



تعاونيتي إدارة تعاونيتك الزراعية

الوحدة الرابعة، التسويق التعاوني

قائمة المحتويات

16	خدمات التسويق.....
17	تقديم موضوع خدمات التسويق.....
17	التسويق الجماعي.....
20	معلومات السوق.....
24	التسويق الاستراتيجي.....
25	تقديم حول موضوع التسويق الاستراتيجي.....
25	استهداف الأسواق من خلال الترقية.....
29	المزيج التسويقي.....
33	التسويق الاستراتيجي.....
39	إصدار الشهادات.....
40	تقديم حول الموضوع الثالث، اصدار الشهادات.....
41	إصدار الشهادات.....
50	الدروس المستفادة الرئيسية.....
51	المراجع.....

التنويه

التنسيق

كارلين فان إمبل المرفق التعاوني لأفريقيا - منظمة العمل الدولية

التحرير الفني

آنا لا فين المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية

الكاتبان

آنا لا فين المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية

كارين أكومو أوما الكلية التعاونية في كينيا/جامعة الولايات المتحدة الدولية

الدعم التعليمي

طوم وامبيكي مركز التدريب الدولي - منظمة العمل الدولية/برنامج المركز الخاص بتطبيقات التعلم والتعلم
عن بعد

التدقيق اللغوي

فريق التدقيق شركة جوليت هايدوك للترجمة

الصور

منظمة العمل الدولية/م. كروزييت: ص. 5، 7

فوتوليا: ص. 11، 13، 19، 34، 39

مركز التدريب الدولي - منظمة العمل الدولية/ج. بالازو: ص. 16

منظمة العمل الدولية/ر. لورد: ص. 22

منظمة العمل الدولية/ب. ديلوش: ص. 49

إن التعليقات والاقتراحات والمداخلات الأخرى من: إيما آلن، سوزان بوتيكيس، سيفا شيوجي، أليخاندر غوارين، ماريك هارسدورف، آن هيربيرت، أودري كاوكي، نارجيز كيشيفا، إيفا ماجورين، إيلين مانغنوس، البيرت مروما، سام مشيو، رولدان موراديان، جوليوس موتيو، هيزرون نجوغونا، حسين بولات، ميريلي روبسون، كونستانز شيميل، ليندا شاو، أندرو شيبيرد، مونیکا سوبوف، جيل تون وكارلين فان إيمبيل، ولهم جزيل الشكر.

ساهمت الجهات المذكورة أدناه في هذه المواد التدريبية:



أغريتيرا - منظمة للتعاون الدولي أسستها منظمات الريفيين في هولندا، وهي تقدم خدمات عدّة منها المشورة بين المزارعين والدعم المادي المباشر لمنظمات الريفيين في الدول النامية لتصبح منظمات قوية وذات تمثيل. وتُعتبر هذه المنظمات ضرورية للارتقاء بالديموقراطية وتوزيع الدخل بشكل أفضل ولتحقيق النمو الاقتصادي. إذا نظم المزارعون أنفسهم من أجل تنسيق إنتاجهم وتحسين حضورهم في السوق ارتفعت إمكانية زيادة مداخيلهم واستحداث فرص عمل. تهدف منظمة أغريتيرا إلى الارتقاء بهذا النوع من الأنشطة الاقتصادية وإلى توفير التحفيز والتمويل والدعم للتعاون الدولي بين منظمات الريفيين في هولندا ونظيرتها في الدول النامية. <http://www.agriterra.org>



مركز شؤون التنمية الدولية نيجميين - هو معهد أكاديمي متعدد الاختصاصات يعالج مواضيع مواضيع انعدام المساواة والفقر والتنمية وتعزيز القدرات. يوفر هذا المركز برامج دراسات أولية وعليا في دراسات التنمية، ويجري الأبحاث في عدد من المواضيع المرتبطة بالتنمية والاقتصاد والاجتماع والأنثروبولوجيا. يتمتع بخبرة واسعة ومتعددة الاختصاصات في التنمية الريفية وسلسلة القيمة والعمل الجماعي والاندماج في السوق بالإضافة إلى تقييم أثر مدونات سلسلة القيمة ومعاييرها ونظرية النوع الاجتماعي والسياسات والإدماج. <http://www.ru.nl/cidin>



الكلية التعاونية في كينيا - تقع على بعد 17 كيلومتراً من وسط مدينة نايروبي في محيط يتّسم بالهدوء. أنشئت في العام 1952 بهدف تدريب مفتشي التعاونيات الحكومية على الإشراف على أنشطة التعاونيات في كينيا. تطوّرت الكلية وهي بصدد الحصول على ترخيص لتصبح جامعة، وهي تهدف إلى منح موظفي الحركة التعاونية والاقتصاد التجمعي المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة للمساهمة بشكل أكثر فعالية في تطوير التعاونيات. وتقدم الكلية دورات تتيح الحصول على الإجازة والشهادة والدبلوم في الدراسات المصرفية وإدارة التعاونيات، كما تقدّم دورات قصيرة موجهة إلى موظفي التعاونيات وإدارييها. وقد حصلت هذه الكلية على اعتماد ISO 9001:2008

<http://www.cooperative.ac.ke>

التعاونيات. ترتقي المنشأة بالسياسات المؤاتية والبيئة القانونية والبنى العامودية الصلبة (مثل تجمعات التعاونيات واتحادات التعاونيات) وتسعى إلى تحسين حوكمة التعاونيات وتطوير فعاليتها وأدائها. يغطي هذا البرنامج تسعة بلدان في شرقي القارة الأفريقية وجنوبها (بوتسوانا، إثيوبيا، كينيا، ليسوتو، ورواندا، وسوازيلاند، وبرّ تانزانيا وجزرها، وأوغندا، وزامبيا) انطلاقاً من مكتب منظمة العمل الدولية في تانزانيا ويحصل على دعم فني من برنامج التعاونيات التابع لمنظمة العمل الدولية في جنيف. انطلق عمل المنشأة في أكتوبر 2007 بتمويل أساسي من وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، وهي مبادرة شراكة تضمّ عدداً من المنظمات الدولية والمحلية. <http://www.ilo.org/coopafrika>

برنامج تمكين المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق - هو شراكة بين منظمات المزارعين الوطنية في إحدى عشرة دولة و"أغريناتورا". تهدف هذه الشراكة إلى إجراء الأبحاث البناءة المبنيّة على الطلب والتي تدعم أنشطة السياسات التي تنجزها منظمات المزارعين، وذلك لتعزيز قدرات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في الدول النامية ليحققوا مداخل نقدية من الأسواق. تحقق ذلك من خلال سياسة مؤاتية وبيئة تنظيمية ومؤسسات ومنظمات اقتصادية فعالة. <http://www.esfim.org>

منظمة العمل الدولية - وكالة تابعة للأمم المتحدة، تتميز بتركيبتها الثلاثية وتضم كلاً من الحكومات وأصحاب العمل والعمال من الدول الأعضاء فيها في جهد مشترك من أجل النهوض بالعمل اللائق في مختلف أنحاء العالم. وتشدد منظمة العمل الدولية على أهمية دور التعاونيات في تحسين شروط المعيشة والعمل للنساء والرجال حول العالم. ويهدف برنامج منظمة العمل الدولية التعاوني إلى خدمة الهيئات المكونة والمؤسسات التعاونية استناداً إلى توصية منظمة العمل الدولية رقم 193 بشأن تعزيز التعاونيات الصادرة في العام 2002. ويعمل البرنامج التعاوني في علاقة شراكة وثيقة مع الحلف التعاوني الدولي وهو تابع للجنة تعزيز التعاونيات والنهوض بها (كوباك). <http://www.ilo.org> and <http://www.ilo.org/coop>

مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية - هو الذراع التدريبية لمنظمة العمل الدولية. يتمتع برنامج المركز الخاص بتطبيقات التعلّم والتعلّم عن بعد بسلطين، هما تعزيز قدرة المركز الداخلية على تطبيق أحدث المنهجيات والعمليات التعليمية والتدريبية، وتوفير خدمات تدريبية للعملاء والشركاء الخارجيين. يقدم المركز هذه الخدمات تماشياً مع توصية منظمة العمل الدولية رقم 195 حول تطوير الموارد البشرية. ويؤمن برنامج المنشآت والتمويل الصغرى والتنمية المحلية تدريباً حول التعاونيات والاقتصاد الاجتماعي والتضامني، بالإضافة إلى مجالات أخرى نذكر منها: تدريب وثقافة تنظيم المشاريع، وبيئة الأعمال المؤاتية لتطوير المنشآت الصغيرة بشكل مستدام، وسلسلة القيمة وخدمات تطوير الأعمال وتعزيز قيادة النساء. <http://www.itcilo.org>



منظمة الزراعة والأغذية للأمم المتحدة (الفاو) - تقود الجهود الدولية للقضاء على الجوع. تغطي أنشطة منظمة الفاو الدول النامية والدول المتطورة على حد سواء، وهي تؤدي دوراً محورياً يجمع الدول على قدم المساواة للتفاوض على اتفاقيات ومناقشة السياسات. وتعتبر الفاو كذلك مصدراً للمعرفة والمعلومات وتساعد الدول النامية والدول في المرحلة الانتقالية على تحديث وتحسين الممارسات في مجالات الزراعة والغابات ومصايد الأسماك وتأمين التغذية السليمة للجميع. وقد ركزت الفاو منذ إنشائها في العام 1945 على تطوير المناطق الريفية التي يسكن فيها 70 في المئة من الفقراء والجوع في العالم. <http://www.fao.org>



الاتحاد الكيني الوطني للمنتجين الزراعيين - هو اتحاد ديموقراطي مسجل يديره الأعضاء، ويتسم بطابع غير سياسي وغير تجاري. أنشئ في العام 1946 بإسم تجمع المزارعين الوطنيين في كينيا. وتقضي مهمته بتعزيز قدرات المزارعين الكينيين ورفع صوته وتمكينهم من اتخاذ خيارات واعية لتحقيق معيشة أفضل بشكل مستدام. يُعتبر هذا الاتحاد صوت المزارعين الكينيين الشرعي ويتمثل دوره الأساسي في طرح المواضيع التي تطل المزارعين والقطاع الزراعي عامةً. يساعد الاتحاد أعضائه من خلال تأمين التمثيل والمناصرة والضغط، ويسهل التعاون وبناء العلاقات بين الأعضاء أنفسهم ومع الجمعيات الوطنية والإقليمية والدولية. ويؤمن خدمات استشارية ويضطلع بأنشطة الأبحاث خدمةً لمجتمع المزارعين. <http://www.kenfap.org>



كلية موشي الجامعية لدراسات الأعمال والتعاونيات- تُعتبر أقدم معاهد التدريب

على التعاونيات في تانزانيا، وتتمتع بخبرة 48 سنة في مجالات المحاسبة التعاونية وإدارة التعاونيات والتنمية الريفية. وولدت هذه الكلية الجامعية بعد أن أصبحت الكلية التعاونية السابقة كليةً ضمن جامعة سوكونين للزراعة في مايو 2004. تؤمن الثقافة التعاونية وثقافة الأعمال على مستويي الدراسات الأولية والعليا، تنهض بالمعارف والمهارات في مجال التعاونيات والمجتمع والأعمال والتنظيم والريادة والمجالات الأخرى عبر مساعدة الطلاب على اكتساب هذه المعارف والمهارات وتنميتها وتعزيزها ونشرها وتحقيق استدامتها، وذلك من خلال أنشطة التدريب والبحث والاستشارة.

<http://www.muccobs.ac.tz>



المركز النيجيري للتنمية التعاونية- يقع على الطريق السريع بين أبوجا ولوكوجا في أرض تبلغ مساحتها 14

هكتاراً بعيداً عن وسط المدينة في محيط مؤات للتعليم والأبحاث. يؤمن المركز الدعم لوزارة التعاونيات الفدرالية والحركة التعاونية برمتها، من خلال إجراء الأبحاث وتبني الممارسات العالمية الفضلى في ضمن السياسات الخاصة بالتعاونيات، والتشريعات والتدريبات ذات الصلة. ويتولى المركز إنتاج وتحليل البيانات التعاونية لدعم السياسات والبرامج الرامية إلى تنمية القطاع التعاوني ومنها تدريب كوادر كفوءة تتولى إدارة التعاونيات والإشراف عليها والتدريب فيها.



Royal Tropical Institute

المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية- مقره أمستردام وهو مركز مستقل

للمعلومات والخبرة في التعاون الدولي والتعاون بين الثقافات. يهدف المعهد إلى المساهمة في التنمية المستدامة والتخفيف من حدة الفقر والحفاظ على الثقافات وتعزيز التبادل الثقافي. ويسعى المعهد من خلال عمله إلى تسليط الضوء على هذه المواضيع والتشجيع على الاهتمام بها. ويتولى المعهد إجراء دراسات وتنظيم أنشطة تدريب وتوفير الاستشارات وخدمات المعلومات، ومن الأنشطة المحورية ضمن مقاربتة نذكر تطوير الخبرة التطبيقية في تطوير السياسات وتنفيذها. ويتبنى المعهد كذلك موضوع الإرث الثقافي وينظم المعارض والفعاليات الثقافية الأخرى ويشكل مساحةً للاجتماعات والنقاشات، ويطمح إلى تعزيز المعرفة بالثقافات المختلفة وفهمها، وإلى تشارك هذه المعارف. إن هذا المعهد منظمة لا تتوخى الربح تعمل لصالح القطاعين العام والخاص بالتعاون مع شركاء في هولندا وخارجها. (بيان المهمة) <http://www.kit.nl>



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

الحلف التعاوني الأوغندي - منظمة تجمع تحت رايته منظمات

تعاونية في البلاد. سُجِّلَت في العام 1961 بهدف الارتقاء بالمصالح الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالتعاونيات في أوغندا. ويهدف هذا الحلف إلى الارتقاء بأنواع التعاونيات ومناصرتها وبناء قدراتها، وهو يستهدف أنواع التعاونيات كافة في البلاد مثل: هي التجمعات الأولية والاتحادات المناطقية والوطنية. وركز الحلف في إطار أعماله التنموية على مجالات ستة: بناء القدرات في الشركات الأولية والمنشآت التعاونية في المنطقة، وتطوير نظام مالي تعاوني قوي قائم على مدخرات الأعضاء، ونقل التكنولوجيا، وتعزيز قدرات النساء، واستحداث فرص عمل للشباب وحماية البيئة.

<http://www.uca.co.ug>



جامعة واغينينغن ومركز الأبحاث التابع لها - تستكشف إمكانيات الطبيعة للارتقاء بنوعية الحياة. يبلغ عدد

عدد موظفيها 6,500 وعدد طلابها 10,000 من أكثر من 100 دولة يعملون حول العالم لصالح الحكومات ومجتمعات الأعمال عامة في مجال الأغذية الصحية وبيئة الحياة. يعمل مركزها الخاص بالابتكار التنموي على استحداث فرص التغيير وتسهيل الابتكار ونقل المعرفة وبناء القدرات، مع التركيز على الأنظمة الغذائية والتنمية الريفية والأعمال الزراعية وإدارة الموارد الطبيعية. وينقل المركز ما تتمتع به جامعة واغينينغن ومركز الأبحاث التابع لها من معرفة وخبرة بالتعلم والابتكار إلى المجتمع الأوسع.

<http://www.wur.nl/UK> and <http://www.cdi.wur.nl/UK>

قائمة المصطلحات

إصدار الشهادات: إجراء رسمي يجريه شخص معتمد أو مفوض أو وكالة يقضي بالتقييم والتحقق من (والتأكيد خطيًا من خلال إصدار شهادة) سمات وخصائص ونوعية وكفاءة أو مكانة الأفراد أو المنظمات أو السلع أو الخدمات أو الإجراءات أو العمليات أو الفعاليات أو الأوضاع، تماشيًا مع المستلزمات أو المعايير الراسخة، المصدر: <http://www.businessdictionary.com/definition/certification.html> (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

مشغل السلسلة: تعاونية توفر خدمات من أجل تعزيز كفاءة وفعالية ونوعية الأنشطة والمنتجات الخاصة بالأعضاء (أو حتى غير الأعضاء)، وتشترى منتجاتهم وتزيد من قيمتها قبل البيع.

داعم السلسلة: تعاونية توفر خدمات من أجل تعزيز كفاءة وفعالية ونوعية الأنشطة والمنتجات الخاصة بالأعضاء (أو حتى غير الأعضاء) بدون شراء أو امتلاك المنتجات.

المستهلك: هو من يستهلك المنتج. إرضاء المستهلك هو هدف جميع العملاء الآخرين.

التسويق التعاوني: جمع مختلف خدمات التسويق التي يمكن أن توفرها التعاونية، أي التسويق الجماعي وخدمات التسويق التي تدعم التسويق الفردي للأعضاء.

العميل: عميل التعاونية هو الفرد أو المنظمة أو الجهة التي تدفع ثمن السلعة وتستلمها من التعاونية. يمكن - لكن ليس دائمًا - أن تكون هذه الجهة هي المستهلك النهائي، الذي يهدف جميع العملاء الآخرين إلى إرضائه.

التجارة العادلة: شراكة تجارية، مستندة إلى الحوار والشفافية والإحترام، ورامية إلى تحقيق إنصاف أكبر في التجارة الدولية. وتساهم في التنمية المستدامة من خلال تقديم شروط تجارة أفضل وضمان حقوق المنتجين والعمال المهمشين - لا سيما في

البدان النامية. المصدر: مسرد التجارة العادلة، [upload/content/2009/about_fairtrade/Fair_Trade_Glossary.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/about_fairtrade/Fair_Trade_Glossary.pdf)

http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_

التسويق: التسويق هو كل ما يرتبط ببيع المنتج: تقييم الحاجات، وتحديد الأسواق، والتخزين، وإصدار الشهادات، والترويج، إلخ.

مزيج التسويق: يتألف مزيج التسويق من 5 عناصر: المنتج، والسعر، والترويج، والتوضيب والمكان. ويُشار إليها أيضًا بـ"الركائز الخمسة"

تنمية السوق: تنمية السوق هي توسيع السوق الإجمالي لمنتج أو شركة معينة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال وسيلتين: (1) الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق، و(2) تحويل غير المستخدمين إلى مستخدمين، و/أو (3) زيادة معدل الاستخدام لكل مستخدم.

المعلومات المتعلقة بالسوق: أي معلومات مستخدمة أو ضرورية لدعم قرارات التسويق.

فرص السوق: الإتجاهات الجديدة من حيث الاحتياجات، والرغبات، أو الطلبات التي يمكن لمنشأة معينة استغلالها نظرًا إلى عدم تلبيةها من جانب المنافسين. المصدر: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-opportunity>.

اختراق السوق: يحصل اختراق السوق عندما تدخل/تخترق شركة ما السوق بمنتجات حالية. المصدر: <http://www.encyclo.co.uk/define/Market-penetration>

تقسيم السوق: يقضي تقسيم السوق بفهم احتياجات العملاء وكيفية اختيارهم بين عرضٍ وعرضٍ آخر.

حصة السوق: نسبة تحققها علامة تجارية أو منتج أو شركة من إجمالي حجم الأرباح في السوق. المصدر: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html>

استراتيجية التسويق: استراتيجية تدمج الأهداف التسويقية للمنظمة وتصورها في رزمة متنسق، المصدر: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy>.

