

تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي أدوات ودروس

كالفن ميلر (Calvin Miller)
وليندا جونز (Linda Jones)⁹



(Agricultural Value Chain Finance)

تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي

أدوات ودروس

كالفن ميللر (Calvin Miller)

و

ليندا جونز (Linda Jones)

مراجعة: د. الهادي يحيى كازوز

المستشار الإقليمي للصناعات الزراعية والبنية التحتية

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، القاهرة، مصر

مايو، 2013

نُشر هذا المطبوع أصلاً باللغة الانجليزية عام 2010 بالتشارك بين منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة و Practical Action Publishing Ltd ، ويحمل هذا المطبوع العنوان التالي:
Agricultural Value Chain Finance – Tools and Lessons

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

طبعة) ISBN 978-92-5-606277-2

E-ISBN 978-92-5-607521-5 (PDF)

© FAO 2010 (النسخة الإنجليزية)

© FAO 2013 (النسخة العربية)

تشجع 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 الاستخدام 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.

صورة الغلاف: © FAO/O. Thuillier

تصميم الغلاف: Practical Action Publishing

ثناء على هذا الكتاب...

يسهم هذا الكتاب إسهاما قيما في المؤلفات سريعة الانتشار عن القيمة المضافة حيث أنه يوضح آلاف الأساليب ، القديم منها والجديد ، لتمويل الناشطين في مجال القيمة الزراعية، وقد قال عنه الخبراء ما يلي:

ريتشارد ماير (Richard L. Meyer)، أستاذ متقاعد في جامعة ولاية أوهايو

أنصح جميع المساهمين في القطاع الزراعي بقراءة هذا الكتاب .

ن.ف. رامانا (N.V. Ramana)، كبير المدراء التنفيذيين السابقين في شركتي BASIX، CEO في الهند ورئيس مجلس إدارة الجمعية الهندية لممتهني أو محترفي التجارة الزراعية في الهند

أي شخص يهيمه موضوع تمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة مدعو لقراءة هذا الكتاب. لقد زاد المؤلفان فهما لهذا الموضوع من خلال تقديم إطار تصوري معزز باستخدام مكثف لدراسات حالات متعددة، فأصبح ضرورة لكل من له مصلحة في التمويل وفي صناعة السياسة.

كينيث شويديل (Kenneth Shwedel)، أخصائي في الاقتصاد الزراعي

هو بمثابة تحليل كامل متبصر لتمويل مشاريع سلسلة القيمة الزراعية ومرجع أساسي لكل المعنيين بتحسين سبل الحصول على ائتمان زراعي في البلدان النامية .

مارك د. وينر (Mark D. Wenner)، بنك التنمية عبر أمريكا

المحتويات

vii	الإطارات
ix	الأشكال
x	الجدول
xi	تعريف بالمؤلفين
xii	شكر
xiii	تمهيد
1	1. المقدمة
2	تعريف تمويل سلسلة القيمة
3	ما سبب الإهتمام بتمويل سلسلة القيمة في المجال الزراعي
3	نظرة عامة على مضمون الكتاب
5	2. فهم تمويل سلسلة القيمة في المجال الزراعي
5	الخلفية
8	مفهوم تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي
14	مقاربة تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي
17	البيئة المواتية
18	المعايير والشهادات
19	الأنظمة وتنفيذها
21	الاقتصاد الكلي والإطار الاجتماعي
23	سلاسل القيمة وسبل العيش المختلفة
27	3. نماذج الأعمال التجارية في سلسلة القيمة
29	نماذج سلسلة القيمة التي يحركها المنتجون
30	نماذج سلسلة القيمة التي يحركها المشترون
37	نماذج سلسلة القيمة الميسرة
41	نماذج سلسلة القيمة المتكاملة
46	دراسة الحالة رقم 1 . مؤسسة المزرعة الدولية أو الوكالة الدولية لتنمية المزارع
46	مقاربة القرية التجارية.
57	4. أدوات تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي .
57	نظرة عامة على المنتج
57	تمويل المنتج

- 61 إنتمان التجار
- 63 إنتمان مورد المدخلات
- 65 إنتمان شركة التسويق
- 67 تمويل الشركة الرئيسة
- 69 تمويل الذمم (مستحقات القبض)
- 70 تمويل الذمم التجارية
- 71 بيع الذمم وشراء الذمم (المالية)
- 74 ضمان الأصول العينية بالرهن
- 74 إيصالات المستودع
- 84 اتفاقيات إعادة الشراء
- 85 عقد الإستئجار المالي/التأجير التمويلي
- 86 منتجات تخفيف المخاطر
- 86 تأمين المحاصيل/التأمين ضد الأحوال الجوية
- 87 عقود البيع والشراء الآجلة
- 89 العقود الآجلة
- 91 التحسينات المالية - وسائل التعزيز المالي
- 91 التوريد المالي
- 92 ضمانات القروض
- 95 المشاريع المشتركة
- 97 المجمع
- 102 دراسة الحالة رقم 2 : تمويل مدخلات المزرعة الذي يدفعه المنتج: إنتمان المخزون غير الرسمي في نيجريا
- 109 دراسة الحالة رقم 3، مجموعة لافيس: الأدوات المالية المتكاملة وخدمات سلسلة القيمة
- 117 5- الابتكارات
- 117 الابتكارات في سلسلة القيمة
- 119 الابتكارات المالية
- 122 الابتكارات التكنولوجية
- 122 النظم الإدارية
- 123 الشبكات الإلكترونية والبورصات
- 123 الهواتف النقالة والأعمال المصرفية التي تتم عبر الهاتف النقال
- 125 الابتكارات في البنية التحتية
- 126 ابتكارات السياسة والقطاع العام
- 127 دراسة الحالة رقم 4، مشروع شبكة الهاتف الخليوي والابتكارات التكنولوجية

139	دراسة الحالة رقم 5، مجتمعات الأغذية الزراعية المتكاملة: سبل التنمية الزراعية المستدامة في الهند
149	6 – الدروس المستفادة وملخص التوصيات
149	الدروس المستفادة
155	ملخص التوصيات
155	توصيات بشأن المؤسسات المالية
157	توصيات بشأن مساهمي سلسلة القيمة
158	توصيات بشأن صانعي السياسات
161	ملحق- مقارنة بين أدوات التمويل الزراعي الإسلامية وتمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي
169	المراجع

الإطارات

- 11 1-2 تعاريف سلسلة القيمة
- 14 2-2 التمويل لسلسلة القيمة الخاصة بزراعة الزهور في المكسيك
- 17 3-2 عناصر الإقراض الخمسة المستخدمة في تمويل سلسلة القيمة
- 23 4-2 التدفق المالي داخل قطاع صناعة الأرز
- 30 1-3 إتحاد منتجي الكاكو في البيرو
- 32 2-3 الجدارة الائتمانية المبنية على العلاقة بالمشتري في كوستا ريكا
- 35 3-3 الزراعة التعاقدية الرسمية في الفلبين
- 36 4-3 فشل الزراعة التعاقدية لإنتاج البندورة في البرازيل
- 37 5-3 عوامل نجاح الزراعة التعاقدية
- 39 6-3 تيسير تنمية سلسلة القيمة في ملاوي وتنزانيا
- 41 7-3 تيسير تطوير وتمويل سلسلة القيمة لزراعة الخرشوف في البيرو
- 43 8-3 نموذج الخدمات الزراعية المتكاملة الذي تقدمه مؤسسة براك (BRAC) في بنغلاديش
- 45 9-3 الاتحاد الوطني للتعاونيات الزراعية في كوريا
- 61 1-4 قدرة وتنافسية صغار المزارعين في كينيا
- 62 2-4 تمويل التجار في أمريكا اللاتينية
- 64 3-4 انتمان لتوريد المدخلات في ماينمار
- 65 4-4 انتمان موردي المدخلات في بنغلاديش
- 66 5-4 التمويل الذي يقدمه المصنعون لمزارعي الصبار في المكسيك
- 66 6-4 تمويل شركات التسويق – كوستا ريكا
- 68 7-4 التمويل والمساعدة المقدمين من الشركة الرئيسة في أمريكا الوسطى
- 72 8-4 بيع الذمم (الفواتير) في صربيا
- 77 9-4 إيصالات المستودع للسلع الزراعية السمكية في الفلبين
- 78 10-4 إيصالات المستودع غير الرسمية في تانزانيا
- 79 11-4 التخزين في المستودعات الميدانية في الهند
- 79 12-4 المستودعات الخاضعة لرقابة الحكومة في الفلبين
- 80 13-4 استخدام إيصالات المستودعات الزراعية ضمن النظام الشامل في الهند
- 82 14-4 بورصة السلع الزراعية ACE وتخفيف المخاطر العالمية
- 84 15-4 تحديات إيصالات المستودع وسبل التغلب عليها
- 84 16-4 تخزين المواشي في عنابر خاصة بها في المكسيك
- 90 17-4 استخدام العقود الأجلة في إدارة مخاطر الأسعار في بورصة السلع المتعددة في الهند

- 18-4 إدراج الثروة الحيوانية في البورصة الوطنية للمنتجات الزراعية والمواشي في كولومبيا 92
- 19-4 الزراعة التعاقدية بين القطاعين العام والخاص في تايلاند 95
- 1-5 بطاقات إنتمان المزارعين (كيسان) في الهند 122
- 2-5 إدارة المعلومات المتكاملة – BAXIS في الهند 123
- 3-5 الشبكة الإلكترونية لتجارة الفواكه والخضار في الهند 123
- 4-5 مراكز لشبكة تكنولوجيا المعلومات (E-Choupal) في الهند 124
- 5-5 ابتكارات في مجال النقل في الفلبين 125
- 6-5 مقارنة سلسلة القيمة المضافة للخدمات الزراعية في كوستاريكا 126
- 7-5 مناطق تصدير المنتجات الزراعية في الهند 127
- 8-5 تخزين العسل الذي ينتجه مربو النحل الرحل في شمال الهند 142

الأشكال

- 10 1-2 تدفق المنتجات والتدفق المالي ضمن سلسلة القيمة
- 12 2-2 الإنتمان المترابط للحبوب
- 17 3-2 نموذج الخدمات المعيشية الذي وضعته باسكس (Basix)
- 23 4-2 التدفق المالي داخل قطاع صناعة الأرز
- 27 1-3 طرق مختلفة لتنسيق وهيكل سلسلة القيمة
- 42 2-3 سلسلة القيمة المضافة لزراعة الخرشوف
- 44 3-3 هيكل التمويل الزراعي المتكامل التابع لرابوبنك
- 49 4-3 مبادرة القرية التجارية الخاصة بالخضروات الأفريقية التقليدية
- 52 5-3 رسم توضيحي لمسار دخول الخدمات المالية إلى السوق
- 71 1-4 الخطة الأساسية لتمويل الذمم قبل التصدير
- 72 2-4 خطة تمويل بيع الذمم
- 76 3-4 نظام المستودعات التابع لبنك تمويل تطوير المساكن (HDFC)
- 78 4-4 التخزين في مستودع المؤسسة التعاونية (SACCO)
- 88 5-4 التمويل الريفي في البرازيل
- 93 6-4 ضمانات التمويل في المكسيك
- 94 7-4 التمويل عن طريق الذمم المستقبلية
- 96 8-4 نموذج تمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة : نموذج صناعة الجمبري
- 97 9-4 فهم سلسلة القيمة في الأغذية الزراعية
- 103 10-4 دورة أسباب الفقر
- 107 11-4 رسم توضيحي لتدفق إنتمان المخزون
- 110 12-4 هيكل التكلفة التقليدية في نيجيريا
- 111 13-4 نموذج تدخل الشريك في مجموعة الاستثمار المالي في أمريكا اللاتينية (LAFISE)
- 112 14-4 نموذج خدمة مجموعة (LAFISE) المتكامل
- 118 1-5 سلسلة قيمة نمطية
- 118 2-5 سلاسل قيمة مضافة متصلة ببعضها ضمن قطاع فرعي
- 131 3-5 المشاركون في شبكة الهاتف الخليوي
- 134 4-5 رسم مسار العملية
- 142 5-5 نظرة شاملة: مقارنة سلسلة القيمة الزراعية
- 144 6-5 نموذج متكامل لمجمع الأغذية الزراعية وأنشطتها

- 145 7-5 منتجات مالية أعدت خصيصا لتصنيع زيت الأكل ضمن سلسلة مشاريع قيمة مضافة
يملكها المساهمون
- 145 8-5 خدمات غير مالية تحبذ استعادة الإئتمان
- 146 9-5 الأعمال المتكاملة لمنتجات الألبان في مجمع الأغذية الزراعية : تدفق المعلومات
والمنتجات والأموال
- 151 1-6 خدمات النظام الإقتصادي التي تستهدف المزارعين

الجدول

- 13 1-2 برنامج الحبوب المترابط التابع للحكومة الكينية
- 28 1-3 نماذج تنظيمية نمطية لمنتجات صغار الملاك
- 33 2-3 نماذج تمويل هورتي فورتي
- 53 3-3 المبيعات التي تحققت في المواقع المستهدفة
- 58 1-4 وصف ادوات تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي
- 68 2-4 فوائد وقيود تمويل الإنتاج
- 74 3-4 فوائد ومساويء تمويل الذمم
- 83 4-4 فوائد وتحديات تمويل المخزون وإيصالات المستودع
- 85 5-4 اعتبارات عقد التأجير المالي
- 98 6-4 موجز تحليلي لمنتجات تمويل سلسلة القيمة المضافة في القطاع الزراعي
- 105 7-4 ارتفاع السعر الناتج عن ائتمان المخزون
- 137 1-5 مؤشرات أداء العمل

تعريف بالمؤلفين

كالفن ميلر (Calvin Miller) اقتصادي في المجال الزراعي متخصص في التمويل الريفي . وهو مسؤول ورئيس مجموعة الأعمال الزراعية والتمويل الزراعي في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة عمل خلال سنوات عمره المهني في التنمية الزراعية والمالية في أكثر من خمسين قطراً. في تاريخه خمسة عشر سنة من الخبرة العالمية في المساعدة الفنية وإدارة المشاريع وفي مجال الأبحاث في تمويل وتسويق التنمية الريفية والزراعية. اكتسب خبرة عملية مباشرة على مدى ستة عشر سنة قضاها في أمريكا اللاتينية في قطاع التمويل الزراعي والريفي وتطوير السلاسل والمشاريع الزراعية .

هو أيضاً مؤسس الاستثمار الصغير (مايكروفيست)، وهو صندوق للاستثمار الاجتماعي للتمويل الصغير في القطاع الخاص، ومؤسس شريك كذلك لمركز دراسة التمويل الريفي متعدد الموارد المؤسسية الذي تديره منظمة الأغذية والزراعة. نشرت له كتيبات إرشادية ووثائق أخرى عن التمويل الزراعي وتمويل سلسلة القيمة المضافة .

أما ليندا جونز (Linda Jones)، فهي مستشارة دولية متخصصة في تطوير السوق الشامل ومستشارة فنية في برامج تطوير مشاريع القيمة المضافة في القطاع الصغير خاصة في المجال الزراعي. لديها خبرة عملية في إدارة المشاريع والاستشارات في كل من أوروبا الشرقية والشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا. معترف لها بالمساهمة في أفضل الممارسات والسعي لتطوير مستوى تنمية المشاريع، وهي كذلك عضو في لجنة تحرير صحيفة «تطوير المشاريع والتمويل الصغير» .

ترأست سابقاً مجلس إدارة مؤسسة دراسة وتعزيز المشاريع الصغيرة (SEEP) وهي الرئيس المؤسس لهيئة التمويل الصغير المتقدم للنساء (WAM) في كندا والمدير الفني لجمعية التطوير الاقتصادي الوطني (MEDA) تعمل منذ عدة سنين كمدربة في معهد تطوير المشاريع الصغيرة ومنظمة العمل الدولية (ILO). نشرت العديد من البحوث عن تطوير المشاريع وتحليل وتطوير القيمة المضافة والقيمة الزراعية .

شكر وتقدير

يعتبر مفهوم تمويل سلسلة القيمة من المفاهيم واسعة الإنتشار، يستخدم لوصف أوجه مختلفة من المقاربات وأدوات تعزيزها . لذلك فإن فهم تمويل سلسلة القيمة بالشكل الصحيح يكتسب من اضطلاع ومعرفة العديد من الخبراء لجانب أو لعدة جوانب من تمويل سلسلة القيمة .

يستوعب هذا الكتاب خبرة العديد من هؤلاء المتخصصين. وقد اعتمد على خبرة ومساهمات عدد كبير من الأفراد ومؤسساتهم وشركاتهم، علماً أنه من غير الملائم في كل الأوقات وضع ملاحظات جانبية تشير إلي هؤلاء أو إلى محاضراتهم ومقالاتهم وبحوثهم ومساهماتهم الأخرى. لكن يمكن الاطلاع على المحاضرات والمقالات عبر الموقع الإلكتروني لمركز دراسة التمويل الريفي www.ruralfinance.org/id/48273 والمنشورات على موقع www.ruralfinance.org/id/1813. يدرك المؤلفان أهمية هذه المعلومات والمعرفة الواسعة التي أصبحت متوافرة الآن أمام عدد أكبر من القراء. يستقي الكتاب أيضاً معلومات من مقالين نشرهما أحد المؤلفين في العددين 2 و3 من المجلد 13، والعدد 4 من المجلد 19، من مجلة تطوير المشاريع والتمويل الصغير (*Enterprise Development and MicroFinance*) .

يتقدم المؤلفان بالشكر الجزيل إلى الخبراء والمختصين حول العالم لمساهماتهم بحوالي تسعين مقالة و/أو محاضرة . كما يعربان عن شكرهما الخاص وتقديرهما للأشخاص الذين ساهموا مساهمة خطية قيّمة في توفير نشرات أو ملخصات وثنائق من مؤتمرات دولية نظمتها منظمة الأغذية والزراعة حول هذا الموضوع. وهم على التوالي: Rodolfo Quiros و Claudio Gonzalez-Vega من أمريكا اللاتينية، Yogesh Ghore من آسيا،

Mumbi Kimbathi و Jonathan Campaigne من أفريقيا، Larry Digal من جنوب شرق آسيا ، Michael Winn من أوروبا الشرقية. أما دراسات الحالات المعينة الواردة في معرض الكتاب، فقد تفضل بإعداد مسوداتها Grace Ruto من شركة المزارع الدولية؛ Jonathan Campaigne من مشروع شبكة الهاتف الخليوي؛ Kalyan Chakravarthy و Raju Poosapati من هيئة دراسة وتحسين المشاريع الصغيرة؛ Enrique Zamorra من خدمات الاستثمار المالي في أمريكا اللاتينية؛ Ake و Emmanuelle LeCourtois و Olofsson من منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

كما يود المؤلفان التنويه بالمساهمات الحكيمة لكل من Meyer Richard و Cam- Anitta و Mark Wenner الذين قاموا بمراجعة النص والتعليق عليه .

وأخيراً نعرب عن بالغ تقديرنا لمنظمة الأغذية والزراعة للدعم الذي قدمته الى المؤتمرات الدولية حول هذا الموضوع وتخصيص الوقت والموارد اللازمة لإنجاز هذا الكتاب، مع شكر خاص إلى الزملاء في المنظمة الذين ساهموا في الأبحاث وفي مراجعة هذا الكتاب، ومنهم، Doyle و Baker و Prasun Das و Eva Galvez-Nogales و Ivana Gegenbauer و Maria Pagura و Martin Hilmi و Carlos de Silva و Andrew Shepherd و Tigist Woldetsadik .

تمهيد

يستعرض هذا الكتاب الخبرات والدراسات الخاصة بهذا الموضوع الواسع، موضوع تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي في البلدان النامية. تشتمل سلسلة القيمة في المجال الزراعي على مجموعة من الفاعلين الذين يقومون بنشاطات متعاقبة ومتراصة تضيف قيمة إلى المنتج وتنتقل به من مرحلة المادة الخام إلى المستهلك. يشير تمويل سلسلة القيمة، كما هو مبين في الكتاب، إلى تدفق الأموال إلى هؤلاء الفاعلين من الداخل والخارج نتيجة تراطهم ضمن هذه السلسلة من سلاسل القيمة المضافة.

