



تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية

مبادئ توجيهية

استهلاك

توزيع

معالجة

بيع

إنتاج





تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية

مبادئ توجيهية

David Neven

العنوان المُوصى باستخدامه عند الإشارة إلى الكتيب
منظمة الأغذية والزراعة، ٢٠١٤، تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية - مبادئ توجيهية، روما

صور الغلاف (من أعلى)

- نساء يعملن في حقول الأرز في فيتنام وفي معظم الدول النامية. Lothar Wedekind /الوكالة الدولية للطاقة الذرية
- عامل يقوم بتجهيز المنتجات في مصنع ©FAO/Seyllou Diallo.Valdafrique
- عامل يقوم بتعليب لب الخرشوف في مصنع Agromantaro للمنتجات الزراعية في جونين، بيرو. ©FAO/DavidNeven
- نساء يقمن بشراء أسماك من تاجر الجملة . ©FAO/AntonelloProto
- فتاة صغيرة تتناول وجبة طازجة من بعض أنواع الكعك (روبي). S. Mojumder/Drik/CIMMYT

الأوصاف المستخدمة في هذه المواد الإعلامية وطريقة عرضها لا تعبر عن أي رأي خاص لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في ما يتعلق بالوضع القانوني أو التنموي لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو في ما يتعلق بسلطاتها أو بتعيين حدودها وتخومها. ولا تعبر الإشارة إلى شركات محددة أو منتجات بعض المصنعين، سواء كانت مرخصة أم لا، عن دعم أو توصية من جانب منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة أو تفضيلها على مثيلاتها مما لم يرد ذكره.

تمثل جهات النظر الواردة في هذه المواد الإعلامية الرؤية الشخصية للمؤلف (المؤلفين)، و لا تعكس بأي حال وجهات نظر منظمة الأغذية والزراعة أو سياساتها.

ISBN 978-92-5-130787-8

© FAO, 2018

تُشجع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة استخدام هذه المواد الإعلامية واستنساخها ونشرها. وما لم يذكر خلاف ذلك، يمكن نسخ هذه المواد وطبعها وتحميلها بغرض الدراسات الخاصة والأبحاث والأهداف التعليمية، أو الاستخدام في منتجات أو خدمات غير تجارية، على أن يشار إلى أن المنظمة هي المصدر، واحترام حقوق النشر، وعدم افتراض موافقة المنظمة على آراء المستخدمين وعلى المنتجات أو الخدمات بأي شكل من الأشكال.

ينبغي توجيه جميع طلبات الحصول على حقوق الترجمة والتصرف وإعادة البيع بالإضافة إلى حقوق الاستخدامات التجارية الأخرى إلى العنوان التالي: www.fao.org/contact-us/licence-request أو إلى: copyright@fao.org

تتاح المنتجات الإعلامية للمنظمة على موقعها التالي: www.fao.org/publications، ويمكن شراؤها بإرسال الطلبات إلى: publications-sales@fao.org.

طبع هذا الكتاب باستعمال مواد وتقنيات مختارة من أجل ضمان أقل أثر ممكن على البيئة وتعزيز الإدارة المستدامة للغابات.

المحتويات

v	تقديم
vi	شكر وتقدير
vii	المختصرات
viii	ملخص
ix	موجز تنفيذي
xii	عن المؤلف
	الفصل الأول
1	المقدمة
	الفصل الثاني
5	المفهوم و الإطار العام
6	1.2 تحديد المفهوم
8	2.2 المفاهيم ذات الصلة
10	3.2 إطار سلسلة القيمة المستدامة للأغذية
	الفصل الثالث
13	نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية
14	1.3 العائد علي الأصول: الزراعة كمنشآت تجاري وتطوير للمشروعات الزراعية الصغيرة والمتوسطة
16	2.3 الدخل من الرواتب: إيجاد فرص عمل لائقة
16	3.3 الضرائب: التقدم الاقتصادي و الاجتماعي
17	4.3 مغالطات حول سلسلة الأغذية
21	5.3 نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية: الخلاصة و الاستنتاجات
	الفصل الرابع
22	المبادئ العشرة الأساسية في تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية
24	1.4 قياس أداء سلاسل القيمة للأغذية - مبادئ الاستدامة
36	2.4 فهم أداء سلسلة قيمة الأغذية - مبادئ تحليلية
47	3.4 تحسين أداء سلسلة القيمة الأغذية - مبادئ التصميم
	الفصل الخامس
59	الإمكانات و القيود
	الفصل السادس
63	الخلاصة و الاستنتاجات
65	المراجع
	الملحق
71	المفاهيم ذات الصلة بمفهوم سلسلة القيمة

الأشكال

- 7 شكل 1: بيان تفاصيل مكونات مفهوم القيمة المضافة
- 11 شكل 2: الإطار العام لسلسلة القيمة المستدامة للأغذية
- 15 شكل 3: نموذج تنمية سلسلة القيمة المستدامة للأغذية
- 23 شكل 4: مبادئ تنمية سلسلة القيمة المستدامة للأغذية
- 25 شكل 5: الاستدامة في تنمية سلسلة القيمة المستدامة للأغذية
- 28 شكل 6: حلقة الإفادة المتبادلة من التعقيبات المُحرّكة للنمو المستدام
- 38 شكل 7: أمثلة للمعوقات ونقاط القوة (الرفع) في سلاسل القيمة

أمثلة توضيحية

- 29 مثال توضيحي للمبدأ 1: سلسلة القيمة للبطاطس في الهند
- 32 مثال توضيحي للمبدأ 2: سلسلة القيمة للأناناس في غانا
- 35 مثال توضيحي للمبدأ 3: سلسلة القيمة للحوم الأبقار في ناميبيا
- 39 مثال توضيحي للمبدأ 4: سلسلة القيمة للخضروات في الفلبين
- 42 مثال توضيحي للمبدأ 5: سلسلة القيمة للشاي في كينيا
- 46 مثال توضيحي للمبدأ 6: سلسلة القيمة للأرز في السنغال
- 50 مثال توضيحي للمبدأ 7: سلسلة القيمة للبن في أمريكا الوسطى
- 52 مثال توضيحي للمبدأ 8: سلسلة القيمة لأسماك " نداچالا " في بوروندي
- 54 مثال توضيحي للمبدأ 9: سلسلة القيمة لمنتجات الألبان في أفغانستان
- 57 مثال توضيحي للمبدأ 10: سلسلة القيمة لأسماك السلمون في شيلي

تقديم

من الممكن أن يوفر تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية سبلا آمنة لخروج ملايين الأسر الفقيرة في البلدان النامية من دائرة الفقر. وسلاسل القيمة للأغذية هي أنظمة معقدة. وقد لا تكون الأسباب الحقيقية لضعف أدائها واضحة دائما. وعادة فإنه لابد من معالجة العديد من التحديات في آن واحد من أجل كسر دوائر الفقر بفعالية، الأمر الذي ينطوي بدوره على ضرورة التعاون بين مختلف أصحاب الشأن في سلسلة القيمة المضافة، بما في ذلك المزارعون وأصحاب الأعمال الزراعية التجارية والحكومات والمجتمع المدني. ومما يزيد من هذا التحدي بل ويضاعفه هو ضرورة إدخال تحسينات مستدامة على سلسلة القيمة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية: بما يسمى "بخط القاعدة الثلاثي للربح، والناس والعالم".

وفي جميع أنحاء العالم، يقوم الممارسون في مجال التطوير في القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية بتصميم وتنفيذ حلول مبتكرة على نحو مستمر لمواجهة هذه التحديات. كما يقوم هؤلاء الممارسون بتسيير عمليات الارتقاء بمستوى المنتجات والتقنيات ونماذج الأعمال التجارية و البيئات السياسية وما إلى ذلك. بيد أن بعض هذه الحلول قد يفشل في أن يكون له تأثير دائم، فيما قد تنجح حلول أخرى في تحسين النظام على نطاق واسع وبطريقة مستدامة. وفي كلتا الحالتين، فإن هناك الكثير من الدروس القيمة التي يستفاد منها.

إن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة - بدورها كوسيط للمعرفة العالمية يهدف إلى تمكين وتطوير النظم الزراعية والغذائية بصورة شاملة وفعالة - شرعت في إصدار مجموعة كتيبات جديدة لاستخلاص وتعميم الدروس المستفادة من هذه الخبرات والتجارب. وهذا الكتيب هو الأول في هذه المجموعة وهو يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي الرابع لمنظمة الأغذية والزراعة تمكين نظم زراعية وغذائية أكثر شمولا وكفاءة، كما يعرض الإطار العام ومجموعة من المبادئ التوجيهية لتطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية في الممارسة العملية. وستركز الكتيبات اللاحقة حول هذا الموضوع الأساسي على جوانب معينة من هذا النهج، مع مراعاة منظور النظم من أجل عرض التحديات الرئيسية وبعض من أكثر الطرق الواعدة لحلها.

ومن المتوقع أن يعمل هذا الكتيب الجديد، وكذلك الكتيبات التي تليه على تيسير انتشار الأفكار الجديدة والمعارف المتعلقة بتطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية بين الممارسين لهذه الأنشطة. ومن المأمول، في حالة نجاحها، أن تؤدي إلى تأثيرات أكبر وأكثر استدامة من حيث النمو في ربحية الأعمال الزراعية والتجارية والفلاحة، وخلق فرص عمل لائقة، وتوليد إيرادات عامة، وتعزيز الإمدادات الغذائية وتحسين البيئة الطبيعية.

Eugenia Serova

مدير

شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية
منظمة الأغذية والزراعة، روما

شكر وتقدير

عادت المساهمات التي قدمها الكثيرون على هذا الكتيب بفائدة كبيرة.

أولاً وقبل كل شيء، أود أن أوجه الشكر بصفة خاصة إلى الفريق الذي قام بدعم هذا الكتيب طوال مراحل إعدادة بكاملها: Martin Hilimi (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Giang Duong (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Victor Prada (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة).

كما أتوجه بالشكر لأولئك الذين قاموا بمراجعة المسودات الأولية أو ساهموا بأرائهم أو بالرسوم التوضيحية أو التعاريف وهم : Heiko Bammann (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Florence Tartanac (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و David Hitchcock (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Siobhan Kelly (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Pilar Santacoloma (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Emilio Hernandez (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Djibril Drame (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Eugenia Serova (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Guy Evers (شعبة مركز الاستثمار، دائرة أفريقيا، منظمة الأغذية والزراعة) و Claudio Gregorio (شعبة مركز الاستثمار، دائرة الشرق الأدنى، وشمال أفريقيا، وأوروبا، وسط وجنوب آسيا، منظمة الأغذية والزراعة) و Gunther Feiler (شعبة مركز الاستثمار، إدارة التعاون التقني، منظمة الأغذية والزراعة) و Astrid Agostini (شعبة مركز الاستثمار، إدارة التعاون التقني، منظمة الأغذية والزراعة) و Luis Dias Pereira (شعبة مركز الاستثمار، دائرة أمريكا اللاتينية، والكاربيبي، وشرق آسيا والمحيط الهادي، منظمة الأغذية والزراعة) و Lisa Paglietti (شعبة مركز الاستثمار، دائرة أفريقيا، منظمة الأغذية والزراعة) و Dino Francescutti (شعبة مركز الاستثمار، دائرة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وشرق آسيا والمحيط الهادي، منظمة الأغذية والزراعة) و Emmanuel Hidier (شعبة مركز الاستثمار، دائرة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا ووسط وجنوب آسيا، منظمة الأغذية والزراعة) و Jeanne Downing (وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة) و Andrew Shepherd (المركز التقني للتعاون الزراعي والريفي) و Bill Grant (شركة التطوير الدولي، DAI، بيشيسدا، MD، الولايات المتحدة) و Mark Lundy (المركز الدولي للزراعة الاستوائية) و Jean-Marie Codron (المعهد الوطني الفرنسي للأبحاث الزراعية) و INRA و Paule Moustier (مركز البحوث الزراعية الفرنسي للتطوير الدولي) و CIRAD و Etienne Montaigne (المعهد الوطني الفرنسي للأبحاث الزراعية) و INRA و Cornelia Dröge (كلية إيلي برود لإدارة الأعمال وجامعة ولاية ميتشجان، الولايات المتحدة) و Bixby Cooper (كلية إيلي برود لإدارة الأعمال وجامعة ولاية ميتشجان، الولايات المتحدة) و Gerhard Schiefer (جامعة بون، ألمانيا) و Eriko Ishikawa (مؤسسة التمويل الدولية IFC) و Andriy Yarmik (شعبة مركز الاستثمار، منظمة الأغذية والزراعة) و Michael Marx (شعبة مركز الاستثمار، منظمة الأغذية والزراعة) و Kristin De Ridder (استشاري).

وأتقدم أيضاً بخالص الشكر إلى Matty Demont (المعهد الدولي لبحوث الأرز) و Jorge Fonseca (شعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية، منظمة الأغذية والزراعة) و Nuno Santos (شعبة مركز الاستثمار، دائرة أوروبا، وآسيا الوسطى، والشرق الأدنى، وشمال أفريقيا، وأمريكا اللاتينية والكاربيبي، منظمة الأغذية والزراعة) لمراجعة النظراء للمسودة النهائية للكتيب.

وأخيراً، أود أن أشكر Larissa D'Aquilio لقيامها بتنسيق عملية إصدار المطبوع، و Simone Morini لأجل التنسيق ووضع تصميم الغلاف، و Paul Neate لتحرير النسخة و Lynette Chalk لأجل القيام بالتححيح والتدقيق.

المختصرات

عامل نجاح حاسم	CSF
الممارسات الزراعية الجيدة	GAP
نموذج أعمال شامل	IBM
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ICT
منظمة العمل الدولية للأمم المتحدة	ILO
وكالة تطوير الشاي في كينيا	KTDA
الشراكة بين القطاعين العام والخاص	PPP
سلسلة قيمة مستدامة للأغذية	SFVC
تطوير سلسلة قيمة غذائية مستدامة	SFVCD
المشروعات الزراعية الصغيرة والمتوسطة	SMEs
عرض البيع الفريد	USP
سلسلة القيمة	VC

ملخص

إن استخدام نهج تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية للحد من الفقر يعمل على إتاحة فرص كبيرة ومواجهة تحديات صعبة. ويتطلب تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية أنظمة منهجية لتحديد الأسباب الجذرية للمشاكل، والتفكير الإبداعي لإيجاد حلول فعالة وشراكات ذات قاعدة عريضة لتنفيذ البرامج التي لها تأثير واسع النطاق. ومع ذلك، فإنه خلال الممارسة العملية يحدث سوء فهم للطبيعة الأساسية لسلسلة القيمة الأمر الذي يفضي بسهولة إلى مشاريع لسلسلة القيمة ذات تأثير محدود من حيث استدامتها أو عدم الاستدامة تماماً. وعلاوة على ذلك، فإن الممارسين والعاملين في مجال التطوير في جميع أنحاء العالم يتعلمون دروساً قيمة سواءً من الإخفاقات أو النجاحات، ولكن العديد منها لا يتم نشره بشكل جيد. وتهدف هذه المجموعة الجديدة من الكتيبات إلى معالجة هذه الثغرات من خلال توفير التوجيه العملي بشأن تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية للفئة المستهدفة من واضعي السياسات، ومصممي المشاريع والممارسين الميدانيين. ويقدم هذا الكتيب الأول في المجموعة أساساً مفاهيمياً قوياً يمكن أن تعتمد عليه بقية الكتيبات التي ستصدر فيما بعد. فهو (1) يحدد بوضوح ويسر مفهوم سلسلة قيمة مستدامة للأغذية؛ (2) يعرض ويناقش نموذج التطوير الذي يدمج المفاهيم المتعددة الأبعاد للاستدامة والقيمة المضافة؛ (3) يعرض ويبحث ويوضح عشرة مبادئ يقوم عليها تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية؛ (4) يناقش إمكانية ومحدودية استخدام مفهوم سلسلة القيمة في تطوير النظم الغذائية. وعلى ذلك، فإن هذا الكتيب يمثل حجة قوية لجعل نهج تطوير سلسلة القيمة للأغذية المستدامة في صلب أي استراتيجية تهدف إلى الحد من الفقر والقضاء على الجوع على المدى الطويل.

موجز تنفيذي

فرضت سلسلة القيمة (VC) نفسها، على مدى العقد الماضي، بوصفها واحدة من النماذج الرئيسية في تطوير الفكر و الممارسة في مجال التنمية. وهذا ما حدا بمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة أن تُشرع في إصدار مجموعة جديدة من الكتيبات عن تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية، وهذا هو الكتيب الأول منها. وتهدف هذه الكتيبات إلى توفير التوجيه العملي بشأن تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية من خلال تيسير انتشار الحلول المبتكرة المُستمددة من الواقع الميداني للفتة المستهدفة من صانعي السياسات ومصممي المشاريع والممارسين الميدانيين.

ويضع هذا المجلد الأول أساساً مفاهيمياً قوياً لما يليه من بقية مجموعة الكتيبات المزمع إصدارها في هذا الشأن. فهو (1) يحدد بوضوح ويسر مفهوم سلسلة قيمة مستدامة للأغذية؛ (2) يعرض ويناقش نموذج التطوير الذي يدمج المفاهيم المتعددة الأبعاد للاستدامة والقيمة المضافة؛ (3) يعرض ويبحث ويوضح عشرة مبادئ يقوم عليها تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية؛ (4) يناقش إمكانية ومحدودية استخدام مفهوم سلسلة القيمة في تطوير نظم الأغذية.

تحديد ماهية سلسلة قيمة مستدامة للأغذية

يتم تعريف سلسلة قيمة مستدامة للأغذية لأغراض هذا المطبوع على النحو التالي:

مجموعة كاملة من المزارع والشركات وأنشطتها المتعاقبة المُنسقة المُضيفة للقيمة التي تنتج المواد الأولية الزراعية بشكل خاص وتحوّلها إلى منتجات غذائية معينة، التي تباع للمستهلك النهائي والتخلص من البقايا بعد الاستخدام، وبطريقة مريحة في كل مراحلها، وذات منافع واسعة النطاق بالنسبة للمجتمع، ولا تستنزف الموارد الطبيعية بشكل دائم.

وخلافاً للمفاهيم ذات الصلة مثل سلسلة السلع الأساسية *filière* وسلسلة الامداد، فإن مفهوم سلسلة قيمة مستدامة للأغذية يشدد على أهمية ثلاثة عناصر في آن واحد: الأول، يقر بأن سلاسل القيمة هي نظم ديناميكية يوجهها السوق والتي يشكل فيها التنسيق العمودي (الحوكمة) البعد المركزي. والعنصر الثاني، أن يتم تطبيق المفهوم بطريقة موسعة، وعادة ما يغطي القطاع الفرعي للمنتج في البلد بأكمله (مثل لحوم الأبقار والذرة وأسماك السلمون). أما العنصر الثالث، أن تكون القيمة المضافة والاستدامة واضحتين، وأن يجري تقييم تدابير الأداء المتعدد الأبعاد على مستوى تجمعي.

نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية

يبدأ وضع نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية من منطلق الفرضية بأن انعدام الأمن الغذائي يُعد في المقام الأول من أهم دلائل الفقر. فالأسر المعيشية التي لديها دائماً موارد مالية كافية تتولد عندها القدرة الفعالة على استجلاب الإمدادات الغذائية. وعلى ذكر هذا الجانب المتعلق بالإمداد أو العرض، فإن رفع مستوى القدرة التنافسية في النظام الغذائي سوف يعمل على خفض تكاليف المنتجات الغذائية للمستهلك أو زيادة فوائدها.

وتحقق سلاسل القيمة بوصفها محركات للنمو قيمةً مضافةً تضم خمسة مكونات هي:

- 1] أجور العمال؛
- 2] عائدات الأصول (الأرباح) لأصحاب المشاريع ومالكي الأصول؛
- 3] إيرادات الضرائب للحكومة؛
- 4] إمدادات غذائية على نحو أفضل للمستهلكين؛
- 5] صافي التأثيرات على البيئة، سلباً أو إيجاباً.

تحرك هذه القيمة المضافة ثلاث حلقات للنمو تتعلق بالاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتؤثر بشكل مباشر على الفقر والجوع. وحلقات النمو الثلاث هي: (1) حلقة الاستثمار، تحركها الأرباح التي يُعاد استثمارها والمدخرات؛ و (2) حلقة المضاعفة، تدار بواسطة مصروفات العاملين الذين تتعاظم دخولهم؛ و(3) حلقة التقدم ويُحركها الإنفاق العام على البيئات المجتمعية والطبيعية.

وبعيداً عن الجدوى التجارية والمالية، فإن عنصر الاستدامة لتطوير سلسلة قيمة للأغذية يعني التحول إلى الآليات المؤسسية التي تؤدي إلى توزيع أكثر أنصافاً للقيمة المضافة المتزايدة وإلى الحد من استخدام الموارد غير المتجددة والتأثير عليها. وترتبط الأبعاد الثلاثة للاستدامة ببعضها ارتباطاً وثيقاً، حيث أصبحت الاستدامة الاجتماعية والبيئية من القضايا المطروحة بشكل متزايد والتي تحدد الوصول إلى السوق والقدرة التنافسية.

وفي البداية، يركز نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية في المقام الأول على تحسين ورفع مستوى الكفاءة، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من أسعار المواد الغذائية، والعمل على زيادة توافر الأغذية مما يسمح للأسر المعيشية بشراء المزيد من الطعام. ومع ذلك، فإنه مع زيادة دخول هذه الأسر نجد أنها تميل إلى إنفاق المزيد من الأموال على المنتجات الغذائية ذات القيمة العالية (على سبيل المثال، أطعمة ذات قيمة غذائية مُحسنة، أو أكثر ملاءمة، أو ذات مزايا صحية أو مجهزة بصورة أفضل)، بدلاً من زيادة كميات الطعام التي يستهلكونها. وهذا بدوره، يجعل التطور في طلب المستهلك هو المحرك الأساسي للابتكار وخلق القيمة في كل مستوى من مستويات السلسلة الغذائية، ما يؤدي إلى الارتقاء والتحسين المستمر في الإمدادات الغذائية وزيادة المنافع للمستهلك.

ويعرض هذا النموذج عدداً من المغالطات المتعلقة بتطوير سلسلة أغذية مستدامة، مثل: ضرورة الحفاظ على الحيازات الزراعية الصغيرة؛ وأن تطوير سلسلة القيمة قد يقتصر فقط على مساعدة أقلية صغيرة من المزارعين؛ وأن مشكلة انعدام الأمن الغذائي يمكن حلها داخل إطار النظام الغذائي.

مبادئ تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية

يستدعي تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية نهج معين لتحليل الموقف، ووضع استراتيجيات وخطط للدعم، وتقييم الأثر الإنمائي. وقد تم تجميع هذه الأمور في هذا المطبوع من خلال عشرة مبادئ مترابطة.

وهذا النهج ببساطة ليس مجرد سرد لقوائم طويلة من المعوقات التي هي في كثير من الأحيان معروفة جيداً، ومن ثم يُوصى بمعالجتها واحدة تلو الأخرى. وإنما هو نهج شمولي من شأنه أن يحدد الأسباب الأساسية المتشابهة حول العلة في عدم استفادة الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة من فرص السوق النهائي.

وقد تم جميع المبادئ العشرة في ثلاث مراحل في دورة تطوير مستمرة كما يلي:
في المرحلة الأولى، قياس الأداء، ويتم تقييم سلسلة القيمة من حيث نتائجها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تقدمها في الوقت الراهن نسبة إلى رؤية ما يمكن أن تقدمه في المستقبل (المبادئ 1 و 2 و 3). وينبغي لبرامج تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية أن تستهدف سلاسل القيمة التي تنطوي على أكبر فجوة بين الأداء الفعلي والمحتمل.

وفي المرحلة الثانية، فهم الأداء، حيث يتم إبراز الدوافع الرئيسية للأداء (أو الأسباب الجذرية لضعف الأداء) عن طريق أخذ ثلاثة جوانب رئيسية في الحسبان: كيف يرتبط أصحاب الشأن بسلسلة القيمة وأنشطتهم مع بعضهم البعض ومع بيئاتهم الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية (المبدأ 4)؛ وما هو المحرك أو الدافع للسلوك الفردي لأصحاب المصلحة في تعاملاتهم وتفاعلاتهم التجارية (المبدأ 5)؛ وما هي الكيفية التي يتم بها تحديد القيمة في الأسواق النهائية (المبدأ 6).

أما المرحلة الثالثة، فهي بشأن تحسين ورفع مستوى الأداء، ويتبع في هذا تسلسلاً منطقياً من الإجراءات، حيث يتم: التطوير استناداً إلى التحليلات التي أجريت في المرحلة الثانية، ووضع رؤية محددة وواقعية، واستراتيجية أساسية مرتبطة بتطوير سلسلة القيمة التي اتفق عليها أصحاب المصلحة (المبدأ 7)، واختيار أنشطة الارتقاء والشراكات المتعددة الأطراف التي تدعم الإستراتيجية، والتي يمكنها أن تحقق بشكل واقعي حجم التأثير المتصور (المبادئ 8 و 9 و 10).

الخلاصة و الاستنتاجات

يوفر نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية إطاراً مرناً للتصدي بفاعلية للعديد من التحديات التي تواجه تطوير النظام الغذائي. وفي الممارسة العملية، فإن سوء الفهم للطابع الأساسي لسلسلة القيمة المستدامة للأغذية قد يؤدي بسهولة إلى أن يكون أثر الاستدامة محدوداً أو حتى معدوماً. وحتى حين يفهم الممارسون مبادئ هذه العملية ويطبقونها بصرامة، فإن هذا النهج لا يستطيع وحده أن يحل جميع المشاكل المتعلقة بالنظام الغذائي، حيث لا يمكن لسلاسل القيمة للأغذية أن توفر دخلاً لكل فرد، ولا يمكن أن توفر خيارات تفصيلية بين الأنظمة المختلفة على مستوى النظام الغذائي، وكذلك لا يمكنها أن تتلافى دائماً الآثار البيئية السلبية. لذا تدعو الحاجة إلى وضع برامج عامة وإستراتيجيات للتطوير الوطني لمعالجة هذه القيود. ومع ذلك، فعادة ما يتم تمويل مثل هذه البرامج والإستراتيجيات إلى حد بعيد من خلال حصيلة الضرائب التي تتولد عبر سلاسل القيمة للأغذية، وبالتالي فإن ذلك يضع تطوير سلسلة القيمة بوجه عام وتطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية بوجه خاص في قلب أي إستراتيجية ترمي إلى الحد من الفقر والقضاء على الجوع على المدى الطويل.

عن المؤلف

السيد David Neven هو خبير اقتصادي في مجال التسويق بشعبة البنية الأساسية الريفية والصناعات الزراعية بمقر منظمة الأغذية والزراعة في روما، إيطاليا. وهو يقوم بتقديم الإرشادات التقنية لأصحاب المشاريع وللحكومات بشأن تطوير أسواق الأغذية الزراعية والأعمال التجارية المتعلقة بالزراعة، وسلاسل القيمة للأغذية. وهو حاصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد الزراعي من جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية.

الفصل الأول

المقدمة





المقدمة

على مدى العقد الماضي، فرضت سلسلة القيمة نفسها باعتبارها واحدة من النماذج الرئيسية في التفكير و الممارسات الإغائية. وقد اقترن ذلك بالزيادة السريعة في المطبوعات المتعلقة بالتطوير المُخصص لكافة جوانب سلاسل القيمة. وقد لاقى تحليل سلسلة القيمة الكثير من الاهتمام بوجه خاص، حيث وُصِّع العديد من الأدلة التوجيهية العامة والمحددة¹، وركزت مطبوعات أخرى بشأن سلسلة القيمة على جوانب معينة لهذا النهج، مثل اختيار سلسلة القيمة، تطوير الاستراتيجيات، وضع خطط للتنفيذ وادوات من أجل تحليل البيئة المواتية للتطوير.

وقد أدى الحجم الهائل من المطبوعات التي صدرت بشأن سلاسل القيمة، إلى جانب الاختلافات الكثيرة حول التعاريف والنهج التي وضعت، إلى أن يكون من الصعب رؤية الصورة الشاملة. وعلى الرغم من ظهور ما يعرف "بخط القاعدة الثلاثي" بشكل سريع كموضوع رئيسي في مطبوعات سلسلة القيمة في الآونة الأخيرة، بوصفه نهجاً للإستدامة ويجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، إلا أنه لم يتلق حتى الآن معالجة منهجية كاملة في تلك المطبوعات. وعلاوة على ذلك، فإن جزءاً كبيراً من التعلم المبني على الممارسة العملية بشأن تطوير سلاسل القيمة، بما في ذلك امكاناتها وحدودها لا يزال يقتصر على فئة محدودة من الجمهور. وفي الوقت نفسه فقد ظل اطار سلسلة القيمة محصوراً بشكل كبير في مجموعة أدوات الممارسين في مجال التطوير، وعلى هذا النحو، فإنها لا تركز على أسس متينة من العلم².

وإزاء هذه الخلفية، بدأت منظمة الاغذية والزراعة للأمم المتحدة في اصدار مجموعة جديدة من الكتيبات بشأن تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية³، وهذا المطبوع هو الأول في المجموعة، وتهدف هذه الكتيبات الى تقديم التوجيه العملي بشأن تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية من خلال تيسير نشر الحلول المبتكرة التي انبثقت من الميدان إلى الفئة المستهدفة من واضعي السياسات ومصممي المشاريع والممارسين الميدانيين. وبالنظر إلى طبيعة القطاع العام للفئة المستهدفة، فإن هذه الكتيبات تتبنى في الغالب منظوراً موجهاً نحو التطوير، ومعالجة القضايا المتعلقة بكيفية استخدام نهج سلسلة القيمة للحد من الفقر والقضاء على الجوع على أوسع نطاق.

والهدف من هذا الكتيب هو توفير فهم مشترك لمفهوم تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية الذي من شأنه أن يدعم بشكل أساسي الكتيبات التي ستصدر فيما بعد. وعلى وجه التحديد، فإن هذا الكتيب يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف هي: (1) تعريف واضح لمفهوم سلسلة قيمة مستدامة للأغذية؛ (2) عرض ومناقشة نموذج ائامئي جديد الذي يدمج المفاهيم المتعددة الابعاد للاستدامة والقيمة المضافة؛ (3) تقديم ومناقشة وتوضيح العشرة مبادئ التي يستند إليها تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية؛ (4) مناقشة إمكانيات وحدود استخدام مفهوم سلسلة القيمة في تطوير النظم الغذائية.

وعلى ذلك، فإن هذا المطبوع ليس كتيباً آخر "حول كيفية" تحليل سلسلة القيمة، بل يهدف الى توفير أساس مفاهيمي لوضع توجيهات عملية تستند إليها بقية الكتيبات التي ستصدر فيما بعد. كما أنه يرمي في الوقت نفسه إلى تفعيل الرؤى والأفكار الناشئة من الأحاديث والحوارات الأكاديمية لتدوين وتصنيف الدروس

¹ انظر على سبيل المثال إلى Donovan *et al.* (2013) للاستعراض المقارن و da Silva and de Souza Filho (2007) المثال محدد من منظمة الاغذية والزراعة (FAO).

² Gómez *et al.* (2011) يقدمون اطار عمل لتوفير أسس علمية أفضل لتقييم أداء سلاسل القيمة للأغذية.

³ للإيضاح، يشير هذا المصطلح إلى تطوير سلاسل القيمة للأغذية التي تتسم بالاستدامة.

المستفادة من الممارسين، والاستفادة من أفضل الممارسات الدولية، ومن المطبوعات التي تتناول جوانب معينة من نهج تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية، مثل نظم توفير المدخلات، ومُهاذج الأعمال الشاملة، ومنظمات المنتجين، وتكنولوجيا ما بعد الحصاد، وتشجيع الاستثمار، والتنمية الإقليمية، وتطوير نهج سلاسل القيمة، وغير ذلك من الموضوعات المتنوعة الأخرى.

وتركز هذه المجموعة من الكتيبات بشكل خاص على سلاسل القيمة للأغذية التي تربط المزارعين أو صيادي الأسماك بالمستهلكين النهائيين للغذاء. وفي حين أن المبادئ العامة لتطوير سلاسل قيمة مستدامة لا تختلف كثيراً باختلاف المنتجات، إلا أن سلاسل القيمة للأغذية لديها أربع خصائص فريدة تميزها عن غيرها من سلاسل القيمة الأخرى من حيث بعض التفاصيل المحددة :

[1] يُعد كل واحد منا جزء من سلسلة قيمة لأغذية؛ فنحن جميعاً مستهلكين تتأثر عافيتهم مباشرة بما يتناولون من طعام. وتُعد الكيفية التي يؤثر بها الغذاء على صحتنا من خلال قيمته الغذائية وقدرته على حمل مسببات الأمراض التي هي مصدر قلق واهتمام مجتمعي مما يستوجب رقابة صارمة من قبل القطاع العام. وللموقع السكني للمستهلك، وللاهتمامات، وللعادات، وللأفضليات المتصلة بالغذاء تأثير قوي على طبيعة سلسلة القيمة.

[2] في معظم البلدان النامية، تمثل الزراعة والأغذية جزءاً كبيراً، إن لم يكن الأكبر، من الاقتصاد، ولا سيما من حيث عدد السكان الذين يستمدون دخلهم منها. وتتسم سلاسل القيمة للأغذية بأهمية خاصة بالنسبة للفقراء، والأمن الغذائي بصورة مباشرة. وعلى هذا النحو تصبح سلاسل القيمة للأغذية ذات أهمية استراتيجية في السياسة الوطنية (والعالمية)، التي بدورها غالباً ما تؤثر تأثيراً مباشراً في البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها الجهات الفاعلة في سلاسل القيمة.

[3] يرتبط الانتاج الغذائي ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الطبيعية (التربة، المسطحات والمجري المائية، الهواء، العوامل الوراثية) ودورة حياة النباتات والحيوانات. وبالتالي فإنه يتأثر بالعديد من العوامل، بدرجات متفاوتة، التي تخرج عن سيطرة المنتجين (على سبيل المثال، المناخ والأمراض). ناهيك عن تأثيراتها الاجتماعية والبيئية التي تنتقل بشكل متزايد من العوامل الخارجية⁴ إلى تكاليف الانتاج الداخلية.

[4] ومع الارتباط بالنقاط السابقة، يتضح أنه من الصعب مراقبة جودة المنتجات الغذائية سواء من حيث التجانس (في الغالب في مرحلة الأعمال الزراعية)، أو من حيث الحفاظ عليها (من التلف السريع) مع مضي الوقت. وهذا يستلزم التحسين على امتداد سلسلة القيمة للأغذية على المستوى المؤسسي والتنظيمي والتكنولوجي (على سبيل المثال، البذور المعتمدة، والممارسات الزراعية الجيدة، والعقود، والمعايير، وسلاسل أجهزة التبريد، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

ويتم تنظيم هذا الكتيب على النحو التالي:

الفصل الثاني يقدم مفهوم سلاسل قيمة مستدامة للأغذية، مع بيان أوجه الاختلاف مع المفاهيم ذات الصلة المتميزة ووضعها في إطار تطوير سلسلة قيمة مستدامة. كما يشدد على أهمية سلاسل القيمة للأغذية باعتبارها أنظمة ديناميكية يحركها السوق والتي يكون فيها التنسيق الرأسي (الحوكمة) هو البعد المركزي.

⁴ العوامل الخارجية هي التكاليف أو الفوائد التي لا تنتقل من خلال الأسعار. وهي التي تتكدها الأطراف من غير المشتري أو البائع للسلع أو الخدمات التي تتسبب في التكلفة أو المنفعة. وهكذا على سبيل المثال: فإن مصنع ما قد يكون غير مضطر لأن يدفع مقابل تنظيف المياه الملوثة من النفايات، ولكن هذا التلوث الذي سببه المصنع يمكن أن يمثل تكلفة للصيادين القريبين منه.



المقدمة

الفصل الأول

2

3

4

5

6

المراجع

الملحق

ويعرض الفصل الثالث نموذجاً لتطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية، حيث يقوم بربط الهدف الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة المتمثل في القضاء على الجوع بمفهوم سلسلة القيمة، وهذا العرض يدور إلى حد كبير حول الموضوع الرئيسي لدمج الإبعاد المختلفة للاستدامة في نموذج واحد. وينتهي الفصل بمناقشة المغالطات العديدة المتعلقة بتطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية.

