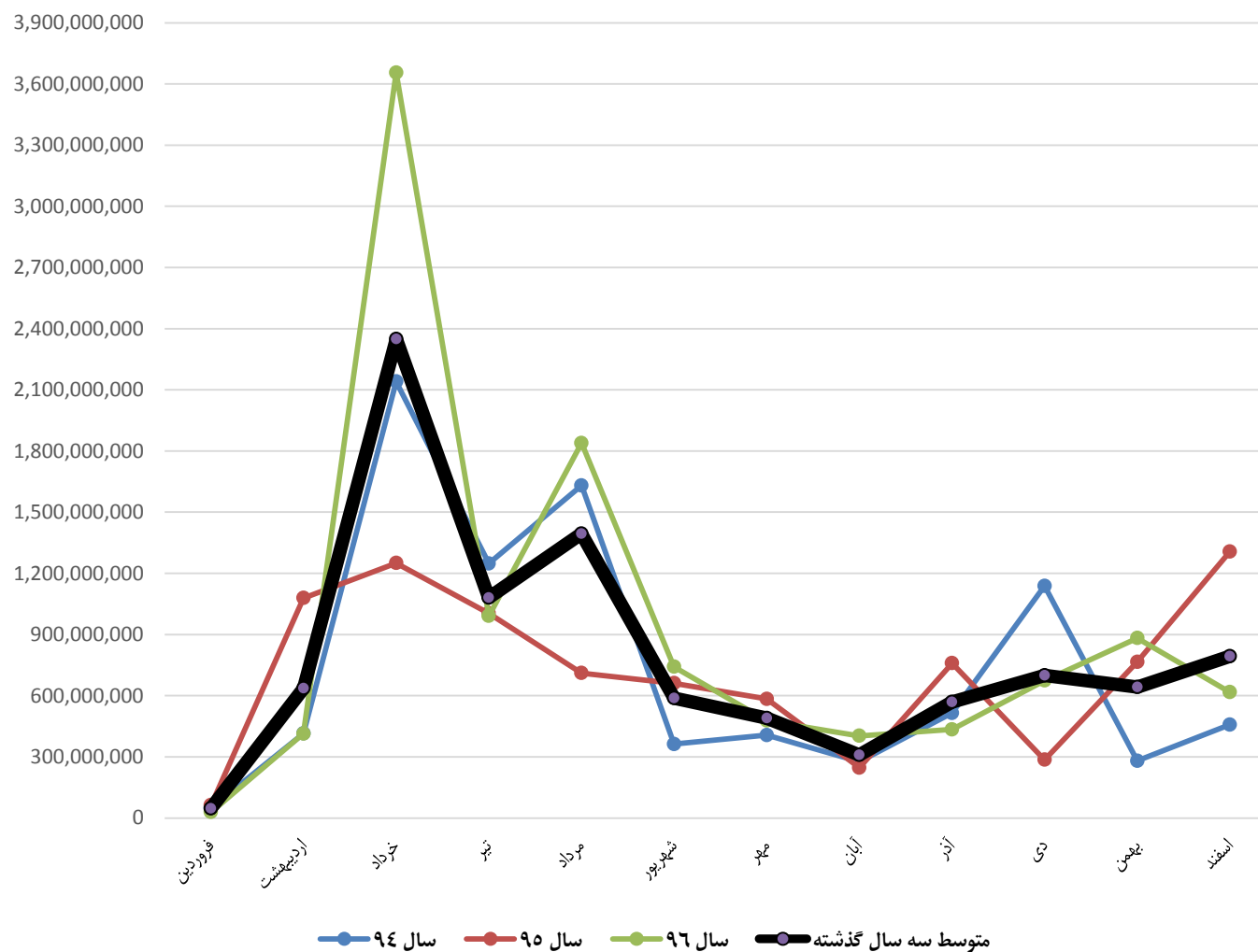
- تقسیم بندی های مختلف عضویت را در نظر بگیرید.
- تنظیم تقسیم بندی ها باید با حساسیت تمام انجام شود.
- به شرکت های ترکیبی (complex) فکر کنید.
- برای برخی شرکت ها ایجاد قدرت نکنید.
- پاداشی برای پرداخت حق عضویت پیش از موعد در نظر بگیرید.
- راه های پرداخت خودکار را بیابید.
- درمورد سال عضویتی تصمیم بگیرید.
- زمانیکه سیستم شما جوابگو است، آن را درگیر تغییر نکنید.