يهدف هذا الكتاب إلى خلق وعي إزاء هذا الموضوع الجديد، تمويل سلسلة القيمة الزراعية، ويجيب على بعض الأسئلة المهمة المطروحة على النحو التالي:

- ما هو تعريف تمويل سلسلة القيمة، كيف يتم تطبيقه وماذا يقدم لتعزيز التطوير الزراعي؟
- كيف تستعد النظم المالية والحكومات ومؤسسات الخدمة لمواجهة متطلبات تمويل سلسلة الأغذية الزراعية الحديثة؟
- ما هو تأثير تمويل سلسلة القيمة في قطاع الزراعة على الشمولية، خاصة فيما يتعلق بصغار المنتجين، وما الذي يمكن عمله لجعل هذه النظم أكثر شمولية؟
- كيف يمكن للهيئات الحكومية وغير الحكومية أن تدعم التمويل الزراعي وزيادة فعاليته باستخدام مشاريع سلسلة القيمة؟

تتم معالجة هذه المواضيع عبر دراسة مجموعة كبيرة من الخبرات وشرح عمل مؤسسات كبيرة وصغيرة من جميع أنحاء العالم تشارك في تمويل سلسلة القيمة في قطاع الزراعة أو ترتبط بها. لا يركز هذا الكتاب اهتمامه على اتخاذ موقف من مميزات أو نقاط ضعف مشاريع سلسلة القيمة، وإنما يشرح كيفية استخدام مختلف أنواع مشاريع القيمة لتعزيز المنتجات والخدمات المالية وتزويد القطاع الزراعي بها. إشارة إلى أن العديد من أدوات وعمليات تمويل سلسلة القيمة ليس بجديد، وإنما الجديد والمتميز هو في المدى الذي ذهبت إليه المؤسسات المالية وشركات الزراعة التجارية والمزارعون في استخدامها لهذه المشاريع. الجدير بالملاحظة هو تنوع الاستخدامات وعدد المؤسسات التي تسهل تمويل سلسلة القيمة بطرق مبتكرة وانتشار نموذج مشاريع سلسلة القيمة المتكاملة في العالم، بالإضافة إلى ازدياد تنوع وقوة واتحاد الآليات المالية. يجري الآن تعديل أدوات ونماذج تمويل لسلسلة قيمة أنشأتها أساساً شركات زراعة تجارية كبيرة لتشمل صغار المزارعين إلى جانب شركات زراعة تجارية صغيرة ومتوسطة الحجم. وعليه، لا تركز الحالات والمعلومات التي جمعت في هذا الكتاب على المزارعين الصغار تحديداً، رغم ازدياد استخدام آليات تمويل سلسلة القيمة لصالح هؤلاء كما يتضح في كثير من الأمثلة.

يشرح الكتاب الخبرة الواسعة لكثير من المؤسسات، موضحة الفائدة المكتسبة من خلال الدراسات الخاصة لحالات معينة وتحليلات إيضاحية يستتبعها بدروس مستفادة وتوصيات. فالمعلومات مستقاة من مجموعة غنية من المستندات والمحاضرات والنقاشات في مؤتمرات دولية حول الموضوع قامت بتنظيمها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في كل من أمريكا اللاتينية وآسيا وجنوب آسيا وجنوب شرق آسيا بين عامي 2006 و 2007، إلى جانب أبحاث أجريت في أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، عام 2008. جاء ذلك بالتنسيق مع مؤسسات إقليمية في كل

قارة. وقد عززت المعلومات بما تعلمناه من بحوث وأمثلة عن حالات من عدة مؤسسات تعمل في هذا المجال.

كانت الغاية من المؤتمرات التعرف على المزيد من الخبرات العملية والمقاربات المتعلقة بتمويل سلسلة القيمة في جميع البلدان. وبفضلها استطاع مجموعة من المشاركين الحصول على معلومات عن أفضل الممارسات لزيادة وتحسين الخدمات المالية التي تقدم للمنتجين والأسواق والمصنعين. اجتمع رجال الأعمال الناشطون في القطاع الزراعي (بمن فيهم المنتجون والمصنعون والمسوقون والمصدرون) بمسؤولين من المؤسسات المالية والشركات التي توفر المساعدة الفنية وصناع السياسات لبحث هذا الموضوع. وطرح كل إقليم وكل قطر أموراً محددة عن تمويل سلسلة القيمة الزراعية تم التتويه عنها في هذا الكتاب. وقد بدا واضحاً إتساق مفهوم تمويل سلسلة الزراعة واستخداماتها في جميع الأقاليم.

لقد شكل تحليل الأمور السياسية المتعلقة بالموضوع والقيود السياسية وسبل تحسين السياسة والطريقة المثلى للأداء في ظل غياب السياسات الضرورية للتمويل في القطاع، الى أمور أخرى، جزءاً هاماً من كل مناقشة جرت في المؤتمرات. تم استعراض هذه الأمور السياسية من وجهات نظر واضحة حملها ممثلون عن الفئات المختلفة من المساهمين ضمن أي مشروع لسلسلة القيمة، بمن فيهم الممولون والمستثمرون والمشرعون.

نأمل أن يزود هذا الكتاب رجال الأعمال وكبار الماليين وصانعي السياسات والمهنيين والمستشارين والجامعات والمعاهد التعليمية بمعلومات تثقيفية عملية حول تمويل سلسلة القيمة في قطاع الزراعة، خاصة أننا قمنا بجمع وتوطيد وعرض مجموعة من الخبرات المتعلقة بالموضوع من كل البلدان وبدلنا قصارى جهدنا لتوفير فرصة مهمة للتعلم.

نود الإشارة الى أن النسخة العربية مترجمة من الأصل الإنجليزي مع إضافة ملحق خاص «مقارنة بين أدوات التمويل الزراعي الإسلامية وتمويل سلسلة القيمة الزراعية»، صفحة 155-160، لزيادة التوضيح.

الفصل الأول المقدمة

لا تزال الزراعة وسيلة أساسية للتنمية المستدامة والحد من الفقر (البنك الدولي 2008: 1-2). لكن رغم ذلك فإن القيود المالية في هذا القطاع تعيق التنمية بسبب ارتفاع التكاليف والتوزيع الجائر، وتحد بشكل كبير من قدرة صغار المالكين/المزارعين على المنافسة (المرجع نفسه: 131) وقد كشفت التغييرات الدراماتيكية المفاجئة في أسعار الأغذية عن مدى عجز الإنتاج الزراعي عن سد الاحتياجات العالمية وضرورة زيادة الاستثمار في الزراعة على جميع المستويات. السؤال الآن هو كيف يمكن الحصول على الاستثمار المناسب في ظل التحديات ونقص الإمكانيات المالية وبالتالي نقص الموارد المتاحة، مع تعاضد الخوف من المخاطر وضرورة الحيطة والحذر منها. مع الإشارة إلى أن معالجة هذه القيود تتعدى الإجراءات التقليدية لأن تمويل الزراعة عن طريق المؤسسات والقنوات الرسمية يبقى صعباً في كافة الظروف.

إن تزايد تركيز المراقبة داخل القطاع الزراعي له أثر مضاعف على بيئة التمويل الزراعي. فالأرباح الناتجة عن اقتصاديات وفورات الحجم وعولمة سلسلة الأغذية، مع إتاحة الحصول على الموارد، تجعل للتجارة الزراعية متعددة الجنسيات والأعمال التجارية الأخرى المترابطة تأثيراً أكبر في قطاع يتميز بتكامل عمودي وأقوي. كما أن تقليص عمليات التكامل له عواقب ضخمة، خاصة على صغار الملاك وغيرهم ممن هم خارج السلاسل المترابطة. باختصار تتطور الزراعة تدريجياً لتصبح أنظمة حديثة شديدة التنافسية يحركها طلب المستهلك على منتجات ذات قيمة أعلى ومصنعة تصنعياً أفضل مع مقاييس متناسقة للجودة والسلامة. ويلاحظ أن تحسن إنتاجية وتنافسية صغار الملاك ومشاركتهم في مشاريع سلاسل القيمة العالمية كان من الأولويات على أجندة تطوير الزراعة (البنك الدولي، 2008).

يؤدي تمويل سلسلة القيمة في قطاع الزراعة إلى خفض التكاليف والحد من مخاطر التمويل والتواصل مع المزارعين من صغار الملاك. أما بالنسبة لمؤسسات التمويل، فإن تمويل سلسلة القيمة يحفزها لتذهب إلى ما هو أبعد من متلقي التمويل وإلى فهم أفضل للتنافسية وللمخاطر ضمن القطاع ككل، واستنباط منتجات تناسب شركات الأعمال ضمن السلسلة. طبعاً لا تنحصر هذه المقاربة الشاملة للتمويل الزراعي في تمويل سلسلة القيمة. فبعض المؤسسات الرائدة في القطاع تتبع هذا الاتجاه في عملية تقييم القروض، لكن في كثير من الأحيان ليس هذا هو الحال. في الواقع إن نسبة كبيرة من التمويل المتوافر لمشاريع سلاسل القيمة لا تأتي من مؤسسات التمويل بل من مصادر أخرى ضمن السلسلة. في الوقت نفسه يمكن أن يساعد تمويل سلسلة القيمة السلاسل كي تصبح أكثر شمولية، وذلك بتيسير الموارد لصغار الملاك ليتمكنوا من الاندماج في أسواق تتمتع بقيمة أعلى. علماً أن التمويل المرتبط بمشاريع سلاسل القيمة ليس جديداً، وهناك أنواع من تمويل التجار على سبيل المثال، معروفة ومتداولة منذ ألف عام. الجديد هو الطريقة التي ينفذ بها في المجال الزراعي بمنهجية أكبر تستخدم مقاربات وأدوات وتكنولوجيات ابتكارية أو معدلة. الفصول التالية سوف تتناول شرح وبحث لأمثلة من جميع أنحاء العالم عن تلك الاستخدامات والابتكارات.

تعريف تمويل سلسلة القيمة

اكتسب مفهوم تمويل سلسلة القيمة الكثير من المعاني والدلالات في سياق تطوير حديث الخطى. فتدفق الأموال إلى مختلف حلقات سلسلة القيمة وفيما بينها يشكل ما يعرف بتمويل السلسلة. بتعبير آخر هو واحد من أو مجموع الخدمات المالية والمنتجات والخدمات المساندة التي تتدفق إلى و/ أو عبر سلسلة قيمة لسد احتياجات أو مواجهة قيود يعاني منها من لهم علاقة بتلك السلسلة، سواء أكانت حاجة للحصول على تمويل أو تأمين للمبيعات أو إنتاج للمحاصيل أو تقليل للمخاطر أو تحسين للكفاءة ضمن السلسلة. لذلك فالشمولية التي تتصف بها عملية تمويل سلسلة القيمة تحتم تحليل جميع أوجه تلك القيمة وفهمها فهماً تاماً. يشير المؤلفان في هذا الكتاب إلى نوعين من التمويل الداخلي والخارجي ينشأن مع مشاريع سلاسل القيمة في قطاع الزراعة التي يخدمانها، كالتالي :

1. تمويل سلسلة القيمة الداخلي هو النوع الذي يتم ضمن السلسلة، على سبيل المثال، يعطي مورد المدخلات قرضاً إلى أحد المزارعين أو تسلف شركة رئيسة الأموال إلى وسيط في السوق.

2. تمويل سلسلة القيمة الخارجي هو النوع الذي تنتجه العلاقات والآليات القائمة ضمن مشاريع سلسلة القيمة. مثال على ذلك، أن يعطي أحد البنوك قرضاً إلى أحد المزارعين بناء على عقد مع مشترٍ أو على إيصال مستودع صادر من مرفق تخزين معتمد.

لا يشمل هذا البحث الخاص عن تمويل سلسلة القيمة التمويل الزراعي التقليدي الذي تقدمه مؤسسات التمويل كالبنوك واتحادات الائتمان، إلا إذا وجدت علاقة مباشرة مع القيمة المضافة كما هو مبين أعلاه. طبعاً هناك بعض الغموض إزاء أي تعريف كهذا، مع تسليمنا بأن مقاربات التمويل غالباً ما تكون ذات طبيعة استمرارية لا مفر من فصلها بشكل متجرد لأهداف التحليل والنقاش.

مثال على تمويل سلسلة القيمة الداخلي : انتمان مورد المدخلات في ماينمار حيث يقدم بانعو المدخلات الزراعية مبيعات إلى المزارعين من صغار الملاك بأثمان مؤجلة الدفع (وزارة الداخلية، 2007). نعطي مثلاً نموذجياً لتمويل السلسلة من كينيا، فقد تمكن صغار مزارعي الفواكه والخضار من الحصول على تمويل من البنك لشراء مواد كيميائية لأغراض زراعية بفضل عقود التصدير. يدفع المصدر المبالغ المستحقة للمزارعين عن طريق البنك، فيقوم الأخير بخصم أقساط القرض المجدولة قبل دفع صافي عائدات المبيعات إلى مجموعة المزارعين (مارانغو، 2007).

لا بد من النظر إلى تمويل سلسلة القيمة الزراعية من ناحية شمولية، ليس بالنسبة لمشاريع القيمة المضافة بمعناها الضيق فحسب، بل أيضاً بالنسبة لبيئة الأعمال التجارية في كل قطر، لأن ذلك يؤثر على القيمة والأنظمة المالية. يعرض الفصلان التاليان لخلفية المقاربة ونماذج الأعمال التجارية الخاصة بتمويل سلسلة القيمة. يلي هذين الفصلين وصف للأدوات والابتكارات المالية في مجال تمويل السلسلة.

ما سبب الإهتمام بتمويل سلسلة القيمة في المجال الزراعي؟

يوفر تمويل سلسلة القيمة فرصة لزيادة إمكانيات التمويل للأغراض الزراعية، ولتحسين الكفاءة في مجال التمويل، ولتعزيز الترابط بين المشاركين ضمن السلسلة فيما يخص القيمة. أما الفرص المحددة التي يمكن أن يخلقها التمويل ضمن سلسلة ما، فتستمد من خلال نماذج وأطر الأعمال التجارية والأدوار ذات الصلة التي يلعبها كل مشارك ضمن السلسلة. في هذا الإطار، يقول كامبيون (Campion, 2006)، يختلف التمويل غالباً عندما يتم ضمن سلسلة القيمة عنه عندما يتم عن طريق مؤسسة تمويل. ولا يكون الاختلاف في طبيعة التمويل فحسب، بل أيضاً في الدوافع. يشير نابورو (Nyoro, 2007) إلى دور الناشطين في مشاريع سلاسل القيمة في أفريقيا والذين تدفعهم الرغبة في توسيع الأسواق أكثر من ربحية التمويل. يستخدم التجار التمويل عادة كوسيلة لتيسير الحصول على السلع، بينما يستخدمه موردو المدخلات كجزء من استراتيجية لتحفيز المبيعات. أما المؤسسات المالية، فتستخدمه كوسيلة لتقليل المخاطر وخفض كلفة تقديم الخدمات المالية. توفر سلسلة القيمة لمتلقي التمويل، كالمزارعين من صغار الملاك أو من يشترون منتجاتهم، آلية للحصول على التمويل قد لا توفره سبل أخرى لغياب الضمانات لديهم أو بسبب ارتفاع تكاليف عمليات الحصول على قروض، كما أنه يمكن أن يشكل سبباً لضمان وجود سوقاً للمنتجات.

إن فهم سلسلة القيمة يزيد من فعالية الجهات التي تقدم التمويل الزراعي والجهات التي تحتاجه، ويمكن تحسين نوعية وفعالية تمويل السلاسل الزراعية عن طريق ما يلي: (1) تحديد الاحتياجات التمويلية لتعزيز السلسلة. (2) تصميم المنتجات المالية لتلائم احتياجات المشاركين في السلسلة. (3) خفض تكاليف المعاملات المالية عن طريق خصم مباشر من دفعات التسديد وتقديم الخدمات المالية. (4) استخدام الروابط بين مشاريع القيمة المضافة وفهم طبيعة السلسلة لتخفيف المخاطر عليها وعلى المشاركين فيها. ومع تحديث الزراعة وأعمال التجارة الزراعية بازدياد التكامل وتبعية العلاقات، تزداد أهمية الحاجة إلى تمويل سلسلة القيمة.

نظرة عامة على مضمون الكتاب

تم إعداد هذا الكتاب بناء على دراسات أجريت عن حالات حقيقية تم استعراضها في سلسلة من مؤتمرات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة عقدت في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية بين عامي 2006 و2007، وأنشطة أخرى جرت في أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى في عام 2008. فباستخدام أمثلة عالمية حقيقية، تُستخلص غالباً نماذج وأدوات مالية محددة من نظام معقد يضم مجموعة من المتغيرات المالية والزراعية والمؤسسية والتشريعية والاجتماعية الثقافية. ويقرر الإمكان روعي اتساق الحالات التوضيحية للسماح بالتركيز على ناحية معينة من النظام والتوسع في شرح الموضوع محل البحث. وجرى الاستعانة أحياناً بمشروع أو حالة معينة في أكثر من فصل كمثال توضيحي لنقطة تتصل بموضوع البحث.

حاولنا في الفصل الثاني من الكتاب أن ننقل إلى القارئ المفهوم الشائع عن سلاسل القيمة كما يصورها الممارسون والمنظرون في هذا الحقل. يبدأ الفصل بجزء يصف الوضع الزراعي المعاصر الذي يتحول بسرعة من علاقات مجزأة غير رسمية إلى أنظمة أعمال تجارية زراعية متكاملة ومهيكلية. بناء على فهم هذا الوضع، يستكمل في الجزء التالي تحليل وتعريف تمويل سلسلة القيمة بصورة أعمق. يقودنا هذا إلى مناقشة تمويل السلسلة كمقاربة وليس كمجموعة أدوات

مالية، وينتهي بنا إلى دراسة أمور البيئة المواتية بما فيها النظام والعمل التجاري والأوضاع الاقتصادية الاجتماعية.

يتوسع الفصل الثالث في شرح أربعة نماذج عامة لأعمال سلسلة القيمة التجارية (منها ما تمليه مصلحة المنتج أو مصلحة المشتري أو مصلحة المقرض أو الكل معاً) توفر إطاراً لفهم وتحليل هياكل وإجراءات القيمة الزراعية ويبي ذلك فهم استخدامات مختلف الآليات المالية الملائمة لمختلف الأوضاع. باستخدام هذه النماذج، يتم شرح آليات محددة، مثل الاستغلال الزراعي المتعاقد عليه والذي يزداد باطراد في البلدان النامية، لأنها تقدم الهياكل المساندة التي بواسطتها يتم تمويل سلسلة القيمة غالباً.

يشرح الفصل الرابع تصنيف وتعريف آليات وأدوات تمويل سلسلة القيمة بدءاً بمنتجات تقليدية، كالإئتمان التجاري، مروراً بآليات أكثر تعقيداً كسواء الذمم المالية (الديون) ويعرض أمثلة عن ذلك. يشرح هذا الفصل، الذي هو جوهر الكتاب، مجموعة أدوات وآليات تمويل سلسلة القيمة ويوضحها مستعينا بعينة من حالات صغيرة لأنظمة زراعية مختلفة للغاية ومختارة من جميع أنحاء العالم.

يلقي الفصل الخامس الضوء على ابتكارات ناجحة في استخدامات نماذج وأدوات مالية ويشرحها. يشمل ذلك ابتكارات تكنولوجية وأخرى من قطاع المؤسسات والسياسات.

ينظر الفصل الأخير في الدروس العامة وفي الاستخدامات والأوضاع الرئيسية، ثم يقدم توصيات تم ترتيبها وفقاً لتلك المؤسسات المالية وشركات التجارة الزراعية وصناع السياسة

الفصل الثاني فهم تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي

الخلفية

بعد عدة سنوات من تراجع الاستثمار، يتجدد الآن الاهتمام بالتمويل الزراعي. فقد أدى الارتفاع السريع في أسعار المواد الغذائية والنقص في السلع الأساسية عام 2008، إلى اهتمام متزايد من جانب القطاع العام، كما جذب ارتفاع الأسعار وما ترتب عليه من تعاضد الفرصة للربح اهتمام القطاع الخاص. إن القرارات الخاصة بالاستثمار تستدعي زيادة في التأكيد على أهمية تقييم التوجهات المستقبلية وإمكانات السوق. أضف إلى ذلك أن للعرض والطلب المحليين في عصر الأسواق العالمية، تأثيراً أقل على الأسعار، إذ أن المنتجات تجد طريقها إلى الحدود بسهولة أكبر، وبالتالي تغيرت طبيعة مخاطر الأسعار في تلك الأسواق.

