

**AMALAN TERBAIK KOPERASI DALAM SEKTOR
PEMBORONGAN DAN PERUNCITAN
KAJIAN KES: SAIGON CO.OP, VIETNAM DAN
NTUC FAIRPRICE, SINGAPURA
(The best practices of co-operative in wholesale and retail sector
Case study: Saigon Co.op, Vietnam and NTUC Fairprice, Singapore)**

Haslinda Sujak

Institut Koperasi Malaysia Zon Timur

*Author email: haslinda@ikma.edu.my

Received 13 June 2023; Revised 4 August 2023; Accepted 16 August 2023

ABSTRAK

Perolehan koperasi sektor pemborongan dan peruncitan Malaysia adalah kecil berbanding pertumbuhan keseluruhan sektor tersebut di Malaysia yang rancak membangun. Ini bermakna terdapat peluang bagi prestasi koperasi sektor ini dipertingkatkan. Pencapaian yang menyeluruh mencakupi matlamat sosioekonomi anggota koperasi seperti yang berkesan di koperasi peruncitan negara lain penting dijadikan tauladan. Oleh sebab itu, analisis ini dijalankan untuk mengenal pasti amalan terbaik aktiviti peruncitan koperasi Saigon Co.op di Vietnam dan NTUC FairPrice di Singapura. Perbincangan artikel ini adalah berdasarkan kajian kes dua buah koperasi tersebut melalui pendekatan temu bual, pemerhatian dan penelitian dokumen. Seterusnya, analisis deskriptif dan analisis merentasi kes dilakukan. Ia adalah berdasarkan dua perspektif besar iaitu pentadbiran dan perniagaan koperasi. Hasil analisis mendapati strategi kepelbagaian premis mengikut segmen pelanggan dan lokasi menjadikan aktiviti peruncitan koperasi sentiasa relevan. Signifikan sumbangan artikel ini secara teoritikalnya telah membuktikan konsep gabungan koperasi mampu memperkasa gerakan tersebut. Namun, dari sudut praktikalnya untuk diaplikasi di Malaysia bergantung kepada kemampuan dan persekitaran perniagaan federasi sektor pemborongan dan peruncitan yang telah dibangunkan oleh gerakan koperasi negara ini.

Kata kunci: *Amalan terbaik, pentadbiran koperasi, peruncitan, pusat pengedaran.*

ABSTRACT

The turnover of Malaysian wholesale and retail sector cooperatives is small compared to the overall growth of the sector in Malaysia which is rapidly developing. This means, there is an opportunity for the cooperative performance of this sector to be improved. It is important to emulate comprehensive achievement that includes the socio-economic goals of cooperative members like those which effective in retail cooperatives in other countries. Thus, this analysis was conducted to identify the best practices of cooperative retailing activities of Saigon Co.op in Vietnam and NTUC FairPrice in Singapore. The discussion of this article is based on the case studies of these two cooperatives through an interview approach, observation, and document review. Next, the descriptive analysis and cross-case analysis were performed. The article focuses on two major perspectives namely the administration and business of the cooperatives. The results of the analysis found that, the strategy of diversification of premises according to customer segment and location makes cooperative retail activities always relevant. The significant theoretical contribution of this article has proven the concept of cooperative alliances capable of empowering the movement. However, from a practical point of view to be applied in Malaysia, it will depend on the ability and business environment of the wholesale and retail sector federation that has been developed by the cooperative movement in this country.

Keywords: *Best practices, distribution centers, cooperatives management, retailing.*

PENDAHULUAN

Kedudukan Malaysia dalam Indeks Pembangunan Peruncitan Global (GRDI) 2021 kekal pada kedudukan ketiga selepas negara China dan India untuk enam tahun (2016-2021) berturut-turut. Indeks yang dibangunkan oleh syarikat perunding pengurusan antarabangsa A.T. Kearney ini ditunjukkan di Jadual 1 ialah hasil analisis daya tarikan pasaran menerusi jualan runcit per kapita, bilangan bandar besar, persekitaran perniagaan yang cekap dan aliran pelaburan langsung asing (FDI). Perkembangan faktor-faktor tersebut yang memberangsangkan telah menjadikan pasaran Malaysia menyerlah sebagai antara destinasi teratas untuk pelabur dalam aktiviti peruncitan memasuki negara ini. Risiko kegagalan menjalankan perniagaan di Malaysia juga rendah, maka penilaian potensinya tinggi. Risiko negara dilihat melalui risiko politik, prestasi ekonomi, indikator hutang, akses kepada pembiayaan bank, jenayah, keganasan dan rasuah. Selain itu, bilangan peruncit antarabangsa yang moden dan terkemuka melabur di Malaysia adalah tinggi. Ini bermakna apabila persaingan agak sengit, berlaku ketepuan pasaran. Maka penilaian potensi untuk Malaysia rendah. Manakala tekanan masa memasuki pasaran Malaysia untuk merebut peluang pertumbuhan pula dinilai pada tahap sederhana. Sungguhpun begitu, purata wajaran skor akhir Malaysia telah meletakkan negara ini pada kedudukan negara ketiga di dunia yang menarik untuk pelaburan dalam peruncitan dan mempunyai pertumbuhan yang semakin berkembang (Portell et al., 2021).

Jadual 1: Indeks pembangunan peruncitan global (GRDI) bagi tahun 2021

2021	Negara	Populasi (Juta)	KDNK per kapita (USD)	Jualan runcit (USD bilion)	Daya tarikan pasaran	Risiko negara	Ketepuan pasaran	Tekanan masa	Skor akhir 2021	vs 2019
1	China	1,402	17,192	4,072	100.0	88.4	13.1	100.0	72.8	0
2	India	1,400	6,461	1,163	59.1	50.7	63.7	82.7	64.4	0
3	Malaysia	33	27,402	112	74.5	74.0	27.2	43.9	54.1	0
4	Indonesia	272	12,222	407	51.3	30.7	57.6	60.7	53.0	+1

5	Bangladesh	170	5,307	171	15.7	2.4	96.0	88.4	53.0	Baru
6	Morocco	36	7,620	46	31.5	92.6	66.5	51.8	52.2	+6
7	Mesir	101	12,790	200	34.3	20.5	71.5	73.8	52.0	+19
8	Ghana	31	5,693	24	13.5	70.2	96.5	52.7	51.9	-4
9	Vietnam	96	10,869	125	27.8	42.2	56.0	98.4	51.8	+2
10	Republik Dominican	11	18,608	25	44.5	70.2	62.2	39.7	51.4	+4

Sumber: (Portell et al., 2021)

Perkembangan sihat ini membuktikan sektor pemborongan dan peruncitan di negara ini rancak membangun dan berpotensi membantu memperkasakan pertumbuhan ekonomi Malaysia. Justeru, penglibatan koperasi dalam sektor ini amat digalakkan. Selain itu, perkembangan ini juga adalah selari dengan objektif utama yang telah ditetapkan di bawah Dasar Keusahawanan Nasional 2030 (DKN 2030) yang menyasarkan pencapaian perolehan koperasi Malaysia sebanyak RM100 bilion menjelang 2030 (Mohd Roji Kawi, 2020). Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (KUSKOP) juga komited mahu menubuhkan pusat pengedaran koperasi di setiap negeri dan menyasarkan untuk menubuhkan lebih banyak kedai koperasi (Coop Mart) di seluruh Malaysia (Bernama, 2022).

SOROTAN KARYA

Peruncitan merupakan suatu aktiviti koperasi yang paling ketara menunjukkan kesan kepada keperluan bersama anggotanya. Ia tercatat di sepanjang sejarah gerakan koperasi di banyak negara (Calderwood & Davies, 2013). Matlamat koperasi dalam sektor ini bukan untuk memaksimumkan keuntungan semata-mata, tetapi untuk mempertahankan kepentingan ekonomi dan sosial anggota, selain memupuk pembangunan mampan masyarakat. Sehingga kini, koperasi sektor ini di seluruh negara mampu kekal relevan berkeupayaan untuk membeli dan membekalkan barangan dan perkhidmatan untuk kepentingan anggota mereka.

Penglibatan koperasi dalam aktiviti pemborongan dan peruncitan adalah bertepatan dengan konsep dari anggota kepada anggota, iaitu anggota sebagai pemilik koperasi bergabung tenaga dan modal menyediakan barangan keperluan untuk kegunaan dan faedah anggota bersama. Dalam konteks koperasi Malaysia, aktiviti dalam sektor ini meliputi aktiviti-aktiviti ekonomi seperti pengeluaran barangan, pemborongan seperti “pusat pengumpulan dan pengedaran”, peruncitan seperti “kedai buku dan alat tulis, kedai runcit, pasar raya, dan pasar raya besar (*hypermarket*)”, jualan runcit minyak petrol dan diesel, perniagaan barangan elektrik dan perabot, perniagaan francais, kedai makan dan restoran (Suruhanjaya Koperasi Malaysia [SKM], 2021). Di banyak negara, koperasi yang terlibat dalam sektor ini dikenali sebagai koperasi pengguna. Di Malaysia juga koperasi sebegini didaftarkan oleh Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) di bawah fungsi pengguna.