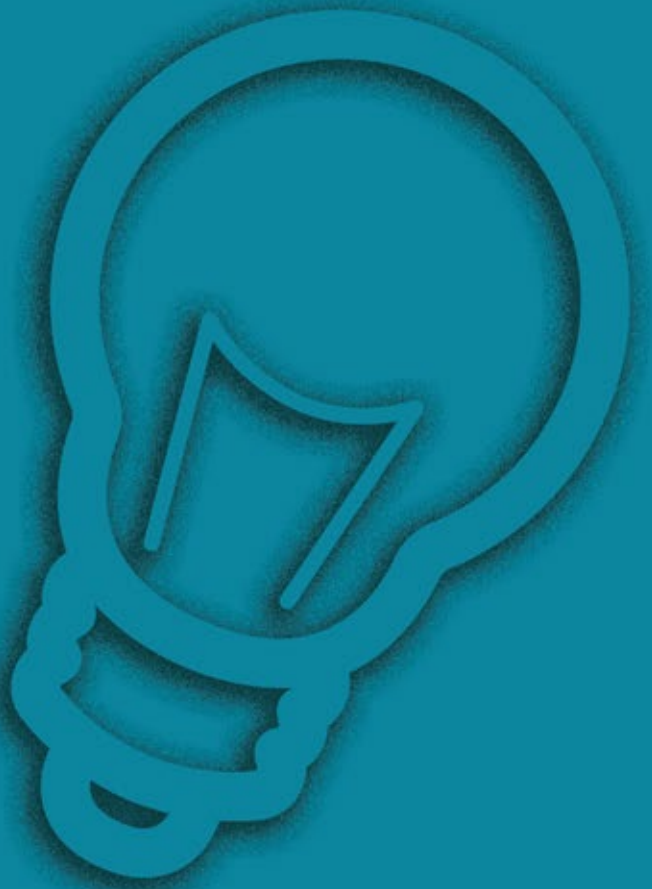
أما الفصل الرابع من هذا الكتيب فيعرض بشكل منهجي عشرة مبادئ مزودة بالأمثلة الإيضاحية التي تعمل على دعم تحسين الأداء على نحو مستمر، حيث يتم تجميعها في ثلاث مراحل من دورة تطوير سلسلة القيمة:

- « المرحلة الأولى، **قياس الأداء**، وتقييم سلسلة القيمة من حيث النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي توفرها بالنسبة إلى رؤية ما يمكن أن تقدمه من امكانيات في المستقبل (المبادئ 1 و 2 و 3).
- « المرحلة الثانية، **فهم الأداء**، وعرض الأسباب الجذرية لضعف الأداء مع الأخذ في الاعتبار الكيفية التي يرتبط أصحاب الشأن بسلسلة القيمة وأنشطتهم مع بعضها البعض ومع بيئاتهم الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية في نظام معين (المبدأ 4)؛ كيف يمكن لهذه الروابط أن تحرك السلوك الفردي لأصحاب المصلحة من حيث تعاملاتهم وتفاعلاتهم في الأعمال التجارية (المبدأ 5)؛ وكيف أن تحديد القيمة في الأسواق النهائية تحرك ديناميات النظام (المبدأ 6).
- « المرحلة الثالثة، **تحسين الأداء**، ويتبع في ذلك تسلسلاً منطقياً لاستنباط استراتيجية تطوير أساسية لسلسلة القيمة استناداً إلى التحليل الذي تم إجراؤه في المرحلة الثانية والرؤية التي اتفق عليها أصحاب الشأن (المبدأ 7) واختيار أنشطة التحسين والشراكات المتعددة الأطراف التي من شأنها أن تحقق بشكل واقعي حجم التأثير المتصور (المبادئ 8 و 9 و 10).

أما الفصل الخامس فيناقش بإيجاز امكانيات وحدود تطوير سلسلة قيمة الأغذية، والفصل السادس يعرض الخلاصة والاستنتاجات.

الفصل الثاني

المفهوم والإطار العام





1-2 « تحديد المفهوم

هناك العديد من التعاريف حول مفهوم سلسلة القيمة التي ترد في المطبوعات والمراجع المختلفة. وتقع هذه التعاريف في فئتين رئيسيتين هما: **وصفية/هيكلية** (ما هي سلسلة القيمة) والأخرى **معيارية/استراتيجية** (كيف ينبغي أن تكون سلسلة القيمة). ويستخدم هذا المطبوع التعريف الاستراتيجي لأن هذا أفضل ما يتوافق مع السؤال الجوهرى للممارس حول: أي الاستراتيجيات المتعلقة بالسياسات/المشاريع/البرامج ينبغي اتباعها لتطوير إحدى سلاسل القيمة المعينة في بلد معين؟

ولأغراض هذا المطبوع، تُعرف **سلسلة قيمة مستدامة للأغذية** على النحو التالي:

”مجموعة كاملة من المزارع والشركات وأنشطتها المتتابعة المتناسقة ذات القيمة المضافة التي تنتج المواد الزراعية الخام بشكل خاص وتحولها إلى منتجات غذائية معينة، التي تباع إلى المستهلك النهائي، والتخلص منها بعد الاستخدام، بطريقة مربحة على امتداد السلسلة، وذات فوائد واسعة النطاق تعود على المجتمع، ولا تستنزف الموارد الطبيعية بشكل دائم.“⁵

وتشير العبارة "مجموعة كاملة من المزارع والشركات" إلى كل من الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة الذين يأخذون ملكية المنتج مباشرة، ومختلف مقدمي خدمات الأعمال التجارية (المصارف، ومتهودو النقل، ووكلاء النشاطات الإرشادية، وتجار مستلزمات الانتاج، والمنتجون الصناعيون والمجهزون للأغذية الذين يتحملون الرسوم). وهؤلاء يتأثر سلوكهم وأدأؤهم بشدة وفقاً لبيئة العمل المحددة التي يمارسون فيها نشاطاتهم التجارية.

أما المصطلح "متناسقة" فيعني هنا أن الهياكل الإدارية في سلاسل القيمة تتحرك فيما وراء مجموعة متسلسلة من صفقات السوق الفورية التقليدية، مع مستوي من التنسيق العمودي دون منازع على الأقل في جزء من السلسلة (عن 2000, Hobbs, Cooney and Fulton). وهذا ينطوي أيضاً على أن المنافسة تحدث على نحو متزايد بين سلاسل بأكملها (أو شبكات)، وليس بين الشركات الفردية. ويُعد زيادة التنسيق جزء من التحديث لسلاسل قيمة الأغذية التي يقودها كبار المنتجين الصناعيين والمجهزين للأغذية وسلاسل المتاجر الكبيرة (السوبر ماركت). ويجب أيضاً أن يلقى تطوير سلاسل القيمة نفس القدر من الأهمية فيم يتعلق بالسلع الغذائية الأساسية التي يتم الاتجار بها بصورة غير رسمية⁶.

يُعد تعريف القيمة المضافة أمراً أساسياً في كل من التعريف المستخدم في هذا المطبوع وأيضاً في نموذج التطوير الذي يعرضه المؤلف. ويمكن إضافة قيمة لأي من منتجات الأغذية الزراعية الوسيطة ليس فقط من خلال تجهيزها، بل أيضاً عن طريق تخزينها (حيث تزداد القيمة مع مرور الوقت) ونقلها (تزداد القيمة مع اتساع الحيز). وبالنسبة لأصحاب الشأن⁷ في سلسلة القيمة، فإن القيمة المضافة في هذه الحالة تكون أكثر تحديداً من الناحية الرسمية حيث يكون هناك فرق بين التكاليف التي لا تشمل العمالة ويتم تكبدها

⁵ التعريف الوارد هنا يتسم بالتباين والاستفاضة بشكل كبير عن تعريف (2000) Kaplinsky and Morris.

⁶ انظر علي سبيل المثال إلى، (2012) Reardon et al. لمناقشة تطوير سلسلة القيمة عن المواد الغذائية الأساسية في آسيا.

⁷ أصحاب الشأن لسلسلة القيمة هم كل الذين لديهم مصلحة في أداء سلسلة القيمة، بما في ذلك، المزارعون وأصحاب الأعمال الزراعية الأخرى، ومقدمو الخدمات سواء الهادفة أو غير الهادفة للربح، والمستهلكون، والحكومة.

لإنتاج وتوزيع المنتجات الغذائية، والحد الأقصى للسعر الذي يكون المستهلك على استعداد لدفعه. وتتضمن التكاليف التي لا تشمل العمالة تلك التكاليف الأخرى خلاف المرتبات المدفوعة للموظفين الدائمين أو العمالة المؤقتة. وعلى ذلك فإن القيمة التي يتم انشاؤها في سلسلة القيمة يتم التقاطها من خلال خمسة طرق :

[1] أجور العاملين؛

[2] صافي الأرباح لمالكي الأصول؛

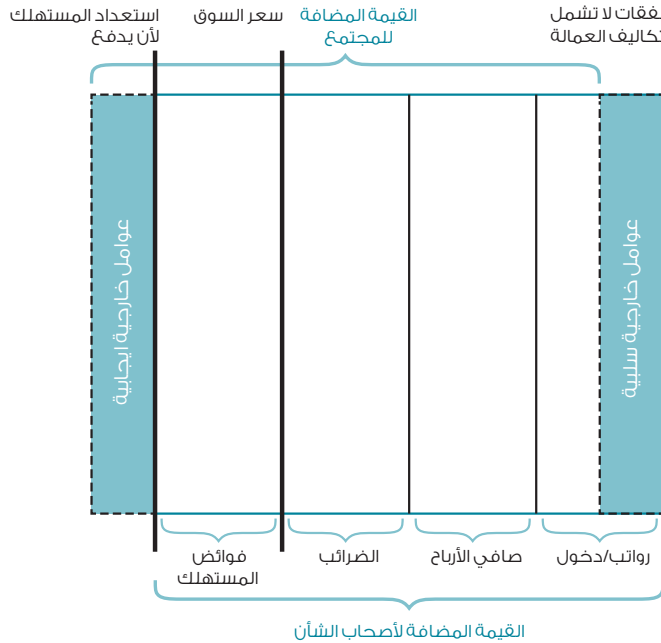
[3] الإيرادات الضريبية، بما في ذلك الأشكال غير القانونية من "الضرائب" المرتبطة بالفساد والابتزاز؛

[4] فائض المستهلك، وهو عبارة عن الفرق بين ما يكون المستهلك على استعداد لدفعه ثمناً للمنتج وسعر السوق الفعلي الذي يُدفع فيه؛

[5] العوامل الخارجية، التي تمثل البعد الخامس للقيمة المضافة. وسوف تؤثر الأنشطة التي تجري داخل سلسلة القيمة حتماً على البيئة الأوسع، المحددة بصورة عامة. وتشمل العوامل الخارجية آثار سلبية (التكلفة بالنسبة للمجتمع) مثل تلوث الهواء الناجم عن جهة فاعلة اقتصادية ولكنها لم تدفع لأجل ذلك، كما تشمل آثار إيجابية (قيمة مضافة للمجتمع) كالتي تضيفها المزارع والأعمال الزراعية التجارية على البيئة ولا يحصلون على أجر مقابل ذلك، مثل زيادة التنوع البيولوجي في المناطق الزراعية أو آثار المدخلات المستخدمة في واحدة من سلاسل القيمة وتمتد إلى سلسلة أخرى للقيمة. وتأخذ القيمة المضافة للمجتمع هذه الآثار البيئية الأوسع نطاقاً في الحسبان.

شكل 1

بيان تفاصيل مكونات مفهوم القيمة المضافة



المصدر: المؤلف



يتم تضمين
نتائج تحليل
سلاسل قيمة
الغذاء في
خمس أوجه



المفهوم و الإطار العام

إن الهدف الرئيسي لسلاسل القيمة في النطاق التجاري، هو تعظيم الأرباح ليس فقط عن طريق التخلص من أوجه القصور، ولكن أيضاً من خلال تحقيق أقصى زيادة للإيرادات الإجمالية لكافة الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة على وجه الخصوص، وذلك بإيجاد المنتجات التي يكون المستهلكين علي استعداد لدفع ثمن أكبر فيها أو شراء المزيد منها. وبعبارة أخرى، فإن الهدف الرئيسي من سلسلة القيمة هو الاستحواذ بكفاءة على قيمة من الأسواق النهائية من أجل تحقيق مزيد من الأرباح وخلق نتائج مشتركة ومقبولة لجميع المزارع والشركات المعنية في سلسلة القيمة من الانتاج وصولاً إلى استهلاك المنتجات والتخلص من بقاياها. وبالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن تلك القيمة يمكن أن تضاف أو تُفقد في كل مرحلة، على سبيل المثال، قد يحدث فاقد في ما بعد الحصاد أثناء التخزين أو التعبئة والتغليف.

هناك جوانب للتأثيرات الاجتماعية، أبرزها التوزيع العادل للقيمة المضافة على امتداد السلسلة وللصمة البيئية للسلسلة، التي تتشابه بشكل متزايد مع الجانب الأساسي للقدرة التنافسية فس سلسلة القيمة في ما لا يقل عن طريقتين: الأول، قد يحتاج الأمر للقيام بالمبادلات، مثل تبني العمليات الأكثر اخضراراً التي قد تؤدي إلى اسعار تنافسية أقل. أما الثاني، أن الاستدامة الاجتماعية والبيئية تكون في حد ذاتها مصادر لاستحداث القيمة والقدرة التنافسية. علي سبيل المثال، قد يمثل شكل المنتج الأكثر اخضراراً قيمة أعلى للمستهلك وتميزه بشكل إيجابي في السوق.

تُعد سلاسل القيمة هياكل وسطية تقع بين المستوي الكلي للاقتصاد الوطني والمستوي الجزئي للجهة الفاعلة الفردية. وعلي هذا النحو، يمكن تفسيرها بالمعنى الضيق (الشركات والوظائف التي تقود إلى منتج معين موضوع على الرف، علي سبيل المثال، عبوة 500 غرام من لحم البقر المفروم تحمل العلامة التجارية Z معروضة في أحد المتاجر الكبرى (سوبر ماركت) في المدينة X)، أو بالمعنى الواسع (جميع الشركات والوظائف المشاركة في انتاج فئة واسعة من المنتجات الغذائية ذات الصلة؛ على سبيل المثال، منتجات الأبقار من البلد Z في مجموعة من الأسواق التي تتنافس عادة مع منتجات تنافسية من بلدان أخرى). وهذا الكتيب الذي يهتم بالتأثيرات التنموية الشاملة لتطوير سلسلة القيمة، يشير في الغالب إلى سلاسل القيمة بالمعنى الواسع.

2-2 « المفاهيم ذات الصلة

هناك العديد من المفاهيم التي ترتبط بمفهوم سلسلة القيمة، مثل سلسلة السلع الأساسية (filière)، وسلسلة الامداد. ومع ذلك، على الرغم من أن هذه المصطلحات غالباً ما تستخدم بشكل متبادل محل بعضها البعض، إلا أنها تمثل مفاهيم متميزة. وقد ظهرت هذه المفاهيم على مر الزمن لمعالجة أوجه القصور والقيود في المفاهيم القديمة، مع مفاهيم أحدث لتحل محل الأقدم. ويتم هنا مناقشة سبعة من المفاهيم التالية بإيجاز، سلسلة السلع الأساسية (filière)، وسلسلة الامداد، والقطاع الفرعي، سلسلة القيمة لبورتر، السلسلة السلعية العالمية، صافي - السلسلة، ونموذج الأعمال الشامل، والنظام الغذائي ونظم المسطحات الطبيعية، كما سيتم عرضها بمزيد من التفاصيل في الملحق الخاص بالمفاهيم ذات الصلة بمفهوم سلسلة القيمة.

يُعد نهج سلسلة السلع الأساسية (يُشار إليه أيضاً بالمصطلح (filière) هو الأسبق في هذه المفاهيم التي يرجع تاريخها إلى الخمسينات. وفي البداية كان هذا النهج يركز أساساً علي تحسين تدفقات المنتجات المادية (العينية) ونسب التحويل المتعلقة بتجهيز السلع الأساسية على نطاق واسع، وغالباً كان معظمها من محاصيل التصدير مثل الكاكاو. وبمرور الوقت، اتسع نطاق مفهوم هذا النهج وأصبح اليوم يتوافق مع مفهوم سلسلة القيمة.

كانت الثمانينات فترة ثرية من حيث مفهوم التطوير. ومشاهدة الظهور الموازي لمفاهيم القطاع الفرعي، وسلسلة الامداد، وسلسلة القيمة (لبورتر)، وكل منها توسع فيما يتعلق بنهج سلسلة السلع الاساسية (filière) بطرق مختلفة.

وإنطلاقاً من التطورات التكنولوجية السريعة والتصنيع، فقد اضاف مفهوم **سلسلة الامداد** عناصر من كلية إدارة الأعمال والعلوم الاقتصادية، مثل التمويل، المعلومات، المعرفة، التعاون الاستراتيجي فيما بين الشركات، إلى مفهوم نهج سلسلة السلع الاساسية (filière). ومع ذلك، يظل مفهوم سلسلة الامداد معني أساساً بتحسين تدفق المنتجات والخدمات والارتقاء بها إلى المستوى الأمثل من خلال السلسلة، أي الخدمات اللوجستية.

وأضاف نهج **القطاع الفرعي** رسم خرائط لتدفق السلع الاولى بشكل خاص من خلال مختلف القنوات التنافسية المتميزة الي مجموعة واسعة من الأسواق الاستهلاكية، فضلاً عن تقديم الفكرة أو التصور بأن هذه القطاعات الفرعية ما هي إلا نظم ديناميكية تتغير بمرور الوقت.

أما مفهوم **سلسلة القيمة لبورتر** فقد أدخل مفهوم "سلسلة القيمة" كمصطلح جديد. وطرح فكرة القيمة المضافة في الأسواق التنافسية بإعتبارها عنصراً أساسياً في سلسلة الأنشطة التي تبدأ من الانتاج وصولاً إلى الاستهلاك. ومع ذلك، فإن مفهوم سلسلة القيمة لبورتر يتناول بشكل أساسي الاستراتيجيات علي مستوى الشركات وليس علي مستوى التطوير الاقتصادي الاوسع نطاقاً.

ومع ظهور **السلسلة السلعية العالمية** (Gereffi and Korzeniewicz 1994) جاءت نقطة التحول، التي منها يُستمد مفهوم سلسلة القيمة إلى حد كبير كما هو مفهوم اليوم في التطوير الاقتصادي. وقد جمع مفهوم السلسلة السلعية العالمية بعناصر من أنشطتها السابقة وأضافت فكرة حوكمة روابط السلسلة، أي كيف يتم التنسيق بين مختلف الشركات علي امتداد السلسلة بأكملها (أو كيف تكون مرتبطة استراتيجياً) لكي تكون أكثر قدرة علي المنافسة واطافة المزيد من القيمة. كما شددت أيضاً علي الكيفية التي يتم بها تحديد هذا التنسيق بشكل متزايد بواسطة كبار المشترين العالميين، مثل تجار التجزئة ومسوقي العلامات التجارية. وبذلك، فإن المفهوم يسלט الضوء علي أن سلاسل القيمة يحركها عنصرين مترابطين هما : طبيعة أسواق الاستهلاك النهائية وعملية العولمة.

وقد طرأت بعض التغيرات علي مفهوم سلسلة القيمة منذ عام 2000 استجابة للقيود الملموسة علي مفهوم سلسلة القيمة الأصلية.

فقد جلب مفهوم **صافي السلسلة** روابط أفقية (شبكات) إلى جانب التفاعل بين التنسيق الأفقي والرأسي، مثل استحواذ جماعات من المزارعين علي المزيد من فرص السوق، وبشكل أكثر وضوحاً في النموذج. كما عالج **نموذج الأعمال الشامل** تحدياً خاصاً بشأن إدماج الفقراء في سلاسل القيمة، إما كمنتجين أو كمستهلكين. ولنموذج الأعمال الشامل فائدة اضافة تتمثل في أن تركيزه علي جزء معين من سلسلة القيمة، علي سبيل المثال، ارتباط صغار المزارعين مباشرة بالقائم بتجهيز المنتجات، يجعلها اكثر قابلية للإدارة من المفهوم الأوسع والأكثر تعقيداً لسلسلة القيمة. ومن ناحية أخرى، طبيعة نهج نموذج الأعمال ذاته، أي تركيزه الأكثر محدودية، يجعل التحدي حول كيفية تحقيق الأثر علي نطاق واسع أكثر إلحاحاً وسرعة.

ويتوافق مفهوم **سلسلة قيمة مستدامة للأغذية** الوارد في هذا المطبوع مع هذا السياق أيضاً، حيث انه يضيف بصورة رسمية وعلي نحو أوسع أبعاداً محددة للاستدامة لمفهوم سلسلة القيمة، ويطبقه علي الطبيعة الخاصة لانتاج الغذاء، وتجهيزه وتوزيعه.





المفهوم والإطار العام

وبالنظر إلى المستقبل، فإن المفاهيم حتى التي قد تكون أكثر شمولاً، سوف تأتي بدون شك في الصدارة لمعالجة أوجه القصور والقيود المرتبطة بالتركيز على سلعة بمفردها في مفهوم سلسلة القيمة. فعلى سبيل المثال، نجد أن سلاسل القيمة للأغذية لا تنفصل عن بعضها البعض: فالمزارعون عادة ما يتعاملون مع المحاصيل الزراعية المتعددة، أو الماشية والمنتجات الحيوانية أو منتجات الثروة السمكية، بصورة شاملة وعليه، لا بد من اتخاذ قرارات مترابطة بشأنهم (أي اتباع نظم زراعية)؛ وكذلك، فإن الخدمات التجارية والبنية التحتية والسياسات غالباً لا تقتصر على سلعة واحدة (مثل التمويل، والأسواق، والسياسات المتعلقة بالاراضي).

وهذه المفاهيم الأوسع نطاقاً تشمل النظام الغذائي، الذي يدمج كل سلاسل القيمة للأغذية في بلد معين في مفهوم واحد، كما تشمل أيضاً نظام المسطحات الطبيعية، الذي يدمج كافة النظم المتفاعلة (الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية) وخاصة في موقع جغرافي معين داخل مفهوم واحد.

وتسمح هذه المفاهيم الأوسع بتقييم الأهمية النسبية لإحدى سلاسل القيمة مقابل أخرى، والكيفية التي تتفاعل بها سلاسل القيمة المختلفة مع بعضها البعض ومع البيئة الأوسع، وأي التغيرات في البيئة المواتية التي من المرجح أن يكون لها أعظم الأثر التنموي الشامل.

ومع ذلك، فإنه في نهاية المطاف يجب أن يعود تركيز الممارس الي مفهوم سلسلة القيمة الذي يجري تطبيقه على منتجات غذائية معينة. ولهذا فإنه من المتوقع أن هذه المفاهيم الجديدة يتم استكمالها بدلاً من استبدال مفهوم سلسلة القيمة. وتتواصل مناقشة امكانات وقيود نهج سلسلة القيمة لتطوير سلاسل الأغذية الزراعية مزيد من التفاصيل في الفصل الخامس، الخاص "بالمكانات والقيود".

3-2 « إطار سلسلة القيمة المستدامة للأغذية

يستند الإطار المعروض في شكل 2 الى كثير من أطر سلسلة القيمة التي يمكن العثور عليها في المراجع. وهو في جوهره يقدم النظام الذي من خلاله يتم تحديد سلوك وأداء المزارع وغيرها من شركات الأغذية الزراعية الأخرى بواسطة بيئة معقدة.

ويعتمد الإطار على هيكل **سلسلة القيمة الأساسية** التي تتعلق بالجهات الفاعلة في سلسلة القيمة، أي أولئك الذين ينتجون أو يشترون من مستويات المراحل الأولى، فإنهم يضيفون قيمة للمنتج وحينئذ يتم بيعه الى المستوى التالي. وفي الغالب فإن الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة تكون من شركات القطاع الخاص، غير أنها قد تتضمن بعض مؤسسات القطاع العام مثل المنشآت المؤسسية للمشتريين (مثل، وكالات احتياطي الأغذية، ومشتري الأغذية في حالات الطوارئ، على سبيل المثال برنامج الاغذية العالمي والمؤسسات العسكرية). وتكون الجهات الفاعلة في مستوى معين من السلسلة غير متجانسة، مع أمهات من الجهات الفاعلة التي تتميز من حيث الحجم، والتكنولوجيا والأهداف وما إلى ذلك، أو التي ترتبط من خلال قنوات مختلفة مجموعة متنوعة من الأسواق النهائية.

هناك **أربع مهام أساسية** (روابط) يمكن تمييزها في سلسلة القيمة: **الانتاج** (مثل، الزراعة أو الصيد)، و**التجميع، والتجهيز، والتوزيع** (الجملة والتجزئة). وتحظى خطوة التجميع بأهمية خاصة في سلاسل القيمة للأغذية في البلدان النامية؛ فتجميع وتخزين كميات صغيرة من منتجات صغار المنتجين ذوي الحيازات المحدودة المنتثرة على نطاق واسع بكفاءة غالباً ما يشكل تحدياً كبيراً في هذه البلدان. ومهمة التجميع يمكن أن تتولاها مجموعات من المنتجين، من خلال الوسطاء المتخصصين في التجميع، أو

بواسطة القائمين بتصنيع وتجهيز الأغذية، أو عن طريق الموزعين (تجار الجملة أو التجزئة)، وهذا أقل شيوعاً. وهناك عنصر هام لسلسلة القيمة الأساسية هو هيكل الحوكمة. ويقصد بمصطلح "الحوكمة" طبيعة الروابط بين كل من الأطراف الفاعلة في مراحل معينة في السلسلة (الروابط الأفقية) وضمن السلسلة الشاملة (الروابط الرأسية) وتشير الحوكمة الي عناصر متعددة مثل تبادل المعلومات وتحديد الأسعار، والمعايير، وآليات الدفع، والعقود مع أو بدون الخدمات المُدمجة، وقوة السوق، والشركات الرائدة، ونظم أسواق الجملة وما إلى ذلك.

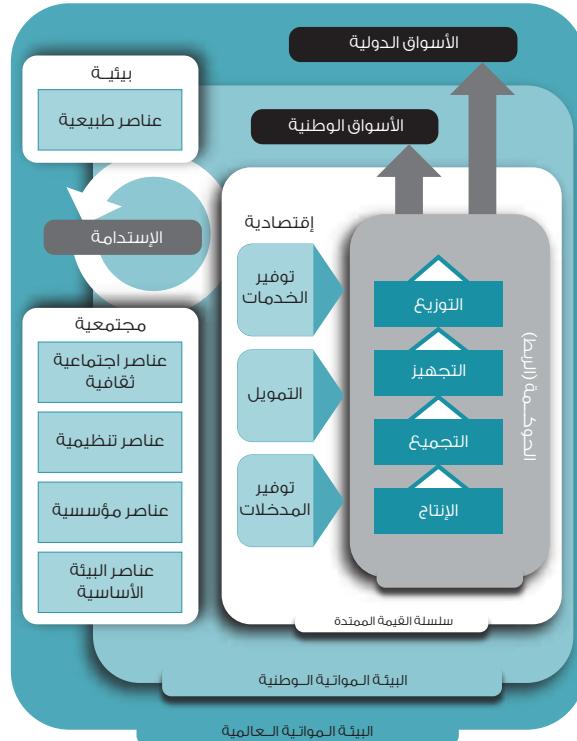
ويتم دعم الجهة الفاعلة/ في سلسلة القيمة من قبل مقدمي الدعم لتطوير الأعمال التجارية، الذين لا يكون لهم الحق في ملكية المنتج، إلا أنهم يؤدون دوراً جوهرياً في تيسير عملية انشاء القيمة. وجنباً إلى جنب مع الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة، فإن مقدمي الدعم يمثلون **سلسلة القيمة الممتدة**.

يمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية من مقدمي الدعم :

- [1] **مقدمو المدخلات المادية**، مثل البذور علي مستوى الانتاج أو مواد التعبئة والتغليف علي مستوي التجهيز؛
- [2] **مقدمو الخدمات غير المالية**، مثل اجراء الرش الحقلي، والتخزين، والنقل والفحوص المخبرية، والتدريب علي الادارة، وأبحاث السوق، وعمليات التجهيز؛
- [3] **مقدمو الخدمات المالية**، وهؤلاء منفصلين عن بقية الخدمات بسبب الدور الأساسي الذي يؤديه رأس المال المتداول ورأس المال الاستثماري في الإبقاء علي سلسلة القيمة علي طريق النمو المستدام.

شكل 2

الإطار العام لسلسلة القيمة المستدامة للأغذية



فهم سلاسل
القيمة يتطلب
فهم بيئتهم
المعقدة



المفهوم والإطار العام

ويمكن في الممارسة العملية أن يتم تقديم ثلاثة أنواع من الدعم كحزمة واحدة من قبل واحد فقط من مقدمي الدعم (مثل البذور والأسمدة المؤمن عليها، والمقدمة بالائتمان، مع خدمات ارشادية مُتضمنة في الحزمة). ويمكن أن يكون مقدمو الدعم من القطاع الخاص، أو القطاع العام أو منظمات المجتمع المدني، كما يمكن أن يكونوا مباشرة جزءاً من هياكل الإدارة (مثل الخدمات المُضمنة في عقود المزارعين المستقلين).

وفي نهاية المطاف يتم تحديد القيمة عن طريق الخيارات الشرائية للمستهلك، لأي من المنتجات الغذائية التي يختارها ويشتريها من **الأسواق الوطنية والدولية**، حيث يعتبر كل دولار يدفع لمنتج معين هو تأييد من الدولار لهذا المنتج)، وهو ما يسمى "تصويت الدولار". وتتسحب هذه الآثار بصفة عامة على الانتاج والتجهيز وصولاً إلى مستويات مقدمي الدعم.

إن الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة ومقدمو الدعم يعملون في بيئة **تمكينية** معينة يمكن فيها تمييز العناصر المجتمعية و البيئة الطبيعية.

والعناصر المجتمعية، هي التركيبات البشرية التي تشكل المجتمع. وهذه يمكن تصنيفها في أربعة أنواع :

- [1] عناصر **اجتماعية وثقافية** غير رسمية، علي سبيل المثال، ميول وأذواق المستهلكين والمتطلبات الدينية؛
 - [2] عناصر **مؤسسية رسمية**، علي سبيل المثال، اللوائح والقوانين والسياسات؛
 - [3] عناصر تنظيمية، علي سبيل المثال، الروابط المهنية الوطنية والمنشآت البحثية والتعليمية؛
 - [4] عناصر البنية الأساسية، علي سبيل المثال، الطرق، والموانئ وشبكات الاتصالات وشبكات الطاقة الكهربائية.
- وتشمل **العناصر الطبيعية**، التربة والهواء والماء والتنوع البيولوجي وغيرها من الموارد الطبيعية الاخرى. ونستطيع داخل البيئة المواتية للأعمال، أن نواصل التمييز بين البيئة الوطنية (مثل قوانين سلامة الأغذية في البلد) والبيئة الدولية (علي سبيل المثال المعايير الدولية لسلامة الأغذية مثل الدستور الغذائي).

وتتمحور **استدامة** سلسلة القيمة في نفس الوقت على ثلاثة أبعاد هي: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فمن جهة البعد الاقتصادي تعتبر سلسلة القيمة الموجودة أو المقترح تحسينها مستدامة اذا كانت الأنشطة المطلوبة علي مستوي كل جهة فاعلة أو أحد مقدمي الدعم مجدية من الناحية التجارية (مربحة للخدمات التجارية) أو قابلة للاستمرار مالياً (بالنسبة للخدمات العامة). ومن جهة البعد الاجتماعي، تشير الاستدامة الي نتائج مقبولة اجتماعياً وثقافياً من حيث توزيع الفوائد والتكاليف المرتبطة بزيادة استحداث القيمة. أما بالنسبة للبعد البيئي فيتم تحديد الاستدامة إلى حد كبير عن طريق قدرة الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة لإظهار أي تأثير سلبي ضئيل أو اذا كان معدوم علي البيئة الطبيعية كنتيجة لانشطتهم المضيفة للقيمة؛ كما يتعين على هذه الجهات حيثما يكون ذلك ممكناً، أن تظهر أي نتائج ايجابية.

وفي اطار التعريف، فإن الاستدامة هي مفهوم ديناميكي حيث انها دورية وتعتمد على مسار، أي أن الأداء في أحد الفترات يؤثر بشدة علي الأداء في الفترة التالية. وسيناقش مفهوم الاستدامة بمزيد من التفصيل في الفصل الثالث الخاص "بنموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية".

الفصل الثالث

نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية





نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية

يبدأ نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية من منطلق الفرضية بأن انعدام الأمن الغذائي هو عرض من أعراض الفقر. فالأسر المعيشية التي لديها دائماً موارد مالية كافية (دخل، وثروة، ودعم) لتلبية احتياجاتها، تتولد عندها القدرة الفعالة على جلب الإمدادات الغذائية⁸. وفي هذا الصدد المتعلق بالإمداد، فإن التحسينات التي تدخل على النظام الغذائي بسبب المنافسة يمكن أن تعمل على خفض تكلفة المنتجات الغذائية للمستهلك أو تؤدي إلى زيادة قيمتها الغذائية دون زيادة في أسعارها.

وخفض تكلفة المواد الغذائية يكون له تأثير قوي على الفقر، عندما تمثل الأغذية جزءاً كبيراً من نفقات الأسرة لقطاع عريض من السكان، كما هو الحال في معظم البلدان النامية. ومعالجة الجوع على نحو مستدام وعلى المدى الطويل يعني معالجة كلاً من ضعف الأداء في النظام الاقتصادي وأوجه القصور في أداء النظام الغذائي. ويؤدي نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية دوراً محورياً في هذه العملية، إلا أن الأمر يقتضي أن يكون ذلك مصحوباً بتطوير سلاسل قيمة مستدامة غير غذائية، وبرامج من شأنها أن تعمل على تحسين البيئة التمكينية، وتيسير العمالة الذاتية، وتعزيز الحماية الاجتماعية.

وكما هو موضح في الشكل 1-، فإن القيمة المضافة من خلال سلاسل القيمة تتضمن خمسة مكونات:

- 1] أجور العاملين؛
- 2] عائد الأصول (الأرباح) وأصحاب المشاريع ومالكي الأصول؛
- 3] إيرادات الضرائب للحكومة؛
- 4] إمدادات أغذية على نحو أفضل للمستهلكين (فائض المستهلك)؛
- 5] صافي الآثار على البيئة (العوامل الخارجية)، التي قد تكون إيجابية أو سلبية.

تتحرك هذه القيمة المضافة خلال ثلاث حلقات للنمو - حلقة الاستثمار، حلقة المضاعفة، وحلقة التقدم. وتؤثر هذه الحلقات على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما تؤثر بشكل مباشر على الفقر والجوع (الشكل-3). وفي حين أن النمو المطلق بلا حدود على كوكب محدود لا يكون واقعياً، فإن الإنجازات التكنولوجية مقتزنة بالتعزيز المؤسسي سوف تسمح لنا بالاستمرار في إنتاج المزيد من الغذاء أو مواد غذائية ذات جودة عالية باستخدام موارد أقل لبعض الوقت. وعلى أية حال، فإن النمو جنباً إلى جنب مع التوزيع العادل للقيمة المضافة المرتبطة به أمر لازم لانتشال الفقراء خارج دائرة الفقر. وسيتم مناقشة حلقات النمو الثلاث في سياق نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية في الأقسام (1-3 و3-3).

3-1 « العائد علي الأصول: الزراعة كمنشآت تجارية وتطوير للمشروعات الزراعية الصغيرة والمتوسطة

الدخل الصافي من العمل يجب أن يكون متماشياً مع قيمة الناتج الناشئ عن ذلك العمل، أي انتاجية العمل (قيمة السلع أو الخدمات المنتجة لكل ساعة عمل). ومن أجل زيادة انتاجية العمل، فإن العمل يحتاج إلى أن يقرن بمستويات أعلى من رؤوس الأموال (على سبيل المثال، الميكنة الزراعية)، الذي يتطلب بدوره زيادة الاستثمار ورأس المال العامل. ويمكن استخلاص رأس المال من الأرباح المحتجزة أو عن طريق

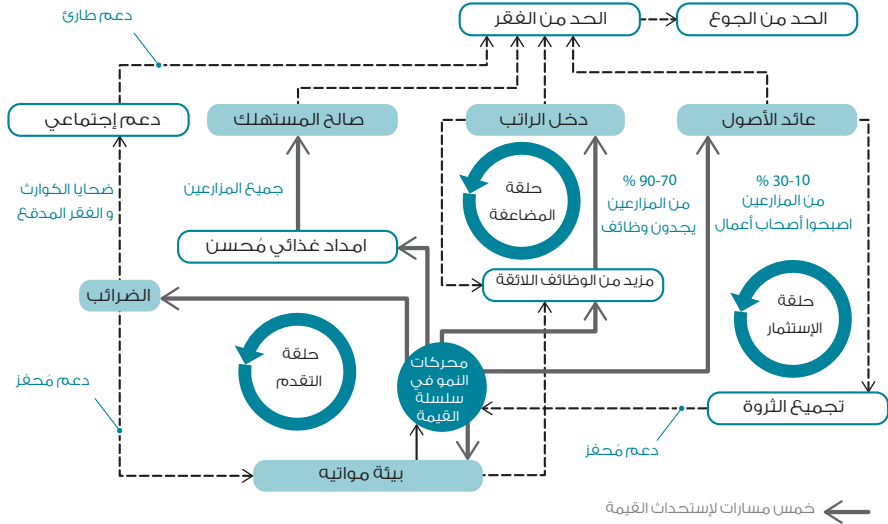
⁸ عرفت منظمة الأغذية والزراعة (2006) الأمن الغذائي بأنه ينطوي على أربعة أبعاد: الوصول (توافر الوسائل لتأمين الغذاء)، والتوافر (توافر الإمدادات الغذائية بالتنوعيات والكميات الكافية)، والانتفاع (حياة صحية من خلال نظام غذائي، مرافق صحية، الحصول على ماء نظيف ورعاية صحية)، والاستقرار (الاستمرارية في الوصول والتوافر والاستخدام). والنقطة التي يجب التركيز عليها هنا هي تيسير الوصول خاصة في التنمية طويلة الأجل والبعد المتعلق بالدوافع ومن ثم فإن الحصول على المال لشراء الطعام (أو الحق في الغذاء من خلال الحماية الاجتماعية) سوف يقود إلى الاستجابة لطلب الإمدادات التي تعالج الأبعاد الأخرى للأمن الغذائي.