مقایسه وصول ماهیانه حق عضویت سال های ۹۴ و ۹۵ و ۹۶



رند وصول ماهیانه حق عضویت سال های ۹۴ و ۹۵ و ۹۶



استراتژی‌های توسعه عضویت

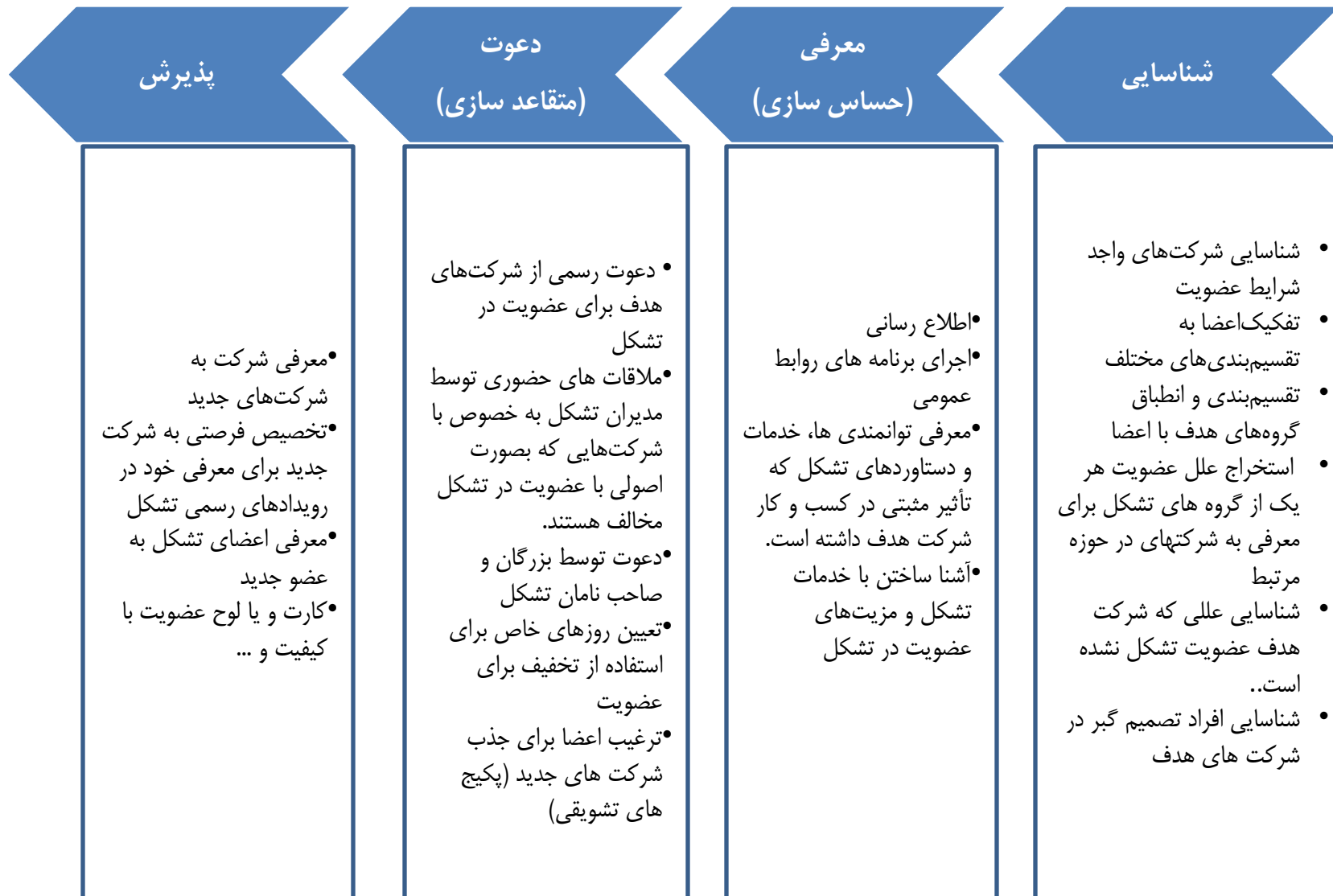
حداکثر کردن ماندگاری اعضا

جذب شرکت‌های جدید

تغییر ساختار عضویت

- تحلیل اعضای بالفعل
- شناسایی اعضای بالقوه
- انطباق اعضای بالفعل و بالقوه
- حساس سازی
- متقاعد سازی
- پذیرش