Merujuk kepada Jadual 2, sehingga 31 Disember 2022, terdapat sebanyak 5,567 buah koperasi pengguna di Malaysia dengan 44% daripadanya ialah koperasi sekolah yang bilangan keanggotaannya hampir 77.3% daripada jumlah anggota koperasi pengguna di Malaysia. Namun daripada segi sumbangan perolehan, 77.7% ialah koperasi dewasa. Jumlah perolehan koperasi pengguna di Malaysia ialah RM1.32 bilion. Jumlah ini masih terlalu rendah jauh jurangnya berbanding keseluruhan jualan runcit sektor pemborongan dan peruncitan Malaysia dalam Jadual 1 iaitu RM493 bilion (USD112 bilion).

Jadual 2 : Statistik gerakan koperasi Malaysia fungsi pengguna pada 31 Disember 2022

Kategori	Bil. Koperasi	Jumlah Anggota	Perolehan (RM Juta)
Koperasi Dewasa	3,127	586,095	1,023.08
Koperasi Sekolah	2,440	1,993,175	293.56
Jumlah	5,567	2,579,270	1,316.64

Sumber: SKM, 2023

Laporan *World Cooperative Monitor* (WCM) untuk tahun 2022 oleh *International Co-operative Alliance* (ICA) dan *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprise* (EURICSE) pula menunjukkan terdapat 59 buah koperasi sektor pemborongan dan peruncitan berada dalam senarai 300 buah koperasi terbesar di dunia. Manakala, 10 yang teratas dalam sektor ini didominasi oleh koperasi negara Eropah seperti yang ditunjukkan di Jadual 3. Perolehan 10 buah koperasi besar di dunia dalam sektor pemborongan dan peruncitan mencapai antara USD13.8 bilion hingga USD77.9 bilion setahun, jauh ke hadapan berbanding perolehan keseluruhan koperasi Malaysia dalam sektor yang sama iaitu RM1.32 bilion atau USD289 juta.

Jadual 3: Sepuluh buah koperasi terbesar di dunia dalam sektor pemborongan dan peruncitan bagi tahun 2020

Kedudukan	Koperasi	Negara	Perolehan (USD bilion)	Bil. pekerja
1	REWE Group	Jerman	77.93	256,162
2	ACDLEC Leclerc	Perancis	54.83	140,000
3	Edeka Zentrale	Jerman	44.27	402,000
4	Coop Swiss	Switzerland	32.14	90,825
5	Migros	Switzerland	31.89	120,551
6	Système U	Perancis	25.70	73,000
7	Conad	Itali	18.22	65,772
8	Coop Italia	Itali	16.45	57,450
9	Co-operative Group Limited	UK	14.71	65,218
10	John Lewis Partnership PLC	UK	13.81	80,900

Sumber: ICA dan EURICSE (2022) *World Cooperative Monitor*

Koperasi Malaysia dalam sektor ini masih belum mencapai potensi besarnya dan hanya terbatas kepada aktiviti peruncitan secara kecil-kecilan dan bukan berskala besar (Norazlan Hasbullah et al., 2011). Bagi koperasi yang mempunyai pusat pengedaran pula, sistem *Warehouse Management System* (WMS) dan dokumentasi prosedur operasi standard (SOP) masih tidak menepati ekosistem pergudangan, serta jumlah pegangan unit stok (SKU) purata di antara 5,000 - 10,000 jauh lebih kecil daripada jumlah SKU pusat pengedaran yang ideal (Norul Hayatie Hashim & Mohd Zaib Mat Yunus 2020). Dilaporkan juga, skop amalan pengurusan pusat pengedaran koperasi ini adalah terhad dan kurang membantu koperasi runcit lainnya dalam sistem rantaian bekalan (Zurita Mohd Salleh et al., 2021).

Perolehan koperasi Malaysia dalam sektor pemborongan dan peruncitan jelas terlalu kecil iaitu kurang 1% daripada keseluruhan perolehan sektor pemborongan dan peruncitan Malaysia. Namun, masih terdapat peluang bagi prestasi koperasi sektor ini dipertingkat kerana pertumbuhan keseluruhan sektor pemborongan dan peruncitan Malaysia pada tahun-tahun kebelakangan ini rancak membangun. Sungguhpun begitu, matlamat berkoperasi bukanlah hanya untuk memaksimumkan keuntungan sahaja, tetapi juga untuk memelihara kesejahteraan anggota. Justeru itu, artikel ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan terbaik aktiviti peruncitan koperasi di negara lain yang berkesan mencakupi matlamat sosioekonomi anggotanya. Dapatan artikel ini penting untuk dijadikan penanda aras dalam menambahbaikkan sektor berkenaan bagi gerakan koperasi di Malaysia.

KAEDAH KAJIAN

Sesuai dengan penerokaan amalan terbaik aktiviti pemborongan dan peruncitan koperasi, dua buah koperasi peruncitan iaitu Saigon Co.op di Vietnam dan NTUC FairPrice di Singapura dipilih sebagai kajian kes. Kedua-dua koperasi merupakan antara koperasi yang berjaya dalam aktiviti pemborongan dan peruncitan di rantau Asia Tenggara ini. Malah, Saigon Co.op adalah antara peruncit terbesar di Vietnam dan telah tersenarai dalam 500 peruncit teratas di Asia Pasifik (Voinea, 2015). Manakala NTUC FairPrice pula berada di kedudukan 217 dalam senarai 300 buah koperasi terbesar di dunia bagi tahun 2020 (ICA dan EURICSE, 2022). Pengumpulan data kajian kes dua buah koperasi tersebut dijalankan secara triangulasi, iaitu melalui pemerhatian, temu bual dan penelitian dokumen bagi memastikan kesahan maklumat yang diperolehi.

Seterusnya, analisis deskriptif dan analisis merentasi kes dijalankan. Walaupun kedua-dua koperasi menjalankan pelbagai aktiviti perniagaan, peruncitan merupakan aktiviti perniagaan utama yang menyumbang kepada pendapatan kedua-dua koperasi ini secara keseluruhannya. Aspek utama perbincangan kertas ini merujuk kepada perspektif pentadbiran iaitu strategi korporat dan struktur organisasi koperasi Saigon Co.op dan NTUC FairPrice. Ini diikuti dengan kupasan mengenai aktiviti perniagaan peruncitan kedua-dua koperasi. Ulasan mengenai model perniagaan koperasi, jaringan strategik dan pengurusan rantaian bekalan Saigon Co.op dan NTUC FairPrice juga dihuraikan. Akhir sekali beberapa persamaan merentasi kes dikenal pasti bagi menyokong kesimpulan dapatan.

SAIGON CO.OP, VIETNAM

Pada tahun 1989, ekonomi negara Vietnam berubah daripada mekanisme subsidi kepada ekonomi pasaran yang berorientasikan sosialis. Maka, model ekonomi koperasi *Ho Chi Minh City Union of Trade Cooperatives* turut mengalami transformasi. Organisasi dan kakitangannya disusun semula bagi memfokuskan semua sumber dan pelaburan dalam sektor peruncitan di Vietnam dan diuruskan di bawah satu nama iaitu Saigon Co.op. Pengoperasian pasar raya Co.op Mart milik Saigon Co.op yang pertama pada 1996 menjadi titik perubahan penting menandakan peringkat pembangunan rangkaian pasar raya Co.op Mart (Saigon Co.op, n.d.). Dengan lebih daripada 17,000 orang kakitangan, kini ia menawarkan persekitaran membeli-belah yang bersih dan selesa dengan tawaran pelbagai jenis barangan pada harga yang berpatutan. Dari tahun 2009 ke tahun 2014, jumlah pendapatan Saigon Co.op meningkat lebih dari tiga kali ganda dengan purata pertumbuhan tahunan mencecah 30 peratus, manakala peningkatan jumlah modal lebih 65 kali. Pada tahun 2017, perolehan Saigon Co.op mencecah USD1.3 bilion, peningkatan tujuh peratus dari tahun sebelumnya dengan peningkatan tertinggi 35 peratus ialah perolehan pasar raya besar Co.opXtra (Tru et al., 2020).