3 « نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية

الإقراض، وهو الأكثر شيوعاً، من القطاع المالي المتنامي المُدار بتراكم الثروة المحلية (حلقة الاستثمار في الشكل-3).

شكل 3

نموذج تنمية سلسلة القيمة المستدامة للأغذية



يربط نموذج SFVCD سلسلة القيمة بالأمن الغذائي

ومرور الوقت، فإن زيادة إنتاجية الأيدي العاملة بالمزرعة عادة ما يصاحبها زيادة في حجم المزرعة، والموارد، بما في ذلك الأرض، والتحول من المزارع الأقل قدرة على التنافس إلى مزارع أكثر تنافساً، والاستعاضة عن العمالة الأسرية بعمالة مأجورة.

وتحول الموارد لا يعني بالضرورة انتقال الملكية (مثل الأرض حيث يمكن استئجارها وتوفير دخل للمالك). وسوف يؤدي تنامي الشركات التجارية الزراعية إلى الاعتماد بشكل متزايد على الشركات المتخصصة للقيام بكل من عملياتهم الزراعية (مثل موردي عوامل الإنتاج وخدمات إعداد الأرض)، وتسويق انتاجهم (مثل المنتجين الصناعيين والمجهزين للأغذية والميسرين أو الوسطاء). وهذا يتيح فرصاً عديدة من أجل تطوير المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

ويعكس هذا التحول حقيقة أن المزارعين من ذوي الحيازات الصغيرة هم مجموعة غير متجانسة، تتراوح ما بين أولئك الذين تكون الزراعة بالنسبة إليهم بمثابة أعمال تجارية يسعون من خلالها للتوسع في الاستثمار، وبين هؤلاء الذين يشترون من الأغذية أكثر مما يبيعونه (المشتريين الصافين للأغذية)، ومزارعي الكفاف التي تعتبر الزراعة بالنسبة لهم جزءاً من إستراتيجية البقاء على قيد الحياة أو كسبيل للعيش، أي إستراتيجية انتقالية صوب إيرادات أكثر تخصصاً وأكثر موثوقية.

ولابد من الإقرار بأن الزراعة التجارية هي شكل من أشكال الأعمال الحرة وأن جزءاً صغيراً فقط من صغار المزارعين (ربما يبلغ 10% - 30) يكون من المتوقع أن ينجحوا كأصحاب مشاريع في السلاسل الغذائية التنافسية.



2-3 « الدخل من الرواتب: إيجاد فرص عمل لائقة»

يمكن أن تزيد الأجور في سلسلة القيمة للأغذية حينما تزيد إنتاجية الأيدي العاملة بالمزرعة، وعندما يتم إضافة مزيد من القيمة إلى المواد الخام الزراعية الأولية بما ينعكس على أنشطة مراحل التصنيع اللاحقة، إلا أنه في نفس الوقت سوف يتطلب الأمر وجود عمالة أقل لإنتاج المزيد من الغذاء (من الناحية النسبية)⁹. وفي نهاية المطاف، قد تضطر أغلبية صغار المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة (ربما 70-90 في المائة) إلى الخروج من دائرة الفقر من خلال تأمين العمل اللائق خارج قطاع الزراعة¹⁰.

وسوف يؤدي ذلك إلى تحرير العمالة الزراعية، التي لابد وأن يتم الاستحواذ عليها من خلال زيادة فرص العمل الوظيفية في مكان آخر:

« مع مقدمي الدعم؛

« في أنشطة المراحل اللاحقة في سلسلة القيمة للأغذية، حيث تكون القيمة المضافة أكبر ما يمكن؛

« في سلاسل القيمة لغير الأغذية؛

« التوظيف الذاتي / الأعمال الحرة.

وفي حين أن العديد من هذه الفرص الوظيفية تظهر في المناطق الريفية حيث توجد المزارع التجارية والمنشآت الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، إلا أن معظم فرص العمل الجديدة يكون في المناطق الحضرية (في المشاريع الزراعية الكبيرة، ولدى تجار الجملة وتجار التجزئة للمنتجات الغذائية، والصناعات غير الغذائية). وفي كلا الموقعين، لاسيما المواقع الريفية فإن أصحاب المشاريع في سلسلة القيمة والعمال الذين يستأجرونهم سوف ينفقون دخولهم المرتفعة على المنتجات والخدمات، التي سيكون الكثير منها مُقدم عن طريق التوظيف الذاتي، أي الأعمال الحرة التي تتم لحسابهم الخاص (حلقة المضاعفة في شكل-3). وينبغي، قدر المستطاع، أن يُدار هذا التحول الهائل من الزراعة إلى الصناعات الأخرى على أساس أنه عملية تدريبية ومطرّدة يكون فيها التعليم (لاسيما التدريب المهني)، والتنقل والتطوير الحضري بمثابة عناصر جوهرية لا غنى عنها.

3-3 « الضرائب: التقدم الاقتصادي والاجتماعي»

مع تطور سلاسل القيمة، فإنها تصبح أكبر وأكثر ربحية وذات طابع رسمي على نحو أكبر. وهذا يزيد القاعدة الضريبية، وبالتالي يؤدي إلى حدوث تحسينات في البيئة التمكينية، بما في ذلك التعليم، والبنية التحتية الحضرية، ومزيد من الاستدامة فيما يتعلق بالناحية المالية. وحيث أن إيرادات الضرائب يتم تحصيلها إلى حد كبير من القيمة المضافة في سلاسل القيمة، فإن تطوير سلسلة القيمة يساهم أيضاً بشكل ملموس في تمويل شبكات الأمان لأولئك الذين يفقدون مصدر رزقهم أو تصيبهم الكوارث الطبيعية أو التي يتسبب فيها الإنسان (الدعم الاجتماعي).

⁹ هذا يدخل في صميم تقسيم العمل كمصدر للنمو الاقتصادي. الغذاء هو المنتج الوحيد الذي لا يمكننا العيش بدونته حتى في الأجل القصير، وبالتالي فإن توفيره أمر جوهري. إلا إذا كانت هناك تحسينات في الإنتاجية الغذائية، بحيث يصبح شخص واحد قادر على إنتاج الغذاء لأكبر عدد من الناس، حينئذ يمكن للأخريين أن يتخصصوا في منتجات أخرى، أو في تأدية الخدمات أو في إدارة الدولة.

¹⁰ تُعرف منظمة العمل الدولية العمل اللائق بأنه عمل منتج بالنسبة للمرأة والرجل في ظروف من الحرية والإنصاف، والأمن، والكرامة الإنسانية. وهو ينطوي على فرص للعمل تكون منتجة وتقدم الأجر العادل؛ وتوفر الأمن في أماكن العمل، والحماية الاجتماعية للعمال وأسره؛ وتقدم إمكانات التنمية الشخصية، وتشجع التكامل الاجتماعي، وتعطي الناس حرية التعبير عن اهتماماتهم، وتنظيم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم؛ وتضمن تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة للجميع (منظمة العمل الدولية 2007).

وإنطلاقاً من الإرادة السياسية وروح المبادرة لمباشرة الأعمال، فإن تطوير القطاع الخاص والقطاع العام جنباً إلى جنب، مع الشراكات بين القطاعين العام والخاص سوف تعمل على توفير حلول عملية تتسم بالكفاءة وآليات للتنسيق تتسم بالفاعلية.

بالإضافة إلى الجدارة المالية والتجارية، فإن استدامة سلاسل القيمة للأغذية تعتمد على تنفيذ الآليات المؤسسية التي تؤدي إلى توزيع أكثر عدلاً لصافي الدخل (أو القيمة المضافة) الناشئة عن سلسلة القيمة، وإلى تقليل استخدام الموارد غير المتجددة والحد من التأثير عليها.

وتشمل آليات تحقيق التوزيع العادل لفوائد سلاسل القيمة السياسات المتعلقة، على سبيل المثال، بالعمالة بالمأجورة وبتسجيل الأصول (مثل سندات ملكية الأراضي). وتتضمن المؤسسات المعنية بتخفيف الأثر على الموارد غير المتجددة ادخال المعايير البيئية، والحوافز الضريبية، وأسواق السلع والخدمات البيئية (مثل سوق أرصدة انبعاثات الكربون المسموح بها).

ومع ارتفاع مستويات الدخل، فإن الآثار الاجتماعية والبيئية للنظام الغذائي تصبح أكثر أهمية للمستهلكين والحكومات، حيث يتم دمجها أكثر فأكثر في وقت لاحق في نماذج الأعمال التجارية وتكاليف الانتاج الغذائي (حلقة التقدم في الشكل-3).

وفي نهاية الأمر، وفي ظل إقتصاد متقدم النمو، ينبغي أن تكون جميع الأسر المعيشية قادرة على تحقيق إيرادات صافية من وظائف أو أنشطة الأعمال الحرة وتنظيم المشاريع التي لا تسمح لهم فقط بأن يكونوا آمنين من الناحية الغذائية بل أيضاً توفر الدخل التي تسمح لهم بالعيش بشكل مريح، وإرسال أطفالهم إلى المدارس، ودفع تكاليف السكن والاحتياجات الطبية، والتعامل مع ارتفاع اسعار السلع الغذائية دون حدوث الجوع.

في البداية، وفي المقام الاول سوف يركز نهج تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية على تحسين الكفاءة التي تؤدي إلى تخفيض أسعار الأغذية، وزيادة توافرها، وبالتالي السماح للأسر المعيشية أن تشتري المزيد من الطعام. ومع ذلك، فإن زيادة دخل هذه الأسر المعيشية يجعلهم يميلون إلى انفاق المزيد من الأموال على المنتجات الغذائية ذات القيمة الأعلى (أي لتحسين القيمة الغذائية، أو لمزيد من الراحة، أو وفقاً لتصورهم) بدلاً من زيادة كمية الطعام التي يستهلكونها.

وهذا التغيير في طلب المستهلك يصبح بدوره محركاً أساسياً للابتكار واستحداث قيمة في كل مستوى من مستويات السلسلة الغذائية، مما يؤدي إلى التحسين المستمر في الامدادات الغذائية وزيادة المنافع للمستهلك.

4-3 « مغالطات حول سلسلة الأغذية

يعرض نموذج تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية عدداً من المغالطات أو المفاهيم الخاطئة، بشأن تطوير هذه السلاسل الغذائية.



يربط نموذج
SFVCD

سلسلة القيمة
بالأمن الغذائي



المغالطة 1

هناك إدعاء خاطئ بأن كل صغير جميل؛ والتحضر يُعد مشكلة؛ وأنة يجب الحفاظ على الحيازات الزراعية الصغيرة

معظم المواد الغذائية في البلدان النامية يقوم بإنتاجها المزارعون من ذوي الحيازات الصغيرة (على سبيل المثال، تشير التقديرات إلى أن 90 في المائة من الغذاء في افريقيا ينتجه صغار المزارعين). حيث أن العلاقة العكسية بين حجم المزرعة ونتاجية الارض تحظى بتأييد ساحق بالعديد من الدراسات [مثل Berry and Cline, (1979), وCornia (1985), وCarter (1984), وHeltberg (1998)].

ويستخدم صغار المزارعين من ذوي الحيازات الصغيرة الأرض لأغراض عديدة في آن واحد (مثل زراعة محاصيل متعددة وتربية الحيوانات الصغيرة). وهذا يعمل على زيادة وتنوع المزايا والمنافع لكل وحدة من الأرض، وفي الوقت نفسه تقليل الضغط علي الموارد الطبيعية فيما يتعلق بزراعة المحصول الواحد علي نطاق واسع. كما يستخدم أيضاً صغار المزارعين من الذين تنقصهم التقود كيمواويات زراعية أقل، ومزيد من المدخلات الزراعية الطبيعية، وأيدي عاملة أكثر مما لدي كبار المزارعين التجاريين، ما يساعد على أن تظل البصمة البيئية لهم محدودة، أي تقلص الأثر البيئي.

وهناك العديد من صغار المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة من بين أفقر الفقراء؛ وكثير منهم يرحلون وهم في حالة من البؤس الشديد إلى المناطق الحضرية بحثاً عن حياة أفضل، مما يشكل ضغطاً علي الخدمات والمرافق. ويبدو أن هذه الحقائق تشير إلى أن تحسين زراعات أصحاب الحيازات الصغيرة، يمكن أن يسهم بشكل كبير في الحد من الفقر.

ومع ذلك، فإن هذا الاستنتاج يعيبه الافتقار إلى الجدارة، وخلطه بين التطوير والأهداف الاجتماعية، وذلك بسبب:

أولاً، يستهلك أصحاب الحيازات الصغيرة جزءاً كبيراً من المواد الغذائية التي ينتجونها، والتي تعكس الظروف الاقتصادية الخطيرة، وليس فرصاً اقتصادية. وحتى في البلدان التي يقوم أصحاب الحيازات الصغيرة فيها بإنتاج معظم الغذاء، فلا يتم تسويق سوى جزء صغير من تلك الأغذية التي ينتجها صغار المزارعين.

ثانياً، لا تكون المزارع الصغيرة ولا المزارع الكبيرة هي دائماً الخيار الأفضل من الناحية التجارية. بل هناك نطاق من الحجم الأمثل للمزارع، الذي يعتمد علي طبيعة المحاصيل، والبيئة الطبيعية، وهيكل نظام الأغذية الزراعية. وعلاوة على ذلك، والأكثر أهمية من حيث الحد من الفقر، فإنه ليست كفاءة الأرض، التي تُعد هنا هي المقياس الرئيسي للداء، وإنما انتاجية اليد العاملة من حيث قيمة الناتج لكل وحدة من العمل. ولا يقتصر تحديد قيمة الناتج فقط على الحجم، بل أيضاً على قدرة البيع بسعر جيد. وبالنسبة لصغار المنتجين، فإن هذه القدرة ستضعف بسبب تكاليف هذه الصفقات التجارية العالية، وقوة السوق المنخفضة، ومحدودية فرص الحصول على التمويل، والخدمات والبنية التحتية. وبينما يمكن التغلب على هذه العيوب في المزارع الصغيرة جزئياً من خلال العمل الجماعي، فهناك حد أدني لحجم العمليات، التي تختلف باختلاف السلع. والتي تكون الجدوى التجارية دونها غير واقعية. وهناك الكثير من صغار المزارعين ذوي الحيازات الصغير في البلدان النامية اليوم يقعون تحت حد عتبة هذا الحجم.

ثالثاً، الطابع غير الرسمي لمعظم زراعات الحيازات الصغيرة يجعل انفاذ المعايير البيئية شبه مستحيل، مما يُضعف الإحساس بوجود صورة أكثر إضراراً للزراعات في الحيازات الصغيرة. وتُكتسب هذه الصورة الخضراء عادة على حساب انخفاض انتاجية العمل، وبالتالي انخفاض الدخل وإرتفاع مستويات الفقر.

رابعاً، يمكن أن توفر المناطق الحضرية المزيد من فرص العمل، وزيادة الكفاءة في تقديم الخدمات العامة (مثل التعليم، والرعاية الصحية، والمرافق) عنها في المناطق الريفية. وتُعد الفرص المتاحة للأسر المعيشية الفقيرة في المناطق الريفية للهروب من قبضة الفقر محدودة، حتى لو كان النمو الزراعي وأثاره الممتدة تتيح فرص عمل¹¹ جديدة ومجزية بصورة أكبر، ومن ثم فإن جهود التطوير وبرامج الحد من الفقر يجب أن تستثمر التطوير الحضري علي نحو أسرع وأكثر فعالية بحيث تعمل علي إيجاد فرص عمل مجزية في المناطق الحضرية، والجمع بينها وبين الاستثمارات التي تساعد فقراء الريف لتأمين هذه الوظائف. وحيثما يمكن أن تكون هذه الاستثمارات تنافسية، ينبغي أن تتطور الصناعات الزراعية في المناطق الريفية أو بالقرب من المراكز الحضرية الجديدة أو القائمة (من خلال تطوير مجمعات المواد الغذائية، على سبيل المثال). حيث أن هذا يعمل علي إيجاد فرص عمل في المناطق الريفية و/أو الحضرية في آن واحد، ويزيد الطلب على المواد الأولية الزراعية.

وفي نهاية المطاف، فإن زراعات الحيازات الصغيرة التقليدية لن تكون قادرة علي تحقيق مستويات عالية من انتاجية العمل لأنها تتسم بعدم كفاية رأس المال، وتستمد قدرتها التنافسية من العمالة الأسرية المنخفضة التكلفة. وفي حين أن صغار المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة يعتبرون جزءاً من الحل في المراحل الأولى للتطوير (وفي المستقبل القريب)، وبالتالي فإن الهدف النهائي ليس ضمان بقائهم علي قيد الحياة، ولكن لتسهيل تحول البعض منهم ليصبحوا من كبار المزارعين بدرجة كافية، وقادرين علي العمليات الزراعية المجدية تجارياً، ومساعدة الآخرين للتحول بعيداً عن الزراعة تماماً.

وتختلف النسبة المئوية للتوزيع فيما بين هاتين المجموعتين حسب الموقع، وحسب مرحلة التطوير وتبعاً للسلع الأساسية. ومع ذلك، فإن أي محاولة، في ظل استراتيجية "عدم التخلي عن أي مزارع" ترمي للحفاظ على جميع المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، أو حتي أشد المزارعين فقراً في المناطق الزراعية وفي المناطق الريفية، قد تعمل علي تخفيف حدة الفقر إلى حد كبير، ومن ثم استدامة القضاء علي الجوع. وهناك خط رفيع بين مساعدة صغار المزارعين للبقاء علي قيد الحياة في المدى القصير وإطالة أمد معاناتهم من البؤس علي المدى الطويل. ولا يهدف نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية إلى الحفاظ علي زراعة الحيازات الصغيرة فحسب، بل يُعد قاعدة عريضة لإيجاد فرص العمل، ونمو الدخل وتراكم الثروات.

المغالطة 2

يمكن أن يساعد تطوير سلاسل القيمة للأغذية أقلية صغيرة فقط من المزارعين، لذلك نحن بحاجة إلى أن ننظر إلى ما هو أبعد من تطوير سلسلة القيمة

هناك اثنان من المفاهيم الخاطئة عن طبيعة تطوير سلسلة القيمة تُعد أساس هذه المغالطة:

[1] لا ينطبق مفهوم سلسلة القيمة للأغذية فقط علي منتجات الأغذية الزراعية ذات القيمة العالية المعدة لأسواق التصدير أو المتاجر الكبيرة (السوبر ماركت) التي تضع معايير صارمة. بل انه ينطبق علي أي منتج من الأغذية الزراعية وأي سوق. وتتعرض الأسواق غير الرسمية للأغذية الأساسية، التي تضم أعداداً كبيرة من صغار المزارعين لنفس الضغوط البيئية (مثل التكلفة وطلبات المستهلك) كما في الأسواق الرسمية، وبالتالي كما هو الحال في سلاسل القيمة للأغذية ذات القيمة العالية، يجب أن تُستمد من إستراتيجيات التحسين المستندة إلى السوق.

11 هذا يعكس توصيات من تقارير التنمية العالمية في 2009 و 2013 (البنك الدولي 2009 و 2013).



يعرض نموذج
SFVCD
عدداً من
مغالطات
السلسلة
الغذائية



نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية

2 لا تعود القيمة المضافة التي يتم انشاؤها في سلاسل القيمة للأغذية على أصحاب الحيازات الزراعية الصغيرة فقط بوصفهم مزارعين أساسيين بل أيضاً، تعود على سبيل المثال، على أصحاب الأعمال في مراحل الانتاج اللاحقة، والباحثين عن فرص عمل، والمستهلكين، والمستفيدين من برامج الدعم الممولة من الضرائب. وبالنسبة لكثير من صغار المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة، خاصة مزارعي الكفاف، وبالتأكيد فقراء الريف المعدمين الذين لا يملكون أرضاً، فإن هذه المسارات الأخرى للخلاص من الفقر تُعد أكثر أهمية وإستدامة من زراعة أرض يملكونها.

ورغم أن تطوير سلاسل القيمة للأغذية لا يمكن أن يشمل جميع أو حتي معظم المزارعين (من أصحاب الحيازات الصغيرة) الحاليين في بلد معين، إلا أنها لا تزال تمثل الحل الرئيسي المستدام على المدى الطويل للتخفيف من وطأة الفقر وسط هذه الفئة المستهدفة.

وهذا لا يعني أن تطوير سلسلة القيمة يمكن أن يحل جميع القضايا. لذا فهناك حاجة لبرامج إيمائية تكميلية من شأنها أن تركز على مجالات اخري غير سلاسل القيمة، علي سبيل المثال، لتحفيز الاستثمار علي توليد فرص العمل "المشاريع الجانبية" (مثل الخدمات الاستهلاكية وتوريد الأغذية لذوي الدخل الكبيرة)، لمساعدة أفقر الفقراء أو لمواجهة التحديات البيئية. وكذلك الاستناد إلى الفرضية الرئيسية التي تشير إلى أن برامج التطوير موجهة تحديداً نحو تيسير التحسينات القابلة للاستمرار من الناحيتين التجارية والمالية من النظام الغذائي. وعلى ذلك فإن غياب مثل هذه المقومات يعني أن إستراتيجية الدعم الاجتماعي لا تكون مستدامة وهذا لا يصلح سوى خلال المراحل الانتقالية المؤقتة فقط (على سبيل المثال، خلال مراحل حماية "الصناعات الناشئة أو الوليدة") أو في حالات الطوارئ.

المغالطة 3

مشكلة انعدام الامن الغذائي يمكن حلها في إطار النظام الغذائي

نظراً لأن الجوع هو في الأساس مشكلة إقتصادية، فإن حلها يقتضي أن يزيد صافي دخل الفقراء. وتحقيق هذا يعتبر شبه مستحيل من خلال الزراعة والتصنيع الغذائي وحدهما. ولكن إذا عمل جميع المزارعين على زيادة الانتاج بشكل كبير وتسويق منتجاتهم، فمن المرجح أن يفوق العرض الطلب الفعلي، مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار بشكل جوهري والفاقد من الأغذية.

وهناك إستثناءات ممكنة (مؤقتة) لهذا، تتمثل في المنتجات التي يمكن تصديرها بسهولة أو التي توجد من أجلها أسواق جديدة و/أو أسواق تشهد نمواً سريعاً (علي سبيل المثال، المنتجات ذات القيمة المضافة الأعلى لتلبية احتياجات الطبقة الوسطي المتنامية بسرعة). وإذا كان المزارعون ينتجون فقط ما يكفي لسد احتياجاتهم الغذائية الخاصة بهم، ولا يقومون بتسويق منتجاتهم، فإنهم لن يحصلوا على أي دخل اضافي يحتاجونه لتمويل الاستثمارات اللازمة لزيادة إنتاجيتهم.

وعلى ذلك لابد أن يسير تطوير سلاسل القيمة للأغذية جنباً إلى جنب مع تطوير سلاسل القيمة الأخرى التي تحدد بوضوح فرص نمو السوق، والتي يمكن أن تخلق أعداداً كبيرة من فرص العمل اللائق. ومع ذلك، إذا كان تطوير الجزء المتعلق بما بعد الحصاد في سلاسل القيمة للأغذية (بين الحصاد والاستهلاك)، شامل بما فيه الكفاية فسيكون له في المراحل الأولى أوسع الأثر، نظراً لتأثيره المباشر على طلب المواد الزراعية الخام وعلى عدد الأسر المعيشية المرتبطة بالزراعة.

3-5 « نموذج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية: الخلاصة و الاستنتاجات

يحدد نموذج التطوير العام الوارد في هذا القسم تحديدين رئيسيين، الأول هو الحاجة إلى فهم الأسباب الجذرية للمشاكل، ونقاط القوة الرئيسية والنهج التي من شأنها أن تحقق أكبر تأثير لسلسلة القيمة المحددة في بلد معين. والثاني يتمثل في كيفية الجمع بين قدرات القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني في شراكة فعالة ("المثلث الذهبي") الأمر الذي من شأنه في نهاية المطاف أن يضع المال في جيوب فقراء الريف والطعام على موائدهم.

ويعرض الفصل الرابع عشرة مبادئ أساسية لمواجهة هذه التحديات في تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية.



يعرض نموذج

SFVCD

عددا من

مغالطات

السلسلة

الغذائية

المبادئ العشرة الأساسية في
تطوير سلسلة قيمة مستدامة
للأغذية





يدعو نموذج تطوير سلسلة القيمة الوارد ذكره في الفصل الثالث إلى نهج معين لتحليل الوضع القائم بشأن سلسلة القيمة للأغذية، ووضع إستراتيجيات وخطط للدعم وتقييم الأثر الإنمائي.

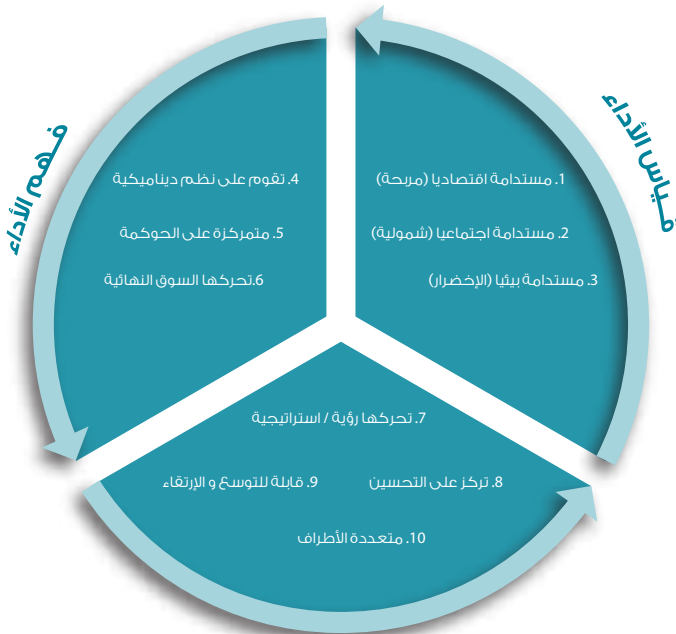
وهذا النهج ليس مجرد وضع قوائم طويلة للقيود التي غالباً ما تكون معروفة جيداً ثم يُوصي بمعالجتها واحدة تلو الأخرى. وإنما يتكون هذا النهج من بلورة رؤية أصحاب الشأن لسلسلة القيمة، وتحديد أهم مجموعة من العوائق المترابطة ذات الصلة واسناد الأولوية لها، ثم وضع إستراتيجيات تطوير متكاملة وخطط عملية للتطوير الذي يخلق التعاون والتآزر الأمر الذي من شأنه أن يحقق بشكل واقعي رؤية أصحاب المصلحة فيما يتعلق بسلسلة القيمة¹².

وفي تحليل سلسلة القيمة يتم الاسترشاد بالإطار الشامل لنهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية الوارد في القسم 2-3، الخاص بإطار سلسلة القيمة المستدامة للأغذية. ويعتمد قياس أداء سلسلة القيمة قبل وبعد التحسين على أساس المفاهيم المتعددة الأبعاد للقيمة المضافة والاستدامة.

وبالرغم من أن كل سلسلة للقيمة للأغذية هي فريدة في نوعها، ولها خصائص معينة تتطلب استراتيجيات للتحسين مصممة خصيصاً لتناسب تلك الخصائص، إلا أن هناك عشرة مبادئ مترابطة تعزز كل الجهود الإنمائية في سلاسل القيمة للأغذية (الشكل 4).

شكل 4

مبادئ تنمية سلسلة القيمة المستدامة للأغذية



تحسين الأداء

المصدر: المؤلف

¹² للحصول على مثال لهذا النهج يتعلق بإصلاح السياسات الاقتصادية، أنظر (Hausman, Rodrik and Velasco, (2005).

المرحلة الأولى من نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية هي "قياس الأداء". وهذه المرحلة تقيم سلسلة القيمة من حيث النتائج الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية التي توفرها في الواقع فيما يتعلق بالرؤية الأولية لما يمكن أن تقدمه في المستقبل (المبادئ 1 و 2 و 3). وينبغي أن تستهدف جهود هذا النهج سلاسل القيمة التي بها أكبر فجوة بين الأداء الفعلي والمُحتمل.

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء

المرحلة الثانية من نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية هي "فهم الأداء". وهذه المرحلة تحدد العوامل المُحرّكة الأساسية للأداء (أو الأسباب الجذرية لضعف الأداء) مع الأخذ في الاعتبار ثلاثة جوانب رئيسية: كيف يرتبط أصحاب الشأن مع بعضهم البعض ومع أنشطتهم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الطبيعية (المبدأ 4)؛ وما الذي يوجه سلوك أصحاب المصلحة الفردي في تعاملاتهم التجارية (المبدأ 5)؛ وكيف يتم تحديد القيمة في الأسواق النهائية (المبدأ 6).

المرحلة الثالثة، يتمثل نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية في "تحسين الأداء". وهذه المرحلة تتبع تسلسل منطقي من الإجراءات: التطوير، بناء على التحاليل التي أجريت في المرحلة الثانية، وضع رؤية محددة وواقعية مرتبطة بإستراتيجية أساسية لتطوير سلسلة القيمة التي يوافق عليها أصحاب الشأن (المبدأ 7)؛ واختيار أنشطة التحسين والتطوير والشراكات المتعددة الأطراف التي تدعم الاستراتيجية، ويمكنها تحقيق حجم التأثير المُتوخى (المبادئ 8 و 9 و 10).

يتم بعدئذ تكرار الدورة، بدءاً من إجراء تقييم أثر الجهود المبذولة لتحسين الأداء

تتناول الأقسام التالية هذه المبادئ العشرة بالشرح بقدر من التفصيل، مع توضيح كل منها باستخدام أمثلة نموذجية للحالات. واختبرت الحالات لتحقيق أقصى قدر من التنوع حيث تناولت عشر سلع متنوعة، بما في ذلك، أمثلة من حيوانات المزرعة، ومصايد الأسماك، وزراعة المحاصيل، من عشر دول عبر ثلاث قارات. ورغم أن جميع الحالات لم تكن مؤهلة تماماً لتكون كأمثلة لحالات سلاسل القيمة المستدامة للأغذية، نظراً لأن واحداً أو أكثر من أبعاد الاستدامة ربما لم يكن قد تم تناوله بعد على نحو كامل، إلا أن الاختيار وقع على كل منها لأنها توضح مبدأ معين بشكل جيد.

1-4 « قياس أداء سلاسل القيمة للأغذية - مبادئ الاستدامة

تتعلق المبادئ الثلاثة الأولى التي يقوم عليها تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية بقياس أداء سلسلة القيمة من منظور "خط القاعدة الثلاثي"، الذي يشمل الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية¹³. وهذه الأبعاد الثلاثة مميزة ولها نظام طبيعي من حيث التوقيت والأولوية:

[1] من حيث الاستدامة الاقتصادية (المنافسة، ومقومات الاستثمار التجارية، والنمو)، ينبغي أن يوفر نموذج سلسلة القيمة المطور أرباحاً أو دخول أكبر (أو على الأقل لم تنخفض) بالنسبة للوضع الراهن لكل من أصحاب الشأن، كما ينبغي أن تستمر على مدار الوقت. وما لم يستفيد جميع أصحاب المصلحة على مدى سلسلة القيمة، فإن النموذج لن يدوم حتى على المدى القصير.

[2] أما من حيث الاستدامة الاجتماعية (الشمولية، والانصاف، والقواعد الاجتماعية، والمؤسسات والمنظمات الاجتماعية)، فينبغي أن يولد نموذج سلسلة القيمة المُحدث قيمة إضافية (أرباح إضافية ودخل من الأجر بشكل خاص) بحيث تعود بالفائدة على أعداد كبيرة بما فيه الكفاية من الأسر المعيشية الفقيرة، ويتم توزيعها بالتساوي على مدى السلسلة (بما يتناسب مع القيمة المضافة التي تم استحداثها)،

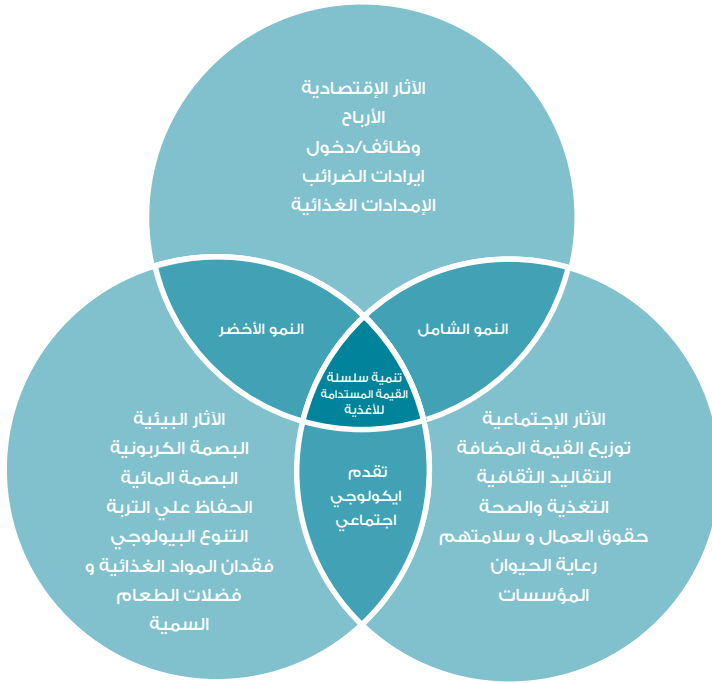
13 المصطلح "مبادئ سلاسل القيمة المستدامة للأغذية" ليس جديداً؛ أنظر على سبيل المثال، (Ikerd, 2011).



وليس لديها آثار قد تكون غير مقبولة اجتماعياً. وهذا يعني أن كل أصحاب المصلحة (المزارعون والمنتجون الصناعيون والمجهزون، صغاراً وكباراً، نساء ورجالاً، وما إلى ذلك) يجب أن يشعروا بأن لهم نصيباً عادلاً (عملية رابحة لكافة الأطراف)¹⁴، ولا توجد ممارسات مثيرة للاعتراض اجتماعياً مثل ظروف العمل غير الصحية، وعمالة الأطفال، وإساءة معاملة الحيوانات أو انتهاك التقاليد الثقافية الراسخة. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن النموذج لن يكون مستداماً في الأجل المتوسط.

شكل 5

الإستدامة فى تنمية سلسلة القيمة المستدامة للأغذية



المصدر: المؤلف

3 وفيما يتعلق بالاستدامة البيئية، فإن نموذج سلسلة القيمة المطور ينبغي أن يولد قيمة إضافية دون استنفاد الموارد الطبيعية بشكل دائم (المياه والتربة والهواء والنبات والحيوان وما إلى ذلك). وإذا لم تكن هذه هي الحالة، فإن النموذج لا يكون مستداماً على المدى الطويل.

وعلى الرغم من أنه يتم التعامل هنا مع هذه الأبعاد الثلاثة للاستدامة كل على حدة بهدف التوضيح، إلا أنها في الممارسة العملية تتداخل، وفي بعض الحالات ستكون هناك حاجة إلى المبادلات بينهم (الشكل 5-). على سبيل المثال، معايير السوق الآخذة، في التطور وقياساتها، غالباً ما تنطوي على أبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية؛ وما لم يتم معالجة هذه الجوانب الثلاثة (كما هو محدد في المعيار) بشكل صحيح في آن واحد من البداية، فإن الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة قد لا تكون قادرة على دخول السوق. وفي الممارسة العملية، فإن بعض التقنيات الخضراء (مثل الزراعة الحافظة للموارد) ربما تكون أكثر ربحية من تقنيات أقل ملائمة للبيئة، في حين أن تقنيات أخرى قد تقلل من الأرباح (مثل استخدام مصادر الطاقة البديلة).

¹⁴ العملية التي ترمي لنتائج أفضل، ربما لا تتبع دائماً خط مستقيم لكل من أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة، بل تمر بتراجع في البداية مرتبط بالاستثمار والتعلم قبل الانطلاق.