لقد طرأت تغييرات على قطاع الأغذية الزراعية وهو ما أدى إلى وجود نماذج جديدة من الإنتاج والتسويق، حيث زاد الإهتمام على الطلب مقارنة بالمنتجات الزراعية التي يحددها المنتج، وازداد التركيز على الأسواق العالمية الحرة والمجزأة وشبه الموسمية التي تشتمل على منتجات متنوعة جداً، وكذلك على السلامة الغذائية وشروط التدقيق في مصدرها، وعلى مقاييس جودة أعلى مع تطبيق الأنظمة البيئية الأساسية. هذا التطور يستدعي فهماً أفضل لمجموع العمليات التي تتم ضمن كل سلسلة من سلاسل القيمة وفهم القطاع الزراعي الذي تنشط فيه تلك السلسلة، خاصة أن السلاسل المتكاملة قادرة على تحقيق ذلك بمنتهى الكفاءة. كل هذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات المالية.

رغم التغييرات التي حدثت في الزراعة والأعمال التجارية الزراعية، فإن الشكل النموذجي لتقديم المنتجات والخدمات المالية اللازمة للإنتاج الزراعي والإنتاج الريفي ينقصه التعمق والابتكار. كما أن الوسطاء الماليين يفتقرون إلى وجود من لديهم الكفاءة للعمل في المناطق الريفية، ولا يحصل المنتجون، لا سيما صغار الملاك على الخدمة اللازمة بشكل كامل. إن التفكير التقليدي يعتبر أن الإقراض للقطاع الزراعي مرتفع الكلفة ومخاطره فادحة. لكن رغم ذلك ترى البنوك الكبيرة في القطاع الزراعي، أمثال Rabobank و Banorte وهما مؤسستان ماليتان كبيرتان في كل من هولندا والمكسيك، بأن الائتمان الزراعي مريح إذا اندمج المنتجون في سلسلة قيمة قابلة للنجاح (Shwedel, Martinez, 2006, 2007)

ومن المسلم به، أن هناك حاجة لزيادة التمويل والاستثمار على جميع مستويات سلسلة الغذاء، مع التشديد على ضرورة حصول العائلات والمجتمعات الزراعية الأكثر قابلية للفقر وانعدام الأمن الغذائي على التمويل. في ضوء هذا وبالرغم من معالجة هذا الكتاب للأعمال التجارية الزراعية بجميع أحجامها وأنواعها، فقد ركز أيضاً على تأثير ذلك على صغار المزارعين والشركات التجارية الزراعية الصغيرة، التي إما أن تحقق الربح الأكبر أو تكون الخاسر الأكبر في البيئة الزراعية والاقتصادية سريعة التغير هذه الأيام.

ليس من السهل زيادة التمويل والاستثمار بنمط مستدام. فالعالم لا يزال ينظر إلى التمويل الزراعي على أن مخاطره كبيرة ومرتفع التكاليف والعائد على الاستثمار فيه متدن. وبالرغم من حسن النوايا بشأن توجيه الائتمان إلى الزراعة، فإن نتائج برامج القروض الزراعية في البلدان النامية عموماً غير مرضية، فمعدلات تسديد القروض منخفضة بالرغم من وجود دعم كبير (أو غالباً بسبب هذا الدعم). كما أن بنوك التنمية الزراعية بطيئة في الابتكار، تعرقلها غالباً التوجيهات الرسمية من الحكومة. من جهتها اعتادت البنوك التجارية أن تتأى بنفسها عن هذا القطاع بسبب مخاطر منهجية خارجة عن إرادتها وبسبب التكاليف المرتفعة وخوف المصرفيين من المجهول لعدم معرفتهم بهذا القطاع ومحيطه. إضافة إلى ذلك فإن تكاليف الإقراض المباشر للمزارعين، خاصة الصغار منهم، في مناطق ريفية يصعب الوصول إليها، بالإضافة إلى تدني مستوى التعليم والدخل المنخفض لسكانها، يمنع في الواقع معظم مؤسسات التمويل الرسمية عامة، من تقديم القروض، بخلاف مؤسسات التمويل الصغيرة التي تستطيع الوصول إلى تلك العائلات ذات الدخل المنخفض، ولكن بتكاليف مرتفعة وقروض قصيرة الأجل لا تكفي لجميع الاحتياجات الزراعية.

والأهم من التكاليف التشغيلية لعمليات الإقراض أو ضمان الاستثمارات هو الخطر المنهجي في المجال الزراعي أو ما يتصل به، الذي ينتج عن تقلب الأسعار وعن الأحوال الجوية غير المستقرة التي قد تضرب جميع المناطق في وقت واحد، وهو ما يعوق عملية تسديد القرض. ولهذا يستخدم الضمان في الإقراض التقليدي لتخفيف المخاطر التي يواجهها المقرض، إلا أن نوع رهن الضمان الذي تشترطه البنوك عادة، لا يتييس غالباً في المناطق الريفية أو لا يكون عملياً. يعود ذلك بشكل كبير إلى قيود تفرضاها طبيعة ملكية الأرض و/أو شروط أخرى تهدف في الغالب إلى حماية أصول سبل المعيشة للمجتمع، والتي إذا طبقت بدقة، حالت دون استخدامه كضمان. لذلك فإن الأخير يشكل عائقاً كبيراً أمام الحصول على التمويل الزراعي، ليس من البنوك فقط، بل أيضاً من اتحادات الائتمان ومؤسسات التمويل الأخرى. وقد ترفع سياسات البنك المركزي هذا القيد بفرضها احتياطات عالية أو شروط أخرى تعيق في الواقع الإقراض غير المضمون. إضافة إلى ذلك، فإن انهيار الأسواق المالية العالمية عام 2008، والحذر إزاء النشاطات المالية الذي أعقب ذلك، إلى المخاطر المجهولة أو تلك التي لا يمكن منعها، دفع الممولين والمستثمرين إلى طلب المزيد من الضمانات والأمان في الأسواق والأسعار والمراقبة.

تتغير الزراعة بسرعة من زراعة مجزأة من حيث الانتاج وعلاقات التسويق إلى أنظمة سوق أو سلاسل متكاملة. كما تزداد أهميتها بحافز من الأرباح الناتجة من وفورات الحجم وعولمة السلسلة الغذائية، هيمنة المشاريع الزراعية متعددة الجنسيات على القطاع بفضل المزيد من التكامل والترابط العمودي والأفقي. تأتي التغييرات أيضاً رداً على طلب السوق ومراعاة لمصالح المستهلك، المتمثلة بالترام وتقيد أكبر بالمواعيد وبمقاييس الجودة. لقد أصبحت الزراعة الآن، كالعديد من القطاعات الأخرى، سوقاً عالمية تحكمها التنافسية، الأمر الذي يتطلب مستويات معينة من الكفاءة والإنتاجية. يعتمد مستقبل المزارعين والتجار وشركات التجارة الزراعية في سلسلة الغذاء والصناعة الزراعية (وبالتالي جودة قروضها أو استثماراتها) على قدرتها على المنافسة في السوق و/أو التكيف مع الأسواق التي تنافس فيها. إلى ذلك، يعتمد النجاح على تنافسية جماعية يشترك فيها كل المعنيين بالسلسلة. يقول Mrema (2007)، أن تبني مشاريع القيمة المضافة في المجال الزراعي في كينيا يبدأ بتغيير الموقف والتفكير بصيغة "نحن" بدلاً من "أنا" والتركيز على التوفيق بين استخدام الموارد والمدخلات. بناء عليه فإن الترابط والهيكلية وازدهار السلسلة بكاملها تصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى، إذ قد يتعرض المزارعون والتجار ورجال الأعمال المستقلون وغير المتحدين في نظام غذائي معين للتفكك إلى حلقات من سلاسل مجزأة لا تقوى على الصمود في وجه المنافسة مستقبلاً.

إن مواجهة تحديات توجهات المستهلك والطلب على المزيد من المنتجات المصنعة أو المنتجات ذات القيمة المضافة، يستدعي زيادة الاستثمار في المعدات وراس المال العامل والمهارات والمعرفة. ومثل هذا الاستثمار ليس فقط مكلفاً للشركات التجارية الفردية العاملة في سلسلة القيمة، بل هو مستحيل إلا إذا ضمنت جهات أخرى من داخل السلسلة توافر الإمدادات أو المنتج أو الأسواق. هذا يخلق حاجة إلى تعزيز الترابط والالتزام بين الناشطين في سلسلة القيمة، غالباً عن طريق استخدام العقود. لذلك فالتحول الزراعي في الأسواق الخاضعة للعوامة لا يخلق تحديات جديدة فحسب، وإنما يخلق أيضاً فرصاً جديدة لاستعمال ذلك التكامل لزيادة التنافسية والحصول على التمويل. ونظراً لأهمية زيادة التمويل لأغراض زراعية في مواجهة هذا التحدي، يؤمل أن تتمكن المؤسسات المالية وصانعو السياسات من الاستفادة من الناشطين في سلسلة القيمة والتعامل معهم بشكل أكبر بهدف تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة.

يطرح (Gonzalez-Vega 2007) عدداً من الأسئلة تتعلق بالتمويل وأثاره على التحول الزراعي هي على النحو التالي:

1. هل الأنظمة التمويلية في مختلف البلدان مستعدة لتلبية الطلب على الخدمات المالية التي تنشأ عن نمو سلسلة القيمة في مجال الأغذية الزراعية؟ هل الوسطاء الماليين جاهزون لتلبية هذه الطلبات ودعم نمو الإنتاج السريع والإنتاجية التي تقدمها فرص العوامة؟ إلى أي مدى يعتمد نجاح المشاريع على التقدم في توسيع خيارات الخدمات المالية في المناطق الريفية والحصول عليها في هذه البلدان؟
 2. إلى أي حد يؤثر التحول الزراعي وقيام سلسلة قيمة حديثة على صياغة عمليات الحصول على التمويل وتوفيره وعلى قدرة الوسطاء الماليين على تلبية الطلب الناتج عن ذلك؟ هل يساهم قيام سلسلة زراعية في إيجاد وسائل جديدة لدعم تحديث النظام المالي، وإلى أي مدى يعزز قيام علاقات تعاقدية بين المساهمين في التنمية المالية والانتشار في بلد ما؟
 3. هل يفيد تقديم الخدمات المالية الذي ينشأ استجابة لتلك العمليات جميع فئات المزارعين؟ وأية فئة من المزارعين يشملها أو يستبعدها ذلك؟ إلى أي مدى تستطيع الأنظمة المالية التقليدية تيسير دمج صغار المزارعين والمزارعين متوسطي الحجم في سلاسل المشاريع الزراعية الحديثة؟ هل يشكل عدم الحصول على الخدمات المالية عقبة كبيرة أمام دخول العديد من المزارعين التقليديين هذه السلاسل؟ ما هي خيارات الخدمة المالية التي تتاح للمنتجين الذين لا يستفيدون من خدمات الجهات التي توفر الخدمات المالية الرسمية؟
- تسلط المجموعة الثانية من الأسئلة الضوء على التفاعل بين التنمية الزراعية والتوسع في الأنظمة المالية في بلد ما. تقوم في المناطق الريفية علاقة بين عدد من شركات الأعمال التجارية الزراعية وبين المؤسسات المالية، وبالعكس. عندما يزداد تطور سلاسل القيمة الزراعية ويستجيب إنتاجها للأسواق المضمونة، يصبح بإمكان المؤسسات المالية العمل على زيادة خدماتها ودعمها لتوسيع النشاطات الزراعية ورفع مستواها.

إن التكامل المتنامي لسلاسل القيمة له تأثير اجتماعي ومالي هام أيضاً. لذلك من المهم تحليل أثر التكامل العمودي والطلب الذي تتحكم به السوق على المنتجين ذوي الدخل المحدود وعلى التجار والمصنعين مع العلم بأن رفع مستوى تنافسية هذه الجهات ورفع مستوى مشاركتها بسلاسل مربحة يشكّلان أولوية في برنامج الزراعة من أجل النمو. فأغلبية فقراء العالم ينتمون في الواقع إلى القطاع الزراعي والريفي، وهذا بحد ذاته، يشكل عامل تنمية مهم. إن

التمويل أمر حيوي بالنسبة للسلاسل، لكنه بحد ذاته لا قيمة له. حتى الخدمات المالية المقدمة إلى القطاع الزراعي بحسن نية كبيرة لن تتجح على المدى البعيد إلا إذا التزم المنتجون والشركات التجارية الزراعية بالتنافسية اليوم وعلى مدى تطور الأسواق.

مفهوم تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي

يتيح مفهوم سلسلة القيمة دخول مختلف الناشطين لمجالات الإنتاج الزراعي والتصنيع والتسويق، كما يحدد مختلف أدوار الناشطين ونطاق وغاية الشركات التي يمكن إنشاؤها لخدمة هذا القطاع

بنك الأسهم في كينيا (Muiruri, 2007) Equity bank.

ورد في مقدمة هذا الكتاب تعريف التمويل لسلسلة القيمة الزراعية وهو يأخذ بعين الاعتبار ناحيتين عامتين في عملية التمويل حيث يبين التعريف نوعي هذا التمويل: الداخلي، وهو ما يتم ضمن السلسلة؛ والخارجي، الذي تتيحه علاقات وآليات مشاريع القيمة المضافة. في الجزء التالي، شرح موسع ومفصل للتعريف ولإستخدامات هذه العبارة. من المفيد الإشارة هنا إلى أن مصطلحي "سلسلة القيمة" و "سلسلة التوريد" كثيراً ما تقوم الواحدة مقام الأخرى، لكن الأخيرة تستعمل غالباً في السلاسل الصناعية. أما "سلسلة القيمة" في المجال الزراعي فهي تستخدم لإلقاء الضوء على إضافة القيمة من خلال عملية تحويل المدخلات والمنتجات أثناء مرورها في السلسلة. على أي حال، نبدأ أولاً بشرح السلاسل بحد ذاتها.

يشمل مفهوم سلسلة القيمة في القطاع الزراعي مجموعة متكاملة من النشاطات والمشاركين في نقل المنتجات الزراعية، من موردي المدخلات إلى حقول المزارعين وصولاً إلى مائدة المستهلك. وكل مشارك أو عملية قيمة في هذه السلسلة له/لها حلقة تربطه/تربطها بمن/بما يليه/يليه بحيث تشكل سلسلة متكاملة وقابلة للنجاح. تتم في كل مرحلة عملية تحويل أو تعزيز إضافية للمنتج تتراوح ببساطة من نقل المنتج من النقطة "أ" إلى النقطة "ب" (شكل من إضافة قيمة مشترك بين التجار، مثل) إلى عمليات تصنيع وتعبئة معقدة. وعليه، تُعرّف سلسلة القيمة غالباً بأنها تعاقب عدد من أنشطة لإضافة القيمة تمتد من الإنتاج إلى الاستهلاك، مروراً بالتصنيع والاستغلال التجاري. داخل كل وحدة من وحدات السلسلة حلقة أو أكثر يتحرك إلى الخلف أو إلى الأمام. كما أن قوة السلسلة لا تزيد عن قوة أضعف حلقة فيها. فكلما ازدادت قوة الحلقات أصبح تدفق المنتجات والخدمات ضمن السلسلة أكثر أمناً.

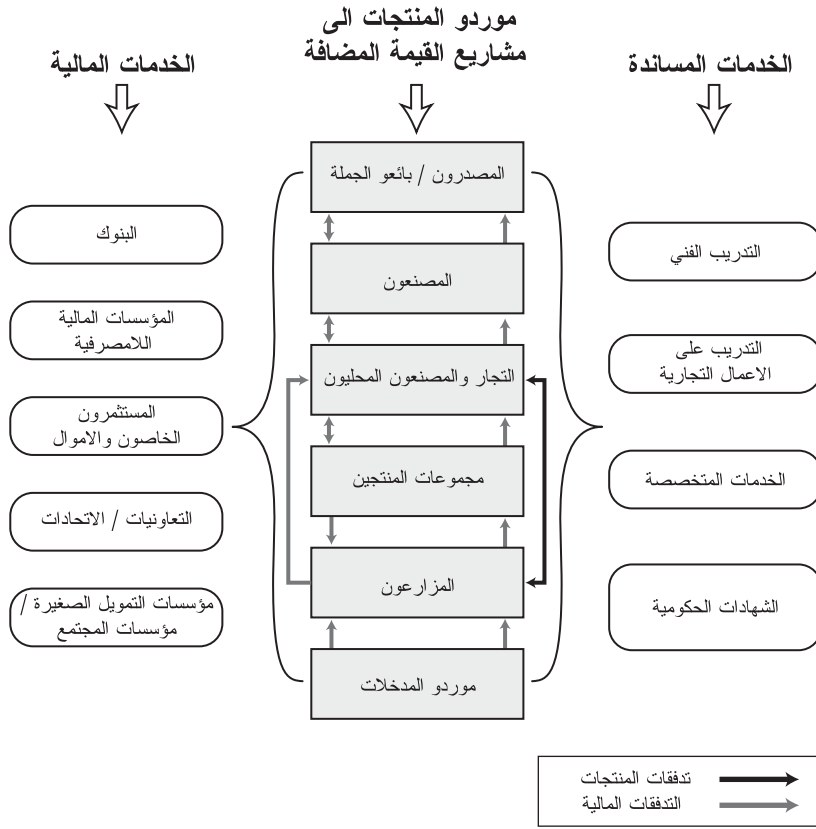
إن العملية المتكاملة لتحرك المنتج "من الحقل إلى المائدة" في سلسلة معينة، قد ترفع الكفاءة والقيمة من خلال خفض كمية الفاقد وضمان الأمن الغذائي والمحافظة على الجودة وتخفيض أسعار المستهلك وتحسين أسعار دخول المزارع. وفي العادة، تحد سلاسل القيمة ذات الكفاءة من استخدام الوسطاء في السلسلة، كما تعزز أنشطة القيمة المضافة بفضل تكنولوجيا ومدخلات محسنة ومشتريات من بوابة المزرعة وبنية تحتية محسنة (مثل سلاسل المواد المبردة) وأسعار أفضل بفعل الإنتاج الذي يحدده الطلب، بالإضافة إلى تقديم مشتريات مضمونة تستخدم في تصنيع المواد الغذائية وتصديرها.

يشكل تدفق الأموال والترتيبات المالية سواء الداخلية أو الخارجية بين مختلف حلقات السلسلة ما يعرف بتمويل سلسلة القيمة. بمعنى آخر، هو أحد أو مجموع الخدمات المالية والمنتجات والخدمات المساندة التي تتوفر لسلسلة القيمة أو غيرها. قد يكون هذا تمويلاً داخلياً مباشراً يقدمه أحد الفاعلين ضمن سلسلة القيمة إلى فاعل آخر، أو خارجياً تقدمه مؤسسة مالية أو مستثمر معين بناء على علاقات ونشاطات السلسلة من جانب المقترض.

يتمثل دور التمويل لسلسلة القيمة في سد احتياجات العاملين في تلك السلسلة والحد من القيود التي يواجهونها. وغالباً ما يتجسد ذلك في الحاجة إلى التمويل، لكنه يستعمل أيضاً كوسيلة لضمان المبيعات وشراء المنتجات وتخفيف المخاطر و/أو رفع الكفاءة ضمن السلسلة. لذلك، فإن طبيعة التمويل للسلسلة الشاملة تحتم فهم طبيعة كل سلسلة والعاملين فيها ومصالحهم. وقد طبقت ذلك بعض المؤسسات المالية الناجحة أثناء عمليات الإقراض، وامتنع البعض الآخر. علماً أن عدداً أقل من المؤسسات لديه ترتيبات مالية متعددة الأطراف في المجال الزراعي، وهي شائعة الاستعمال بين المنتجين والموردين وبانعي الجملة وآخرين ضمن عملية التمويل لسلسلة مشاريع القيمة المضافة.

يعزز استخدام الإطار النظري معرفة تمويل سلسلة القيمة. تعود أهمية ذلك إلى اعتبار تمويل السلسلة بمثابة مقاربة للتمويل، وفي نفس الوقت، مجموعة أدوات مالية تستخدم لتوسيع الخدمات المالية وتحسينها لسد احتياجات العاملين في سلسلة القيمة. والعديد من هذه الأدوات ليس جديداً، إنما يستخدم على نطاق أوسع بالاشتراك مع آخرين. والأهم من هذا، هو أن طريقة التمويل تعترف بكامل السلسلة والقوى التي تحركها وتستجيب بناء عليه لمتطلبات محددة لتمويل المنتجين والتجار والمصنعين وآخرين ضمن السلسلة. وقد صممت هذه الطريقة خصيصاً لتلبية احتياجات شركات الأعمال التجارية بكفاءة عالية وتتاسب طبيعة السلسلة الخاصة. بالإمكان استخدام هذه الآليات والأدوات للأغراض التالية: (1) تمويل المنتجات والمحاصيل. (2) شراء المدخلات والمنتجات أو تمويل الأيدي العاملة. (3) توفير السحب على المكشوف أو خطوط الإتمان. (4) استثمار الأموال. (5) تخفيف المخاطر والحد. لذلك، يعتبر التمويل لسلسلة مشاريع القيمة المضافة بمثابة مقاربة تتخذ وجهة نظر منهجية تنظر إلى الفاعلين والعمليات التصنيع والأسواق كمجموعة متكاملة، ولا تنظر إلى المقرض والمقترض كأجزاء أو أفراد ضمن هذا النظام. في الجزء التالي شرح مفصل للموضوع.