Strategi korporat

Visi Saigon Co.op adalah untuk mengekalkan kedudukan koperasi ini sebagai peruncit yang terbesar dengan memiliki rangkaian pelbagai format runcit moden di seluruh Vietnam. Kementerian Perindustrian dan Perdagangan Vietnam telah menamakan Saigon Co.op antara sepuluh jenama teratas di Vietnam. Kini, Saigon Co.op memiliki lebih 500 pelbagai outlet di lebih 40 buah wilayah dan bandar seluruh Vietnam yang terdiri daripada lebih 110 rangkaian pasar raya Co.op Mart. Outlet ini kekal fokus memberi manfaat perkhidmatan kepada lebih 1 juta orang pelanggan harian kelas pertengahan. Saigon Co.op juga mengeluarkan produk jenama sendiri bagi memposisikan tawaran nilai tertentu kepada segmen pelanggan tertentu (Coop Happy, Coop Select dan Coop Finest). Saigon Co.op juga adalah antara peruncit terawal terlibat dalam pengeluaran dan pemasaran produk dari ladang yang mendapat *Vietnam Good Agricultural Practices* sehingga 30 peratus daripada jumlah pendapatan aktiviti runcit Saigon Co.op adalah daripada jualan produk segar. Selain itu, terdapat juga kedai menjual makanan - Co-op Food, kedai serbaneka (*department store*) - Coop Smile, dan kedai runcit – Coop yang bertujuan memberi kemudahan dan lebih dekat kepada pelanggan yang tertumpu di lokasi kawasan perumahan yang sesak. Saigon Co.op juga memiliki pusat membeli belah tumpuan pelancong domestik dan antarabangsa iaitu Ben Thanh Store yang terletak di pusat bandar Ho Chi Minh (Saigon Co.op, n.d.).

Bagi memenuhi keperluan segmen pelanggan yang berpendapatan sederhana dan tinggi pula, *Saigon Co.op Investment and Development Joint Stock Company* (SCID) iaitu subsidiari koperasi ini ditugaskan untuk mengurus Pusat Membeli Belah Sense City kepunyaan Saigon Co.op, dengan misi membangunkan Sense City ini untuk menjadi rangkaian utama pusat komersial di Vietnam (Saigon Co.op, n.d.). Selain itu, SCID juga menjalin usaha sama dengan *Mapletree Investments Private Limited* (Mapletree), syarikat pembangunan hartanah, pelaburan dan pengurusan modal terkemuka yang berpangkalan di Singapura untuk membuka Pusat Membeli Belah SC Vivo City di Vietnam (Retail News Asia, 2016).

Pada 2013, Saigon Co.op mengumumkan model perniagaan pasar raya besar (*hypermarket*) - Co.opXtra, dan pasar raya besar yang digabungkan dengan pengedaran pukal – Co.opXtraplus buat kali pertamanya diperkenalkan di Vietnam. Usaha ini adalah atas semangat kerjasama Saigon Co.op dengan koperasi antarabangsa iaitu *Singapore National Trade Union Congress* (NTUC) *FairPrice Co-operative* (FairPrice). Usahasama ini bermula dengan pelaburan awal sebanyak USD6 juta, iaitu 64 peratus adalah daripada Saigon Co.op sendiri dan 36 peratus daripada NTUC FairPrice (Tru et al., 2020). Selain itu, kerjasama ini juga dapat membawa masuk kedai serbaneka 24 jam - Cheers, yang telah bertapak selama 20 tahun di Singapura (Saigon Co.op, n.d.).

Satu lagi subsidiari Saigon Co.op iaitu Saigon Co.op *Media Company Limited* - SC Media telah bekerjasama dengan Ho Chi Minh City Television bagi membolehkan Saigon Co.op memulakan saluran jualan di televisyen iaitu HTV Co.op. Ia bertujuan untuk memberi pelanggan pengalaman membeli-belah yang menarik dan mudah melalui model perniagaan dalam talian (Saigon Co.op, n.d.). Pertumbuhan Saigon Co.op dalam peruncitan juga dilaksanakan dengan pendekatan mengambil alih pemain industri lain di Vietnam seperti Auchan Retail dari Perancis.

Bagi menyokong visi mereka, Saigon Co.op telah membangunkan misi sosial bagi menangani kos sara hidup anggota dan komuniti iaitu; -

- Memenuhi keperluan harian sasaran pelanggan;
- Memastikan keselesaan, keselamatan dan nilai tambah;

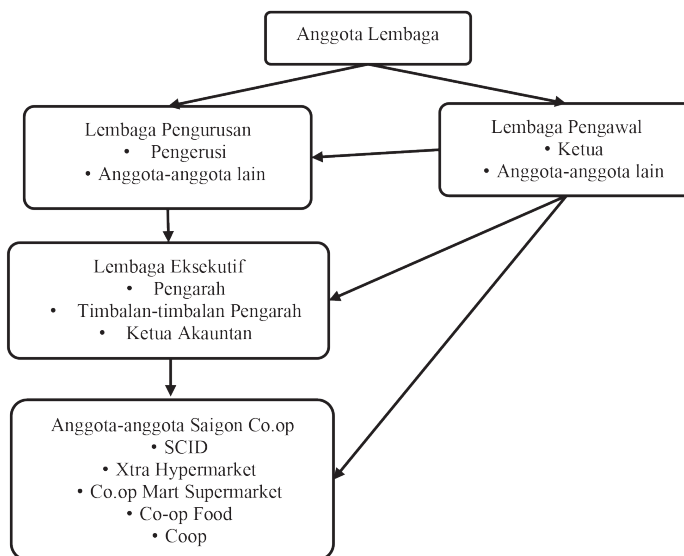
- Menyumbang kepada peningkatkan taraf hidup komuniti dan membangunkan industri peruncitan di Vietnam.

Kini, diversifikasi perniagaan Saigon Co.op mengikut keperluan semasa, dapatan penyelidikan dan sinergi kepakaran dalam pelaburan hartanah, aktiviti eksport-import dengan syarikat antarabangsa, dan kerjasama dengan kedai lain yang menjual produk bukan makanan. Sungguhpun telah memiliki pelbagai format rangkaian kedai menjual barangan runcit di seluruh Vietnam, Saigon Co.op tetap meneruskan usaha sebegini bagi memenuhi permintaan pasaran peruncitan yang dinamik dan semakin berkembang. Strategi ini telah memberikan impak yang besar sehingga menyebabkan berlaku perubahan tabiat membeli pengguna yang biasanya sebelum ini tertumpu di kedai-kedai tradisi milik keluarga kepada peruncitan moden di Vietnam (Tru et al., 2020).

Struktur organisasi

Saigon Co.op ditubuhkan melalui model hibrid koperasi iaitu gabungan bersama koperasi berjaya Vietnam yang lain. Secara sukarela mereka menganggotai Saigon Co.op dengan sumbangan modal dan mendapat kelulusan anggota Lembaga Saigon Co.op. Terdapat 31 buah koperasi dibawah gabungannya yang bertindak sebagai pelanggan, pelabur dan mempunyai peranan dalam rantaian bekalan mereka (Zurita Mohd Salleh et al., 2021). Penggabungan ini jelas memberi manfaat *economics of scale* kepada koperasi dan kesan limpahan ekonomi kepada komuniti setempat. Ia juga membuktikan model koperasi pengguna boleh dipertingkatkan skalanya. Sungguhpun begitu operasi Saigon Co.op masih tetap tertakluk kepada Akta Koperasi Vietnam. Struktur organisasi bagi Saigon Co.op ditunjukkan dalam Rajah 1.

Lembaga pengawal berperanan untuk memeriksa operasi lembaga pengurusan dan eksekutif serta unit-unit lain. Terdapat sembilan orang anggota dalam lembaga pengurusan, manakala tiga orang dilantik sebagai lembaga pengawal. Peranan lembaga pengawal tersebut hampir sama dengan tugas jawatankuasa audit dalam (JAD) dalam struktur organisasi koperasi di Malaysia.



Rajah 1: Struktur organisasi Saigon Co.op (Tru et al., 2020)

Selain berperanan memajukan pusat membeli-belah milik Saigon Co.op, SCID mempunyai peranan yang lebih luas termasuklah mencari maklumat dan mendapatkan hartanah yang bersesuaian untuk dibangunkan sebagai outlet pasar raya, menarik pelaburan dan broker hartanah komersial. Co.op Mart pula diketuai oleh seorang Pengurus Besar dan dibantu oleh empat orang pengurus Co.op Mart masing-masing menyelia semua Co.op Mart bagi bandar Ho Chi Minh, wilayah utara, tengah dan selatan.

Model perniagaan

Model perniagaan Saigon Co.op merupakan kombinasi bagi kedua-dua orientasi iaitu keuntungan dan bukan keuntungan. Saigon Co.op berkembang mengikut perubahan keperluan pengguna seperti memperkenalkan outlet yang memenuhi permintaan premium populasi generasi muda, dan ada outlet yang menyasarkan keperluan syarikat dan organisasi seperti sekolah, hotel dan restoren. Ia juga disegmenkan mengikut kategori kuasa membeli yang membolehkan perolehan Saigon Co.op meningkat saban tahun. Tambahan pula terdapat perkongsian dan pelaburan dari koperasi antarabangsa yang mampu merangsang peningkatan dengan lebih cepat.