وعلاوة على ذلك، فقد أصبح تحسين الاستدامة الاجتماعية والبيئية هدفاً إستراتيجياً على نحو متزايد لشركات الأغذية الزراعية لأنه يحدد الوصول للسوق (الامتثال للمعايير) وربما يعمل على زيادة القدرة التنافسية (التمايز السوقي). وعلى هذا النحو، فإن زيادة الاستدامة الاجتماعية والبيئية يمكن أن تؤدي إلى سبل جديدة لزيادة توليد القيمة في سلسلة القيمة للأغذية.

المبدأ 1 :

ينطوي تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية على الاستدامة الاقتصادية

ضمان الاستدامة في سلسلة القيمة للأغذية يبدأ بتحديد الفرص الكبيرة لإضافة قيمة اقتصادية

تركز الجهود الرامية إلى ضمان الاستدامة الاقتصادية على القيمة المضافة التي تم انشاؤها عبر سلسلة القيمة. وهذه القيمة المضافة (أرباح إضافية، دخول، إيرادات، ضرائب، وفائض المستهلك) لابد وأن تكون إيجابية لكل عامل في سلسلة القيمة الممتدة الذي من المتوقع أن يتغير سلوكه من أجل خلق قيمة إضافية. وهناك استثناء محتمل لهذا هو مؤسسات القطاع العام ومنظمات المجتمع المدني المشاركة كجهات فاعلة ومقدمي الخدمات في بعض سلاسل القيمة الموسعة للأغذية. ونظراً لدورهم الاجتماعي، فإن هذه المنظمات قد تسهل الارتقاء في سلسلة القيمة دون الحصول على جزء من القيمة المضافة. ويمكن أن يعتبر هذا استدامة إذا توافر التمويل الحكومي بصفة دائمة، أي أنها تمثل عنصر متكرر من الميزانية العامة السنوية القابلة للاستمرار من الناحية المالية. حيث لا يمكن الالتزام بالموارد العامة على نحو دائم، وأي إرتقاء يعتمد على التمويل العام فهو بشكل واضح ليس مستداماً، وربما يحدث في الواقع أن يكون له أثر سلبي لأنه يقوض ثقة الجهات الفاعلة في فرص النمو.

وحيث يتم تحديد القيمة في الإطار التنافسي للسوق النهائي (سوق المستهلك)، فإن هذه القيمة يمكن أن تُستمد من أي جانب يكون المستهلك على استعداد لدفع الثمن من أجله مثل الجودة أو النكهة الأفضل، أو علامة تجارية أو التغليف أو منشأ مُعين أو منتج عضوي.

وفي الوقت نفسه، يمكن أن تُستمد قيمة إضافية من إنتاج منتج غذائي بكفاءة أكبر، على سبيل المثال، عن طريق تقليل الخسائر المادية العينية، وتحسين المعدات وزيادة حجم الإنتاج، وبيع المنتجات بنفس السعر قبل رفع مستوى الكفاءة. ويمكن أن تدعم هذه التحسينات في الكفاءة إنتاج مواد غذائية منخفضة السعر تستهدف المستهلكين الأكثر فقراً والأكثر حساسية لزيادة الأسعار.

وتبعاً لمستوى المنافسة في السوق، فإن المستهلكين سوف يلتقطون مباشرة جزءاً من القيمة المضافة، فقد تكون أسعار السوق أقل بشكل كبير من أسعار المستهلكين الذين هم على استعداد أن يدفعوا في سلاسل القيمة للأغذية المُحسنة (فائض المستهلك).

وكما لوحظ في القسم 1-2 الخاص بتحديد المفهوم، أن أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة يلتقطون القيمة المُضافة بأربعة طرق:

- 1] كزيادة في أرباح الشركات، أو على نطاق أوسع كعائدات المالكين الأصول، بما في ذلك عائدات المدخرات، والإيجارات من تأجير الأراضي؛
- 2] كزيادة أجور العمال من خلال المزيد من الوظائف المنتجة؛
- 3] كزيادة الإيرادات الضريبية للحكومة؛
- 4] كزيادة قيمة المال للمستهلكين الذين يشترون المواد الغذائية.

المرحلة 1:
قياس الأداء

المرحلة 2:
فهم الأداء

المرحلة 3:
تحسين الأداء



المبدأ 1 :

ينطوي تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية
على الاستدامة
الاقتصادية



وهناك بُعد خامس للقيمة المضافة، أي الآثار الإيجابية أو السلبية على البيئة (العوامل الخارجية)، ورغم أن معظمها يتصل بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، إلا أن لديها أبعاداً اقتصادية أيضاً، على سبيل المثال تأثيرات الدخل على الأسر المعيشية أو الأفراد خارج سلسلة القيمة.

والاستدامة في سلاسل القيمة للأغذية هي مفهوم ديناميكي. فتوليد القيمة المضافة ليس تحولاً لمرة واحدة يتبعه توازن على مستوى أعلى، بل تُوضع في موضع الحركة أو تسريع عملية النمو والتحول الهيكلي. فزيادة الدخل، ورفع مستوى جودة المنتج، وتخفيض الأسعار تنشط الطلب على المنتجات الغذائية. وبالتالي فلا بد وأن يتم تقييم الاستدامة بطريقة ديناميكية، أي ليس فقط من حيث كونها سلسلة القيمة اليوم أو في نهاية برنامج للدعم، ولكن أيضاً من حيث قدرتها على التكيف والنمو.

وتسمح زيادة عائدات الضرائب المتحصلة من الوعاء الضريبي المتنامي، للحكومات بتحسين البيئة المؤاتية للأعمال التجارية على نحو مستدام من الناحية المالية. وتعمل زيادة الأرباح إذا تم توظيفها بعناية، على تحريك حلقة التغذية المرتدة التي هي في صلب الاستدامة الاقتصادية.

إذا كانت الأرباح المتأتمية من جانب الشركات الدولية يتم عودتها إلى حد كبير من خلال التحويلات داخل الشركات بدلاً من إعادة توظيفها في بلد الاستثمار، فإن دورة النمو سوف تدور بوتيرة أبطأ بكثير. ومن ناحية أخرى، فإن وضع قيود على عودة الأرباح إلى موطنها، قد يؤدي إلى تحويل الاستثمارات المولدة لفرص العمل إلى أماكن أخرى، وهذا هو السبب في سياسات تشجيع الاستثمار التي عادة لا تضع مثل هذه القيود، أي أنها عملية موازنة.

وليس هناك شيء مثل ميزة المنافسة المستدامة في مجال الأعمال التجارية، فمجرد وجود ميزة تنافسية واحدة فإنها تفتح النافذة لظهور الفرص المتتالية، فالقدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة هو جوهر الميزة التنافسية.

ويوضح الشكل - 6 كيف، على مستوى الشركة، يمكن أن يكون نموذج النمو الاقتصادي كنتيجة لحلقة الإفادة المتبادلة من التعقيبات ابتداءً من الأداء (استحداث قيمة للعميل) إلى هيكل الإدارة / الحوكمة (على سبيل المثال، التعاقد) إلى الأرباح (وغيرها من الفوائد) إلى تطوير المستوى (إعادة استثمار الأرباح) والعودة إلى الأداء.

وعادة فإن أصحاب الأعمال الزراعية الصغيرة والصغيرة جداً في البلدان النامية، بما في ذلك المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة التجارية لا يحتفظون بسجلات مالية، حيث أن مستويات الإلمام بالقراءة والكتابة منخفضة في كثير من الأحيان. وفي الغالب فإن الجزء الأكبر من أصحاب هذه الأعمال الزراعية الصغيرة ليس لديهم سوى فكرة بسيطة غامضة عن ما تحققه من أرباح. وهذا الأمر يعمل على تعقيد تقدير ربحية واستدامة أي استثمار لتعزيز إنتاجيتهم.

المبادئ العشرة
الأساسية في تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية

الفصل الرابع

5

6

المراجع الملحق

وفي برامج تطوير سلسلة القيمة، فإن تقدير الربحية هي في كثير من الأحيان يتم إهمالها أو تقديرها بشكل خاطئ، وعادة عن طريق تحديد القيمة للعمالة الأسيية وتكاليف الأرض بصورة أقل بكثير من أسعار السوق (وغالباً ما تكون التكلفة صفر). ومع ذلك، فإن الربحية تُعدّ عنصراً أساسياً. ورغم أنه مطلب جوهري للتطوير الاقتصادي إلا أنه كثيراً ما لا يتم تقديره بشكل كامل: فالنمو يتطلب أرباحاً¹⁵.

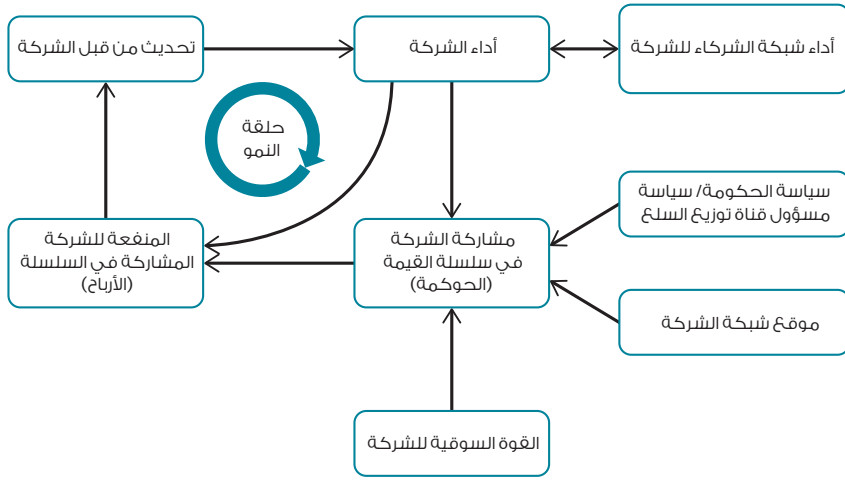
المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء

شكل 6

حلقة الإفادة المتبادلة من التعقيبات المحركة للنمو المستدام



المصدر: D. Neven, 2009

المبدأ ١:
ينطوي تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية
على الاستدامة
الاقتصادية

¹⁵ ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الأرباح قد لا تتحقق على الفور، حيث أن تكاليف الاستثمار والوقت المستغرق للإتمام بالعمليات الجديدة، ربما يكون له في البداية تأثير سلبي (منحنى التعلم).



مثال توضيحي للمبدأ 1 :

سلسلة القيمة للبطاطس في الهند



عادة في سلسلة القيمة التقليدية للبطاطس في الهند، عادة لا توجد أي حوافز للجودة وبالتالي لا توجد دوافع للمزارعين لزيادة الجودة. وعندما أرادت شركة فريتو-لاي بيبسي كولا شراء البطاطس التي تفي بمتطلبات الجودة الصارمة لإنتاج رقائق البطاطس، واجهتها التحديات. فلتلبية متطلبات جودة فريتو-لاي اضطر المزارعون إلى تبني زراعة صنف جديد من البطاطس (أتلانتا) الذي يناسب تجهيزه في رقائق، وتبني ممارسات زراعية جديدة تقوم على خليط من مدخلات مختلفة أكثر تكلفة، وأيضاً تبني ممارسات جديدة في مرحلة ما بعد الحصاد، لاسيما من حيث المناولة والفرز والتصنيف، والتخزين، والنقل.

ومن الواضح أن المزارعين سوف يتبنون هذه الأنشطة بشأن التحسين فقط إذا كانت تؤدي إلى أعمال تجارية لها مقومات الاستمرارية. وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في ولاية البنغال الغربية إلى أن زراعة البطاطس لأجل شركة فريتو-لاي أدت إلى زيادة بنسبة 20 في المائة في التكاليف المتعلقة بالتشغيل في سلسلة البطاطس التقليدية، إلا أن هذا كان يقابله عائد أعلى، أدى إلى هوامش ربح إجمالية تراوحت ما بين 50-10 في المائة أعلى من تلك الموجودة في السلسلة التقليدية، اعتماداً على غلة المحصول وأسعار السوق.

وعلاوة على ذلك، فقد استكملت الحوافز المالية من خلال عناصر لتعزيز القدرات والحد من المخاطر بموجب عقد لنظم زراعية، ونموذج أعمال تجارية الذي كانت شركة بيبسي كولا رائدة له في الهند منذ عام 2001. وقد شملت هذه العناصر: الخدمات الإرشادية التقنية المجانية؛ عمليات رصد ومراقبة مجانية للمحاصيل (أي الكشف المبكر عن الأمراض)؛ أسواق وأسعار مضمونة؛ إتاحة الائتمان للحصول على بذور البطاطس الجيدة وغيرها من مدخلات الإنتاج؛ والتأمين على أساس الطقس. ويتم تيسير النموذج من قبل الباعة والسكان المحليين الذين استأجرتهم شركة بيبسي ليكونوا بمثابة حلقة الوصل بين المزارعين والشركة.

وقد أدى هذا الجمع من الحوافز الاقتصادية إلى النمو السريع لهذه النظم، فقد إزداد عدد المزارعين من 1800 مزارع يُنتجون 12.000 طن من البطاطس في عام 2008 إلى 13.000 مزارع يُنتجون 70.000 طن من البطاطس في عام 2013. ومن المثير للاهتمام، أنه مع مرور الوقت أصبح دافع الربح أقل أهمية من الدافع للحد من المخاطر. وعلى الرغم من أن سعر الصنف "أتلانتا" كان ينخفض بين الحين والآخر إلى أقل من النصف مقارنة بالصنف التقليدي "جيوبي" (على سبيل المثال كما حدث في عام 2012)، إلا أن المزارعين استمروا في التحول إلى "أتلانتا" لأن الغلة الإنتاجية أعلى وأكثر استقراراً، ولأن أسعاره أيضاً كانت أكثر استقراراً، مما كان يؤدي إلى عائدات أكثر موثوقية. وأما البطاطس التي لا تلبى معايير الجودة لشركة بيبسي (عادة تتراوح ما بين 20-10 في المائة) كان يبيعها المزارع في السوق التقليدية.

وهناك إشارات واضحة تشير إلى أن سلسلة البطاطس التقليدية تتجه أيضاً نحو التحديث، وعلى الأرجح في جزء منها كنتيجة لإمتداد التأثير من تطوير النظم مثل شركة بيبسي كولا. ويشمل هذا التحديث تزايد تطبيق تكنولوجيا التخزين البارد بتكلفة ميسورة (مرتبط بتمديد شبكة الكهرباء)، والحصول على معلومات عن الأسعار من خلال الهواتف المحمولة وتبني استخدام الأصناف المحسنة.

المصدر:

FAO (2009); Reardon et al. (2012); The Hindu Business Line (2012).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50



توصيات بشأن السياسات والمشاريع

- « تقييم أثر ربحية إستراتيجية التحسين المقترحة لجميع الجهات الفاعلة الرئيسية في سلسلة القيمة، بما في ذلك تحليل المخاطر المالية (الحساسية للتغيرات في الافتراضات الرئيسية)، والتأكد من أنها تتماشى مع المستويات المتوقعة من التغيرات السلوكية والحد من الفقر.
- « تقييم ما إذا كانت إستراتيجية التحسين من حيث العدد الصافي للوظائف (الدخل من الراتب) التي تم انشاؤها، وصافي الدخل الذي تدره الضرائب، والمزايا المقدمة للمستهلكين تتماشى مع التوقعات.

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء

المبدأ 2 :

ينطوي تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية على الاستدامة الاجتماعية

يتطلب تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية أن تكون القيمة المضافة عن طريق التحسين لديها فوائد على نطاق واسع للمجتمع ولا تؤدي إلى أية تكاليف غير مقبولة اجتماعياً

يشير البعد الثاني من نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية، وهو الاستدامة الاجتماعية إلى جانب حاسم يتعلق بالشمولية. وعلى الرغم من أن الشمولية تشير إلى الوصول العادل إلى الموارد والأسواق وإلى وجود صوت في عملية صنع القرار، فهي في نهاية الأمر تتصل بالتوزيع العادل للقيمة المضافة بالنسبة إلى الاستثمارات التي تمت والمخاطر التي أتخذت. وليس هذا هو المرغوب فيه اجتماعياً فحسب ولكن أيضاً تضخيم عملية النمو من خلال التأثيرات المضاعفة. واقضاء مجموعات كبيرة من بين السكان عموماً يمكن أن يؤدي إلى اضطرابات اجتماعية، الأمر الذي من شأنه أن يقوض استدامة سلسلة القيمة المحسنة.

وبالارتباط مع الآثار الاقتصادية الأربعة المذكورة سابقاً تحت المبدأ 1 (الأرباح، الدخل / الوظائف، القيمة الغذائية للمستهلكين، والضرائب)، هناك أربعة أبعاد للشمولية يمكن تمييزها:

1] البعد الأول هو عدد المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة، وأصحاب المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة الذين يستفيدون من استراتيجية التحسين، أي الذين يشهدون زيادة في أرباحهم. ومع التسليم بأنه ليس كل المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة، وأصحاب المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة يمكنهم التعامل مع التحسين المقترح، فيجب على الأقل أن يكون عدد المشاركين كبير بقدر الإمكان، بدءاً بأصحاب الحيازات الصغيرة وأصحاب المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تشجيع المشاركة إما عن طريق الدعم الموجه أو من خلال تحسين البيئة التمكينية بحيث تحدث عملية الانتقال الذاتي.

2] البعد الثاني هو عدد ونوعية الوظائف التي يتم انشاؤها كنتيجة لإستراتيجية التحسين. وتتضمن هذه الوظائف ليس فقط العمالة بأجر في المزارع التي أدخلت التحسينات، بل أيضاً وظائف أخرى في أنشطة المراحل اللاحقة (حيث يتم إضافة الكثير من القيمة: خدمات المناولة فيما بعد الحصاد، تجهيز المنتجات، الخدمات اللوجستية وما إلى ذلك) وحتى فرص العمل في تلك الصناعات غير الزراعية الغذائية التي تستفيد أكثر من الآثار التبعية لزيادة الدخل (على سبيل المثال أعمال البناء المحلية، تجارة التجزئة الصغيرة وخدمات المستهلكين).



المبدأ ٢ :

ينطوي تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية
على الاستدامة
الاجتماعية



وفي تطوير سلسلة القيمة، فإن فرص العمل هي السبيل الأساسي للخروج من دائرة الفقر في المناطق الحضرية، ولاسيما فقراء الريف (مثل مزارعي الكفاف، والفقراء المعدمين).

إيجاد عدد كبير من فرص العمل وإنشاء وظائف ذات جودة عالية تعتبر إلى حد ما أهدافاً متعارضة. على سبيل المثال، قد يمكن لوظيفة واحدة بدوام كامل أن تحل محل عدة وظائف بدوام جزئي. فيما يمكن أن يحل محل وظيفة بأجر أعلى (على أساس الإنتاجية الأعلى لليد العاملة) عدة وظائف منخفضة الأجر. وفي نمط التطوير العادي، فإنه بينما ينخفض عدد فرص العمل في نشاط اقتصادي معين (على الأقل من الناحية النسبية)، إلا أن مستوى جودة الوظائف يرتفع.

[3] أما البعد الثالث فيتعلق بتحسين الأداء الوظيفي لسلسلة القيمة للأغذية. فدرجة أعلى من الكفاءة وتوزيع أفضل يمكن أن يجلب كميات أكبر وأوثق من الأغذية منخفضة السعر، وعلى أساس أكثر موثوقية للمستهلكين الفقراء، مما في ذلك العديد من المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة الذين هم من مشتري الأغذية الصافية (من يشترون من الأغذية أكثر مما يبيعونه). وهذه التحسينات تقلل من احتمال ارتفاع أسعار الأغذية الأساسية التي كثيراً ما كانت تؤدي إلى اضطرابات اجتماعية في الماضي (مثل أزمة أسعار الأرز التي حدثت في عام 2009). أما فيما يتعلق بالشرائح ذات الدخل الأعلى بالنسبة للسوق فإن المعايير المحسنة، وإضافة المزيد من القيمة من خلالها سوف تلبى متطلباتهم، على سبيل المثال، فإنه يمكن تجهيز مجموعة متنوعة على نطاق أوسع من الأغذية الأكثر ملائمة للطبقة المتوسطة المتنامية. وفي هذه الحالة فإن المستهلكين ذوي مختلف مستويات الدخل سوف يستفيدون من أغذية أكثر أماناً ووفرة بالعناصر الغذائية. وبالتالي، فإنه من جانب الاستهلاك، يمكن أن يؤدي تطوير سلسلة القيمة للأغذية إلى فوائد كبيرة وعلى نطاق واسع.

[4] البعد الرابع، غير مباشر بطبيعته، ويشير إلى استخداماته للأهداف الاجتماعية كفرض ضريبة إضافية على الدخل بسبب ارتفاع سلسلة القيمة. ويمكن استخدام عائدات الضرائب لتمويل أو مساعدة برامج الدعم الانتقالية لإعانة تلك الأسر المستعبدة من سلاسل القيمة للأغذية التجارية، أو تبقى عالقة في وظائف ذات أجور منخفضة أو بدوام جزئي. وبالتركيز على عناصر بناء القدرات مثل التعليم والحصول على القروض والمعلومات، وتيسير فرص التنقل والربط الشبكي، ويمكن لمثل هذه البرامج العامة أن تسهل الانتقال إلى فرص عمل مجزية على نحو أكثر. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تدعم الإيرادات الضريبية الإضافية أرضية الحماية الاجتماعية¹⁶.

وفي جميع الأبعاد الأربعة، فإن الأمر ليس مجرد عدد من المنتفعين بهذه الأشياء المتعلقة بالشمولية فحسب، بل أيضاً توزيعها من حيث الخصائص مثل نوع الجنس والدخل والعمر، والموقع (مثل الريف أو الحضر) ومستوى التعليم. ويمكن للفئات الأكثر حرماناً أن تستفيد، فهم الأكثر قبولاً اجتماعياً، وبالتالي، كلما زادت الاستدامة الاجتماعية كلما تحققت النتائج بشكل أكبر.

ومن المهم أيضاً تقدير الأثر الصافي الإجمالي، فعلى سبيل المثال، لو أن بعض المزارعين أو أصحاب المشروعات الزراعية الصغيرة أو المتوسطة يستفيدون من برنامج أو سياسة معينة، فإن هذا قد يأتي على حساب غيرهم من أصحاب المشاريع الأخرى والمستهلكين (العمال والمزارعون وأصحاب الشأن والمستهلكون). ومن الصعب تجنب مثل هذه التكاليف في سياق تطوير سلسلة قيمة معينة، إلا بوجود برامج تكملية لمساعدة أولئك الذين لا يستفيدون من الفرص الاقتصادية المستدامة الأخرى أو التدابير الانتقالية التي تساعد هؤلاء الأشخاص على تجنب ما يُعرف "بالهبوط الحاد".

¹⁶ تُعرف منظمة العمل الدولية مفهوم أرضية الحماية الاجتماعية بأنها كفالة للأمن الاجتماعي حيث تكفل للجميع، على مدى دورة حياة الإنسان، الدخل الأساسي، والحصول على الخدمات الاجتماعية بتكلفة ميسورة في مجالات الصحة والمياه والصرف الصحي والتعليم، والأمن الغذائي والإسكان (ILO, 2011).

مثال توضيحي للمبدأ 2 :



سلسلة القيمة للأناناس في غانا

تُعد مساهمة شركة بلوسكايز لتطوير سلسلة قيمة الأناناس في غانا مثال ناجح على وجه الخصوص للاستدامة الاجتماعية في تطوير سلسلة قيمة للأغذية. وشركة بلوسكايز تقوم بتجهيز الفواكه، وقد تم تأسيسها في عام 1998 من قبل مستثمر أجنبي له علاقات مباشرة مع المتاجر الكبيرة (السوبر ماركت) في أوروبا. وعلى مر السنين نمت الشركة، ويرجع ذلك جزئياً إلى التوسع في أنشطتها في غانا وجزئياً إلى تكرار هذه الأنشطة في بلدان أخرى (البرازيل ومصر، وجنوب أفريقيا). وفي عام 2010، باعت الشركة 3800 طن من الفواكه المجهزة (أناناس وفواكه أخرى) وحقت إيرادات من المبيعات بلغت 24 مليون دولار أمريكي من عملياتها في غانا. وعلى الرغم من أن بلوسكايز ليست مؤسسة اجتماعية، فقد شجعت الشمولية في سلسلة القيمة دون تقويض قدرتها التنافسية. وكان يتم التقاط القيمة من قبل المزارعين والعمال والمستهلكين والحكومة، في الوقت الذي يتم فيه تقليل تأثير العوامل الخارجية السلبية إلى أدنى حد.

وتشمل قاعدة الموردين للشركة مجموعة صغيرة نسبياً حوالي 200 من صغار المزارعين ذوي التوجه التجاري. ورغم أنها لا تستند إلى خطط التعاقد مع المزارعين المستقلين، مع عدم شراء الشركة المنتجات إلا بعد فرزها وتصنيفها عند بوابة المصنع أو نقطة الجمع، حيث أن الشركة تُعد واحدة من الشركات القليلة التي ظل المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة مرتبطين بها بشدة بعد الأزمة خلال الأعوام 2004-2009 في سلسلة قيمة الأناناس في غانا. في ذلك الوقت، ولكي تظل قادرة على المنافسة مع منتجي أمريكا الوسطى والجنوبية، تحولت غانا إلى أصناف جديدة من الأناناس التي ترغبها الأسواق، وصاحب هذا التحول نقله إلى عمليات الزراعة الكبيرة. وقد واصلت شركة بلوسكايز العمل مع المزارعين على نطاق صغير، مع توفير التدريب وخدمات الدعم التقني بالمجان، وتقديم القروض المُعفاة من الفوائد لمُدخلات الإنتاج والمعدات. كما كان يتم الدفع للمنتجين دون تقصير بعد أسبوعين من التسليم بالسعر المتفق عليه سنوياً، والذي كان أعلى من تكلفة الإنتاج، مع إجراء تعديل لمراعاة التضخم والاستفادة من المكافآت المرتبطة بالتجارة العادلة وشهادة التجارة العضوية الأخلاقية. وتتحمل بلوسكايز كافة التكاليف المالية لإصدار هذه الشهادة.

يتوافر لدى شركة بلوسكايز حوالي 1500 من الموظفين في مصنعها للتعبئة في غانا، حوالي 60 في المائة منهم في وظائف دائمة. وعند التعيين، يقوم المُجهز بتنفيذ ما يطلق عليه الاستراتيجية الداعمة للتنوع، ونتيجة لذلك فإن 40 في المائة من فريق الإدارة (بما في ذلك المدير العام) هم من النساء. ومع الرواتب التي هي تقريباً أربعة أضعاف الحد الأدنى للأجور، بالإضافة إلى بيئة عمل آمنة وصحية وتوافر المرافق ووسائل راحة للعاملين بشكل موسع، فإن هذه الوظائف تلبية بسهولة تعريف الأمم المتحدة الخاص بالعمل اللائق.

وفي الوقت نفسه، يتم التقاط القيمة من قبل المستهلكين والحكومة. ويستفيد المستهلكون من المنتجات ذات الجودة العالية والصحية، والطازجة والمأمونة من الناحية الأخلاقية. وتنتج بلوسكايز بصفة رئيسية قطع الفواكه الطازجة المعبأة للمتاجر الكبيرة (السوبر ماركت) في أوروبا التي يتم شحنها جواً بحيث يصل المنتج إلى الرفوف في غضون 48 ساعة من جني المحصول. وفي الآونة الأخيرة، بدأ المُجهز في إنتاج العصائر الطازجة للسوق المحلية. وحيث أن بلوسكايز تمارس الأعمال التجارية بصفة رسمية، فإنها تدفع الضرائب المستحقة بنسبة 32 في المائة عن صافي أرباحها، مما يوفر إيرادات للحكومة الغنية التي تساعد في تمويل النفقات الجارية، وإدخال التحسينات على البيئة المؤاتية.

المرحلة ١:
قياس الأداءالمرحلة ٢:
فهم الأداءالمرحلة ٣:
تحسين الأداء

المبدأ ٢:

ينطوي تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية
على الاستدامة
الاجتماعية



(تابع) مثال توضيحي للمبدأ 2 :

سلسلة القيمة للأناناس في غانا



وأخيراً، فإن بلوسكايز لديها مكون بيئي قوي لعملياتها، مما يقلل من فقدان القيمة المضافة المجتمعية بسبب العوامل الخارجية. ويتم اعتماد نحو 50 في المائة من إنتاج الأناناس بأنه عضوي. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم تجهيز الأناناس بالقرب من منطقة الإنتاج، الأمر الذي من شأنه أن لا يحد من الأثر البيئي لعمليات النقل فحسب، بل أيضاً يقلل من النفايات، لأن الشركة تقوم بتدوير كل المخلفات الغذائية إلى سماد يُعاد إلى المزارعين. وبالمثل، فإن بلوسكايز تتعقب المياه الخاصة بها والطاقة المستخدمة لكل كيلوغرام من الناتج، حيث أنها تهدف بشكل مستمر إلى الحد من بصمتها البيئية الشاملة. كما أنها تشارك أيضاً في تحسين الطرق المحلية، التي تعود بالنفع على أنواع أخرى من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية.

المصدر:

Webber (2007); Blue Skies (2010, 2012); GIZ. (2011), Wiggins and Keats (2013).

كما يندرج أيضاً في إطار الاستدامة الاجتماعية ضرورة تفادي النتائج الغير مقبولة اجتماعياً كالمربطة باحتمال حدوث التوزيع غير العادل للتكاليف والفوائد. وهذا يتعلق بالأمر المؤسسية أي بما يعرف "بقواعد اللعبة" (الممارسات التجارية، والسياسات واللوائح والقوانين) مثل، تلك المتعلقة بظروف العمل في المزارع وفي مصانع تجهيز الأغذية، والسلامة والقيمة الغذائية للطعام، ومعاملة الحيوانات خلال الإنتاج أو الذبح. كما تشمل أيضاً الأعراف والقواعد الاجتماعية والثقافية الأوسع نطاقاً والممارسات مثل الدين (على سبيل المثال، حلال أو تجهيز طعام الكوشر أو لحوم البقر في الهند) أو تفضيلات المنتجات الطازجة (مثل الأسماك والدواجن). هذه الأعراف والقواعد والممارسات يتم تدوينها على نحو متزايد في معايير تجهيز المنتجات الغذائية التي تحكم الوصول إلى الأسواق والقدرة التنافسية.

توصيات بشأن السياسات والمشاريع



« إجراء تقييم للتأكد من أن الفوائد المختلفة من تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية أي الأرباح، وفرص العمل والقيمة الغذائية، يتم توزيعها بشكل عادل عبر سلسلة القيمة، على أساس نوع الجنس والفئات العمرية، ومستويات الدخل والمجتمع ككل.

« تقييم وتقليل احتمال حدوث نتائج غير مقبولة اجتماعياً تتعلق بالمؤسسات الاجتماعية، والأعراف والقواعد الثقافية والسلامة والرفاهية.

المبدأ 3 :

ينطوي تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية على الاستدامة البيئية

تعتمد الإستدامة في سلاسل الأغذية على تقليل الآثار السلبية إلى أدنى حد على الموارد الطبيعية غير المتجددة التي يعتمد عليها نظام الأغذية الزراعية بشكل أساسي

إن سلاسل القيمة للأغذية قد تعتمد بشكل أساسي، أكثر من أي نوع آخر من سلاسل القيمة، على البيئة الطبيعية، لاسيما في مرحلة الإنتاج. وفي الآونة الأخيرة، تم تسليط الضوء على هذه التبعية بسبب ما حدث من زيادات في التقلبات المناخية وندرة في الموارد الطبيعية. وينبغي التمييز بين التبعيات البيئية الحرجة (الأساسية) التي تهدد بقاء سلسلة القيمة ومن ثم يتعين معالجتها في أقرب وقت ممكن (على سبيل المثال، الإفراط في صيد الأسماك الذي يؤدي إلى سرعة استنزاف الموارد، أو استخدام المواد الكيميائية المحظورة مما يؤدي إلى الاستبعاد من الأسواق) والتأثيرات البيئية التي لا تشكل تهديداً مباشراً لبقاء السلسلة ولكن تلك التأثيرات التي يجب من الناحية النموذجية معالجتها تدريجياً مع مرور الوقت (مثل انبعاثات الكربون دون المعايير القانونية).

ويتطلب الحد من مخاطر التبعية والتقليل من البصمة البيئية إلى قدر أكبر من المراقبة التشغيلية على مدى سلسلة القيمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني الممارسات المحسنة (مثل الزراعة الحافظة للموارد) ومن خلال أشكال أخرى للتحديث والارتقاء (على سبيل المثال، الري والدفيئات الزراعية والزراعة التعاقدية والبنية التحتية العامة).

وتتضمن العناصر المختلفة للبصمة البيئية لسلاسل القيمة للأغذية ما يلي:

- 1 [البصمة الكربونية، مثل انبعاثات الكربون من الطاقة المستخدمة في تصنيع الأسمدة وفي النقل؛
- 2 [البصمة المائية، أي مقدار المياه التي تستخدم في إنتاج وتجهيز الأغذية؛
- 3 [تأثيرها على حفظ التربة، مثل نضوب العناصر الغذائية، ومحدودية توافر الأرض الصالحة للزراعة؛
- 4 [تأثيرها على التنوع البيولوجي، على سبيل المثال فقدان الموائل الطبيعية، والمخاطر المرتبطة بالزراعة الأحادية (زراعة المحصول الواحد) على نطاق واسع؛
- 5 [المخلفات الغذائية وهدر الطعام، والروابط المعقدة ذات الصلة بالربحية، وأذواق المستهلكين من حيث التفضيل، والتعبئة والتغليف؛ و
- 6 [إطلاق السموم في البيئة، أي انتشار المواد السامة في الهواء أو التربة أو المسطحات المائية في أي مرحلة من مراحل سلسلة الغذاء.

ويحتاج الأمر أن يقوم كل من القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء بشكل متزايد بتتبع الآثار البيئية الناجمة عنهما وإظهار مدى التقدم في هذا الخصوص. وقد زاد هذا من أهمية تطوير وتتبع المعايير البيئية مهيذ من التفصيل. وهذا بدوره ينطوي على الحاجة إلى وضع مؤشرات التي تكون، من الناحية العملية، قابلة للقياس الكمي وذات مغزى. مثل البصمة البيئية لسلسلة القيمة، أو جهة فاعلة معينة في سلسلة القيمة، تكون أكثر خضوعاً للقياس، وبالتالي ستصبح الممارسة عملية وسائدة على نحو متزايد لإدراج "الاخضرار" بوصفه تكلفة إنتاج وبحيث يمكن في نفس الوقت إنشاء القيمة وتحسين القدرة التنافسية.

المرحلة 1:
قياس الأداء

المرحلة 2:
فهم الأداء

المرحلة 3:
تحسين الأداء



المبدأ 3 :

ينطوي تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية
على الاستدامة
البيئية



مثال توضيحي للمبدأ 3 :

سلسلة القيمة للحوم الأبقار في ناميبيا



تعتبر ناميبيا، مع حجم الصادرات الذي بلغ 12 000 طن في عام 2010، لاعباً صغيراً نسبياً في سوق لحوم الأبقار العالمي. ونتيجة لذلك، فإنها لا يمكن أن تنافس على السعر تماماً. وتوجد بها مسطحات خضراء طبيعية فريدة من نوعها، حيث يجري إنتاج الماشية في بيئة طبيعية ليئة، مما عمل على وضع إستراتيجية متميزة تقوم على الاستدامة البيئية خياراً منطقياً لزيادة القدرة التنافسية.

ويتعاون أصحاب المصلحة الناشطين في سلسلة لقيمة لحوم الأبقار والذين يحركون السوق من خلال "مجلس لحوم ناميبيا"، وهو شراكة بين القطاعين العام والخاص. ويقوم المجلس من خلال اجتماعات وأبحاث السوق والدعم التقني بتسهيل التأزر على مستوى سلسلة القيمة. ويكون ذلك جزئياً من خلال هذا المجلس الذي أنشأ نظام المزارع التي تنتج اللحوم الناميبية المضمونة. وهذه اللحوم تنتج عن ماشية تربت في بيئة طبيعية وأسواقها عضوية، أي تتوافر بها لحوم أبقار خالية من الهرمونات مع ضمان تطبيق معايير رعاية الحيوان. حيث يجمع هذا النظام بين ممارسات الزراعة الجيدة، وممارسات النقل الجيدة، والممارسات البيطرية الجيدة وممارسات التصنيع الجيدة. وتضمن ممارسات الزراعة الجيدة للعملاء أن ما لا يقل عن 70 في المائة من غذاء الحيوان يعتمد على الرعي. وللتأكد من أن هذا الرعي لا يدمر البيئة الأيكولوجية الهشة في ناميبيا، على سبيل المثال، من خلال التعدي على الشجيرات أو تقليل الفرص الاقتصادية البديلة، على سبيل المثال، عن طريق فقدان الحياة البرية، قام المجلس بتشجيع ممارسات جديدة لإدارة المراعي التي تعتمد على المجتمعات المحلية وممارسات إدارة المزارع الفردية من خلال التدريب والتغييرات في الإطار القانوني. وكان العنصر الرئيسي في هذا أن الحد من الضغط على الموارد الطبيعية لا يقوم أساساً على تخفيض قطعان الماشية، وإنما على إدارة أفضل لهم (مثل إتباع ما يعرف بالنهج الإداري المتكامل، الذي يركز على تقييد حركة القطيع بأكمله بدلاً من النهج التقليدي للسماح للحيوانات بالتجول بحرية). وهذا النهج أدى إلى زيادة في كمية اللحوم المنتجة في الهكتار الواحد وإلى الحد من البصمة البيئية في إنتاج لحوم الأبقار.