يعرض الشكل 2-1 إطاراً مبسطاً لفهم التمويل لسلسلة القيمة ويشرح كما هو مبين أعلاه مصادره الموجودة ضمن السلسلة نفسها، وكذلك الكيانات المؤسساتية المالية التي تمول السلسلة. تسير المنتجات في اتجاه واحد عبرها مع تفاوت في مقادير القيمة المضافة من مستوى لآخر. أما التمويل فيتدفق داخل السلسلة في اتجاهين رهناً بسلسلة القيمة و/أو الإقليم وديناميات الشركات والمشاركين ذوي العلاقة. فمثلاً يقوم كبار بانعي الأرز بالجملة بتمويل التجار الذين بدورهم يقدمون سلفاً تمويلية إلى المنتجين. في الوقت نفسه تزود مجموعات المنتجين والمزارعين العديد من المصنعين بكميات من الأرز غير المصنّع يدفع جزء من ثمنها في حينه على أن يسدد الباقي بعد الإنتهاء من تصنيع الأرز وبيعه. في هذه الحالة يكون المزارعون هم الممولين لأصحاب طواحين الأرز الذين يتعاملون معهم.



الشكل 1-2 تدفق المنتجات والتدفق المالي ضمن سلسلة القيمة.

المصدر: اقتبست من (Miller (2007a) & Fries (2007) وتم تعديلها لتفي بالغرض.

يبين الشكل أعلاه أنه بوسع العاملين في السلسلة أن يكونوا إما متلقين للتمويل أو مقدمين للتمويل (ممولين). مثلاً كثيراً ما يتلقى مورد المدخلات تمويلاً لشراء المخزونات وبيع المدخلات بالدين. ويمكن للمزارعين أن يشتروا المدخلات بالدين، أو يستلّفوا من المصنعين (مباشرة أو بواسطة جمعياتهم)، أو يقوموا بالتمويل العيني، كبيع منتجاتهم لقاء دفعات مؤجلة يلتزم بها أصحاب الطواحين أو أصحاب السوبر ماركت أو حتى المخازن الحكومية.

الإطار 1-2 يعرف بإيجاز ثلاثة مفاهيم متداخلة لسلسلة القيمة. قد يكون مفهوم ومقاربة التمويل للسلسلة في غاية الجدية، إلا أن مكوناتها الأساسية ليست كذلك. فقد استُخدم مفهوم وممارسات سلاسل القيمة أو سلاسل التوريد منذ ألف سنة، لكن في عالمنا اليوم الذي يشهد متطلبات سوق عالية وشروط تسليم تراعي التوقيت المناسب، تزداد أهمية السلاسل أكثر من أي وقت مضى. بنفس الطريقة، فإن تحليل سلسلة القيمة قد أخذ مكان التحليل الجزئي للقطاع، ويعتبر أسلوباً مهماً لدراسة السلسلة بهدف تحديد مواطن الضعف والتدخل. يلاحظ أيضاً أن التمويل وأهميته المتزايدة ناتج من مجموعة من العناصر، هي، تحليل سلسلة القيمة وتمويل مصمم لغاية محددة وتكامل السوق المتزايد في المجال الزراعي واستخدام أدوات مالية وتكنولوجيا معلومات متطورة.

ويشترك في ذلك عادة عدة أطراف، لكل منها مصلحة مضمونة في نجاح الآخرين ضمن السلسلة – فكلما ازداد ربح أو خسارة طرف من الشراكة، ازدادت قوة سلسلة القيمة. قد تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية، وقد يستدعي الأمر عقد اتفاقيات، كالتي تعقد ضمن النشاط التقليدي، «الاستغلال الزراعي على أساس الحوصص»، الذي يتقاسم فيه المشتركون التكاليف والمدخلات والعائدات.

في هذه الحالة يتلقى المزارع عادة، بناء على ترتيبات غير رسمية أو تعاقدية مدخلات كالبيذور والسماد والمساعدات الفنية، مقابل حصة من المنتج، بالاشتراك مع شريك في العمل التجاري، قد يكون جاره أو صاحب شركة تجارة زراعية يرغب في تأمين الناتج لطاحونته أو لشركته.

أظهرت دراسة قامت بها مؤسسة Temeo Institute، أن استخدام التمويل لسلسلة القيمة في كينيا، وفي أجزاء أخرى من أفريقيا، يعتبر جزءاً من أنظمة إنتاج وتسويق السلع الأساسية المتداولة في مزارع الشاي التي أنشئت قبل قرون وفي مزارع أخرى أحدث منها.

الإطار 1-2 تعريف سلسلة القيمة

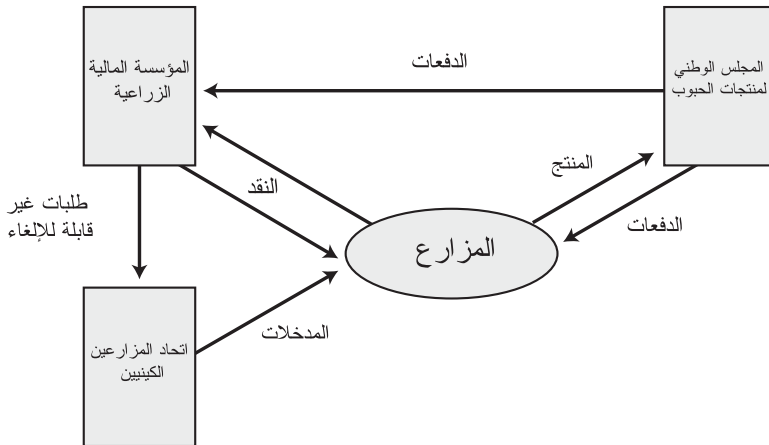
تنتقل نقطة البداية التي تساعد في فهم التمويل لسلسلة القيمة في المجال الزراعي من ثلاثة تعريفات عامة:

1. سلسلة القيمة - مجموعة العاملين (الجهات الخاصة والعامة، بمن فيهم مقدمو الخدمات) وتسلسل النشاطات اللازمة لانتقال المنتج من مرحلة الإنتاج إلى المستهلك الأخير. وفي المجال الزراعي، يمكن تعريفها على أنها مجموعة النشاطات التي تدخل في تصنيع ونقل المنتج "من المزرعة إلى مائدة الطعام". (Miller and da Silva, 2007)
 2. تحليل سلسلة القيمة - تقييم العاملين والعوامل التي تؤثر على الأداء في صناعة ما، والعلاقات بين المشاركين التي تهدف إلى تعريف القيود المشددة المعيقة لتحسين الأداء والإنتاجية والتنافسية في صناعة معينة وكيفية تطويع تلك القيود (Fries, 2007).
 3. التمويل لسلسلة القيمة - خدمات ومنتجات مالية تتدفق إلى و/أو عن طريق المشاركين في سلسلة القيمة لمواجهة القيود المشددة التي تعيق النمو ومحاولة تخفيفها (Fries, 2007).
- نورد بإيجاز الجوانب الرئيسية لتعريفات سلسلة القيمة في المجال الزراعي، وهي :

- سلاسل القيمة - عدد من الناشطين المترابطين في السلسلة، وعدد من الأنشطة المتعددة والمتعاقبة.
- تحليل سلسلة القيمة - تقييم العاملين والعلاقات والقيود والفرص.
- التمويل لسلسلة القيمة - التمويل اللازم للتعامل مع القيود والفرص بواسطة سلسلة القيمة و/أو بسببها.

لقد شهد القرن الماضي، مثلاً، خطأً حكومية استهدفت إنشاء مجالس التسويق وتوفير المدخلات وتسهيلات مالية محددة، بدأ استخدامها في الثلاثينات مع إنشاء المجلس الوطني للتسليف الذي وفر الأموال العامة لإقراض المزارعين ولإشراف على الإقراض. وكانت تمنح هذه السلف بضمان الأرض أو المحصول الذي يكون قد تم تمويله. تبين الحالة الكينية في الشكل 2-2 العلاقة المتبادلة للهيئة الحكومية للتمويل الزراعي (Agricultural Finance Corporation) التي تقدم المدخلات بواسطة اتحاد المزارعين الكينيين (Kenya Farmers Association) وتقدم الأموال نقداً إلى المزارعين الذين يبيعون بدورهم منتجاتهم إلى المجلس الوطني لمنتجات الحبوب التابع للحكومة (National Cereal Produce Board).

وقام المجلس الوطني لمنتجات الحبوب بخصم دفعات القرض المستحقة على المزارعين لهيئة التمويل الزراعي، ثم أعيدت المبالغ المتبقية إلى المزارعين. كانت هيئة التمويل الزراعي حينها هي المؤسسة الحكومية الوحيدة التي تقدم التمويل للقطاع الزراعي في كينيا. وكانت تتلقى التمويل من الحكومة والمنح والقروض من مانحين دوليين. وبالرغم من الكلفة العالية، قدمت الحكومة قروضاً وخدمات مساندة مجانية إلى المزارعين كما هو مبين في الجدول 2-1. هذه التسهيلات مجتمعة خلقت جواً من الاستقرار وحافزاً للنمو في القطاع الزراعي. لكن في فترة ما بعد إصلاح التمويل الزراعي بدأ النظام المتكامل يتفكك محدثاً بعض التغيرات والتأثيرات المبينة أدناه :



الشكل 2-2 الائتمان المترابط للحبوب.
المصدر : (Nyoro 2007)

الجدول 2-1 برنامج الحبوب المترابط التابع للحكومة الكينية

التأثير	برنامج الحبوب المترابط الخاص بالانتمان والخدمات
• زيادة النمو الاقتصادي والزراعي بنسبة 6% في السنة	• التمويل الزراعي الذي تقدمه الحكومة لصالح ما يلي: ○ مشتريات أسمالية، بما في ذلك الأرض
• أعلى نسب لاستخدام البذور المهجنة والأسمدة	○ ماكينات تستخدم في المزارع
• نمو الدخل المحلي	○ الائتمان الموسمي
• التكاليف المرتفعة التي تكبدتها الميزانية العامة لصيانة هيئة التمويل الزراعي	• مدخلات مدعومة
	• دخول السوق ومراقبة الأسعار
	• خدمات الإرشاد
	• تطوير البنية التحتية
التمويل الزراعي الكيني بعد الإصلاح	
التأثير	التغييرات
• المنتجون معرضون لمخاطر الأسعار	• إلغاء مراقبة أسعار السلع
• نسب عالية للتخلف عن تسديد القروض إلى هيئة التمويل الزراعي	• إنهاء برامج الائتمان المترابطة
• بيع السلع الزراعية بيعاً جانبياً	• تجزئة الائتمان المتداخل
• إنسحاب البنوك التجارية من المناطق الريفية	• التدخل السياسي في أمور الإقراض والتحصيل

بالرغم من الأسباب الوجيهة التي استدعت إنهاء المقاربة الحكومية السابقة الخاصة بسلاسل المشاريع المترابطة المستخدمة في كينيا، لا بد من توضيح مَيزَينِ اثنتين مهمتين نتجتا عن سلاسل المشاريع المترابطة. أولاً: أن مقاربة "الخدمة الكاملة" واستقرار الأسعار عزز نمو الدخل واستخدام التكنولوجيا، وإن يكن ذلك بتكاليف مرتفعة. ثانياً: ولد ذلك الطمأنينة بخصوص الإقراض وإمكانية التسويق. بانتفاء هذين العاملين بسبب إنهاء البرنامج المترابط، كانت النتيجة تخلف الكثير عن تسديد القروض ومخالفة شروط عقود البيع والتوريد (البيع الجانبي).

حدث وضع مماثل عند إنهيار الإتحاد السوفييتي. عندما انقطعت سلاسل القيمة التي تسيطر عليها الحكومة، والتي كانت متداخلة بين الأقطار، فقدت الثقة بالأسواق ولم يعد التمويل متوافراً. ولم يبدأ في التدفق مرة ثانية إلا عندما تدخل القطاع الخاص في عملية تكامل سلسلة القيمة، مستخدماً مقاربات وأدوات التمويل للسلسلة كوسيلة للحصول على الموارد المالية.

الجدير بالإشارة أن التمويل لسلسلة القيمة ليس بديلاً عن مقدمي الخدمات المالية الرئيسية، كالبنوك واتحادات الائتمان التي تحافظ على أهميتها كمصدر للتمويل والخدمات المالية الأخرى بالنسبة إلى العاملين في السلسلة. فالمقاربة والأدوات المستخدمة في التمويل لسلسلة القيمة تبنى على، وتعزز الائتمان غير الرسمي والتمويل التقليدي الممنوح بضمان عن طريق البنوك ومؤسسات التمويل الأخرى لتقديم مجموعة كاملة من المنتجات المالية. مثلاً، يقدم التجار التمويل إلى المزارعين لاستخدامه في إنتاج المحاصيل وشراء المدخلات أخرى تتعلق بسلسلة المشاريع الزراعية أو احتياجات منزلية أثناء الدورات الإنتاجية، كالسلف اللازمة للاحتياط للطوارئ. بدورهم، يتلقى العديد من هؤلاء التجار التمويل من أصحاب الطواحين أو المصنعين الذين قد يحصلون هم أيضاً على التمويل من البنوك و/أو

بائع الجملة أو من المصدرين الذين وصلوا الى مرحلة متقدمة في سلسلة توريد المنتجات أو سلسلة القيمة. ومع أن المنتجين الريفيين والمصنعين وبائعي التجزئة كثيراً ما يلجأون الى مؤسسات التمويل التقليدية، إلا إنهم يتلقون دفعا كبيرا متزايدا من الموارد من كيانات أخرى يقيمون معها روابط تجارية.

لا ينبغي الاستهانة بحجم التمويل الذي يتدفق في الاتجاه العكسي من سلسلة مشاريع القيمة المضافة لأنه كبير. مثال على ذلك، موردو المدخلات الزراعية الذين يقدمون البذور والمدخلات بالدين للمزارعين والمزارعون الذين يزودون المستودعات والمصنعين بالمنتجات مقابل دفعات آجلة، وبائعو الجملة الذين يبيعون بضاعتهم بوصل الأمانة أو مقابل دفعات آجلة.

مقاربة تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي

يمكن اعتبار تمويل سلسلة القيمة على أنه مجموعة من الأدوات والآليات. لكنه في الواقع، وهذا الأهم، مقاربة تقوم على وجهة نظر منهجية تراعي مجموعة عامة من العاملين وعمليات التصنيع والأسواق التي تتضمنها السلسلة وليس فردا سواء كان مقرضا أو مقترضا ضمن هذا النظام الشامل. تراعي القرارات التي تتعلق بالتمويل سلامة النظام بكامله، بما فيه متطلبات السوق، وليس فقط الفرد المقترض. هذا يعني بالضرورة معرفة شاملة بالنظام الزراعي لتيسير تقديم التمويل القائم على السلسلة.

إن النظرة إلى أنواع التمويل الأخرى، سواء من داخل السلسلة كالإئتمان التجاري التقليدي، أو من خارجها كالتمويل المصرفي المعهود وهو أقل شمولية، وبالتالي ينطوي على خطر كبير. يعود السبب في ذلك إلى حد كبير إلى عدم التيقن، أي عدم المقدرة على فهم المخاطر بشكل كلي، وكذلك عدم المقدرة على تقييم تلك المخاطر وتخفيفها. ويخلق عدم التيقن هذا أيضاً احساساً أعمق بالخطر وتراجعا في الإقراض إلى هذا القطاع.

يقول Shwedel: إن التمويل المبني على أساس سلسلة القيمة يتطلب مراعاة وفهما بنظام العمل التجاري بشكل شامل من قبل المصرفيين، كما يتطلب تعديلاً لأوضاع السوق، وتسعيماً أكثر دقة، وفهماً أفضل للمخاطر، وبالتالي رغبة أكبر في المخاطرة (2007؛ 22). لقد أدرك Shwedel، خلال عمله لدى رابوبنك Rabobank في المكسيك كأخصائي في التمويل لسلسلة القيمة، أن الفهم الشامل للسلسلة يوفر إمكانية لتقليل المخاطر وفتح أبواب التمويل القائم على المعرفة الشاملة.

الإطار 2-2 التمويل لسلسلة القيمة الخاصة بزراعة الزهور في المكسيك

يقوم Rabobank بتمويل منتجي الزهور في المكسيك بما يسد حاجتهم من رأس المال العامل والمعدات والتكنولوجيا. ويمول كذلك موزع المعدات الذي يزود المزارعين بالتكنولوجيا المطلوبة لإنتاجهم. وهو بذلك يمول المزارعين لمعرفة بهم وفهمه لنظام التسويق الذي يتبعونه. يرسل المزارعون منتجاتهم إلى سوق المزاد العلني في هولندا ويمول Rabobank سوق المزاد والعديد من المشترين من السوق. ويكون بذلك قد استحوذ على تمويل السلسلة بكاملها وأصبح مطلعاً على عوامل الإنتاج في السلسلة وموردي المعدات والمشترين، مطمئناً إلى أن المزارعين يتسلمون نقودهم حال إيداعها في حساب لدى البنك فيسجل الأخير على حسابهم مباشرة دفعات تسديد القرض.

المصدر: Shwedel (2007)

يظهر المثال على مقاربة رابوبنك (Rabobank) في الإطار 2-2 ويشرح تمويل الزهور والتي تعتبر قطاعاً متخصصاً عالي المخاطر في المكسيك.

كما هو الحال مع Rabobank، فالأرجحية في إعطاء القرض تذهب لمزارع مرتبط بمشتري قابل للنجاح و متمكن من دخول السوق. إن معظم شركات الأعمال التجارية والمؤسسات التمويلية لا تملك مقدرة الانتشار في العالم الذي يتمتع بها Rabobank، لكن بوجود روابط قوية بين الشركاء ومتابعة تدفق المنتجات والأموال، بإمكان تلك الشركات والمؤسسات تحقيق الوعي والمراقبة اللازمين لتخفيف المخاطر إلى أدنى حد وامتلاك الكفاءة التنافسية في تمويل سلسلة القيمة. في الماضي لم يكن هذا الفهم للسلسلة والترابط ضمنها متوفراً، لذلك كانت ترفض طلبات القروض التي يقدمها المزارعون وصغار المصنعين والتجار فوراً، فيخسرون بالتالي فرصة تمويل أعمالهم واغتنام الفرص في السوق. إن معرفة الفاعلين في سلسلة معينة لبعضهم البعض، يشجع على تحسين وتطوير الترتيبات التي تسهل التمويل بطريقة فعالة. فالغاية الأساسية هي مشاركة مختلف الفاعلين بالمخاطر ونقل مخاطر محددة إلى الجهات الأكثر أهلية لإدارتها وخفض التكاليف ما أمكن بواسطة الترابط المباشر والدفعات.

بما أن التمويل لسلسلة القيمة ليس مبنياً على الروابط المادية فحسب، بل أيضاً على تكامل المعارف، فإن أحد عوامل نجاح المؤسسة المالية هو " فهم طبيعة العمل". والذين يفهمون العمل جيداً هم الأشخاص والشركات المشاركون في السلسلة. وبما أن الممولين والمستثمرين يفهمون السلسلة جيداً ويستغلون تلك المعرفة، فإن باستطاعتهم تدارك المخاطر والعمل على تخفيفها بسهولة أكثر من المصرفي التقليدي الذي يتعامل مع كافة أنواع الشركات التجارية والعملاء. هذه المقدرة والالتزام بتحليل واستخدام سلسلة القيمة تمكّن المؤسسات المالية من تصميم منتجات وخدمات مالية مناسبة تقدم للمشاركين في السلسلة. ويتوقف النجاح في هذا المجال، على استخدام هذا الكم من المعرفة ويُستنتج بتصميم أو هيكله الأليّات والوسائل المالية التقليدية وغير التقليدية لتناسب سلسلة مشاريع القيم المضافة. الهدف الرئيسي هو أن يتقاسم العاملون في السلسلة المخاطر فيما بينهم وتحويل مخاطر محددة إلى الجهات الأفضل استعداداً لإدارتها. بناء عليه، فإن مقاربة التمويل لسلسلة القيمة هي عملية بناء المعرفة واستخدامها لتحديد الخدمات المالية والتدخلات. يتم التمويل الفعلي، إما من مشارك إلى مشارك آخر مباشرة، أو بطريقة غير مباشرة، من قبل مؤسسة مالية كطرف ثالث، أو قد يكون عبر ما يسمى " بالطريقة الشلالية Cascading أو التسلسلية"، وهو ما يعني دخول التمويل إلى السلسلة عبر تقديمه إلى الشركاء على عدة مستويات بناء على النشاطات القائمة في السلسلة.