Orientasi bukan keuntungan pula direalisasikan dengan polisi melindungi produk tempatan. Lembaga pengurusan Saigon Co.op telah memutuskan untuk menggantikan produk import dengan produk tempatan dan hasilnya kini terdapat 90 peratus produk tempatan di pasar raya Co.op Mart. Dari tahun 2012 sehingga kini, terdapat 100 pembekal tempatan di bandar Ho Chi Minh dan wilayah selatan telah mengikat kontrak bersama Saigon Co.op dengan nilai kontrak lebih USD53 juta. Perkembangan ini turut memberi impak positif kepada pengeluaran domestik, terutamanya produk pertanian di Vietnam (Tru et al., 2020).

Harga yang ditawarkan bagi segmen tertentu juga berpatutan bagi menangani peningkatan kos sara hidup penduduk Vietnam. Saigon Co.op juga membuka banyak peluang pekerjaan di beratus outlet dan pusat membeli belah milik koperasi ini. Sejak penubuhannya, 100,000 pekerjaan telah diwujudkan dan memberi manfaat kepada pekerja dengan pendapatan yang stabil. Ini turut menyumbang kepada peningkatan taraf hidup buruh terutama di bandar Ho Chi Minh (Tru et al., 2020). Selain itu juga, banyak pasar raya Co.opmart, pasar raya besar Co.opXtra, Co-op Food dan kedai serba guna Co.op Smile di bandar Ho Chi Minh mula memberhentikan penggunaan pembungkusan plastik (Zurita Mohd Salleh et al., 2021).

Jaringan strategik

Kerajaan Vietnam menerima koperasi sebagai sektor ekonomi kedua terpenting selepas sektor perniagaan oleh syarikat milik kerajaan. Kerajaan adalah sebagai fasilitator yang memberi sokongan kepada Saigon Co.op daripada aspek pembiayaan modal pusingan (bukan geran) yang tidak membebankan (tanpa faedah untuk jangka pendek), insentif cukai, membantu penyediaan teknologi, pelaburan modal insan, aktiviti perdagangan dan sokongan bukan kewangan seperti memperakui lantikan anggota lembaga yang berwibawa, mempromosi pembelian produk tempatan di outlet Saigon Co.op dan penyewaan premis pada harga 50 peratus lebih rendah kepada koperasi (Tru et al., 2020; Zurita Mohd Salleh et al., 2021). Kerajaan Vietnam mengambil peluang menangani kos sara hidup rakyat melalui peranan yang dimainkan oleh Saigon Co.op.

Saigon Co.op mempunyai jaringan strategik bukan sahaja dengan kerajaan tetapi juga dengan pemain industri. Saigon Co.op juga mempunyai hubungan yang kukuh dengan pembekal yang

terdiri daripada pengeluar tempatan dan *multinasional*. Melalui hubungan strategik yang kukuh, Saigon Co.op berupaya memperoleh bekalan stok secara konsisten dan mengedar produk secara stabil pada harga yang rendah.

Kebanyakan pemain industri peruncitan adalah dari negara Eropah, Jepun dan Republik Korea yang memiliki kekuatan kewangan, pengalaman dan teknologi. Justeru Saigon Co.op mengukuhkan kedudukan dengan membina hubungan yang strategik dengan NTUC FairPrice bukan sahaja untuk pelaburan dan urus niaga tetapi juga bagi mendapatkan latihan dan bimbingan berterusan, selain MapleTree Investments dari Singapura untuk mendapatkan pelaburan projek-projek berskala besar. Selain itu, Saigon Co.op turut menganggotai *International Co-operative Alliance* (ICA) gerakan koperasi global bagi mewujudkan hubungan strategik dengan koperasi yang berjaya dalam sektor pemborongan dan peruncitan dari luar negara. Malah Saigon Co.op telah mendapat khidmat nasihat daripada Kesatuan Koperasi Pengguna Jepun (JCCU) dan Kesatuan Koperasi Sweden (KFPC) pada awal penubuhannya. Ketika itu Saigon Co.op kerap menghubungi KFPC dan berada di Sweden bagi mempelajari asas pengurusan pasar raya. Sehingga kini walaupun Saigon Co.op telah mempunyai pusat latihan sendiri dengan 20 orang jurulatih dalaman, setiap tahun Saigon Co.op tetap menghantar delegasi untuk menghadiri bengkel dan program latihan di Singapura, Korea dan Jepun yang dianjurkan oleh ICA-Asia Pasifik dan JCCU (Tru et al., 2020). Jaringan ini dapat meningkatkan kompetensi modal insan dalam aspek teori dan praktikal khusus dalam bidang pengurusan koperasi, dan aktiviti peruncitan dan pengedaran mengikut konteks koperasi.

Pengurusan rantai bekalan

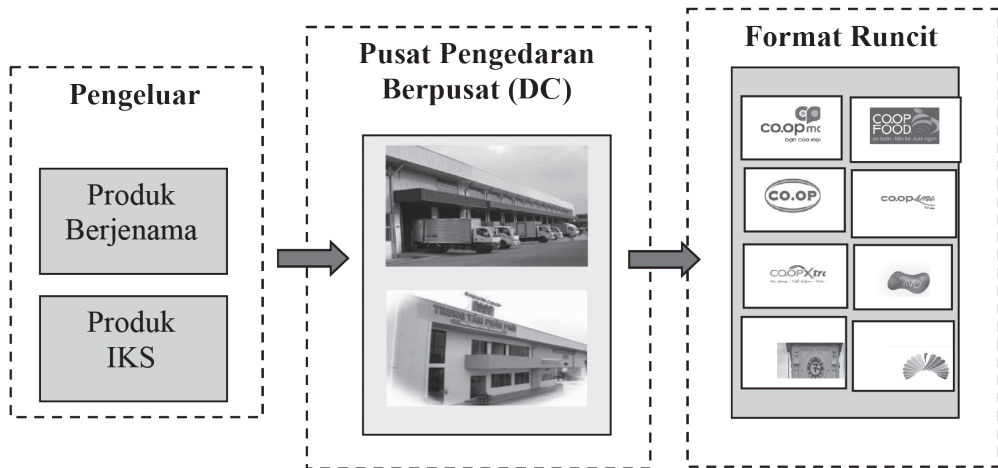
Saigon Co.op mengukuhkan pengedaran barangan melalui lima buah pusat pengedarannya. Pada tahun 2009 dengan bantuan SCID, terdapat pusat pengedaran yang telah diperluaskan sehingga 270,000 kaki persegi, dan pusat pengedaran barangan runcit dibangunkan di Delta Sungai Mekong dan bandar Ho Chi Minh. Walaupun masih menggunakan separa teknologi, namun aspek produktivi turut diberi penekanan. Saigon Co.op membangunkan pengukuran produktiviti yang bersesuaian dengan persekitarannya. Model pengoperasian *inbound*, *cross docking terminal*, *outbound* dan pengedaran berpusat bagi pusat pengedaran koperasi Saigon Co.op menyumbang kepada kecekapan produktiviti. Purata produktiviti tahun 2018 bagi salah sebuah pusat pengedaran Saigon Co.op ditunjukkan dalam Jadual 4 di bawah.

Jadual 4: Purata produktiviti pusat pengedaran A dan kes/jam bagi tahun 2018

Purata Produktiviti Pusat Pengedaran A	Kes/Jam
<i>Inbound</i>	850
<i>Put-Let</i>	700
Proses pengumpulan	90
Pemeriksaan-membungkus	200
Penghantaran (shipping)	270

Sumber: Zurita Mohd Salleh et al. (2021)

Rantainya bekalan runcit koperasi Saigon Co.op pula ditunjukkan secara ringkas dalam Rajah 2 di bawah. Gambar rajah menunjukkan peranan pusat pengedaran (DC) sebagai perantara yang menghubungkan pembekal dengan peruncit koperasi yang terdiri daripada pelbagai format runcit dalam sistem rantai bekalan runcit Saigon Co.op.



Rajah 2: Rantaian bekalan Saigon Co.op (Zurita Mohd Salleh et al., 2021)

Pembekal tempatan dipilih dalam kalangan syarikat dan koperasi lain selepas pemeriksaan di kawasan pengeluaran pembekal dibuat bagi memastikan telah memenuhi kriteria. Kemudian dari semasa ke semasa, sampel produk secara rawak diuji bagi memeriksa standard kualiti produk yang dibekalkan (Tru et al., 2020). Selain itu, sekiranya terdapat produk yang jualannya perlahan di satu-satu pasar raya, produk berkenaan akan dihantar untuk dijual di pasar raya yang lain yang mempunyai permintaan lebih tinggi. Pengurusan logistik pusat pengedaran Saigon Co.op juga cekap, berkesan dan menjimatkan kos melalui pembelian secara pukal. Kecekapan kos dapat dicapai apabila 90 peratus perkhidmatan logistik koperasi disewa dengan pihak ketiga (Zurita Mohd Salleh et al., 2021).

