

تنسيق أسواق الغذاء

Food Market Coordination

(٥, ١) مقدمة

يقصد بتنسيق أسواق الغذاء توجيه القرارات المتصلة والمتسلسلة في عملية إنتاج وتسويق وتصنيع الغذاء، بشكل يضمن الانسجام والمواءمة بينها، ويتضمن التنسيق كل الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة، ويتراوح مدى التنسيق بين طرفي نقيض أحدهما ما يحدث على أرض الواقع في الأسواق (لا تنسيق) وثانيهما التكامل التام أي اندماج الملكية والإدارة، ومروراً بالأنواع الأخرى الواقعة بين هذين الطرفين مثل التعاقد بين المؤسسات الكبيرة وصغار الزراع. ومن الجدير بالذكر التنويه هنا، أن مصطلح التنسيق والتكامل والزراعة التعاقدية يشار إليها في كثير من الدراسات كمترادفات، إلا أن مصطلح التنسيق في الحقيقة هو مصطلح واسع جداً ويشمل بدائل عديدة تفي جميعها بكل معاني التنسيق والتآلف بين الأنشطة الإنتاجية والتسويقية بدءاً من التعامل المباشر في واقع الأسواق وانتهاءً بالتكامل التام.

(٥, ٢) مبررات تنسيق أسواق الغذاء

توجد العديد من المبررات والدوافع للتنسيق بين أطراف نظم أسواق الغذاء، وتختلف هذه الدوافع بالطبع وفقاً للمنشأة، وعموماً يمكن عرض أهم هذه المبررات فيما يلي:

- ١- خفض تكلفة المعاملات والممارسات التسويقية: إذا تسعى جميع المنشآت في النظام التسويقي إلى اختيار شكل التنسيق الذي يسفر عن تقليل التكاليف الإنتاجية والتسويقية.
- ٢- تقليل المخاطرة الخاصة بالمعاملات، وخاصة في ضوء تحدد الأصول، فالاستثمارات الكبيرة في أصول متخصصة يزيد احتمالات الخسارة في إطار نتائج سوقية غير متوقعة، ولذلك فإن عدم التأكد (في السعر والكمية والنوعية والوقت) يقود إلى تفضيل أي شكل من أشكال التنسيق الأخرى في حالة تحدد الأصول.
- ٣- تقليل المخاطر المتصلة بالكمية والنوعية، ففي إطار السوق المفتوح يكون من المستحيل تقريباً توفير الكمية المطلوبة والنوعية المحددة.
- ٤- تقليل المخاطر الخاصة بأسعار المدخلات والمخرجات.
- ٥- مواجهة مشكلات عدم تكامل السوق الناتج من المعلومات غير الكاملة أو غير الصحيحة.
- ٦- التكيف مع التغيرات العصرية في رغبات المستهلكين الذين أصبحوا أكثر تمييزاً في تعاملهم مع متداولي الغذاء، فضلاً عن الطلب المتزايد على الأغذية المجهزة، والاهتمام بالمحتوى الغذائي والشروط الصحية وسلامة الغذاء لصحة الإنسان والمحافظة على البيئة.
- ٧- الحصول على مساعدة فنية أو إدارية.
- ٨- تحقيق استقرار انسياب المواد الخام لمصانع الأغذية والصناعات التجهيزية، وخاصة ذات الاستثمارات الضخمة أو التكاليف الثابتة الكبيرة، وعند مستوى قريب من طاقتها الإنتاجية حاجة الاتجاه نحو التجارة والتصنيع في الزراعة وخاصة في البلدان النامية والأقل نمواً.

٩- بعض خصائص وملامح الإنتاج والتسويق الغذائي تحبذ العلاقات التعاقدية في المنتجات الغذائية ومن أهم هذه الخصائص كبر الحجم وسرعة التلف بما يجعل تكلفة النقل والتخزين مرتفعة، وبما يحد من انتقالها مكانياً وزمنياً، وبما يحد من تعاملها في المشترين القريبين من مواقع الإنتاج.

١٠- تنظيم العمليات التسويقية لتحسين الكفاءة العملية أو تحقيق قوة أكبر في عمليات البيع أو الشراء. والتنسيق له أثره على تقصير وإقلال السلسلة التسويقية، فالكميات المعروضة في إطار التنسيق لا تدخل الأسواق المفتوحة لنقل الملكية وتحديد الأسعار، بل تخضع عملية تدفق السلع لأساس إداري وليس لسوق مفتوحة أو أسس التنافس.

١١- تحقيق أرباح إضافية وتحقيق قوة سوقية أكبر ومن ثم التأثير على السعر، وتقليل التكلفة من خلال زيادة الكفاءة العملية، وإحلال نظام منسق لإدارة الأسعار بدلاً من تحدها من خلال السوق. فحينما تجد المؤسسات أن السوق هو دليل ضعيف لقراراتهم، فإنهم يحلون الترتيبات التنسيقية بدلاً منه.

١٢- الرغبة في تقليل المنافسة، وتحقيق حصة سوقية أكبر، ومن ثم أرباح أعلى، وتحقيق وفورات السعة، والتخصص. إلا أن قوانين مكافحة الاحتكار وتشجيع المنافسة تحد من ذلك.

١٣- خفض المخاطرة من خلال التنوع، والحصول على رفع تمويلي وأيضاً الدعم المتبادل من خلال استخدام الأرباح الناتجة من السلع غير الغذائية لدعم المنافسة السعرية الحادة في سوق الغذاء.

١٤- رغبة بعض المنشآت التسويقية في بعض التحكم في مصدر المنتجات الغذائية الخام، ورغبة المنشآت التي تبيع للمزرعة (مثل شركات إنتاج الأعلاف) في بعض التحكم في أسواقها، وتقليل التغيرات الكبيرة في كمية ونوعية المادة الخام (سنوياً،

شهرياً، من يوم إلى يوم). فإذا اتبعت ممارسات محددة تحت إشراف مناسب، يمكن إنتاج المنتجات المزرعية في شكل محدد وفي ضوء جدول إنتاجي محدد بشكل مسبق.

١٥- الاتجاه نحو الإدارة العلمية غالباً ما يصاحبه حاجة متزايدة من جانب الفلاحين إلى رأس المال الضروري لتطويع التقنية الحديثة. أيضاً فإن الزراعة ذات الحجم الكبير والمتخصصة أصبحت هي الأفضل للتكيف مع الأسعار غير المتوقعة.

(٥,٣) نظريات تنسيق الأسواق

توجد نظريات عديدة تعكس وجوهاً مختلفة للتنسيق السوقي. تستند هذه النظريات ليس فقط على النظرية الاقتصادية بل أيضاً على مفاهيم التنظيم الصناعي والعلوم السلوكية. ويمكن إعطاء فكرة موجزة ومبسطة عن أهم هذه النظريات فيما يلي:

(٥,٣,١) دورة الحياة

ومفادها أن التنسيق يأتي تلقائياً في إطار التعاقب المنطقي لدورة الحياة والتي تتضمن التعاقب التالي:

(صناعة متكاملة) ← اتساع السوق ← (تخصيص) ← انكماش السوق ← (صناعة متكاملة).

(٥,٣,٢) تكلفة المعاملات

تهدف أي منشأة إلى تقليل تكلفة معاملات التبادل إلى حدها الأدنى. وتتضمن تكلفة المعاملات كل من التكاليف القبلية وتكاليف تهيئة المناخ وتكاليف تخطيط مسودات العقود وتكاليف التفاوض بين أطراف التنسيق وتكاليف الاتفاق وأيضا التكاليف اللاحقة مثل تكلفة تسوية الخلافات حول الاتفاق، وتكلفة التأكد من الإنجاز وقوة الإلزام والحوافز. وعموماً تؤخذ تكلفة المعاملات في الاعتبار إلى جانب وفورات السعة عند مقارنة تكلفة استخدام ميكانيكية الأسعار بتكلفة العقود والالتزام بها، وكذلك عند مقارنة تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة بتكلفة شرائها.

(٥, ٣, ٣) الإدارة الإستراتيجية

التنسيق من منظور الإدارة الإستراتيجية ما هو إلا نمط سلوكي للمنشأة. حيث يكون التحدي الذي يواجهها هو إدارة إستراتيجية للترتيبات التعاقدية. وتنبع الميزة النسبية للمنشأة من قدرتها على إنجاز مجموعة الأنشطة المطلوبة بتكلفة تجميعية أقل من منافسيها.

(٥, ٣, ٤) قوة المساومة وحوافز الإنجاز

يتوقف مدى إحلال اليد المرئية للبائعين والمشتريين الذين يتفاوضون على شروط البيع قبل الإنتاج أو التصنيع محل اليد الخفية للسوق على إستراتيجية التفاوض (القوة، الثقة، الإنجاز). وعموماً يوجد منهجان لخلق الثقة في المعاملات التسويقية: أولهما: نظام لمعاقبة الأطراف التي لا تفي بالتزاماتها. ثانيهما: نظام شامل يضمن العقاب والثواب، حيث يعتمد على العقاب لمن لا يلتزم بالوفاء بالتزامات، كما يعتمد أيضاً على حوافز للالتزام. ومن المفيد أن يعتمد النظام على الحوافز أكثر من كونه يعتمد على عقوبات.

(٥, ٣, ٥) منهج القدرات

اختلاف القدرات يؤدي إلى اختلاف الإنجاز.

(٥, ٣, ٦) الاتفاق العام واقتصاديات العقد

لا يكون للسعر معنى مقبول إلا إذا كانت الجودة محددة بدقة من خلال مواصفات ومقاييس معروفة. وعموماً يمكن معالجة مشكلات عدم التأكد من خلال:

- ١- الثقة المتبادلة بين الأطراف المحلية.
- ٢- التنسيق الصناعي من خلال جهة ثالثة (المواصفات والمقاييس).
- ٣- التنسيق المدني من خلال إيجاد تنظيم عام لفض الخلافات وتجنبها.