في حين يعتمد التمويل التقليدي اعتماداً كبيراً على مقدرة العملاء والشركات التجارية على تسديد الائتمان، فإن التمويل لسلسلة القيمة يركز أكثر على المبالغ التي توفرها النشاطات، كالإنتاج والعمليات ذات القيمة المضافة. وهذا يسمح لمن ليس لديهم الضمان الكافي، لكن لديهم تدفق للبيضاء يمكن التنبؤ به، الوصول إلى التمويل إلى جانب وجود شركاء لهم أقرىء داخل السلسلة. إلى ذلك يمكن في حالات عديدة هيكله المعاملات بحيث يتم تسديد أقساط أي قرض تلقائياً عن طريق خصمها من إيرادات المعاملات. يقلل هذا النمط المباشر من مخاطر تسديد القرض ومن تكاليف معاملات التسديد. تختلف مقدرة كل مشارك في سلسلة مشاريع القيمة على الحصول على التمويل، وتختلف الأوضاع بناء على ذلك. وتتمثل مصلحتهم المشتركة في الحصول على التمويل بسهولة وبشروط ملائمة مع عدم التركيز على المصدر، سواء كان مصرفاً أو مورداً أو تاجراً. فإذا كان بإمكان مشترٍ كبير مثلاً الحصول على تمويل ومن ثم إعطاء سلفة مالية إلى أطراف أخرى في السلسلة بكلفة إجمالية أقل عاد ذلك بالفائدة على الجميع.

إن الالتزام بمقاربة التمويل لسلسلة القيمة يستدعي تحليل القرض الخاص بمقترض معين تحليلاً يتضمن دراسة شاملة لأوجه وعمليات السلسلة لمعرفة من يتبوأ أفضل منزلة داخلها توهله لأن يكون المقترض (المقترضين)، وما هي تدفقات الأموال ومصادر تدفقها. يقول Kariuki أنه ينبغي الأخذ بعين الاعتبار في التمويل لسلسلة القيمة في بنك الزراعة التعاوني الأمور التالية: (1) قوة سلسلة القيمة وفرصها وتحدياتها. (2) المخاطر. (3) الخدمات والمساندة التقنية والمالية وتلك المتعلقة بالأعمال التجارية. (4) نموذج الأعمال التجارية الخاص بالتمويل للسلسلة (Mwangi, 2007). جوهر الأمر هنا أن العملية تجمع بين تقييم التمويل لسلسلة القيمة والتقييم المالي واتفاقيات التأمين. فيما يلي بعض الخطوات الرئيسية التي يمكن أن تتخذها مثل هذه المؤسسة:

1. فهم سلسلة مشاريع القيمة المضافة:
 - البيئة المواتية – البيئة المواتية الدولية والإقليمية والمحلية والقيود النظامية وفرص المساندة.
 - العلاقات العمودية والأفقية – الترابط بين مستويات السلسلة والمنافسين، والترابط مع من هم على نفس المستوى ومع مصالحهم والتزاماتهم.
 - الأسواق والخدمات المساندة – الخدمات المالية وغير المالية وأسواق توريد المدخلات.
 - السوق النهائية – إمكانية السوق ومتطلبات المستهلك ومخاطر السلسلة (إقتباس من 2008, Coop)
 2. تعريف نموذج سلسلة القيمة الموجود حالياً – العاملون الرئيسيون، ونموذج الأعمال التجارية، واستراتيجية الاستدامة.
 3. تعريف عمليات سير المعاملات – القيمة المضافة في مختلف مراحل المنتج على طول سلسلة القيمة.
 4. تحديد نقاط التمويل الحقيقية ونقاط التمويل الحرجة – التدفقات المالية الحالية ومصادر تمويلها، وما هي الاحتياجات ومتى تنشأ.
 5. تحليل الخيارات المالية ومقارنتها – قواها النسبية والمخاطر وتكاليف التمويل لكل مستوى من مستويات المشاركين في السلسلة.
 6. تصميم التمويل وفقاً لأفضل خيار (خيارات) يلائم السلسلة – إعداد إتفاقيات تمويل بين الأطراف.
- في حين ينصب اهتمام كبير في مقاربة التمويل لسلسلة القيمة على سلامة السلسلة ومعاملات وروابط إضافة القيمة، يبقى تقييم جميع المقترضين بشكل شامل أمراً في غاية الأهمية. يتم تقييم المقترض عبر التدقيق في العوامل الخمسة التالية، وهي: (1) الشخصية؛ (2) القدرات؛ (3) رأس المال؛ (4) الضمان؛ (5) الأوضاع (Miller, 2008). تعطي البنوك عادة الأولوية للضمان، وفي التمويل الصغير تعطى الأولوية للشخصية والقدرة. يحافظ هذان العنصران على أهميتهما في تقييم المقترض لكن كما هو مبين في الإطار 2-3 يتغير مستوى أهميتهما النسبية ويتسع مجال التقييم ليتجاوز المقترض المباشر.

الإطار 2-3 عناصر الإقراض الخمسة المستخدمة في التمويل لسلسلة القيمة:

1. الشخصية • الموردون والمنتجون والمشترون وآخرون ضمن سلسلة القيمة الذين يتعاملون مع بعضهم بانتظام هم أكثر قدرة على تقييم شخصيات بعضهم البعض وتقييم حنكتهم الإدارية أكثر من البنك الذي نادرا ما يتعاملون معه.
2. القدرات • يتسع التقييم ليشمل قدرات المقترض الفردية، وصولاً إلى التركيز على سلامة سلسلة القيمة وإمكانية نموها، وعلى تنافسية الأطراف الداخلة في السلسلة. يمكن أيضاً تعزيز قدرة الفرد على الاقتراض لأنه يكون مندمجاً ضمن سلسلة قوية من سلاسل القيمة.
3. رأس المال • يتلقى رأس مال المقترض منفرداً إهتماماً أقل داخل التمويل لسلسلة القيمة، حيث أن الإهتمام الأكبر يوجه إلى تحقيق الأرباح ضمن السلسلة ككل.
4. الضمان • يمكن أن تحل التدفقات النقدية وتدفقات السلع التي يمكن التنبؤ بها محل الضمان التقليدي أو أن تعززه. في السلاسل المتكاملة يوجد اتساق وثيق، مما يسهل استخدام ضمانات أقوى الشركاء لجذب التمويل، وهذا يعود بالفائدة أيضاً على الآخرين في السلسلة.
5. الأوضاع • أوضاع التمويل تكون أكثر اتساقاً مع السلسلة، تصميم التمويل بحيث يلبي الاحتياجات المحددة، ويحقق نجاح هذا التمويل ويعزز جدارة العملاء للتعامل مع البنك.

المصدر: (Miller 2008a)

في التمويل لسلسلة القيمة تعطى أهمية متزايدة لمستقبل السوق ومدى ملائمة المتطلبات المالية مع احتياجات السلسلة وتدفقاتها. إن تلاؤم الأوضاع المالية والتدفق النقدي مع هؤلاء العملاء داخل السلسلة أمر في غاية الأهمية، كما إن تقييم مخاطر الإنهيار داخل السلسلة يشكل جزءاً من التحليل. يجب أن يكون التدفق النقدي للسلسلة كافياً وأن يتزامن بمجموعه مع أوضاع القرض. إن قدرة الشركاء مهمة، وكذلك قدرة المقترض. لذلك فإن تقييم المخاطر يتخطى بكثير مخاطر ائتمان العميل ويستدعي تقييماً لمخاطر السوق والأسعار والإنتاج.

هل يعني هذا أنه من واجب البنك أو الممول تقييم ومعرفة كل شيء في سلسلة القيمة؟ كلا، فمعظمهم لا يملكون مثل هذه القدرة إلا فيما يتعلق بالسلاسل التي يتعاملون معها بشكل وثيق. وغالباً ما يعتمدون على قوة وسمعة أقوى العاملين في السلسلة. وهم عادة من كبار رجال الأعمال الذين لهم مراكز عالية في السلسلة وتاريخ قوي في الائتمان، كما أنهم خبراء بالسلاسل التي يعملون فيها.

البيئة المواتية

تشكل مجموعة المؤسسات والسياسات والمواقف والخدمات المساندة التي تحدد المحيط الذي تعمل فيه المشاريع ما يسمى بالبيئة المواتية أو أجواء العمل التجاري. وتكون العناصر التي تتشكل منها البيئة المواتية في اقتصاد معين متعددة الأوجه وتشمل موضوعات، مثل حكم القانون وحاكمية القطاع العام وأوضاع الاقتصاد الجزئي العامة والبنية التحتية والأنظمة التي تؤثر على الأعمال التجارية وأحوال الثقافة الاجتماعية، وغيرها. تأكيداً منها على ضرورة

توافر جو جيد للأعمال التجارية كشرط أساسي للاستثمار في المشاريع الجديدة ولاستدامة نمو وتنافسية المشاريع القائمة، أصبحت الحكومات والمؤسسات الدولية أكثر اهتماماً بعمل إصلاحات البيئة المواتية. لقد اعتمدت دراسة ما يسمى بـ«ممارسة الأعمال التجارية» التي أجراها البنك الدولي عام 2009، كمرجعية موثوقة في هذا المجال، وقدمت تصنيفاً للأقطار أدى إلى إحداث إصلاحات في جو العمل التجاري على مستوى العالم.

يتوقف استخدام التمويل لسلسلة القيمة على البيئة التي يعمل فيها وتحدد البداية كما هو الحال في جميع أنواع التمويل على ضوء توفر أوضاع تتيح قيام نشاطات أعمال تجارية مربحة ومستقرة إلى درجة ما. لا يمكن استخدام بعض الأدوات المالية في مجال التمويل إلا إذا فرضت أنظمة أو التزامات معينة. فعدم استقرار الاقتصاد الجزئي والسياسات المتقلبة تؤثر تأثيراً سلباً على فهم أدوات التمويل لسلسلة القيمة وتضعف إمكانياتها. رغم ذلك، وعندما تكون الأوضاع غير مواتية للحصول على القروض والخدمات من المصادر التقليدية كالبنوك، يستخدم التمويل للسلسلة كأسلوب بديل. ولهذا السبب يتم تطوير نماذج سلاسل القيمة المضافة وتمويلها وفقاً لأوضاع العمل ومواصفات العاملين في السلسلة.

من أجل أن يكون العمل على إقامة بيئة مواتية مجدداً، لا بد من أن يكون التدخل على عدة مستويات. على سبيل المثال، وجد الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) في تانزانيا أن هناك حاجة لإجراء إصلاحات على ثلاثة مستويات وصفها (Cherogony 2007) كما يلي :

- المستوى واسع النطاق، وهو مستوى السياسات الذي يخلق بيئة مواتية (قانون إيصالات المستودع وسياسات الضريبة والتسويق).
- المستوى المتوسط، ويأخذ بعين الاعتبار جميع الوسطاء العاملين في القطاع (التأمين ومدبرو الضمانات والبنوك التجارية).
- المستوى الصغير، ويشمل مختلف أنواع المؤسسات المحلية والأساسية من اتحادات مزارعين ومؤسسات تمويل صغير موجودة في الجمعيات (SACCOS)

يتم في الجزء التالي بحث بعض عناصر البيئة المواتية وثيقة الصلة بإعداد وتطبيق مبادرات التمويل لسلسلة القيمة الناجحة. يجد القراء المهتمون بهذا الموضوع معلومات إضافية عنه في سلسلة من الوثائق أعدها قسم البنية التحتية الريفية والصناعات الزراعية (Rural Infrastructure and Agro-industries Division) من منظمة الأغذية والزراعة عن البيئات المواتية لتنمية التجارة الزراعية والصناعات الزراعية (راجع موقع منظمة الأغذية والزراعة: www.fao.org/ag/ag/subjects/en/agribusiness).

المقاييس والشهادات

تمثل الجودة ومعايير السلامة، التي هي أحد مكونات البيئة المواتية، بناداً ذا صلة وثيقة بالموضوع، فالحافز الرئيسي لتكامل سلاسل القيمة المضافة الزراعية جاء نتيجة إدخال معايير الجودة والسلامة وإلزام مشتري منتجات الأغذية الزراعية بالتقيد الصارم بها. فأصبح ترابط السلسلة في أنظمة الأغذية الزراعية الحديثة مطلباً لكثير من القطاعات، وذلك بسبب إصرار المستهلك على مقاييس أعلى للجودة الغذائية والسلامة وتوفرها على مدار السنة. فالسلاسل غير المنظمة لاتستطيع الوفاء بهذه المطالب.

تنقسم معايير المنتجات الغذائية إلى فئتين : (1) معايير تتعلق بسلامة الغذاء، وهذا قد يتطلب شهادات تؤكد الموافقة على التقيد بالحد الأدنى من المعايير. (2) معايير تتعلق بقيمة المنتج الجوهرية، وتشمل الجودة والتنوع والحجم والشكل، إلخ. كما تشمل العلامة التجارية التي تحدد عادة القواعد الصناعية والشركات نفسها. أما مواعيد التسليم فهو معيار آخر تفرضه الشركة للإلتزام بمتطلبات السوق. من جهتها أصبحت صفات السوق المتخصصة التي لها معايير خاصة بها، كالمنتجات العضوية والعلامات التجارية الإقليمية المحددة (كالشامبانيا الفرنسية، مثلاً) أكثر أهمية من ذي قبل وأثبتت فرصة لبعض المشغلين.

تبين أن تتبع مراحل المنتجات لتحديد مصادرها وخط سيرها عبر سلسلة القيمة اكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للسلامة وتحديد العلامات التجارية. ولا يمكن تحقيق ذلك عملياً إلا بواسطة سلاسل محكمة البنية وجيدة الترابط. هذه التغييرات في متطلبات السوق تجعل من الصعب جداً على صغار المنتجين المنافسة في السوق إلا إذا كانوا منظمين بشكل جيد ومرتبطين ومندمجين مع سلاسل زراعية قوية. تجري حالياً وعلى المستوى المحلي تغييرات عدة بدأت بالزراعة المعدة للتصدير. فيما يلي شرح لأهمية المعايير وأهمية إضفاء الصفة الرسمية عليها في أسواق الحاصلات البستانية في كينيا :

نظراً لأهمية المعايير والشهادات التنافسية في صناعة المنتجات الطازجة. قام اتحاد تصدير المنتجات الطازجة في كينيا بتنسيق الجهود لوضع معايير ما يسمى «الممارسات الزراعية الجيدة في كينيا». علماً أن تشديد الاتحاد على معايير الجودة وسلامة الغذاء ومعرفة مصدره، والتي صممت خصيصاً لتلائم أوضاع كبار وصغار المزارعين في كينيا، يقل أيضاً من المخاطر التي تواجه جميع من هم داخل سلسلة القيمة وكذلك الممولين. فالكل معرضون للمخاطر إذا كانت المنتجات متدنية الجودة وغير سليمة مما يكون له أثر على السوق (Wairo, 2007).

يواجه التمويل والاستثمار الذي تقدمه البنوك والمؤسسات المالية الأخرى إلى المنتجين والشركات التجارية الزراعية مخاطر كبيرة إذا لم تلقى معايير جودة وسلامة المنتجات الإهتمام اللازم. لا يتعلق ذلك بعملاء هذه المؤسسات الذين يقترضون المال فحسب، بل أيضاً الإلتزام بالمعايير من جانب كل العملاء المشاركين بسلاسل القيمة. فالجميع يتأثرون سلباً أو إيجاباً بتصرفات شركائهم في هذه السلاسل.

قد يكون لتمويل الشريك للشريك ضمن سلسلة القيمة آثار معينة، وذلك إما بتقديم الحوافز لتحقيق الأهداف المرجوة من معايير معينة أو فرض عقوبة لعدم تحقيق تلك الأهداف، قد يقدم التمويل مثلاً لأغراض الري والتعبئة والتخزين والمدخلات المحسنة لتحسين الجودة أو التقيد بالمواعيد. أما الذين لا يتقيدون بالمعايير فقد يقطع عنهم التمويل أو تؤخر دفعاتهم أو تخفض أو ترفض.

الأنظمة وتنفيذها

تتصف أنظمة مساندة التمويل لسلسلة القيمة أنها ذات شقين، الأول يتمثل في تطوير الأنظمة الملائمة وتنفيذها حيث تقوم الحكومات بدور مهم في وضع القواعد الإرشادية للزراعة والتجارة الزراعية والقوانين التي يخضع لها التمويل. بالنسبة لتمويل السلسلة، لا يجوز الإكتفاء بوضع المعايير المتعلقة بالمنتجات المذكورة أعلاه للأقطار المعنية وللعالم بأسره، بل يجب تطبيقها لضمان الشفافية والإتساق والامتثال. فلا تتعرض سمعة المنتج ومنتجات البلد للمخاطر فحسب،

بل هناك أيضاً حاجة إلى الإتساق لخلق القدرة على المتاجرة بفعالية والمشاركة في دمج المنتجات. على سبيل المثال، يجب الإلتزام بأحجام الأكياس وبالأوزان والفئات القياسية وأيضاً بالعمليات المنظمة لضمان السلامة وثانياً إضافة إلى كل ذلك ضمان كفاءة عمل سلاسل القيمة.

إن الأنظمة وتطبيقها هي قضية القطاعين العام والخاص حيث تفرض الشركات الخاصة واتحادات الصناعة الخاصة بها في العديد من قطاعات الأغذية، كالفواكه والخضار، أنظمة أشد صرامة من الأنظمة الحكومية التزاماً منها بالموصفات الدولية أو متطلبات السوبرماركت أو المحافظة على معايير الجودة. وربما كانوا في وضع يمكنهم من تنفيذ الأنظمة بصورة أفضل من نظام الدولة القضائي نظراً للمصلحة المشتركة بين الشركاء في السلسلة التي تقتضي المحافظة على علاقات عمل جيدة في المستقبل.

إن أصعب شيء في الأنظمة وتطبيقها في سلسلة القيمة يتعلق بتنفيذ العقود فائقة الأهمية لضمان مواصلة الإلتزام. فقد لوحظ أنه إذا أتيح للمزارعين مثلاً الإخلال بالعقود والبيع لأطراف خارجية مخالفة للعقد عندما يتحسن السعر، أو إذا أتيح للمشتريين نقض وعود الشراء (أو وضع عراقيل أخرى تحبط المراقبة) عندما تصبح الأسعار المتعاقد عليها غير ملائمة لمصالحهم، عندها ينهار النظام فيتأثر بذلك كل من هو داخل السلسلة. وتبين كذلك على سبيل المثال أن هياكل الحوكمة في أوغندا، التي تشجع العلاقات المتبادلة طويلة الأمد، تسهل الحصول على التمويل (Johnston and Meyer, 2008). ينطبق هذا أيضاً على البلدان التي قد توقف الاستيراد متعلقة بالمشاكل أو حتى بانتهيار العاملين في السلاسل والمعتمدين على سوقها.

يتم تطوير نظام الأعمال المصرفية غالباً بحيث يلائم الإقراض التقليدي المعزز بضمان ويكون قادراً على معالجة أنواع الضمان الأقل شيوعاً، كالتمويل بضمان المنتج. هذا النوع لا يتوفر بشكل كبير، مما يحد من استخدام بعض المنتجات المالية لسلسلة القيمة. لكن رغم ذلك، بالإمكان تطوير هذا النظام المطلوب. عندما ننظر في مثال التمويل الصغير الذي وضع له نظام جديد، نجد أنه بالإمكان توقع توسيع مماثل للنظام في شروط تمويل سلسلة القيمة. إلى ذلك، فإن هناك العديد من المسائل الرئيسية المتعلقة بالنظام، لكنها لا تنحصر في تمويل سلسلة القيمة. وقد جرى عرضها في ملخص حول المسائل الرئيسية من التمويل للسلسلة، حسب تعريف المصرفيين الأفارقة ومسؤولي البنوك المركزية في منتدى البنوك الزراعية ضمن منتدى رابطة الإئتمان الريفي والزراعي في أفريقيا والبنوك الزراعية عام 2008. من بين هذه المسائل ذات الأولوية، تحددت أول مسألتين فقط بالتمويل لسلسلة القيمة:

النظام المالي :

- توسيع البيئة السياسية للتمويل الزراعي والريفي لتشمل المنتجات والتكنولوجيات المالية الجديدة.
- تقييم وتعزيز السياسات التي تهدف إلى تعظيم خدمات التخزين وتمويل إيصالات المستودع.