Co.op Mart ialah pasar raya pertama di Vietnam yang mengaplikasi *International Standardization for Organization (ISO) 9001-2000* dan *Hazard Analysis and Critical Control Point System*. Tambahan lagi, pakej perisian komputer digunakan bagi merekod jualan, pendapatan dan mengawal inventori bagi setiap barangan. Ini dapat menjadi rujukan bagi setiap outlet membuat keputusan pembelian pada masa yang tepat (Tru et al., 2020).

NTUC FairPrice, SINGAPURA

Kongres Kesatuan Sekerja Kebangsaan atau *National Trade Union Congress (NTUC)* merupakan perintis hak pekerja di Singapura sejak 1961 yang menyatukan 58 buah kesatuan sekerja, tujuh persatuan perdagangan, 12 perusahaan sosial, dan organisasi serta komuniti lain yang berkaitan (National Trades Union Congress [NTUC], 2023). Dengan matlamat membina pergerakan buruh yang kuat, bertanggungjawab dan prihatin NTUC berusaha mencipta kehidupan yang lebih baik untuk pekerja di Singapura. NTUC merupakan pencetus perubahan yang ketara dalam pembangunan koperasi di Singapura apabila pada tahun 1969, kesatuan ini mencadangkan pembentukan koperasi kesatuan sekerja yang menggalakkan kerjasama dalam kalangan pekerja dengan majikan. Dalam tempoh 10 tahun selepas itu, terdapat 13 buah koperasi ditubuhkan berdasarkan moto yang sama (kerjasama pekerja-majikan) (Ha & Loh, 2020).

NTUC sendiri menubuhkan sembilan buah koperasi seperti *NTUC Income Insurance Co-operative Limited*, *NTUC First Campus Co-operative Limited (NFC)*, *NTUC Foodfare Co-operative Limited*

dan NTUC FairPrice sendiri yang pada awalnya dikenali sebagai *NTUC Welcome Supermarket* pada tahun 1973 untuk memastikan barangan dan perkhidmatan penting dapat dinikmati anggota kesatuan dan rakyat Singapura. Koperasi yang ditubuhkan oleh NTUC dianggap unik kerana modal saham disumbang oleh gerakan buruh Singapura tersebut. Maka, koperasi ini dimiliki oleh anggota NTUC, tetapi tidak dikawal oleh Akta Kesatuan Sekerja tetapi dikawal selia di bawah Akta Koperasi Singapura. Walaupun koperasi di Singapura mendapat pelepasan cukai, NTUC FairPrice seperti koperasi lain di Singapura perlu menyumbang kepada Pusat Dana Koperasi iaitu dana bagi pembangunan koperasi di Singapura, selain mencarum dalam Yayasan Buruh Singapura (Ha & Loh, 2020).

Pada tahun 1983 pula, NTUC Welcome bergabung dengan sebuah koperasi lagi iaitu *Singapore Employees Co-operative Limited* (SEC) bagi membentuk koperasi yang lebih besar dikenali sebagai *NTUC FairPrice Co-operative Limited* (NTUC FairPrice). Bermula dengan hanya memiliki sebuah outlet, kini setelah empat dekad, NTUC FairPrice merupakan salah satu rangkaian pasar raya terbesar di Singapura dengan milikan lebih 230 outlet di Singapura. Perolehan tahunan NTUC FairPrice pada tahun 2019 mencecah SGD3.57 bilion (USD2.64 bilion), menggaji lebih 10,000 orang pekerja dan memberi perkhidmatan kepada lebih 600,000 orang pelanggan sehari. Manakala keuntungan operasi Kumpulan FairPrice sebelum cukai berjumlah SGD124 juta (USD91.77 juta). Keuntungan kumpulan yang boleh diagihkan kepada anggota pada tahun yang sama sebanyak SGD101.7 juta (USD75.26 juta). Pada tahun 2019, NTUC FairPrice turut dianugerahkan Jenama Berpengaruh Teratas Asia dalam kategori pasar raya untuk tahun kelima berturut-turut. Di samping itu, ia juga telah menerima Anugerah Reader's Digest Jenama Dipercayai (Platinum) untuk kategori pasar raya dan barangan runcit dalam talian di Singapura (Ha & Loh, 2020).

Strategi korporat

Visi koperasi NTUC FairPrice adalah untuk menjadi peruncit bertaraf antarabangsa yang terkemuka di Singapura dan prihatin. Bagi mencapai itu, misi sosial NTUC FairPrice menjadi teras operasinya yang mengetengahkan mereka sebagai koperasi berbeza dengan peruncit lain. Antara misi tersebut adalah untuk menyederhanakan kos sara hidup di Singapura dengan membantu menstabilkan harga barangan komoditi dan perkhidmatan (Zurita Mohd Salleh et al, 2021). Ini ada dinyatakan dalam Undang-undang Kecil NTUC Fairprice sendiri bahawa matlamat mereka untuk memperkukuhkan dan melindungi kuasa beli dalam kalangan golongan pekerja (Ha & Loh, 2020). Selain mengekalkan harga rendah barangan keperluan, NTUC FairPrice juga sentiasa fokus untuk menambah nilai memenuhi keperluan anggota serta meningkatkan taraf hidup mereka.

Bagi memenuhi keperluan komuniti yang pelbagai, NTUC FairPrice mengadaptasi pelbagai format runcit termasuk pasar raya FairPrice, FairPrice Xtra, FairPrice Finest, Cheers, FairPrice Xpress, FairPrice Online, Warehouse Club, dan FairPrice Shop. Bagi meningkatkan margin, *housebrand* dibangunkan atas produk tertentu dan produk import ditawarkan di beberapa outlet yang bersesuaian. Kepelbagaian format runcit ini menyebabkan NTUC FairPrice kekal berdaya saing dalam pasaran yang sentiasa berubah mengikut gaya hidup, keperluan dan tingkah laku pengguna. Contohnya, isu strata komuniti Singapura ditangani oleh NTUC FairPrice dengan format runcit yang bersesuaian dengan keperluan penduduk di kawasan perumahan sedemikian (Ha & Loh, 2020). Jadual 5 menunjukkan ciri-ciri format runcit NTUC FairPrice yang berbeza.

Jadual 5: Pelbagai ciri-ciri format runcit NTUC FairPrice

Format runcit	Bilangan outlet	Fokus
Pasar raya FairPrice	108	Pasar raya konvensional menjual produk segar dan keperluan isi rumah
FairPrice Xtra	7	Kepelbagaian produk dan perkhidmatan yang lebih luas termasuk barangan elektronik dan pakaian
FairPrice Finest	23	Produk kelas atasan
Cheers	134	Kedai serbaguna 24 jam
FairPrice Xpress	26	Kedai serbaguna 24 jam di stesen petrol
FairPrice Online		Pasar raya maya
Warehouse Club	1	Membeli belah secara pukal dan pembelian pendorongan
FairPrice Shop	7	Pembelian bajet rendah
Farmasi Unity	68	Menyediakan produk berkaitan kesihatan

Sumber: Ha & Loh (2020)

Selain daripada strategi perniagaan, NTUC FairPrice telah melangkah lebih jauh daripada apa yang disyaratkan oleh ekonomi dan perundangan. NTUC FairPrice tekad dalam memberi khidmat kepada komuniti dengan membuat perubahan di serantau Singapura terutama ketika krisis berlaku dan mengamalkan Tanggungjawab Sosial Korporat. Antara program yang dilancarkan adalah Skim Baucar Makanan untuk membantu golongan yang memerlukan dan edaran bantuan buku teks untuk membantu golongan yang berpendapatan rendah. Dengan cara ini ia dapat memberi semula kepada komuniti serta meningkatkan reputasi dan jenama.