(٥, ٣, ٧) تمييز القيمة والتكاملية

لقد أدت التغيرات المعاصرة إلى تغيرات في تفضيل المستهلكين، ومن ثم احتياجات محددة على مستوى القناة التسويقية بأكملها، ومن ثم يصعب الوفاء باحتياجات

المستهلكين، دون العمل على مواءمة وانسجام سلسلة العمليات من المزرعة حتى المائدة. ومن هنا يلزم تمييز قيمة إضافة كل مرحلة أو عملية في السلسلة التسويقية التي تكون الطلب المركب للمستهلك النهائي.

(٥, ٤) معايير المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية لتنسيق أسواق الغذاء

التنسيق التسويقي أشكال كثيرة، يتخذ بعضها من قبل الجهات التنظيمية في المجتمع، ويتخذ بعضها الآخر من قبل الوحدات الفردية في القطاع الخاص لحماية مصالحها أو تحقيق مزايا لأنشطتها التي تمارسها متى سمحت الأنظمة القائمة. وعلى أية حال تأتي أهمية التنسيق التسويقي متى كانت هناك حاجة إلى زيادة القوة السوقية أو اكتساب المزيد منها أو الرغبة في تحويل علاقات التنافس إلى علاقات تأتي بمنافع مشتركة. ويتضمن التنسيق التسويقي بين الوحدات الاقتصادية صوراً عديدة من خلال اتفاقات تدرج بين اتفاقات غير رسمية وتعاقدات رسمية ذات صفة قانونية ملزمة، والتكامل الذي يتضمن امتلاك الأصول الإنتاجية الأولية أو التصنيعية.

وتتوقف درجة وعمق التنسيق في صناعة ما أو سوق ما على مدى تحويل اتخاذ القرار بين المنشآت أطراف التنسيق، وأيضاً على ملكية أصول المنشآت أطراف التنسيق. فحينما تكون جميع قرارات وأصول كل المنشآت المنتمية للتنسيق تحت سيطرة منشأة واحدة تسمى هذه الحالة تكامل أو دمج، والتي تشير أيضاً إلى تطوير تقني أكثر من كونها تطوير مؤسسي. وحينما تحتفظ كل منشأة بكيانها المنفصل ولكنها تترك واحداً أو أكثر من القرارات الإنتاجية أو التسويقية تحت سيطرة منشأة أخرى، فإن هذا يسمى تنسيق تعاقدية وأحياناً يسمى قيود رأسية أو أفقية.

وفي كل الحالات يتوقف شكل التنسيق التسويقي بين المنشآت أو الأعمال على ثلاثة ملامح أساسية هي :

(١, ٤, ٥) تحدد الأصول Asset Specificity

وتشير إلى الطبيعة المتخصصة للموارد المطلوبة لإكمال المعاملات. وحينما تكون الاستثمارات البشرية أو الطبيعية أو حتى الموقع محدد وخاص بمنشأة معينة أو إستراتيجية معينة يكون تحدد الأصول قوياً أو مرتفعاً، وحينما لا تكون كذلك يكون تحدد الأصول ضعيفاً أو منخفضاً.

(٢, ٤, ٥) برمجة المهام Task Programmability

وتشير إلى مدى سهولة فهم المعاملة من قبل كل الأطراف، ومدى حاجتها إلى مناقشات أو مفاوضات ومدى سهولة إنجازها بطرق تنسيق غير ذاتية. ففي الحالات التي تكون فيها عمليات تجهيز السلعة محددة ومعروفة جيداً وروتينية، وعليه يسهل قياس المدخلات وإدراكه بشكل جيد تكون القدرة على برمجة المهام مرتفعة، وفي الحالات العكسية تكون القدرة على برمجة المهام ضعيفة.

(٣, ٤, ٥) اتصال المهام Task Non-separability

وتشير إلى القدرة على تحديد وقياس قيمة المساهمة أو المشاركة في أداء المهام والمردود المناسب لكل من المشاركين في هذه المهام، فإذا كان من غير الممكن فصل مساهمة كل طرف من خلال قياس المنتج، فلا يمكن توزيع الحوافز بشكل عادل حيث يكون الاتصال (عدم مكانية الفصل) قوياً أو عالياً. وحينما يسهل فصل مساهمة أو جهود الأفراد بدقه ووضوح يكون الاتصال ضعيفاً.

ويوصي الاقتصاديون بما يلي :

١- اختيار إستراتيجية السوق الفعلي Spot market في حالة انخفاض تحدد الأصول

واتصال المهام بشكل قوي لكل الأطراف وضعف البرمجة لطرف وقوتها لآخرين،

واختيار إستراتيجية التعاقد في حالة ارتفاع درجة تحدد الأصول، وارتفاع الاتصال وانخفاض درجة برمجة المهام.

٢- اختيار الترتيبات الإستراتيجية من خلال عقود في حالة انخفاض تحدد الأصول وانخفاض برمجة المهام وعدم فصلها.

٣- اختيار أشكال التعاون المناسبة في الحالات التالية علي الترتيب: انخفاض تحدد الأصول مع ارتفاع برمجة المهام وارتفاع الاتصال - ارتفاع تحدد الأصول مع انخفاض البرمجة وارتفاع الاتصال - ارتفاع تحدد الأصول مع ارتفاع البرمجة مع ارتفاع الفصل.

٤- اختيار إستراتيجية التكامل في حالات تحدد الأصول العالي والإمكانات العالية لبرمجة المهام والاتصال العالي (عدم الفصل).

ويوضح الجدول (٥،١) ملامح التنسيق المدار أو ملامح التنسيق باليد الخفية، حيث تشمل ملامح التنسيق المدار الاهتمام المتبادل، والعلاقات طويلة الأجل، والمنافع المشتركة، والمشاركة في المعلومات المفتوحة، والاستقرار، والاعتماد المتبادل. وتشمل ملامح التنسيق من خلال اليد الخفية الاهتمام الشخصي أو الذاتي، والعلاقات قصيرة الأجل المبنية على اعتبار الفرص، والمشاركة في المعلومات المحدودة، والمرونة، والاستقلالية.

الجدول (٥،١). توضيح أوجه المقارنة بين طرفي النقيض في التنسيق السوقي (عدم التنسيق والتكامل التام) من حيث أهم الملامح التي تم أطراف التنسيق السوقي.

التنسيق المدار (حالة التكامل التام)	اليد الخفية (السوق) (حالة عدم التنسيق)	الخصائص التي تم أطراف التنسيق
متبادل	ذاتي	الاهتمام
طويل	قصير	المدى الزمني
منافع مشتركة	فرصة	الدافع
كاملة	محدودة	المشاركة في المعلومات
استقرار	مرونة	المرونة أو الاستقرار
اعتماد متبادل	استقلال	الاستقلال أو الاعتماد

ويلاحظ من الجدول (٥,٢) أن التحكم واتخاذ القرار يتوقف علي شكل التنسيق كما يلي:

- ١- في حالة المعاملات النقدية على أرض السوق يكون التحكم خارجياً من خلال السعر والمعايير العامة.
- ٢- في حالة العقود يتم التحكم من خلال التوصيف والتنظيم القانوني.
- ٣- في حالة الترتيبات الإستراتيجية والتي تتضمن الاشتراك في تحديد الأهداف، والاشتراك في التحكم في عملية اتخاذ القرار، والمشاركة في المخاطر والعوائد يكون التحكم متبادلاً.
- ٤- في حالة التعاون النظامي يكون التحكم داخلياً من خلال هيكل قرارات جمعي.
- ٥- في حالة التكامل يكون التحكم من خلال هيكل قرارات مركزي.

الجدول (٥,٢). توضيح التدرج في البدائل الإستراتيجية للتنسيق السوقي وعلاقته بدليل الالتزام بالقرار بين أطراف التنسيق.

مستل	درجة أو عمق التنسيق	دليل الالتزام بالقرار
١	لا تنسيق (ذاتي)	خارجي سعري
٢	عقود	خارجي قانوني
٣	ترتيبات	متبادل
٤	تعاون	داخلي جماعي
٥	تكامل	داخلي مركزي

(٥,٥) اتجاه التنسيق في أسواق الغذاء

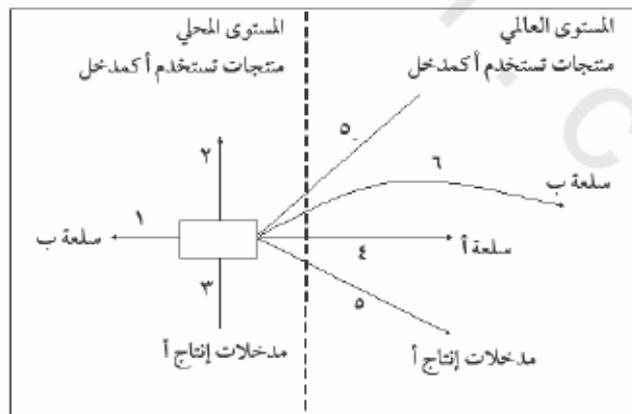
يكون التنسيق السوقي عادة في الاتجاه الرأسي أو الأفقي أو كلاهما معا، قد يمارس في الاتجاه الأفقي Horizontal عند الرغبة في ربط اثنتين أو أكثر من الوحدات الاقتصادية المتشابهة التي تنجز الوظائف نفسها، أو في الاتجاه الرأسي Vertical عند

الرجبة في ربط اثنتين أو أكثر من الوحدات الاقتصادية التي تؤدي وظائف متتالية في السلسلة أو القناة التسويقية لسلعة معينة أو مجموعة من السلع. ومن خلال الاتجاه المناسب منهما تستطيع الوحدات زيادة قوتها السوقية أو حماية نفسها من ممارسات القوة السوقية لطرف أو أطراف سوقية أخرى.

يعرض الشكل (٥،١) اتجاهات التنسيق سواء انحصر ذلك داخل حدود الدولة أو تجازها إلى دول أخرى.