بيئة الأعمال التجارية:

- تحديد أولويات المصاريف المتزايدة التي تنفق على الأبحاث وعلى البنية التحتية الريفية في القطاع الزراعي.

- تحسين سياسات القطاع المالي فيما يتعلق باستقرار الاقتصاد وسعر صرف العملة.
- تحسين بيئة الاستثمار المالي الخاص، بما فيها السياسات الضريبية والامتيازات، عندما يكون ذلك مناسباً لتعزيز أنظمة الزراعة المربحة.

المساواة :

- تحسين دخول صغار الملاك إلى الأسواق.
- التقيد بالشفافية ومعاملة جميع العاملين معاملة عادلة.
- بناء قدرة عملاء سلسلة القيمة على التقيد بالقياسات والأنظمة.

الاقتصاد الكلي والإطار الاجتماعي

مما سبق عرضه يتبين أن البيئة العامة واحدة من الاعتبارات الرئيسية للتمويل الزراعي وتنمية سلسلة القيمة، ولهذا تعطي بعض المؤسسات الدولية كالبنك الدولي مثلاً البيئة السياسية أهمية تفوق كل الإعتبارات الأخرى (Tiffen, 2006). في بعض الاقتصادات مثلاً قد تكون سلسلة معينة من سلاسل القيمة التي تستهدف الأسواق الدولية ضعيفة البنية، لكن بالإمكان تطويرها بسرعة إذا ما تحسنت بيئة الاقتصاد الكلي العامة التي تعمل فيها، ربما عن طريق إدخال إصلاحات تتعلق بسعر صرف العملة أو بالسياسات التجارية. وفي اقتصادات أخرى، قد تفقد السلاسل جيدة الأداء قدرتها التنافسية إذا تأثرت سلباً جراء تدخلات خاطئة في مجالات معينة، كالضرائب (السياسات المالية) وأسعار الفائدة (السياسات النقدية) التي تقسد المنافسة بين القطاعات أو بين الأقطار.

وهناك متغيرات أخرى في سياق الأعمال التجارية متعددة الأوجه وحيوية لضمان فعالية التمويل لسلاسل القيمة أو ليكون حتى قابلاً للتطبيق. الأسئلة التالية قد تكشف عن معلومات مهمة لتطور سلسلة القيمة، مثلاً: هل يُعد القطاع الخاص قطاعاً نشيطاً؟ هل هناك تباينات إقليمية ينبغي أخذها في الحسبان؟ هل تتوفر مجموعة من الخدمات والبنية التحتية لدعم تطور سلسلة القيمة الزراعية، مثل المدخلات والنقل والتعبئة، وما شابه؟ ما مدى إنتشار وتوافر المنتجات المالية لمعالجة إحتياجات سلسلة القيمة؟

يتأثر التمويل الزراعي غالباً بالمصالح السياسية. فقد أعطيت القروض في كثير من الأحيان بدوافع سياسية، وكان التحصيل صعباً لعدم القدرة أو الرغبة في مقاضاة الممتنعين عن الدفع، وتم التنازل عن ديون أو تأجيل تسديدها. كل هذا أدى إلى الإمتناع عن تقديم القروض لأغراض زراعية. لكن يظل التنازل عن القروض أو فرض أسعار فائدة معينة لأسباب سياسية أقل تأثيراً على التمويل لسلسلة القيمة، ذلك أن عقود التسويق تتضمن عادة بنداً حول هذه الأمور والتسديد يكون غالباً مضموناً بالمنتجات. على أية حال فإن هذا غير محصن ضد التدخلات السياسية، وكما ورد في الجزء السابق فإن الإطار الاجتماعي والسياسي للتعامل مع مخالفة العقود، كالبيع الجانبي المناقض للعقد، هو من أهم المعوقات أمام استخدام التمويل لسلسلة القيمة.

تلعب العوامل الاجتماعية الاقتصادية القطرية عامة، وكذلك صفات كل سلسلة قيمة دوراً هاماً في طبيعة التمويل ضمن السلاسل وفي طبيعة التمويل المقدم لها. هذا بالإضافة الى الجنس

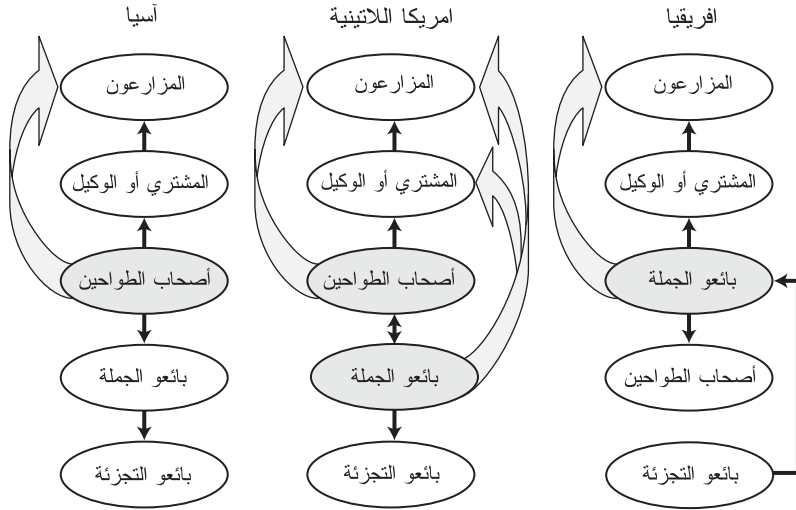
أو النوع الاجتماعي والعرق والطبقة الاجتماعية والطائفة الاجتماعية الخاصة والدين، التي قد يكون لها تأثير على دور وحالة المشاركين ضمن السلسلة وقدراتهم على تقديم الخدمات والتمويل وعلى طريقة عرض الخدمات. في بعض الأقطار مثلاً تدير النساء على نطاق واسع سلاسل القيمة الخاصة بالفواكه والخضار ومنتجات الألبان، في حين يتولى الرجال إدارة مشاريع السلع الرئيسية والمواشي. ربما دخلت بعض المنتجات هذا المجال مؤخرًا فكان تنظيمها وتطوير السلاسل الحديثة الخاصة فيها سهلاً، في وقت قد تواجه فيه مثلاً سلع أخرى أقدم بكثير صعوبة في التنظيم. لقد أدخلت الفاصوليا هذا المجال في بوليفيا كمحصول تجاري قبل أقل من عشرين عاماً، وتتبع أسواقها المحلية وكذلك مصدرها أوزاناً وأصنافاً قياسية، ولديها منظمة وطنية خاصة بمنتجات الفاصوليا جيدة التنظيم (ASORPOF)، وسلاسل قيمة متكاملة، ويصدر الكثير منها إلى مشترين معروفين. من ناحية أخرى تستخدم سوق البطاطا نظاماً للأوزان قديم جداً، في غياب نظام تصنيف قياسي، وهيكل غير كامل يتشكل من عدة مشترين صغار، وتخضع لأسعار سوق السلع الحاضرة، فضلاً عن الدفعات المستحقة غير المضمونة. لذلك، يصبح استخدام التمويل لسلسلة القيمة أكثر صعوبة عندما تكون السلسلة غير منظمة وتفتقر إلى مقاييس موحدة.

في البلدان الإسلامية غالباً ما يستخدم التمويل الإسلامي، وقد وضعت بناءً على ذلك منتجات مالية محددة، تتسجم سمات بعضها منها مع سمات قواعد ومنتجات تمويل سلسلة القيمة في أن المقترضين في المعاملات المصرفية الإسلامية يعتبرون شركاء تجاريين يتحملون معاً المخاطر وجني الأرباح. يحاكي إقراض المرابحة الإسلامي مثلاً التمويل التجاري بموجب عقود تلزم البائع على الشراء، كما أن إقراض الأجار يتم بموجب اتفاقيات تأجير وبيع، والمؤجل يعتبر بيعاً مقدماً بموجب عقود تنص على التسليم المؤجل (Miller, 2007).

يتميز سياق كل سلسلة من سلاسل القيمة عن غيره، فالسلسلة التي تكون متطلباتها أقل صرامة (كما هو في الغالب حال السلع القابلة للتخزين لفترة طويلة كالفاصوليا والأرز) يكون مستوى التنظيم فيها وإطار أعمالها التجارية أقل تأثيراً مما هو الحال بالنسبة لتصدير المواد الغذائية الأخرى كالفواكه والخضروات. فهذه المنتجات لها خصوصيات شديدة، إذ أنها تفسد إذا لم تتوفر المرافق الملائمة لنقلها إلى السوق. فإذا لم يتم التقيد بمواعيد التسليم ولم تتوفر الأنظمة التي تضمن دفع الثمن، فقدت فرص تقديم أي نوع من التمويل.

إلى ذلك، قد يختلف هيكل سلسلة من سلاسل القيمة والأدوار التي يلعبها العاملون فيها داخل نفس القطاع عبر الأقاليم كما في المثال الموضح 2-4.

الإطار 2-4 التدفق المالي داخل قطاع صناعة الأرز



أهم نقاط الاختلاف في التمويل لسلسلة القيمة لا تكون بين الأقاليم والأقطار ، بل في جميع القطاعات وسلاسل القيمة الخاصة بها. على أية حال، يتسم كل إقليم وكل قطر باختلافات معينة. يظهر هذا، مثلاً، عند تحديد أية من الشركات هي الشركة الرئيسة في السلسلة وكيف يلعب التمويل دوراً هاماً في إحرازها ذلك المركز. حسب Galvez ، فإن الدراسات التي قامت بها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة عن سلسلة مشاريع الأرز، أثبتت أن أصحاب الطواحين لعبوا الدور الرئيسي في تمويل المنتج في آسيا وأن دور بائعي الجملة كان مركزياً في التمويل لسلسلة الأرز في أفريقيا .

المصدر: Galvez (2006a)

سلاسل القيمة وسبل العيش المختلفة

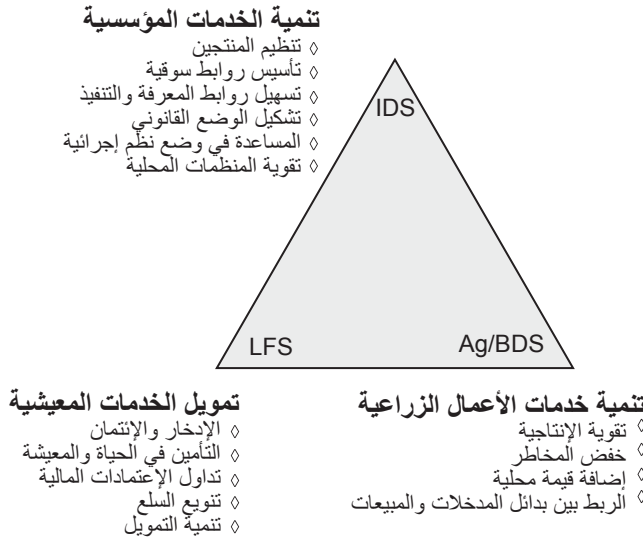
لم تعد سبل العيش في الاقتصاد العالمي تعتمد فقط على ما ينتجه الفرد، بل أيضاً على كيفية تلاؤم الإنتاج مع السلاسل المنافسة في نظام السوق. فالتشديد على وجود الأنظمة العالمية مفيد في سياق فهم تعقيدات كل سلسلة، حتى على الصعيد المحلي. لكن من المهم من منظور سبل العيش ومن وجهة نظر مالية، فهم وضع سلسلة ما من وجهة نظر كل مشارك ضمن تلك السلسلة.

فتنوع النشاطات بين السلاسل المتعددة مهم بالنسبة للمزارعين ومصنعي المنتجات الزراعية والتجار، ليس فقط لتخفيف مخاطر المنتج والسوق، بل أيضاً للموازنة بين الطلبات الموسمية على الأيدي العاملة والمعدات ورأس المال، كما قال Medlicott في هندوراس، "إن التنوع يجعل المنتجين في وضع أكثر استدامة حيث أنه يقلل من مخاطر السوق والإنتاج. مع ذلك فإنه يتيح لهم في الوقت نفسه زيادة الموارد والنشاطات إلى أقصى حد على مدار السنة، فيزيد بالتالي دخلهم وتخفض التكاليف الثابتة وتكثر فرص الوظائف بصورة مطردة" (محاضرة Medlicott في (Quiros)، 2007).

بالنسبة لمصنعي المنتجات الزراعية، فإن الإفراط في الاعتماد على سلسلة معينة قد يكون أيضاً ضاراً إذا لم يتم تداركه أو تنويعه كما يجب. أما بالنسبة للمؤسسات المالية، فإنه من غير البيهبي القول أن الغاية من مقارنة التمويل لسلسلة القيمة الزراعية يتجاوز السلسلة، لكن ذلك غير صحيح لعدة أسباب: أولاً، إن مقارنة سلسلة القيمة تساعد على فهم المخاطر وعلى تنويع محافظ الإقراض إنسجاماً مع هذا الفهم بهدف التقليل من مخاطر تغيير الإنتاج والسعر أو حتى تغيير السياسات.. ثانياً، فهم القطاع الفرعي فهماً دقيقاً يساعد على تقييم إمكانيات العاملين على التحرك عبر السلسلة كلما تغيرت السوق أو إمكانية التكيف مع تلك التغييرات. يمكن مثلاً استخدام الروابط بين مؤسسات المزارعين والمستودعات وأنظمة التمويل للذرة والفاصوليا ومنتجات أخرى.

كما هو مبين في الرسم البياني أدناه، من الممكن دمج تنمية سلسلة القيمة وتمويلها في نموذج شامل لسبل العيش. وقد تبينت أهمية ذلك بالنسبة لصغار المزارعين في الهند أولاً من أجل ضمان زراعة مستدامة ومربحة، وبالتالي ضمان تسديد القرض. يعتبر التمويل أحد خدمات السلسلة المتعددة الضرورية لتعظيم الكفاءات وتوسيع الانتشار وخفض تكاليف المعاملات وتقليل المخاطر على المزارعين والمساهمين. تشمل هذه الخدمات، حسب نموذج باسكس BASIX، توريد المدخلات وأسواق الإنتاج والبحث والتكنولوجيا وتنظيم المجموعة والتدريب والخدمات المالية (Ramana, 2007)

نموذج الخدمات المعيشية الذي وضعته باسكس (BASIX)



الشكل 3-2 نموذج الخدمات المعيشية الذي وضعته باسكس

يعيش معظم فقراء العالم على الزراعة والتي يزداد التركيز على تنميتها. من الضروري معالجة التدخلات من جانب القطاعين الخاص والعام، ويشمل ذلك ما يلي :

- قبل الحصاد : (1) مدخلات زراعية جيدة. (2) معرفة مستحدثة. (3) زراعة تعاقدية. (4) خيارات سعر مستقبلية (5) تخفيف مخاطر المحصول.
- بعد الحصاد : (1) إيصالات المستودع المرتبطة بالقروض. (2) إضافة القيمة المحلية. (3) الارتباط بالأسواق. (4) التجميع. (5) مستخدمو المنتجات من الألف الى الياء، أي روابط سلسلة القيمة (Ramana, 2007a).

في الفصل التالي شرح للنماذج الداعمة لتمويل سلسلة القيمة التي تبين جميعها أن تنوع النشاطات والخدمات المستخدمة في إحدى السلاسل تستخدم في سلاسل متعددة ضمن شركة أعمال تجارية أو ضمن مزرعة للتخفيف من الاعتماد المفرط على سلسلة واحدة.

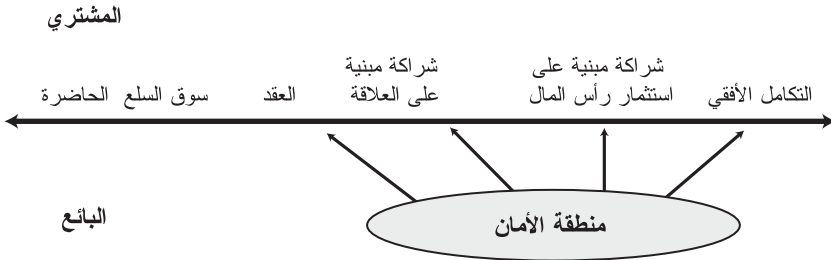
الفصل الثالث

نماذج الأعمال التجارية في سلسلة القيمة في القطاع الزراعي

يشير مصطلح نموذج الأعمال التجارية، في إطار أي مشروع إلى الطريقة التي بها يخلق المشروع قيمة ويحقق ربح ضمن شبكة من الإجراءات والإمدادات والمستهلكين في السوق أو باختصار، «ما هو نشاط الشركة وطريقة كسب المال من هذا النشاط» (Vorley, 2008).. إن مفهوم نموذج الأعمال التجارية مرتبط باستراتيجية الأعمال التجارية (عملية تصميم نموذج الأعمال التجارية) وتشغيلها. وبالنسبة لسلسلة القيمة تشير عبارة نموذج الأعمال التجارية إلى حوافز وعمليات وموارد النظام بكامله حتى لو كان النظام يشتمل على عدد من المشاريع. بهدف أن يكون التمويل ناجحاً، ينبغي النظر في سلسلة القيمة كهيكل واحد، بحيث يخدم نموذج هذا الهيكل كإطار للمزيد من التحليل.

يساعد فهم كيفية هيكله وتنسيق سلسلة القيمة على تقليل المخاطر والحد من تردد الوسطاء الماليين في تقديم القروض للقطاع الزراعي. يصف الشكل 1-3 مختلف هياكل السلسلة، بالنظر إليها من زاوية العلاقة بين مساهمين اثنين، أحدهما المشتري والثاني البائع. يكون المشترون عادة مصنعين للمنتجات الزراعية أو مصدرين أو موزعين أو في بعض الحالات أصحاب سوبر ماركت. أما البائعون فهم المنتجون أو التجار الذين يبيعون منتجاتهم إلى المشتريين المنتشرين عبر السلسلة.

بالإمكان وصف العلاقة بين هذين المساهمين المشتري والبائع، باستخدام خمسة أنواع من الروابط: (1) سوق السلع الحاضرة أو سوق الصفقات التي يأتي إليها المنتجون لبيع سلعهم والتي تتقلب فيها الأسعار؛ وهذا هو الأخطر بالنسبة لأسعار السوق. (2) عقد الإنتاج والبيع ويعرف عامة بالعقد الزراعي (3) علاقة طويلة الأمد تكون غالباً غير رسمية تتصف بالثقة أو الاعتماد المتبادل. (4) استثمار رأسمالي يقوم به أحد البائعين لمصلحة المنتج، يتميز بمصداقية عالية من طرف المنتج بحيث يمكن الإعتماد عليه؛ (5) شركة حققت تكاملاً أفقياً تاماً. عندما يعتمد الإنتاج والتسويق على سوق السلع الحاضرة والأسعار المتقلبة وعلى الطلب، فإن هذا لا يطمئن الممولين الذين يفضلون هيكله تعاقدية أو تشاركية ضمن سلسلة القيمة والتي تكون أكثر سيطرة على مخاطر السوق فهذا ما يشكل الأمان بالنسبة لهم.



الشكل 1-3 طرق مختلفة لتنسيق وهيكل سلسلة القيمة المصدر: Wenner (2006)

بالرغم من أن التمويل لسلسلة مشاريع القيمة في القطاع الزراعي يتعامل مع مجموعة من شركات الأعمال التجارية الزراعية ومع شركاء آخرين كبار وصغار داخل السلسلة، فإنه يسهم بصورة خاصة في خلق تواصل بين المزارعين وتلك الشركات بهدف إقامة أنظمة أسواق فعالة. فبواسطة النماذج التي تشجع اقتصاديات وفرة الحجم وتخفف المخاطر التي تواجه المقرضين والمشتريين، يعتبر صغار الملاك من المزارعين مساهمين مؤهلين للنجاح ويساعدون على قيام أنظمة زراعية حديثة. وبما أن لإنتاج صغار الملاك أهمية إقتصادية واجتماعية في العديد من سلاسل مشاريع القيمة، تعطي أهمية خاصة للنماذج التي تنتج لهم المساهمة بشكل كامل في السلاسل. يشرح الجدول التالي المأخوذ عن (Vorley 2008) والمعدل ليلائم هذه الحالة من حيث طبيعة تنظيم إنتاج صغار الملاك وتسويق إنتاجهم، أي علاقة المزارعين مع السوق و/أو النظام الأشمل. ويوفر هذا التحليل قاعدة لنماذج الأعمال التجارية، والتمويل المتصل بها. في الأجزاء التالية شرح موسع للموضوع.