شفافية السوق: سوق تكون فيه المعلومات بشأن التجارة الحالية والمعلومات المقتبسة متوفرة ومتاحة أمام العموم. المصدر: <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Transparent+Market>.

الزراعة العضوية: نظامٌ بيئي لإدارة الإنتاج يساهم في تعزيز التنوع البيولوجي والدورات البيولوجية والنشاط البيولوجي للتربة. المصدر: <http://www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml>

معايير الإنتاج: مستويات الجودة ذات الصلة بالإنتاج.

الأسواق المتخصصة: الأسواق المتخصصة هي الأسواق التي تتطلب استيفاء منتجات التعاونية لمعايير جودة محددة قبل بيعها.

كلفة المعاملة: هي بشكل أساسي تكاليف إعداد وتنفيذ المعاملات، وتكاليف جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة (من أجل تحديد العرض الأفضل والفرص التجارية والمخاطر)، بالإضافة إلى تكاليف إبرام الإتفاقات ومراقبة تنفيذها. المصدر: ه. ه. مونكنر وج. تكسابارتيجي زينديا: *Annotiertes Genossenschaftsglossar*, مسرد التعاونيات المشروح، (جنيف، منظمة العمل الدولية، 2011).

الترقية: يسلط مفهوم الترقية الضوء على الخيارات المتاحة أمام المزارعين والتعاونيات من أجل الحصول على عائدات أفضل من أنشطتهم. المصدر: http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1687

سلسلة القيمة: تشير سلسلة القيمة إلى نظام الإنتاج برمته، أي تصنيع منتج معين وتسويقه، من مرحلة التصميم إلى المنتج النهائي.

لماذا هذه الرزمة التدريبية حول إدارة التعاونيات الزراعية؟

تُعتبر الزراعة قطاعاً بالغ الأهمية بالنسبة إلى التنمية العالمية لأن "المزارعين يطعمون العالم"، وتشكّل أيضاً المصدر الثاني للتوظيف عالمياً¹. أدت الزراعة تاريخياً دوراً أساسياً في مسيرة التنمية في عدد من الدول. وتنتشر التعاونيات اليوم في قطاعات متنوعة كالوكالات الإخبارية والمدارس وجهات تزويد الطاقة الخضراء، إلا أن الزراعة تبقى قطاعاً تتميز فيه التعاونيات كمنشآت بارزة.

تعكس هذه الرزمة التدريبية قناعة راسخة بأنه "لا يمكن الارتقاء بالديموقراطية وتوزيع الدخل بشكل أفضل وتحقيق النمو الاقتصادي في البلاد من دون المنظمات الزراعية القوية وذات التمثيل القوي"². وتشير الأدلة إلى أن الكثير من الدول التي تتميز بقطاع زراعي قوي مثل الأرجنتين وإثيوبيا وفرنسا والهند وهولندا ونيوزيلاند والولايات المتحدة على سبيل المثال، تتمتع أيضاً بتعاونيات زراعية قوية³. ولكن لا شك في أن التعاونيات الزراعية تواجه تحديات كثيرة داخلية وخارجية. ويمكن ربط التحديات الخارجية بالأسواق واللوائح والبنى التحتية والتغير المناخي، أما التحديات الداخلية فترتبط غالباً بمسائل الحوكمة والإدارة.

في الواقع، تُعدّ التعاونيات من المنشآت التي لا تهدف بشكل أساسي إلى كسب الأرباح بل إلى تحقيق حاجات الأعضاء وتطلعاتهم. يمتلك أعضاء التعاونية منشأتهم من خلال أسهم التعاونية، ويشرفون على هذه المنشأة عبر آليات ديموقراطية. وأخيراً يُعتبر الأعضاء المستفيدين الأساسيين من خدمات التعاونية. ومن شأن هذه العناصر أن تجعل التعاونية نموذج أعمال صلب ومعقد في الوقت نفسه ويمكن أن تجد التعاونيات نفسها بحاجة إلى التوفيق بين مصالح الأعضاء وفرص الأعمال والاعتبارات الاجتماعية (التي غالباً ما تكون متناقضة).

ما الهدف من رزمة "تعاونيتي" My.COOP؟

"تعاونيتي" My.COOP عبارة عن اختصار لجملة "إدارة تعاونيتك الزراعية" في اللغة الإنكليزية. وتهدف هذه الرزمة التدريبية إلى تعزيز إدارة التعاونيات الزراعية كي تتيح لأعضائها خدمات عالية الجودة والكفاءة والفعالية.

وتستقي هذه الرزمة من مواد سلسلة التدريب الخاصة بمنظمة العمل الدولية، والمطورة عبر برنامج التدريب حول المواد والتقنيات الخاصة بإدارة التعاونيات بين العام 1978 وأوائل التسعينيات. وتشكّل تعاونيتي مبادرة شراكة واسعة أطلقها المرفق التعاوني لأفريقيا وفرع التعاونيات لمنظمة العمل الدولية. وتأتي هذه الرزمة نتيجة جهد تعاوني يضم طيفاً واسعاً

¹ يُعتبر قطاع الخدمات مصدر التوظيف الأهم في العالم. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm>

7 أكتوبر 2011

² About Agriterra, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra>

22 سبتمبر 2011

³ Global 300, <http://www.global300.coop>

من الشركاء على غرار وكالات التنمية التعاونية، والكلديات التعاونية، ومنظمات المنتجين الزراعيين، وبالإضافة إلى الجامعات ووكالات الأمم المتحدة. وتتوافر معلومات إضافية عن الشركاء في القائمة الموجودة في بداية هذه الوثيقة.

تهدف هذه المادة التدريبية إلى مساعدة مدراء التعاونيات الزراعية (الحاليين والمستقبليين) على تحديد التحديات الإدارية الأساسية الخاصة بالتعاونيات المعنية بالتنمية الزراعية الموجهة نحو السوق، ومعالجة هذه المسائل.

وكما تم الإشارة إليه في الفقرات السابقة، فإن التعاونيات تتعرض إلى المواقف التي تفرض على التعاونيات التي يفرض عليها التوفيق بين مصالح الأعضاء وفرص الأعمال والاعتبارات الاجتماعية (التي غالباً ما تكون متناقضة). وفي هذا السياق، على إداري التعاونيات أن يحرصوا على اتخاذ قرارات الخدمات المشتركة بين عدد من التعاونيات بشكل سليم، ومن هذه الخدمات المشتركة نذكر توفير المدخلات الزراعية والتسويق. تراعي هيكلية رزمة "تعاونيتي" هذه هذه المسائل بشكل واضح:

1	مفهوم واسس العمل التعاوني
2	تقديم الخدمات التعاونية
3	المدخلات الزراعية
4	التسويق التعاوني

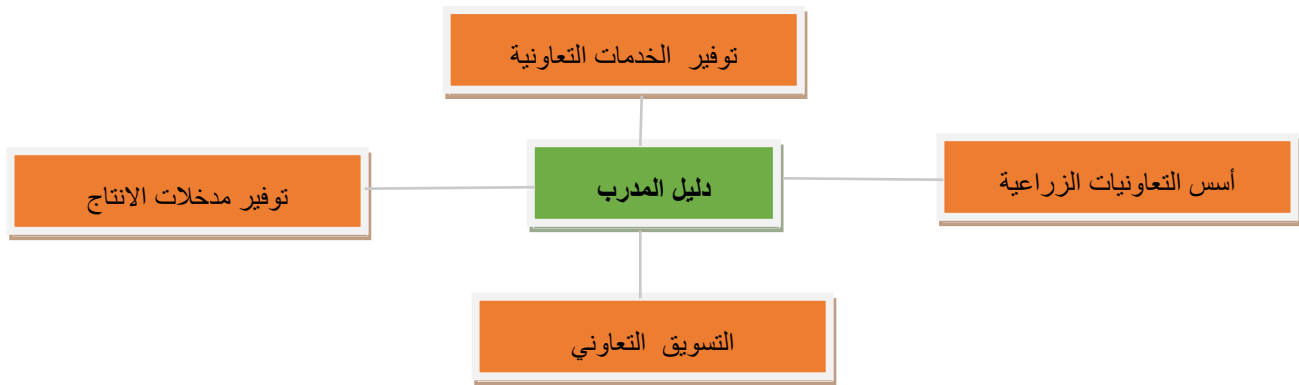
لمن موجه رزمة "تعاونيتي"؟

ضممت رزمة "تعاونيتي" التدريبية للمدراء الحاليين والمستقبليين في التعاونيات الزراعية وللأعضاء المشاركين في المهام الإدارية ضمن التعاونية. تتوجه هذه المواد إلى المديرين والمدراء الذين يتمتعون ببعض الخبرة العملية كأعضاء ناشطين في التعاونيات الزراعية، وهي لا تناسب من ينشئون تعاونية زراعية للمرة الأولى. إن رزمة "تعاونيتي" بمثابة أداة تساعد المنظمات والأفراد على تدريب التعاونيات الزراعية، ومن المنظمات والأفراد نذكر:

- قادة ومدراء المؤسسات المرتبطة في الهيكل التنظيمي للقطاع التعاوني ، مثل التجمعات والاتحادات والكنفدرالات المدبرون التعاونيون العاملون في مراكز او شركات استشارية او جامعات او في المنظمات غير الحكومية ومع جهات تدريب أخرى
- مسؤولي التعاونيات والطواقم المناط بها تنظيم العمل التعاوني في الوزارات والمؤسسات ((المؤسسة التعاونية الأردنية)

ماذا تشمل رزمة تعاونيتي؟

تشمل هذه الرزمة التدريبية كتيّب المدرب و 4 وحدات أخرى انظر الرسم ادناه الرسم أدناه:



تتعدد المواضيع في كل وحدة، ويحتوي كل موضوع على وصف موجز للمحتوى، يُستكمل بحالات واقعية من مختلف أنحاء العالم لتقديم مقاربة لإيجاد حلول للتحديات الشائعة في إدارة التعاونيات الزراعية.

كما يرد في كل موضوع مربعات تفسيرية حول التعريفات والمفاهيم والتمارين الذاتية التي تساعد من يتعلم ذاتياً على تطبيق المحتوى على تعاونيته أو وضعه الخاص. يمكن التطرق إلى الوحدات والمواضيع بشكل مستقل عن بعضها البعض وضمن ترتيب مختلف تماشياً مع الحاجات التدريبية.

رزمة "تعاونيتي" على شبكة الإنترنت

ليست رزمة "تعاونيتي" مجرد رزمة تدريبية، بل تتطوي أيضاً على موقع إلكتروني تجدون فيه الرزمة والخدمات والأدوات ذات الصلة، مثل منصة تعليم عن بعد لتدريب المدربين ورزمة التعلم بواسطة الهاتف النقال.

حول الوحدة الرابعة

التسويق التعاوني⁴

تتمحور هذه الوحدة حول التسويق التعاوني. في الواقع، أعضاء التعاونيات الزراعية هم من المزارعين، وبالتالي، هم معنيون بالإنتاج في المقام الأول. ويتطلب ذلك مجموعة متنوعة من خدمات الدعم. بإمكان التعاونية أن تضطلع بدور هام في تلبية احتياجات أعضائها من خلال تزويدهم بالخدمات التي تساعد على تعظيم إنتاجهم. عندما لا ينتج المزارعون لأغراض استخدامهم الخاص بل بهدف بيع منتجاتهم في السوق، قد يحتاجون إلى خدمات إضافية: مثلاً، النقل، وأحياناً الفرز والتصنيف وإضافة القيمة من خلال المعالجة الصناعية. إلى ذلك، تبرز فئة أخرى من الخدمات التي تضطلع بها التعاونيات، وترتبط هذه الفئة بتسويق المنتجات.

تجدر الإشارة إلى أنّ المزارعين في هذا السياق هم من صغار المزارعين، وقدرتهم على المفاوضة ضعيفة جداً، بالمقارنة مع العملاء الذين يشترون منتجاتهم. وفي الوقت عينه، تُعتبر تكاليف المعاملات لجمع وتسويق المنتجات الزراعية لكل مزارع مرتفعة جداً. وبهدف التطرّق إلى هذه التحديات، بإمكان التعاونيات أن تدعم المزارعين من خلال التسويق الجماعي أو من خلال تقديم خدمات التسويق، على سبيل المثال، توفير معلومات بشأن السوق أو إنشاء الإتصال بين المزارعين والعملاء المحتملين. والتسويق هو كلّ ما يرتبط ببيع المنتجات: تقييم الحاجات، وتحديد الأسواق، وإصدار الشهادات للمنتجات، والترويج، إلخ. ويستند التسويق إلى التفكير في التجارة من منظور العميل، ومراعاة احتياجات ورضى العميل.⁵

إلى ذلك تركّز خدمات التسويق على تسويق المنتج بشكل سلس. مثلاً، يمكن أن تشمل خدمات التسويق نقل أو تخزين المنتجات، أو على سبيل المثال، إرسال المعلومات من منطقة الإنتاج إلى السوق (مثلاً معلومات بشأن المنتجات المتوفرة، وأحجام الإنتاج) ومن السوق إلى مناطق الإنتاج (مثل المعلومات بشأن الأسعار ومستويات الإمداد، وتفضيلات المستهلكين وتغيّرات الذوق). ويساهم تحسين خدمات التسويق في تحسين أداء المزارعين.

محتوى هذه الوحدة

تناقش هذه الوحدة المتعلقة بالتسويق التعاوني عدداً من التحديات الماثلة أمام مدراء التعاونيات. في هذا السياق، لا بدّ من إرضاء مجموعتين مختلفتين: الأعضاء كمزودين، والمشتريين النهائيين للمنتج. تساعد هذه الوحدة القارئ على فهم التحديات ذات الصلة بخدمات التسويق، بما فيها التسويق الجماعي، وتحديد الإستجابات الملائمة. وتنقسم هذه الوحدة إلى ثلاثة أجزاء، تركّز على المواضيع التالية:

الموضوع الأول: خدمات التسويق

الموضوع الثاني: التسويق الإستراتيجي

الموضوع الثالث: إصدار الشهادات

⁴ تستند هذه الوحدة جزئياً إلى م. هاربر: تسويق الإنتاج الزراعي، مواء للتدريب على الإدارة في التعاونيات الزراعية، مواء وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات (MATCOM)، (جنيف، مكتب العمل الدولي، 1991)، و ج. ف. هين: تسويق التصدير، مواء للتدريب على الإدارة في التعاونيات الزراعية، مواء وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات (MATCOM)، (جنيف، مكتب العمل الدولي، 1992).

⁵ في غالب الأحيان، يكون العميل مختلفاً عن المستهلك النهائي للمنتج. المشتري النهائي هو العميل الذي يتلقّى السلع أو الخدمات التي يتم بيعها ويدفع ثمنها فعلياً. ثم يقوم العميل، مثلاً السوبرماركت (متجر كبير)، ببيع المنتج إلى المستهلك النهائي. والمستهلك هو من يستهلك المنتج في نهاية المطاف.

أهداف التعلّم لوحدّة التسويق التعاوني

بعد دراسة هذه الوحدة، ستكتسب القدرة على ما يلي:

- شرح كيفية تعرّف التعاونية إلى عملائها؛
- تحديد السبل التي تسمح للتعاونية والأعضاء بتحسين أدائهم من حيث التسويق؛
- تحديد مختلف منهجيات "الترقية"؛
- استهداف الأسواق بفعالية أكبر؛
- شرح "الركائز الخمس" (the 5 Ps) لمزيج التسويق؛
- شرح أهمية الإلمام بالسياق (المتغير) الذي يتواجد فيه العملاء؛
- اقتراح كيفية استجابة التعاونية للتغيرات بالشكل المناسب في هذا السياق؛
- اقتراح خطط ملاءمة لإصدار الشهادات وشرح إيجابياتها وسلبياتها

وحدة التسويق التعاوني

1		الموضوع
---	--	---------

خدمات التسويق

تقديم موضوع خدمات التسويق

في الوحدات التدريبية السابقة، رأينا كيف أنّ التعاونيات تضطلع بتوفير عدد من الخدمات، بما فيها خدمات تزويد المدخلات، والخدمات المالية وخدمات القيمة المضافة. وتساهم كلّ الخدمات المذكورة في دعم المزارعين في أنشطتهم. أما في هذه الوحدة، فيتمّ التركيز على مجموعة محدّدة من الخدمات: هي خدمات التسويق، بما فيها التسويق الجماعي.

كان مصطلح "التسويق" في الأصل يُستخدم للإشارة إلى فعل الذهاب إلى ساحة السوق لشراء أو بيع السلع، بحيث يقوم المنتج مباشرةً ببيع منتجاته إلى المستهلك. لكن اليوم، لا يلتقي المنتج والمستهلك عادةً وجهًا لوجه. ولا يسلم المزارعون المنتجات مباشرةً إلى المستهلكين، لكنهم بحاجة إلى إيصال منتجاتهم إلى المستهلك بطريقةٍ أو بأخرى. بالتالي، يبيع المزارعون منتجاتهم إلى التجار أو المصنّعين. في هذا السياق، يمكن للتعاونية أن تساعد من خلال توفير خدمات التسويق، وإنشاء صلة وصل بين المزارعين وهؤلاء العملاء.

زبون التعاونية

هو الفرد أو المنظمة أو الجهة التي تدفع ثمن السلع وتستلمها بالفعل من التعاونية. قد تكون هذه الجهة أحيانًا، لكن ليس دائمًا، المستهلك النهائي، الذي يهدف جميع العملاء الآخرين إلى إرضائه. غير أنّ احتياجات العميل تعتمد على طلب عملائه، إلخ.

وتشمل خدمات التسويق مجموعة من الأنشطة، ومن الأمثلة عنها: توفير معلومات للسوق بشأن المنتجات المتاحة، والعكس أي تزويد الأعضاء بالمعلومات ذات الصلة بتفضيلات العملاء، وخدمات المعلومات بشأن الأسعار، ووضع العلامة التجارية. إلى ذلك، يُعتبر التسويق الجماعي خدمة توفرها التعاونية لأعضائها.

التسويق هو كلّ ما يرتبط ببيع منتجٍ محدّد: تقييم الحاجات، وتحديد الأسواق، والتخزين، والترويج، إلخ. ويستند التسويق إلى التفكير في التجارة من منظور العميل، ومراعاة احتياجاته والسعي إلى إرضائه

التسويق الجماعي

بإمكان التعاونيات إما أن تدعم التسويق الفردي لأعضائها من خلال تزويدهم بخدمات التسويق، أو أن تشتري منتجات أعضائها وتسوقها بنفسها، وهذا ما يُشار إليه بـ"التسويق الجماعي" الذي يُعتبر من خصائص الكثير من التعاونيات.

يعني التسويق الجماعي "البيع معًا". وفي حالة التسويق الجماعي، تشتري التعاونية منتجات الأعضاء فتصبح التعاونية صاحب المنتجات (أي مشغل السلسلة). وتكمن ميزة التسويق التعاوني في أنّ البيع معًا يدرّ منافع أكبر بالنسبة إلى أصحاب الحيازات الصغيرة بالمقارنة مع البيع الفردي. في الواقع، ينتج هؤلاء المزارعون على المستوى الفردي كمّيات صغيرة من المنتجات، وغالبًا ما يبحثون عن أسعارٍ متدنّية. لكن من خلال بيع المنتجات الزراعية بشكل مشترك، يستطيع المزارعون التفاوض على أسعار وخدمات أفضل. كما يساهم التسويق الجماعي في تمكين المزارعين في السوق.