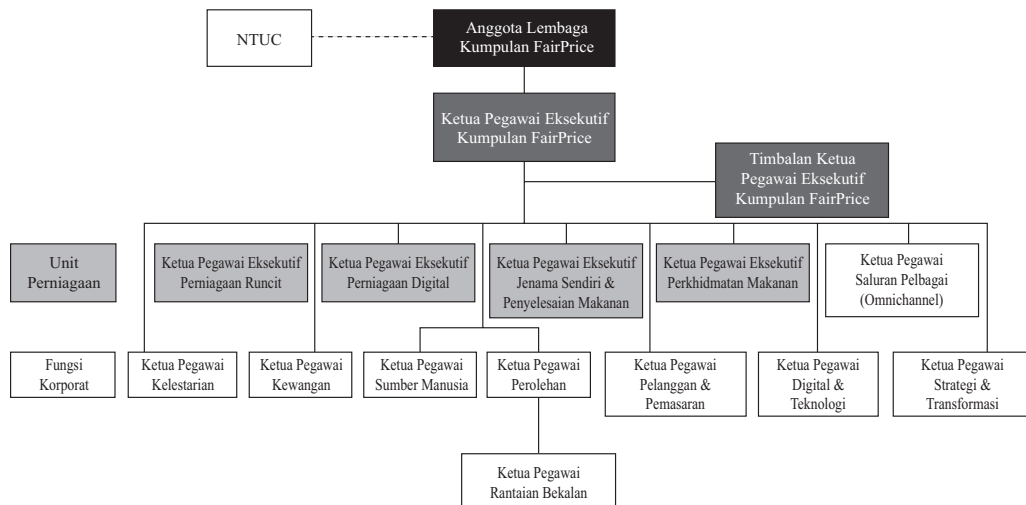
Struktur organisasi

NTUC FairPrice membuka keanggotaan kepada anggota individu dan institusi dengan syarat mestilah menjadi ahli kesatuan sekerja yang bergabung dengan NTUC. Terdapat tiga kategori anggota iaitu pertamanya ialah NTUC sendiri satu-satunya anggota pengasas, 15 anggota institusi (kesatuan sekerja), dan 753,087 orang anggota individu (ahli kesatuan sekerja). Semua anggota hendaklah, apabila diterima menjadi anggota, membayar yuran tahunan sebanyak SDG40 (RM135) kepada NTUC sebagai tambahan, selain bayaran masuk dan saham minimum. NTUC FairPrice telah menggunakan beberapa format struktur organisasi iaitu struktur fungsian dan struktur bahagian untuk membina struktur organisasi yang cekap dan berkesan.

Setiap kategori anggota berhak mencalonkan bilangan individu tertentu untuk dipilih sebagai anggota lembaga. Setiap anggota lembaga memegang jawatan sehingga mesyuarat agung tahunan yang ketiga selepas tarikh pemilihannya. Pada mesyuarat tersebut anggota lembaga ini akan gugur, namun layak untuk pemilihan semula jika tidak menghadapi sebarang halangan oleh Akta, Peraturan atau Undang-undang Kecil. Kesemua 12 orang anggota lembaga (bukan eksekutif) terdiri daripada kalangan pemimpin perniagaan yang terkemuka di sektor swasta, eksekutif kanan di agensi-agensi sektor awam, persatuan, industri, malah terdapat juga dalam kalangan mereka Ahli Parlimen Singapura. Mereka mempunyai pelbagai pengalaman dan kepakaran seperti perbankan,

perakaunan, insurans, pelaburan, perindustrian, kejuruteraan, seni bina, logistik, perundangan dan pengurusan risiko (Zurita Mohd Salleh et al, 2021).

Oktober 2019 telah menjadi tanda lembaran baharu dalam sejarah korporat NTUC FairPrice apabila terbentuknya Kumpulan FairPrice. Kumpulan ini menggabungkan NTUC FairPrice (FairPrice), NTUC Foodfare (Foodfare), Kopitiam dan NTUC Link. Dengan penyatuan ini pasukan pengurusan Kumpulan FairPrice distrukturkan di bawah Unit Perniagaan dan Fungsi Korporat dengan diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan FairPrice. Rajah 3 menunjukkan struktur organisasi Kumpulan FairPrice.



Rajah 3: Struktur organisasi Kumpulan FairPrice (FairPrice Group, 2023)

Model perniagaan

Seperti juga Saigon Co.op, model perniagaan NTUC FairPrice hampir sama dengan perusahaan sosial yang berpegang kepada kombinasi orientasi keuntungan dan bukan keuntungan. NTUC FairPrice juga dilihat mempunyai rangkaian dan jaringan yang luas. Dengan adanya gabungan dan penubuhan Kumpulan FairPrice, koperasi ini kini memiliki lebih 570 buah lokasi sumber jualan di seluruh Singapura, termasuk pasar raya, pusat penjaja, medan selera, kedai kopi, farmasi dan kedai serbaneka (FairPrice Group, 2023). Ini memberikan penjimatan yang lebih besar kepada anggota dan pelanggan apabila terdapat penyelarasan operasi yang memacu produktiviti dan kecekapan NTUC FairPrice.

Misi sosial NTUC FairPrice jelas menyatakan penubuhan koperasi ini antaranya bertujuan untuk menyediakan makanan dan barangan runcit berkualiti tinggi tetapi mampu dimiliki pada harga yang kompetitif di pasaran yang semakin hari semakin mahal harganya. Selain itu, NTUC FairPrice juga menyumbang dalam menangani salah satu isu kritikal di Singapura iaitu peluang pekerjaan warga emas dengan menyediakan peluang pekerjaan untuk golongan ini agar mereka boleh kekal dalam pasaran buruh. Ketika ini kebanyakan pekerja NTUC FairPrice ialah golongan wanita bukan eksekutif dan hampir separuh daripada semua pekerja ialah bukan eksekutif berumur lebih 50 tahun (Ha & Loh, 2020). Misi membantu anggota adalah tepat dengan keperluan masyarakat Singapura, lebih-lebih lagi populasi negara ini kini semakin berumur. Ia telah mencetuskan peluang bagi NTUC FairPrice fokus menawarkan produk dan perkhidmatan yang memenuhi permintaan

warga emas dan keperluan kepada produk kesihatan. Misalannya beras sihat ditawarkan pada harga diskaun kepada pembeli warga emas pada hari tertentu setiap minggu.

Jaringan strategik

NTUC asalnya pada tahun 1961 adalah kesatuan buruh yang prokerajaan Singapura *People's Action Party*. Sehingga kini NTUC FairPrice mengekalkan hubungan yang baik dengan kerajaan walaupun ia bebas daripada kerajaan dan tidak menerima sebarang sokongan kewangan atau subsidi khas. Sokongan dan hubungan baik berpunca daripada hubungan yang tekal tiga pihak (tripartisme) melibatkan kerajaan, pekerja dan majikan. Rakan kongsi tripartis termasuklah Kementerian Tenaga Manusia, NTUC dan Persekutuan Majikan Kebangsaan Singapura (SNEF) yang dapat mempromosi hubungan harmoni antara pihak-pihak yang terlibat. Hubungan ini dapat mengutarakan isu seperti penempatan semula pekerja warga emas, sistem gaji, amalan pengambilan pekerja dan umur persaraan. Selain memberi peluang pekerjaan kepada warga emas, NTUC FairPrice turut menyediakan persekitaran pekerjaan yang kondusif dengan mengadakan pelan pembangunan kakitangan dan menawarkan persekitaran pekerjaan yang inklusif untuk golongan kurang upaya (Ha & Loh, 2020). Komitmen NTUC FairPrice kepada misi sosialnya adalah sesuatu yang tidak asing buat masyarakat Singapura. Ia suatu yang serius sehingga NTUC FairPrice menubuhkan Yayasan FairPrice bagi menumpukan kepada aktiviti kebajikan.

Pasaran Singapura yang kecil menyebabkan perkongsian pasaran pasar raya di negara ini terhad. Namun, jenama NTUC FairPrice sangat dikenali di Singapura dan ini memberi kelebihan bagi koperasi ini untuk melebarkan pasaran dan bertapak di pasaran luar negara. Ia telah berada di Vietnam, dengan memiliki 36 peratus saham Co.opXtra, satu usahasama dengan Saigon Co.op.

Pengurusan rantai bekalan

NTUC FairPrice memulakan sistem pusat pengedaran pada tahun 1993 untuk meningkatkan kecekapan barangan yang dihantar ke semua outlet. Pada awalnya ini semua diurus dan dimiliki oleh syarikat lain, tetapi pada tahun 1998, NTUC FairPrice mengambil alih sepenuhnya pemilikan gudang dan syarikat pengedaran tersebut. Ia dinamakan semula sebagai *Grocery Logistics of Singapore Private Limited* (GLS) (Zurita Mohd Salleh et al., 2021). NTUC FairPrice adalah yang pertama di Singapura yang memiliki gudang dan pusat pengedarannya sendiri. Dengan sistem pengedaran berpusat GLS, kebanyakan produk di outlet NTUC FairPrice hanya mengalami 15 peratus kenaikan harga daripada harga terus daripada pembekal. Pada masa ini, NTUC FairPrice mengendalikan tiga buah pusat pengedaran meliputi keseluruhan 700,000 kaki persegi, termasuk sebuah pusat pengedaran makanan segar.