ويلاحظ من الأرقام الموضحة على الشكل أن:

- ١- يمثل منشأة متنوعة.
- ٢- يمثل منشأة متكاملة رأسياً للأمام.
- ٣- يمثل منشأة متكاملة رأسياً للخلف.
- ٤- يمثل منشأة متعددة الجنسية من خلال استثمارات أجنبية أفقية.
- ٥- يمثل منشأة متعددة الجنسية من خلال استثمارات أجنبية رأسية.
- ٦- يمثل منشأة متعددة الجنسية من خلال استثمارات أجنبية متنوعة.



الشكل (٥،١). توضيح صور واتجاهات التنسيق التسويقي.

(٥,٥,١) التنسيق الرأسي في أسواق الغذاء

يشر التنسيق التسويقي الرأسي Vertical Marketing Coordination إلى العملية التي يمكن من خلالها المواءمة والانسجام بين القرارات المتصلة والمتسلسلة التي يتضمنها إنتاج وتصنيع وتداول وتسويق المنتجات الغذائية. ففي التكامل الرأسي تفقد كل مزرعة فردية هويتها وتصبح مزرعة مملوكة لشركة، إذ تمتلك الشركة الأم أو تستأجر الأرض والمباني والتجهيزات وتشغل موظفيها. ويمكن وصف المنشأة على أنها متكاملة رأسياً إذا ضمت عمليتين أو مرحلتين إنتاجيتين يكون:

١- المخرج الكلي للعملية الأولى يستخدم كجزء أو كل كمية المدخل الوسيط في العملية الثانية.

٢- الكمية الكلية للمدخل الوسيط للمرحلة الثانية يتم الحصول عليه من جزء أو كل مخرجات المرحلة الأولى.

ويمكن تسمية ذلك بالتنسيق التام حيث تستخدم جميع مخرج العملية في المنبع كمدخل وسيط في العملية في اتجاه التيار (الأخيرة) أو تحصل المرحلة في اتجاه التيار على جميع مدخلاتها من مخرجات العملية التي في اتجاه المنبع. أما التنسيق الجزئي فهو يشير إلى الاعتماد الجزئي وليس الكلي لعملية على أخرى ويعني التنسيق الرأسي أيضاً الملكية والسيطرة الكاملة على المراحل المتتالية للإنتاج أو التسويق. ويمكن أن يتضمن التنسيق الرأسي التحول من شراء المدخلات إلى إنتاج هذه المدخلات من خلال استئجار عمالة، ورأس المال المطلوب للإنتاج مثل المباني والتجهيزات ويمكن أن تملكه واستئجاره وتمتلك أو تستأجر دون تغيير درجة التنسيق الرأسي. واستئجار رأس المال يمكن أن يسمح بالسيطرة على الإنتاج دون الملكية، ولكن هذا المدخل ليس كافياً لشرح التكامل الرأسي، والذي قد يعني السيطرة على العمليات الكلية للإنتاج أو التنوع أكثر من كونه سيطرة على مدخل معين في العملية.

والتنسيق الرأسي يشمل جميع العلاقات الرأسية بين طرفي النقيض، وهما التكامل الرأسي التام والتبادل على أرض السوق. ويظهر التنسيق الرأسي من عقد بين منشأتين عند مراحل مختلفة، والذي يحول السيطرة لبعض (وليس كل) جوانب الإنتاج أو التوزيع. ويمكن أن يظهر التنسيق الرأسي بطرق عديدة هي:

١- إنشاء منشأة متكاملة رأسياً، وهو يصف التكامل الرأسي الذي يبدأ من وقت إنشاء المنشأة.

٢- التوسع الرأسي وهو يصف التنسيق الرأسي الذي يظهر نتيجة للنمو الداخلي للمنشأة والذي يخلق حاجتها للمراحل السابقة أو اللاحقة.

٣- الاندماج الرأسي وهو يصف التكامل الرأسي الذي يظهر من خلال احتواء منشأة من قبل المنشأة الموجودة في مرحلة مجاورة.

وتتمثل غالبية صور التنسيق الرأسي في المملكة العربية السعودية في الاتفاقات غير الرسمية بين منتجي الخضار وتجار العمولة في أسواق الجملة للخضار والفاكهة من خلال اتفاقات غير رسمية أو مزادات أو تعاقدات، وحيث لا يجد المنتجون بديلاً أفضل في ضوء الأوضاع السائدة، في وقت يتزايد فيه التوجه العالمي في تسويق الخضار والفاكهة إلى التعاقد المباشر مع شركات ومقاولي التغذية؛ لتقليل المخاطر التي تتعرض لها هذه المنتجات عند تسويقها من خلال الأسواق المركزية ضمن اتفاقات وعقود تضمن للطرفين شروطاً مناسبة.

وتشير دلائل عدة في المملكة العربية السعودية على أن فرصة الشركات الزراعية الكبيرة في التنسيق التسويقي أكبر من غيرها، وتمثل الاتفاقية التي أبرمت بين الشركة الوطنية للتنمية الزراعية والشركة الوطنية للتسويق الزراعي (ثمار) مثلاً لذلك حيث تقوم شركة ثمار بموجب هذه الاتفاقية بتسويق أغنام نعيمة بلدي من إنتاج مشروع شركة نادر عن طريق منافذ شركة ثمار في الرياض، كما أن العقود التي تبرم بين شركة الجوف للتنمية الزراعية وبعض المصانع الوطنية مثلاً آخر.

وتمارس بعض الوحدات إنتاجية النشطة في المملكة التكامل الرأسي المستند على ملكية الأصول بدءاً من إنتاج فروج الدجاج في المزارع حتى وصوله في شكل وجبات عصرية لمائدة المستهلك داخلياً وخارجياً. ويتسق ذلك مع الاتجاهات العصرية في توجيه اتخاذ القرارات خلال الأنظمة التسويقية الرأسية نحو أسواق المستهلكين اعتماداً على درجة التركيز النسبي وفرص التأثير على القرارات الشرائية للمستهلكين، وهذا التوجه قد أظهرته التطورات التي حدثت في نظام تسويق الدجاج في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي بدأ بدخول بعض شركات إنتاج الأعلاف في تعاقدات مع المزارع من أجل بيع كميات أكبر من الأعلاف، ثم دخلت هذه الشركات بعد ذلك في عمليات تجهيز الدواجن، بل تكاملت أيضاً في بعض الحالات مع شركات إنتاج حضانات البيض وشركات تطوير سلالات الثروة الحيوانية.

ويشاهد في المملكة أيضاً التأثير الكبير لمحلات السوبر ماركت والتي احتلت مكانة بارزة في نظام تسويق المنتجات الزراعية الطازجة والمجهزة إذ دجت أسواق التجزئة للخضار والفاكهة وغيرها من المواد الغذائية مع أسواق التجزئة للمواد الأخرى بما يساير التطورات العصرية في إطار التنسيق مع بعض مصانع الأغذية ذات القدرة على تقديم المنتجات الزراعية للمستهلك في شكل مرغوب وفي إطار ابتكارات متواصلة في فنون التصنيع والتعبئة والتغليف وعلوم الغذاء، ومتواكبة مع التطورات الحديثة في تركيب الطلب على المنتجات الزراعية ومع التطورات في العالم.

وللدلالة على أهمية التنسيق التسويقي الرأسي تكفي الإشارة إلى أن نسبة الإنتاج المسوق من خلال عقود الإنتاج في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٤م بلغت ٩٢٪ للدجاج و٨٨٪ لخضراوات التصنيع و٥٥٪ للبطاطس و٢٥٪ لكل من البيض والخضراوات الطازجة. كما بلغت نسبة الإنتاج المسوق من خلال تكامل الملكية في نفس العام ٧٠٪ للبيض و٤٠٪ لكل من الخضراوات الطازجة والبطاطس و٨٪ للدجاج و٦٪ للخضراوات التصنيع.

لقد أصبحت أنظمة التنسيق الرأسي ذات انتشار واسع وتطور كبير في قطاعات سلعية كثيرة. ولقد أدت التقنية الحديثة وتطور الأساليب الإدارية إلى زيادة الاعتماد المتبادل بين الإنتاج الزراعي والتسويق حيث تظهر الفرص لإيجاد عوائد الكفاءة، وأيضاً الحصول على ما يترتب على ذلك من قوة سوقية. فيمكن أن تنتج عوائد الكفاءة من الربط المحكمة بين العرض والطلب في الأنظمة الرأسية، وتطوير وتنمية منتجات جديدة بمواصفات محددة بدقة وتمكين العمليات الإنتاجية والتسويقية من تخفيض تكلفة المعاملات. وعموماً تكون هناك موارد أقل لازمة في السلسلة الغذائية كلها.

ولقد أصبح اتخاذ القرار خلال الأنظمة الرأسية أكثر مركزية ومتوجهاً بدرجة متزايدة نحو أسواق المستهلكين. فالقرارات الأساسية اتجهت تنجذب نحو تجارة التجزئة للغذاء أو تصنيع الغذاء، اعتماداً على درجة التركيز النسبي وفرص التأثير على القرارات الشرائية للمستهلكين. ففي جانب مدخلات الإنتاج المزرعي فالالاتجاه أيضاً نحو تنسيق أكثر إحكاماً خلال القناة التسويقية. التأثير السوقي يعتمد على الدرجة التي يمكن بها تمييز المنتجات أو على التحكم في عرض مدخل إستراتيجي. إذا استطاع مصنعو عناصر الإنتاج الزراعي فرض مستوى أدنى لسعر إعادة البيع أو تصميم مواقع توزيع محكمة، فيمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل المنافسة.