تطايير الأسعار في أرياف أفريقيا

تتغير الأسعار إلى حد كبير من منطقة إلى أخرى، ومن موسم إلى آخر وحتى في الموسم الواحد. ويُعزى ذلك إلى انتشار الزراعات البعلية، والإخفاق المتكرر في الحصاد، ومرافق التخزين المحدودة، ومحدودية إندماج الأسواق بسبب تردّي حالة الطرقات. وفي السنوات "العادية"، يمكن توقّع زيادة أسعار المنتجين للمحاصيل الغذائية الأساسية بنسبة الضعف أو أكثر، من فترة ما بعد الحصاد وحتى "الموسم الأعرج" أي قبل الحصاد التالي.

المصدر: المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية، أمستردام، والمعهد الدولي لإعادة إعمار المناطق الريفية، نيروبي: التجارة على مستوى أعلى: بناء التعاون بين المزارعين والتجار في أفريقيا (أمستردام، كيت للنشر، 2008).

إلى ذلك، يساعد التسويق الجماعي على تلبية مستلزمات السوق، لا سيّما للوصول إلى الأسواق خارج النطاق المحلي (مثلاً الأسواق الحضرية أو أسواق التصدير) أو لتسليم المنتجات إلى قطاع التصنيع. وغالبًا ما تتطلب هذه الأسواق إلى أحجام إنتاج أكبر، ما يتطلب الإنتاج بكميات كبرى.

تستطيع التعاونية اتخاذ تدابير مختلفة للتسويق الجماعي. كخطوة أولى، بإمكانها مساعدة المزارعين على تجميع منتجاتهم بكميات كبرى. ويمكن القيام بذلك بطرق مختلفة (مثلاً استخدام مراكو التجميع المؤقتة، أو التخزين المحلي، إلخ). وبإمكان التعاونية أن تتخذ خطوة أخرى للتسويق الجماعي، وهي إضافة القيمة إلى المنتج الذي أصبح ملكها.

على سبيل المثال، إذا كانت تعاونية لإنتاج الذرة، يمكنها إضافة القيمة إلى محصول الذرة من خلال تجفيفها وتوضيبها. نتيجة لهذه الخدمة، يمكن للتعاونية التفاوض على سعر أعلى. لكن توفير الخدمات الإضافية مكلف أيضًا. وتعتمد جدوى الاستثمار في إضافة القيمة على التكاليف والمنافع، ومتطلبات السوق أيضًا.

ويتمتع التسويق الجماعي للمنتجات الزراعية ببعض الخصائص. ومنها أنّ التسويق الجماعي يفترض وجود فئتين مختلفتين يجب إرضاؤهما: المزودون/المنتجون والأشخاص الذين يشترون المنتجات. وفي أغلب الأحيان، يكون المزودون هم أعضاء التعاونية. وبالتالي، تكون التعاونية مقيّدة من حيث اختيار الأسواق وأنواع المنتجات، فالتعاونية تتسم بحرية أقل، ونظرًا إلى أنّ الأعضاء هم الذين أنشأوها، يُتوقّع منها شراء ما يزودونه ودفع ثمن منصف لقاء المنتجات. وقد تؤثر هذه الحالة على قدرة التعاونية على التنافس مثلًا مع التجار الذين يتمتعون بهامش حرية أكبر لاختيار المزارعين وأسواق الإمداد التي يتخذونها مصادر لهم. وي طرح ذلك عددًا من التحديات أمام مدراء التعاونيات المنخرطة في مجال التسويق، خصوصًا في الأسواق حيث تُعتبر جودة المنتجات الموحدة ضرورية.

كيف للتعاونية أن توفّق ما بين أنشطة مختلف المزارعين من أجل ضمان تسليم الكميات المطلوبة من المنتجات ذات الجودة الموحدة في وقت محدد؟ يُعتبر فرض العقوبات من الخيارات المتاحة، لكنّه خيار غير مرحّب به دائمًا. تبرز محفّزات أكثر إيجابية من شأنها أن تشجّع المزارعين على استيفاء شروط ومعايير الإنتاج، مثل دفع الأسعار المرتفعة مقابل المنتجات ذات النوعية الجيدة. وتُعتبر حالة تعاونية روكاكا للألبان في أوغاندا مثالًا على ذلك.

الحالة 1.1: تحسين النوعية بواسطة المحفزات

يمكن أن يشكّل التنوع مصدر قوة بالنسبة إلى المجموعة، لكنّه قد يكون مشكلةً أيضًا. بإمكان التعاونيات الاستفادة من تنوع الأعضاء لأنّهم قادرون على تقديم أفكار وتجارب ووجهات نظر مختلفة. غير أنّ هذا التنوع قد يطرح تحدّيًا عندما يكون الهدف إنتاج وبيع منتج بنوعية موحدة. ومن جملة المقاربات الرامية إلى التعامل مع تفاوت النوعية، يمكن تبني موقف المعاقبة: أي إقصاء المزارعين الذين لا يمثلون للمعايير المحددة عن التعاونية. غير أنّ المشكلة في هذه المقاربة هي أنّها وبالرغم من الفائدة التي تعود بها على التعاونية كمنظمة، لا تساهم بتأثيراً في تحسين سبل عيش المزارعين كأفراد. أمّا الحلّ الذي اعتمدته تعاونية روكاكا للألبان في أوغاندا، فيستند إلى مقارنة أكثر إيجابية. فبدلاً من معاقبة الأعضاء الذين يفشلون في الالتزام ببعض المعايير المحددة، تخطّط التعاونية لمكافأة الأعضاء الملتزمين. ويشكّل ذلك حافزاً للمزارعين من أجل تحسين الإنتاج، كما يوفر لهم مداخل أفضل.

وتنتشر مشكلة التفاوت في النوعية بشكل واسع بين أصحاب مزارع الألبان في مقاطعة مبارارا في أوغاندا. وحاليًا، يتقاضى جميع المنتجين الثمن نفسه، بغض النظر عن نوعية الحليب الذي يقدّمونه.

يعني ذلك أنّ المزارعين الذين يستثمرون في تقنيات أفضل للتربية والمناولة لا ينالون أي مكافأة، وبالتالي يُعتبر المحفّز على تحسين النوعية ضعيفاً جداً. لو كان ثمن الحليب الأفضل من حيث النوعية أعلى، لتمكّن المزارعون الذين يحسّنون النوعية من زيادة دخلهم. لذا، عازمت تعاونية روكاكا للألبان على حلّ هذه المشكلة من خلال دفع سعر أعلى للحليب ذي النوعية الجيدة، ليرتقي المنتجون بمعايير إنتاجهم، وليتبنوا موقفاً أكثر توجّهاً نحو الأعمال التجارية حيال إنتاج الألبان، وليزيدوا من دخلهم في نهاية المطاف. وتجدر الإشارة إلى أنّ دفع السعر الأعلى هو عملية مطوّلة تتطلّب الكثير من التغييرات. أولاً، تستثمر التعاونية في شراء بنى تحتية جديدة للتبريد تسمح للأعضاء بتحسين طريقة مناولة هذا المنتج القابل للتلف. ثانياً، يتلقّى المزارعون الدعم اللازم للتوصّل إلى تقنيات أفضل للتربية ولتحسين المراعي. وأخيراً، تستثمر التعاونية في تكنولوجيا فحص الحليب التي تسمح بتصنيف الحليب بدقة واختبار جودته.

أحرزت التعاونية تقدّماً كبيراً، لكنّ العملية ما زالت جارية. تمّ تحسين البنى التحتية وزاد الإنتاج بالفعل. وبات لدى المزارعون الكثير من الأدوات التي يحتاجون إليها من أجل توفير الحليب بنوعية أفضل – لكن ما زال جزء هامّ غائباً. حالياً، يدفع شاري الحليب الوحيد على أساس الكميّة فقط، وليس على أساس النوعية. وتعمل تعاونية روكاكا للألبان في الوقت الحالي على بناء مصنعها الخاص ومنشأة المعالجة الخاصة، وهي خطوة تسمح لها بالتحوّل إلى شارب مهمّ. وما أن يُستكمل بناء المصنع، تخلق التعاونية طلباً على الحليب ذي النوعية الجيدة، وتضع سعراً عالياً يشجّع الأعضاء على إنتاجه.

المصدر: مقابلة مع لوين ت. باسيتا، مستشار تعاونية روكاكا، وتقرير تقييم أعدّه أحد المستشارين لدى منظمة العمل الدولية.

تمرين ذاتي 1.1

ليس دفع سعرٍ مرتفعٍ مقابل المنتجات ذات النوعية الجيدة مجدداً دائماً. ما هي المحفّزات الأخرى الممكنة بالنسبة إلى تعاونية روكاكا للألبان من أجل تحسين نوعية واتساق جودة منتجاتها؟

الآن فكّر في تعاونيتك. ماذا تفعل تعاونيتك لتحفيز الأعضاء لتزويد الجمعية بالمنتجات التي تستوفي معايير السوق؟

من جهة أخرى، يطرح التسويق الجماعي عدداً من التحدّيات الأخرى، بعضها مرتبطٌ بالجوانب المالية. في الواقع، تكون تعاونيات التسويق عادةً أكثر كثافةً من حيث رأس المال من التعاونيات الأخرى، نظراً إلى أنّ مواسم الحصاد (أي وقت شراء التعاونيات منتجات أعضائها) ومواسم البيع (وقت بيع المنتجات إلى العملاء) ليست دوماً المواسم ذاتها. وفي حال لم

يُدفع للمزارعين على الفور، قد يقررون بيع منتجاتهم إلى الوسطاء. وتواجه تعاونيات كثيرة مشكلة البيع الجانبي. في حال لم تكمل التعاونية 100% من واجب الإستجابة إلى أعضائها، ستواجه على الأرجح الكثير من الصعوبات. قد يؤدي ذلك إلى خسائر حتى أو إلى الإفلاس في نهاية المطاف.

إلى ذلك، تتسبب التكاليف بمخاطر أخرى، إذ يشمل التوزيع والتحقق من النوعية والدفع للمزارعين الكثير من العمل الإداري، ويتطلب استثمارات (مثلاً شراء الموازين). بالتالي، يجب على مدير التعاونية أن يفكر ملياً في إذا ما كان وزن الإستثمار في التسويق الجماعي يفوق الفوائد الناتجة من السعر. إلى ذلك، يُعتبر تطاير الأسعار تحدّياً آخر، خصوصاً في حال وجود فارق في السعر بين وقت التسليم ووقت الدفع.

تبيع التعاونية المنتجات الصادرة بشكل رئيسي من أعضائها. لكن ما هو المكان الأمثل لبيع هذه المنتجات؟ قد تختلف الإجابة عن هذا السؤال من السوق المحلية في القرية، إلى بلدة قريبة حيث تُباع المنتجات الزراعية في السوق، أو إلى سوقٍ للعقود الآجلة، حيث يتم تداول العقود الآجلة لتسليم السلع في مزاد علني. قبل البدء بالتسويق، تحتاج التعاونية إلى اتخاذ القرار بشأن مكان التسويق والإستراتيجية التي ستستخدم. وتُعتبر المعلومات بشأن السوق ضرورية لاتخاذ قرارات مماثلة

معلومات السوق

تحتاج التعاونية إلى معلومات السوق لأغراض التسويق الجماعي، لكن يمكنها أيضاً جمع ونشر معلومات السوق كخدمة لأعضائها. وتشمل معلومات السوق المعلومات ذات الصلة بقرارات التسويق، والشارين، ومعايير الجودة، إلخ.

ما هي معلومات السوق التي تحتاج إليها التعاونيات وأعضاؤها؟

في ما يلي بعض الأمثلة عن المعلومات المهمّة معرفتها حول السوق.

- السعر الحالي للمنتجات الزراعية والحيوانية؛
- معلومات معمّقة بشأن أنماط الأسعار؛
- المنافسون واستراتيجيات التسويق الخاصة بهم؛
- متطلبات المستهلكين؛
- المواعيد المطلوبة لوصول السلع؛
- مواصفات النوعية من جانب مختلف الشارين؛
- الفئات والمعايير؛
- مواصفات التوضيب التي يفضلها الشارون؛
- شروط مختلف تجار السلع؛

معلومات السوق

معلومات السوق هي عملية توليد ومعالجة ونشر المعلومات بشأن جميع الوقائع ذات الصلة بتسويق مختلف السلع.

- تكاليف النقل؛
- رسم/ضريبة/تكاليف السوق، والضرائب، وسواها؛
- المعايير الدولية للسلع؛
- أنماط أسعار السوق العالمية.

ليس الوصول إلى معلومات السوق ممكنًا دائمًا، وغالبًا ما يتسم بعدم المساواة. على سبيل المثال، يتمتع الشارون الكبار للمنتجات الزراعية في معظم الأحيان بإمكانية وصول أكبر إلى معلومات السوق بالمقارنة مع أصحاب الحيازات الصغيرة. وقد يكون الوصول غير المتساوي إلى معلومات السوق أو الإفتقار إلى معلومات السوق الموثوقة من أسباب ضعف قدرة المزارعين على التفاوض، وفي نهاية المطاف، تدني الأسعار التي يحصلون عليها نتيجة تسويق المنتجات الزراعية.

كيفية الوصول إلى المعلومات

يمكن أن يكون توليد ونشر معلومات موثوقة بشأن السوق عملية مكلفة. إلى ذلك، تطرح البنى التحتية السيئة مثل شبكات الكمبيوتر وتجهيزات الاتصالات السلكية واللاسلكية، واتصالات الإنترنت وإمداد الكهرباء إشكالية في أغلب الأحيان.

المعلومات ليست مجانية
يتطلب توليد ونشر معلومات السوق الكثير من الوقت والمهارات. قد يكون من المجدي توظيف وتدريب مروجين لمعلومات السوق.

وبسبب نقص الشفافية في عمل مشغلي السوق، قد يصعب على التعاونيات توفير خدمات ملائمة.

في الوحدة الأولى، ورد وصفُ لهرم التعاونية. قد يكون الوصول إلى المعلومات على مستوى النقابة أو الإتحاد أسهل من الوصول إليها على مستوى التعاونية القاعدية. في الواقع، تعمل الإتحادات على نطاق

أوسع وغالبًا ما تكون أقرب من الهيئات الحكومية الوطنية والشركاء وشبكات المعلومات. وبإمكان الإتحاد دعم إتاحة المعلومات أمام التعاونيات، من خلال مواكبة أنماط السوق ونشر المعلومات على موقع إلكتروني على سبيل المثال.

في حال لم تكن معلومات السوق متوفرة، قد يكون من الضروري إجراء بحث عن السوق. يمكن للتعاونية القيام بذلك لأغراض استراتيجيات البيع الخاصة بها، كما يمكن أداء بحث السوق كخدمة للأعضاء الذين يبيعون منتجاتهم بشكل فردي. ومن شأن نتائج البحث أن توجه التعاونية أو المنتج نحو التداول بالسلع التي يريدها ويحتاجها العملاء.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ الوصول إلى المعلومات لا يؤدي دومًا إلى تحسين موقع المفاوضة للمزارعين، لا سيما في المناطق النائية التي لا يغطيها التجار بالشكل الكافي.⁶

⁶ ه. كيندينيس وأ. غوردون: التسويق الزراعي في لبلدان النامية: دور المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي، سلسلة السياسة رقم 13 (شاتهام، المملكة المتحدة، معهد الموارد الطبيعية، 2001).

بحث السوق

يُستخدَم بحث السوق من أجل تحديد وتحليل مستلزمات وحاجات مختلف الأسواق. ويُعرَف تصنيف العملاء ضمن فئات محدّدة لعبارة تقسيم السوق، وهو فهم احتياجات العملاء وكيفية اختيارهم بين عرضٍ وآخر.

البحث المتعلّق بالسوق

ينطوي بحث السوق على عملية الجمع المنهجي للبيانات ذات الصلة بالتسويق التعاوني، وتسجيل وتفسير الخلاصات ورفعها في تقارير لإدارة التعاونية من أجل اتّخاذ قرارات مستنيرة. كما يرتبط بحث السوق بفهم المنافسين ونجاح استراتيجية التسويق المعتمدة حاليًا.

في أغلب الأحيان، لا تجري التعاونية البحث عن السوق بنفسها، بل تستخدم شركة أو مستشارًا للحصول على المعلومات اللازمة. وقبل توظيف مستشارٍ للقيام بأي نوع من أبحاث السوق، يجب على التعاونية تحديد الأسواق المستهدفة بالبحث والأهداف التي تريد تحقيقها من خلال هذا البحث. ويختلف كلّ ذلك من تعاونية إلى أخرى. قد ترغب تعاونية حديثة الإنشاء في تحديد المنتجات أو الأسواق المحتملة. وقد يسعى آخرون إلى فهم كيفية ارتباط تعاونيّتهم بالمنافسين في السوق. وقد تهتمّ تعاونيات أخرى بفهم إمكانات أعضائها من حيث تسليم المنتجات إلى قناة تسويق مختارة. وتشمل المعايير الأخرى على سبيل المثال توافر الموارد المالية لإجراء البحث عن السوق.

ويُعتبر موقع الأسواق التي تهتمّ التعاونية وأعضائها من العوامل الحاسمة في اختيار أسلوب جمع المعلومات ذات الصلة بالسوق. في حال كانت تعاونيّتك تبيع المنتجات في السوق المحليّة، عندئذٍ يكون جمع المعلومات بشأن احتياجات المستهلك أمرًا مهمًا ومجددًا في الوقت عينه. لكن يختلف الوضع إذا تمّ تصدير المنتجات. في هذه الحالة، يكون من المنطقيّ أكثر طرح الأسئلة على الذين يشترون المنتجات مباشرةً بدلًا من المستهلكين الموجودين بعيدًا عن سوق الأعضاء.

بعد تحديد الهدف وموقع السوق، يمكن البدء بعملية جمع البيانات. يجب القيام ببحث السوق بشكل منتظم، نظرًا إلى تغيّر احتياجات العملاء مع الوقت وتطوّر السياق الإقتصادي بشكل دائم.

وفي حال كانت التعاونية قادرة على الوصول إلى المعلومات المرغوبة، تقضي الخطوة التالية بنشر هذه المعلومات على الأعضاء.

كيفية نشر المعلومات المتّصلة بالسوق

يمكن أن تستخدم التعاونية استراتيجيات كثيرة ومختلفة لنشر المعلومات ذات الصلة بالسوق. يمكنها مثلًا اللجوء إلى أنواع مختلفة من وسائل الإعلام كالراديو أو الصحف أو الإنترنت أو الألواح الإعلانية للتعاونيات. ويتمّ استخدام الهواتف النقالة أكثر فأكثر من أجل الوصول إلى المعلومات ونشرها. وتظهر الحالة التالية كيفية استخدام الهواتف النقالة لإرسال

المعلومات الآنية في كينيا. وقد ساهم ذلك في تعزيز شفافية السوق وتمكين صيادي الأسماك في كينيا بإبرام صفقات تجارية أفضل.