وتتجسد الإستراتيجية الوطنية في إستراتيجية التسويق لشركة ميتكو، أكبر شركة لتجهيز وتصنيع اللحوم في ناميبيا. حيث أطلقت الشركة علامتها التجارية "محمية طبيعية" في سبتمبر 2008، وتحولت من البيع بالجملة إلى البيع مباشرة إلى كبار تجار التجزئة أو مع مقدمي الخدمات الغذائية. وقد سمحت هذه العلامة التجارية للمستهلكين الباحثين عن الجودة أن يميزوا لحوم الأبقار الناميبية عن غيرها من اللحوم.

وقد تم كشف نجاح هذه الإستراتيجية عند مقارنة أداء قطاع لحوم البقر الناميبية بأداء القطاع المماثل في جارتها، بوتسوانا، التي كان لديها مزايا نسبية مماثلة لكنها لم تتبنى نفس إستراتيجية تمييز المنتجات المستندة إلى البيئة. وتمت صادرات ناميبيا أسرع من بوتسوانا خاصة من حيث الحجم. وتُصدّر ناميبيا أيضاً منتجات ذات قيمة أعلى من قطع اللحم المبرد الطازج منزوع العظم، حيث يتم بيعها بصورة أكثر في الأسواق النهائية الراقية وبأسعار أعلى بنسب تتراوح ما بين 20-40 في المائة عن أسعار لحوم البقر الواردة من بوتسوانا. ومع الحصة الأكبر من إجمالي المذبوح الذي يباع من قطع اللحم الناميبية تحت اسم "جودة متميزة" المعبأة والموسومة بالعلامة التجارية للبيع بالتجزئة، جعلت المصدرين قادرين على دفع حوافز لمزارعهم بلغت 28 مليون دولار أمريكي سنوياً زيادة مقارنة بالأسعار التي يتلقاها مزارعي جنوب أفريقيا.

المصدر:

Van Engelen et al. (2012); FAO (2013a).

المبادئ العشرة
الأساسية في تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية

الفصل الرابع

3

2

1

5

6

المراجع

الملحق

توصيات بشأن السياسات والمشاريع



« إجراء تقييم كمي ونوعي لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن يقلل تحسين الإستراتيجية من البصمة البيئية لسلسلة القيمة للأغذية بالنسبة إلى تحديد الأهداف وأفضل المعايير القياسية للممارسة، وضبط الإستراتيجية حتى يتم تحقيق هذه الأهداف أو المعايير، رهناً بالأهداف الأخرى والقيود الاجتماعية والاقتصادية).

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء

2-4 « فهم أداء سلسلة قيمة الأغذية - مبادئ تحليلية

على عكس الكثير من التُّهج الإنمائية الأخرى، فإن تطوير سلسلة القيمة يأخذ منظوراً شمولياً مما يسمح بالتعرف على الأسباب الجذرية المترابطة حول لماذا لا يجرى الاستفادة من فرص الأسواق النهائية. والتعرف على هذه الأسباب الجذرية وتحديدها ينطوي في جوهره بشكل خاص على تفسير واسع وديناميكي لنموذج هيكل - سلوك - الأداء (Bain, 1956). وهذا النموذج يدعو إلى فهماً متعمقاً لهيكل النظام، حول الكيفية التي يؤثر بها هذا الهيكل على سلوك أصحاب الشأن وكيف أن هذا ينعكس على الأداء العام الذي يغير هيكل النظام مع مرور الوقت.

تدعم المبادئ 4 و 5 و 6 المرحلة التحليلية من تطوير سلسلة القيمة للأغذية.

المبدأ 4 :

ينطوي تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية هي عملية ديناميكية قائمة على النظم

يمكن أن تتحقق سلاسل القيمة المستدامة للأغذية بالفعل على نطاق واسع فقط عن طريق تحديد ومعالجة الأسباب الجذرية لضعف الأداء في النظام

يبدأ تطوير سلسلة القيمة من منطلق الفرضية بأن سلسلة القيمة هي نظام يتضمن كل شيء - كل نشاط، وكل جهة فاعلة - يرتبط ارتباطاً مباشراً أو غير مباشراً. ويُعد رسم الخرائط من الناحية النموذجية جزءاً أساسياً من تحليل أداء سلسلة القيمة، لأنه يجب أن نفهم سلسلة القيمة بشكل شمولي لكي نفهم أداؤها. ولا تعمل سلسلة القيمة في عزلة؛ فهي في الواقع نظام فرعي مرتبط بالنظم الفرعية الأخرى مجتمعة في نظام شامل. وترتبط سلسلة القيمة للأغذية وتؤثر بأنظمة السوق، والنظم السياسية، والبيئة الطبيعية، والنظم الزراعية، ونظم البيئة التحتية، والنظم القانونية والتنظيمية، والنظم المالية، ونظم التجارة العالمية، والنظم الاجتماعية وغيرها من النظم الفرعية العديدة .

ونتيجة لذلك، فإن أكبر الفرص لتحسين الأداء في سلسلة معينة للقيمة (أي معالجة الأسباب الجذرية للمشاكل الجوهرية، والسبب الحقيقي لماذا بعض الأشياء تبدو بأنها فكرة جيدة ولا يتحقق ذلك) قد تكمن في واحدة من هذه الأنظمة الفرعية المرتبطة وليس في السلسلة نفسها. وهذا الترابط المتبادل يمكن أن يتخذ أشكالاً معقدة مع العلاقات السببية (بين السبب والنتيجة) ولا يجرى دائماً بصورة واضحة مباشرة. يستتبع هذا عديد من الملاحظات:



المبدأ ٤ :

ينطوي تطوير
سلسلة قيمة

مستدامة للأغذية

هي عملية ديناميكية
قائمة على النظم



« أولاً: من أجل تحقيق تأثير عند نقطة معينة في النظام، فقد يكون أكثر فعالية أن يتم تسير التغيير عند نقطة دخول أخرى بدلاً من التغيير مباشرة عند النقطة المراد إحداث التأثير عندها. على سبيل المثال، لزيادة المشاركة في سوق المزارعين، قد يكون من الأفضل العمل مع أحد البنوك لتوفير التمويل أو مع أحد المجهزين الصناعيين لوضع عقد متنامي عن القيام بالعمل مباشرة مع المزارعين.

« ثانياً: معالجة مسألة عند نقطة معينة قد لا يكون لها أي تأثير على النظام العام إذا كانت المسائل عند نقاط الدخول الأخرى لا تُعالج في نفس الوقت. على سبيل المثال، تدريب المزارعين على استخدام قطعة جديدة من المعدات سوف لا يؤدي إلى التغيير إذا كان المزارعين لا يستطيعون الحصول على رأس المال العامل وخدمات التصليح. وبعبارة أخرى فإن الأمر يحتاج إلى حلول متكاملة، وليس إلى حلول للمشاكل الفردية. ويتم توضيح هذه النقطة في الشكل 7، الذي يمثل تدفق المنتجات (على سبيل المثال، من المنتجات الزراعية الخام إلى المنتجات الغذائية النهائية). ففي الشكل 7 أ، نجد أن معالجة الاختناق له تأثير ضئيل أو ليس له تأثير ما لم يتم معالجة الاختناق 2 في نفس الوقت. على سبيل المثال، عند زيادة الإنتاجية الزراعية من خلال توفير مدخلات ذات جودة أعلى سيكون لها تأثير ضئيل في حالة ارتفاع تكاليف الصفقة أو انخفاض جودة المنتج مما يعرقل زيادة حجم عمليات التسويق¹⁷. وفي الواقع قد يكون التأثير سلبي: زيادة الكميات قد تؤدي إلى انهيار أسعار السوق المحلية، التي قد تكون في صالح المستهلكين في المناطق الريفية في الأجل القصير، غير أنها لا تشجع المزارعين على أن يصبحوا أكثر توجهاً إلى السوق التجارية في الأجل المتوسط (Barrett, 2008).

« ثالثاً، يركز تطوير سلسلة القيمة على تلك المعوقات التي يكون لها أعظم الأثر إذا تم حلها. وعادة ما تكون هذه النقاط للقوة (الرفع) أو كقيود ملزمة في النظام حيث يكون أثر التغيير أكبر ما يمكن. وهذا يعني أن الآثار المترتبة والمرتبطة بالقيود تتطلب معالجة هذه القيود في النظام الذي أصبح ملزماً، أي في تسلسل منطقي للأنشطة حيث أنه يُعد أمراً حاسماً (Demont & Rizzotto, 2012). وهكذا في الشكل 7 ب، فإن النقطة 3 هي نقطة قوة لأنها تعيق أكبر قناة "التدفق"، في حين أنه في الشكل 7 أ، فإن النقطة 2 تُعد قيداً ملزماً حيث أن لها أكبر الأثر على "التدفق" من خلال سلسلة القيمة. على سبيل المثال، قد يكون من الصعب والمكلف القيام بمساعدة صغار المزارعين وأصحاب المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة بشكل فردي، غير أن العديد من الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة يمكن الوصول إليها من خلال نقاط القوة مثل واضعي السياسات ومقدمي الخدمات، وأماكن الأسواق والجمعيات. وفي شكل 7 جيم عند النقطة 6، وصلة غائبة، وهي نقطة قوة لأنها تقطع سلسلة القيمة وتخرجها من سوق أكبر. فعلى سبيل المثال، وجد أن ربط صغار المزارعين بالأسواق الحضرية الجديدة والنائية التي لديها قدرة استيعابية أكبر وأسعار أفضل يؤدي إلى المزيد من فرص التطوير أكثر من ربطها بالأسواق الريفية المحلية الأصغر، حتى لو أن المعوق الذي يحتاج للمعالجة يكون أكثر صعوبة وتحدي.

والنقطة الأساسية في هذا تبدأ من منطلق فهم النظام ككل، وحينئذ يمكن وضع استراتيجيات للدعم أكثر فعالية وأكثر كفاءة.

¹⁷ يظهر (Bemont, 2013)، على سبيل المثال، مدى تقويض تأثير الإستراتيجيات الوطنية لتنمية الأرز بسبب عدم استثمار الموارد الكافية في الروابط ومرحلهما بعد الإنتاج (إضافة القيمة والتسويق).

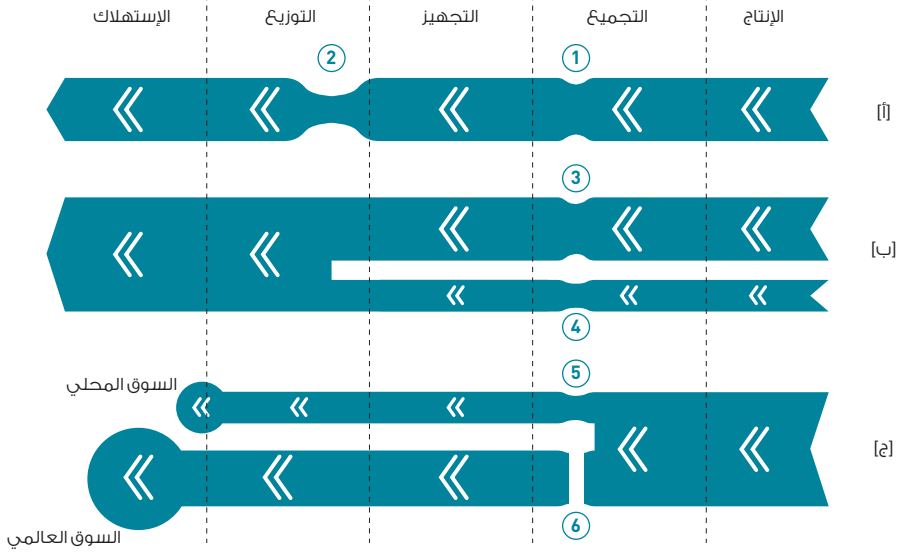
شكل 7

أمثلة للمعوقات و نقاط القوة (الرفع) في سلاسل القيمة

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء



المصدر: المؤلف

المبدأ ٤:
ينطوي تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية
هي عملية ديناميكية
قائمة علي النظم

وسلسلة القيمة كما سبق القول هي نظام ديناميكي ومن الضروري فهم دينامياته (كيف ينشأ النظام ويتطور مع مرور الوقت) والعوامل التي تحرك وقد تؤثر على هذه الديناميات. وهناك حلقات إفادة متبادلة إيجابية وسلبية (حلقات التغذية المرتدة) التي تدفع النظام في اتجاهات معينة، والتي قد يكون مرغوباً فيها (مثل التكتلات ذات الإمكانيات للنمو)، أو غير مرغوب فيها (مثل تآكل القدرة التنافسية). ومن الممكن أن تؤثر هذه الاتجاهات على النظام أو حتى تعكس بعض منه (على سبيل المثال، من خلال السياسات الحكومية) في حين أن الأمر قد يقتضي قبول بعضها الآخر بشكل كبير باعتبارها كموجات يلزم ركوبها (على سبيل المثال، تغيير سلوك المستهلك).

وتشمل العوامل الأساسية التي تؤثر على ديناميات سلسلة القيمة التغييرات في طلب السوق، والتكنولوجيا، والخدمات المتاحة، والربحية، والمخاطر، والحواجز التي تعترض دخول السوق، وسلوك الشركات الكبيرة، وتوفير المدخلات والسياسات. وتتطلب الطبيعة الديناميكية لسلاسل القيمة والبيئة التي تعمل فيها أن يكون تصميم مشاريع التطوير لسلسلة القيمة، أو البرامج أو السياسات مرناً، وكذلك الجهات الفاعلة الداعمة تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

تُعد القدرة على التكيف هي صلب الكفاءة في نهاية المطاف لتحقيق أداءً رائعاً في سلسلة القيمة. وعلاوة على ذلك، وحيث أن التغيير لا يتوقف بتوقف المشروع، فيمكن تطبيق الحالة التي يتم فيها اتخاذ نهج الشراكة المستمر بدلاً من إتباع نهج مشروع أو برنامج مدته محددة في معالجة قصور الأداء في سلسلة القيمة.



مثال توضيحي للمبدأ 4 :



سلسلة القيمة للخضروات في الفلبين

توضح هذه الحالة، على مستوى تعريف سلسلة القيمة المحددة بدقة، كيفية اتخاذ منظور النظم الديناميكية الذي يسمح لأصحاب المصلحة بإيجاد أكثر الاختناقات الحرجة ونقاط القوة (الرفع) عند كل مرحلة من المراحل المتعاقبة في تطوير سلسلة القيمة.

وكما هو الحال في كثير من البلدان الأخرى، كان التوسع السريع في المتاجر الكبرى (السوبر ماركت)، هو المحرك الرئيسي للتغيير في سلاسل قيمة الخضروات في الفلبين. وتُعد رابطة مُنتجي الخضروات في ميندانا الشمالية، أو نورمن فيجيس، هو نوع جديد من التيسير للسوق الذي يعمل كنقطة ارتكاز (رفع) لربط مستدام للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة مع تجار التجزئة الجدد وغيرهم من المطالبين في الأسواق. ومع مساعدة وكالة الولايات المتحدة للتطوير الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، قامت الرابطة بتحقيق ذلك من خلال تحديد ومعالجة العديد من القيود والمعوقات بمجرد ظهورها عن طريق:

1 تجميع، القيود والمعوقات المتعلقة برؤوس الأموال والمعرفة: تأسست رابطة مُنتجي الخضروات نورمن فيجيس في عام 1999 على يد مجموعة محددة من المزارعين. وقد اتسمت الرابطة بميزة فريدة من نوعها تمثلت في أنها تتكون من نوعين مختلفين من المزارع لكنهما متكاملين تماماً: مزارع تديرها عائلة صغيرة باستثمار قليل لرأس المال (معظمها لا يزال قائماً)، ومزارع على نطاق صغير تدار بواسطة مزارعين مستقلين بدوام جزئي مع الحصول على بعض من رأس المال والتكنولوجيا. والجمع بين هذين النوعين من المزارع في تكتلات للتسويق القائم على المحاصيل التي تشمل ما لا يقل عن 12 نوعاً من الخضروات سمح لأسر هؤلاء المزارعين بالتعلم من المزارعين المستقلين الذين بدورهم يستفيدون من زيادة الكميات المتجمعة.

2 القيود المتعلقة بالجودة: على مر السنين، ولتلبية الطلبات الملحة للمشتريين على نحو متزايد قدمت رابطة نورمن فيجيس مخططات ضمان الجودة. والجداول الزمنية للإنتاج، ونظام التتبع. حيث يتم متابعة ذلك بصرامة من قبل جميع الأعضاء، مع مزارعين من الرواد مُعينين ليعملوا كمدرين ومدبرين للجودة. ويتسم هذا النظام بالشفافية والمسؤولية لتوفير الجودة وتقاسم المنافع المستمدة من هذا بالتساوي بين الأعضاء. وبشكل فردي لم تكن المزارع العائلية الصغيرة قادرة على تلبية متطلبات السوق، كما كان الفاقد فيما بعد الحصاد أكبر كثيراً (يصل إلى 25 في المائة).

3 القيود اللوجستية: أنشأت رابطة نورمن فيجيس في عام 2006، مركز تدعيم لتحسين كفاءتها. وقد استحدث هذا المركز نقطة قوة (رفع) ليس للتسويق فحسب ولكن أيضاً لشرء عوامل الإنتاج والخدمات. وشهد نفس العام أيضاً تحولاً من استخدام الأكياس إلى الصناديق البلاستيكية للتعامل مع المنتجات، ما دفع التجار الآخرين إلى أن تحذو حذوها وكانت تكلفة النظام الشاملة، أي التكاليف التشغيلية والإدارية لتقديم هذه الخدمات المختلفة لأعضائها، والتي كان يتم تغطيتها بالكامل من الرسوم على أساس القيمة (من 2 إلى 5 في المائة) التي يتحملها الأعضاء، مما جعل النموذج له مقومات الاستمرارية التجارية.

4 قيود السوق: لتجنب تبعيات السوق رفعت رابطة نورمن فيجيس أحجام إنتاجها مع جودة موثوق بها لتتجاوز مختلف طبقات الوسطاء التقليدية والانخراط مباشرة مع مجموعة من الأسواق، بما في ذلك المتاجر الكبرى (السوبر ماركت)، والفنادق، وسلاسل مطاعم الوجبات السريعة، والتصدير، فضلاً عن الأسواق التقليدية المحلية والبيع بالجملة. ومع أن كل من هذه الأسواق لديه متطلبات مختلفة، مما يستلزم التكيف المستمر مع بيئة السوق المتغيرة، فإنه أيضاً يسمح لرابطة نورمن فيجيس أن تبيع منتجات بدرجات متعددة من الجودة إلى مجموعة من الأسواق.

المبادئ العشرة
الأساسية في تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية

الفصل الرابع

5

6

المراجع الملحق

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء



المبدأ ٥:

بتمركز تطوير

سلسلة قيمة

مستدامة للأغذية

علي الحوكمة

(تابع) مثال توضيحي للمبدأ 4 :



سلسلة القيمة للخضروات في الفلبين

ومرور الوقت زاد عدد أعضاء الرابطة ونطاق الإنتاج والأسواق. حيث اتسعت عضويتها تدريجياً من 15 في عام 1999 إلى 178 في عام 2011، وتضم الآن المزارعين بشكل فردي، والتعاونيات والمؤسسات وجمعيات المزارعين. وبوجه عام، يشارك ما مجموعة الإجمالي نحو 5 000 مزارع في المخطط. وقد سمحت كفاءة النظام أو المخطط بارتفاع أسعار المنتجات تسليم المزرعة، وانخفاض في أسعار التجزئة، مما عمل على توليد صافي دخل إضافي للمزارعين وزيادة الفوائد للمستهلكين.

المصدر:

Conception, Digal and UY (2007); Sun Star (2011 a, 2011b);
مقابلة المؤلف مع Michael Ignacio. المدير التنفيذي لرابطة نورمن فيجس (2007).



توصيات بشأن السياسات والمشاريع

- « استثمار في دراسات لسلسلة القيمة عالية الجودة التي تستخدم البيانات الأولية لتجديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء الملموس. وينبغي أن لا تكون هذه الدراسات متعجلة، وأن تستخدم محللين من ذوي الخبرة والمهارات.
- « أن تشير خريطة سلسلة القيمة إلى القنوات الرئيسية، وأنواع الجهات الفاعلة، ونقاط القوة (الرفع)، وتدفعات المنتج بتفصيل كاف بحيث يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي الوقت نفسه تجنب التشثيت أو التعقيدات الزائدة.
- « التعرف على ديناميات نظام سلسلة القيمة ومناقشة آثارها الإستراتيجية.

المبدأ 5 :

بتمركز تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية على الحوكمة

الإستراتيجيات التي تضع الافتراضات السلوكية وآليات الحوكمة، والعوامل التي تؤثر عليها في الحسبان، فإنها من المرجح أن تؤدي إلى مستويات عالية من التأثير

يتطلب تحقيق الأثر عن طريق تحسين أداء سلسلة القيمة إلى التغيير السلوكي من قبل الجهات الفاعلة. وينتج السلوك الاقتصادي المحدد من مجموعة محددة من العناصر الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية المترابطة. ويجب أن يتم فهم هذه العلاقة السببية في تفصيل كاف، كما يجب أن يتم تجاوز القيم الحدية للقيود الملزمة إذا كان برنامج تطوير سلسلة القيمة يرمي لتغيير سلوك الجهات الفاعلة. على سبيل المثال، لن يؤدي التدريب إلى التغيير السلوكي (وبالتالي لن يكون له أي تأثير) إذا كان موضوع التدريب ليس (فقط) قيدياً ملزماً أو إذا كان التدريب غير كافياً من حيث المحتوى أو التقديم.



وبعبارة أخرى، كيف تتصرف الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة (لكي تعمل داخلياً وتتفاعل خارجياً) والتي تعتمد على حوافرها (أسعار المدخلات والمنتجات، وعناصر المخاطرة، والثقافة، والتفضيلات الشخصية، والاتجاهات وتكاليف المعاملات). وتعزيز قدراتها (المالية، البشرية، والمادية (العينية)، والاجتماعية والإعلامية، وما إلى ذلك). وسوف تختلف هذه الحوافز والقدرات باختلاف أنواع الجهات الفاعلة (على سبيل المثال، المزارع الصغيرة مقابل المزارع الكبيرة، أو الأعمال الزراعية التجارية، أو موزعي الأغذية؛ والنساء مقابل الرجال، كبار السن مقابل الشباب، والمناطق الريفية مقابل المناطق الحضرية؛ وهكذا). وعلى ذلك، فإنه يجب في برامج تطوير سلسلة القيمة تحقيق تنوع الجهات الفاعلة المشاركة في سلسلة القيمة.

وعلى سبيل المثال، فإن المزارعين لا يتبعون التكنولوجيا الجديدة حتى لو كانت تعمل على تحسين الأداء التقني، أو إذا كانت المخاطر مرتفعة جداً أو تأثيرها على الربح ضئيل للغاية. ولمزيد من الإيضاح، فإن زيادة استخدام الأسمدة قد تعمل على زيادة غلة المحصول تحت الظروف العادية، إلا أنها قد تعرض المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة إلى مخاطر أعلى، حيث أنهم سيخسرون أموالهم الشحيحة في حال فشل المحاصيل أو في حال زيادة الحصاد الذي يزيد من العائدات ولكن ليس بما فيه الكافية لتعويض الزيادة في التكاليف. في هذه الحالة، فإن شراء الأسمدة سيكون قرار غير منطقي من الناحية الاقتصادية من جانب المزارع.

وبالإضافة إلى ذلك، ومع التسليم الصائب بالآراء المستمدة من مراجع النظم الزراعية، يكون من المهم أن يحدد المزارعين الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد النادرة لمجموعة متنوعة من النفقات الزراعية وغير الزراعية، وهذا يجب وضعه في الاعتبار في تطوير سلسلة القيمة لسلعة معينة. على سبيل المثال، قد يقرر أحد المزارعين أن دفع الرسوم المدرسية ينبغي أن يكون لها الأسبقية عن شراء الأسمدة. وبالتالي، فإن التغلب على جميع الأسباب الجذرية للاستخدام المنخفض للأسمدة قد يتطلب توليفة تجمع بين تأمين المدخلات، النصائح الإرشادية بشأن الاستخدام الكفؤ للأسمدة (مثل، الزراعة الحافظة للموارد)، تحسين روابط السوق (مثل، التعاقدات) وحتى القروض للرسوم الدراسية.

وفي إطار سلسلة القيمة، فإن الحوافز والقدرات تكمن في جزء كبير تحدده طبيعة الروابط الأفقية والعمودية بين الجهات الفاعلة. ويمكن أن تكون الجهات الفاعلة مرتبطة مع بعضها البعض بشكل عمودي عبر آليات الحوكمة التي تمتد على طول سلسلة متصلة تتراوح من بداية معاملات السوق البحتة الفورية، عبر آليات التعاقد والشراكات حتى التكامل الرأسي، حيث تقع ارتباطات متعددة في سلسلة القيمة ضمن حدود شركة واحدة.

وحيث أن آلية الحوكمة تُعد عاملاً رئيسياً مُحددًا لمقدار الاستفادة للجهة الفاعلة في سلسلة القيمة المستمدة من المعاملة التجارية، فمن الضروري أنها تمثل حلاً مربحاً لجميع الأطراف في المعاملة، وبالتالي مواءمة الحوافز على مدى سلسلة القيمة وتسهيل تغيير السلوك.

وترتبط طبيعة آلية الحوكمة في هيكل سلسلة القيمة مع الشركات في مختلف روابط السلسلة التي تتفاوت من حيث حجمها، وقوتها المالية، وشبكة الاتصالات، والحصول على المعلومات. وبعبارة أخرى، فإن الجهات الفاعلة تختلف من حيث قوتها في السوق. وعادة ما ترتبط القوة السوقية الأكبر بالشركات التي لديها النفوذ الأكبر على سلسلة القيمة (الشركات الرائدة، ومسؤولي قنوات التوزيع)؛ وهؤلاء هم غالباً شركاء أساسيين في أي إستراتيجية.

والعمل الجماعي (أو التنسيق الأفقي) من قبل الجهات الفاعلة الأصغر (مثل صغار المزارعين أو أصحاب المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة) يمكن أن يؤدي إلى تقليل الاختلافات في قوة السوق بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة وخفض تكاليف المعاملات التجارية. ويمكن أن تؤثر طبيعة مقدمي خدمات الأعمال التجارية (على سبيل المثال، المدخلات والتمويل والمعلومات والنقل) والبيئة التمكينية الأوسع (مثل، السياسات، والبرامج، والبنية التحتية العامة) بشكل كبير على التفاعلات العمودية والأفقية بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة. وبالتالي فإن جهود تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية قد تحتاج أيضاً إلى تغيير سلوك مقدمي خدمات الأعمال التجارية والموظفين العموميين.

وتُعد الثقة في سلوك الجهات الفاعلة الأخرى في سلسلة القيمة وفي فعالية البيئة التمكينية رصيماً شاملاً يحرك أداء سلسلة القيمة. وانعدام الثقة سيعرقل أداء سلسلة القيمة. كما أن الفساد والابتزاز والاختلاسات التي تستنزف بعض من القيمة المضافة في سلسلة القيمة تعمل على تقويض ظهور الثقة. ومن جهة أخرى، يمكن أن يكون التعاون التام على مستوى سلسلة القيمة في مرحلة ما قبل المنافسة¹⁸ (على سبيل المثال، عن طريق الروابط الصناعية) بمثابة أداة لبناء الثقة في مختلف مراحل سلسلة القيمة.

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء



المبدأ ٥:

يتمركز تطوير

سلسلة قيمة

مستدامة للأغذية

على الحوكمة

مثال توضيحي للمبدأ 5:

سلسلة القيمة للشاي في كينيا



تُعد سلسلة قيمة للشاي في كينيا واحدة من الحالات الأكثر نجاحاً لإدراج صغار المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة في سلسلة القيمة، سواء من حيث عدد المزارعين المشاركين والدرجة التي يتم إدراجهم إليها. ويُعزى هذا النجاح إلى حد كبير لهيكل الحوكمة الفريد للسلسلة.

وتعمل الظروف المناخية على جعل كينيا مناسبة تماماً لإنتاج الشاي، والشاي الأسود الذي تنتجه يعتبر أحد المكونات عالية الجودة في قطاع كبير الحجم من سوق الشاي. ويتم إنتاج نحو 60 في المائة من جميع الشاي الذي ينمو في كينيا بواسطة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة.

الرغم من أن عائدات غلة المحاصيل لأصحاب الحيازات الصغيرة أقل من عائدات العقارات (بصورة رئيسية بسبب الجهد المكثف الأقل المبدول من جانب صغار المزارعين)، ويقوم منتجي الشاي على نطاق صغير بتوليد دخلاً جيداً من الشاي بسبب جودته العالية، وبشكل أساسي بسبب تقاطعهم الجزء الأكبر من القيمة المضافة خلال أنشطة مراحل الإنتاج اللاحقة.

ويقوم مزارعي الشاي من أصحاب الحيازات الصغيرة بإحضار الشاي إلى مراكز الشراء، حيث يتم نقلها إلى أحد مصانع الشاي التي يبلغ عددها 63 مصنعاً في البلد. وكل مصنع لديه ما يقرب من 60 مركزاً للشراء (التي تعمل كنقاط لمراقبة الجودة). وكل مركز للشراء لديه لجنة من خمسة أعضاء منتخبة من المزارعين الذين يسلمون الشاي لمراكز الشراء. ويتم انتخاب ستة أعضاء لمجلس إدارة المصنع من بين أعضاء لجان الشراء، حيث يشرف هذا المجلس على فريق إدارة المصنع المهني. ويقوم مركز الشراء بالاحتفاظ بسجل خاص بالأعداد الدقيقة للحقول لدى كل مزارع وبالتالي معرفة مقدار الشاي المتوقع تسليمه من قبل هذا المزارع. ويتم تزويد كل مصنع من مصانع الشاي عن طريق صغار المزارعين من ذوي الحيازات الصغيرة الذي يبلغ عددهم في المتوسط حوالي 7000، وكل واحد منهم يمتلك مساحة ما بين 0.5 و3 إيكارات مزروعة بالشاي. وكل مصنع للشاي عبارة عن شركة مستقلة مملوكة بالكامل للبعض، ولا يقوم جميع المزارعين بتزويدها بالشاي. وهذا هو نتيجة لنظام الخصخصة بعيد النظر. وهناك حوالي 450 000 من صغار مزارعي الشاي أصحاب الحيازات الصغيرة في كينيا، منهم 150 000 من حملة الأسهم حصرياً للمصانع.

18 تشير مرحلة ما قبل المنافسة إلى نطاق حيث يتعاون أصحاب الشأن العام والخاص دون أن تؤثر على أوضاعهم التنافسية إزاء بعضهم البعض. على سبيل المثال، قد يتعاون العديد من الشركات المتنافسة ومؤسسات القطاع العام في مشروع للبحث والتطوير أو بشأن تحسين صورة المنتج الوطني الذي تستفيد منه جميع الأطراف المشاركة.



(تابع) مثال توضيحي للمبدأ 5 :



سلسلة القيمة للشاي في كينيا

وفي المقابل، تملك وكالة تطوير الشاي في كينيا (KTDA) 63 مصنعاً للشاي. ويقوم جميع المنتجين من صغار المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة، بما في ذلك 300 000 من الذين لا يمتلكون أسهماً في المصانع، ببيع الشاي بموجب القانون من خلال وكالة تطوير الشاي في كينيا (كتدا). وهذه الوكالة كانت شركة خاصة منذ عام 2000، وهي توفر عوامل الإنتاج الزراعي للمزارعين، كما تقدم خدمات الموارد البشرية (الإدارة وموظفي السكرتارية) لمصانع وأسواق الشاي. ويبيع معظم الشاي في مزاد علني في مومباسا، غير أنه يباع بشكل متزايد مباشرة للقائمين على عمليات التعبئة، بما في ذلك، الوحدات المتنامية للشركات الكينية. وإحدى هذه الشركات الكينية هي الشركة الكينية لتعبئة الشاي، ولديها وكالة لتطوير الشاي في كينيا باعتبار أن لها أكثرية الأسهم، ومن ثم فإن المزارعين يمكن لهم التقاط جزء من القيمة المضافة حتى على مستوى مرحلة التعبئة.

وحيث أن معظم الأرباح المتأتية من بيع صغار المزارعين من ذوي الحيازات الصغيرة للشاي يتدفق مرة أخرى وتعود إلى مزارعي الشاي من أصحاب الحيازات الصغيرة، ويعمل مزارعي الشاي الكيني على كسب المزيد من المال مما ينتجونه من الشاي أكثر مما يكسب نظرائهم في البلدان المجاورة. وعلى سبيل المثال، ليس فقط تكون أسعار تسليم المصنع "للشاي المصنع" (الشاي المجهز السائب بكميات كبيرة) أقل ما بين 10 و40 في المائة في رواندا، وأوغندا، وتنزانيا عنه في كينيا، بل أيضاً يلتقط مزارعي الشاي في تلك البلدان حوالي 25 في المائة فقط من هذا السعر، في حين يلتقط مزارعي الشاي في كينيا 75 بالمائة.

ولا يخلو نظام الحوكمة من الأخطاء. فعلى الرغم من أن المزارعين هم المالكون القانونيون لمصانع وكالة تطوير الشاي في كينيا، غير أن عملية اتخاذ القرار في المصانع في أيدي إدارة الوكالة إلى حد كبير. وبدلاً من الحصول على أرباح المساهمين العادية، فإنه يُدفع لأصحاب الحيازات الصغيرة مبلغ ثابت وقت التسليم لمركز الشراء والحصول على مكافأة بعد أن يتم بيع الشاي وبعد خصم تكاليف التجهيز / والتسويق، والرسوم الإدارية لوكالة تطوير الشاي في كينيا. وقد أدى عدم الرضا والاستياء (أو نفاذ الصبر) بسبب هذا النظام للدفع، الذي يرجع جزئياً من عدم الشفافية في الاتصالات بين وكالة تطوير الشاي في كينيا والمزارعين، إلى عدم بيع المزارعين أوراق الشاي الخضراء إلى الوكالة، وإنما عن طريق الباعة المتجولين إلى الشركات الخاصة التي تدفع لهم مبالغ أكبر وقت التسليم. كما أسفر أيضاً عن ظهور اتحاد ملاك الشاي على نطاق صغير في كينيا. وعلاوة على ذلك، فإن إستراتيجية الأعمال التجارية لوكالة تطوير الشاي في كينيا، التي تقوم على أساس الاعتماد إلى حد كبير على مجموعة محدودة من المشترين وإضافة قيمة قليلة (من خلال عمليات التعبئة الخاصة بها)، كما عمل أيضاً على تعريض الهيكل ككل لمخاطر جسيمة في السوق.

المصدر:

CPDA (2008); Knopp and Foster (2010); FAO (2013b); KIDA website (<http://www.ktdateas.com>)

توصيات بشأن السياسات والمشاريع



- « إجراء تحليل بالتفصيل حول الكيفية التي تقوم بها الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة بتصنيف المعاملات التجارية عمودياً وكيف تتعاون هذه الجهات أفقياً .
- « تحديد الأسباب الجذرية للسلوك الملاحظ من حيث الكيفية التي يدير بها المزارعون وأصحاب المشاريع الزراعية والتجارية أعمالهم وكيفية الاتصال بالموردين والمشترين (أي، الاستمرار في طرح الأسئلة والأجوبة عن "ماذا").

المبدأ 6 :

يقوم تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية على حركة السوق النهائي الذي يوجهها

يتم تحديد القيمة في نهاية المطاف في السوق النهائي، وبالتالي فإن أي إستراتيجية للتحسين لابد وأن تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً وواضح بفرص السوق النهائي

ويتم تحديد أداء سلسلة القيمة في نهاية الأمر - سواء بمشاركة الشركات متعددة الجنسيات والأسواق العالمية أو أصحاب المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة والأسواق المحلية - عن طريق أدائها في السوق النهائي، حيث يتم تحديد قيمة المنتج الغذائي من خلال قرار الشراء الخاص بالمستهلك. وبالنظر إلى أن سلسلة القيمة ينبغي أن توجه نحو فرص محددة في السوق النهائي، فإن تعريف وتقدير حجم هذه الفرص يُعد نقطة انطلاق لكل إستراتيجية ناجحة تهدف إلى تحسين أداء سلسلة القيمة.