(١، ١، ٥، ٥) الاتفاقات والعقود في إنتاج وتصنيع وتسويق الغذاء

ينظر للواقع السائد للسوق أو تعاملات السوق على أنه تنسيق سوقي، فالنظام التسويقي الحر ما زال يمثل نصيب الأسد من النظام التسويقي العالمي الحالي. في هذه العلاقة لا يوجد عقد مكتوب أو شفوي بين منشأة ومزرعة لكل من الشراء أو البيع، فالفلاح يشتري مستلزماته من الذين يختارهم ويبيع منتجاته لمن يدفع سعر أعلى. هذا النوع من العلاقة الرأسية يعطي الفلاح الحرية ولكنه يتضمن عدم تأكد في أي من الشراء والبيع. وهذه هي المشكلة الرئيسة.

في السوق التنافسي الحر، تحكم الإشارات السعرية ميكانيكية السوق، فالإشارة التي تعكسها الأسعار تمر إلى المصنعين من نقاط العرض النهائية (السوبرماركت أو التموينات) إلى الفلاح، ومنه إلى موردي عناصر ومستلزمات الإنتاج. هذا الشكل التقليدي من تنظيم السوق وتحديد السعر يمكن يظل الوسيلة الرئيسة - وليست الوحيدة - لتنسيق الروابط في النظام إذا توفرت بعض الشروط أهمها قرب مناطق الإنتاج من نقاط الاستهلاك النهائية، ووجود بعض السيطرة على تغيرات المدى القصير للأسعار وكمية المبيعات، إما من خلال الحكومة وإما من خلال منظمات المنتجين، وقبول نظام التدرج غير الدقيق من وجهة نظر المشتري، ووجود وفعالية خدمات الإرشاد الزراعي كوظائف حكومية.

يعدُّ التعريف الدقيق للزراعة التعاقدية أمراً صعباً. إذ يشير أحد التعريفات الكلاسيكية على أنها ترتيبات تعاقدية شفوية أو مكتوبة بين الفلاحين والمنشآت الأخرى تحدد واحداً أو أكثر من شروط الإنتاج و/أو التسويق لمنتج زراعي معين.. ولقد تطورت الزراعة التعاقدية خلال الثلاثين سنة الماضية كوسيلة مؤسسية لتحسين الأداء الزراعي في البلاد الأقل نمواً، وفي بعض الأحيان كعنصر رئيس في التنمية الريفية أو مشاريع التوطين.

هذا التوجه لقي ترحيباً كبيراً، واستخدم كإطار مؤسس واعد؛ لضمان الحوافز السعرية والتقنية والمدخلات الزراعية الأخرى. لقد تدخلت كل من الحكومات المحلية والمنشآت الفردية، والشركات متعددة الجنسية ومؤسسات الإقراض والإعانة الدولية مثل الهيئة الأمريكية للتنمية الدولية، والبنك الدولي وبنك التنمية الآسيوي ومؤسسة التنمية للكومنويلث في ترتيبات الزراعة التعاقدية. ومع ذلك فلقد أظهرت التطبيقات الواقعية مصطلحات مختلفة للزراعة التعاقدية في المراجع ذات الصلة. ولذلك استخدمت

الزراعة التعاقدية فقط في القطاع الخاص، بينما استخدمت المصطلحات الأخرى في تطبيقات أخرى.

لقد رسمت المراجع الإنجليزية تفريقاً حاداً بين الزراعة التعاقدية والتكامل الرأسي واعتبرت أي منهما بديلاً للآخر، مفضلة تحديده معنى التكامل الرأسي ليشير إلى تكامل الملكية. أما في إطار الممارسة الأمريكية تعدّ الزراعة التعاقدية شكلاً من أشكال التنسيق الرأسي. لقد وجدت الزراعة التعاقدية أخيراً في الغلال، والحبوب الزيتية والقطن وهي في العادة كانت خاضعة لبرامج دعم حكومي سعري أو دعم دخلي، حيث يتم التعاقد مع الفلاح لتسليم كمية محددة عند سعر محدد ووقت محدد ومكان محدد. وتعدّ هذه العقود جزءاً من تنسيق وتنظيم السوق. وهذا النوع من علاقات الإنتاج المنسقة رأسياً ليس جديداً، فاليابانيون طبقوا العقود لإنتاج السكر في تايوان في الفترة بعد ١٨٨٥م وأيضاً طبقتها شركات الموز الأمريكية في أمريكا الوسطى في أوائل القرن العشرين.

توجد أنواع مختلفة من العقود يمكن التمييز بينها وفقاً لعدد القرارات المتأثرة ومدى المشاركة في المخاطر، وتحديد شروط العقد. فمن وجهة نظر القرارات الإنتاجية أو الإدارية يمكن تحديد نوعين من العقود، أولها: عقود محدودة الإدارة، حيث يوقع الفلاح عقداً للحصول على بعض مدخلات الإنتاج، ولا يوجد أي ضمان حقيقي بالنسبة للسعر. وتكون مسؤولية الفلاح محددة بالمدخلات الإنتاجية التي تم الحصول عليها في الاتفاق. وثانيها: عقود كاملة الإدارة، حيث يكون العقد بين الفلاح والمتكامل معه مبنياً على كمية محددة من الإنتاج. وفي هذا النوع من التعاقد يتبع الفلاح بعض الشروط الموضحة في الاتفاق. وهنا فإن المنتج يضمن سوقاً محدداً لمنتجه ويحمي نفسه ضد المخاطر.

وتصنف العقود إلى ثلاثة أقسام عريضة، أولها: عقود توصيف السوق والتي تحدد مقاييس النوعية التي تكون مقبولة للمتكامل، وتوضع قيود خاصة بالسعر وبطريقة الدفع. وتوقع العقود عموماً عند وقت الزراعة، وتحدد الكمية التي يشتريها المتكامل كما تحدد السعر. وفي هذا النوع قد لا يتم تحويل أي من قرارات المنتجين، أو قد يتم تحويل القليل منها. ومن وجهة نظر المنتجين فإنهم يضمنون مشترياً إذا تم الوفاء بالشروط. وثانيها: عقود تزويد العناصر، حيث يزود المتكامل الفلاح بعناصر الإنتاج تحت شروط خاصة، وأيضاً يحصل على مساعدة إدارية وإشراف. وتحدد أسعار المنتجات عادة على أساس سعر السوق، وتكون ضمانات الدخل للمنتجين في العادة عند الحد الأدنى. وثالثها: عقود الإدارة وضمن الدخل، وتتضمن هذه النوعية من العقود الجوانب الإنتاجية والتسويقية الخاصة بالنوعين السابقين، فضلاً عن تحويل المخاطر السوقية والسعرية من الفلاحين إلى المتكامل. ومن ناحية أخرى يتحمل المتكامل جزءاً رئيساً من مسؤوليات الفلاح الإدارية.

(٢، ١، ٥، ٥) طرق تحديد أسعار التعاقد

في حالة التعاقد توجد طرق عديدة لتحديد الأسعار منها:

- ١- المساومة بين الأطراف استناداً عن معارفهم بالعرض والطلب.
 - ٢- استخدام دليل وعلى ضوئه تضاف أو تخصم فروق يتفق عليها إلى السعر الموجود أو السائد في سوق معين.
 - ٣- تحديد الأسعار من خلال لجنة فنية أو هيئة.
 - ٤- ربط السعر بتكلفة الإنتاج والدخل الناتج من الهكتار.
 - ٥- تكلفة الفرصة البديلة (المنتجات البديلة).
- ومن الناحية التقليدية تعدُّ أسواق الجملة هي المصدر الصحيح للمعلومات عن أسعار المنتجات.

(٣,١,٥,٥) فرص وتحديات الزراعة التعاقدية

السبب الرئيس للتكامل الرأسي هو تقليل تكلفة المعاملات. وتعتمد درجة التكامل بشكل أساسي على التكرار، وتحدد الأصول، وعدم التأكد الخاص بالمعاملات. فتحدد الأصول يشجع التنسيق الداخلي، والاستثمارات الكبيرة في أصول متخصصة يزيد احتمالات الخسارة في إطار نتائج سوقية غير متوقعة. وهكذا فإن عدم التأكد (في السعر والكمية والنوعية والوقت) يقود إلى تفضيل التنسيق الداخلي مع توافر تحدد الأصول.

وقد يؤدي عدم كمال السوق إلى تكامل رأسي يتضمن منافسة غير كاملة، إضافة إلى عدم الكمال الناتج من الآثار الخارجية والمعلومات غير الكاملة أو غير الصحيحة. كما أن لعدم التأكد وخفض المخاطر تطبيقات تنسيق واضحة. وأحد أنواع المخاطر هي الخاصة بأسعار المدخلات والمخرجات. والتنسيق من خلال التعاقد أو التكامل سوف يؤدي إلى تخفيض المخاطر السعرية إلى حد ما. وثمة مصدر آخر للمخاطر يتصل بالكمية والنوعية، ففي إطار السوق المفتوح يكون من المستحيل تقريباً توفير الكمية المطلوبة والنوعية المحددة. ومصدر ثالث للمخاطر هو موضوع سلامة الغذاء، والذي يمكن تحليله من جانبيين. المخاطر على حياة الإنسان، ومخاطر تلوث البيئة. فكلاهما يحتاج إلى علاقات تسويقية شخصية ومنسقة.

وهناك قوى أخرى مهمة وراء التكامل والزراعة التعاقدية، هي التغيرات في هيكل السوق. فلقد أصبح المستهلكون أكثر تفرقة وتمييزاً بين المتداولين للغذاء. فمن أكثر الأمور التي تقوي التكامل الرأسي الطلب المتزايد على الأغذية المجهزة، والاهتمام بالمحتوى الغذائي. فالتعامل في منتجات الغذاء وبما يضمن خصائص السلامة المحسنة يحتاج إلى تنسيق بين المنتجين والمتداولين والمجهزين وتجار الجملة.

إن إنشاء مصانع تجهيزية جديدة يحتاج إلى استثمارات ضخمة ناتجة من التكاليف الثابتة الكبيرة. والعرض غير المتساوي للمواد الخام يؤدي إلى زيادة تكلفة الوحدة. لذلك فإن هذه المنشآت ترغب في جعل المواد الخام تنساب إليها بشكل مستقر وعند مستوى قريب من طاقة المصنع. إن الاعتماد على الشراء من السوق المفتوح لا يضمن توفير المواد بشكل مستقر. وتعدُّ الزراعة التعاقدية أيضاً وسيلة للاتجاه نحو التجارة والتصنيع في الزراعة وخاصة في البلدان النامية والأقل نمواً.