حالة 1.2: تحقيق الشفافية في السوق من خلال التكنولوجيا في بحيرة فيكتوريا

يواجه المنتجون الصغار حول العالم الكثير من التحدّيات المشتركة، بدءًا باستحالة ترقّب الدورات الطبيعية وصولًا إلى محدودية الموارد التقنية والقروض. وغالبًا ما يفتقر المنتجون إلى عنصرٍ غير ملموس لكن هامّ جدًّا، وهو المعلومات. في الواقع، تُعتبر المعلومات موردًا بالغ الأهمية للمشاركة في السوق، بصفة الشاري أو البائع على حدّ سواء. فكلّما زاد الإلمام بالأسعار أو بالكمّية التي يتمّ إنتاجها أو بيعها، زادت القدرة على المفاوضة والحصول على صفقة منصفة. لكن لسوء الحظ، غالبًا ما يفتقر المنتجون إلى هذا النوع من المعلومات، فينتهي بهم المطاف في موقعٍ ضعيف أمام الشارين.

ينطبق ذلك أيضًا على صيادي الأسماك العاملين في بحيرة فيكتوريا في كينيا. بالرغم من أنّهم يستفيدون من انتظامهم ضمن تعاونيات خاصة بهم، يواجهون مشكلة المسافات الكبيرة الفاصلة بين مواقع إبرار الصيد والأسواق. وبالتالي، لا يملكون سوى معلومات محدودة عن شروط وظروف السوق. ما هي كمّية الأسماك التي تمّ اصطيادها في يومٍ واحد؟ وما هي الأسعار التي تُدفع على الضفّة المقابلة؟ هذه معلوماتٌ قيّمة جدًّا من أجل التفاوض على سعرٍ جيّد، لكم من الصعب الحصول عليها.

هذه هي المشكلة التي عزم معهد الأبحاث حول الموارد البحرية ومصادر الأسماك في كينيا بالتعاون مع تعاونيات صيادي الأسماك على حلّها. تتمتّع منطقة بحيرة فيكتوريا بتغطيةٍ جيّدة من شبكات الهاتف النقال، وتنتشر الهواتف النقالة بشكل كبير في المنطقة. لم لا تُسخر هذه التكنولوجيا إذا لصالح الصيادين؟

المفهوم سهلٌ جدًّا: يستخدم صيادو الأسماك هواتفهم النقالة لإرسال المعلومات في الوقت الحقيقي عن كمّيات الصيد والسعر المدفوعة في حوالي 150 موقع إبرار وسوق أسماك حول البحيرة. ثمّ يتمّ جمع هذه المعلومات ومعالجتها في مركز للبيانات، حيث تتمّ إتاحة الوصول إليها عبر الهواتف النقالة، وشبكة الإنترنت، ووسائل الإعلام المطبوعة والراديو. وليست المعلومات التي يتلقاها الصيادون حول البحيرة متعلّقة بالأسعار المدفوعة فحسب، بل أيضًا بعدد الشارين وشاحنات التخزين وبيانات بشأن أحوال الطقس التي يمكن أن تؤثر على ظروف الصيد. وتُعتبر هذه المعلومات من الأصول القيّمة والقويّة لدى تعاونيات صيادي الأسماك. فبفضلها، يتعدّر أولًا على الوسطاء أن يضعوا أسعارًا زائفة، وثانيًا، يتمكّن الصيادون من تقادي مواقع الإبرار المتخمة، والتوفير في تكاليف النقل. وإذا كانت المعرفة قوّة، فمن المؤكّد أنّ نظام المعلومات الذي تمّ إنشاؤه في بحيرة فيكتوريا يشكّل مصدر قوّة كبيرة.

المصدر: منظمة العمل الدولية/المرفق التعاوني لأفريقيا: تعزيز المعلومات ذات الصلة بسوق الأسماك (EFMI): استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة من أجل تحسين مستوى الدخل لتعاونيات صيد الأسماك في بحيرة فيكتوريا (2009)،

<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/kmfri.pdf>

في حالة صيادي الأسماك في بحيرة فيكتوريا، تبين أنّ التعاون مع معهد الأبحاث بشأن الموارد البحرية ومصادر الأسماك في كينيا يشكّل خيارًا استراتيجيًا بالنسبة إلى تعاونيات صيادي الأسماك. ويشير ذلك أيضًا إلى أنّ البناء على الهيكلية التعاونية من أجل نشر المعلومات قد يكون خيارًا جيّدًا. على سبيل المثال، يمكن التفكير في اتفاقٍ تعاقدى بين اتّحاد تعاوني ومزوّد خدمات الهاتف النقال بغية نقل المعلومات المتعلّقة بالسوق إلى التعاونيات القاعدية والمزارعين الأفراد.

تمرين ذاتي 1.3

ما هو دور تعاونيّتك في توليد وتوفير المعلومات المتعلّقة بالسوق إلى الأعضاء؟ حاول تعداد منافع وتكاليف هذه العملية. ما هي القيود؟

وحدة التسويق التعاوني

2		الموضوع
---	--	---------

التسويق الاستراتيجي

تقديم حول موضوع التسويق الاستراتيجي

في التخطيط للتسويق، على التعاونية أن تقرّر بشكل أساسي ما هي المنتجات التي ستبيعها، وما هي السوق المستهدفة، وبأي مزيج تسويق.⁷

تختلف الأسواق من حيث احتياجاتها ومتطلباتها، إذ تختلف على مستوى الموقع الجغرافي والطبقة الإقتصادية والجوانب الإجتماعية والثقافية، إلخ. وقد تكون الفروقات شاسعة بين الأسواق المحلية والدولية. وتكمن هذه الفروقات بمعظمها في الاختلافات في السياقات الوطنية.⁸ وتبرز الأسواق المتخصصة، مثل أسواق التجارة العادلة وأسواق الزراعة العضوية، كمثال آخر عن الأسواق المختلفة. ويتطلب الوصول إلى هذه الأسواق استيفاء المعايير والحصول على شهادة (يرد في الموضوع 3 شرح مفصل عن إصدار الشهادات).

في حال توفرت لديك المعلومات الكافية عن مختلف الأسواق، يمكنك أن تقرّر ما هي الأسواق الأفضل لتستهدفها التعاونية. لكن أحياناً تكون خيارات التعاونية محدودة جداً. على سبيل المثال، تمثل منتجات مزارعيها مع مستلزمات السوق المحلية فقط. وفي حالات أخرى، يمكن للتعاونية أن تستهدف مختلف الأسواق. تعتمد المسألة برمتها على المنتجات التي يستطيع الأعضاء تزويدها. ويمكن أن تضطلع التعاونية بدور هام في "الإرتقاء" بالمنتجات، ومساعدتها على استيفاء مستلزمات السوق المحددة والوصول إلى أسواق جديدة.

استهداف الأسواق من خلال الترقية

للتعاونيات العاملة في التسويق الجماعي مجموعتان رئيسيتان من العملاء: الأعضاء الذين يزودون المنتجات، وشركاؤهم في التجارة الذين يشترون المنتجات منهم. وعندما يكون بإمكان الأعضاء و/أو التعاونية تحسين الأداء، قد يكون الشارون أكثر جهوزية لشراء المنتج المحسّن، ودفع سعر أعلى، أو شراء كميات أكبر.

الترقية أو التحسين
يسلّط مفهوم الترقية الضوء على الخيارات المتاحة أمام المزارعين والتعاونيات من أجل الحصول على عائدات أفضل من أنشطتهم.

يتمكن التعاونيات وأعضائها تحسين الأداء والدخول في عقود أفضل من خلال طرق مختلفة. على سبيل المثال، تستطيع التعاونية أن تدعم

⁷ منظمة الأغذية والزراعة لدى الأمم المتحدة: مَقْدَمَةٌ إِلَى التَّسْوِيقِ الْعَالَمِيِّ (روما، منظمة الفاو، 1997)، (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011)

<http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm>

⁸ المرجع ذاته.

المزارعين من أجل الانتقال إلى خطوط إنتاج أكثر تطورًا (الأسواق المتخصصة)، ما يُعرف أيضًا بـ"ترقية المنتجات".⁹

يعني الارتقاء بالمنتج تحسين المنتج الذي يتم تسويقه. وبإمكان المزارعين تحسين منتجاتهم بطرق مختلفة. على سبيل المثال، قد يزرعون نوعًا جديدًا من المحصول يتسم بخصائص مرغوبة أكثر، أو قد يخصصون وقتًا أكبر لعمليات ما بعد الحصاد (التجفيف والتخمير على سبيل المثال)، ما يزيد من نوعية وسعر المنتج. ويمكن أن تدعم التعاونية المزارعين في ذلك. كما يمكنها دعم المزارعين في الوصول إلى أسواق بديلة حائزة شهادات. وتجدر الإشارة إلى أن المنتجات الحاصلة على شهادة تتلقى سعرًا أعلى. إلى ذلك تستطيع التعاونية دعم المزارعين في تحسين طريقة إنتاج السلع، ما يُعرف بـ"الارتقاء بعملية الإنتاج".

يعني الارتقاء بالعملية إنتاج السلع ذاتها لكن بكفاءة أكبر، مثلًا من خلال استخدام التكنولوجيا أو أساليب الإدارة الجديدة. على سبيل المثال، قد يزيد المزارعون من نباتاتهم من خلال استعمال الأسمدة، وقد يحذون من نقشي الآفات ويوفرون التكاليف من خلال إدارة الآفات المدمجة بدلًا من رش المبيدات. يمكن أن يتم الارتقاء بالعملية على مستوى التعاونية أيضًا. تستطيع التعاونية مثلًا قشر الذرة بشكل أسرع بواسطة آلة خاصة بدلًا من قشرها يدويًا، أو تستطيع التعاونية الاستثمار في بناء مستوعبات جديدة للحبوب من أجل تحسين التخزين.

يمكن أيضًا أن يشير الارتقاء بالعملية إلى تحسين شروط وظروف العمل والتخفيف من مخاطر السلامة والصحة. يُعرف ذلك أيضًا بـ"الارتقاء الاجتماعي". ماذا يمكن أن تفعل التعاونيات الزراعية لتحقيق ذلك؟ يمكنها اتخاذ التدابير اللازمة في موقع التعاونية (مثلًا في محيط المستودع، وفي الأماكن المخصصة للفرز والتصنيف) وفي مزارع الأعضاء. كما تستطيع التعاونية العمل على التوعية بشأن المخاطر (من خلال الملصقات والعلامات مثلًا) وتدريب الأعضاء على مناولة الآلات والمعدات والمواد الزراعية الكيميائية. فضلًا عن ذلك، يمكن أن يكون اعتماد نموذج الممارسات الجيدة في موقع التعاونية مصدر إلهام لتطبيق الممارسات ذاتها في مزارع الأعضاء. وترد في الخانة أدناه أداة عملية يمكن أن تستخدمها التعاونيات لهذا الغرض.

خانة 2.1: قائمة التدابير ذات الصلة بالصحة والسلامة وشروط وظروف العمل في الزراعة

بهدف تقييم الصحة والسلامة وشروط وظروف العمل، بإمكان التعاونيات استخدام قائمة التدابير التي وضعتها منظمة العمل الدولية. تقدّم هذه القائمة أمثلة عن التدابير العملية وغير المكلفة الرامية إلى التحسين، وهي مرفقة بعدد من الصور والرسومات. ومن السهل تكيف هذه القائمة مع سياق التعاونية في سنة من مجالات العمل:

1. تخزين ومناولة المواد؛
2. تصميم محطة العمل وأدوات العمل؛
3. سلامة الآلات؛
4. بيئة العمل والرقابة على العوامل الخطرة؛

⁹ قد يكون من المفيد التمييز بين مختلف استراتيجيات الترقية: الارتقاء بالمنتج، الإرتقاء بالعملية، الارتقاء الوظيفي، الترقية القطاعية البينية، والارتقاء الاجتماعي. ل. ديلي وآخرون: *استدامة سلاسل الإمداد بالتجزئة: فرص الإرتقاء للبلدان النامية* (2009).

5. مرافق الترفيه (مثل دورات المياه، ومياه الشرب، والأماكن المظللة والمفروشة المخصصة للاستراحة وتناول الطعام)؛

6. تنظيم العمل.



المصدر: منظمة العمل الدولية: تحسين العمل في تنمية الأحياء: برنامج تدريبي بشأن السلامة والصحة وشروط وظروف العمل في الزراعة (بانكوك، 2002).

إذا كان تحسين أداء أعضاء التعاونية في المجال الزراعي يتيح الوصول إلى أسواق جديدة، هذا لا يؤدي تلقائيًا إلى زيادة العائدات بالنسبة إلى التعاونية، ولا يرضي دومًا جميع الأعضاء. في بعض الحالات، قد يصعب على بعض الأعضاء دون سواهم تحقيق عائدات أكبر. يجب على التعاونية أن ترى إذا ما كانت الفرص المتوفرة غير متكافئة، وأن تفكر مليًا في حسنات ومساوئ الاستراتيجية المرغوبة. وفي هذا السياق قد تبرز الأسئلة التالية: هل توجد سوق لنوعية أفضل؟ هل أن فارق السعر يستحق العناء؟ هل يتم إقصاء الأعضاء عن إمكانية الوصول إلى سوق من الدرجة الأولى (بحاجة إلى خدمات إضافية)؟

عوضًا عن التركيز على أداء الأعضاء، يمكن للتعاونية التركيز على تحسين أدائها الخاص عبر البحث عن طرق إضافية المزيد من القيمة إلى المنتجات التي تشتريها من أعضائها. على سبيل المثال، يمكن أن تبدأ التعاونية بمعالجة المنتجات (مثلًا بيع كمية كبيرة من الأرز المقشور بدلًا من الأرز غير المقشور بكميات كبرى) أو الاستثمار في التوضيب. يُعرّف ذلك أيضًا بـ"الارتقاء الوظيفي".

يعني الارتقاء الوظيفي القيام بأنشطة أو وظائف جديدة، أو تغيير مزيج الأنشطة التي تقوم بها التعاونية من أجل إضافة القيمة إلى المنتج الذي يتم تسويقه. ويُعد وضع العلامات التجارية والمعالجة من الأمثلة البارزة عن الارتقاء الوظيفي بالنسبة إلى التعاونيات. في أغلب الأحيان، لا يكون هذا النوع من الأنشطة مجديًا للمزارعين على المستوى الفردي. فبالنسبة إليهم، يشكل التسويق الجماعي مثالًا عن الارتقاء الوظيفي: فالتعاونية تسمح للمزارعين بأداء وظيفة تحتل مرتبة أعلى في سلسلة القيمة، أي التسويق بدلًا من الإنتاج فحسب.

في حال اضطلعت تعاونية بأنشطة أعلى في السلسلة، تصبح السلسلة أقصر وتبدأ التعاونية بالحصول على هامش أكبر. لكن هذا الخيار ليس دومًا الأمثل، بالرغم من أنه يبدو مغريًا. على سبيل المثال، يفترض التخلص من الوسطاء الذين يوزعون المنتجات التخلص من الأشخاص المتخصصين والمؤهلين لهذه المهمة. هل التعاونية مستعدة لاستبدال هؤلاء

الأخصائيين؟ قد يكون من المفيد أكثر البدء بالعمل مع التجار بشكل أفضل بدلاً من استبعادهم.¹⁰ بالتالي، في حال فكرت التعاونية في الإضطلاع بمهام جديدة مماثلة، قد تبرز بعض الأسئلة، مثل: هل تتمتع التعاونية بالفعل بالمهارات اللازمة للانخراط في هذه الأنشطة الجديدة؟ هل يتطلب هذا النشاط الجديد أي استثمارات أو تكاليف إضافية؟

التنوع

بدلاً من التركيز على "تحسين الأداء"، قد يكون النظر في كيفية تحقيق عائدات أكبر بطرق مختلفة خياراً استراتيجياً بالنسبة إلى التعاونية. من الممكن مثلاً أن يكون تنوع المنتجات والخدمات من الخيارات الإستراتيجية. على سبيل المثال، قد يبدأ المزارعون بزراعة محصول جديد، أو تربية نوع جديد من الماشية، أو إنشاء مشروع جديد مثل إنتاج الألبان أو السياحة الزراعية. وبالنسبة إلى المزارعين، قد يكون التنوع استراتيجية هامة للتعامل مع المخاطر. إذا نقل المزارعون مهاراتهم وخبراتهم من مشاريعهم الحالية إلى نشاط جديد في سلسلة قيمة مختلفة، يُشار إلى ذلك بعبارة "الارتقاء بالسلسلة" أو "الارتقاء بين السلسلات". تستطيع التعاونية استخدام الاستراتيجية ذاتها. تبين حالة تعاونية منتجي الصوف في الأوروغواي مثلاً عن تعاونية استجابت لتغيرات الطلب على الصوف (صوف الحملان) من خلال التحول تدريجياً إلى إنتاج اللحم (لحم الحملان). ونظراً إلى أن التعاونية واصلت البناء على الأنشطة الرئيسية في مسيرة تحولها في السوق، استطاعت مواجهة التحديات وما زالت موجودة حتى اليوم.

حالة 2.1: مواجهة تحدي الابتكار

في غالب الأحيان، يظهر أن التعاونيات تفقد أهميتها بعد أن تصبح ناجحة. قد يبدو ذلك مبالغاً فيه، لكن من المؤكد أنه عندما تنجح التعاونيات في حلّ بعض مشاكل السوق التي أنشئت في الأساس لحلّها، يصبح من الصعب عليها الإستمرار في تبرير وجودها أمام أعضائها. وهذا ما حصل في حالة تعاونية منتجي الصوف في الأوروغواي، وهي تعاونية ناجحة جداً في مجال تسويق صوف الحملان في الأوروغواي. والحلّ هو: الاستمرار في أداء الأنشطة الرئيسية بشكل جيّد، وتقديم خدمة جديدة مكيّفة مع ظروف السوق المتغيّرة.

عندما تمّ إنشاء تعاونية منتجي الصوف في الأوروغواي منذ 40 عاماً، لم تكن سوق الصوف شفافة، ولم يكن منتجو الصوف يحصلون على صفقات منصفة. لذا، أنشئت التعاونية من خلال فكرة بسيطة جداً: تدفع التعاونية سعراً ثابتاً (أشارت إليه بـ"السعر المتوسط") لكلّ نوع من أنواع الصوف، بغضّ النظر عن الكمية التي تشتريها. إلى ذلك، تعلن التعاونية عن سعرها في بداية موسم الحصاد، حتّى قبل أن يحدّد سائر الشارين أسعارهم. وأصبح السعر المتوسط الذي وضعته التعاونية بمثابة سعر قاعدي، ما أجبر المنافسين فعلياً على مطابقة سعر التعاونية على الأقلّ. وبعد أربعة عقود من عرض السعر المتوسط بشكل متواصل، نجحت التعاونية في تحقيق الشفافية في السوق، بما يعود بالمنفعة على جميع المنتجين بما فيهم أولئك الذين لا يبيعون منتجاتهم إلى التعاونية.