وسوف يبني المستهلكين قرارهم بشأن شراء منتج أو عدمه على أساس الصفات الجوهرية (مثل المظهر الخارجي، والقيمة الغذائية، والطعم، والراحة، والعلامة التجارية، نوع الصورة، والتعبئة وبلد المنشأ) وسعر المنتج. ومع ذلك، فإن قرار الشراء للمستهلكين يستند أيضاً بشكل متزايد على العملية التي يتم ب ها إنتاج المادة الغذائية وتسليمها عند نقطة الشراء النهائية. وهكذا فإن الاعتبارات المتعلقة بالقيمة البيئية والآثار الاجتماعية (سلبية أو إيجابية) تدخل في عملية اتخاذ القرار من جانب المستهلك.

والأسواق النهائية للمواد الغذائية ليست متجانسة بل متنوعة. وهى اختلاف المستهلكين يتبعه اختلاف في أذواقهم وتفضيلاتهم. وهناك قطاعات يحركها السعر والجودة وهى الأسواق الكبرى الشاملة، كما توجد قطاعات مختلفة في العديد من الأسواق المتخصصة. وهناك قطاعات في الأسواق المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية. كما توجد قطاعات بيع المواد الغذائية بالتجزئة وفي أسواق الخدمات الغذائية (المطاعم)، وأبرز هذه القطاعات الحديثة هي المتاجر الكبرى (السوبر ماركت) بالإضافة إلى جانب القطاعات التقليدية. ويختلف الحجم ومقدار النمو والقدرة التنافسية، والأسعار وعوامل النجاح الحاسمة اختلافاً واسعاً في مختلف هذه القطاعات في السوق النهائية. ومعرفة كيفية موازنة نقاط القوة لسلاسل القيمة (المحتملة) وأوجه القصور (التي يصعب معالجتها) مع عوامل النجاح الرئيسية لمختلف القطاعات، وكيف ترقى لمستوى العروض المنافسة (استناداً إلى الأسس المرجعية)، سوف يشير إلى أفضل الفرص الواعدة المتاحة.

وبحكم طبيعة هذه الأسواق، فإنها تعتبر بيئات تنافسية تحفز العملية الداروينية التي فيها، في حالة غياب تشوهات السوق (مثل السياسات التحفظية)، يكون فقط البقاء للأصلح، أي استمرار المزارع والشركات الأفضل دون غيرها. وفي هذا السياق، من المهم أن ندرك أن كل الأسواق العالمية في المنافسة مع المنتجات الغذائية من البلدان الأخرى، يكون تواجدتها قليلاً (وغالباً مضمحل) نظراً لتكلفة جلب هذه المنتجات إلى السوق المحلية، حتى لو أن الحماية الجمركية والحوافز غير الجمركية قد تبقى هذه التكلفة مرتفعة بشكل مُصطنع.

وفي سلاسل القيمة الحديثة التي تهيمن بشكل متزايد على النظام الغذائي، فعادة ما يقوم كبار المجهزين وتجار التجزئة بترجمة احتياجات المستهلك إلى متطلبات محددة للموردين. ويتم التقاط هذه المتطلبات على نحو متزايد في معايير المنتج والعمليات المتقلبة باستمرار والأكثر تطلباً على الدوام والمتضمنة في عقود التوريد باعتبارها جزءاً لا يتجزأ، وغالباً ما يرتبط بمتطلبات القدرة على التتبع.

المرحلة ١:
قياس الأداءالمرحلة ٢:
فهم الأداءالمرحلة ٣:
تحسين الأداء

المبدأ ٦ :

يقوم تطوير

سلسلة قيمة

مستدامة للأغذية

على حركة

السوق النهائي

الذي يوجهها



المبادئ العشرة الأساسية في تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية

ومع ذلك، وبالرغم من أن الوفاء بهذه المعايير أمراً ضرورياً للوصول إلى سوق معينة لكنها لا تضمن دخول السوق بنجاح. ويمكن أن تتوافر القدرة لدى سلسلة القيمة لدخول السوق بنجاح فقط إذا كان لديها عرض البيع الفريد. وعلاوة على ذلك، سوف تنمو حصتها في السوق و/أو إيراداتها فقط إذا كانت تقوم بتحسين عرض البيع الفريد الخاص بها على نحو مستمر. ويتم التقاط عرض البيع الفريد وإبرازه عن طريق العلامات التجارية، ويمكن أن يترافق مع تفرّد المنتج (على سبيل المثال، الفئات الجغرافية)، وسعره وجودته العالية المتأصلة وجودته العالية الخارجية (الصورة) وتوافره (من حيث الموسمية والحجم) وما إلى ذلك، أو أي توليفة أو مزيج من هذه الخصائص. وحيث أن عرض البيع الفريد يكون بمثابة المحصلة لكافة الأنشطة في نطاق التعاون الواسع على طول سلسلة القيمة، فإنه يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق القدرة التنافسية.

وأخيراً، فإن القطاعات قد تنمو أو تنقلص في اتجاهات طويلة الأجل أو في تغير مفاجئ، حيث تتغير فيها عوامل النجاح الحاسمة مع مرور الوقت. على سبيل المثال:

« التغيرات في أهماط الحياة الناجمة عن التحضر، ونمو الدخل والتقدم التكنولوجي، مثل الذي يؤدي إلى حدوث تغيرات في أذواق وتفضيلات المستهلك (التي عادة ما تتضمن قيمة أعلى ومنتجات غذائية أكثر ملاءمة).

« التغيرات في سياسة السوق والتجارة (السياسات التجارية الوطنية، والإقليمية، والعالمية، والاتفاقات) يمكن أن تبدل إلى حد كبير الفرص المتاحة في السوق.

« الصدمات الطبيعية (مثل، حدوث الجفاف، والفيضانات، وتفشي الأمراض الحيوانية والنباتية) يمكن أن تغير ظروف السوق على نحو مفاجئ، على سبيل المثال، إزاحة منافساً رئيسياً من السوق أو زيادة الطلب على منتج بديل.

« التغيرات في شراء وتوزيع الأغذية المؤسسية (مثل شراء الأغذية وتوزيعها عن طريق المنظمات الوطنية أو الدولية) يمكن أن تؤدي إلى توليد التهديدات وإتاحة الفرص في السوق.

« التغيرات في التخزين أو النقل أو تكنولوجيا التجهيز والتصنيع (مثل، تجهيز الكسافا "نبات المنيهوت" للبيرة)، التغيرات في المعايير أو اعتماد معيار معين من قبل أحد التجار الكبار (مثل تخزين أحد تجار التجزئة الكبار المنتجات العضوية فقط أو ممارسة التجارة العادلة في فئة معينة من المنتجات) قد تتسبب في حدوث تغيرات مفاجئة في فرص أسواق الأغذية.

وبالتالي فإنه يتعين على الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة أن تستهدف قطاعات عديدة من السوق في آن واحد (أي تكون محفظة استثمارات السوق واسعة بالدرجة الكافية) للحد من مخاطر التبعية. كما يتعين عليها أيضاً أن تتابع باستمرار تطور السوق لتكون جاهزة للتكيف مع التغيرات، وترك الأسواق التي لم تُعد ذات فائدة أو لدخول أسواق جديدة أو ناشئة للحفاظ على أداء سلسلة القيمة.

توصيات بشأن السياسات والمشاريع



« تحديد وقياس فرص معينة بالسوق التي يمكن أن يستفاد منها بشكل واقعي، استناداً، من الناحية النموذجية، على أساس الطلبات الملتزم بها من قبل مُجهزين أو موزعين محددين.

« تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تعزز القدرة التنافسية في قطاعات السوق المستهدفة التي تم تحديدها، وكذلك المزايا التنافسية الملائمة لسلسلة القيمة المراد تحسينها.

مثال توضيحي للمبدأ 6 :



سلسلة القيمة للأرز في السنغال

الأرز هو الغذاء الرئيسي في السنغال. ولدى البلد قدرة عالية لإنتاج الأرز في وادي نهر السنغال، ومع ذلك فإنها تستورد 60 في المائة من 1 مليون طن أرز يُستهلك سنوياً. وبالتالي هناك احتمال قوي لتطوير سلسلة القيمة المحلية للأرز التي يمكن أن تستفيد من الفرص الواضحة للسوق النهائي. وفيما يرى الكثير من المستهلكين السنغاليين أن الأرز المحلي من وادي نهر السنغال يكون أقل جودة من الأرز المستورد، فهم أيضاً يربطون العلامات التجارية بالجودة، حيث أنهم اعتادوا على استخدام الأرز الأعلى جودة ذو العلامة التجارية المستورد من آسيا. فضلاً عن أن دراسات السوق كشفت في الآونة الأخيرة أن المستهلكين في مناطق الحضر هم على استعداد لدفع علاوة تبلغ 17 في المائة لأجل الأرز ذو العلامات التجارية المفضلة لديهم. ونظراً لأن 45 في المائة من المشترين يتم اختيارهم للأرز على أساس الأيكاس المعبأ بها، بدلاً من الاهتمام بالفحص البصري الدقيق والحس لجودة الحبوب، والعلامات التجارية، والتحقق منها حيث أنها تلعب دوراً هاماً جداً في أي جهد تسويقي.

وتعمل التحديات الرئيسية على إنشاء سلسلة للقيمة محلية تنافسية للأرز تتمثل في: أولاً، في تحسين جودة الأرز المنتج، وثانياً، تجميع الإنتاج، وثالثاً، لتنفيذ إستراتيجية للتسويق تم وضعها بشكل جيد. ومن المهم أن يتحقق ذلك على أساس متين له مقومات الاستمرارية من الناحية التجارية. وقد جرت المحاولات بتقديم العديد من المبادرات التي لاقت نجاحاً بدرجات متفاوتة. وإحدى هذه المبادرات التي كانت تبشر بالخير هي الأرز تيرال.

"وتيرال" هو العلامة التجارية الجديدة للأرز، التي يملكها ديورا بيليس وهو مستثمر فعال يتخذ بلجيكا مقراً لشركته، وهي شركة تقوم بالاستثمار وإدارة الأعمال التجارية وذلك بهدف تحفيز تطوير الاستدامة في البلدان ذات الدخل المنخفض. وفي عام 2006، بدأ ديورا بيليس بإنتاج مياه الشرب التي أنشأ من أجلها نظام للتوزيع. وأستخدم هذا النظام للتوزيع فيما بعد لتوزيع عبوات صغيرة من الأرز للبيع بالتجزئة تحت العلامة التجارية "تيرال". ويتمثل نشاط الشركة في جميع أنحاء سلسلة القيمة في إنتاج، وتجهيز وتوزيع وتسويق الأرز في داكار وغيرها من أسواق المدن الأخرى في جميع أنحاء غرب أفريقيا. وعلى هذا النحو، فإنها كانت تواجه تحديات الجودة، والكميات، والتمويل والتسويق بشكل مباشر.

وتُعد النتائج الأولية واعدة، مع كل من الموردين والمشتريين الحريصين على التعامل مع ديورا بيليس. وفي عام 2011 قام ديورا بيليس بإجراء تجربة صغيرة وذلك بشراء 200 طن من الأرز من أحد الأسواق التقليدية وتعاقد مع الباطن مع عامل تفريز لتجهيزه، ومن ثم تعبئته وتسويقه للقطاعات ذات الدخل المنخفض في سوق داكار من خلال مرفق خاص به. وتضمنت عملية ضرب الأرز تركيب آلة صغيرة، وكانت هي الأكثر تقدماً في المنطقة، حيث كانت تعطي أرز نظيف مساوياً في الجودة للأرز المستورد. ومن حيث الوسم بعلامة مميزة (علامة تجارية) فقد اختار ديورا بيليس توليفة من اسم العلامة التجارية المحلية (تيرال الذي يعني "مرحباً" باللغة المحلية) مع رمز دولي مُستوحى من الهند. وقد سمحت هذه الإستراتيجية المختلطة لديورا بيليس أن يستهدف كل من قطاعات الأسواق التي تعتبر حساسة للعلامات التجارية للأرز التي يُنظر إليها على أنها "محلية"، وقطاعات الأسواق التي تعتبر حساسة للعلامات التجارية للأرز التي يُنظر إليها على أنها "أجنبية". وقد عادت هذه التجربة بإيرادات بلغت 100 000 دولار أمريكي. وفي عام 2012، واصل ديورا بيليس متابعة التجربة بإقامة نظام الزراعة التعاقدية مع 450 من مزارعي الأرز في 15 مجموعة لمدة دورتين للإنتاج. بعد ذلك تم تجهيز الأرز غير المقشور من خلال التعاقد مع عامل تفريز من الباطن، وحينئذ تم تسويق 226 طناً من الأرز الأبيض. وأدى ذلك إلى مبيعات بلغت 360 000 دولار أمريكي. وفي الوقت نفسه، تم استحداث 25 وظيفة

المرحلة 1:
قياس الأداء

المرحلة 2:
فهم الأداء

المرحلة 3:
تحسين الأداء

المبدأ 6:

يقوم تطوير

سلسلة قيمة

مستدامة للأغذية

علي حركة

السوق النهائي

الذي يوجهها



(تابع) مثال توضيحي للمبدأ 6 :

سلسلة القيمة للأرز في السنغال



جديدة في تشغيل وإدارة عمليات الأرز الخاصة بديورا بيليس. وكان يُدفع للمزارعين أسعار أعلى مما يُدفع في السوق الفورية التقليدية، وكلها تُدفع نقداً عند التسليم. وحصل ديورا بيليس على قرض من اثنين من صناديق الاستثمار الاجتماعي الغير هادفة للربح (روت كابيتال والترفين)، لتغطية الفترة الفاصلة بين الدفع للمزارعين وتلقى المدفوعات من المشترين.

وسواء سيكون هذا النموذج مستداماً على المدى الطويل أم لا، فإن ذلك لا يزال يتعين تحديده. والسبب الرئيسي لماذا قد ينجح هذا النموذج بينما فشل الآخرين هو في أن الدافع الرئيسي وراء تطوير سلسلة القيمة جزء لا يتجزأ من سلسلة القيمة، وليس بمثابة الميسر المؤقت. وعلاوة على ذلك، ينبغي إدراك أن تحقيق وفورات ضخمة في الحجم تشكل عاملاً حاسماً في سوق الأرز ذو الهامش البسيط، حيث أن لدى ديورا بيليس خطط طموحة ترمي إلى آفاق بعيدة من التطوير طويل المدى، منها خطط لتعزيز قاعدة الإمداد من خلال مزرعة كنواه للشركات، ولتطوير منتجات ذات قيمة مضافة أعلى مثل الأرز المُقوّي، وإقامة منشأة للطن والفرز خاصة بما تتميز بإمكانات لزيادة الجدوى ومقومات الاستمرارية التجارية، والحد من التعرض لمخاطر الإنتاج والسوق.

المصدر:

USAID (2009); Demont and Rizzotto (2012); Costello, Demont" and Ndour (2013); Durabilis website (<http://www.durabilis.eu>).

3-4 « تحسين أداء سلسلة قيمة الأغذية - مبادئ التصميم

تصف المبادئ الستة الأولى أداء سلسلة القيمة إلى حد كبير بشكل عام. أما المبادئ الأربعة التي تليها فتوجه العملية التي بها يمكن أن يُترجم الفهم الواضح المُفصل للأداء الحالي للسلسلة الغذائية إلى برامج فعالة تتسم بالكفاءة التي من شأنها أن تدعم أو تعمل على تسهيل تطوير سلسلة القيمة. ويتم ترتيب هذه العملية في ثلاث مراحل:

- 1] وضع أهداف واضحة (رؤية) ووضع نهج لتحقيق الهدف (إستراتيجية القدرة التنافسية الأساسية)؛
- 2] إعداد خطة عمل لتحسين ورفع مستوى سلسلة القيمة من الناحية التقنية والمؤسسية و/أو التنظيمية التي يمكن أن تحقق نتائج على نطاق واسع؛ و
- 3] تصميم وتنفيذ نظام رصد وتقييم من شأنه أن يتتبع الأداء بشكل مستمر إزاء الرؤية، وأن يسمح بالتعديلات أينما وحينما يقتضي الأمر ذلك.

المبدأ 7 :

التطوير المستدام لسلسلة القيمة للأغذية تحركها رؤية وإستراتيجية

يمكن أن يكون نهج تطوير سلسلة القيمة المستدامة للأغذية فعالاً فقط من خلال تحديد أهداف إِمائية واقعية بدقة، واستهداف نقاط معينة وأصحاب المصلحة المعنيين في سلسلة القيمة

تربط الإستراتيجية الأساسية التحليل بالتنفيذ في نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية. وتشير الإستراتيجية الأساسية إلى الاتجاه وقوة الدفع الإستراتيجي الرئيسي، أي الموضوع المُلح الذي يجمع أهداف التطوير معاً بخلاف الأنشطة المستقلة ويركز على طاقات مختلف أصحاب المصلحة بشأن تكامل الإجراءات الإستراتيجية اللازمة لتحقيق رؤية مشتركة. وفي الممارسة العملية، فإن التعقيد يمكن أن يعوق النجاح. ولذلك فمن المهم أن تتسم الإستراتيجية المختارة وخطط التطوير ذات الصلة بالبساطة قدر الإمكان على الرغم من أن المرحلة التحليلية سألقي الضوء على تعقيدات سلسلة القيمة وبيئتها. والتوجيه الدقيق للإستراتيجية هو أمر ضروري لتحقيق هذه البساطة.

يجب أن تُستهدف الإستراتيجية بثلاث طرق:

[1] أولاً، يجب أن تكون الإستراتيجية مبنية على رؤية. وهذه الرؤية توضح أهداف إستراتيجية تطوير سلسلة القيمة، وينبغي أن تكون واقعية، ومحددة كمياً قدر الإمكان، ومقبولة، وحتى مُلهمة لأصحاب المصلحة. ويجب أن تشمل الرؤية خط القاعدة الثلاثي للأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (على الأرجح أن تعكس المبادئ)، وتتماشى مع خطط التطوير الوطنية، وغيرها من أنشطة الدعم الأخرى الجارية وأن تكون واقعية، ومستندة إلى فهم مُتعمق لنظام سلسلة القيمة والموارد المتاحة لبرامج الدعم. وتوصيل الرؤية يتطلب المشاركة في الشراء على نطاق واسع تطوير من قبل أصحاب المصلحة، والإرادة السياسية وروح المبادرة. والجهود الفردية والالتزام من جانب السياسيين، والمجتمع وكبار رجال الأعمال الذي غالباً ما يصنع الفرق بين النجاح والفشل في تطوير سلسلة القيمة. ويجب أن تقرر برامج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية بحقيقة كل من سياسات الحكومة والقوة السوقية للشركات الكبيرة في القطاع الفرعي للمنتجات الزراعية الغذائية، ومواءمة هذه الحقائق مع رؤية سلسلة القيمة.

[2] ثانياً، يجب أن تستهدف الإستراتيجية أصحاب المصلحة المعنيين، والهدف النهائي، من منظور القطاع العام، هو التصدي للفقير والقضاء على مشكلة الجوع المرتبطة به، وليس فقط بصورة مؤقتة ولكن على نحو مستدام. وهذا يعني أن تطوير سلسلة القيمة لابد وأن يشمل الفقراء. ومع ذلك فإن هذه الشمولية لا تتضمن الإستراتيجية التي ترمي إلى عدم إهمال أي مزارع "عدم اقضاء أي مزارع"، ولا تعني التركيز المباشر على أفقر الفقراء. وإن كان ينبغي أن يكون العكس هو الحال حيث يجب أن تتركز جهود التطوير على الأقدر، والمتحرك والموجه تجارياً من صغار المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة وأصحاب المنشآت الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم. فمساعدة مثل هؤلاء المزارعين على سبيل المثال، في تأسيس تعاونيات التسويق يضحّم أثر كل دولار يُستثمر من حيث النمو المستدام.

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء



المبدأ ٧ :

التطوير المستدام

لسلسلة القيمة

للأغذية تحركها

رؤية و إستراتيجية



وربما يتجاوز عدد المنتجين الموجهين للكفاف من صغار المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة نصف عددهم الإجمالي (ارجع، على سبيل المثال إلى (Seville, Buxton and Vorley, 2011). ومثل هؤلاء المزارعين دخلوا مجال الزراعة ليس باختيارهم ولكن لأنها إستراتيجيتهم للبقاء على قيد الحياة. وسيستفيد هؤلاء المزارعين كثيراً من التحسينات التي تحدث في البيئة التمكينية التي تيسر لهم الانتقال من الزراعة إلى أنشطة أخرى اقتصادية واعدة أكثر بما في ذلك الأعمال ذات الأجر، بدلاً من بذل الجهود لتحسين أنشطتهم الزراعية. ويمكن استحداث العديد من هذه الأنشطة والوظائف عن طريق تحسين وتوسيع سلاسل القيمة للأغذية (على سبيل المثال، الصناعات الزراعية).

وينطوي استهداف أصحاب المصلحة المعنيين أيضاً على العمل مع أكبر أصحاب الأعمال الزراعية التجارية أو مقدمي الخدمات، بصفتهم ليسوا كمستفيدين من المشروع مباشرة، بل كشركاء رئيسيين في عملية التطوير. وكذلك مسؤولي قنوات التوزيع، مثل المزارع التجارية الكبيرة الممتدة، ومُجهزي المواد الغذائية على نطاق واسع، وسلاسل المتاجر الكبرى (السوبر ماركت)، ومقدمي الخدمات الرئيسيين، مثل البنوك التجارية، وشركات تصنيع عوامل الإنتاج، جميعها يمكن أن توفر نقاط قوة للوصول إلى العديد من صغار المزارعين المنتجين أو أصحاب المنشآت الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

وكبدل لذلك، يمكن لبرامج التطوير أن توفر بيئة تمكينية (مواتية) دون استهداف أصحاب مصلحة مُعنيين. ومع ذلك، فإنه في الممارسة العملية هذا يعني أن النخبة سوف تلتقط المنفعة بصورة مباشرة. وهذا لا يشكل بالضرورة مشكلة، إذا كانت هذه النخبة تمثل معظم صغار المزارعين من ذوي الاتجاهات التجارية، وأن نموهم المُيسر يعمل على إيجاد فرص عمل لائقة كثيرة، ويعزز الإمدادات الغذائية، أي أن التقاط المنفعة من قبل النخبة يستند إلى الجدارة وليس على الجوانب السياسية. وحيثما تؤدي البيئة التمكينية المُحسنة إلى أداء أفضل لأسواق الأراضي (على سبيل المثال، من خلال سندات ملكية واضحة وأنظمة لاستثمار الأراضي)، فإن مزارعي الكفاف من أصحاب الحيازات الصغيرة قد يحصلون على دخل من تأجير أراضيهم أكبر مما يحصلون عليه من زراعتها. وفي نهاية المطاف، سواء كانت الإستراتيجية موجهة مباشرة أو ذاتية محددة، فيجب أن يكون هناك نواة من أكثر المزارعين ريادة للأعمال والمشاريع، ومقدمي خدمات الأعمال الزراعية التجارية لجعل نهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية مجدياً.

[3] ثالثاً، يجب أن تستهدف الإستراتيجية مجموعة من أنشطة الارتقاء والتحديث في تلك الأجزاء من سلسلة القيمة التي يمكن فيها تحقيق أكبر الأثر من حيث النمو والحد من الفقر والاضرار (نقاط القوة / الرفع أو الأسباب الجذرية). وسيتم مناقشة أنشطة الارتقاء والتحديث بمزيد من التفصيل في المبدأ الثامن.

توصيات بشأن السياسات والمشاريع



- « لا تنتقل من التحليل إلى التخطيط قبل وضع رؤية واقعية لسلسلة القيمة وإستراتيجية أساسية لتحقيق هذه الرؤية التي قد يقوم (غالبية) أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة بالشراء خلالها.
- « استخدام الاستهداف الواعي لضمان أن تكون إستراتيجيات تطوير سلسلة القيمة وخطط خالية من التعقيدات قدر الإمكان؛ حيث أن التعقيدات المفرطة يمكن أن تعرقل النجاح التشغيلي.
- « استهداف أصحاب المصلحة ونقاط القوة في سلسلة القيمة أو في البيئة التمكينية قد يُفضي إلى أكبر تأثير على القدرة التنافسية والاستدامة.

مثال توضيحي للمبدأ 7 :



سلسلة القيمة للبن في أمريكا الوسطى

توضح هذه الحالة كيف يمكن لمشروع ممول من مصرف التطوير للبلدان الأمريكية يستخدم نهج موجه بشكل جيد لتعزيز استدامة سلسلة القيمة للبن في كوستاريكا والسلفادور وغواتيمالا، وهندوراس، ونيكاراغوا، بعد أزمة أسعار البن الدولية في أوائل الألفية الثانية. وقد تضمن النموذج الذي تم تنفيذه ثلاثة مكونات أساسية: الوصول إلى الأسواق، والحصول على التدريب والتنسيق والتعاون البناء.

ويهدف المشروع إلى تحقيق رؤية لدمج مستدام لمنتجي البن على نطاق صغير ومتوسط في أسواق البن المتخصصة في الولايات المتحدة. وجرى تحديد مجموعة من مشتري البن في الولايات المتحدة حيث أصبحت هذه الشركات مشاركة في المشروع بصورة مباشرة.

وقد استهدف المشروع بشكل انتقائي تعاونيات صغار المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يزرعون البن على ارتفاع أكثر من 1 200 متر فوق مستوى سطح البحر (احتياج مختص بالبن) ويقومون بالفعل بتصدير ما لا يقل عن 10 في المائة من إنتاجهم، ولديهم بنية تحتية سليمة للعمليات على مدار السنة، والقدرة على إنتاج 150 طناً أو أكثر سنوياً، كما أنهم مستقرين مالياً ويمكنهم الوصول إلى المياه والكهرباء. وقد شارك مشتري البن في الولايات المتحدة في عملية اختيار المنتجين وألزموا أنفسهم بشراء كميات محددة من حبوب البن من هؤلاء المزارعين الذين وقع عليهم الاختيار طالما تم تلبية معايير الجودة المحددة. ومع استهداف مجموعات أصغر حجماً وأكثر عدداً من "صفوه" المنتجين على نطاق صغير ومتوسط، أصبح المشروع أكثر احتمالاً للنجاح في إقناع المزارعين لإنتاج البن المتميز بخاصية القيمة العالية.

وبذلك أصبح المشروع يدعم المنتجين المختارين مع وضع مخصصات مالية مماثلة للاستثمار في البنية التحتية (محطات غسيل البن) والمساعدات التقنية التي تركز على هدف رئيسي هو، تلبية متطلبات الجودة اللازمة للوصول إلى الأسواق العالمية للبن المميز. وفي هذه العملية تم تأسيس الروابط بين منتجي البن والمشترون الأجانب وتعزيزها.

وكانت هذه الإستراتيجية للدعم الموجهة بعناية ناجحة في إدخال التحسينات على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة، وابتداء من عام 2003 عمل المشروع بمشاركة 3000 من المنتجين المختارين بعناية لإثبات أن هذا النموذج يمكن أن يعمل. حينئذٍ إزداد عدد المشاركين من المنتجين، حيث ارتفع إلى 6000 عبر عشرة جمعيات تعاونية في عامها الأخير (2009). وكان كل هؤلاء المنتجين لديهم القدرة على تحسين إنتاجية وجودة البن، وبالتالي ضمان أسعار أفضل للمبيعات الأكبر حجماً. وقد ساهم المشروع ليس فقط في زيادة حجم الصادرات على المستوى القطري، ولكن أيضاً في زيادة حصة البن المتخصص (ذو خواص مميزة) من إجمالي صادرات البن؛ ففي نيكاراغوا، على سبيل المثال، قفزت النسبة من 30 في المائة في عام 2003 إلى 50 في المائة في عام 2011. وهذا بدوره أدى إلى زيادة دخل الأسرة واستحداث فرص جديدة للعمل، وتعليم أفضل للأطفال (لأن الكثير من المستفيدين أنفقوا الزيادة في الدخل على تعليم أبنائهم)، كما أدى إلى الحد من البصمة البيئية (حيث انخفضت نفايات البن الناتجة أثناء مرحلة التجهيز الرطب).

المصدر:

Fernandez-Stark and Bamber (2012)

المرحلة ١:
قياس الأداءالمرحلة ٢:
فهم الأداءالمرحلة ٣:
تحسين الأداء

المبدأ ٧ :

التطوير المستدام
لسلسلة القيمة
للأغذية تصركها
رؤية واستراتيجية



المبدأ 8 :

يركز تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية على التحسين والارتقاء

يفي ما يتعلق بتطوير سلسلة القيمة، فإن الترجمة الناجحة للرؤية والإستراتيجية المتمثلة في خطة فعالة التي من شأنها زيادة القدرة التنافسية، تتطلب مجموعة كاملة وواقعية من أنشطة التحسين والارتقاء المُقيّمة بعناية والتي غالباً ما تكون مبتكرة

يقتضي الأمر حدوث بعض من أشكال التطوير والارتقاء (المبتكرة) لتحسين الأداء (من حيث القدرة التنافسية) لسلسلة القيمة. ويهدف هذا التحسين إلى تحقيق واحد أو أكثر من أهداف "خط القاعدة الثلاثي": (1) لزيادة الربحية عن طريق زيادة الكفاءة و/أو القيمة التي تم إنشاؤها في السوق النهائي؛ (2) لزيادة الأثر الاجتماعي عن طريق زيادة الشمولية، المعرفة بشكل عام؛ و (3) للحد من البصمة البيئية للسلسلة الكلية. وفي الأسواق النهائية اليوم يتم تحديد القدرة التنافسية على نحو متزايد عن طريق تحقيق جميع الأهداف الثلاثة في آن واحد. والسعي لإجراء ذلك، سيزيد من الحاجة إلى الابتكار الذي يقلل من الحاجة إلى المبادلات بين مكونات خط القاعدة الثلاثي للاستدامة.

ويمكن تصنيف الأشكال المختلفة للتحسين والارتقاء من حيث ما يجري تحسينه أو ما يهدف التحسين تحقيقه. ويشمل التصنيف بشأن ما يجري تحسينه وترقيته: التكنولوجيا (على سبيل المثال، البذور المُحسنة)؛ التنظيم (مثل شراء البذور بالجملة من قبل مجموعة من المزارعين)؛ الشبكات (مثل، الزراعة التعاقدية التي تربط المزارعين بأسواق المدخلات والمخرجات)؛ والنظم القانونية (مثل، قانون أصناف البذور المُحسنة). أما التصنيف حول ما يهدف التحسين تحقيقه فيشمل: اتخاذ الإجراءات (على سبيل المثال، إدخال بروتوكول بشأن السلامة الغذائية)؛ المنتجات / الأسواق (مثلاً من الأسواق التقليدية إلى المتاجر الكبرى / السوبر ماركت)؛ وأداء المهام (مثل، دمج المزارعين عملية النقل إلى السوق ضمن أنشطتهم).

وفي الممارسة العملية، ينبغي أن تقوم إستراتيجية التحسين أو الارتقاء على مجموعة متكاملة ومتآزرة من التحسينات الفردية على امتداد سلسلة القيمة و/أو في بيئتها التمكينية. وهذه المجموعة من التحسينات يجب أن تعالج كافة المعوقات الحرجة التي تقف حائلاً في طريق تحقيق الرؤية. وإذا لم تُعالج أي من هذه العوامل الحرجة، فسوف تفشل جهود التطوير في سلسلة القيمة. ويجب أن يتم تقييم كل من هذه التحسينات الفردية المقترحة بعناية مسبقاً من حيث التأثيرات المتوقعة بشأن الربحية، والمجتمع والبيئة الطبيعية. ومع ذلك، وعلى الرغم من أن الأثر الاجتماعي يستخدم كمؤشر لأداء سلسلة القيمة، فإن هذه الأنشطة للتحسين لا تُعد برامج للدعم الاجتماعي، وإنما تهدف إلى تحقيق تحسينات مستدامة واسعة النطاق في القدرة التنافسية، أي يجب أن يكون هناك حافزاً اقتصادياً واضحاً لتبني مثل هذه التحسينات.

إن التحسينات الناجحة تتطلب أن يتم اعتمادها من قبل مجموعة متنوعة من أصحاب الشأن، حتى لو أن الإستراتيجية تستهدف منهم الأكثر قدرة وتوجهاً للناحية التجارية بين المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة. وهذا يتطلب إتباع نهجاً مرناً ومتنوعاً نظراً لاختلاف الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة، فعلى سبيل المثال نجد أن المزارعين من صغار وكبار السن، الإناث منهم والذكور، والمنشآت الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم الواقعة على بعد، والواقعة في أطراف المدن، تختلف إلى حد كبير من حيث القدرات والحوافز.

وعلى الرغم من أن القفزة التكنولوجية (أي التوجه مباشرة إلى أحدث التقنيات وتجاوز التقنيات القديمة، مثل استخدام الهواتف المحمولة لتحويل الأموال بدلاً من الاضطرار إلى زيارة فروع البنك) غالباً ما يكون خياراً مهماً، فإن التغيير من الناحية النموذجية يجب أن يكون تدريجياً، وذلك لأن التغيرات المفردة في آن واحد أو تتجاوز خطوات التعلم الحرجة قد يقوض تبني التحسن أو الارتقاء.

المبادئ العشرة
الأساسية في تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية

الفصل الرابع

5

6

المراجع

الملحق

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء

وبالتالي فليس فقط طبيعة التحسن في حد ذاتها يُعول عليها، وإنما أيضاً، كيف يتم توصيلها إلى الحد الذي يكون فيه من الضروري أن تأخذ عدم تجانس أو تنوع الجهات الفاعلة في الاعتبار في سلسلة القيمة. ويمكن أن يتطلب هذا استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والمبتكرة، ومنتجات التمويل، والتدريب والبرامج التعليمية، الإنهاء التدريجي لبرامج مستندات الدفع، والتغييرات في البنية التحتية للأسواق، ونظم المعلومات، ونماذج الإرشاد وما إلى ذلك.

وإدراج (استهداف) المزارع والشركات الرائدة التي يمكن أن تؤيد وتناصر إدخال وانتشار التحسينات المبتكرة، أي التي يمكن أن تدفع التغيير، يُعد أمراً بالغ الأهمية، فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو تحسين ورفع مستوى وظيفة التجميع في سلسلة القيمة، وهو أمر حاسم بالنسبة للمنتجين من صغار المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، فيتعين على البرنامج أن يُعيد تقييم دور الوسطاء، وربما تعزيره بشكل أكثر تنسيقاً، وتدار نماذج الأعمال الشاملة من خلال الوسطاء الحاليين الذين يتكيفون مع الوضع الجديد، أو بواسطة رواد المزارعين في تنظيم المشاريع والأعمال الحرة أو عن طريق وسطاء التسويق الجدد.

مثال توضيحي للمبدأ 8 :

سلسلة القيمة لأسمك "نداجالا" في بوروندي



رغم أن هذه الحالة محدودة النطاق إلا أنها توضح استدامة الأثر الذي يمكن تحقيقه من خلال تحسين أو رفع مستوى تكنولوجيا بسيطة ولكنها فعالة.

فهناك أسماك شبيهة بالسردين تُعرف محلياً باسم "نداجالا" يتم صيدها من بحيرة تنجانيقا، ويتم تجفيفها وبيعها محلياً. وهو أهم منتج سمكي مُعالج في بوروندي.

وفي عام 2004 لوحظ أن عنق الزجاجة الرئيسي في سلسلة القيمة تمثل في عملية تجفيف الأسماك في الشمس مباشرة على الرمال على طول شواطئ هذه البحيرة، وقد قدمت منظمة الأغذية والزراعة في نفس العام مشروعاً أدخلت فيه أرفف مرتفعة للتجفيف مصنوعة من الأسلاك الشبكية، وقدمت التدريب للمنتجين حول كيفية بناء واستخدام هذه الأرفف حيث أن طريقة تجفيف الأسماك على الرمال مباشرة لم تكن نظيفة وغير صحية إلى جانب أنها بطيئة، مما كان يؤدي إلى حدوث خسائر ملموسة في مرحلة ما بعد الصيد. بينما تجفيف الأسماك على أرفف الشبكية يقلل من وقت التجفيف من ثلاثة أيام إلى ثماني ساعات، مما يسمح للمُجهزين أن يجففوا دفعات أكثر أثناء مواسم الذورة. ونظراً لأن أرفف التجفيف ترتفع متراً فوق الأرض فهذا يعني أن الأسماك أقل تعرضاً للتلوث أو لأن تأكلها الحشرات، هذا بالإضافة إلى إمكانية تغطيتها بسهولة في حالة سقوط الأمطار. كما أن هذه التقنية لا تحتاج إلى عمالة كثيفة.