وإلى جانب الأسباب المذكورة فإن الأفكار الحديثة مثل البيئة والتنمية الزراعية المستدامة وغير ذلك تشجع التنسيق والتكامل. وعلى الرغم من أن الأسباب وراء التغير من تبادلات الإنتاج والتسويق المفتوح إلى أنواع العلاقات الرأسية هي أسباب مشتركة، فإن بعض خصائص وملامح الإنتاج والتسويق الزراعي تشير إلى أهمية العلاقات التعاقدية في الزراعة حيث أن:

١- المنتجات الزراعية كبيرة الحجم سريعة التلف بما يجعل تكلفة نقلها مرتفعة، وبما يحد من انتقالها، وبما يحد من تعاملها في المشتريين القريين من مواقع الإنتاج.

٢- المجهزون يحتاجون منتجات زراعية متخصصة، ولا يمكن إحلالها بمنتجات (عناصر إنتاج) أخرى.

٣- الفلاحون متخصصون في عرض منتجات معينة من خلال استثمارات كبيرة في الأصول. وهذا يعدُّ مانعاً لخروج الفلاح من مجال الإنتاج ويجعل عرض المنتجات الخام غير مرن.

وعلى الرغم من أن الزراعة التعاقدية من مزايا عديدة، إلا أنه يواجهها تحديات ومشكلات عديدة أيضاً مثل تأخير التسليم أو الدفع ومشكلات تحديد الجودة، فضلاً عما ينجم عنها من مخاطر، رغم أنها وسيلة من وسائل إدارة المخاطر، فهي قد تخلق

مخاطر خاصة بها في الوقت الذي تقلل مخاطر أخرى. فبالنسبة للمنجين، يؤدي الفشل في تحقيق معايير عقدية إلى فقد في أسعار الأساس في العقد ومخاطر أخرى خاصة بعدم تجديد العقد أو إنهائه لأسباب غير اقتصادية.

ومن جانب المشتري (المجهز) فإن المخاطر الأساسية هي الفشل في تحقيق إمداد ثابت أو فقد الاستسلام في التوقيت المناسب أو النوعية أو الكمية المطلوبة، وكذلك الخسائر في التغيرات التقنية ومسئولية المنتجين أو الأطراف الأخرى. وقد يكون الفلاحين المهرة أسوأ حالاً عند التعاقد مقارنة بحالة أخذ الفرصة في السوق المفتوح.

والحقيقة أن التعاقد هو عملية مساومة أو مفاوضة بين طرفين غير متساويين هما من الناحية الاقتصادية، الأعمال الزراعية ذات القوة الاقتصادية، والفلاحين الأضعف. ولكن الفلاحين يمكنهم أن يتعاونوا ليكون لهم قوة مساومة لتحقيق شروط عقدية عادلة في النهاية إذا كان للمتكامل قوة احتكار فيمكنه أن يسيء استخدام وضعه لمخالفة شروط العقد لصالحه. وهذا يحدث حينما تكون الفرص التسويقية البديلة مقللة، بالطبع هذه نتيجة غير مطلوبة لتحسين التسويق الزراعي.

(٤, ١, ٥, ٥) أهم عناصر الاتفاقات والعقود في سوق الغذاء

يجب أن يحتوي عقد الإنتاج على الأقل على ما يلي:

- ١- تعريف الأطراف.
- ٢- تحديد نوعية وجودة المنتج.
- ٣- تحديد كمية المنتج.
- ٤- تحديد مسؤوليات كل من الطرفين فيما يتعلق بالممارسات الإنتاجية والتسويقية بوضوح.
- ٥- تحديد الطريقة، ويشمل ذلك الوقت والتسليم والتحصيل.

٦- تحديد السعر (محدد أو صيغة أو معادلة) أو الاعتبارات الأخرى وتوضيح أثر الاختلافات في النوعية أو الكمية أو طريقة التسليم وتحديد طريقة وتوقيت الدفع أيضاً.

٧- توضيح مدة العقد والطريقة التي يمكن إنهاؤه بها أو تجديده. والعقود الخاصة بالخضار للتصنيع وكل المحاصيل الحقلية عادة توقع على أساس سنوي. عقود الفاكهة تميل لأن تكون لأكثر من سنة.

٨- تحديد جهة تقريبية أو الإشارة إلى الكيفية التي تفض بها المنازعات. وعلى الرغم من الاتفاق على الأثر الإيجابي التعاقد في الكفاءة العملية، فإن أثره على الكفاءة السعرية يواجهه بعض الجدل، فكلما زادت أهمية الكمية المسوقة من خلال التعاقد فإنه يكون من الصعوبة وجود قناة سوقية مفتوحة لهؤلاء الذين لا يقبلون بالتعاقد. ولنفس السبب تصبح عملية اكتشاف السعر أكثر صعوبة مع التكامل في أسواق الغذاء. إن تشغيل قناة متكاملة من الناحية النظرية يحتاج إلى عدم خفض المنافسة طالما توجد منشآت عديدة تتنافس على العقود من المنتجين ذوي المعرفة والقدرة المعلوماتية. وفي الواقع في الحالات التي تتسم بنقص الأخبار السوقية الموجودة، وضعف وسائل التدرج وضعف التسهيلات التسعيرية، فإن استخدام الترتيبات التكاملية قد زادت من حدة الجدل المتعلق بالقوة التساومية النسبية للمنتجين الزراعيين والهيئات التسويقية. تفاصيل شروط العقد عادة ما تكون معقدة ومن ثم تصبح المساومة على شروط العقد هي النشاط النشاط التسعيري الأساسي، ولذا يدور الاهتمام حول عدالة هذه العملية وكيفية ضبطها.

(٢، ٥، ٥) التنسيق الأفقي في أسواق الغذاء

يشير التنسيق التسويقي الأفقي Horizontal marketing coordination إلى ربط وحدات تنجز الوظائف نفسها. ومثال لذلك هو دمج وحدتين تعبئة لحوم.

والتكامل الأفقي بتعريفه هذا يزيد التركيز السوقي، وإذا كانت الوحدات في الصناعة قليلة فيمكن أن يؤدي ذلك إلى تحكم في العرض المنتج في الصناعة ومن ثم إلى زيادة القوة السوقية.

وحينما يكون منتج السلع الزراعية الأولية في موقف سوقي ضعيف يكونون في أمس الحاجة إلى تنظيم أنفسهم بطريقة تمكنهم من المساعدة الذاتية لتحسين أسعار منتجاتهم وزيادة دخولهم الصافية من خلال أحد أشكال التنسيق الأفقي بينهم مثل جمعيات المساومة التعاونية أو المجالس التسويقية أو الترتيبات التسويقية.

(١, ٢, ٥, ٥) جمعيات المساومة التعاونية

جمعيات المساومة التعاونية هي هيئات طوعية من قبل المنتجين أنفسهم تحسن قوتهم التساومية عند تعاملهم بشكل تجمعي منظم مع الهيئات التسويقية الأخرى داخلية كانت أم خارجية. فالجمعية التعاونية الزراعية هي منظمة عادة يؤسسها ويمتلكها ويسيطر عليها المنتجون الزراعيون، وتعمل من أجل منافع مشتركة لأعضائها وتعد المنظمة التعاونية إحدى الطرق العالمية للتنسيق. ويعد التنظيم جمعية تعاونية زراعية أو مجموعة منتجين نوعاً من تكامل الملكية أيضاً من خلال عمل أعضاء الجمعية التعاونية معاً في تعاونيتهم ويمكنهم السيطرة بشكل أفضل على أمورهم.

إن مشاركة الفلاحين في جمعيات تعاونية يتيح لهم مدخلاً إلى الأسواق المتاحة، ويزيد دخولهم المزرعية الصافية، ويزيد من قوتهم السوقية عند مواجهة القوى السوقية للأطراف الأخرى التي تواجه جمعيتهم التعاونية. وفي إطار التركيب التعاوني يمكن أن يكون المنتجون هم مصدر المواد الخام وهم أيضاً مالكو وحدات التصنيع أو الإعداد أو التجهيز. ويمكن تصور عدم وجود مشكلات في العلاقة بين الفلاحين والمصنعين إلا أن هذا النوع من التنسيق يمكن أيضاً أن يكون سبباً لبعض المشكلات والتناقضات،

وخاصة حينما تتاح فرص تسويقية بديلة. ولتجنب مثل هذه المشكلات في التعاونيات ينصح بوجود علاقات تعاقدية مع الفلاحين الأعضاء.

ويمكن للفلاحين أيضاً أن ينظموا أنفسهم تحت جمعيات مساومة ليكون لهم قوة على مائدة التفاوض عند وضع شروط العلاقات التعاقدية. وتعدُّ قضايا إدارة العرض الأمور والمتصلة والتحكم في تدخل غير الأعضاء أهم مشكلات مثل هذه المنظمات. وعلى الرغم من هذه المشكلات تعدُّ الجمعيات التعاونية ذات قوة توازنية وقوة مفيدة في تحسين درجة المنافسة في الكثير من أسواق المنتجات الزراعية.

ورغم وجود جمعيات تعاونية بالمملكة العربية السعودية عددها ٦٠ جمعية تعاونية منها ٢٠ جمعية زراعية وجمعية واحدة تسويقية في المنطقة الشرقية فضلاً عن ثلاث جمعيات لصائدي الأسماك في مناطق مكة المكرمة، والشرقية، وتبوك لا يبدو لهذه الجمعيات وخاصة الزراعية والتسويقية دور يذكر في تنظيم قوى المنتجين الزراعيين في الأنظمة التسويقية الراهنة.