ونظراً إلى زيادة الشفافية في السوق، لم يعد يُعتبر دور تعاونية منتجي الصوف ضرورياً بالقدر نفسه. لذا، قرّرت التعاونية التمسك بنظام دفع السعر المتوسط الذي أثبت فعاليته مع مرور الزمن، لكنّها قرّرت أيضاً القيام بخطوة أخرى في اتجاه جديد. أدركت التعاونية أن الطلب العالمي على الصوف يشهد تراجعاً بسبب استخدام الألياف الاصطناعية، فبدأت بالترويج للتحول إلى إنتاج اللحوم. والجدير بالذكر أن عملية التحول كانت بطيئة وصعبة، لكنّ التعاونية استندت إلى مصداقيّتها وصلابتها المالية من أجل مساعدة الأعضاء على تجاوز المرحلة التحولية بنجاح. واليوم، بات إنتاج اللحوم قطاعاً تجارياً أكثر أهمية بكثير من إنتاج الصوف بالنسبة إلى المزارعين الذين يرتبون الخراف في

¹⁰ المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية، أمستردام، والمعهد الدولي لإعادة إعمار المناطق الريفية، نيروبي: التجارة على مستوى أعلى: بناء التعاون بين المزارعين والتجار في أفريقيا (أمستردام، كيت للنشر، 2008).

الأورغواي. واضطلعت تعاونية منتجي الصوف بدور قيادي في تعزيز استخدام التكنولوجيات الجديدة من خلال اعتماد نفس نظام الأسعار المتوسطة الذي ساهم في نجاحها مع الصوف.

المصدر: استنادًا إلى مقابلة مع غاستون ريكو، مؤسس تعاونية منتجي الصوف في الأورغواي وهي من شركاء منظمة أغريتييرا، ومع كريستيان غويت، مستشار في أغريتييرا.

تمرين ذاتي 2.1

كيف يمكن أن تساهم تعاونيتك في تحسين الأوضاع لأعضائها؟

كيف تستطيع تعاونيتك تحسين أدائها وإضافة القيمة إلى المنتجات التي تشتريها؟ ما هي تكاليف ومنافع "الإرتقاء" أو التحسين؟

المزيج التسويقي

يقضي التسويق ببناء علاقات طويلة الأمد وقادرة على تلبية احتياجات المزود والشاري. وينطوي التسويق على ثلاثة عناصر أساسية، هي "قيمة العميل" و"الميزة التنافسية" و"التركيز". يعني ذلك أن المنظمات العاملة في مجال التسويق مدعوة إلى دراسة السوق، وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تلبي حاجات ورغبات العملاء، وبلورة "مزيج التسويق" الصحيح (المنتج، المكان، الترويج، السعر، والأشخاص)، وبلوغ أهدافها الخاصة، هذا بالإضافة إلى إرضاء الزبون باستمرار.

وفيما يسعى المزارعون إلى الحصول على أفضل سعر لمنتجاتهم، يريد العملاء شراء المنتجات بأدنى سعر ممكن. لكنهم في الوقت عينه يريدون منتجات بنوعية جيدة، وقد يظهرون استعدادًا لدفع المزيد من المال مقابل المنتجات عالية الجودة. فضلًا عن ذلك، يريد العملاء أن تكون المنتجات متوفرة عندما يحتاجون إليها. بالتالي، يجب أن تأخذ استراتيجية التعاونية هذه الاحتياجات (التي يُشار إليها بـ"ثلاثي النوعية والكمية والتواتر") بعين الاعتبار:

- الكمية: تشير إلى حجم الإنتاج الزراعي الذي يُعرض للبيع في السوق المستهدفة المرغوبة. وتُعتبر الكمية الصحيحة ضرورية للبائع والشاري على حدّ سواء.
- النوعية: هي المنفعة/القيمة الملموسة للمنتج. من منظور الشاري، ترتبط النوعية بتلبية الأذواق والتفضيلات المتغيرة للمستهلكين. أما من منظور التعاونية، فالنوعية مرتبطة بكلفة الإنتاج الزراعي زائد الفائض المرجو.
- التواتر: يشير إلى عدد المرات/الفترة التي يُتوقع فيها وصول منتجات التعاونية إلى العملاء والمستهلكين المستهدفين. يؤثر التواتر على تكاليف النقل وحاجات التخزين.

الركائز الخمس لمزيج التسويق

بإمكان التعاونية الزراعية أن تعزّز تسويقها بطرق مختلفة، من خلال التأثير على العناصر التالية: المنتج، والسعر، والترويج، والتوضيب والمكان. يمكن الإشارة إلى هذه العناصر بعبارة "الركائز الخمس" وتُعرّف بـ"مزيج التسويق".

1. المنتج

المنتج هو السلعة التي تنتجها التعاونية وتقدّمها إلى السوق للعملاء المستهدفين. يجب أن يكون المنتج هو المنتج الصحيح بالنسبة إلى العملاء، إستنادًا إلى حاجاتهم ورغباتهم. وبهدف تلبية طلبات العملاء، بإمكان التعاونية القيام بما يلي:

- تحسين نوعية المنتجات من أجل استيفاء معايير النوعية الخاصة بالعملاء؛
- ضمان توافر الكمّيات الصحيحة في وقت طلبها من جانب العملاء؛
- تعزيز التوضيب ووضع العلامات التجارية، وضمان الحجم الصحيح للتوضيب، والمواد والمعلومات الصحيحة.

بإمكان التعاونيات أيضًا تعزيز جودة المنتجات من أجل تلبية متطلّبات السوق. ويرتبط ذلك إلى حدّ كبير بثلاثي الكميّة والنوعية والتواتر.

2. السعر

من منظور البائع، هذه هي قيمة المنتج التي تشمل كلفة الإنتاج زائد الفائض المرجوّ. ومن منظور العميل، هذا هو المبلغ المالي الذي يضطرّ إلى دفعه من أجل الحصول على المنتج من التعاونية. يجب على التعاونيات بالتالي أن تحدّد سعرًا تنافسيًا من شأنه تأمين الفائض. والسعر الصحيح هو الذي يحدّد تسويق المنتج.

3. الترويج

يُعتبر الترويج مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تستخدمها التعاونية لنشر الوعي بشأن وجود ونوعية المنتج في صفوف المستهلكين المستهدفين. وقد يشمل ذلك الإعلان، وترويج المبيعات، والبيع الشخصي، والعلاقات العامّة، والتسويق المباشر. على سبيل المثال، في إطار الترويج والتسويق، بإمكان التعاونية التحوّل من التوعية بشأن المنتج إلى التوعية بشأن السعر المتدّتي، من أجل اجتذاب الطبقة التالية من المستهلكين الذين يتّسمون بحساسية تجاه السعر. ويكتسي ذلك أهميّة خاصّة في حال كانت التعاونية تستهدف تلك الشريحة من المستهلكين.

4. المكان

من المهم أن يكون المنتج متوفّرًا وسهل الوصول في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. ويضمن التوزيع الجيّد توافر منتج التعاونية وإمكانية الوصول إليه بالنسبة إلى المستهلكين. لهذا السبب، يجب على التعاونيات أن تركّز على مدى

ملاءمة إمكانية وصول المستهلكين المستهدفين إلى منتجاتها. وقناة التوزيع هي آلية تساهم في إيصال السلع والخدمات من التعاونية إلى العملاء. وتساعد أنظمة التوزيع الملائمة على تعزيز تسويق المنتج.

5. الأشخاص

يشمل "الأشخاص" في الوقت عينه العملاء والعمّال. في ما يخصّ العملاء، من المهمّ معرفة ما يلي: أي نوع من العملاء هم؟ من هم؟ ما هي احتياجاتهم؟ هل يمكن تقسيمهم إلى فئات ذات خصائص وحاجات مشتركة، إلخ؟ وما هي الاستراتيجيات الخاصة بالعملاء؟ "الأشخاص" هم أيضًا هؤلاء العاملون في التعاونية. ويمكن الإشارة إلى هذه العملية بعبارة "التسويق الداخلي"، ما يمكن تعريفه كـ"مهمة النجاح في توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين الكفؤين الراغبين في خدمة العملاء بشكل جيّد".¹¹

من خلال استخدام الركائز الخمس بشكل مناسب، بإمكان التعاونية تحقيق أهداف التسويق الخاصة بها. على سبيل المثال، قد تهدف التعاونية إلى تغيير السوق. في هذه الحالة، تحاول التعاونية زيادة عدد العملاء الذين يشترون المنتج من خلال تحديد مستخدمين جدد أو تحويل غير المستخدمين إلى مستخدمين والدخول إلى أجزاء جديدة من السوق. ومن خلال دراسة عملائها، بإمكان التعاونية أن تقرر تغيير مزيج التسويق: في هذا السياق لا بدّ من مراجعة برامج التسويق الأخرى وفقًا لاهتمامات العملاء. مثلاً، يمكن أن تشمل التدابير المماثلة التسعير الفعّال، والتوزيع الفعّال والترويج الفعّال. وفي حال اعتبر المستهلكون أنّ السعر مرتفعٌ جدًّا، بإمكان التعاونية التفكير في تخفيض السعر من أجل اجتذاب المستهلكين الكثيرين الحساسين تجاه السعر.

تمرين ذاتي 2.2

ما هي الاستراتيجيات أو القرارات التي اتخذتها تعاونيتك من أجل تحسين التسويق، انظر الى الركائز الخمسة للإجابة على هذا السؤال؟

تلبية احتياجات الأعضاء

عند اختيار استراتيجية تسويق، يمكن تنشأ قضية صعبة للجمعية وهي الموائمة بين رضى الأعضاء على المدى القصير وقابلية حياة المنشأة على المدى البعيد. للتعامل مع هذه القضية، يتعيّن على المدير تحقيق التوازن بين مختلف الإهتمامات والقيام بخيارات صعبة في بعض الأحيان. وتُظهر إحدى الحالات في الفيليبين كيفية تعامل فريق إدارة جديد

مع قضية إرضاء العملاء أو الأعضاء، وكيفية مساهمة التركيز على العملاء وتوليد الربح في تحوّل التعاونية إلى تعاونية مستدامة.

حالة 2.2: إرضاء العملاء أم إرضاء الأعضاء؟

مركز التدريب التعاوني (حاليًا يُعرف بـ NCMF) هو تعاونية لتسويق الأرز في مانبلا، تمكّنت من قلب وضعها المالي رأسًا على عقب من خلال الإدارة الجيدة، وبعض الخيارات الصعبة. لا يشتري مركز التدريب التعاوني المنتجات من المزارعين مباشرة، بل من تعاونيات منتجين أصغر. قبل عام 2001، كان مركز التدريب التعاوني يشتري الأرز من عددٍ كبيرٍ من المزوّدين المختلفين، بأسعار جيّدة وبدون التركيز على النوعية. أدّى ذلك إلى حالة من عدم رضى الشارين عن المنتج، وكانت التعاونية تتكبّد خسائر طائلة. وبدأت الأوضاع تتغيّر في عام 2001، مع تعيين فريق إدارة جديد من جانب المجلس.

أدرك المدراء الجدد أنّ عليهم إرضاء عملائهم قبل إرضاء أعضائهم من أجل جعل التعاونية أكثر استدامة. وكان من الضروري تحسين نوعية الأرز واختيار العملاء في الوقت عينه. وفي سوق الأرز التنافسية في مانبلا، يطالب العملاء بمعايير جودة وكمّيات خاصّة جدًا. وفي خطوة لم يرحّب بها مزوّدو الأرز، بدأ مركز التدريب التعاوني بالرفع من معايير الجودة لمشترياته. لم تلق هذه الخطوة الاستحسان لأنّ الكثير من المزوّدين التقليديين عجزوا عن استيفاء تلك المعايير الأكثر صرامة. لكنّ هذه الخطوة ساهمت في الارتقاء بصورة مركز التدريب التعاوني كبائع للأرز ذي النوعية الجيدة. وفي محاولة للتعويض عن خسائر المزوّدين، بدأ مركز التدريب التعاوني بشراء الأرز من المزوّدين الخاصّين (من خارج الإطار التعاوني) الذين أظهروا امتثالهم للمعايير، ما سمح للمركز بزيادة حجم مبيعاته والبدء بتحقيق الأرباح. وبالرغم من الشعور بعدم الرضى في البداية، بدأت بعض تعاونيات المنتجين بإدخال التحسينات ونجحت في نهاية المطاف في أن تصبح من مزودي مركز التدريب التعاوني، وتمكّنت من الإستفادة من أسعاره الجيدة.

إلى ذلك، أدركت الإدارة الجديدة أنّ التعاونية واجهت صعوبات لأنّها كانت تتنافس على العملاء مع أكبر موزّعي الأرز. لذلك، كان لا بدّ من إيجاد أسواق جديدة. بدلًا من بيع الأرز إلى المتاجر الكبرى (السوبرماركت) كما جرت العادة، حدّدت الإدارة فرصة جديدة في السوق: قرّرت أن تبّيع مباشرة إلى المؤسسات، مثل المدارس والمستشفيات، التي لم يكن المزوّدون الكبار يلبّون احتياجاتها. بالتالي، اشترت التعاونية شاحنة وبدأت بنظام مبيعات وتسليم ناجح جدًا. بدون منافسة كبار الموزّعين، نجح مركز التدريب التعاوني في إيجاد قناة تسويق ملائمة، ساعدته على استعادة ربحيته.

المصدر: استنادًا إلى مقابلة مع راول مونتيمايور، عضو في مركز التدريب التعاوني NCMF، ومعلومات قدّمها كريستيان غويت، مستشار في أغريتيرا.

تمرين ذاتي 2.3

إشرح بعض استراتيجيات التسويق التي تعتقد أنّ على التعاونية استخدامها من أجل الحفاظ على نمو المنتج ؟

التسويق الاستراتيجي

يتطلب التسويق معرفة كل شيء عن العميل، لكنّ الأهمّ من ذلك هو معرفة العميل في سياقه، بما في ذلك المنافسة، والسياسات والأنظمة الحكومية، والقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الكبرى التي ترسم مسيرة تطوّر الأسواق. عندما يأخذ التسويق بعين الاعتبار هذه العوامل الخاصة بالسياق، نعني "التسويق الاستراتيجي". وفي إطار التسويق الاستراتيجي، يُعتبر درّ المنافع لمختلف الجهات المعنية ضروريًا.¹²

لذا، في حال اضطلعت التعاونية بتوفير خدمات التسويق، يجب أن تكون على معرفة بعملائها الرئيسيين، والسياق الذي يشكل العملاء جزءًا فيه. في الوحدة الأولى، ناقشنا السياق المتغيّر للسوق الزراعية. وفي هذه الوحدة أيضًا، نتطرق إلى سلسلة القيمة التي تكمن فيها التعاونيات وسواها من الجهات المشغّلة والداعمة لسلسلة القيمة. فلننظر في البداية إلى سلسلة القيمة عن كثب، ولنر كيف تساعدنا في التسويق الاستراتيجي.

كيف تساعدنا سلسلة القيمة في التسويق الاستراتيجي؟

تشير سلسلة القيمة إلى نظام إنتاج ومعالجة وتسويق منتج محدّد، من مرحلة البداية إلى المنتج النهائي. في الوحدة الأولى، ناقشنا واقع أنّ سلسلة القيمة تتضمّن سلسلة من المشغلّين الذين يربطهم تدفق المنتجات والتمويل والمعلومات والخدمات. يمتلك المشغلّون المنتج في مرحلة واحدة فقط من السلسلة. على سبيل المثال، يمتلك المزارع الذرة من مرحلة زراعة البذور إلى مرحلة بيع الذرة إلى التعاونية التي ينتمي إليها، والتي تصبح بالتالي صاحب المنتج. ثمّ تقوم التعاونية بتجميع الذرة من الأعضاء وتوضيب المنتج قبل بيعه إلى الطحّان الذي يصبح بدوره المالك الجديد للذرة، إلخ. وفي كلّ مرحلة من السلسلة، تزداد قيمة المنتج. وتسفر الأنشطة الضرورية لزيادة قيمة المنتج عن تكاليف محدّدة. كلّما كانت زيادة القيمة أكبر من الكلفة الناتجة من تحقيق هذه الزيادة، ينتج هامش إيجابي بالنسبة إلى مشغلّ السلسلة. وتجدر الإشارة إلى أنّ تدفق المنتجات والمال والخدمات والمعلومات بين المزارعين والتعاونيات وسواهم من مشغلّي سلسلة القيمة يختلف من منتج إلى آخر.

بالإضافة إلى مشغلّي السلسلة المباشرين، مثل المزارعين والتعاونيات والتجار وبائعي الجملة وبائعي التجزئة والمستهلكين، تشارك في أغلب الأحيان منظمات كثيرة أخرى في دعم تشغيل سلسلة القيمة بشكلٍ جيّد. وقد تقدّم تلك الجهات الداعمة لسلسلة القيمة خدمات مالية وغير مالية للمزارعين على المستوى الفردي أو للتعاونية ككلّ. وتشمل هذه الخدمات الدعم التقني، والدعم في إدارة الأعمال، ودعم إصدار الشهادات، والإدارة المالية والتعزيز التنظيمي. في مثال سلسلة القيمة الخاصة بالأرز في رواندا (أنظر الوحدة الأولى)، ساعدت إحدى جهات تقديم القروض التعاونية على زيادة رأسمالها العامل. إذا كانت إحدى التعاونيات تقوم فقط بتوفير المدخلات إلى أعضائها، لا تُعتبر من مشغلّي السلسلة (نظرًا إلى أنّ

¹² منظمة الأغذية والزراعة لدى الأمم المتّحدة: مقدّمة إلى التسويق العالمي (روما، منظمة الفاو، 1997)، (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011)

<http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm>

السلسلة تبدأ بالإنتاج في المزرعة)، بل من داعمي السلسلة (إذ أنّ توافر المدخلات المناسبة قد يؤثر إلى حد كبير على كمية ونوعية الإنتاج في المزرعة).

يعمل مشغلو السلسلة وداعمو السلسلة في سياق يشمل البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية على نطاق أوسع. ولا تؤثر هذه البيئة الخارجية على الأنشطة الزراعية فحسب، بل أيضًا على سلسلة القيمة برمتها. في الواقع، يمكن أن تؤثر معدلات سعر الصرف والسياسات الحكومية والقواعد والأنظمة والبنى التحتية (إمداد المياه والطاقة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) على كفاءة معاملات سلسلة القيمة. إلى ذلك، يمكن أن تؤثر الأنماط السائدة في البيئة الدولية على خيارات وقرارات مشغلي سلسلة القيمة. على سبيل المثال، بإمكان منظمات المناصرة الدولية التأثير على طلب السوق من خلال تشجيع المستهلكين على شراء السلع التي تُنتج بطريقة مراعية للاعتبارات الاجتماعية والبيئية. وعلى المستوى الوطني، قد تؤدي العلاقات التقليدية ضمن مجتمع محلي إلى إعطاء الأفضلية لبعض الفئات في الوصول إلى الخدمات وعمليات صنع القرار. ومن الواضح أنّ التطورات الحاصلة في السياق الأوسع تطرح عددًا من المخاطر والفرص في آنٍ معًا بالنسبة إلى مشغلي السلسلة، بما فيهم التعاونيات وأعضائها. وتُظهر الصورة 2.1 كيفية تضمين سلسلة القيمة في السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الأوسع.