استراتژی توسعه جذب اعضای جدید



استراتژی های توسعه عضویت

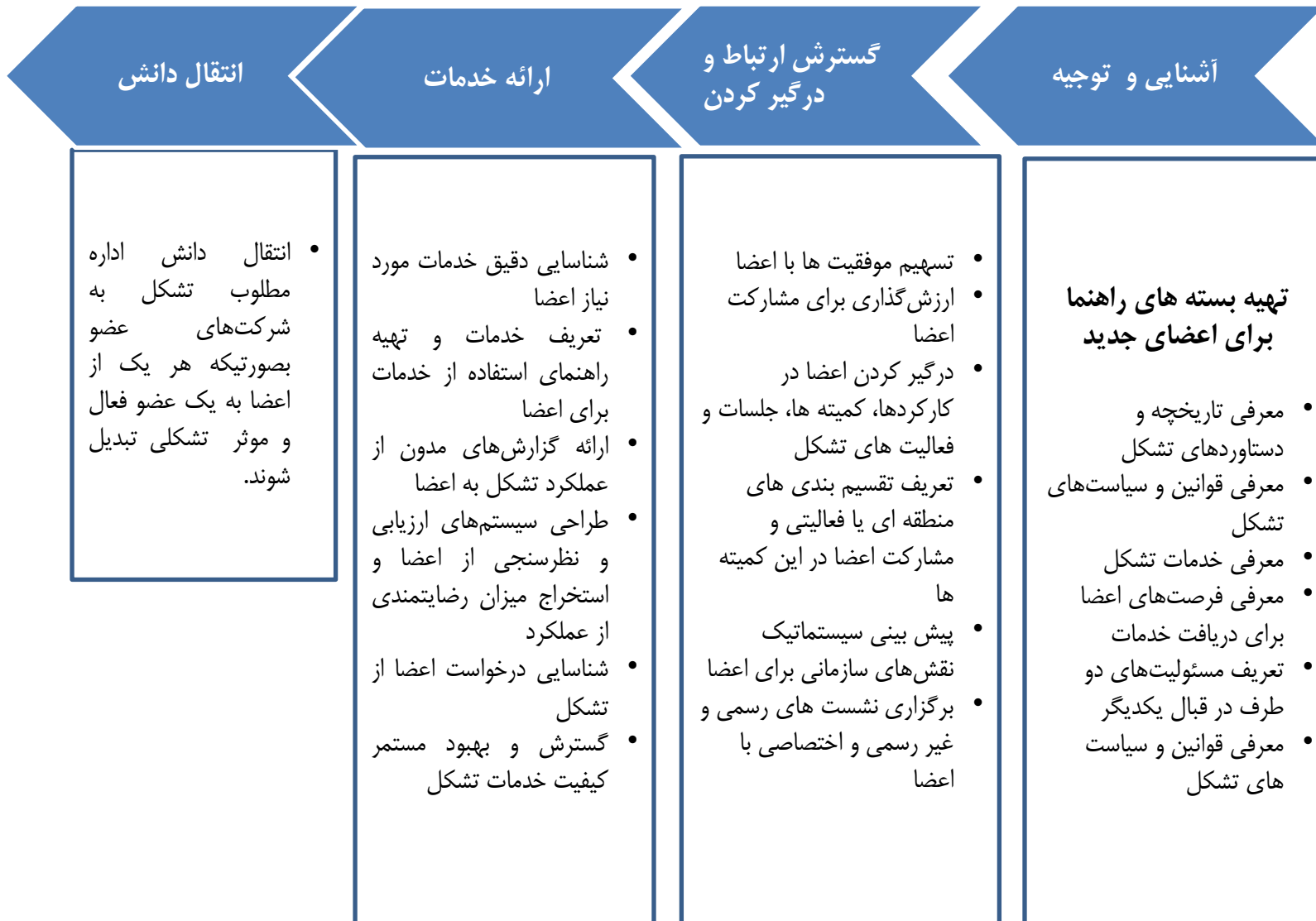
حداکثر کردن ماندگاری اعضا

جذب شرکت های جدید

تغییر ساختار عضویت

- آشنایی و توجیه
- گسترش ارتباطات و درگیر کردن
- ارائه خدمات
- انتقال دانش

استراتژی‌های حفظ اعضا



توقعات یک شرکت عضو از تشکل خود چیست؟

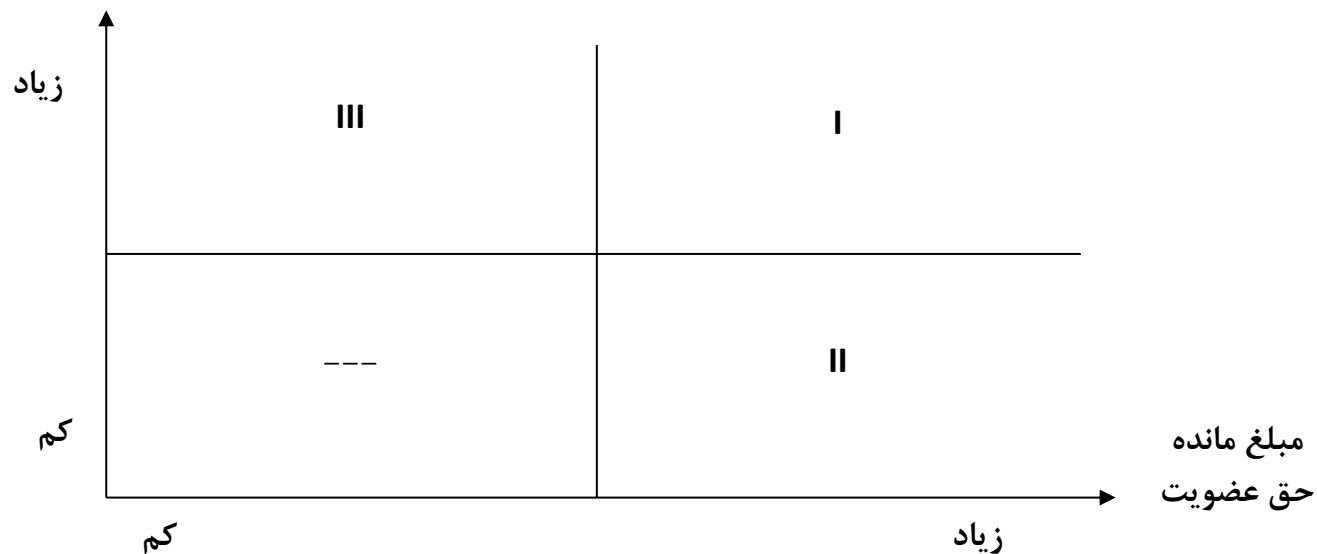
- از طرف تشکل برای ادامه و توسعه کسب و کار حمایت شود
- از فرصت‌های کسب و کار توسط تشکل مطلع شود
- از سوی تشکل به کارفرمایان و نهادهای مرتبط معرفی شود
- از خدمات تشکل بهره‌مند شود
- در فعالیتهای تشکل درگیر شود
- بخشی از شبکه صنف یا صنعت خود باشد

تشکل برای ایجاد رضایت در اعضای خود باید چه مشخصه هایی داشته باشد؟

- ساختار و عملکردی شفاف در هیات مدیره و دبیرخانه داشته باشد.
- طبق برنامه و بودجه مالی مشخص عمل نماید
- نیروهای کارشناس و مجرب استخدام نماید
- بر اساس خواسته های اعضا خدمات خود را ارائه دهد
- شبکه های اقتصادی و ارتباطات استراتژیک برای بهبود کسب و کار اعضا را توسعه دهد.
- منافع تمامی اعضا را پیگیری نماید.