تتناول الأجزاء التالية هذا التصنيف بصورة أشمل وتقدم وصفاً وإيضاحاً لكل نموذج. تتميز النماذج بوجود محرك رئيسي لسلسلة القيمة ومبرر أو هدف له. فكما تبين في الإطار 2-4 أعلاه، أن أصحاب المطاحن هم في الغالب المحرك لضمان الإمدادات وزيادة الحجم في سلسلة مشاريع الأرز، وهذه صفات مثالية لنموذج يحركه المشتري.

الجدول 3-1 نماذج تنظيمية نظمية لمنتجات صغار الملاك

النموذج	محرك التنظيم	المبرر
يحركه المنتج (اتحاد)	• منتجون صغار، خاصة عندما يشكلون مجموعات، كالاتحادات أو التعاونيات؛ • مزارعون كبار.	• دخول أسواق جديدة؛ • تحقيق أسعار أعلى في السوق؛ • استقرار وتأمين وضع السوق.
يحركه المشتري	• المصنعون؛ • المصدرون؛ • بائعو التجزئة؛ • التجار وبائعو الجملة والآخرين • الجهات التقليدية الفاعلة في السوق.	• ضمان الإمدادات؛ • زيادة حجم الإمدادات؛ • التوريد للعملاء الأكثر دراية – لسد احتياجات السوق واهتماماته.
يحركه مانحو التسهيلات	• المؤسسات غير الحكومية ووكالات أخرى مساندة؛ • الحكومة والسلطات المحلية.	• تحفيز الأسواق لمساعدة الفقراء؛ • التنمية الإقليمية والمحلية.
النموذج المتكامل	• الشركات الرئيسية؛ • محلات السوبرماركت؛ • جهات متعددة الجنسيات.	• أسواق جديدة وأسواق ذات قيمة أعلى؛ • سعر منخفض لبضائع جديدة؛ • ابتكارات السوق.

نماذج سلسلة مشاريع القيمة التي يحركها المنتجون

تشكل اتحادات المنتجين مكوناً هاماً من مكونات العديد من سلاسل القيمة، حيث يصبح الاتحاد في حالات معينة محركاً لنمو السلسلة، فيقدم المساعدة الفنية والتسويق والمدخلات والروابط للتمويل. وقد يكون لدى الاتحاد في حالات أخرى قاعدة مالية، مثل كريدينكا Credinka: حيث يوقع أحد اتحادات التوفير والقروض عقداً مع المزارعين يضمن بيع منتجاتهم. تشكل كريدينكا جزءاً من نظام اتحادات ذات علاقات متبادلة شديدة التعقيد يدعم سلسلة مشاريع الكاكاو في البيرو. فهو يضع الترتيبات التعاقدية ويقدم التمويل ويقوم بالإجراءات اللازمة ويوفر دخول السوق كما يوفر المدخلات والتدريب .

تدفع النماذج التي يحركها المنتج من طرف السلسلة السفلي، وتكون قابلة للنجاح، إلا أنها تواجه صعوبتين كبيرتين: أولاً، قد لا يفهم المنتجون احتياجات السوق كما يفهمه آخرون في السلسلة وهم الأقرب إلى المستهلك النهائي. ثانياً، يكافح المنتجون غالباً للحصول على التمويل إلا إذا وجدوا شركاء أقوياء و/أو مساعدة للحصول على التمويل (كما هو الحال مع كريدينكا) والارتباط مسبقاً مع أسواق وشركاء لهم مصداقية وقدرة تنافسية. في حين تكون السنوات الأولى من انطلاقة العمل صعبة بوجه خاص، لهذه الأسباب أو غيرها والتي تتمثل في عدم القدرة وضعف وفرة الحجم – فإن نماذج المنتجين والدعم اللازم يمكن أن تقوى مع الوقت وتبدأ بتلقي التمويل بناء على قوة تدفق معاملاتها وشركائها في السوق . تشكل التعاونيات العديدة والقوية للقهوة الموجودة في كوستاريكا وبلدان أخرى مثلاً على هذا النجاح الذي تحقق مع مرور الوقت.

الإطار 1-3 اتحاد منتجي الكاكاو في البيرو

أنشئت إنداكو INDACO أو إتفاقية الصناعات الغذائية Industria Alimentaria La Convencion في عام 1994 كمبادرة من مؤسسة كاريتاس واسعة الانتشار والتابعة للكنيسة الكاثوليكية. المساهمون هم عبارة عن اتحاد من المؤسسات العامة والخاصة تعنى بتعزيز تنمية الصناعة الزراعية في المنطقة. من جهته، أبروكاف Aprocav هو اتحاد منتجي الكاكاو يشترك فيه 3500 عضواً يشكلون أغلبية مساهمي الإنداكو. يتولى أبروكاف جمع المحصول وتقديم المساعدة الفنية وبيع المحصول إلى إنداكو لتصنيعه وتحويله إلى زبدة ومسحوق الكاكاو والصقيل أو الكاندي. أما أكبر مشروع تملكه إنداكو، فهو مصنع الكاكاو، الذي استثمر فيه أكثر من مليون ونصف دولار أمريكي، وقد أنشأ بدعم من بنك التنمية في البلدان الأمريكية (Inter-America Development Bank).

كريدنكا هو الاتحاد الريفي للتوفير والقروض أنشأه عام 1994 اتحاد تعاونيات القهوة في البيرو. والتحتت به بعد سنتين أو ثلاث كل من إنداكو وأبروكاف، وهما الآن ثاني أكبر مجموعة مساهمين. يقع الاتحاد تحت إشراف رقابة البنوك وهو عضو في النظام المالي في البيرو. تصل قيمة حق الملكية الخاصة به حوالي مليوني دولار أمريكي مما يجعله خامس أكبر عضو بين أعضاء كريدنكا الاثني عشر في البلاد. لديه أربعة مكاتب وودائع تزيد قيمتها عن أحد عشر مليون دولارا أمريكيا وقروض تبلغ حوالي أربعة عشر مليون دولارا أمريكيا. تعطي كريدنكا قروضاً تصل قيمة الواحد منها ثلاثة آلاف دولارا أمريكيا إلى المزارعين الأعضاء في اتحاد المنتجين. لا يحصل المزارعون على الائتمان إلا إذا كانوا أعضاء في أبروكاف أو إيكوموسا Ecomusa (اتحاد آخر للمزارعين يعمل بصفة مؤسسة أهلية) ويتمتعون بدعم إحدى هاتين المؤسستين. تضمنت المؤسسات التي ترعى المزارعين تقديم القروض التي يتم تنظيمها وفق تقرير يعده ويقدمه موظفو مختلف الاتحادات ويحدد المبلغ المسموح بإقراضه لكل مزارع.

كي يتمكن المزارعون من الحصول على ضمان قرضهم يتوجب عليهم توقيع عقد مع الاتحاد يتعهدون بموجبه ببيع كامل محصول الكاكاو في مقابل الحصول على سعر أعلى من سعر السوق ويدفع قسماً لنوعية وجودة المنتج. تتبع أبروكاف وإيكوموسا المحاصيل إلى إنداكو لتصنيعها وتسويقها. في النهاية تسدد الاتحادات إلى كريدنكا القروض الممنوحة إلى المزارعين ويودع الباقي مباشرة في حساب المزارعين لدى اتحاد التوفير والقروض. لقد أنشأت إنداكو صندوقاً للتصنيع والتسويق مصادر تمويله هي كريدنكا والأمم المتحدة وبنك التنمية في البلدان الأمريكية وبنوك خاصة وحق ملكية إنداك.

المصدر: (2007: 74-76) ميلوسوفيتش (Melosevic) في مدينة كيروس (Quiros).

نماذج سلسلة القيمة التي يحركها المشترون

تشكل هذه النماذج الأساس للعديد من استخدامات التمويل لسلسلة القيمة. غالباً ما يكون في مصلحة المشتري الحصول على تدفق من المنتجات واستخدام التمويل كوسيلة لتيسير و/أو إلزام المنتجين والمصنعين وفاعلين آخرين في السلسلة بأن يبيعوا لهم بشروط معينة. وعندما يتعلق الأمر بالتمويل، تحرر العقود بشروط ملزمة في غالب الأحيان. تشكل الاتفاقيات أساساً لاسترداد القروض، سواء جرى تسجيلها رسمياً أم بشكل غير رسمي.

الزراعة التعاقدية: هي نموذج لسلسلة القيمة التي يحركها المشتري وهي الأكثر رواجاً. تنطوي الزراعة التعاقدية كما يوحي اسمها على عقود تبرم على مستوى المزرعة أو على مستوى اتحاد المزارعين. غير أن هذه العقود تنشأ عادة على مستوى واحد أو أكثر يكون متقدماً في سلسلة القيمة. يمكن إعطاء العقود صفة رسمية عبر النظام القانوني، أو قد تكون غير رسمية لكنها ملزمة.

يمكن القيام بتنسيق سلسلة الأغذية الزراعية بعدة طرق، منها عمليات تشغيل دقيقة للتكامل الأفقي، مملوكة بشكل كامل من شركة واحدة تحكمها، وترتيبات تنسيق أكثر تجزئة لا تدخلها صفقات رسمية، بل صفقات طارئة، بين المنتجين والجهة التي تقوم بالشراء. الزراعة التعاقدية هي عبارة عن نمط تنسيق للسلسلة تتم الصفقات فيه بين المنتجين ومساهمي السلسلة الآخرين وتخضع لاتفاقيات رسمية الى حد ما أعدت مسبقاً. ويمكن حتى النظر إلى بعض أنواع الزراعة التعاقدية على أنها منتج خارجي، يسمى غالباً مشاريع المزارعين المستقلين، تستقطب من الخارج عادة دولة أو مصنع أو مصدر أو وكيل لسلسلة آخر ويسلم إلى مجمع منتج. قد ينص العقد (اتفاقية زراعية رسمية أو غير رسمية) على تسليف/توفير المدخلات والأموال و/أو المساندة الفنية، وقد يقتصر على شئون تتعلق بمبيعات المنتج، كالأسعار والكميات ومواعيد التسليم. (Winn, et al. 2009)

تعاطف الاهتمام في السنوات الأخيرة بالزراعة التعاقدية كاستراتيجية لضبط السلسلة على الأرجح بحكم الاتجاهات التي تؤثر على أنظمة الأغذية الزراعية، وهو ما أدى إلى توفير إمدادات للسلاسل أشد تضامراً (da Silva, 2007). فظهرت نتيجة لذلك الفرص للقيام بترتيبات الزراعة التعاقدية والإستفادة منها كقنوات للحصول على الموارد المالية على امتداد سلاسل إنتاج الأغذية الزراعية.

تتصف الزراعة التعاقدية ببعض مواصفات نموذج شركة رئيسية، حيث يقدم مصنع كبير أو مصدر أو بائع تجزئة الائتمان إلى المشتري. إلا أن الزراعة التعاقدية كثيراً ما تتضمن شروطاً متشددة تحدد نوع الانتاج والجودة والكمية ومواعيد تسليم المنتج الزراعي. قد يكون تقديم التمويل والمساعدة الفنية جزءاً من هذا الاتفاق، إذا استدعت الحاجة. فالالتزامات التي تقوم بين المزارع والمشتري – سواء كانت تعاقدية مكتوبة أو شفوية – توحى للمصريين بوجود الأمان والجدية ونوع من "الغربة بالإنابة"، التي تم وصفها في الإطار 2-3 (Miller, 2007). في الواقع وبسبب وجود العقود، يمكن لشركة أعمال تجارية زراعية أو طرف ثالث كالبنك أن يقوم بتمويل المزارعين مباشرة. في الحالة الأولى، تتراجع مخاطر التشغيل التي تواجه شركات الأعمال التجارية الزراعية، كشركات التصنيع الزراعي، لأن الحصول على المواد الخام تضمنه العقود المبرمة مع المنتجين، مما يحسن تصنيف ائتمان الشركة ويزيد امكانية حصولها على التمويل. بعدها يتم تحويل الأموال التي تحصل عليها الشركة إلى المزارعين وتكون غالباً في شكل مدخلات زراعية ومساعدات فنية. في الحالة الثانية، وبما أن البنوك تميل إلى الإعتقاد بأن جدارة المنتجين الائتمانية تكون أقوى بوجود سوق مضمونة لمنتجاتهم، فإن المساهمة بعلاقة تعاقدية تشكل نوعاً من الضمان الفعلي. أما القبول أو عدم القبول بهذا الضمان فيتوقف على المؤسسة المقرضة وعلى متطلبات الإفراض في كل قطر. تشكل الزراعة التعاقدية في كلا الحالتين آلية هامة لدعم تمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة.

قد تكون العقود رسمية بالمعنى الفعلي أو قد لا تكون. توضح حالة شركة هورتي فروتي بإيجاز كما هو مبين في الإطار 2-3 أدناه أن مفعول أي عقد شفهي مع مشتري معروف تكون نتيجته

الإطار 2-3 الجدارة الائتمانية المبنية على العلاقة بالمشتري - كوستاريكا

هورتي فروتي هي مؤسسة للشراء تجمع المنتجات التي تشتريها من مختلف صغار المزارعين الموردين لها ثم تقوم ببيعها بالجملة إلى محلات السوبر ماركت وبالرغم من عدم وجود عقد رسمي في العادة بين المزارع والمشتري، إلا أن البنوك تراقب العلاقة بينهما وتكون معلومات عن جدارة المزارع الائتمانية. هذا ما يسمى "غربة المقرضين بالإجابة"، حيث يكون العقد غير الرسمي بين المشتري المؤسساتي والمنتج حافظاً للبنك بالمضي قدماً في عملية الإقراض لأن احتمالات النجاح جيدة. حيث تأكد البنك من قدرة المزارع واستعداده للتسديد نظراً لحاجة المشتري المؤسساتي إلى التعامل مع منتجين أكفاء يتحملون المسؤولية، إضافة إلى مخاطر السوق التي أصبحت أقل بضمان حجم المبيعات الذي وفرته العلاقة مع المشتري المؤسساتي. هذه العلاقة نفسها تقلل من مخاطر السعر، كما أن استمرارية تدفق المبيعات إلى محلات السوبر ماركت ضمن السلسلة على مدار السنة، تحمي هي الأخرى المزارع من فقدان السيولة. فيفضل برنامج الزراعة والبيع في مواعيد متباعدة انسجاماً مع تعليمات المشتري المؤسساتي، تبقى السيولة متوفرة لدى المزارعين طيلة السنة. وبوجود المساعدة الفنية والمعلومات عن السوق والخدمات الأخرى غير المالية التي تقدمها سلسلة محلات السوبرماركت، يتمكن المزارعون من تقليل مخاطر الإنتاجية ومخاطر البيئة ومشاكل الجودة التي قد تؤدي إلى رفض المنتج. وبإمكانهم أيضاً التوسع وزيادة الاستثمار وتشجيع الابتكار. هناك ملاحظة مثيرة للدهشة حول مدى اختلاف خصائص موردي هورتي فروتي تتمثل في صعوبة تبيان الصفات التي تميزهم. مثلاً، إن حجم المنتج ليس مهماً نسبياً. يبلغ معدل مساحة مزرعة موردي هورتي فروتي في كوستا ريكا تسعة هكتارات. وهذه ليست مساحة ضخمة في نظر الموردين. وهناك مزارع أخرى أقل مساحة. لوحظ أيضاً أن بعض المزارعين لا يملكون أرضاً على الإطلاق، وأنهم يوفون بالتزاماتهم تجاه هورتي فروتي باستخدام أراضٍ بالإيجار. وبالرغم من عدم امتلاكهم للأرض، وجدوا عملاء على استعداد لإعطائهم قروضاً لزراعة الأرض المستأجرة وعقد علاقة ثابتة مع هورتي فروتي. لم يحتاجوا إلى وجود أرض كضمان، وكان العقد الشفهي مع هورتي فروت، الشركة ذات القوة الاستثنائية والمعروفة على نطاق واسع، كافياً لجعلهم جديرين بالائتمان، على الأقل من أجل رأس مال عامل.

المصدر: (2007: 45-65) Quirios

حصول المزارعين على التمويل من مؤسسة مالية مباشرة، حتى لو زرعوا محاصيلهم في أرض بالإيجار. من جهتها تعطي هورتي فروتي مثلاً على مجموعة معقدة من آليات التمويل التي تتكاتف لدعم مشاريع سلسلة القيمة. أما الاتفاقيات التي تعقد بين هورتي فروتي والمزارعين والمصنعين، فهي تساعد هؤلاء في الحصول على التمويل من المؤسسات المصرفية.

تقدم هورتي فروتي أيضاً التمويل و/أو الضمان في مختلف سلاسل القيمة الأخرى كما هو مبين أدناه في حالة مزارعي ومصنعي الأرز والفاصوليا. يوضح الجدول هيكل أنواع التمويل المحتملة التي لها دور في هذه السلاسل.

الجدول 2-3 نماذج تمويل هورتي فروتي

تمويل لا مصرفي لمزارعي الأرز والفاصوليا	تمويل لا مصرفي لمزارعي الأرز والفاصوليا	تمويل مصرفي لمزارعي الأرز
1) هورتي فروتي: يدفع سلفاً من أجل تسليم سلع مصنعة آجلاً، ويشترى معدات صناعية ومواد خام.	أ) هورتي فروتي يضمن شراء المحصول بموجب عقد. تنص العقود على تزويد بنك سان خوسيه بضمان يتعلق بتمويل مزارعي الأرز. ب) يمول المزارعون مباشرة من موارد الشركة (30% من تكاليف الإنتاج). لا يتقاضى اية فوائد (يدفع سلفة على شراء المحصول).	1) هورتي فروتي: يضمن شراء المحصول بموجب عقد. تنص العقود على تزويد بنك BAC San Jose باك سان خوسيه بضمان يتعلق بتمويل مزارعي الأرز.
2) المصنّع: يدفع قرصاً بالتدريج عن طريق تصنيع المنتجات. وقع عقداً مع هورتي فروتي ينص على الحصول على ائتمان. تعهد بعلاقات تجارية مستقرة وطويلة الأمد.	2) بيبوت التوريد: تسلم المدخلات إلى المزارع (المواد الكيماوية الزراعية والبذور والمعدات الصغيرة).	2) بنك باك سان خوسيه: يقوم بتمويل 60% من تكاليف الإنتاج. لا يطلب ضماناً. يطلب بوليصة تأمين المحصول.
3) المزارع: يوقع تعهداً بتسليم المحصول.	3) المصنّع: عند تسليم ثمن الأرز، يخصم قرض المزارع ليذهب إلى البنك وبيبوت التوريد، مع جزء من قيمة المحصول.	3) المصنّع: عند تسليم ثمن الأرز يخصم قرض المزارع ليذهب إلى البنك وبيبوت التوريد، مع جزء من قيمة المحصول.
4) رأس المال العامل والمدخلات: تم تسليمها إلى المزارع على أساس دفع ثمن المحصول مقدماً.	4) بيت التوريد: يقدم تمويلاً عينياً، عبارة عن مدخلات، يبلغ 35% من تكاليف الإنتاج.	4) بيت التوريد: يقدم تمويلاً عينياً، عبارة عن مدخلات، يبلغ 35% من تكاليف الإنتاج.
5) المزارع: يوقع تعهداً بتسليم المحصول إلى مطحنة الأرز، وبذلك ترتفع جدارته الائتمانية في نظر بنك باك سان خوسيه	5) المزارع: يوقع تعهداً بتسليم المحصول إلى مطحنة الأرز، وبذلك ترتفع جدارته الائتمانية في نظر بنك باك سان خوسيه	5) المزارع: يوقع تعهداً بتسليم المحصول إلى مطحنة الأرز، وبذلك ترتفع جدارته الائتمانية في نظر بنك باك سان خوسيه

المصدر: مقتبس من (2007) كافاليني (Cavalini) في مدينة كيروس (Quiros).

وهكذا يستفيد منتج الأرز والفاصوليا الذين تربطهم علاقة بشركة هورتي فروت من حصول سلسلة القيمة على التمويل ومن مرور التمويل عبر تلك السلسلة. إذ تحصل الأخيرة على تمويل من بنك باك سان خوسيه من أموال تيسرت بفضل علاقة البنك بالسلسلة، كما يمر عبرها تمويل يقدمه الموردون وشركة هورتي فروتي.

في الحالات العديدة التي تكون العقود فيها أكثر رسمية عما هو في المثال المذكور، فإنها تتضمن اتفاقيات قانونية تحدد أحوار ومسؤوليات المنتج والمشتري. ما يختص بالمنتج هناك شروط تتعلق بالمواعيد والحجم وكميات الإنتاج. أما ما يختص بالمشتري بجري الالتزام بالمدخلات والمساعدة الفنية والشراء والتمويل. نورد حالة من الفيليبين (راجع الإطار 3-3) تصف ترتيباً رسمياً تصدر بموجبه الأموال من البنك إلى شركة التصنيع ومنها إلى صغار مزارعي البنودرة.