تمرين ذاتي 2.4

أرسم خريطة سلسلة القيمة الخاصة بالمنتج الرئيسي لتعاونيتك. حدّد على الرسم تدفق المنتجات والمال والخدمات والمعلومات. حدد من هم مشغلو السلسلة ومن هم داعمو السلسلة؟

في تطوّر حديث في سلسلات القيمة الزراعية، يحاول الشارون بشكل متزايد أن يقيموا روابط مباشرة مع منظمات المزارعين. ويُعزى ذلك إلى دوافع كثيرة. على سبيل المثال، يساهم الشراء مباشرة من المزارعين المنظمين في تقليص تكاليف المعاملة، كما يساهم أيضًا في تحسين إمكانية التعقّب، إذ يجب على الشركات أن تكون قادرة على إثبات مصدر منتجاتها، ومن الأسهل تعقّب المنتجات عندما تكون التعاونية هي المزود. فضلًا عن ذلك، يساعد الانتظام المزارعين على الوصول إلى التدريب والتمويل، ما يساعد المزارعين على تحسين نوعية وحجم الإنتاج. ولا يعود ذلك بالمنفعة على المزارعين المعنّين فحسب، بل أيضًا على العملاء (نوعية أفضل وكمية أكبر من المنتجات)، ويساعد سلسلة القيمة برمتها على العمل بدون أي مشاكل.

حالة 2.3: شراء القهوة من التعاونيات: من منظور الشاري

ما الذي يبحث عنه الشارون؟ كيف يقرّرون ما هي التعاونيات التي سيشترون منها والتعاونيات التي يجب تفاديها؟ توفر الإجابة عن هذه الأسئلة معلومات هامة عن تحدّ شائع جدًا تواجهه التعاونيات الزراعية حول العالم: أي إنشاء علاقة طويلة الأمد مع العميل.

وتنصب العلاقات المستدامة بين المزودين والشارين في مصلحة الطرفين: يحصل الشارون على تدفق موثوق من المواد الخام، ويتمكن المنتجون من تبييد الكثير من الشكوك السائدة في السوق. قد تكون هذه المسألة شائكة جدًا، نظرًا إلى احتمال أن يكون أعضاء التعاونية مهتمين بتحقيق عائدات أسرع، كما أن فوائد إنشاء علاقات طويلة الأمد مع العميل قد تتطلب الكثير من الوقت لتتجلى بوضوح.

"فان ويلي كوفي" (Van Weely Koffie) هي شركة تستورد القهوة في هولندا وتشتري البن من تعاونية للمنتجين في أفريقيا وأمريكا اللاتينية. تفضل الشركة الحفاظ على قاعدة واسعة من المزودين من أجل تقديم مجموعة متنوعة من القهوة إلى العملاء، ما يعني أنها تتعامل مع أنواع مختلفة من التعاونيات، من المنشآت الضخمة إلى المنظمات المحلية الصغيرة. وتتمتع بعض التعاونيات بهيكلية أفضل غيرها؛ بعض التعاونيات ميسورة وبعضها فقيرة. لكن ما تبحث عنه شركة "فان ويلي كوفي" بشكل أساسي هو الموثوقية. بالنسبة إلى الشاري، يكون الهاجس الأول ألا يتحول البائع إلى مصدر خطر. بالتالي، يكمن مفتاح الشراكة الناجحة في بناء الثقة.

لكن القول أسهل من الفعل. إحدى المشاكل الأكثر شيوعًا التي يواجهها شاري القهوة هي أن المزودين يطلقون وعدًا يعجزون عن الوفاء بها. غير أن السبب في ذلك ليس سوء النية. ما يحصل في الواقع هو أن تعاونيات المنتجين غالبًا ما تلتزم بتوفير كميات أو نوعيات أو أسعار غير واقعية فيتعذر عليها في ما بعد الوفاء بوعودها. تُبنى المصادقية عندما يتمكن المزودون على مر السنوات من إثبات قدرتها على الوفاء بالتزاماتها مهما كانت متواضعة. يعني ذلك أن التعاونية تفهم جيدًا إمكانياتها وحدودها. تواجه الشركة تحديًا آخر وهو غياب الإدارة الاستراتيجية في التعاونيات. غالبًا ما تغير الإدارة الشارين أو تباع شارين كثر بحثًا عن السعر الأفضل. بالرغم من مساهمة ذلك في تحقيق ربح سريع، يمكن أن يؤدي إلى تقلب الأسعار وعدم الاستقرار. من جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى أن التعاونيات التي تمتلك رؤيا طويلة الأمد وتركز على إرساء علاقات تنسّم بالثقة مع شارين أقل لكن أكثر استقرارًا هي التعاونيات القادرة على الاستفادة من أسعار إجمالية أفضل ونتائج يسهل توقعها.

المصدر: استنادًا إلى مقابلة مع فرانك كرايكامب من شركة فان ويلي ب. ف. (هولندا).

تمرين ذاتي 2.5

حدّد مختلف أنواع العملاء الذين يشترون منتجات تعاونيتك. ما الذي تعرفه عن حاجاتهم؟ ما هو نوع العلاقة بينك وبين العملاء؟

في بعض الأحيان، يمكن أن تساعد الشراكات في إنشاء صلات مباشرة بين التعاونيات والشارين. في ما يلي حالة بشأن مؤسسة التسويق في المناطق الجبلية وتعاونية تنمية بيكواريا في الفيليبين. تبين هذه الحالة كيف أن الشراكة بين تعاونية ومؤسسة ساهمت في إرساء علاقات بين التعاونية وبائعي التجزئة الحديثين.

حالة 2.4: إرساء الروابط مع بائعي التجزئة الحديثين في الفيليبين

شهدت المتاجر الكبرى (السوبرماركت) توسعًا سريعًا في جميع أنحاء العالم، وبات اليوم من الشائع إيجاد بائعي تجزئة حديثين ليس في البلدان الصناعية فحسب، بل أيضًا في المدن والبلدات في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية. وقد ترافق صعود المتاجر الكبرى مع فرصٍ محتملة - وعواقب كثيرة - بالنسبة إلى المزارعين. من جهة، توفر هذه المتاجر قناة هامة للوصول إلى العملاء المحتملين الذين هم بمعظمهم من الأغنياء المستعدين لدفع أسعار عالية. ومن جهة أخرى، ليس بيع المنتجات إلى السوبرماركت بالعمل السهل، إذ أن

معايير النوعية الخاصة ببائعي التجزئة الحديثين صارمة ويصعب الالتزام بها خصوصًا بالنسبة إلى المزارعين الصغار. إلى ذلك، لا تدفع المتاجر الكبرى للمزودين على الفور، بل تؤجل دفعاتها لمدة أسابيع أو حتى أشهر.

تم إنشاء مؤسسة التسويق في المناطق الجبلية بهدف مساعدة تعاونيات المزارعين وسواها من منظمات المجتمع المحلي في الفيليبين على تجاوز العوائق التي تمنعهم من الوصول إلى الإمكانات المرددة للربح التي تقدمها المتاجر الكبرى. وتلعب المؤسسة دور الوسيط التي يساعد على ربط المزارعين ببائعي التجزئة الحديثين من خلال التسويق ووضع العلامات التجارية وتوفير الخدمات المالية. وتعدّ تعاونية تنمية بيكواريا من أكثر عملاء المؤسسة نجاحًا، وهي تعاونية لمنتجي الأرز من جنوبي جزيرة لوزون. لطالما كانت بيكواريا تعاونية متينة وقوية، لكنها أدركت ضرورة إيجاد فرص أعمال جديدة إذا أرادت أن يبقى وجودها مجديًا ومربحًا. منذ حوالي 10 سنوات، اكتشف أعضاء التعاونية أنّ الأرز العضوي قد يمثل الفرصة التي لطالما بحثوا عنها. وقتذاك، كان إنتاج الأرز العضوي نادرًا جدًّا، فقررت التعاونية أن تسبر جزءًا من السوق لم يستغلّه أحد من قبل. وبدأت المتاجر الكبرى في العاصمة مانيلا كالمنفذ المثالي للوصول إلى العملاء المحتملين. لكن كيف تصبح التعاونية مزودًا لبائعي التجزئة الحديثين؟

في تلك المرحلة، انطلقت الشراكة مع مؤسسة التسويق في المناطق الجبلية. كانت التعاونية تمتلك نظام إنتاج ثابت، ووفّرت المؤسسة الدعم والتمويل الضروريين لتلبية متطلبات الشارين الجدد. وعلى مرّ السنوات، ساعدت المؤسسة تعاونية بيكواريا في تطوير أساليب تعبئة وتغليف أفضل وأكثر جاذبية، وبدأت ببيع الأرز تحت العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة. إلى ذلك، حصلت التعاونية على النصح بشأن كيفية تطوير منتجات جديدة قادرة على استهداف مختلف أنواع المستهلكين. باختصار، سمحت تلك الشراكة لتعاونية بيكواريا باستحداث منتجات جاذبة وإدخالها إلى السوق بطريقة فعّالة. وبالإضافة إلى دعم التسويق، تساعد مؤسسة التسويق في المناطق الجبلية التعاونيات مثل بيكواريا في التعامل مع مشكلة تأجيل الدفع من جانب المتاجر الكبرى. وبات المنتجون قادرين على تقديم التزام واضح من حيث الكميات الواجب تزويدها، فيما تدفع المؤسسة أقساطًا منتظمة ومتكررة إلى التعاونية.

المصدر: إستنادًا إلى مقابلة مع السيد فونوليرا، مدير مكتب مؤسسة التسويق في المناطق الجبلية.

لا تضمن العلاقات المباشرة بين التعاونيات والشارين الكبار نتائج إيجابية للتعاونية وأعضائها. على سبيل المثال، قد تكون الشروط التي تبيع التعاونية المنتجات بموجبها غير مؤاتية (مثلًا تأخير في الدفع) أو مصدرًا للخطر (مثلًا خطر تقلب الأسعار بشكل كبير). يبرز أيضًا خطر الوقوع في علاقة تبعيّة. في هذه الحالة، يمكن الابتعاد عن الشاري من خلال تنويع الأسواق أو حتّى تنويع المنتجات، أو بإمكان التعاونية اتخاذ خطوة أخرى باتجاه الشاري من خلال الانخراط في أنشطة أعلى مرتبة في سلسلة القيم (مثل المعالجة أو التصنيع).¹³

من يقرّر المنتجات الواجب بيعها، والكميّة، والشاري والسعر؟

في الحالات المثالية، يقرّر الأعضاء والإدارة معًا المنتجات التي يبيعونها، والكميّة التي يتمّ بيعها، والجهة الشارية، والسعر. يمكن للإدارة فرض رقابتها على شروط الدفع، وتعريف المعايير والفئات، واستهداف المستهلكين، وإدارة الابتكار وما شابه ذلك.

لكن في الواقع، وفي أغلب الأحيان، لا تتخذ التعاونية القرار وحدها. تؤثر جهات أخرى داخل وخارج السلسلة على عملية صنع القرار في التعاونية. على سبيل المثال، ليس من المستبعد أن تُحدّد الأسعار خارج نطاق نفوذ التعاونية المباشر. من الشائع أيضًا ألا تتوفّر الخدمات الضرورية لتحسين الأداء (مثل التمويل).

¹³ المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية، أمستردام، والمعهد الدولي لإعادة إعمار المناطق الريفية، نيروبي: تمويل سلسلة القيمة: أبعد من تمويل المشاريع الصغيرة لأصحاب المشاريع الريفيين (أمستردام، كيت للنشر، 2010).

غالبًا ما يطلب المشترون نوعية أو كمية معينة من المنتجات. وبتزايد اهتمام المشتريين أيضًا بطريقة الإنتاج، مثلًا الإنتاج بدون استعمال المواد الزراعية الكيميائية أو الإنتاج وفقًا لشروط التجارة العادلة (أنظر الموضوع الثالث). بشكل عام، يتطلب ذلك تنسيقًا أقوى من جانب التعاونية، وقد يشكل تحديًا كبيرًا. إلى ذلك، تخرج التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة عن سيطرة التعاونية. وقد تؤثر هذه التغيرات على نتائج الاستراتيجيات المعتمدة.

كيفية الاستجابة إلى البيئة المتغيرة

تتغير الأسواق بشكل دائم، خصوصًا لجهة تقلبات العرض والطلب على السلع والمحاصيل الأساسية، ما يؤثر على استراتيجيات التسويق. والأمر سيان بالنسبة إلى متطلبات واحتياجات المستهلكين في الزمن الحاضر. والبيئة الأوسع تتغير أيضًا؛ والدليل على ذلك الابتكارات وتغيرات أسعار الطاقة أو بناء الطرقات الجديدة. بالتالي، على التعاونية استباق التغيرات الحاصلة في بيئتها.

تغيرات البيئة السياسية

في بعض الحالات، قد تساعد ممارسة الضغط في التأثير على التطورات، مثلًا في البيئة السياسية. وقد يصحّ عكس ذلك بالنسبة إلى المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة، مثلًا الضغط على الحكومة والجهات التي تشتري المنتجات الزراعية من أجل التركيز أكثر على حقوق العمال، ما يمكن أن يؤدي إلى فرض قيود أو بروز فرص جديدة بالنسبة إلى التعاونيات. قد تتغير أيضًا بعض القوانين أو الأنظمة التي تميز ضدّ التعاونيات أو تخدم مصالحها. بهدف تقادي اتخاذ القرارات على حساب التعاونيات وبدون مشاورة ملائمة، يُعتبر الحفاظ على علاقات جيدة مع الحكومة جزءًا هامًا من التسويق التعاوني.

تغير الأسعار

في حال تغير الأسعار، يمكن أن تتخذ التعاونيات خطوات أخرى تساعد على التكيف مع هذا التغير أو الاستفادة منه. على سبيل المثال، في حال انخفاض أسعار السلع الزراعية، بإمكان التعاونية الاستثمار في تخزين منتجاتها في مستودع إلى حين استقرار الأسعار.

تغيرات التكنولوجيا

يمكن للتطورات في مجال التكنولوجيا أن تؤدي إلى بروز فرص جديدة بالنسبة إلى التعاونيات لتسويق منتجاتها ونشر المعلومات، من خلال خدمات الهاتف النقال أو الإنترنت على سبيل المثال. وتبرز أمثلة عن منتديات متعددة الأطراف تمتلك مواقع إلكترونية حيث يمكن للتعاونيات إدراج معلومات عن كمية المنتجات وموعد البيع، وحيث يضع المشترون معلومات عن المنتجات التي يبحثون عنها.

تغير طلب المستهلكين

ليس المستهلكون مهتمّين بشكل متزايد بالقضايا الاجتماعية فحسب، بل أيضًا بالقضايا البيئية. حتّى أنّ بعض المستهلكين يرفضون شراء السلع التي يتمّ إنتاجها في ظروف تنتهك حقوق الإنسان أو معايير العمل، مثلًا تشغيل الأطفال.

ويمكن اعتبار الاهتمام بشؤون البيئة وسيلة لتوفير ميزة في التسويق. يجب على التعاونيات التفكير في الأثر الذي تتسبّب به على البيئة، وفي كيفية استخدام ممارستها في برنامج تسويقي. في هذا الإطار، يفتح إنتاج المنتجات العضوية باب الوصول إلى قنوات تسويق بديلة.

وحدة التسويق التعاوني

3		الموضوع
---	--	---------

إصدار الشهادات

تقديم حول الموضوع الثالث، اصدار الشهادات

يتزايد حالياً الاعتماد على المعايير من أجل ضمان سلامة الغذاء ونوعية المنتج وموثوقية المصدر. ويُعتبر بعض هذه المعايير اختياريًا، مثل التجارة العادلة، والإنتاج العضوي، والتجارة المسؤولة، والتجارة المستدامة. لكل معيار من هذه المعايير خطة إصدار شهادات خاصة. توجد أيضًا معايير للشركات (مثل ممارسات الإنصاف للبنّ والمزارعين C.A.F.E. الخاصة بشركة "ستاربكس" Starbucks) أو المعايير القطاعية الشاملة، مثل المدونة المشتركة لمنتجي القهوة (4ج). وتتنامى أهمية المعايير الخاصة للتجارة الدولية، ويتم استخدامها كاستراتيجيات للتمييز بين المنتجات والمنشآت.¹⁴

يُعتبر إصدار الشهادات طريقةً رائعةً لتنظيم مستلزمات السوق. نظريًا، ليس الحصول على شهادة ملزمًا. لكن في الممارسة، قد يكون ذلك ضروريًا من أجل البقاء في السوق. مثلًا تُعتبر "غلوبال غاب" (GlobalGap) إلزامية إلى حدٍ ما بالنسبة إلى مزودي المتاجر الكبرى في أوروبا. وبالرغم من أن نظام الشهادات يرتبط حاليًا وبشكل أساسي بتصدير المنتجات، من الواضح أنه من المحتمل أن تصبح الشهادات شرطًا مسبقًا هامًا بالنسبة إلى السوق المحلية أيضًا. إذا كانت تعاونيتك تباع المنتجات إلى سوبرماركت محلي، من المحتمل أن تكون شروط النوعية أو التوضيب موجودة بالفعل. إلى ذلك، يبدو أن أهمية الشهادات تتزايد بالنسبة إلى التعاونيات الزراعية أيضًا. بالتالي، تحتاج التعاونيات إلى الاستعداد للأسواق التي تسودها الشهادات.

لكن كيف تعرف التعاونية التوقيت المناسب للاستثمار في الشهادات، وأي نوع من الشهادات؟ ولكل خطة من خطط إصدار الشهادات جوانب سلبية وأخرى إيجابية. إلى ذلك، تنتج تكاليف ومنافع مختلفة من عملية الحصول على شهادة. ما هي التكاليف المباشرة الناتجة من الامتثال للمعايير مثلًا؟ وما هي التكاليف غير المباشرة للرصد؟ وكيف يساهم الحصول على الشهادة في تحقيق قيمة مضافة؟ يتوسع هذا الموضوع في عرض نظام الشهادات وديناميكيته.

الأسواق المتخصصة

الأسواق المتخصصة هي الأسواق حيث يجب أن تستوفي منتجات التعاونيات معايير جودة محدّدة قبل بيعها. قد تكون هذه المعايير خاصة بالإنتاج (مثلًا مستوى الرطوبة) أو معايير عملية الإنتاج (مثل شروط وظروف العمل)

¹⁴ ر. روبن وس. فيركارت: "مقارنة المعايير المنصفة والمسؤولة لإنتاج القهوة في شرق أفريقيا"، في أ. ه. ج. هيلمسينغ وس. فيليما (طبعات): سلسلات القيمة، التضمين الاجتماعي والتنمية الاقتصادية: نظريات ووقائع متناقضة (أبينغتون، المملكة المتحدة، روتليدج، 2011) ص. 61-81.

إصدار الشهادات

يمكن أن يكون الحصول على الشهادة وسيلة لتحسين أوضاع المزارعين من خلال توفير مداخل إضافية (أو على الأقل مستقرة) وامتيازات أخرى، شرط التزامهم بمستلزمات معينة. وترد هذه المستلزمات في وثائق تُسمى معايير أو مدونات سلوك، تستخدمها لجان التدقيق لتفتيش المزارع أو الشركات بشكل عشوائي. ويسمح المنتج الحائز شهادة والذي يصل إلى السوق في نهاية المطاف للمستهلك بمعرفة أصل المنتج من خلال نظام العلامات التجارية. فبالإضافة إلى تزويد المستهلكين بالمعلومات ذات الصلة بنوعية المنتج، وتوفير الأسعار الأعلى للمنتجين، تقدّم الشهادات فرص تسويق للشركات العاملة في وضع العلامات التجارية على المنتجات الحائزة شهادة.¹⁵

تشمل الأمثلة عن خطط إصدار الشهادات التحالف من أجل الغابات المطيرة للحفاظ على الطبيعة، وشهادة الزراعة العضوية أو الإدارة المتكاملة، وشهادة التجارة العادلة. تساهم هذه الشهادات في إيصال المنتجات الحائزة عليها إلى الأسواق المتخصصة إلى حد كبير. لجأت بعض الأسواق التقليدية مؤخراً إلى زيادة أجزائها المخصصة للسلع المنتجة بشكل مستدام؛ على سبيل المثال، مؤسسة "يو تي زي" (UTZ) هي جهة رئيسية ذات شهرة واسعة في إصدار شهادات النوعية، وتُعنى حالياً بثلاثة منتجات (القهوة والكاكاو والشاي)، وهي تقدّم برامج إصدار شهادات لدعم المزارعين إلى الجهات الصناعية الكبرى.