Malah NTUC FairPrice merupakan peruncit pertama di Singapura pada tahun 2003 yang telah membina, memiliki dan mengendalikan pusat pengedaran makanan segar sendiri. Pusat Pengedaran Makanan Segar (FFDC) NTUC FairPrice ini berkeluasan 180,000 kaki persegi dilengkapi dengan bilik-bilik sejuk dengan suhu yang berbeza-beza iaitu dari +18°C sehingga -20°C untuk memenuhi keperluan keselamatan makanan untuk pelbagai jenis makanan. Untuk mengekalkan kesegaran produk ketika diedar ke rangkaian outlet pula, trak penghantaran disejukkan dengan suhu serendah -20 °C. Di outlet pula, penyejuk dikekalkan pada suhu di bawah +4°C dan penyejuk beku pada -18°C (Zurita Mohd Salleh et al., 2021).

Operasi di NTUC FairPrice adalah berorientasikan teknologi sepenuhnya. Aktiviti di pusat pengedaran juga menggunakan robot untuk mengurus, menyimpan dan mengangkat barangan.

NTUC FairPrice melabur dalam latihan dan teknologi yang menyasarkan untuk peningkatan produktiviti dan kecekapan serta mengurangkan kebergantungan kepada pekerja pada aktiviti tertentu. Pusat latihan NTUC FairPrice juga dilengkapi dengan simulasi pusat pengedaran berorientasikan teknologi semasa.

PERBINCANGAN

Model perniagaan kedua-dua koperasi dalam artikel ini telah membuktikan kejayaan daripada aspek kelangsungan kewangan mahupun impak sosial yang memberi manfaat kepada anggota dan masyarakat. Hasilnya, Saigon Co.op dan NTUC FairPrice bukan sahaja muncul sebagai salah satu peneraju utama sektor peruncitan di negara masing-masing malah berupaya meningkatkan reputasi dan imej koperasi melalui nilai sosial yang dicipta hasil keuntungan perniagaan. Selari dengan prinsip dan nilai koperasi juga, elemen ini turut mempengaruhi peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap kedua-dua koperasi ini melalui penawaran produk perkhidmatan yang menekankan aspek kualiti, keselamatan dan mampu bayar.

Signifikannya, salah satu faktor kejayaan kedua-dua koperasi tersebut dalam aktiviti peruncitan adalah komitmen bagi menangani kos sara hidup anggota dan komuniti yang berasaskan kepada matlamat asal berkoperasi serta prinsip koperasi (identiti koperasi) itu sendiri. Ini adalah juga hampir sama seperti yang dicapai oleh JCCU yang bukan sahaja kesatuan koperasi Jepun ini dapat mengawal segmen pasaran dengan membekalkan barangan keperluan harian, tetapi juga gabungan koperasi pengguna tersebut mampu menawarkan persekitaran yang mampan kepada masyarakat setempat (Bernama, 2019). Selain itu, senario ini juga menguatkan lagi pernyataan Moxom dan Dave (2019) bahawa koperasi yang berpegang kepada nilai dan prinsip serta bertindak mengikut keperluan anggota dalam jangka masa panjang akan dapat mengekalkan kelestarian pembangunannya.

Di samping itu, keberkesanan strategi gabungan dan jaringan strategik kedua-dua koperasi Saigon Co.op dan NTUC FairPrice juga menguatkan lagi prinsip teras koperasi, iaitu kerjasama antara koperasi. Dapatan ini juga menyokong cadangan Moxom dan Dave (2019) agar perkongsian yang kukuh dalam dan antara koperasi berperanan penting ke arah memperkasakan gerakan koperasi bagi mencapai matlamat pembangunan mampan (SDG). Kedua-dua koperasi saling bekerjasama juga membuktikan dengan menangani beberapa cabaran dan melalui sokongan yang bersesuaian, pencapaian di peringkat antarabangsa sebagai koperasi yang berdaya saing mampu dikecapi. Walaupun terdapat cabaran persaingan daripada pemain industri yang lain terutama di platform dalam talian yang semakin sengit, kedua-dua koperasi sentiasa giat membina kelebihan daya saing.

Berikut ialah sembilan elemen utama amalan terbaik kedua-dua koperasi tersebut.

- i. **Matlamat penubuhan:** Kedua-dua koperasi meneraju sektor pemborongan dan peruncitan dan menekankan aspek misi sosial iaitu menangani isu kos sara hidup, peluang pekerjaan yang inklusif, melindungi produk tempatan, dan kelestarian persekitaran.
- ii. **Manfaat anggota dan komuniti:** Keanggotaan koperasi gabungan yang terdiri daripada pelbagai aktiviti ekonomi membentuk ekosistem perniagaan koperasi dalam peruncitan. Memenuhi keperluan asas anggota individu dan komuniti seperti tawaran harga mampu bayar, produk berkualiti dan keterjaminan makanan (*food security*), peluang pendapatan tambahan, peluang pekerjaan dan pendidikan.

- iii. **Struktur modal:** Sumber dalaman (dalam kalangan koperasi) dan pelaburan oleh rakan strategik serta pusingan modal daripada keuntungan perniagaan yang sedia ada.
- iv. **Tadbir urus:** Sistem dan proses tadbir urus koperasi gabungan menitikberatkan kepada kompetensi anggota Lembaga.
- v. **Aktiviti dan proses:** Kepelbagaian produk dan perkhidmatan ditawarkan setelah kedudukan koperasi kukuh dalam aktiviti perniagaan utama iaitu peruncitan. Penubuhan pusat pengedaran runcit koperasi bagi kedua-dua koperasi dapat meningkatkan produktiviti dan membantu untuk menstabilkan tawaran produk komoditi dan harga kepada penerima manfaat (komuniti koperasi dan masyarakat). Mekanisma pengukuran produktiviti diwujudkan dan latihan serta teknologi diberi keutamaan.
- vi. **Sumber utama:** Keupayaan dalaman yang dinamik merangkumi teknologi digital, kompetensi modal insan dalam peruncitan dan bidang berkaitan serta keupayaan sistem bersepadu.
- vii. **Jaringan strategik:** Penglibatan pada setiap peringkat dalam rantai nilai sektor peruncitan sama ada secara terus daripada pembekal, kepada jaringan pengedaran dan rangkaian runcit atau secara usaha sama dengan pemain industri daripada pelbagai bidang yang berkaitan dengan sektor pemborongan dan peruncitan dalam atau luar negara. NTUC FairPrice berkolaborasi dengan Saigon Co.op, masing-masing saling bekerjasama bagi memenuhi situasi menangan-menang. Kedua-duanya juga aktif sebagai anggota ICA-Asia Pasifik dan mempunyai hubungan yang baik dengan kerajaan khusus dalam merealisasikan misi sosial kepada komuniti dan gerakan buruh.
- viii. **Nilai ekonomi dan sosial:** Mengimbangi nilai sosial dan ekonomi - peruncitan aktiviti utama yang berskala besar yang berupaya memberi manfaat sosial kepada komuniti koperasi dan bukan koperasi.
- ix. **Model pendapatan:** Strategi harga yang berbeza mengikut segmen pasaran dan berdasarkan kepada format peruncitan yang mengikut permintaan semasa.

RUMUSAN DAN CADANGAN

Amalan semasa koperasi pengguna dalam sektor pemborongan dan peruncitan gerakan koperasi Malaysia mungkin masih jauh untuk mencapai tahap amalan terbaik koperasi diluar negara seperti NTUC Fairprice dan Saigon Coop. Namun, melihat kepada perkembangan dan peristiwa-peristiwa penting yang dialami oleh Saigon Co.op dan NTUC FairPrice ini, dapat dirumuskan bahawa aspek tadbir urus, perniagaan dan nilai sosial boleh ditambah baik oleh gerakan koperasi sektor berkenaan di Malaysia. *Blueprint* sektor ini yang pernah dibangunkan sebelum ini boleh mengambil kira penemuan tersebut.

Penglibatan secara strategik oleh kerjasama atau gabungan koperasi dalam sektor pemborongan dan peruncitan di Malaysia mampu menyumbang kepada peningkatan dan pengukuhan perolehan sektor tersebut. Langkah ke arah merealisasikan perkara ini telah dimulakan dengan penubuhan Federasi Koperasi Pemborongan dan Peruncitan Malaysia Berhad pada 1 April 2021. Federasi ini mestilah digerakkan secara kolektif dengan gagasan yang lebih kuat dan bersepadu serta struktur organisasi yang berdasarkan kepada strategi perniagaan utama iaitu aktiviti peruncitan dan pemborongan. Akan tetapi, struktur organisasi dan tadbir urus gabungan koperasi ini mestilah jelas dan telus dengan mengambil kira keperluan perundangan dan kompetensi anggota lembaga yang dilantik.