ويمكن تفعيل أنشطة الجمعيات التعاونية الزراعية في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية باتباع مجموعة من الخطوات هي:

١- دراسة اقتصاديات الجمعية التعاونية، بمعنى تحديد الخدمات التسويقية التي ستقدم وتكاليفها، وما يتبع ذلك من تحديد طرق البيع لمنتجات الأعضاء (استخدام المزايدات أو استخدام وكيل تسويقي أو التسويق عن طريق الجمعية ذاتها).

٢- تقدير حجم العضوية وحجم الأعمال المرتقب للجمعية وتحديد الحد الأدنى لحجم المعاملات حتى يمكن تحقيق حجم الأعمال الكفء.

٣- تحديد المهارات الإدارية الضرورية للجمعية.

٤- تحديد التجهيزات اللازمة بما يتوافق مع حجم الأعمال والتوسعات

المستقبلية في الجمعية.

٥- تحديد التكاليف التشغيلية عند مستويات مختلفة من التشغيل وتحديد الحجم الأمثل للأعمال في الجمعية.

٦- تحديد حجم رأس المال وكيفية تدبيره، فقيام الجمعية التعاونية بعملية التسويق بنفسها يتطلب وجود رأس مال أكبر مما لو لم تقم بهذا النشاط. ويجب أن يشمل التمويل مساهمات الأعضاء والقروض التي يقدمها صندوق التنمية الزراعية ودعم وزارة الزراعة لها، أو أي من جهات الإقراض.

٧- يمكن للجمعية أثناء التشغيل تدبير التمويل اللازم من العائد على المعاملات، وذلك عن طريق استقطاع جزء من هذا العائد وتسجيله لحساب الأعضاء أو الاحتفاظ بجزء من قيمة ما يتم تسويقه وتستخدم طريقة القرض الدوار لرد رأس المال المقترض من الأعضاء، وفي هذه الحالة ترد الأموال طبقاً لترتيب استثمارها في الجمعية، أي أن أقدم قرض يرد أولاً وهكذا.

٨- تحديد كيفية تعامل الجمعية مع غير الأعضاء وحدود هذا التعامل في إطار التوازن في المزايا المخصصة للأعضاء وغير الأعضاء.

٩- تحديد طرق دفع قيمة المنتجات التي تسوقها الجمعية وفقاً لطبيعة وظروف تسويق تلك المنتجات وتشتمل هذه الطرق على محاسبة العضو عند تسلم محصوله، أو التسويق لحساب كل عضو على حده، أو التسويق التجميعي، على أن يتم تسديد مستحقات المنتجات نقداً في أسرع وقت ممكن وفقاً لنوع المنتج وظروف تسويقه، الالتزام بالتعاقدات التسويقية باعتبارها وسيلة التأكد من أن الجمعية سيكون لديها حجم محدد من الأعمال، ولتحديد حقوق وواجبات أخرى تجاه طرفي التعاقد، والالتزام بالمواصفات المنصوص عليها في العقد وتغطية التكاليف التسويقية حتى يمكن للجمعية القيام بنشاطها التسويقي بكفاءة. وضرورة وجود إدارة متخصصة للجمعيات التعاونية الزراعية تتبع وزارة الزراعة، وتقوم بتقديم المساعدات البحثية والإدارية

والتعليمية للتعاونيات لتحسين الوضع الاقتصادي للمزارعين، وذلك في إطار نظام تعاوني شامل. والاستفادة من الدعم الذي يقدمه صندوق التنمية الزراعية وصندوق التنمية السعودي.

(٥,٥,٢,٢) المجالس التسويقية للغذاء

المجالس التسويقية هي أيضاً هيئات تكون تحت تحكم المنتجين بشكل أساسي وذات قوة سوقية حكومية عالية تهيمن في العادة على مدى واسع من المنتجات الزراعية والوظائف التسويقية أيضاً، ومن ثم فهي تجمع بين التنسيق الأفقي والرأسي في آن واحد، ومن خلالها تتم المساومة الجماعية على الأسعار من قبل هيئة واحدة تمثل جميع منتجي السلعة، وتكون بمثابة هيئة تسويقية وحيدة للسلعة أو السلع موضع الاهتمام لها تحكم واسع في كل جوانب التسويق، وتمتلك تجهيزات تسويقية مثل طاقات التخزين وما شابهها، كما تتبنى تنمية المهارات التسويقية وبحوث التسويق وتنظيم الترتيبات الخاصة بتحديد مستحقات المنتجين، ووضع ضوابط للحصص الإنتاجية والتسويقية. لقد أثبتت هذه المجالس التسويقية نجاحها في كثير من الدول المتقدمة مثل كندا، وفرنسا، وبريطانيا، وأستراليا وأيضاً في إفريقيا.

(٥,٥,٢,٣) الأوامر التسويقية في أسواق الغذاء

وتحول الترتيبات التسويقية لمنتجي سلعة معينة صلاحية رسمية للفعل الجماعي بهدف تحسين قوتهم السوقية لرفع واستقرار أسعار منتجاتهم وعوائدهم الصافية. ولقد شرع ذلك لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الثلاثينيات الميلادية كاستجابة لضغط المنتجين وبالتحديد الجمعيات التعاونية الزراعية؛ بغرض تطوير تسويق مرتب للمنتجين، ويعني ذلك رفع الأسعار في سنوات الإنتاج الزائد أو على الأقل خفض حدة التقلبات فيها، ويلتزم كافة المنتجين بما فيهم غير الأعضاء في الجمعية التعاونية بالأنظمة المصممة لرفع أو استقرار أسعار المزرعة.

يسمح القانون الفيدرالي الأمريكي (ولكنه لا يلزم) لمنتجي سلع معينة بتطبيق ترتيب ما. ويعدُّ قانون الترتيب السوقي تمكينياً وليس إلزامياً. ويتولى الكونجرس تعديله من وقت لآخر لتوسيع قائمة المنتجات القابلة لتطبيق ترتيب سوقي وحيث يشترط أن يوافق المنتجون الذين ينتجون ثلثي الإنتاج على طلب الترتيب السوقي. ولقد طبقت الترتيبات التسويقية بشكل رسمي في الولايات المتحدة الأمريكية لعدد محدد من المنتجات أهمها الألبان، والخضار، والفواكه الطازجة، والتبغ، والبقول السوداني، والرومي، وتفاح التصنيع، وهي ممنوعة بحكم القانون لكثير من السلع الأخرى مثل محاصيل الحبوب، والأعلاف، وفول الصويا، والبيض، والحيوانات والدواجن باستثناء الرومي. ويوجد ٤٥ ترتيباً سوقياً فيدرالياً ساري المفعول خاصة بالخضار والفاكهة، تغطي منتجات قيمتها ٤.٥ بليون دولار أمريكي وتنتج في ٣٤ ولاية، كما يوجد أيضاً ٤٩ ترتيباً سوقياً تغطي نحو ٨٠٪ من الألبان.

وتتباين مضامين الترتيبات التسويقية بما يتناسب مع طبيعة المشكلات وأهداف المنتجين، ومن بين هذه المضامين تصنيف السلعة وفقاً لغرض استخدامها ووضع حد أدنى لسعر المزرعة وعائد متوسط للمنتجين، وضمان تدفق المنتجات إلى السوق إما بشكل عام وإما لكل درجة وتوقيت محدد، وتحديد حصص سوقية للمنتجين ولن يتداولون السلعة، والتحكم في الإنتاج وموازنة الفائض وتعميم أحجام وسعات وأوزان وأبعاد العبوات، ووضع المعلومات التسويقية وفحص المنتج والتوحيد القياسي والبحوث التسويقية وبرامج التطوير، وتحديد أنظمة توزيع العوائد بين المنتجين وهيئات تداول السلع لمختلف الأوقات والأشكال والأماكن، ومنع الممارسات التجارية غير العادلة. وربط البرامج الإعلانية للسلع، وتعميم وتنظيم الدرجات والأحجام والنوعية ودرجة النضج للسلع المستوردة.

وعلى الرغم من أن الترتيبات التسويقية للألبان تسمح بوضع حد أدنى لسعر المنتج وتسمح أيضا بشكل محدود بالتحكم في الإنتاج، إلا أن الترتيبات التسويقية الأخرى لا تعطي للمنتجين صلاحية تحديد الأسعار بشكل مباشر أو التحكم في الإنتاج الزراعي، ولكن تعطيهم وسيلة للتأثير غير المباشر على أسعار المزرعة والعوائد من خلال التحكم في تدفق المحصول إلى السوق. وفي الحقيقة لا ينتظر من الترتيبات التسويقية أن تعالج كل مشكلات المنتجين الناتجة من ضعف قوتهم السوقية، إلا أنها تبقى - إلى جانب الأدوات التسويقية الأخرى - وسيلة تسويقية جيدة لتحقيق زيادة معتدلة في أسعار المزرعة على المدى الطويل وتحقيق بعض الاستقرار في عوائد المنتجين؛ نتيجة لتحويل بعض القوة السوقية والقرارات من أيدي المنشآت التسويقية إلى المنتجين أنفسهم، وتحقيق مساهمة أكبر من جانب المنتجين في العمليات التسويقية، وتحقيق بعض القدرة على تمييز المنتجات ومن ثم زيادة تحكم المنتجين في الدعاية والإعلان عن سلعهم الزراعية داخلياً وخارجياً.