ويركّز كلٌّ من جهات إصدار الشهادات المذكورة أعلاه على جوانب مختلفة من الاستدامة، ولكلٍّ منها معاييرها الفريدة ومقاربتها الخاصة لمكافأة المزارعين. وتتشاطر العلامات التجارية المختلفة قواسم مشتركة كثيرة؛ على سبيل المثال، في قطاع الكاكاو، يبرز تطابق بنسبة 80 في المئة بين المعايير الاجتماعية والبيئية الخاصة بالعلامات التجارية الأربع المذكورة.¹⁶

يوفر نظام شهادات الجودة فرصاً للمزارعين المنتظمين رسمياً أكثر من المزارعين على المستوى الفردي. ومن خلال بناء شراكة مع جهة إصدار الشهادات، بإمكان التعاونية الوصول إلى سوق مربحة أكثر من حيث السعر والتسويات. لكن الوصول إلى هذه الأسواق يفرض على التعاونية تكاليف معينة. على سبيل المثال، تتحمل التعاونية على الأقل جزءاً من التكاليف الناتجة من الرقابة الداخلية على المعايير واستيفاء شروط الجودة.

في بعض الأحيان، تكون شهادات الجودة سبيلاً للمضي قدماً. لكن هذه الفكرة محفوفة بالمخاطر، لأنّ الحصول على الشهادة لا ينجح في كلّ الحالات. إلى ذلك، ليست شهادة الجودة غايةً بحدّ ذاتها، بل وسيلة لتحسين وضع معين: مثلاً زيادة مدخول أصحاب الحيازات الصغيرة أو حماية البيئة.

¹⁵ أ. لافين وب. بيلديرز: *الشوكولا إلى الأبد: المساهمة الهولندية في المعرفة بشأن استدامة الكاكاو* (أمستردام، وزارة الشؤون الاقتصادية والزراعة والابتكار، كيت للنشر، 2010).

¹⁶ المرجع ذاته.

جمعية سلفيت لعصر وتسويق زيت الزيتون حصلت على شهادات تساهم في تحسين قنوات التسويق¹⁷



تعتبر جمعية زيت الزيتون في محافظة سلفيت الجمعية المركزية في المنطقة، حيث يشمل فضاء عملها 25 قرية. وهذه القرى هي سلفيت، فرخة، خربة قيس، ياسوف، اسكاكا، مردا، جماعين، زيتا، كفر الحارس، قيرة، حاريس، دير استيا، قراوة بني جامع، بديا، سرطة، مسحة، سنيريا، بيت أمين، عزون، عتمة، آل الزاوية، رافات، دير بلوط، كفر الديك، بروقين، وعمورية.

تم تشكيل الجمعية التعاونية في عام 1980، وهي تتكون من 107 عضوا. حصلت الجمعية على شهادة HACCP، شهادة انتاج عضوي، وشهادات FLO. وعلاوة على ذلك، فإنها تشرف على 4 معاصر زيتون بمتوسط كمية من المبيعات السنوية تبلغ 150 طنا.

المصدر: <http://www.alreeffairtrade.ps/ar/producers> شوهد بتاريخ 2018\1\20

هل يجب السعي إلى الحصول على شهادة جودة أم لا؟

ما هي الفروقات الرئيسية بين مختلف خطط الحصول على شهادات الجودة؟ هل تستثني خطة الأخرى؟ في الممارسة، بإمكان المنتجين المعتمدين بشهادة جودة بيع منتجاتهم عبر أسواق متعدّدة. ويشكّل تعدّد الشهادات استراتيجية رامية إلى تنويع المبيعات لتشمل عدداً كبيراً من المشترين، بنوعية وشروط تسليم مختلفة.¹⁸ قد تقرّر التعاونية أيضاً بيع جميع منتجاتها إلى مشترٍ واحد؛ وفي هذه الحالة، يجب أن تفوق المنافع المخاطر الناتجة من التعويل على مشترٍ واحد.

التجارة العادلة

"التجارة العادلة مرتبطة بأسعار أفضل، وشروط وظروف العمل اللائق، والاستدامة المحلية، وشروط منصفة للتجارة بالنسبة إلى المزارعين والعمال في العالم النامي. ومن خلال إلزام الشركات بدفع أسعار مستدامة، تساهم التجارة العادلة في معالجة أوجه الإجحاف في التجارة التقليدية التي أدّت تقليدياً إلى التمييز ضدّ المنتجين الأفقر والأكثر استضعافاً. تسمح لهم التجارة العادلة بتحسين وضعهم والسيطرة على حياتهم بشكل أكبر. إلى ذلك، تتيح التجارة العادلة أمام المزارعين إمكانية الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية وبيئة أفضل."

المصدر: http://www.fairtrade.org.uk/what_is_fairtrade/faqs.aspx

فلنستعرض أولاً عدداً من خطط الحصول على شهادات الجودة، مع دراسة أسواق التجارة العادلة والأسواق العضوية (الأسواق المتخصصة) عن كثب، ثم نقارن بين شهادات "فير ترید" Fairtrade (التجارة العادلة) وخطة شهادات النوعية من "يو تي زي" (UTZ) (الرئيسية).

التجارة العادلة

تم إرساء التجارة العادلة في الستينيات كنظام بديل للسوق. وقد تحدّى هذا النظام الجديد العلاقات التجارية القائمة

¹⁷ شوهد بتاريخ 2018\1\20 <http://www.alreeffairtrade.ps/ar/producers>

¹⁸ ر. روبن وس. فيركارت: "مقارنة المعايير المنصفة والمسؤولة لإنتاج القهوة في شرق أفريقيا"، في أ. ه. ج. هيلمسينغ وس. فيليما (طبعات): سلسلات القيمة، التضمين الاجتماعي والتنمية الاقتصادية: نظريات ووقائع متناقضة (أبينغتون، المملكة المتحدة، روتلندج، 2011) ص. 61-81.

والخاضعة لهيمنة كبار المشترين الدوليين من خلال توفير شروط تجارة أفضل وحماية حقوق المنتجين والعمال المهمشين - لا سيما في بلدان الجنوب.¹⁹ ويوفر بيع المنتجات إلى سوق التجارة العادلة فرصاً مختلفة إلى التعاونيات وأعضائها. بإمكانها بيع منتجاتها لقاء الحد الأدنى المضمون والمحدد مسبقاً للأسعار.²⁰ بشكل عام، يُدفع فرق السعر المتوقع مباشرةً إلى المزارعين، بالإضافة إلى نسبة مئوية من الأرباح التي تصب في صندوق مخصص لمشاريع التنمية المجتمعية. ومن الفوائد الأبرز للوصول إلى هذه السوق أنها توفر علاقة سوق مستقرة، إذ تضمن للتعاونية منفذاً للمنتجات وبسعر مؤمن. والجدير بالذكر أن الإستقرار يُعد من أهم الأصول، للمزارعين والتعاونية على حد سواء، من أجل التأكد من استثمارات دعم المداخل. مقابل هذه المنافع، تفرض منظمة التجارة العادلة (Fairtrade) التي تعطي علامة التجارة العادلة التجارية على التعاونيات الامتثال إلى بعض المعايير، على مستوى التعاونية بشكل عام وعلى مستوى الأعضاء فردياً في آنٍ معاً. يبرز شرطان أساسيان لدخول المنتجين إلى أسواق التجارة العادلة:

- يجب أن يكون المنتجون من أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يعتمدون بشكل أساسي على عمل أفراد العائلة؛
- يجب أن يكون المنتجون منتظمين في تعاونيات تعمل وفقاً للمبادئ الديمقراطية.

جمعية المنطار التعاونية للثروة الحيوانية - يطأ²¹



State of Palestine
Ministry of Health
Public Health General Directorate
Dept. of Environmental Health
Ramallah
Tel: 2976642
Fax: 2985991

حولة فلسطين
وزارة الصحة
الإدارة العامة للصحة العامة
قسم الصحة البيئية
رام الله
هاتف: 2976642
فاكس: 2985991

الرجوع: 2005 / 92-9
التاريخ: 8/2/2016

شهادة صحية رقم 996/E/001

نقصد بهذا أن: جمعية المنطار التعاونية لثروة الحيوانية / يطأ
- هو تحت رقابة دائرة صحة البيئة / إدارة الصحة العامة ويخضع الشروط الصحية والبيئية المطلوبة
من هذه الدائرة -
أثبتت الفحوصات المخبرية لمنتجات حيوانية من منتجات هذا المصنع التالية خلوها من البكتيريا
الميكروبية:

DESCRIPTION OF GOODS	QUANTITY	RAW TOTAL KG	CAN TOTAL KG
حليب عذيق في برطمان بلاستيكية حجم 1 لتر - عدد 400 برطمانات في عروة - عدد 400	240	240	240
عروة حليب عذيق في برطمان بلاستيكية حجم 1 لتر - عدد 400 برطمانات في عروة - عدد 400	240	240	240
عروة حليب عذيق في برطمان بلاستيكية حجم 1 لتر - عدد 400 برطمانات في عروة - عدد 400	240	240	240

ملاحظة: هذه الشهادة صالحة حتى تاريخ 2016/3/31.

موقع مدير الصحة العامة
موقع مدير الصحة العامة



¹⁹ ب. ديفيلتير وي. بوليت: *التعاونيات والتجارة العادلة*، مذكرة معلومات أساسية لمندى لجنة تنشيط المعونة للتعاونيات المفتوح بشأن التجارة العادلة والتعاونيات، برلين (لوفن، المعهد العالي لدراسات العمل، وجنيف، لجنة تعزيز وتقدم التعاونيات، 2005)، <http://www.copac.coop/about/2005/cooperatives-and-fair-trade-final.pdf> (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

²⁰ ر. روبن وس. فيركارت: المرجع المذكور سابقاً، ص. 61-81.

²¹ https://www.facebook.com/%D8%AC%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%B7%D8%A7-%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86-1671828643062941/?ref=page_internal

بالنسبة إلى العمال:

- الأجر اللائق، معايير جيّدة للإسكان والصحة والسلامة والحق في الانضمام إلى النقابات العمالية؛
- عدم تشغيل الأطفال أو ممارسة العمل الجبري؛
- برامج خاصّة بالاستدامة البيئية.

بالنسبة إلى تعاونيات المزارعين الصغار:

- هيكل ديمقراطية تسمح للأعضاء بالمشاركة في عمليات صنع القرار في التعاونية.

إلى ذلك، يجب أن تتضمن شروط التداول ما يلي:

- سعر يغطّي كلفة الإنتاج؛
- علاوة السعر الاجتماعية من أجل تحسين شروط وظروف العيش والعمل؛
- دفعة مسبقة جزئية من أجل الوقاية من وقوع منظمات المنتجين الصغار في الديون؛
- عقود تسمح بالتخطيط للإنتاج على المدى البعيد.

تمثّل منظمة التجارة العادلة شراكة في التجارة. وبالإضافة إلى ذلك، تنشط حركة التجارة العادلة بشكل عادل لصالح المستهلكين، إذ تعمل على رفع الوعي بشأن أهمية التجارة العادلة وترويج منتجات التجارة العادلة. وتجدر الإشارة إلى أنّ مبيعات منتجات التجارة العادلة تميل إلى الإرتفاع حول العالم، وتتصدّر الولايات المتحدة الأميركية المرتبة الأولى في هذا المجال. وفي عام 2010، سجّلت مبيعات منتجات التجارة العادلة الإجمالية نموًا بنسبة 24 في المئة.²³

جدول 3.1: حسنات وسيّئات البيع إلى سوق التجارة العادلة بالنسبة إلى التعاونية

سيّئات	حسنات
• تكون معايير النوعية للإنتاج والمعالجة في أغلب الأحيان محدّدة جدًّا وعالية؛ • تتطلّب العملية الاستثمار من أجل الارتقاء إلى مستوى معايير الجودة وتغطية التكاليف المترتبة عن المعاملات الرسمية ورسوم الحصول على شهادة جودة، إلخ؛ • السوق صغيرة نسبيًا؛ ولا تستطيع عادةً استيعاب كلّ	• تستوفي التعاونيات الشرطين الأساسيين؛ • تحصل منتجات التجارة العادلة على السعر الأدنى والدفع المسبق؛ • تحصل منتجات التجارة العادلة على سعر أعلى للتنمية المجتمعية؛ • يتزايد الطلب على منتجات التجارة العادلة؛ • بإمكان المنظمات غير الحكومية دعم التعاونيات في مرحلة الإنشاء (التقليل من التكاليف والمخاطر)؛ • تساهم التجارة العادلة في إرساء علاقات تجارية أكثر استقرارًا بين

²² تمّ تكييفها استنادًا إلى إصدار ب. ديفيلثير وي. بوليت: المرجع المذكور سابقًا.

²³ صحيفة "The Independent": سق التجارة العادلة يشهد نموًا هائلًا في المملكة المتحدة والولايات المتحدة (9 آذار/مارس 2011)، <http://www.independent.co.uk/life-style/fairtrade-market-experiencing-explosive-growth-in-uk-and-us-2236449.html> (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

التعاونية والمشتري، وتعزز استقرار الدخل للمزارعين؛ • يمكن الحصول على شهادات جودة لمجموعة متنوعة من المنتجات.	الإنتاج.
---	----------

إذا كنت تفكر في التحول إلى إنتاج سلع التجارة العادلة، بإمكانك زيارة المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنظمة المانحة لعلامة التجارة العادلة حيث يرد شرح للخطوات الواجب اتخاذها وكيفية حصول المنتجين على الدعم من منظومة التجارة العادلة.²⁴

مقارنة شهادات التجارة العادلة Fairtrade مع شهادات UTZ CERTIFIED

UTZ CERTIFIED المعروف سابقاً بـ UTZ Kapeh هو برنامج إصدار شهادات مستند إلى السوق، يركز على تحسين إدارة المزارع، وكفاءة وقابلية تعقب المدخلات، ويستلزم في الوقت عينه أداءً جيداً في مجال القضايا الاجتماعية والبيئية.²⁵ يقدم البرنامج حتى الآن برامج إصدار شهادات الجودة للقهوة والشاي والكاكاو، كما يدير قابلية التعقب لأغراض الطاولة المستديرة بشأن استدامة زيت النخيل (RSPO) - زيت النخيل المعتمد بشهادة جودة. بلور برنامج UTZ CERTIFIED مدونة سلوك، وهي مجموعة معايير مُعترف بها دولياً لزراعة البن والكاكاو المحترفة، ما يشمل ممارسات الزراعة المراعية للاعتبارات البيئية والاجتماعية، وإدارة المزارع الكفوءة. يجب على التعاونيات الإلتزام بمدونات السلوك هذه قبل اعتمادها بشهادة جودة من قبل هيئة إصدار الشهادات.²⁶ كيف يختلف برنامج UTZ عن Fairtrade مثلاً؟ يضيء الجدول أدناه الفروقات الرئيسية.

جدول 3.2: الفروقات الرئيسية بين Fairtrade و UTZ CERTIFIED

UTZ CERTIFIED	Fairtrade
- الإمكانية مفتوحة أيضاً أمام كبار المنتجين. حالياً، يجري استكشاف الخيارات لمنح الشهادات إلى التجار المحليين - سعر السوق + فارق سعر قابل للمفاوضة - سوق رئيسية - نمو سريع - إمكانية منح الشهادات إلى عدد محدود من المنتجات (في الوقت الحالي، القهوة والكاكاو فقط)	- لا يمكن منح الشهادات إلا لمنظمات المنتجين - يتم تحديد السعر الأدنى + فارق السعر للمنظمة المانحة - لشهادة الجودة + ما قبل التمويل - سوق متخصصة - نمو بطيء: عدد المنتجين المعنيين قليل - إمكانية منح شهادات الجودة لمجموعة متنوعة من المنتجات

المصدر: استناداً إلى ر. روبن وس. فيركارت: "مقارنة معايير القهوة العادلة والمسؤولة في شرقي أفريقيا"، في أ. ه. ج. هيلمسينغ وس. فيليما (طبعات): سلسلات القيمة، والتضمين الاجتماعي والتنمية الاقتصادية: نظريات وقائع متناقضة (أبينغدون، المملكة المتحدة، روتلج، 2011) ص. 65.

الزراعة العضوية

²⁴ التجارة العادلة الدولية (Fairtrade International): التحول إلى منتج من منتجي التجارة العادلة،

http://www.fairtrade.net/becoming_a_fairtrade_producer.0.html

(19 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

²⁵ ر. روبن وس. فيركارت: المرجع المذكور سابقاً، ص. 65.

²⁶ <http://www.utzcertified.org> (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

في الكثير من البلدان الأفريقية وسواها، لا تتم معالجة الأراضي الشاسعة المزروعة بأي مواد كيميائية. يشير ذلك إلى وجود فرص كبيرة للزراعة العضوية. لكن الزراعة العضوية ليست مجرد "عدم فعل أي شيء"، بل تتطلب إدارة فعالة (للآفات) وممارسات ما بعد الحصاد في موقع المزرعة، التي تستلزم بدورها المزيد من الوقت والعمل. وتستند ممارساتها الزراعية إلى المبادئ العامة للزراعة العضوية (خانة 3.2). في حالات الكثير من الآفات والأمراض، تتطلب الزراعة العضوية اتخاذ تدابير بديلة وذات كلفة مقبولة ومدخلات زراعية عضوية. وسعيًا إلى مساعدة المزارعين على اعتناق ممارسات الزراعة العضوية، قد يكون من الضروري العمل على تغيير الذهنية السائدة والاستثمار في التدريب ورفع الوعي.

تساهم الزراعة العضوية في استحداث الفرص، إذ أن المنتجات العضوية المعتمدة بشهادة جودة تحصل على زيادة في السعر في السوق. يُعتبر ذلك مثيّرًا للاهتمام بشكل خاص بالنسبة إلى المزارعين الذين لم يستخدموا أي مواد كيميائية في مزارعهم طوال السنوات الثلاث الأخيرة على الأقل (الذين "ينتجون عضوياً بشكل تلقائي"). لكن ارتفاع تكاليف منح الشهادات قد يكون إشكاليًا، لا سيما في حال تدني أحجام الإنتاج.

أسعار أعلى للمنتجات العضوية؟
 خلافًا للتجارة العادلة، ليست جميع المنتجات العضوية جديرة بأسعار أعلى بالمقارنة مع المنتجات غير العضوية. وتتغير فوارق السعر للمنتجات العضوية بحسب المحاصيل، وقد تختلف أيضًا على أساس التعامل مع مصنع أو بائع جملة أو بائع تجزئة، أو التعامل المباشر مع المستهلك. كما يعتمد حجم فارق السعر على تقلبات أسعار المنتجات التقليدية.