عند استعراض سلسلة القيمة في عام 2013، وبعد مرور تسع سنوات من انتهاء هذا المشروع قصير الأجل وُجد أن هناك استدامة ومواصلة لهذا الأسلوب المُحسن بكل أبعاده. ويقدر ما يباع من الأسماك المجففة على الأرفف بضعف ما يباع من السمك المجفف على الرمال، كما أن الخسائر في مرحلة ما بعد الصيد هي أقل بكثير، والأسواق التي يمكن الوصول إليها أوسع بكثير. وهذه الفوائد تعوض بسهولة تكلفة الأرفف وتدر زيادة ملموسة في دخل المنتجين. وقد قام المنتجين بزيادة المساحة المُخصصة لإقامة أرفف التجفيف من هكتار واحد إلى خمسة هكتارات في الفترة ما بين عامي 2004 و 2013، واستمروا في إدارة التدريب بشأن تجفيف الأسماك على الأرفف من خلال مركز تجريبي مستقل للتدريب. وسمح هذا بخلق فرص جديدة للعمل في مجالات التجهيز والتوزيع والتعامل مع التكنولوجيا الجديدة وزيادة أحجام السمك المجفف. وقد زاد عدد الأشخاص المشاركين بصورة مباشرة في عمليات تجفيف الأسماك، ومعظمهم من النساء، من 500 شخص في عام 2004 إلى 2000 في عام 2013.

المبدأ ٨ :

يركز تطوير

سلسلة قيمة

مستدامة للأغذية

علي التحسين

والارتقاء



(تابع) مثال توضيحي للمبدأ 8 :

سلسلة القيمة لأسماك "نداچالا" في بوروندي



وفي الوقت نفسه، فقد تحسنت الأسماك الموردة للمستهلكين من حيث الطعم، والسلامة، والقوام، والكمية، ولأن فترة صلاحية المنتج أصبحت أطول، فقد زاد الامتداد الجغرافي للأسواق الداخلية. وقد تحققت زيادة في الإمدادات السمكية بسبب هذه التقنية المحسنة مع زيادة طفيفة في كمية الأسماك التي يتم صيدها، وبالتالي، فإن الضغط الإضافي الواقع على الثروة السمكية في البحيرة أصبح قليلاً.

المصدر: FAO (2013C)

توصيات بشأن السياسات والمشاريع



- « وضع خطة عمل للتحسين تتضمن نهج مستدام "لخط القاعدة الثلاثي"، ولكن لا يخلط الدعم الاجتماعي البحث مع أهداف التطوير الاقتصادي.
- « بيان الوضع بوضوح بشأن الربحية لكل تحسين مُقترح باستخدام افتراضات واقعية من حيث احتمال الاتباع ومستوى التأثير.
- « وضع خطة يتوافر فيها الوقت الكافي والموارد للعمل من خلال عمليات التعلم التي لا يمكن تجاهلها، والتأكد من وجود إستراتيجية خروج واضحة في حالة وجود نهج قائم على مشروع مدته محدودة.

المبدأ 9 :

تطوير سلسلة قيمة للأغذية قابلة للتوسع والارتقاء

تحقيق التحسين على نطاق واسع، أي التغيير التحويلي سوف يتطلب أن تتركز التدخلات على نقاط القوة (الرفع)، أو أن يوضع بيان عملي وعملية التكرار التي تقوم على افتراضات واقعية قيد الحركة

إن تطوير سلسلة القيمة لا تنصب حول العمل مع مجموعة صغيرة من الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة في مناطق جغرافية محدودة ("الجزر الصغيرة المتميزة بالتفوق")، وإنما ترمي إلى التأثير على نطاق واسع. وهذا يعني زيادة الربحية لغالبية الجهات الفاعلة (من المحتمل أن تكون تجارية) في سلسلة القيمة؛ وخلق آلاف من فرص العمل؛ وزيادة الصادرات أو استبدال الواردات بنسب مئوية ثنائية الرقم ("تحريك المؤشر"). وبغية تحقيق هذا المستوى من التأثير، فإن برامج الدعم والتيسير يجب أن تعمل أما من خلال الروافع (نقاط القوة) في النظام (على سبيل المثال، سياسة وسلوك شركة كبيرة، أو التغيير المؤسسي، أو توفر خدمات تطوير الأعمال التجارية)، أو من خلال مضاعفة تحسين أو ارتقاء معين ثبتت جدواه التجارية أو مقومات الاستمرارية التجارية له، وأظهر ببياناً عملياً وتم الترويج له وانتشر في وقت لاحق من خلال التكرار (النسخ المماثلة). ويمكن الجمع بين الروافع (نقاط القوة) والتكرار (النسخ المماثلة) لتحقيق التوسع والارتقاء بتطوير سلسلة القيمة، عندما يكون هناك نموذج أثبت نجاحه على مستوى الشركات (الصغيرة أو المحلية) وتقوم إحدى المؤسسات على المستوى الوطني باعتماده (مثل الجمعيات أو منشآت الأعمال الزراعية الكبيرة).

ويُعد التوسع أمراً بالغ الأهمية ليس فقط لأن التأثير الأكبر (الإيجابي) مرغوب فيه في حد ذاته، بل أيضاً لأن التحسين غالباً ما يتم تيسيره عن طريق الانتقال إلى نطاق أوسع من العمليات. وتعمل وفورات الحجم، وخفض تكاليف المعاملات، وزيادة قوة السوق على تعزيز كل من القدرات والحوافز بشكل كبير والتي من شأنها أن تحرك عمليات التحسين المختلفة.

وهناك أبعاد عمودية وأفقية لنطاق التوسع والتحسين. ومن المألوف أن تكون الزيادة في نطاق التوسع على مستوى واحد من السلسلة (على سبيل المثال، ظهور سلاسل المتاجر الكبرى (السوبر ماركت) التي تعمل فيما بعد على إيجاد كلاً من الفرصة والتحدى لزيادة النطاق على مستويات أخرى (على سبيل المثال، ظهور تعاونيات المزارعين). وتتطور سلسلة القيمة عن طريق العديد من الجهات الفاعلة التي تقوم بإجراء الكثير من المعاملات صغيرة الحجم لبعض جهات فاعلة قليلة تقوم بإجراء معاملات أقل ولكن أكبر حجماً، حيث يتيح النطاق الأوسع في نفس الوقت للحركات أن تدفع الابتكارات والديناميات.

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء

مثال توضيحي للمبدأ 9 :

سلسلة القيمة لمنتجات الألبان في أفغانستان



تفسح سلسلة القيمة لمنتجات الألبان المجال بشكل خاص لزيادة التوسع والتكرار، ويمكن أن يُدفع التوسع عن طريق تدفق كميات أكبر من الحليب إلى مراكز التجميع نتيجة لزيادة أعداد الموردين وقيام المزارعين بزيادة عدد الأبقار الحلوب التي يقتنوها، وكلاهما يشجع بتلقي التدفقات النقدية المنتظمة المرتبطة بإنتاج الحليب على المستوى التجاري. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن تكرار نموذج مركز تجميع الألبان في مناطق جديدة وإضافة القيمة من خلال التجهيز الذي يخلق فرصاً تُدر دخلاً إضافية. وقد ساعدت منظمة الأغذية والزراعة في وضع نهجاً متكاملًا لمخططات مشاريع منتجات الألبان في أفغانستان الذي لاقى نجاحاً بوجه خاص في هذا الصدد.

وفي أعقاب التطوير الناجح لمخططات مشاريع منتجات الألبان المتكاملة في ثلاث مناطق من أفغانستان (مزار شريف وقندوز وكابول)، تكرر هذا المخطط مرة رابعة في هرات، بتمويل من الحكومة الإيطالية، حيث أنشأ المخطط مجموعة متضامنة من نقاط تجميع الألبان تديرها تعاونيات المزارعين، ومطحنة للأعلاف، ومصنع للتجهيز في هرات. ونظم صغار المزارعين ممن يملكون 5-1 أبقار حلوب أنفسهم في تعاونيات على مستوى القرية. وهؤلاء بدورهم تم تنظيمهم في اتحاد لمنتجات الألبان. ويدير الاتحاد نظام لتجميع الألبان ومصنع للأعلاف ومصنع لمنتجات الألبان كنظام متكامل رأسياً الذي يربط المزارعين مباشرة بالمستهلكين. وإضافة القيمة كانت هي المحرك الأساسي للنجاح في هذا النموذج. وفي هذا الصدد، تمت مساعدة المزارعين على حد سواء عن طريق زيادة قدرة الحكومة والقطاع الخاص لتقديم الخدمات في مجال الأعمال التجارية مثل التلقيح الإصطناعي، والإرشاد وتحسين عوامل إنتاج الألبان ومنتجاتها. والمنتجات النهائية التي تخرج من المصنع هي منتجات تشمل القيمة المضافة مثل الحليب الطازج المبستر في زجاجات أو أكياس، واللبن الزبادي (يوغورت) والقشدة واللبن المخيض (لبن رايب) والجبن.

وانضم أكثر من ألفين من المزارعين بشكل منظم في 12 جمعية تعاونية إلى مخطط مشاريع منتجات الألبان الذي استمر من عام 2007 إلى عام 2013. وفي المتوسط زاد المزارعون من كمية الألبان التي يسلموها يومياً من 4 إلى 12 لتراً يومياً. أما مصنع الأعلاف فقد وجد أسواقاً بين أعضاء الاتحاد وغير الأعضاء، حيث ازدهرت وبحلول نهاية عام 2012 كونت احتياطي نقدي تجاوز 100 000 دولار أمريكي. وعلى الرغم من أن الانتهاء من مصنع منتجات الألبان، الذي كان يُعد أمراً ضرورياً باعتباره من مقومات الاستمرارية التجارية الشاملة للمخطط، إلا أنه تأخر، ومنذ ذلك الحين تزايدت قدرته الاستيعابية، ومع حلول عام 2013 كان يعمل بمقدار 60 في المائة من طاقته (وهذا يكفي لتحقيق الجدوى التجارية).



المبدأ 9 :

تطوير سلسلة

قيمة للأغذية

قابلة للتوسع

والارتفاع



(تابع) مثال توضيحي للمبدأ 9 :

سلسلة القيمة لمنتجات الألبان في أفغانستان



وبفضل جودة المنتج العالية وقاعدة العملاء الأوفياء، فقد تجاوز المخطط إستراتيجية التسعير الافتراضي من قبل مستوردي منتجات الألبان، مما يدل على زيادة مرونتها لصدمة السوق.

وعلى الرغم من انتهاء الدعم الخارجي في 2013، فمن المتوقع تماماً أن مخطط هرات لمشاريع منتجات الألبان المتكامل سوف يتتبع نجاح المخططات الثلاثة الأخرى، التي واصلت عملياتها بشكل مستقل منذ عام 2010. ومن منظور الاستدامة الاجتماعية، فإن المخطط كان مفيداً بشكل خاص للنساء، اللاتي يتلقين ويتحكمن في ما يقرب من 90 في المائة من إيرادات بيع الحليب الخام، حيث أُستخدمت هذه الإيرادات في تغطية تكاليف الغذاء والكساء والرعاية الصحية والتعليم لأفراد أسرهم.

المصدر: FAO (2013d)

المبادئ العشرة
الأساسية في تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية

توصيات بشأن السياسات والمشاريع



« بيان الكيفية التي يحقق بها برنامج تطوير سلسلة القيمة التأثير على نطاق واسع على امتداد الأبعاد الثلاثة للاستدامة (وما هو حجم هذا النطاق الذي من المرجح أن يكون عليه)، على أساس افتراضات واقعية.

المبدأ 10 :

يتسم تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية بأنه متعددة الأطراف

يتطلب التحسين الناجح لسلسلة القيمة للأغذية جهوداً منسقة وتعاونية من قبل القطاع الخاص باعتباره المحرك للعمليات، ومن قبل القطاع العام والجهات المانحة والمجتمع المدني كمشيرين.

وحيث أن الأداء العام لسلسلة القيمة يعتمد على مجموعة متنوعة من المنظمات، فإن وجود برنامج لتحسين أدائها من المرجح أن يكون الأكثر نجاحاً إذا كان ينطوي على جهد متعدد الأطراف مع تمايز واضح في الأدوار التي يقوم بها مختلف أصحاب الشأن. حيث أن جميع نهج التطوير التي كان من المتوقع، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، أن تتحمل العبء من جانب واحد تقريباً قد فشلت إلى حد كبير.

وفي الستينات والسبعينات كان من المتوقع أن تكون الحكومة هي المحرك الرئيسي كالمعتاد لتنفيذ إستراتيجية إحلال الواردات وإدارة مجالس التسويق، إلا أن هذا النهج أثبت عدم جدواه في تحقيق الاستدامة من الناحية المالية. وفي الثمانينات، تولت برامج التكيف الهيكلي نقل العبء إلى القطاع الخاص.

وعقب فشل القطاع الخاص في الظهور بقوة محرركة بالدرجة التي كانت متوقعة، جاءت المنظمات غير الحكومية في التسعينيات واحتلت الصدارة في جهود التطوير. وعندما أظهرت أزمة أسعار الحبوب في 2008 جوانب الضعف المستمرة في سلاسل قيمة للأغذية الأساسية، كان هناك اتجاه للقطاع العام لإعادة الانخراط مباشرة في سلاسل القيمة، ويصبح مرة أخرى قوة محرركة. ومن غير المرجح أن تكون مثل هذه الجهود أكثر نجاحاً اليوم مما كانت عليه في الستينات.

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء

وعلى ذلك، فإن الحاجة تدعو لاستكشاف نهج صريحة متعددة الأطراف للتغلب على أوجه القصور في مختلف هذه النهج أحادية الاتجاه. والنموذج الأساسي الذي من المحتمل أن يكون لديه معظم الإمكانيات هو أحادي، تحركه رؤية مشتركة وإستراتيجية شاملة، حيث يسطع فيه كلاً من القطاعين الخاص والعام بدور قيادي في مجالات محددة. حيث ينبغي أن يكون القطاع الخاص بمثابة قوة محركة لزيادة إستحداث القيمة (على سبيل المثال، تلبية الطلبات على المنتجات الغذائية، وخلق فرص العمل اللائق، وزيادة قيمة الأسهم للمساهمين، والحد من البصمة البيئية لسلاسل القيمة). ويؤدي القطاع العام، بما في ذلك، الجهات المانحة والمجتمع المدني. دوراً لتيسير والتنظيم، كما يركز على تحسين البيئة التمكينية (المؤاتية) للأعمال التجارية، على سبيل المثال، القوانين، واللوائح والبنية التحتية العامة، والسياسات، والبحث والتطوير.

وينطوي هذا النموذج على تحول في نهج دعم التطوير من المشاريع قصيرة الأجل الممولة تمويلياً عاماً إلى إقامة شراكات للتمويل المشترك على المدى الطويل، بدلاً من اللجوء للمشاركة مباشرة في سلسلة القيمة الأساسية و /أو فرض التحسين والارتقاء من أعلى إلى أسفل، ويتخذ القطاع العام دور الميسر الذي يترك القطاع الخاص (أصحاب المشاريع) يقومون بالتنفيذ.

ويمكن أن يتضمن التيسير جهوداً دائمة سواء كانت قليلة أو كثيرة، مثل خدمات الإرشاد الانتقائية أو معلومات السوق المحددة، والجهود المؤقتة (الحفازة) التي تهدف إلى ما يسمى "تحضير المضخة" مثل بدء الدعم (على سبيل المثال، ضمانات القروض، والمنح لمرة واحدة، ونظم مستندات الدفع التي يتم الغاؤها تدريجياً)، أو تيسير روابط جديدة بداخل القطاع الخاص (كوسيط محيد).

وحتى لو أن القطاع الخاص يتولى قيادة جهود التيسير، فإن من الأفضل أن يتم توصيلها من خلال نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث يكون القطاع العام هو أحد المشاركين مباشرة في سلسلة القيمة، على سبيل المثال، كمشتري للمواد الغذائية (للوزارات)، أو للمساعدات الغذائية الطارئة أو لاحتياطي الغذاء). كما تمكنه استخدام قوته الشرائية لتيسير أنشطة التحسين والارتقاء التي تسمح للجهات الفاعلة المستهدفة في سلسلة القيمة للأغذية كي تصبح أكثر قدرة على المنافسة في أسواق الأغذية الخاصة ويكون لديها تأثير قوي على خطوط القاعدة الثلاثية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.

يستغرق تطوير سلسلة القيمة وقتاً، ويركز على استحداث قيمة مشتركة طويلة الأجل التي تستمر على مدى سلسلة القيمة وتتمثل في صورة خصائص معنوية غير منظورة في المنتج الغذائي النهائي. ومن ثم، فإن تنسيق الجهود التي يبذلها مختلف أصحاب الشأن تُعد أمراً أساسياً لاستمرار هذه الجهود التي يمكن تيسيرها لحد كبير من خلال إقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والرابطات بين المهنية (وهذا الأخير يشار له أيضاً بلجان سلسلة القيمة أو المجالس السلعية)، وإشراك أصحاب الشأن على مدى امتداد سلسلة القيمة (الجهات الفاعلة، ومقدمو الخدمات، والحكومة) في التعاون في مرحلة ما قبل المنافسة.

وتعمل هذه الرابطات أو الجمعيات المتعددة الأطراف على تيسير تبادل المعلومات والتعلم المرتبط بالتحديات التي تواجه جميع أصحاب الشأن، وتوفير منتدى للمناقشة، والوصول إلى التوافق في الآراء حيث يمكن وضع رؤية وإستراتيجية مشتركة فيما بين أصحاب المصلحة، بموجب القانون ويقودها في الغالب القطاع الخاص، الذي يمكن أن يأخذ على عاتقه العديد من الأدوار الإضافية، بما في ذلك، على سبيل المثال، القيام بإجراء دراسات، ووضع مدونات لقوانين الصناعة بشأن الممارسة أو المعايير، والقيام بحملات الترويج والدعوة. وللدعوة أيضاً مكوناً عالمياً، حيث يقوم ممثلين عن القطاعين العام والخاص بتوحيد القوة في التعامل مع مؤسسات الحكومة الإقليمية والعالمية التي تؤثر عليهم، مثل المعايير الدولية للأغذية.



المبدأ ١:
يتسم تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية
بأنه متعدد الأطراف



مثال توضيحي للمبدأ 10 :



سلسلة القيمة لأسماك السلمون في شيلي

يعود الفضل في ظهور ومرونة سلسلة قيمة لأسماك السلمون في شيلي، إلى حد كبير، نتيجة للتعاون الوثيق بين القطاعين العام والخاص والتزامهما على المدى الطويل برؤية مشتركة. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات بيئية.

الظهور

يمكن أن يرجع ظهور سلسلة قيمة لأسماك السلمون التشيلي إلى مؤسسة شيلي وهي مؤسسة بحثية تكنولوجية غير هادفة للربح، تم انشاؤها في عام 1976 من قبل الحكومة الشيلية وشركة أي . تي . وقد حفزت المزايما النسبية لشيلي مزارع إنتاج سمك السلمون (مثل المناخ المناسب، والموارد المائية الساحلية الواسعة) مؤسسة شيلي في عام 1982 على تأسيس شركة "انتاركتيكا المحدود للسلمون". وبعد عمليات طويلة ومضنية من المحاولة والخطأ، أصبحت الشركة تعمل بشكل وثيق مع المزارعين والوكالات الحكومية (مثلاً بشأن التراخيص والمعايير الصحية)، ومع معاهد البحوث العامة (مثلاً بشأن مستحضرات أعلاف التغذية)، وقد أظهرت شركة "انتاركتيكا للسلمون" جدوى تجارية من مزارع تربية وإنتاج السلمون في شيلي. ونتيجة لذلك نمت استثمارات القطاع الخاص بسرعة وارتفعت سلسلة قيمة للسلمون مع نتائج مبهره. وأصبحت شيلي ثاني أكبر منتج لأسماك السلمون في العالم بعد النرويج. وزادت قيمة الصادرات ثمانية أضعاف، من 291 مليون دولار أمريكي في عام 1993 إلى 2.4 بليون في عام 2008. وارتفعت نسبة المنتجات ذات القيمة المضافة (مثل شرائح سمك السلمون المدخن، الفيليه بدلاً من أجسام السمك مقطوعة الرأس والذيل)، من 23 في المائة إلى 69 في المائة من إجمالي صادرات صناعة السلمون في الفترة ما بين 1994 و 2004. وعلى الرغم من أن بعض وظائف صيد الأسماك التقليدية قد فقدت مع التوسع في مزارع السلمون، فقد استحدثت حوالي 45 ألف فرصة عمل جديدة (تقديرات 2006) توفر دخلاً أكثر استقراراً من التوسع في سلسلة قيمة، مما أدى إلى حدوث تأثير إيجابي على الفقر.

المرونة والقدرة على الصمود

عندما حدث التفشي الرئيسي للأمراض المعدية في عام 2007، كشف نقاط ضعف خطيرة في تدابير مكافحة أمراض السلمون التي شهدت نمواً متسارعاً في سلسلة القيمة. وقد لاقى استجابة سريعة بتنسيق بين القطاعين العام والخاص مما ضمن سرعة تنفيذ هذه التدابير وفرضها بالقوة، وبالتالي حدث عكس اتجاه الانحدار في الكميات الناجمة عن هذا المرض. وفي الوقت نفسه، كانت هناك جهود على المدى الطويل تبذل من قبل الحكومة والقائمين على الصناعة والقطاع المالي، حيث قدمت نماذج جديدة للإنتاج، ووضعت قوانين ولوائح عملت على تعزيز الرقابة التشغيلية بشكل كبير والامتثال لمتطلبات المعايير في سلسلة القيمة.

التحديات الاجتماعية والبيئية

سواء أكانت سلسلة قيمة للسلمون في شيلي تمثل سلسلة قيمة مستدامة للأغذية بشكل كامل أم لا، فذلك غير واضحاً، نظراً لأن القضايا البيئية (التأثير على النظم البيئية البحرية)، والقضايا الاجتماعية (ظروف العمال) لم يتم تقييمها بعد بشكل تام. ومع ذلك، حصل العديد من المزارع السمكية الشيلية على شهادات حول "أفضل ممارسات الاستزراع المائي" في عام 2013، مما يبدو أنها تشير إلى أن هذه المسائل يجري تناولها ومعالجتها.

المصدر:

UNCTAD (2006); Alvia et al. (2012); Niklieschek et al. (2013); Seafood Source.com (accessed July 2013).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

المرحلة ١:
قياس الأداء

المرحلة ٢:
فهم الأداء

المرحلة ٣:
تحسين الأداء

توصيات بشأن السياسات والمشاريع



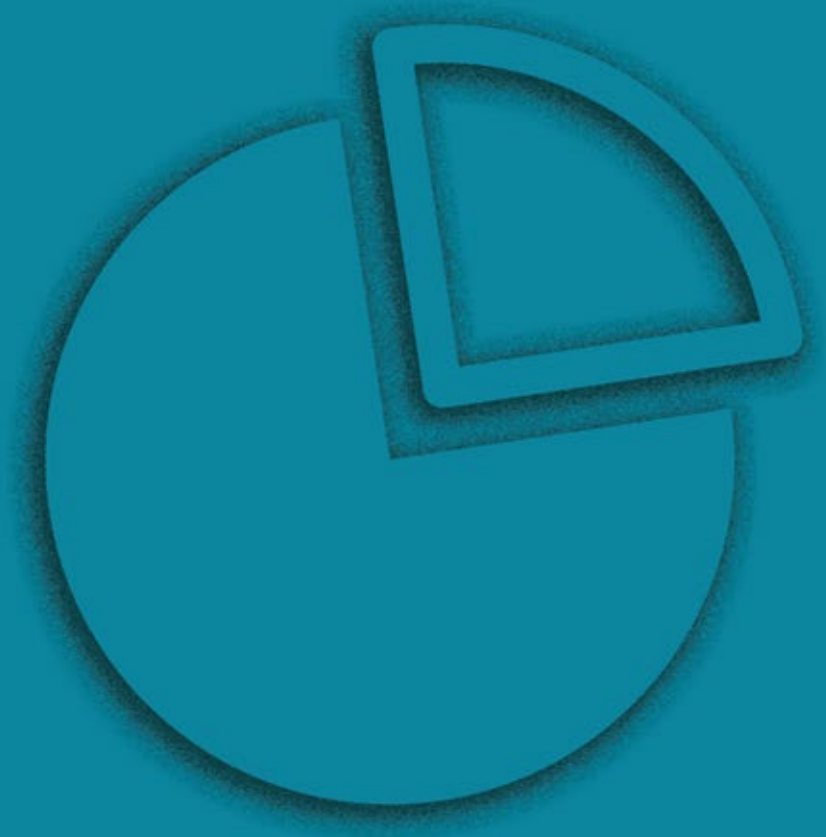
- « الإقرار بالأدوار المكملّة التي تعمل على التآزر التي يلعبها القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في تحسين سلاسل القيمة للأغذية، وتيسير وضع رؤية مشتركة وإستراتيجية.
- « تيسير انبثاق الشراكة المستمرة بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني.



المبدأ ١٠:
يتسم تطوير
سلسلة قيمة
مستدامة للأغذية
بأنه متعدد الأطراف

الفصل الخامس

الإمكانات و القيود





الإمكانات و القيود

يجسد نهج تطوير سلسلة قيمة للناتج التراكمية والمتجددة لتطوير التفكير والتعلم من الممارسة على مدى الثلاثين عاماً الماضية، فهو يوفر إطاراً واسعاً ومرناً بما يكفي لجعله ملاءماً وقابلًا للتكيف مع العديد من تحديات التطوير الاقتصادية. وتركز تطوير سلسلة القيمة على معالجة المشاكل الجذرية في أنظمة الأداء الضعيف بما يضمن أن استراتيجيات وخطط التطوير الناتجة (السياسات وبرامج الدعم) لديها القدرة على مواجهة الفقر بكفاءة ومعالجة الأمن الغذائي بطريقة ملموسة وبشكل مستدام.

ونظراً لانتشار هذا النهج، فإنه من المستغرب قيام بعض التفكير الناقد حول ما إذا كان تطوير سلسلة القيمة له تأثير أكبر من بعض النهج البديلة (مثل تلك التي تركز على حل مشاكل محددة خارج سياق النظم، أو تلك التي تخلط الأهداف الاجتماعية والإمائية).

ويكمن جزء من المشكلة في أنه غالباً ما يكون من الصعب في تطوير سلسلة القيمة، ربط النتائج بالآثار مثل أنشطة الحد من الفقر بأنشطة تقييم حجم واستدامة النتائج. ويرجع ذلك إلى التعقيد المتأصل في سلاسل القيمة، وإلى الحقيقة بأن التأثيرات غالباً ما تحدث، ومن ثم لا يمكن قياسها إلا بعد نهاية برامج الدعم. وعلى ذلك فإن قياس الأثر قد يتطلب مزيد من التمويل، وهذا يزيد من التكلفة، وبالتالي يقلل من عدد تقييمات الأثر التي يتم إجراؤها. على سبيل المثال، في دراسة، أجريت على 30 مشروعاً لسلسلة القيمة ممولة من قبل الجهات المانحة وجد (Humphrey and Navas-Aleman, 2010) تقييم صغیر منهجي مستقل للأثر بعيداً عن نشاط المشروع البسيط والتحقق من النتائج. وفيما عدا ذلك، فإن تقييم الأثر الإمائي لمداخلات أنشطة سلسلة القيمة يبدو أنه يدخل بسرعة نطاق الأدلة القولية والتمني. وهذا ضعف وقصور في تطوير سلسلة القيمة ما زال يتعين معالجته.

لا يخلو تطوير سلسلة القيمة في الممارسة العملية من التحديات والقيود. وهذه تشمل ما يلي:

« أولاً، ليس هناك فهم مشترك لمفهوم تطوير سلسلة القيمة أو اتفاق بشأن كيفية تنفيذه. على سبيل المثال، في إجراء استعراض انتقادي لنهج سلسلة القيمة داخل منظومة الأمم المتحدة، فقد أشار كل من (Stamm and Von Drachenfels, 2011) إلى أن الوكالات الأعضاء ليس لديها تعاريف واضحة لنموذج تطوير سلسلة القيمة يتم إبلاغها وتعميمها بشكل جيد داخلياً، مما يُفضي ذلك بدوره إلى تفويض الشفافية الخارجية.

ونتيجة للقصور في التفاهم على المستوى العالمي، فإن كثير من جهود التطوير وصفت بشكل عصري في البطاقة التعريفية لسلسلة القيمة، إلا أنها تنتهك واحد أو أكثر من مبادئ تطوير سلسلة القيمة بمعناها المحدد هنا. ولم يتم فعل شيء، على سبيل المثال، حيال معالجة المشاكل الجذرية، ولم يتم الإنطلاق من فرص السوق الواضحة لاستحداث قيمة مضافة أو استهداف المزارع والأعمال الزراعية التجارية التي لديها مقومات الاستمرارية التجارية (وإنما اقتصر التركيز على مجرد زراعة الكفاف). وغالباً ما تنطوي هذه الجهود التي تحمل بطاقات تعريفية مضللة على تدخلات كبيرة ومباشرة من قبل القطاع العام، أو أنها تعتمد بشكل حاسم على الدعم العام بدون إستراتيجية واضحة أو واقعية للخروج.

« ثانياً، لا يزال التركيز في تطوير سلسلة القيمة في أغلب الأحوال على الجوانب الاقتصادية والمالية، مع مراعاة الآثار الاجتماعية والبيئية التي يُنظر إليها فقط بشكل هامشي في كل الأحوال. وعلى الرغم من أن هذا يتغير الآن، إلا أنه يلزم بذل جهد واعي لضمان استدامة تحسن سلسلة القيمة من حيث الجوانب الاجتماعية والبيئية، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية ظهور مخاطر بعد ذلك، لاسيما في غياب الفهم المشترك فيما يتعلق بالخلط بين تطوير سلسلة القيمة والدعم الاجتماعي أو برامج الحماية البيئية التي تتسم بطبيعة مختلفة تماماً.

« ثالثاً، يُعد تطوير سلسلة القيمة عملية مُعقدة وتستغرق وقتاً طويلاً واتخاذ طرق مختصرة سيكون له ثمنه. وفي الممارسة العملية، غالباً ما يكون الوقت والموارد الأخرى غير كافيان لإجراء تقييم شامل لنظام سلسلة القيمة المُعقد، مما يُسفر عن تصميمات معيبة لمشاريع وبرامج التطوير، فالثقة و التعلم، تُعتبر من العناصر الأساسية في تطوير سلسلة القيمة، ولا يظهران بين عشية وضحاها.

النشاط الاقتصادي، لاسيما في قطاع الأغذية الزراعية، هو عملية دورية تستغرق وقتاً طويلاً، وتعرض للصدمة الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى انتكاسات، على سبيل المثال، الجفاف والاضطرابات الاجتماعية والتغيرات السياسية. وتطوير سلاسل القيمة للأغذية الذي عادة ما يتم دعمه من خلال مشاريع قصيرة الأجل (3-5 سنوات) ومنظمة بشكل يتسم بالجمود الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم المشاكل على المستوى التنفيذي، ويشير إلى أن نُهج الشراكة طويلة الأجل ربما تكون وسيلة أفضل للمضي قدماً في نهج تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية.

« رابعاً، تطوير سلاسل القيمة هي عملية مجزأة "سلسلة واحدة في المرة الواحدة" ولديها ثلاث نقاط معتمدة مُتعارف عليها جيداً:

[1] اتخاذ القرار من قبل الجهات الفاعلة: العديد من جهود التطوير التي تستهدف سلاسل القيمة للأغذية لا تحقق الأثر المستدام لأنها تركز بشكل ضيق جداً على السلع الأساسية التي في متناول اليد. وهذا ي كون مناسباً بشكل خاص على مستوى المزرعة. وفي المعتاد يكون المزارعون غير متخصصين في محصول بمفرده (وذلك على سبيل المثال، بسبب الدورة الزراعية) أو حتى في إنتاج محصول (والجمع بينه وبين الإنتاج الحيواني أو مصايد الأسماك)، وقرارتهم المتخذة بشأن واحدة بعينها من سلاسل القيمة تعتمد على قرارتهم المتخذة في سلاسل القيمة الأخرى. ولتغيير سلوك المزارعين في سلسلة معينة للقيمة للأغذية (على سبيل المثال، حملهم على بيع الذرة في سوق معينة) قد يستدعي أيضاً إلى تشجيع للتغيير في سلسلة القيمة الأخرى (مثلاً، لتوفير فرصة سوقية لفول الصويا). وبعبارة أخرى، هناك حاجة إلى التحسين في دمج النظم الزراعية بشكل أفضل مع التفكير في الجهود المبدولة لتطوير سلاسل القيمة للأغذية.

[2] تطوير سلسلة القيمة مقابل تطوير النظام الغذائي: إن تحقيق أثر إيجابي ذو قاعدة عريضة من خلال تيسير النمو في سلسلة معينة للقيمة للأغذية يتطلب إلقاء نظرة أوسع على التفاعلات التبادلية لكل سلاسل القيمة للأغذية على مستوى النظام الغذائي. على سبيل المثال، ميكنة إنتاج الذرة قد تؤدي إلى المزيد من فرص العمل التي تضيع على مستوى الزراعة أكثر مما تستحدثه في روابط أخرى في سلسلة القيمة. وكمثال آخر، فإن تطوير سلسلة القيمة لزيت النخيل لتزويد أسواق الطاقة الحيوية قد يأخذ الأرض بعيداً عن الإنتاج الغذائي، وربما يؤدي إلى ارتفاع أسعار الأغذية، ويفضي إلى تقويض الأمن الغذائي بصفة عامة. وحيث أن هذه النتائج غير مرغوب فيها اجتماعياً، فهناك حاجة لاختيار وإع لسلاسل القيمة التي تستهدف البرامج التكميلية التي تسمح للآثار السلبية المتوقعة في تطوير سلسلة قيمة معينة للأغذية أن يقابله تطورات أخرى متزامنة في النظام الغذائي وما أبعد من ذلك (تطوير سلاسل القيمة لغير الأغذية، الأعمال الحرة، والتجارة، وما إلى ذلك).

لتطوير

سلسلة القيمة

امكانات كبيرة

ولكن لها أيضا

قيودها



الإمكانات و القيود

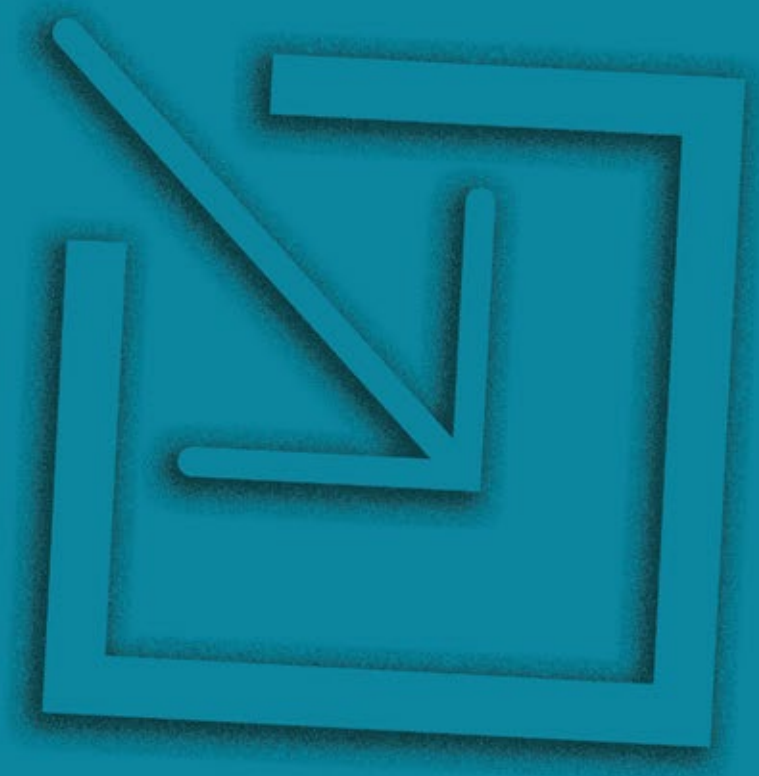
3] التآزر عبر سلاسل القيمة للأغذية: يجعل أداء سلاسل القيمة للأغذية جيداً من منظور الاستدامة الذي يعتمد على حد كبير على جوانب الترابط بينها. وتشمل الأمثلة هنا: تجميع الطلب من مختلف سلاسل القيمة للأغذية الذي ربما يخلق كتلة حرجة تجعل تقديم بعض خدمات معينة أو المدخلات التجارية أو المالية تتسم بمقومات الاستمرارية؛ ربط سلاسل القيمة التي تنتج السلع الزراعية الأولية في أوقات مختلفة من العام قد توفر طوال العام توريد المواد التي سيتم تجهيزها مما يجعل أنواع معينة من التجهيزات ذات جدوى اقتصادية؛ تجميع الروابط المماثلة من سلاسل القيمة للأغذية المختلفة (على سبيل المثال، كما في مناطق تجهيز المواد الغذائية) قد يحفز التعلم وإنشاء نقاط القوة المهمة للنظام الغذائي ككل؛ ووجود أسواق للمنتجات الثانوية من سلسلة معينة للقيمة للأغذية في السلاسل الأخرى للقيمة (للأغذية أو لغير الأغذية) قد تؤثر بشكل كبير على الربحية في سلسلة القيمة المعتمدة. وتدعو الحاجة إلى إنشاء واستغلال هذا التآزر قدر الإمكان.