(٤، ٢، ٥) الاندماجات بين شركات إنتاج وتصنيع وتسويق الغذاء

في الواقع فإن الاندماجات Mergers المشاهدة والتي تزايدت بشكل كبير على مستوى العالم خاصة تلك التي يتم بمقتضاها دمج منشآت تمارس أنشطة متماثلة هي شكل من أشكال التكامل الأفقي الذي يؤدي إلى المزيد من تركيز القوة السوقية في مواجهة الأطراف الأخرى المشاركة في ذات النظام التسويقي. ولقد سادت الاندماجات في سوق الغذاء في الولايات المتحدة الأمريكية لتصل إلى أكثر من ٤٧٠٠ اندماج بين عامي ١٩٨٢م و١٩٩٢م، ٦٠٪ منها كانت في قطاع تجهيز وتصنيع المنتجات الغذائية، ١٢٪ في منافذ البيع بالتجزئة، ١١٪ في متاجر الجملة، ١٦٪ في مؤسسات الخدمات الغذائية، ولم يظهر أي اندماج بين المؤسسات الكبيرة. وفي كثير من الأحيان تتجاوز الاندماجات حدود الدولة، إذ بلغت الاستثمارات الأجنبية في

نظام تسويق الغذاء ٣٩ بليون دولار أمريكي عام ١٩٩١م، كما بلغت الاستثمارات الأمريكية في المؤسسات الغذائية الأجنبية ٤٦ بليون دولار أمريكي في العام نفسه.

من الأمثلة الواضحة للتنظيم التسويقي الأفقي بين وحدات اقتصادية تؤدي الوظائف نفسها وتربطها علاقة تنافسية في السوق المحلي في المملكة العربية السعودية اتحاد منتجي الألبان، فهو بمثابة وسيلة لزيادة القوة السوقية لمصنعي الألبان في مواجهة مستهلكيها ومتاجر السوبر ماركت من ناحية ومنتجي الألبان الحام من ناحية أخرى إن لم يكونوا منضمين في إطار هذا الاتحاد.

(٥، ٥، ٣) التنسيق التسويقي التويعي

يجمع التنسيق التسويقي التويعي بين كل من التنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي، ويؤدي هذا النوع من التنسيق إلى تحقيق أي من الأغراض التالية:

(٥، ٥، ٣، ١) توسيع مجالات الإنتاج

حيث يتم إنتاج منتجين أو أكثر من المنتجات المختلفة ولكنها متصلة (مثال لذلك تجهيز الدجاج وتغليف اللحوم).

(٥، ٥، ٣، ٢) توسيع نطاق الأسواق

حيث يباع منتج معين في منطقتين مختلفتين مثل بيع الألبان في مدينتين متباعدتين.

(٥، ٥، ٣، ٣) التويع الخالص

حيث ترتبط الوحدة في أنشطة غير متصلة مثل الاتصالات والمخابز.

(٥، ٦) تعدد فرص التنسيق في أسواق الغذاء

يتضمن نظام إنتاج وتسويق الغذاء مراحل مختلفة أو قطاعات مختلفة (بائعي عناصر الإنتاج، مشغلي المزارع، ومصنعي المنتجات الغذائية، والموزعين والمستهلكين النهائيين). وتتحدد العلاقات والتفاعلات بين هذه القطاعات بطرق مختلفة. وتبدو

الحاجة إلى إيجاد أنواع مختلفة من التنسيق في الأنظمة التسويقية للغذاء حيث اتسمت تلك الأنظمة بمنتجات عديدة تتضمن التصنيع والتخصص والتنوع للمنشآت، والتطوير التقني في التسويق الغذائي، واللامركزية والتكامل والعملية والتنظيمات الحكومية وثورة المعلومات والانتقال من التوجه السلعي إلى التوجه التجاري لصناعة الأغذية. وفي الأنظمة الاقتصادية العصرية تزايدت الخدمات التسويقية التي يحتاجها المستهلكون وأصبحت القنوات التسويقية أكثر طولاً، وتخصصت كثير من المنشآت في إنجاز خدمات تسويقية محددة رغم الاتصال الوثيق لمعظم الخدمات التسويقية مع بعضها ببعض. وهذا ما استوجب التنسيق السوقي.

ولقد أصبح التنسيق الرأسي أكثر أهمية في قطاع المنتجات الغذائية؛ بسبب طول قنواتها التسويقية، وتعدد المنشآت المتخصصة في أنظمتها التسويقية، وارتفاع المخاطرة وعدم التأكد فيما يتعلق بالأسعار والعرض ونوعية منتجات المزرعة، وتآزم مشكلات تسويق المنتجات القابلة للتلف، وغير ذلك من الأسباب. فالتنسيق يقلل من الأخطاء في القرارات الإنتاجية والتسويقية وفداحة التكاليف التي تنعكس في ضعف كفاءة النظام التسويقي للمنشآت العاملة في سوق الغذاء.

وتأخذ العلاقات في أسواق الغذاء شكل التنافس أو التعاون بين البائعين والمشتريين. فبينما يوجد تنافس طبيعي فيما بين البائعين من جهة، وفيما بين المشتريين من جهة أخرى، وتوجد علاقات مساومة بين البائعين والمشتريين. كما توجد أيضاً رغبة للمجتمع في إنتاج المنتجات المناسبة للسوق وفي الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب.

الفلاحون يعتمدون على المنشآت التسويقية لإضافة المنافع التي يحتاجها المستهلكون، كما أن المنشآت التسويقية تعتمد على الفلاحين؛ لحصولهم على المواد

الخام. ولذلك فإن العلاقات التعاونية بين أطراف القناة التسويقية أصبحت شائعة شأنها في ذلك شأن العلاقات التنافسية. فمن الناحية التقليدية تقوم الأسعار بملققة الاتصال في القناة التسويقية؛ لأنها تعكس الاحتياجات، إلا أن طرق التنسيق يمكن أن تؤدي هذا الدور، فعلى سبيل المثال يمكن أن تستخدم العقود لتوصيل المعلومات بين المنشآت فيما يتعلق بالسعر والتنوع، والتوقيت المناسب، وغير ذلك من الاعتبارات التسويقية.

لقد تزايدت أهمية البحث عن طريقة تنسيق مناسبة؛ نتيجة للتغيرات التي حدثت في تنظيم أسواق الغذاء في الوقت الحاضر وأهمها انتقال القرار الرئيسي (ماذا ننتج؟ وكم ننتج؟) بشكل كبير من المنتجين الزراعيين إلى منشآت تجهيز الأغذية، إذ أصبحت منشآت تجهيز الأغذية هي الموجه والمنسق للاقتصاد الغذائي في عصرنا الحاضر. ويشمل ذلك كثيراً من قرارات المزرعة. إن الاتجاه نحو إحلال أساليب الإدارة مثل العقود وجمعيات المساومة وما شابهها محل أسعار السوق الحرة قد أثر على وضع الفلاحين الذين عادة يتخصصون في عدد قليل من السلع، في الوقت الذي ينتج مجهزو الأغذية - من خلال مصانع متخصصة أو أقسام لشركاتهم - نوعيات ذات مدى واسع من الماركات وكذلك يشمل السوبرماركت على مجموعة من الأقسام المتخصصة (المنتجات الغذائية الجافة، واللحوم، والفاكهة والخضروات، فضلاً عن السلع والأشياء غير الغذائية) ومن ثم فقد أصبح منفذاً أساسياً لمجموعة متنوعة من المنتجات.

لقد أصبح التخصص وتقسيم العمل من الملامح العالمية للأسواق. ففي أسواق الغذاء يلاحظ تخصص سلعي، وخدمي، ومؤسسي لتحسين الكفاءة العملية وزيادة الأرباح. ولقد أدى التخصص وتقسيم العمل في نظم أسواق الغذاء إلى زيادة الاعتماد المتبادل للمنتجين والمنشآت التسويقية والمستهلكين، وزيادة حجم التبادل، وزيادة أهمية الأنشطة التسويقية، والاتجاه نحو المنشآت الأكبر (اقتصاديات السعة). وقد لا يكون

التنوع متعارضاً بالضرورة مع التخصص، فمصنعي الأغذية يمكن أن يشغلون مصانع عديدة كل منها متخصص في منتجات مستقلة وخطوط إنتاج مستقلة، وبعض المؤسسات لا تستطيع أن تنمو من خلال التخصص؛ بسبب قوانين مكافحة الاحتكار وعليه يكون أمامها بديل آخر للنمو من خلال تنوع المنتجات. كما يبدو وجود وفورات اقتصادية للتنوع من خلال الإعلان والترويج والتبادل، كما قد يتبع التنوع كوسيلة لجذب انتباه المستهلكين لمتاجر التجزئة، ولحماية المنشأة من مخاطر تغيرات الأسعار والخسائر السوقية في منتج أو منتجات معينة.

ومما يشجع تنوع الخدمات في صناعة الأغذية اقتصاديات التنسيق السوقي، ففي الغالب ترتبط السلاسل الغذائية ومجهزو الأغذية خلفياً في النظام التسويقي للتأثير على نوعية وتوقيت المنتج بما يتسق مع جداولهم وبرامجهم التجارية. فمثلاً يمكن لصانعي الأغذية خفض التكلفة من خلال التعاقد على نوعيات مضمونة، أو جداول تسليم محددة لمنتجات المزرعة. ويمكن أن تعكس اقتصاديات التنسيق الاعتماد المتبادل لكافة المنشآت في صناعة الأغذية.

لقد شهدت أنظمة تسويق المنتجات الغذائية في الكثير من الدول تغيراً هيكلياً جوهرياً وانعكس في الاتجاه نحو لامركزية الأسواق منذ أوائل القرن العشرين. وتعني اللامركزية تحرك المنتجات الغذائية من المزارع إلى المصنعين وتجار الجملة دون استخدام خدمات الأسواق المركزية التقليدية، إذ تتصل الهيئات الشرائية للمجهزين وتجار الجملة ومنشآت التجزئة بالمنتجين، ويتم الاتفاق على المنتجات الزراعية في مناطق الإنتاج. وبذلك تشكل اللامركزية إعادة توزيع الوظائف التسويقية بين المنشآت. اللامركزية هذه هي أكثر من مجرد تجاوز أسواق الجملة المركزية أو إعادة ترتيب الوظائف التسويقية. فهذا الاتجاه قد قلب طبيعة نظام الإنتاج والتسويق الغذائي.