يفرض التحول من الزراعة التقليدية (باستخدام المواد الكيميائية) إلى الإنتاج العضوي المعتمد بشهادة جودة كلفةً عالية؛ بالتالي، قبل الوصول إلى قنوات تسويق المنتجات العضوية، يجب أن تكون تعاونيتك خالية من المواد الكيميائية منذ ثلاث سنوات على الأقل. وفي خلال هذه العملية الانتقالية، لا يُسمح لك باستخدام المواد الكيميائية، أو بيع منتجاتك في سوق المنتجات العضوية. بالتالي، للزراعة العضوية تكاليفها الخاصة، ويتطلب التحول إلى الإنتاج العضوي وقتًا إضافيًا. قبل الحصول على شهادة الجودة، يتولى نظام رقابة داخلية تقييم مدى استيفاء المنتجات للشروط الضرورية.

صندوق 3.2: ما هي الزراعة العضوية؟²⁷

الزراعة العضوية

- سليمة ومستدامة من المنظور البيئي والاجتماعي والاقتصادي (مقاربة شاملة)

²⁷ الصندوق المشترك للسلع الأساسية والمنظمة الدولية للكاكو: "أغرو إيكو" (Agro Eco)، في "أغرو إيكو" و"ترادين": دراسة لجدوى إنتاج الكاكو العضوي في غرب أفريقيا (امستردام، كيت للنشر، 2010).

- مستندة إلى الشروط والظروف الطبيعية والمحلية، خاصة بكل حالة على حدة.

المبادئ الأساسية

- الحفاظ على التربة والمياه والطبيعة؛
 - التخفيف من المدخلات الخارجية؛
 - استخدام المواد والمعدات العضوية المتاحة محليًا؛
 - إعادة تدوير المغذيات - أشجار الظل؛
 - الكثافة - المحيط الطبيعي؛
 - إدارة الآفات والأمراض الطبيعية.
- عدم استخدام الأسمدة أو مبيدات الآفات أو مبيدات الأعشاب الاصطناعية

القضايا الرئيسية في السلسلة العضوية

- النوعية؛
- إمكانية التعقب؛
- التدريب؛
- التسويق؛
- الثقة؛
- الحوافز الاقتصادية؛
- القدرة التنظيمية.

بالتالي، لماذا تختار التعاونية نمط الزراعة العضوية؟ يظهر الجدول أدناه قائمة من حسنات وسيئات البيع إلى سوق المنتجات العضوية.

جدول 3.3: حسنات وسيئات البيع إلى سوق المنتجات العضوية بالنسبة إلى التعاونيات

حسنات	سيئات
• تنسّم الزراعة العضوية بقيمة بيئية حقيقية، وتساهم في تحسين صحة المزارعين وعائلاتهم؛ • يمكن أن تساهم الزراعة العضوية في تخفيض التكاليف (عدم استخدام المدخلات)؛	• ليس السعر الإضافي ثابتًا، بل هو قابل للمفاوضة؛ • يمكن للزراعة العضوية تخفيض الإنتاج؛ • يتطلب التحول إلى الزراعة العضوية الابتكار في النظام الزراعي برمته وفي سلسلة القيمة. ويتطلب ذلك

- المزيد من التنسيق والاستثمارات؛ - تتطلب عملية منح الشهادة وقتًا طويلاً؛ - يستلزم التحول إلى الإنتاج العضوي الكثير من الوقت ولا يدرّ المنافع إلّا بعد سنوات (أكثر من 3 سنوات)؛ - سوق المنتجات العضوية صغيرة؛ - تتطلب تنسيقاً سليماً ورقابة.	- تحصل الزراعة العضوية على سعر أعلى في السوق؛ يجب أن يغطي فارق السعر تكاليف استيفاء الشروط والرسوم المدفوعة إلى الهيئات المانحة لشهادات الجودة؛ - يتنامى الطلب على السلع المنتجة عضوياً؛ - يمكن للمنظمات غير الحكومية دعم التعاونيات في مرحلة الإنشاء (تخفيض التكاليف والمخاطر)؛ - يمكن لقنوات التسويق البديلة هذه استحداث علاقات تجارية أكثر استقراراً بين التعاونية والمشتريين.
--	--

بالنسبة إلى التعاونيات، يتطلب التحول إلى الإنتاج العضوي تنسيقاً سليماً بين الأعضاء، من أجل ضمان تشاطرهم الرؤيا والإنتاج وفقاً لمبادئ الزراعة العضوية المحددة. يحتاج المزارعون إلى الدعم للقيام بهذا التحول إلى المنتجات العضوية. وتظهر الحالة الواردة أدناه بشأن إنتاج الشاي العضوي في النيبال كيف أن الأهداف الواضحة والدعم التقني المعزز قد ساعدا في توحيد أنشطة الأعضاء.

حالة 3.1: الإرتقاء إلى إنتاج الشاي العضوي: الحاجة إلى رؤيا مشتركة

يمثل عالم سلسلات الإمداد الحديثة تحدياً مزدوجاً بالنسبة إلى التعاونيات الزراعية: ليس عليها إيجاد وضمان مشترين لمنتجاتها فحسب، بل يجب أيضاً أن تتأكد من التزام جميع المزارعين الأعضاء بإنتاج محاصيل ذات جودة دائمة. وفي حين تستولي مشكلة التسويق على اهتمام كبير، يبقى من الصعب جداً إقناع جميع الأعضاء بمعايير الإنتاج، خصوصاً في حال الارتقاء بها. هذا هو التحدي الذي يواجهه صغار مزارعي الشاي في منطقة النيبال الواقعة في شرق جبال الهيمالايا. أدرك المزارعون أنّ الطلب على الشاي العضوي يتزايد، وأنّ معظم الطلب في النيبال سيتحول إلى الشاي العضوي في المستقبل القريب. كيف يمكن التأكد من تحول أكثر من 2000 مزارع إلى المعايير العضوية الصارمة؟

في هذا السياق، اضطلع مركز الخدمات لقطاع الشاي (TEASEC)، وهو تعاونية ثانوية، بدور بالغ الأهمية في تحقيق التحول إلى الإنتاج العضوي بنجاح. تم إنشاء هذا المركز من أجل توفير مجموعة من الخدمات التقنية، من الإنتاج إلى التسويق. إلى ذلك، بدأ المركز بتوفير التدريب والدعم، ما ساهم في تعزيز قدرات أكثر من 45 تعاونية عضو. وتجلّى بوضوح للكثير من الأعضاء أنّ التحول إلى الإنتاج العضوي مهمّ على الصعيد الاستراتيجي، لكنّ معظم المزارعين كانوا يفتقرون إلى الدرايات التقنية للمشاركة في هذه العملية الطويلة. فضلاً عن ذلك، وفيما كانت تُباع المحاصيل العضوية لقاء أسعار أعلى، كان معروفاً أنّ التحول إلى الإنتاج العضوي يؤدي إلى تناقص الغلة، ما يمكن أن يؤثر على مدخول المزارعين.

عمل مركز الخدمات لقطاع الشاي على جبهتين من أجل المساعدة على حشد التفاف المزارعين حول الترقية الإنتاجية. أولاً، في عام 2007، بادر إلى تطوير مدونة سلوك ميدانية واضحة بشأن الشفافية والنوعية والاستدامة البيئية والاجتماعية، وتم تشاطر هذه المدونة مع جميع المزارعين. ثانياً، بدأ المركز بتوفير الدعم التقني الذي سمح للمزارعين بالامتثال لهذه المدونة. وبعد مرور ثلاث سنوات على بداية العملية، نجح المزارعون المنتمون إلى التعاونيات الأعضاء في المركز في الانتقال من الإنتاج التقليدي إلى الإنتاج العضوي. ولم تخل العملية من الصعوبات، فبالرغم من زيادة سعر الكيلوغرام من 25 إلى 55 روبية، شهد معظم المزارعين انخفاضاً في الغلة وصل إلى 50 في المئة. غير أنّ المزارعين مقتنعون بمكاسب التحول إلى الإنتاج العضوي على المدى البعيد، وتساهم مشاركة المركز المتواصلة أن في زيادة الغلة من خلال تحسين الوصول إلى الأسمدة العضوية.

المصدر: استنادًا إلى مقابلات مع أعضاء في مركز TEASEC، وهو أحد شركاء أغريتيرا، وتقرير خطي مقدّم من بيرتكين دي ليدي، مسؤول الارتباط لدى أغريتيرا.

تمرين ذاتي 3.1

ما هي قنوات التسويق المختلفة لمنتجاتكم؟ عدّد أوجه الاختلاف والمتطلّبات. هل تستهدف التعاونية السوق الأمثل لمنتجاتها؟

الدروس المستفادة الرئيسية

يمكن أن يكون التسويق الجماعي خدمةً تقدّمها التعاونية لأعضائها. وتستطيع التعاونية أيضًا لعب دورٍ يقتصر على توفير خدمات التسويق الجماعي. وتشمل تلك الخدمات توفير معلومات متعلّقة بالسوق.

قبل أن تتمكّن التعاونية من تسويق منتجاتها، تحتاج إلى معرفة عملائها وكيفية تلبية احتياجاتهم. لذا، تساعد معلومات السوق التعاونية في صنع القرارات الاستراتيجية. وفضلاً عن المعلومات ذات الصلة بحاجات العملاء، من المهمّ للتعاونية أن تفهم البيئة (المتغيّرة) التي يتواجد فيها العملاء (والتعاونية). ويساهم الإلمام بالسياق في مساعدة التعاونيات على القيام بالتسويق الاستراتيجي.

وتتطلّب التغيّرات الحاصلة في السياق تكييفًا دائمًا لاستراتيجيات التعاونية وأداء الأعضاء. غير أنّ هذه التكييفات لا تصبّ دائمًا في مصلحة الأعضاء. على سبيل المثال، قد تكون التكاليف الناتجة من ذلك مرتفعة إلى درجة أنّها تفوق المنافع.

ويبقى التحديّ الدائم في التسويق الجماعي إيجاد التوازن بين احتياجات العملاء واحتياجات الأعضاء.

المراجع

قائمة الإصدارات التي تم الاسترشاد بها

الصندوق المشترك للسلع الأساسية والمنظمة الدولية للكاكاو: "أغرو إيكو" (Agro Eco)، في "أغرو إيكو" و"ترادين": دراسة لجنوى إنتاج الكاكاو العضوي في غرب أفريقيا (امستردام، كيت للنشر، 2010).

ديل، ل. وآخرون. 2009. استدامة سلسلات الإمداد بالتجزئة: فرص الارتقاء للبلدان النامية.

ب. ديفيلتير وي. بوليت. 2005. *التعاونيات والتجارة العادلة*، مذكرة معلومات أساسية لمنتدى لجنة تنشيط المعونة للتعاونيات المفتوح بشأن التجارة العادلة والتعاونيات، برلين (لوفن، المعهد العالي لدراسات العمل، وجنيف، لجنة تعزيز وتقديم التعاونيات، 2005)، متوفر على الموقع الإلكتروني <http://www.copac.coop/about/2005/cooperatives-andfair-trade-final.pdf> (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

منظمة الأغذية والزراعة لدى الأمم المتحدة. 1997. *مقدمة إلى التسويق العالمي* (روما، منظمة الفاو، 1997)، (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011) متوفر على الموقع الإلكتروني <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm>

هاربر، م. 1991. *دليل المدرب: تسويق المنتجات الزراعية*، مشروع مواد وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات (جنيف، مواد وأساليب التدريب على إدارة التعاونيات MATCOM) (جنيف، مكتب العمل الدولي).

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. 2010. *تقرير الفقر الريفي 2011* (روما) متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.ifad.org/rpr2011/report/e/rpr2011.pdf> (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

منظمة العمل الدولية. 2002. *نحسين العمل في تنمية الأحياء: برنامج تدريبي حول السلامة والصحة وشروط وظروف العمل* (بانكوك، منظمة العمل الدولية). متوفر على الموقع الإلكتروني http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_099075.pdf (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

منظمة العمل الدولية/المرفق التعاوني لأفريقيا. 2009. *تعزيز المعلومات بشأن سوق السمك (EFMI): استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة لتحسين مدخول تعاونيات صيد الأسماك في بحيرة فيكتوريا (دار السلام، منظمة العمل الدولية)*. متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/kmfri.pdf> (19 تشرين الأول/أكتوبر 2011).

ه. كيندنيس وأ. غوردون. 2001. *التسويق الزراعي في البلدان النامية: دور المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي*، سلسلة السياسة رقم 13 (شائهام، المملكة المتحدة، معهد الموارد الطبيعية).

كوتلر، ب. 1997. *إدارة التسويق: التحليل والتخطيط والتطبيق والرقابة*، الطبعة العاشرة (أبر سادل ريفر، نيو جيرسي، برينتيس هول للنشر).

أ. لافين وب. بيلديرز. 2010. *الشوكولا إلى الأبد: المساهمة الهولندية في المعرفة بشأن استدامة الكاكاو* (أمستردام، كيت للنشر).

ه. ه. مونكنر وج. تكسابارتيجي زيندويا. 2011. *Annotiertes Genossenschaftsglossar*، مسرد التعاونيات المشروح، (جنيف، منظمة العمل الدولية). متوفر على الموقع الإلكتروني: http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf (22 أيلول/سبتمبر 2011).

أونوما، ج؛ تيمو، ف. 2008. *التخفيف من قيود التسويق وتعزيز مداخل المنتجين من خلال أنظمة إيصالات المستودعات: حالات من قطاعات القهوة والقطن الفرعية في تانزانيا* (تانزانيا وجنوب أفريقيا، المركز التقني للتعاون الزراعي والريفي CTA والوكالة الفرنسية للتنمية AFD).

المعهد الملكي لدراسة المناطق المدارية، أمستردام، والمعهد الدولي لإعادة إعمار المناطق الريفية، نيروبي. 2008. *التجارة على مستوى أعلى: بناء التعاون بين المزارعين والتجار في أفريقيا* (أمستردام، كيت للنشر).

_. 2006. *تمكين السلسلة: دعم المزارعين الأفريقيين لتنمية الأسواق* (أمستردام، كيت للنشر).

ر. روبن وس. فيركارت 2011: "مقارنة معايير القهوة العادلة والمسؤولة في شرقي أفريقيا"، في أ. ه. ج. هيلمسينغ وس. فيليما (طبعات): *سلسلة القيمة، والتضمين الاجتماعي والتنمية الاقتصادية: نظريات ووقائع متناقضة* (أبينغدون، المملكة المتحدة، روتلج).

Common Fund for Commodities and International Cocoa Organization. 2010. "Agro Eco", in *Agro Eco and Trade: Feasibility study on organic cocoa production in West Africa* (Amsterdam, KIT Publishers).

Dell, L. et al. 2009. *Making retail supply chains sustainable: Upgrading opportunities for developing countries*.

Develtere, P.; Pollet, I. 2005. *Cooperatives and fair-trade*, Background paper for the COPAC Open

Forum on Fairtrade and Cooperatives, Berlin (Leuven, Higher Institute for Labour Studies, and Geneva, Committee for the Promotion and Advancement of Co-operatives). Available at <http://www.copac.coop/about/2005/cooperatives-and-fair-trade-final.pdf> [19 Oct. 2011].

Food and Agriculture Organization of the United Nations. 1997. *Introduction to Global Marketing* (Rome, FAO). Available at <http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> [19 Oct. 2011].

Harper, M. 1991. *Trainer's manual: Marketing of agricultural produce*, Material for management training in agricultural cooperatives, MATCOM Project (Material and Techniques for Cooperative Management Training) (Geneva, International Labour Office).

Hein, J.F. 1992. *Trainer's manual: Export marketing*, Material for management training in

agricultural cooperatives, MATCOM Project (Material and Techniques for Cooperative Management Training) (Geneva, International Labour Office).

International Fund for Agricultural Development. 2010. *Rural poverty report 2011* (Rome) Available at <http://www.ifad.org/rpr2011/report/e/rpr2011.pdf> [19 Oct.2011].

International Labour Organization. 2002. *Work improvement in neighbourhood development: Training programme on safety, health and working conditions in agriculture* (Bangkok, ILO). Available at http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_099075.pdf [19 Oct. 2011].

ILO/COOP_{AFRICA}. 2009. *Enhancing fish market information (EFMI): Use of modern communication technology to improve Lake Victoria fishing cooperatives income* (Dar es Salaam, ILO). Available at <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/kmfri.pdf> [19 Oct. 2011].

Kindness, H.; Gordon, A. 2001. *Agricultural marketing in developing countries: The role of NGOs and CBOs*, Policy Series No. 13. (Chatham, UK, Natural Resources Institute).

Kotler, P. 1997. *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*, ninth edition (Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall).

Laven, A.; Pelders, P. 2010. *Chocolate forever: The Dutch contribution to knowledge on sustainable cocoa* (Amsterdam, KIT Publishers).

Münkner, H.H.; Txapartegi Zendoia, J. 2011. *Annotiertes genossenschaftsglossar, Annotated co-operative glossary, Glosario cooperativo anotado* (Geneva, International Labour Organization). Available at http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf [22 Sep. 2011].

Onumah, G.; Temu, F. 2008. *Reducing marketing constraints and enhancing producer incomes through warehouse receipt systems: Cases from coffee and cotton sub-sectors in Tanzania* (Tanzania and South Africa, CTA and AFD).

Royal Tropical Institute, Amsterdam, and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi. 2008. *Trading up: Building cooperation between farmers and traders in Africa* (Amsterdam, KIT Publishers).

—. 2006. *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets* (Amsterdam, KIT Publishers).

Ruben, R.; Verkaart, S. 2011. "Comparing fair and responsible coffee standards in East Africa", in A.H.J. Helmsing; S. Vellema (eds.): *Value chains, social inclusion and economic development: Contrasting theories and realities* (Abingdon, UK, Routledge).

قراءات إضافية

أرينز، ب. 1990. "تخطيط السوق بنماذج الكمبيوتر: حالة دراسية في قطاع البرمجيات"، في *إدارة التسويق الصناعي*، الجزء 19، رقم 2، ص. 117-129.

كيبيرا، ف.؛ واروينغي، ب. 1998. *أسس التسويق: منظور أفريقي* (نيروبي، مكتب الأدب الكيني).

بيرولت، و.د.؛ مكارثي، إ. 2003. *مبادئ التسويق: مقارنة إدارية شاملة*، الطبعة التاسعة (نيو يورك، مكغرو-هيل للتعليم العالي).

سليمي، ن.؛ نجوروج، إ. 1997. *التسويق المبسط*.

توماس، و. 2005. *تمويل التجارة العادلة* (لندن، إصدارات ساج).

ثويو، ج. 2008. *مبادئ التسويق: مقارنة بناء المهارات*، الطبعة الثانية (نيروبي، أكروديل).

Arinze, B. 1990. "Market planning with computer models: A case study in the software industry", in *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 117–29.

Kibera, F.; Waruingi, B. 1998. *Fundamentals of marketing: An African perspective* (Nairobi, Kenya Literature Bureau).

Perreault, W.D.; McCarthy, E. 2003. *Essentials of marketing: A global-managerial approach*, ninth edition (New York, McGraw-Hill Higher Education).

Salemi, N.; Njoroge, E. 1997. *Marketing simplified*.

Thomas, W. 2005. *Financing Fairtrade* (London, Sage Publications).

Thuo, J. 2008. *Principles of marketing: Skill building approach*, second edition (Nairobi, Acrodile).