اولویت پیگیری حق عضویت‌های پرداخت نشده

میزان فعالیت عضو
(احتمال وابستگی مجدد)

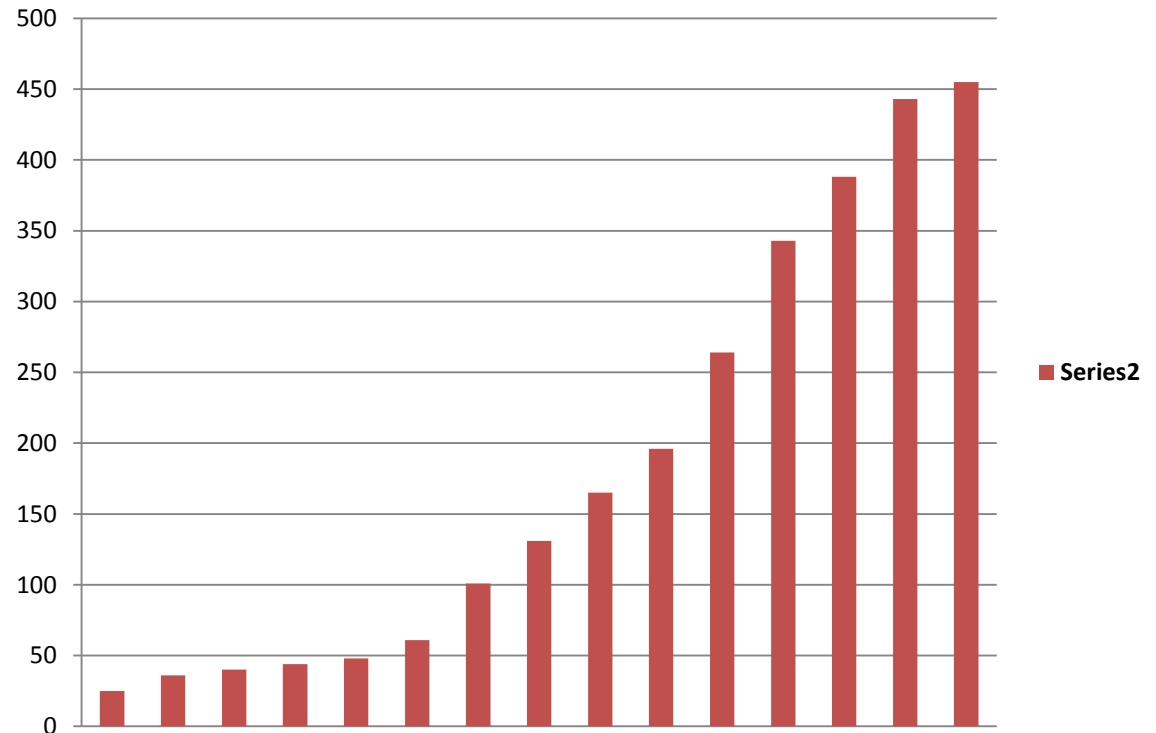


مراحل اجرای طرح عمل توسعه عضویت



- تعریف شاخص های پایش و پیگیری
- طراحی سیستم های ارزیابی
- نظرسنجی از اعضا برای استخراج میزان رضایتمندی از عملکرد

تعداد اعضاء در هر سال



مهمترین وظایف بخش عضویت یک تشکل اقتصادی

- تهیه آیین نامه‌ها و مدارک پشتیبان مربوط به عضویت
- ثبت، نگهداری و به‌روزرسانی اطلاعات اعضای بالفعل
- شناسائی و جذب اعضای جدید (اعضای بالقوه)
- پیگیری تداوم عضویت و حفظ اعضا