فالمنتجون يتصرفون بأنفسهم في هذه الحالة، بعدما كانوا في حالة التسويق المركزي يستخدمون خدمات تجار الجملة أو المتعهدين أو الوكلاء كهيئات بيع. وهذا يعني زيادة اعتماد الفلاحين على أنفسهم في تسويق منتجاتهم، وأيضاً زيادة تعاملهم بشكل مباشر مع كبار المشترين للمنتجات. ومن ثم انتقلت عملية اكتشاف السعر إلى مناطق الإنتاج. وفي النهاية فإن كبار المشترين يمارسون تحكما أكبر وتنسيق أكبر في قرارات المزرعة عنه في حالة التسويق المركزي.

ومن الطبيعي أن تثار تساؤلات كثيرة حول أثر اتجاه أنظمة التسويق إلى اللامركزية على الكفاءة السعرية والكفاءة العملية بالمقارنة بالتسويق المركزي. فقد تبدو الكفاءة السعرية أفضل في إطار التسويق المركزي، بينما تبدو الكفاءة العملية أفضل في إطار التسويق اللامركزي. فعملية اكتشاف السعر تكون معقدة في حالة لامركزية التسويق، كما تبدو الأسواق أقل تنافساً، حيث يقابل المنتجون مشترين كبار وتكون عملية اكتشاف السعر عملية ذاتية تتوقف على قوة المساومة النسبية للبائعين والمشترين. وبناء على ذلك لا يكون هناك ضمان لسيادة السعر الواحد بشكل تنافسي.

ومع التطورات في الاتصالات وتقنية الحواسيب الإلكترونية، يستطيع البائعون والمشترون الآن التفاوض على شروط التبادل من مكاتبهم، مستخدمين الفاكسات والندوات الهاتفية والشاشات المرئية. هذه الأسواق الإلكترونية ليس من الضروري أن تجمع البائعين والمشترين والسلعة في مكان ما، ويمكنها أن تحسن أداء الأسواق اللامركزية المنتشرة بشكل متسع، حيث يتم نقل السلع بعد تحديد السعر في السوق الإلكتروني. هذه التطورات الإلكترونية يمكن أن تجمع بين الكفاءة السعرية للأسواق المركزية والكفاءة العملية للأسواق اللامركزية. لقد نال التنسيق اهتماماً كبيراً في نظام الغذاء كوسيلة لتحسين نوعية المنتجات وتخفيض التكاليف.

ولقد استخدم هذا النظام بشكل كبير في كثير من البلاد المتقدمة حيث يشمل نسبة كبيرة من المخرجات الزراعية. فمثلاً في الولايات المتحدة ينتج حوالي ٣٢٪ من قيمة الإنتاج الزراعي من خلال ترتيبات تعاقدية، وفي اليابان ينتج ٧٥٪ من الدجاج من خلال التعاقدات وذلك في عام ١٩٨٩م. وفي الاتحاد الأوروبي شجع نظام دعم الإنتاج الزراعي التعاقدية. فمثلاً في ألمانيا يسود التنسيق الرأسي من خلال الإنتاج التعاقدية في منتجات الألبان والدواجن وصناعة السكر ويشكل نمو ٣٨٪ من الإنتاج الزراعي.

وتفرض الظروف السائدة في الأنظمة التسويقية لبعض المنتجات الزراعية في المملكة العربية السعودية ضرورة إيجاد شكل مناسب من أشكال التنظيم السوقي يؤدي إلى بعض التوازن في القوى التسويقية بين المؤسسات العديدة القائمة في تلك الأنظمة التسويقية بدءاً من الوحدات الإنتاجية الزراعية المنتجة للمنتجات الزراعية الأولية ومروراً بوحدة تجهيز وتصنيع المنتجات الغذائية وهيئات تجارة الجملة ومنافذ التجزئة وغير ذلك من الوحدات المرتبطة بتعبئة ونقل وتخزين وتغليف وفرز وتدرج وتداول المنتجات الأولية أو المجهزة على المستويات المختلفة، فضلاً عن الوحدات المستهلكة للمواد الغذائية على مستوى الأسرة أو المطاعم أو الفنادق أو المستشفيات وغيرها، إضافة إلى هيئات التصدير والاستيراد للسلع الغذائية الأولية أو المصنعة. فهذه الوحدات توجد بينها علاقات تنافسية أو علاقات مساومة في سعي كل منها لتحقيق أعلى ربحية ممكنة.

وتتنوع المنتجات الزراعية وتباين أشكالها وصورها ومستوى الإعداد والتجهيز التسويقي اللازم لها قبل وصولها إلى المستهلك، كما تختلف أيضاً في الأهمية النسبية لكل من الإنتاج المحلي والمستورد في سد الاحتياجات الاستهلاكية، ومن ثم يواجهنا

عديد من الأنظمة التسويقية الزراعية الفرعية التي تتشابه في بعض الخصائص والسمات العامة وتلتقي في بعض المراحل وتشارك في بعض المشكلات والصعاب التسويقية، إلا أنه يجب إدراك الاختلافات القائمة بين تلك الأنظمة التسويقية الفرعية فلكل منها هيكلها سوقيًا يختلف فيه نمط توزيع القوى وتباين فيه طبيعة وأهمية المشكلات، فالقطاع الزراعي يضم فئات متباينة من المنتجين تختلف طبيعة مشكلاتهم التسويقية وفقًا للاختلافات في المنتجات التي ينتجونها وإمكانية التحكم في عرضها أو تدفقها إلى السوق أو في مدى مناسبة البيئة أو الأنظمة التسويقية القائمة لمنتجاتهم، فليس منتجوا الحبوب كمنتجي الحيوانات الحية أو البيض أو الدجاج أو الخضار أو الفاكهة أو كصائدي الأسماك أو منتجي عسل النحل وإن كانت جميعها منتجات زراعية تدخل بشكلها الأولي أو بعد إعدادها في قائمة احتياجات المستهلك.

وفي مجال التصنيع الغذائي تشير البيانات الواردة في دليل المصانع السعودية والذي أصدرته وزارة الصناعة والكهرباء عام ١٩٩٨م وجود طاقات لا بأس بها لتجهيز وإعداد الكثير من المنتجات الزراعية الخام لتكون في صور وأشكال يطلبها المستهلك، إذ يوجد ٦٠ مصنعاً لمنتجات الحليب كريم و٢٦ مصنعاً لذبح الحيوانات والطيور وتهيئة وحفظ اللحوم و٢٧ مصنعاً لتعبئة وحفظ الخضار والفواكه والبقول والعصائر ومنتجات الطماطم والمخللات و٢٣ مصنعاً لتعبئة وحفظ التمور و٥ مصانع لتعبئة وحفظ الأسماك ٧ مصانع لصناعة الزيوت الحيوانية والنباتية والدهون و٤ مصانع لطحن الغلال والبن وتهيئة الحبوب الغذائية و٣٩ مخبزاً لصناعة الخبز ومنتجات المخابز و٨ مصانع لصناعة المكرونة والشعيرية و١٦ مخبزاً لصناعة البسكويت والجاتوه والبيتيفور والكعك والفطائر والمعجنات الأخرى و٢٥ مصنعاً لصناعة الأغذية الخفيفة ومصنع واحد لتعبئة العسل و٣ مصانع لصناعات غذائية متنوعة، هذا فضلاً عن

مصانع كثيرة أخرى تعتمد في المقام الأول على منتجات زراعية مستوردة مثل صناعة السكر وتكريره وتعبئة الشاي وما إلى ذلك.

لقد بلغت جملة طاقات مصانع تعبئة وحفظ التمور ٩٢ ألف طن سنوياً من مختلف منتجات التمور، كما بلغت جملة الطاقات السنوية لمصانع تعبئة وحفظ الخضار والفواكه الأخرى وكذلك صناعة العصائر ومنتجات الطماطم والمخللات نحو ٤٠٧ ألف طن عصائر وشراب و١٠.٥ ألف طن شرائح بطاطس مجمدة وألف طن شيبس و١٦.٣ ألف طن خضار مجمد و١.٢ ألف طن خضار معلب و٩.١ ألف طن صلصة طماطم و١٧.٥ ألف طن معجون طماطم و٦.٥ ألف طن كاتشب و٢.٩ ألف طن شطة سائلة و٥.٧ ألف طن مخللات و٥٠ طن زيت زيتون. ولا تزال هناك مساحة كبيرة أمام الصناعات الغذائية لتحقيق بعض التوازنات في أسواق المنتجات الزراعية والحد من مشكلاتها التسويقية، إلا أن الهياكل التسويقية لبعض هذه الصناعات تتسم بالتركز في القوى السوقية.

وتزداد أهمية التنسيق التسويقي عندما يتحتم اتخاذ إجراءات أو تدابير من أجل أي إصلاح تسويقي Marketing reform فإذا كانت هناك ضرورة أو مبررات اقتصادية لزيادة الدخل التي يحققها منتجو سلعة زراعية معينة فإن تناول مثل هذه المشكلة يشمل القناة التسويقية بأكملها بدءاً بسعر المستهلك ومدى إمكانية رفعه ومروراً بمكونات الهامش التسويقي وكفاءة الوظائف التسويقية وانعكاساتها على خفض تكاليف وأرباح الهيئات التسويقية وفحص مبرراتها من مخاطر تسويقية أو تركيز للقوى السوقية في بعض الهيئات.

ويعدُّ الهامش التسويقي المرتفع للمنتجات الزراعية هو العنصر الأساسي في انخفاض دخول المنتجين. وعلى أي الحالات فلا مجال لمواجهة مثل هذه المشكلات إلا

من خلال العمل الجماعي Group action لصعوبة وتعقيد مشكلات تسويق المنتجات الزراعية عن غيرها بسبب خصائص المنتجات الزراعية وموسمية الإنتاج وسرعة التلف وارتفاع المخاطر وضعف مرونة العرض والطلب ومن ثم شدة تقلبات الأسعار، وحاجتها إلى وظائف تسويقية أكثر تكلفة فيما يتعلق بالتجميع والنقل والتخزين والتجهيز والتوزيع.