وباختصار، فإن بعض القضايا تتجاوز نطاق مفهوم سلسلة القيمة. وهذه تشمل: مساعدة تلك الأسر وأصحاب المنشآت الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم التي لا يمكن إدراجها بشكل واقعي بوصفها سلسلة للقيمة يمكن أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة؛ والتقديم الفعال والكفاء للسلع والخدمات العامة وليست السلع الأساسية المحددة؛ ودور التغذية في صحة المستهلك؛ وإدارة الموارد الطبيعية والأمن الغذائي على المستوى الوطني. وهذه القيود المختلفة في نهج تطوير سلسلة القيمة تسلط الضوء على مدى الحاجة إلى القطاع العام للانخراط في برامج التنمية الوطنية القائمة على قاعدة عريضة، والإستراتيجيات الانتقالية، وشبكات السلامة الاجتماعية وغيرها من آليات الدعم الاجتماعي الأخرى، وحملات التوعية الغذائية، والبرامج البيئية الهادفة التي لا تكمل الجهود الإنمائية لسلسلة القيمة فحسب، بل توجهها أيضاً.

وكتيبات منظمة الأغذية والزراعة بشأن تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية، الذي منها هذا الكتيب، وهو الأول الذي تم نشره بهدف البدء في التصدي لهذه التحديات، ويقدم بعض التوضيح والنصائح العملية لتيسير وضع السياسات بشكل أفضل، وتصميم وتنفيذ المشاريع والبرامج على نحو أفضل وإجراء تقييمات أكثر وأعلى جودة حول استدامة تأثير تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية.

الفصل السادس

الخلاصة والإنتاجات





إن الهدف النهائي من تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية هو المساهمة بشكل كبير في تحسين رفاهية المجتمع على نطاق واسع للأجيال الحالية والمقبلة على حد سواء. ويقدم هذا المطبوع لحالة محددة من سلاسل القيمة للأغذية في النظام الغذائي مفهوماً، وإطاراً تحليلياً، ونموذجاً للتطوير، ومجموعة من عشرة مبادئ التي تشير بوضوح للطبيعة المتعددة الأبعاد لمفاهيم القيمة المضافة والاستدامة.

يتم حصر القيمة المضافة في سلاسل القيمة في خمس طرق: عائدات مالكي الأصول؛ والدخول من الأجور؛ والفوائد التي تعود على المستهلكين؛ وإيرادات الضرائب؛ والتأثيرات على البيئة المعرفة تعريفاً واسعاً. وتسمح هذه التفاصيل الخاصة بمفهوم القيمة المضافة بإجراء تقييمات الأداء التي تتجاوز القدرة التنافسية وإدراج صغار المزارعين من ذوي الحيازات الصغيرة فضلاً عن إجراء تقييم التأثيرات في نفس الوقت للأبعاد الثلاثة للاستدامة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، ويُعد تراكم الثروات على نطاق واسع، وعدد وطبيعة فرص العمل المباشرة وغير المباشرة التي يتم إتاحتها، وتحسين الإمدادات الغذائية، وتعزيز القاعدة الضريبية، والبصمة البيئية الأقل في مجال إنتاج الأغذية، والتوزيع العادل كلها من الأمور التي تسهم بشكل فعال في أداء سلسلة القيمة للأغذية.

ولا يمكن أن يحل تطوير سلسلة القيمة للأغذية جميع مشاكل النظام الغذائي. كما لا يمكن أن توفر سلاسل القيمة دخلاً للجميع، ولا يمكن إدراج المفاضلة بين الخيارات على مستوى النظام الغذائي، كما يتعذر تجنب الآثار البيئية السالبة بشكل تام. ومن ثم يحتاج الأمر إلى برامج عامة وإستراتيجيات وطنية للتطوير لمعالجة هذه القيود. ومع ذلك، يتم تمويل هذه البرامج والإستراتيجيات إلى حد كبير من خلال إيرادات الضرائب التي يتم تحصيلها عن طريق سلاسل القيمة، وبذلك يمكن وضع نهج تطوير سلسلة القيمة بصفة عامة، ونهج تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية بصفة خاصة في صلب أي إستراتيجية تهدف إلى الحد من الفقر والقضاء على الجوع على المدى الطويل.

الخلاصة و الإستنتاجات

المراجع





- Alvial, A., Kibenge, F., Forster, J., Burgos, J.M., Ibarra, R. & St-Hilaire, S.** 2012. *The recovery of the Chilean salmon industry: The ISA crisis and its consequences and lessons*. St. Louis, MO, USA, The Global Aquaculture Alliance (available at http://www.gaalliance.org/cmsAdmin/uploads/GAA_ISA-Report.pdf).
- Bain, J.S.** 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge, MA, USA, Harvard University Press.
- Barrett, C.B.** 2008. Smallholder market participation: Concepts and evidence from Eastern and Southern Africa. *Food Policy*, 33(4): 299-317.
- Berry, R.A. & Cline, W.R.** 1979. *Agrarian structure and productivity in developing countries*. Baltimore, MD, USA, The Johns Hopkins University Press.
- Blanchard, D.** 2010. *Supply chain management best practices*. 2nd ed. Hoboken, NJ, USA, Wiley.
- Blue Skies.** 2010. *Making fruit happy. Blue Skies Sustainability Report 2008/2009*. Pitsford, Northamptonshire, UK, Blue Skies Holdings (available at <http://www.blueskies.com/happyfruit.pdf>).
- Blue Skies.** 2012. *The JEE Report 2010–2011. Our blue print for a sustainable business*. Pitsford, Northamptonshire, UK, Blue Skies Holdings (available at <http://www.blueskies.com/jee.pdf>).
- Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M. & Bowersox, J.** 2013. *Supply chain logistics management*. 4th ed. New York, USA, McGraw-Hill.
- Carter, M.R.** 1984. Identification of the inverse relationship between farm size and productivity: An empirical analysis of peasant agricultural production. *Oxford Econ. Pap.*, 36: 131–145.
- CPDA.** 2008. *Report on the small-scale tea sector in Kenya*. Nairobi, Christian Partners Development Agency (available at http://somo.nl/publications-en/Publication_3097).
- Concepcion, S.D., Digal, L. & Uy, J.** 2007. *Innovative practice Philippines: The case of Normin Veggies in the Philippines*. Regoverning Markets Innovative Practice series. London, International Institute for Environment and Development (available at <http://pubs.iied.org/pdfs/G03259.pdf>).
- Cornia, G.A.** 1985. Farm size, land yields and the agricultural production function: An analysis for fifteen developing countries. *World Dev.*, 13(4): 513–534.
- Costello, C., Demont, M. & Ndur, M.** 2013. Marketing local rice to African consumers. *Rural 21*, 47(1): 32–34.
- Demont, M.** 2013. Reversing urban bias in African rice markets: A review of 19 national rice development strategies. *Global Food Secur.*, 2(3): 172–181.
- Demont, M. & Rizzotto, A.C.** 2012. Policy sequencing and the development of rice value chains in Senegal. *Dev. Pol. Rev.*, 30(4): 451–472.

- Donovan, J., Cunha, M., Franzel, S., Gyau, A. & Mithöfer, D.** 2013. *Guides for value chain development – a comparative review*. Wageningen, The Netherlands, CTA, and Nairobi, World Agroforestry Centre.
- Ericksen, P.J.** 2008. Conceptualizing food systems for global environmental change research. *Global Environ. Chang.*,18(1): 234–245.
- FAO.** 2006. *Food security*. Policy Brief, Issue 2. Rome.
- FAO.** 2009. *The potato supply chain to PepsiCo's Frito Lay in India*, by M. Punjabi. Unpublished report. Rome.
- FAO.** 2012. *Smallholder business models for agribusiness-led development: Good practice and policy guidance*, by S. Kelly. Rome.
- FAO.** 2013a. *Organic agriculture: African experiences in resilience and sustainability*, edited by R. Auerbach, G. Rundgren & N. El-Hage Scialabba. Rome.
- FAO.** 2013b. *Making Kenya's efficient tea markets more inclusive*. MAFAP Policy Brief #5. Rome (available at <http://www.fao.org/docrep/018/aq657e/aq657e.pdf>).
- FAO.** 2013c. *Simple fish-drying racks improve livelihoods and nutrition in Burundi*. Rome.
- FAO.** 2013d. *Development of integrated dairy schemes in Herat*. GCP/AFG/046/ITA. Report of Final Review Mission 9–25 December 2012. Rome, Office of Evaluation, FAO.
- Feller, A., Shunk, D. & Callarman, T.** 2006. *Value chains vs. supply chains*. BPTrends, March 2006 (available at <http://www.ceibs.edu/knowledge/papers/images/20060317/2847.pdf>).
- Fernandez-Stark, K. & Bamber, P.** 2012. *Assessment of five high-value agriculture inclusive business projects sponsored by the Inter-American Development Bank in Latin America*. Durham, NC, USA, Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University.
- Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (eds).** 1994. *Commodity chains and global capitalism*. Westport, CT, USA, Praeger, pp. 95–122.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T.** 2005. The governance of global value chains. *Rev. Int. Polit. Econ.*,12(1): 78–104.
- GIZ.** 2011. *Financing agricultural value chains in africa – a synthesis of four country case studies*. Bonn, Germany.
- Gómez, M.I., Barrett, C.B., Buck, L.E., De Groot, H., Ferris, S., Gao, H.O., McCullough, E., Miller, D.D., Outhred, H., Pell, A.N., Reardon, T., Retnanestri, M., Ruben, R., Struubi, P., Swinnen, J., Touesnard, M.A., Weinberger, K., Keatinge, J.D.H., Milstein, M.B. & Yang, R.B.** 2011. Research principles for developing country food value chains. *Science* 332(6034): 1154–1155.
- Haggblade, S.J. & Gamsler, M.S.** 1991. *A field manual for subsector practioners*. Bethesda, MD, USA, GEMINI (available at <http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/A%20Field%20Manual%20for%20Subsector%20Practioners.pdf>).



- Hausman, R., Rodrik, D. & Velasco, A.** 2005. Growth diagnostics. In N. Serra & J.E. Stiglitz, eds. *The Washington Consensus reconsidered*, pp. 324–354. Oxford, UK, Oxford University Press.
- Heltberg, R.** 1998. Rural market imperfections and the farm size–productivity relationship: Evidence from Pakistan. *World Dev.*, 26(10): 1807–1826.
- Hobbs, J.E., Cooney, A. & Fulton, M.** 2000. *Value chains in the agri-food sector*. Saskatoon, Saskatchewan, Canada, College of Agriculture, University of Saskatchewan.
- Humphrey, J. & Navas-Aleman, L.** 2010. *Value chains, donor interventions and poverty reduction: A review of donor practice*. Brighton, UK, Institute for Development Studies.
- Ikerd, J.** 2011. Essential principles of sustainable food value chains. *J. Agr. Food Syst. Community Dev.*, 1(4): 15–17.
- ILO.** 2007. *Toolkit for mainstreaming employment and decent work*. Geneva, Switzerland, International Labour Organization.
- ILO.** 2011. *Social protection floor for a fair and inclusive globalization*. Geneva, Switzerland, International Labour Organization.
- Jackman, D. & Breeze, J.** 2010. *A guide to inclusive business*. London, The International Business Leaders Forum.
- Kaplinsky, R. & Morris, M.** 2000. *A handbook for value chain research*. Ottawa, International Development Research Center.
- Knopp, D. & Foster, J.** 2010. *The economics of sustainability*. The Woods Family Trust and the Gatsby Trust (available at <http://www.idhsustainabletrade.com/site/getfile.php?id=331>).
- Kubzansky, M., Cooper, A. & Barbary, V.** 2011. *Promise and progress – market-based solutions to poverty in Africa*. Mumbai, India, The Monitor Group (available at <http://www.mim.monitor.com/downloads/PromiseAndProgress-Full-screen.pdf>).
- Lauret, F.** 1983. Sur les études de filières agroalimentaires. *Écon. et Soc.*, 17(5): 721–740.
- Lazzarini, S.G., Chaddad, F.R., & Cook, M.L.** 2001. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. *J. Chain Netw. Sci.*, 1(1): 7–22.
- Lee, R.G., Flamm, R., Turner, M.G., Bledsoe, C., Chandler, P., De Ferrari, C., Gottfried, R., Naiman, R.J., Schumaker, N., & Wear, D.** 1992. Integrating sustainable development and environmental vitality: A landscape ecology approach. In R.J. Naiman, ed. *Watershed management: Balancing sustainability and environmental change*, pp. 499–521. New York, USA, Springer-Verlag.
- Lundy, M., Becx, G., Zamierowski, N., Amrein, A., Hurtado, J.J., Mosquera, E.E., & Rodríguez, F.** 2012. *LINK methodology: A participatory guide to business models that link smallholders to markets*. Publication No. 380. Cali, Colombia, Centro Internacional de Agricultura Tropical.

- Moustier, P. & Leplaideur, A.** 1999. Cadre d'analyse des acteurs du commerce vivrier africain. Serie Urbanisation, alimentation et filières vivrières No. 4. Montpellier, France, CIRAD. 42 pp.
- Neven, D.** 2009. *Three steps in value chain analysis*. microNote No. 53. Washington, DC, United States Agency for International Development (available at http://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/mn_53_three_steps_in_vc_analysis.pdf).
- Niklitschek, E.J., Soto, D., Lafon, A., Molinet, C. & Toledo, P.** 2013. Southward expansion of the Chilean salmon industry in the Patagonian Fjords: main environmental challenges. *Rev. Aquacult.*, 5(3): 172–195.
- Porter, M.E.** 1985. *Competitive advantage*. New York, The Free Press.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R.** 2011. Creating shared value. *Harvard Bus. Rev.*, 89(1/2): 62–77.
- Reardon, T. & Timmer, C.P.** 2012. The economics of the food system revolution. *Annu. Rev. Resour. Ec.*, 4: 14.11–14.40.
- Reardon, T., Chan, K., Minten, B. & Adriano, L.** 2012. *The quiet revolution in staple food value chains: Enter the dragon, the elephant and the tiger*. Manila, Asian Development Bank, and Washington, DC, International Institute for Food Policy Research.
- Sayer, J., Sunderland, T., Ghazoul, J., Pfund, J.-L., Sheil, D., Meijaard, E., Venter, M., Klintuni Boedihartono, M., Day, M., Garcia, C., van Oosten, C. & Buck, L.E.** 2013. Ten principles for a landscape approach to reconciling agriculture, conservation, and other competing land uses. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 110(21): 8345–8348 (available at <http://www.pnas.org/content/early/2013/05/14/1210595110.abstract>).
- Seville, D., Buxton, A. & Vorley, B.** 2011. *Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development?* Hartland, VT, USA, Sustainable Food Lab, and London, International Institute for Environment and Development (available at <http://pubs.iied.org/16029IIED.html>).
- Staatz, J.M.** 1997. *Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for linking industry and agriculture*. Staff Paper 97-4. East Lansing, MI, USA, Department of Agricultural Economics, Michigan State University.
- Stamm, A. & von Drachenfels, C.** 2011. *Value chain development: Approaches and activities by seven UN agencies and opportunities for interagency cooperation*. Geneva, Switzerland, International Labour Organization.
- Sun Star.** 2011a. *Northern Mindanao group cites as market facilitator for small farmers*. (available at <http://www.sunstar.com.ph/cagayan-de-oro/business/northern-mindanao-group-cited-market-facilitator-small-farmers>).
- Sun Star.** 2011b. *The NorMinVeggies experience: Finding strength in consolidation*. (available at <http://www.sunstar.com.ph/cagayan-de-oro/business/2011/11/16/norminveggies-experience-finding-strength-consolidation-190960>).



- The Hindu Business Line.** 2012. *More Bengal farmers turn to Atlanta potatoes.* (available at <http://www.thehindubusinessline.com/industry-and-economy/agribiz/more-bengal-farmers-turn-to-atlanta-potatoes/article4203936.ece>).
- UNCTAD.** 2006. *Transfer of technology for successful integration into the global economy: A case study of the salmon industry in Chile.* New York, USA, United Nations Conference on Trade and Development (available at http://unctad.org/en/Docs/iteit200512_en.pdf).
- USAID.** 2009. *Global food security response: West Africa rice value chain analysis.* MicroReport #161. Washington, DC (available at <http://www.microlinks.org/library/global-food-security-response-west-africa-rice-value-chain-analysis>).
- van Engelen, A., Malope, P., Keyser, J. & Neven, D.** 2012. *Botswana agricultural value chain project: Beef value chain study.* Rome, FAO, and Gaborone, Ministry of Agriculture, Botswana.
- Webber, M.** 2007. *Using value chain approaches in agribusiness and agriculture in sub-Saharan Africa: A methodological guide.* Report prepared for the World Bank by J.E. Austin Associates, Inc (available at <http://www.technoserve.org/files/downloads/vcguidenov12-2007.pdf>).
- Wiggins, S. & Keats, S.** 2013. *Leaping and learning: Linking smallholders to markets.* London, Agriculture for Impact, Imperial College London (available at https://workspace.imperial.ac.uk/africanagriculturaldevelopment/Public/LeapingandLearning_FINAL.pdf).
- World Bank.** 2009. *World development report 2009: Reshaping economic geography.* Washington, DC.
- World Bank.** 2013. *World development report 2013: Jobs.* Washington, DC.

1

2

3

4

5

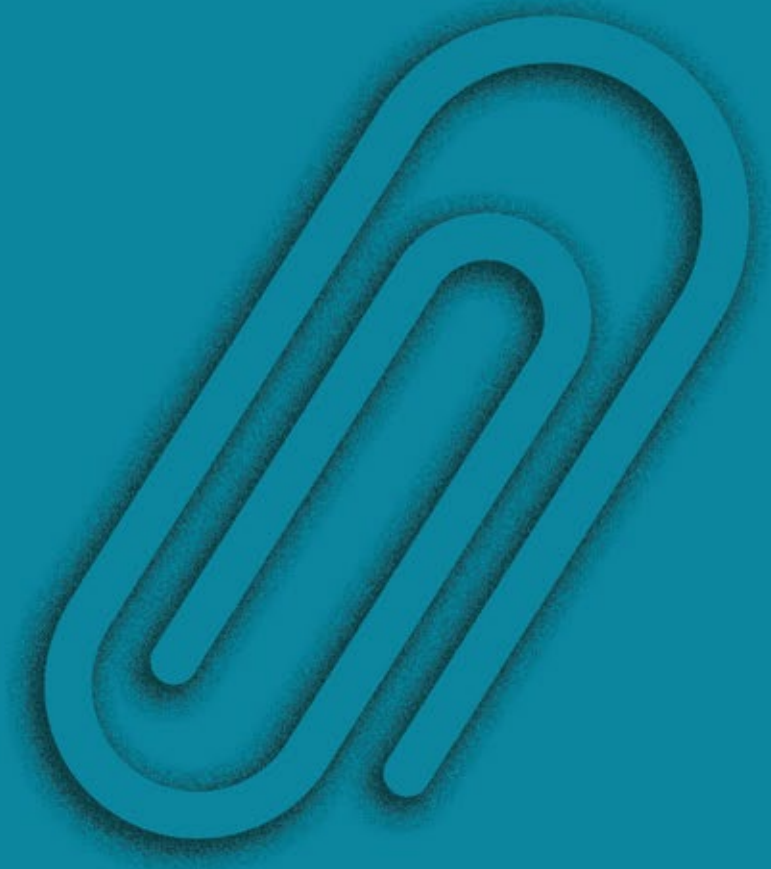
6

المراجع

الملحق

الملحق

المفاهيم ذات الصلة بمفهوم سلسلة القيمة





يرد العديد من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم سلسلة القيمة بإيجاز في هذا الملحق، وتشير السنوات المذكورة بين الأقواس إلى الأوقات التي بدأ فيها استخدام هذه المصطلحات في مراجع التطوير الاقتصادية. وعلى الرغم من أن هذه المصطلحات غالباً ما تستخدم بشكل تبادلي، إلا أنها تمثل أفكار أو مفاهيم مختلفة.

سلسلة السلع الأساسية / *filière* (الخمسينات)

يركز نهج سلسلة السلع الأساسية أو *filière* تاريخياً على ربط نظم الإنتاج بالتجهيز والتصنيع على نطاق واسع والاستهلاك النهائي من منظور تقني في أغلب الأحوال. وتُبين خرائط السلع الأساسية ومقدار تدفقات المنتجات المادية من إحدى الجهات الفاعلة إلى الأخرى، وتقييم بعض الجوانب مثل النقل والخدمات اللوجستية ونسب التحويل التقنية في التعامل مع المنتجات وعمليات التجهيز. وترجع نشأة هذا النهج إلى المستعمرات الفرنسية السابقة، حيث كان يستخدم في تحسين سلاسل تصدير بعض السلع مثل البن والكافوا والقطن. وقد اتسع هذا النهج منذ بداية الثمانينيات بحيث شمل توليد وتوزيع الدخل بين الجهات الفاعلة، وكذلك النموذج السلوكي لهذه الجهات (الحوافز والقدرات)، والعمل الجماعي، وقوة السوق، والحوكمة الشاملة للسلسلة، بما في ذلك، تنظيم القطاعات والمؤسسات، والآثار التبعية غير المباشرة ذات النفع على الاقتصاد الأوسع نطاقاً. وعلى هذا النحو أصبح المفهوم مماثل لمفهوم سلسلة القيمة. ويمكن الاستعانة ببعض المراجع الرئيسية في هذا الصدد هي: (Lauret, 1983) و (Moustier and Leplaideur, 1999)

القطاع الفرعي (السبعينات - الثمانينات)

يبدأ نهج القطاع الفرعي (القائم على الغذاء) عادة من مواد خام زراعية معينة (مثل، الذرة) ووضع خارطة، وتحديد وتحليل مختلف القنوات المتنافسة التي من خلالها تتحول هذه المواد إلى منتجات وسيطة ونهائية تُباع في الأسواق المختلفة. ويتحدد مفهوم القنوات المتنافسة بحسب كل من التكنولوجيات الخاصة والعلاقات التجارية، مما يسمح بفهم أعمق للتغيرات التنافسية داخل القطاع الفرعي مما يقدمه نهج سلسلة السلع الأساسية *filière*. ويُنظر إلى القطاع الفرعي على أنه نظام ديناميكي يتم فيه التعرف على تنوع (عدم التجانس) الجهات الفاعلة الاقتصادية وأوضاعها في مختلف القنوات. وبالنظر إلى القطاع الفرعي ككل، وموقع الجهات الفاعلة (لاسيما الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر) بداخل القطاع والعلاقات بين الجهات الفاعلة، يمكن للنهج أن يحدد نقاط القوة بغية استخلاص استراتيجيات شاملة للتطوير وفعالة من حيث التكلفة. وعلى هذا النحو، فإن نهج القطاع الفرعي هو الأصل المباشر لمفهوم سلسلة القيمة، غير أن هذا الأخير يفتقر إلى معالجة واضحة لعناصر الحوكمة والعملة والتركيز على السوق النهائي. المراجع الرئيسية التي يمكن الاستعانة بها: (Hagglbade and Gamsler, 1991) و (Staatz, 1997).

سلسلة الإمداد (الثمانينات)

سلاسل الإمداد أو العرض هي شركات متعددة الترتيبات التعاونية تم تصميمها لخلق القيمة من خلال جهد متكامل بإنجاز خمسة تدفقات حاسمة: المنتج، والخدمات والمعلومات والتمويل والمعرفة من الناحية العملية. وتُعد الخدمات اللوجستية هي المعبر الرئيسي لتدفقات المنتج والخدمات في سلسلة الإمداد، حيث يمتد النطاق من الإنتاج الأصلي للمواد الخام حتى عرض المنتجات النهائية في منفذ البيع بالتجزئة. وتشمل جوانب متعددة مثل التعبئة والتغليف ونظم المعلومات والمعدات وقدرة المرافق والنقل والتخزين

¹⁹ يشير مصطلح المعرفة هنا إلى القدرة العملية على استخدام المعلومات.

والتنظيم والتأمين. ويمكن أن يتم تقييم سلاسل الإمداد على مستوى الشركات الفردية (مثل، المشتريات، والتحويل، والتوزيع) وعلى مستوى السلسلة الإجمالي (على سبيل المثال، نظم التتبع). وقد عملت اتجاهات العولمة والتصنيع على زيادة الفرص والتحديات بشكل كبير في إدارة سلسلة الإمداد، التي برزت ك مجال للممارسة الميدانية في الثمانينيات. وقد قدم كل من: (Feller, Shunk and Callarman, 2006) و (Blanchard, 2010) و (Bowersox et al, 2013) مداخل جيدة لهذا المفهوم.

سلسلة القيمة لبورتر/ (1985)

خلافًا لمفهوم سلسلة القيمة على النحو المبين في هذا المطبوع، فإن مفهوم سلسلة القيمة لبورتر هو مفهوم على مستوى الشركات (Porter, 1985). وعلى وجه الخصوص، فإنه ييسر إجراء تقييم منهجي لما تتميز به إحدى الشركات بشكل منفرد أو أنها تتطور لاستحداث ميزات تنافسية تتيح لها بيع مريح لمنتج بجودة مماثلة بأقل أو بيع المنتجات المميزة بأكثر من منافسيها. وتتقاسم في القيمة المتزايدة التي يتم استحداثها كل من الشركة (الربح) والمستهلك (تلبية الحاجات أو الإدخار). ووجود الميزة التنافسية، وبالتالي فرص لاستحداث القيمة، يمكن أن توجد أو أن تستحدث من خلال خمسة أنشطة رئيسية (اللوجستيات الواردة واللوجستيات الصادرة، والعمليات، والتسويق وخدمات المستهلك)، إلى جانب أربعة أنشطة للدعم (البنية التحتية للشركة، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا، والمشتريات). وعلى هذا النحو، فإن سلسلة القيمة لبورتر هي أداة إستراتيجية للأعمال التجارية، والهدف الرئيسي منها مساعدة المديرين في تحديد الكيفية التي تزيد بها القدرة التنافسية للشركة بصورة مربحة، فهي لا تقدر القيمة المضافة على مستوى السلسلة بأكملها. وقد توسع مفهوم سلسلة القيمة لبورتر مؤخرًا لدمج نموذج القيمة المشتركة، بحيث تأخذ منظوراً أوسع نطاقاً وأطول أمداً في استحداث قيمة تنافسية (Porter and Kramer, 2011). وعلى وجه التحديد، فإنه يتضمن القيمة التي يتم استحداثها في نقاط أخرى في سلسلة القيمة، ولاسيما بالنسبة للمجتمع بوجه عام، مما يعزز كلاً من الروابط الحاسمة للمورد والمشتري ويعمل على خلق قيمة للمستهلكين. ويجمع مفهوم القيمة المشتركة بين مفهومي سلسلة القيمة معاً بشكل أوثق، لاسيما فيما يتعلق بالاستدامة، حتى عندما يظل تقييم القدرة التنافسية للشركات كل على حده، وتيسر اتخاذ القرارات الإدارية تبقى بوصفها الأهداف الرئيسية لمفهوم القيمة المشتركة لبورتر.

السلسلة السلعية العالمية (1994)

يجمع مفهوم السلسلة السلعية العالمية بين مفاهيم القيمة المضافة والعولمة. ويشدد هذا المفهوم على الأهمية المتزايدة للشركات العالمية (تجار التجزئة ومسوقي العلامات التجارية)، وكيف يقومون بتنسيق أنشطة الشركات المختلفة في شبكات الإنتاج والتوزيع التي تمتد عبر البلدان -Gereffi and Korzeniew- (icz,1994). وعلى هذا النحو، فإن المفهوم يسلط الضوء على أهمية فهم الأسواق الاستهلاكية النهائية بوصفها العوامل الأساسية المحركة لديناميات سلسلة القيمة. ويُنظر للحكومة في سلسلة القيمة بأنها تتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: (1) تَعَقُّد المعلومات اللازمة لتنسيق المعاملات أو الصفقات على مدى السلسلة؛ و (2) مدى السهولة التي يمكن بها تدوين المعلومات المتعلقة بالمعاملات التجارية (على سبيل المثال، عن طريق المعايير)؛ و(3) مدى قدرة الموردين على تلبية متطلبات المعاملات التجارية (Gereffi, Hamphrey and Sturgeon, 2005).



صافي السلسلة (2001)

يُدمج مفهوم صافي السلسلة مفاهيم سلسلة الإمداد مع الشبكة الخاصة بالشركة. ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من الشبكات ذات طبقات رأسية بروابط أفقية داخل صناعة ما (Lazzarini, Chaddad and Cook, 2001). وينصب التركيز الرئيسي على التعاون المشترك بين المنظمات وتأثيره على التنسيق، وإدارة الجودة وفي نهاية المطاف استحداث قيمة. وعلى هذا النحو، فهو يتعلق أساساً بالروابط الرأسية والأفقية في سلاسل القيمة، مع القيمة المضافة المُستمددة من الهيكل المُحسن (على النحو الأمثل)، على طول كل من البعدين: الحوكمة على مدى المحور الرأسي، والعمل الجماعي على طول المحور الأفقي، وروابط مقدمي الدعم للجهات الفاعلة على امتداد كلا المحورين. ويُعد استيعاب المفهوم محدوداً في مجال التطوير الاقتصادي.

نموذج الأعمال (الشامل) (2005)

يُعتبر مفهوم نموذج الأعمال أضيّق من مفهوم سلسلة القيمة. حيث يُنظر إليه في الغالب على مستوى الشركات الفردية وكيف أنه يتبع نهجاً لالتقاط القيمة والنمو (على سبيل المثال، حقوق الامتياز والملكية نموذجان للأعمال مختلفان من حيث التوسع في البيع بالتجزئة). ففي التنمية الاقتصادية، من المعتاد أن يُستخدم لدراسة طبيعة ارتباط معين في سلسلة القيمة، وأبرزها في السلاسل الغذائية، حيث يتم التركيز على الرابطة الحرجة التي غالباً ما تكون هي الأضعف في سلسلة واسعة بين صغار المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة والمشتريين منهم بصورة مباشرة. وتعمل الثورة الجارية في النظام الغذائي على الدفع من أجل زيادة مستويات التنسيق بشكل مستمر في السلاسل لكل من الأغذية الأساسية والأغذية ذات القيمة العالية. وهذا ما يجعل العمل من خلال الوسطاء التقليديين الذين يشترون المواد الزراعية الخام عن طريق معاملات السوق الفورية غير المخطط لها بمثابة نموذجاً غير كافٍ للأعمال التجارية. بل يدعو إلى وضع نماذج جديدة بقدرة أكبر على التنسيق بحيث يمكن أن يأخذ الوسطاء التقليديين أدواراً جديدة أو تظهر أنواع جديدة من وسطاء التسويق (مثل، المزارعين الرواد، أو الداخلين الجدد من المتخصصين، وتعاونيات التسويق). ومن خلال إدراج التمويل الجديد، وتبادل المعرفة، والوصول إلى المدخلات (عوامل الإنتاج)، ونُهج تسويق المنتجات، فإن هذه النماذج المبتكرة قد تسمح بإدخال عدد كبير من صغار المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة السوق. وفي هذه الحالة فإنه يشار إليها "بنماذج الأعمال الشاملة". وهناك ارتباط آخر مهم من منظور التطوير يتمثل في العلاقة بين مُجهزي المواد الغذائية والمستهلكين الفقراء، حيث يمكن من خلال النماذج المبتكرة المتعلقة بالمنتجات وتوزيعها جلب الأغذية الصحية (مثل الأغذية الغنية والمُحسنة، والشبكات الجديدة للبيع بالتجزئة) بحيث تكون في متناول أيدي الفقراء من المستهلكين (نموذج الأعمال الشامل لهؤلاء الذين يقعون في الجزء السفلي من الهرم). وهناك أحد الدوافع الرئيسية وراء تزايد أهمية نموذج الأعمال في مجالي البحث والتطبيق العملي يتمثل في كون نموذج الأعمال مفهوماً أكثر قابلية للإدارة بشكل ملموس والتنفيذ بشكل سريع عن نهج سلسلة القيمة، حيث أنه يتضمن عناصر أكثر بكثير (جميع الجهات الفاعلة، وجميع القنوات، وكافة العناصر البيئية). ومع ذلك، وعلى الرغم من أن نموذج الأعمال يركز على عناصر محددة لروابط معينة في السلسلة، إلا أنه سيظل، كما هو الحال في تطوير سلسلة القيمة، يبحث عن الأسباب الجذرية لضعف الأداء، وعن عناصر إستراتيجية التحسين والارتقاء أينما توجد في سلسلة القيمة أو في بيئتها. ويقدم كل من: (Jackman and Breez, 2010) و (Kubzansky, Copper and Barbary, 2011) و (FAO, 2012) و (Lundy et al, 2012) مداخل جيدة لنموذج الأعمال الشامل.

النظام الغذائي (2008)

يُعد النظام الغذائي ذا مفهوم أوسع نطاقاً من مفهوم سلسلة القيمة للأغذية، الذي يشمل جميع العمليات والبنية الأساسية اللازمة لإطعام السكان. وهو يضم جميع سلاسل القيمة للأغذية التي تؤثر على مجموعة مختارة من أسواق المواد الغذائية (مثل، تلك الموجودة في بلد معين). وعلى هذا النحو، فإن الأبعاد التي يضيفها تتمثل في أوجه التآزر التي يتم إنشاؤها من خلال تطوير العناصر المشتركة عبر مختلف سلاسل القيمة، سواء كانت لسلسلة القيمة الغير محددة لمقدمي الخدمات (مثل، شركات الخدمات اللوجستية)، أو عناصر البيئة التمكينية (مثل تشريعات وسندات ملكية الأرض)، أو الروابط بين السلاسل الغذائية المختلفة (مثل، منتج ثانوي في أحد السلاسل يجري إدخاله في سلسلة أخرى بوصفه مُدخلًا). ويمكن أن يكون لدى الأنظمة الغذائية أنظمة فرعية متباينة - عالمية أو محلية، تقليدية، أو عضوية، على نطاق واسع أو محددة وهكذا. ويضيف النظام الغذائي أيضاً منظوراً مجتمعياً شاملاً، بما في ذلك، الأمن الغذائي، والصحة، والتغذية، والعمالة، والبحوث، والتعليم، وحماية البيئة الطبيعية، والخيارات التفضيلية بين الأهداف المتعددة للزراعة (الغذاء، والأعلاف والوقود والألياف) وما إلى ذلك. ومن ثم فإن لديه أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وبيئية. ويُعد تحليل النظام الغذائي برمته خطوة هامة في تطوير سلسلة القيمة، لاسيما من حيث اختيار سلسلة القيمة وتعظيم تأثير برامج الدعم العامة. ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات عن مفهوم الأنظمة الغذائية من: (Reardon and Timmer, 2012) و (Ericksen, 2008).

نظام المسطحات الطبيعية (2010)

يجمع نهج نظام المسطحات الطبيعية ما بين العناصر الجغرافية، والطبيعية والاجتماعية والاقتصادية لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتعلقة بشكل خاص باستخدام الموارد الطبيعية (المحافظة على النظم البيئية). والهدف من ذلك هو التوصل إلى فهم عميق حول كيفية الاستخدامات المتعددة للموارد الطبيعية (الأرض، والمياه، والنباتات، والحيوانات، والهواء، وما إلى ذلك) المترابطة مع بعضها البعض في مكان معين، والتي على أساسها يمكن أن يتم تصميم الإستراتيجيات التي من المرجح إلى حد بعيد أن تزيد في آن واحد من الإنتاج الغذائي، وتحسين أحوال الأسر المعيشية ورفاهيتها والحد من البصمة البيئية. وهذا النهج ليس جديداً، ولكن تتكشف أهميته التي يكتسبها. ولمزيد من التفاصيل عن هذا النهج يمكن الرجوع إلى: (Lee et al, 1992) و (Sayer et al, 2013).

تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية

مبادئ توجيهية

يستهدف هذا الكتيب واضعي السياسات ومصممي المشاريع والممارسين الميدانيين في مجال التطوير، ويقدم أساساً مفاهيمياً لمجموعة جديدة من مطبوعات منظمة الأغذية والزراعة بشأن تطوير سلاسل قيمة مستدامة للأغذية، ويعرض نموذج للتطوير الذي يدمج المفاهيم المتعددة الأبعاد للاستدامة والقيمة المضافة، كما يسلط الضوء على عشرة مبادئ توجيهية أساسية إلى جانب مناقشة إمكانات وقيود هذه النهج التوجيهية. وبذلك يمكن أن يمثل هذا الكتيب حجة قوية يحتل بمقتضاها تطوير سلسلة قيمة مستدامة للأغذية وضعه في قلب أي استراتيجية ترمي إلى الحد من الفقر والقضاء على الجوع على المدى الطويل.

منظمة الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة (الفاو)

شارع ترمي دي كاركاله، روما، إيطاليا 00153
www.fao.org

ISBN 978-92-5-130787-8



9 789251 307878

IS953AR/1/07.18