Federasi sektor ini mestilah juga melihat kepada permintaan pasaran di Malaysia. Kombinasi antara aspek fungsi, geografi dan jenis produk yang ditawarkan kepada segmen sasaran pelanggan

yang tertentu dengan pelbagai format runcit mungkin berkesan bagi gerakan koperasi di Malaysia mencapai impak perolehan yang lebih besar. Struktur yang komprehensif dan bersepadu dapat memastikan pelaksanaan aktiviti perolehan dan pendedaran berpusat dapat diselaraskan dan terkawal. Ia juga bagi memastikan transparensi dan kebolehpercayaan dalam sistem rantaian bekalan bagi koperasi yang bergabung. Selain itu, sistem ini perlu dilengkapi dengan pusat pendedaran yang berorientasikan teknologi digital bagi memberi nilai tambah peranan gabungan dalam rantaian bekalan. Ekosistem yang ideal tidak akan lengkap tanpa sokongan kerajaan serta jaringan strategik dengan pembekal, pengeluar dan perkhidmatan logistik. Terutama sekali ketika ini, pasaran semasa Malaysia sangat mencabar dengan persaingan peruncit antarabangsa terkemuka agak sengit, maka potensi untuk bekerjasama dengan bukan koperasi bagi membentuk konsortium misalnya, juga suatu pilihan.

Bagi menonjolkan keunikan imej dan jenama, federasi dan gerakan koperasi pengguna di Malaysia perlu komited terhadap misi sosial. Misalannya, pemerkasaan melalui gabungan mampu mengatasi isu orang tengah mahupun manipulasi daripada kartel supaya harga barang keperluan yang ditawarkan berpatutan. Barangan dapat disalurkan daripada pengeluar kepada komuniti secara pukal dengan lebih tuntas. Gerakan juga akan menjadi lebih kuat dan berstruktur untuk bekerjasama dengan Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Kos Sara Hidup (KPDN) atau lain-lain agensi yang berkaitan seperti Kementerian Pertanian dan Keterjaminan Makanan dalam usaha membendung kenaikan harga barangan keperluan, serta Kementerian Pengangkutan dan Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI) bagi isu kemasukan dan harga barangan import.

Seterusnya, jika gabungan tersebut menawarkan barangan pada harga yang berpatutan di semua outlet di seluruh Malaysia, ini sudah tentu dapat membantu kerajaan dalam menangani isu kos harga barang dan sara hidup yang semakin meningkat. Harga barang dan makanan bakal melonjak sehingga lebih 10 peratus pada 2023 berdasarkan kepada unjuran kadar inflasi yang dijangka meningkat kepada enam hingga tujuh peratus (Omar Zin, 2022). Keadaan ini amat meresahkan dan membimbangkan rakyat kerana sudah pasti akan ada bayaran atau perbelanjaan yang terpaksa ditanggung disebabkan tekanan yang berlaku daripada pelbagai penjuru. Keadaan ini juga tentu sekali menyukarkan rakyat untuk menabung dan membuat simpanan, selain berkemungkinan menggunakan simpanan sedia ada untuk menampung keperluan bayaran pinjaman atau perbelanjaan bulanan untuk membeli barangan keperluan harian. Disinilah peranan sektor pemborongan dan peruncitan koperasi Malaysia terutama bagi membantu golongan B40 dan yang berpendapatan kurang RM2,000 sebulan bagi memastikan keluarga sebegini cukup makanan terhidang di rumah mereka.

Akhir sekali, matlamat jangka panjang bagi sektor pemborongan dan peruncitan koperasi Malaysia haruslah dapat meningkatkan pendapatan golongan sasaran. Sekiranya harga barangan dapat dikawal tetapi pendapatan tidak meningkat, keadaan ini akan kembali mengecewakan jika tidak bertahan lama apabila kos sara hidup sentiasa meningkat. Malah ia menjadikan kuasa beli pengguna kian menurun. Justeru, dengan wujudnya aktiviti gabungan dalam jaringan dan rantaian pembekalan sektor pemborongan dan peruncitan koperasi Malaysia, lebih banyak peluang menambah pendapatan dan pekerjaan dapat ditawarkan kepada rakyat termasuklah kerja-kerja kemahiran dan peluang pekerjaan yang inklusif khas buat golongan rentan. Kesimpulannya, strategi perniagaan yang mampan dan pelbagai misi sosial ini sudah tentu mampu menarik keanggotaan yang besar dan meyakinkan sokongan pihak-pihak yang berkepentingan untuk meletakkan gerakan koperasi Malaysia sebaris dengan yang terbaik sekurang-kurangnya di Asia Tenggara.

RUJUKAN

- Bernama. (2019, September 21). Dr M: Cooperative movement can help tackle rising cost of living. *Malay Mail*. <https://www.malaymail.com/news/malaysia/2019/09/21/dr-m-cooperative-movement-can-help-tackle-rising-cost-of-living/1792871>
- Bernama. (2022, Januari 23). MEDAC sasar lebih banyak Coop Mart bantu ringankan beban rakyat. *Astro Awani*. <https://www.astroawani.com/berita-bisnes/medac-sasar-lebih-banyak-coop-mart-bantu-ringankan-beban-rakyat-343214>
- Calderwood, E., & Davies, K. (2013). Co-operatives in the Retail Sector: Can One Label Fit All? *Journal of Co-operative Studies*. 46(1), 16-31.
- FairPrice Group. (2023). *Our group*. <https://www.fairpricegroup.com.sg/our-group>
- Ha, H. & Loh, H. S. (2020). NTUC FairPrice supermarket and cooperatives in Singapore. In M. Altman, S. Jang, Y. Dongre, R. Tulus, A. Kurimoto & A. Jensen (Eds.), *Waking The Asian Pacific Co-operative Potential* (pp. 203–214). Academic Press.
- International Co-operative Alliance & European Research Institute on Cooperative and Social Enterprise. (2022). World Cooperative Monitor. Exploring the Cooperative Economy Report 2022. <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2022>
- Mohd Roji Kawi. (2020, Ogos 29). Koperasi sasar RM100 bilion menjelang 2030 - Wan Junaidi. *Berita Harian*. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2020/08/725966/koperasi-sasar-rm100-bilion-menjelang-2030-wan-junaidi>
- Moxom, J. & Dave, M. (2019, September 2). Cooperatives and the Sustainable Development Goals: The role of cooperative organisations in facilitating SDG implementation at global, national and local levels. International Co-operative Alliance. <https://coops4dev.coop/en/node/15815>
- National Trades Union Congress. (2023). *About Us*. <https://www.ntuc.org.sg/uportal/about-us>
- Norazlan Hasbullah, Noranita Mohd Nor, Mohd Faisal Shariff, Ju Samsuddin Safian, & Arfizawati Abd Hadi. (2011). Cabaran koperasi pengguna dalam aktiviti peruncitan di Semenanjung Malaysia. *Malaysian Journal of Co-operative Studies*. 7, 87–101.
- Norul Hayatie Hashim, & Mohd Zaib Mat Yunus. (2020). Ciri-ciri utama yang mempengaruhi amalan pengurusan pusat pengedaran koperasi di Malaysia. *Malaysian Journal of Co-operative Studies*. 16, 51–70.
- Omar Zin. (2022, Disember 31). Harga Barang Naik 10%. *Utusan Malaysia*. <https://www.utusan.com.my/berita/2023/01/harga-barang-naik-10/>
- Portell, G., Mukherjee, D., Warschun, M., Pathak, S., Inoue, M., Dhedhi, M. & Thomas, K. (2021.). *Leapfrogging into the future of retail*. The 2021 Global Retail Development Index. A.T. Kearney. <https://www.kearney.com/global-retail-development-index>

- Retail News Asia. (2016, Jun 27). *Another Vietnam Asset for Mapletree Investments*. <https://www.retailnews.asia/another-vietnam-asset-mapletree-investments/>
- Saigon Co.op. (n.d.). *Retail*. http://www.saigonco-op.com.vn/linhvuchuatdong/banle/ban-le_5332.html
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2016). *Blueprint Sektor Pemborongan dan Peruncitan Koperasi 2016-2020*.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2023, Mac 20). *Statistik Gerakan Koperasi Malaysia 2022*. <https://www.skm.gov.my/index.php/my/mengenai-skm/gerakan-koperasi/statistik-gerakan-operasi/statistik-tahunan>
- Tru, N. A., Kim Hoa, D. T., & Tuynh, N. T. (2020). The success of The Saigon Co-op in the retail sector of Vietnam. In M. Altman, S. Jang, Y. Dongre, R. Tulus, A. Kurimoto & A. Jensen (Eds.), *Waking The Asian Pacific Co-operative Potential* (pp. 203–214). Academic Press.
- Voinea. A. (2015, September 2015) Saigon Co-operative makes top 10 Asia Pacific retailers list. *International Co-operative Alliance Asia and Pacific*. https://www.thenews.coop/97792/sector/retail/saigon-co-operative-makes-top-10-asia-pacific-retailers-list/?utm_content=buffer60b3a&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer
- Zurita Mohd Salleh, Rosmimah Roslin, Haslinda Sujak, & Amalina Ibrahim. (2021). Analisis dan model pengurusan pusat pengedaran runcit koperasi: Perspektif rantai bekalan. *Institut Koperasi Malaysia*.