إن المنفعة التي تعود على الممول من العقود التي تتم بين المنتجين/البائعين والمشتريين واضحة، فالعقود تحد من التخوف ومن مخاطر المجهول على أية حال وقبل تبني نماذج يحركها المشتري، كالزراعة التعاقدية، ينبغي فهم ما يلي بصورة تامة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي الفائدة التي تعود على الأطراف المعنية؟ ما هي القوة التفاوضية لكل طرف، وما هو حقه، خاصة عندما يكون العقد بين صغار الملاك والشركات الكبيرة؟ ما هو الالتزام وما هو خطر مخالفة العقد بالبيع الجانبي (البيع إلى طرف غير الطرف المتعاقد)، أو خطر رفض المشتري الشراء بموجب الشروط المحددة، لا سيما عندما تتغير أوضاع السوق؟ أية قطاعات تستخدم عادة نماذج الزراعة التعاقدية أكثر من غيرها، ولماذا؟

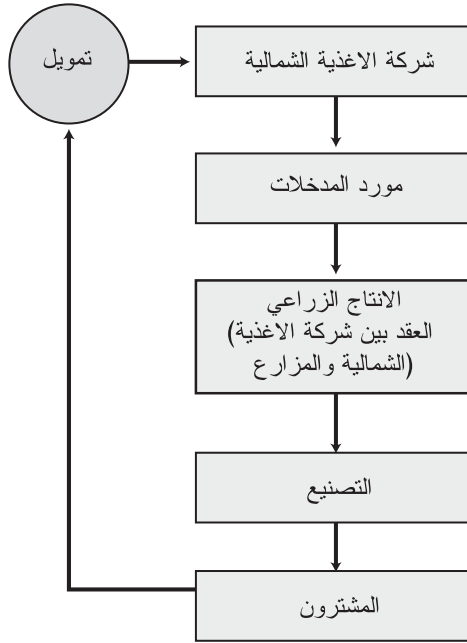
نظرا للخبرة الطويلة لهورتي فورتي في الترابط والتمويل، أصبح مؤكدا لها أن نموذج الزراعة التعاقدية هو وسيلة لتشجيع وتيسير التغيير الاجتماعي في القطاع الزراعي في أمريكا الوسطى. تدعو هورتي فورت إلى تعاون الحكومة والمؤسسات غير الحكومية والشركات لدمج المزيد من المنتجين في المناطق عن طريق نموذج الأعمال التجارية الذي تتبناه هي، وتعزيز فكرة الاستدامة في نماذج الإنتاج التي يستخدمها صغار المزارعين (Cavalini in Quiros, 2007; 73-74). لكن، كيف يمكن لنموذج كهذا مضاهاة عدد كبير من المنتجين؟ يتضح من الأمثلة التي استعرضت في المؤتمرات الإقليمية الأربعة التي رعتها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، أن الجهات الأكثر خبرة في الزراعة التعاقدية تتمثل في عدد محدود من المنتجين. لم يذكر سوى سبب واحد لذلك، وهو أن أغلبية المزارعين غير مهيين للوفاء بالمتطلبات، وبناء عليه، تم التقدم بتوصية إلى الحكومات ومؤسسات التنمية لدعم تنمية قدرات المنتج الفنية والتنظيمية والقدرة على الالتزام.

من أجل الفهم الصحيح لإمكانية استخدام الزراعة التعاقدية كنموذج لتيسير التمويل، ينبغي أن نفهم المزايا ومواطن الضعف بها على النحو التالي:

مزايا الزراعة التعاقدية ومواطن ضعفها: تشكل الزراعة التعاقدية، الرسمية منها وغير الرسمية، نموذجاً قابلاً للنجاح لدمج صغار المزارعين الصغار في سلاسل القيمة ولتمكينهم بواسطة الترتيبات التعاقدية من الحصول على الائتمان والخدمات الأخرى.

الإطار 3-3 الزراعة التعاقدية الرسمية في الفلبين

تقوم شركة الأغذية الشمالية (Northern Foods Corporation) في الفلبين، التي يعتمد عملها على المواد الزراعية، بإنتاج معجون البندورة ومنتجات أخرى مكونها الأساسي مادة زراعية محلية. وقد تلقت تمويلاً من شركة ضمان الائتمان الريفي (Rural credit Guarantee Corporation). وتعمل كحلقة ارتباط لصغار المزارعين المتعاقدين لإنتاج البندورة بهدف تصنيعها إلى معجون البندورة. تصوغ سلسلة التوريد اتفاقية إنتاج وتوريد وتسويق بين شركة الأغذية الشمالية ومزارعي البندورة يضمن المزارعون بموجبها تزويد الشركة بشكل مستمر بكميات كافية من البندورة الطازجة بهدف تصنيعها. ولكي تضمن الشركة جودة المنتج، تزود المزارعين بالمدخلات وبالمساعدة الفنية وفقاً لاتفاقية الزراعة التعاقدية. ومن ثم يتم تصنيع منتج البندورة وفقاً لممارسات التسويق الجيدة لتوزع في نهاية المطاف إلى المستخدمين النهائيين، كعامل تعليب السمك ومصانع الصلصة ورب البندورة (الكتشاب) والسلاسل الكبرى لشطائر اللحم المفروم (بيرجر).



نتج عن تطبيق هذه المبادرة منافع عديدة للمساهمين داخل سلسلة القيمة منها: (1) استبعاد أو إلغاء وسطاء من سلسلة القيمة لارتباط المزارعين بالمشتريين/المصنعين مباشرة. (2) تزويد المزارعين بالمساعدة الفنية الحديثة وإمدادات بالمدخلات وحماية الحد الأدنى للأسعار. (3) الحد من تلف المنتجات الذي يلي الحصاد، حيث يرسل الإنتاج إلى المشتري/المصنع مباشرة. (4) ضمان إمدادات المواد الخام للتصنيع. (5) خفض الاعتماد على معجون البندورة المستورد إلى أقصى حد.

ينطوي هذا النظام على العديد من المزايا أو المنافع والتحديات والمخاطر منها:
المزايا أو المنافع:

- تأمين الأسواق والأسعار للمنتجين.
- تأمين الإمدادات بالمدخلات المناسبة في الوقت المناسب.
- زيادة إمكانية حصول المشترين من أصحاب الأعمال التجارية الزراعية على المنتجات ذات الجودة المطلوبة، وتعاضم الإعتماد على ذلك..
- زيادة إمكانية خفض تكاليف المدخلات بفعل تحسن التخطيط ووفرة الحجم.
- تعاضم الحصول على الائتمان بالرغم من عدم توفر الضمان.
- دعم تطوير معايير الجودة وإصدار الشهادات .
- توفير التدريب والمساعدة التقنية الموجهة الى السوق على أن تستمر بعد انتهاء فترة العقود.
- تكون العقود في أغلب الأحيان عقوداً يسهل تنفيذها مما يمنح المشتري نوعاً من الأمان.
- إمكانية إحراز تقدم في العلاقات الإيجابية وزيادة الثقة.

التحديات والمخاطر:

- الاعتماد على مشتري واحد قد يفشل أو يفقد رغبته في هذه العلاقة مثلاً قد يتسبب في (خسارة المشتري، تغييرات في السوق، الإفلاس).
- البيع الجانبي من قبل المزارعين، لا سيما إذا ارتفعت الأسعار عن المتعاقد عليها.
- الكلفة الإدارية التي يتكبدها المشتري.
- التهرب من تنفيذ العقود من قبل الطرفين.
- بيئة غير مواتية لتنظيم العقود وتنفيذها.
- النزوع إلى محاباة أو تفضيل كبار المزارعين على حساب صغار المزارعين بسبب خفض تكاليف المعاملات وأصول أولية أقوى.
- عدم توفر القدرة الفنية او الذية لتطوير تلك القدرة اللازمة لفهم سلاسل قيمة مضافة قابلة للنجاح، لا سيما تلك التي تتعلق بصغار المزارعين.

بالرغم من المنافع المحتملة لأطراف اتفاقية الزراعة التعاقدية فليس كل مبادرات التعاقد قابلة للنجاح. حيث أن أسباب مخاطر الإخفاق عديدة وشائعة، أهمها السلوك الانتهازي الذي قد ينشأ نتيجة تغير الشروط المحددة مسبقاً. فإذا ارتفعت أسعار السوق إلى مستوى أعلى من المتوقع عليه، وإذا توافر مشترون آخرون للمنتجات الزراعية التي تم زراعتها والاتفاق عليها وفقاً للعقد، فإن ذلك قد يغري بالمزارعين لنقض التزاماتهم التعاقدية والبيع إلى من يدفع أعلى سعر، كما هو مبين في الإطار 3-4.

الإطار 3-4 فشل الزراعة التعاقدية لإنتاج البندورة في البرازيل

في شمال شرق البرازيل، أخفقت مبادرة التعاقد بين مصنعي المنتجات الزراعية ومزارعي البندورة ضمن مشروع تصنيع زراعي كبير، علماً أن الشركات مولت المزارعين مقدماً عن طريق تقديم المدخلات والمساعدة الفنية. وبالرغم من أن المزارعين اتفقوا على سعر تم تحديده مقدماً، لكن عدد قليل منهم هو الذي التزم بتسليم المنتجات، لأن الأسعار التي عرضها التجار في المنطقة أثناء فترة حصاد المحصول جاءت أعلى بكثير من المتوقع عليه، فباعوا إنتاجهم خلافاً للعقود ولم يسددوا للشركات قيمة المدخلات والخدمات التي جرى تمويلها مسبقاً. بسبب هذه الحادثة، قرر مصنعي المنتجات الزراعية البدء باستيراد معجون البندورة المركز من تشيلي لسد احتياجاتهم من المواد الخام، والتخلي عن خطة الزراعة التعاقدية.

المصدر: (2007) de Silva

رغم أن ذلك غير موثق بشكل كاف، إلا أنه من الملاحظ انتشار الزراعة التعاقدية في القطاعات والأسواق التي يقل فيها خيار البيع الجانبي. هذا هو حال قصب السكر على سبيل المثال، حيث ترتفع تكاليف طاحونة السكر والنقل بشكل لا يترك للمنتجين خيارات كثيرة للبيع الجانبي. ينطبق هذا أيضاً على أوضاع السوق الملائمة، لا سيما عندما تكون العلاوة السعرية مرتفعة مقارنة مع أسعار الأسواق البديلة. من جهة أخرى تطرح بعض السلع كالذرة مثلاً، التي تحظى بمنتجين ومشتريين أكثر وبأسعار تنافسية عالية، إحتتمالات أكبر للبيع الجانبي، فتراجع لذلك الزراعة التعاقدية في هذه القطاعات.

بالإمكان عمل الكثير لتحقيق عناصر النجاح الوارد أعلاه. تلعب وكالات التنمية دوراً فعالاً، ليس فقط في تعزيز بناء القدرات وتحسين التشريعات فحسب، بل أيضاً في تقليل مخاطر البيع الجانبي. بإمكانها دعم بناء سلاسل قيمة شفافة وعادلة تعمل بشكل جيد. تختلف أنواع المخاطر حسب السياق، لذلك وجب تعديل استراتيجيات تقليل المخاطر لتتلاءم مع احتياجات سلسلة القيمة والمساهمين فيها. بما أن الدور التيسيري الذي تلعبه الوكالات التنفيذية مهم ومتنام، ينبغي التعامل معه كواحد من نماذج الأعمال التجارية الخاصة بتنمية سلسلة القيمة، كما هو مبين في الجزء التالي.

الإطار 3-5 عوامل نجاح الزراعة التعاقدية

العوامل المهمة لنجاح الزراعة التعاقدية تشمل ما يلي:

- منافع متبادلة بين الطرفين – تآزر المصالح والثقة المشتركة والاعتماد المتبادل بين الشركاء.
- خلق بيئة مواتية.
- خفض تكاليف المعاملات وتقليل معوقات التعامل مع الأطراف المتعاقدة المتعددة الى أقصى حد.
- بالإمكان تحقيق ذلك عن طريق التعاون مع مجموعات ومع مزودي/ميسري خدمات تنمية الأعمال التجارية BDS.
- أخذ مخاطر الإنتاج والتسويق في الإعتبار عند صياغة العقود.
- اختيار المشروع بحرص – فقد أثبتت المشاريع ذات القيمة العالية والتي تتصل بالتصنيع والتصدير انها الأكثر نجاحاً.
- الشراكة الشفافة والمصالح المشتركة شرط حيوي لتمويل صغار المنتجين والمنتجين الاصغر حجماً بشكل فعال.
- معايير جودة واضحة يجب فهمها على جميع المستويات – مثلاً يجب أن يدرك المزارعون قبل كل شيء، وليس بعد منتصف عمر محصولهم، ما هو الشيء المتوقع منهم.
- تطوير آليات لتقديم التمويل المباشر والسريع عند الحاجة إلى شركات الأعمال التجارية الصغيرة والأصغر حجماً ضمن السلسلة.

المصدر: مقتبس من (2007) de Silva

نماذج سلسلة القيمة الميسرة

يوجد في العديد من الأقطار نظام زراعي يكاد يكون مزدوجاً حيث تتعايش الصناعة الزراعية المتطورة جنباً إلى جنب مع منتجين مهمشين يعيشون على الكفاف. وقد ثبت من خلال التسهيلات التي تقدمها مؤسسات التنمية الحكومية وغير الحكومية، أنه يمكن للدعم الخارجي إتاحة الفرص أمام صغار الملاك للاندماج في سلسلة القيمة وتلقي التمويل منها.

كثيراً ما تسعى سلاسل كبار المشتريين وسلاسل البيع بالجملة وراء الموردین كبار الحجم، لعدة

عوامل تجعل من الصعوبة التعامل مع مزارعين صغار الحجم للأسباب التالية:

- قد ينقص صغار المزارعين حسن التنظيم.
 - لم يثبتوا التزامهم في تعاملات سابقة.
 - ارتفاع تكاليف المعاملات بالنسبة لهم.
 - غالباً ما يتسببون في المخاطر المتزايدة كالباع الجانبي مثلاً.
 - يفتقرون إلى القدرة الفنية والتكنولوجيا اللازمة لإنتاج الجودة العالية والكميات المطلوبة بثقة وثبات.
 - تنقصهم كما يبدو القدرات الإدارية والموارد اللازمة لتسليم المنتجات المطلوبة في المواعيد المحددة.
- لذلك تعتبر تكاليف تنظيم وتدريب صغار المنتجين مرتفعة جداً ولا تتحملها شركة كبيرة.

يمكن لوكالات التنمية والجهات الأخرى التي لها رسالة إنسانية اجتماعية أن توفر الدعم اللازم لتيسير دمج صغار المزارعين وأصحاب المشاريع الزراعية في سلاسل القيمة التجارية. لقد تم إعداد نماذج ناجحة لهذا الهدف في جميع أنحاء العالم. فبالتنظيم والتدريب الملائم يتحقق تحسين الدخل، مثال على ذلك:

لقد تعاونت مبادرة دعم التنمية الريفية الأفريقية ARUDES في أوغندا مع ثمانية آلاف مزارع لتنظيم ستمائة مجموعة من المزارعين، تضم كل منها ثلاثين عضواً. وقد نجح هؤلاء في تسويق ما مجموعه 1200 طناً مترياً من القهوة الخضراء في السنوات الثلاث الماضية، وبذلك ازداد الدخل الناتج من بيع كمية مساوية بسعر باب المزرعة بمعدل 40%. (Mrema,2007).

لاقي العديد من نماذج الزراعة التعاقدية ونماذج ارتباط سلسلة القيمة الأخرى التي تضم صغار المزارعين ازدهاراً بفعل التيسير و/أو الخدمات التي قدمتها أو أطلقتها وكالات لا تتوخى الربح أو وكالات حكومية. في بعض الحالات، تسهل تلك الوكالات إقامة علاقات، بما فيها العلاقات بين المنتجين والمؤسسات المالية، وفي حالات أخرى، تصيغ ترتيبات تعاقدية (بما فيها الضمانات) أو تقدم الخدمات الفنية والتمويل المباشر. تشرح تكنوسيرف، وهي وكالة تنمية لا تتوخى الربح تعمل في سلاسل القيمة الزراعية حول العالم، كيف أن وكالة خارجية تستطيع، بصفتها شركة لتطوير السوق، تيسير إنشاء سلسلة عبر التدخل على مستويات مختلفة. راجع الإطار 3-6.

من المبادئ التوجيهية التيسيرية التي تتبعها تكنوسيرف في كافة أنشطتها التنمية إدراج نموذج أعمال تجارية موجه للقطاع الخاص واستخدامه كوسيلة لبناء القدرة على الاستدامة. في المجال التمويلي، يمكن ملاحظة عدة أمور مثل المشاركة المباشرة من قبل المصارف والمستثمرين التجاريين ورأس مال الأسهم الخاص لسد احتياجات تمويل الأصول. أما بالنسبة لتمويل رأس المال العامل، بإمكان البنوك والمشتريين سد هذه الاحتياجات إذا توفرت المساعدة التقنية المختصة. هذه الحالة تكون خاصة عند بدء التشغيل في شركات الأعمال التجارية الزراعية وفي مرحلة مبكرة من توسعها.

الإطار 3-6 تيسير تنمية سلسلة القيمة في مالوي وتزانيا

تستخدم تكنوسيرف شتى أنواع نماذج الأعمال التجارية بهدف زيادة دخول صغار الملاك، مثل نماذج أعمال خاصة بالتصنيع التجاري والتوريد ومشاريع المنتجين المستقلين. تعطي تكنوسيرف في مالوي تسهيلات لسلسلة القيمة في مالوي لصناعة البذور استجابة لاحتياجات تمويلية جديفة في الأعمال التجارية الزراعية في أفريقيا الجنوبية والتي ينفصها التمويل للأصول ولرأس المال العامل. أما سبب عدم الحصول على التمويل، خاصة بالنسبة لمرحلة بدء التشغيل في تجارة البذور وفي المراحل الأولى للتوسع، فيعود إلى نقص رأس المال المخصص لإدارة المخاطر وإلى ضعف القدرة على إدارة الأعمال. أعدت تكنوسيرف النموذج الثلاثي التالي استجابة لاحتياجات سلسلة البذور:

- أعمال التصنيع التجارية – تيسير القيمة المضافة المحسنة وروابط المزارعين.
- أعمال توريد المدخلات التجارية – تيسير البذور المحسنة والحصول على السماد وتكنولوجيا الإنتاج.
- أعمال المزارعين التجارية – تيسير دمج المزارع في سلسلة إنتاج وتصنيع وتسويق البذور عن طريق التنظيم والتدريب وعقد المنتجين المستقلين.

من خلال إحاطتها بكامل السلسلة أصبح بإمكان تكنوسيرف تأمين سوق لتجارة البذور الناشئة وتأمين تسديد التمويل بأمان أكبر، وفي الوقت نفسه تسهم في تحفيز نمو الدخل والإئمان لصغار المنتجين. هذه المبادرة من تكنوسيرف الرامية إلى مساعدة صغار المزارعين متضمنة في استراتيجية الشركة كما يلي:

- دعم الجهة التي توفر الخدمات كي تتمكن من تزويد مجموعات المزارعين بالروابط التسويقية والمالية.
- تحديد وتنظيم مجموعات المزارعين الذين لديهم إمكانية لإنتاج السلع ذات الجودة.
- مساعدة المجموعات على الاستثمار في تحسين الجودة والإنتاج.

بدورها فإن مؤسسة كيليفي Kilicafe في تانزانيا والتي ساعدت تكنوسيرف في تأسيسها وأصبح يملكها الآن تسعة آلاف من صغار المزارعين – تعمل مع مؤسسات مالية محلية ودولية لتصميم منتجات مالية تخدم جميع من هم ضمن سلسلة القيمة. من هذه المنتجات ائتمان قصير الأجل لشراء المدخلات وتمويل المبيعات مقدماً، وقرض تمتد لعدة سنين يستخدمها المزارعون للاستثمار في مرافق تصنيع مركزية. يتم ضمان الائتمان بمختلف الوسائل الابتكارية، بما فيها صناديق ضمان أهلية (خاصة) وإيصالات المستودعات والمبيعات الأجلة إلى مشتري القهوة المميزة. ويشمل ذلك ما يلي:

- تمويل طويل الأجل للبنية التحتية الخاصة بالتصنيع مضمون بأصول ثابتة وبتأقايات تسويق.
- تمويل قصير الأجل لرأس المال العامل، ودفعات تدفع إلى المزارعين مقدماً وائتمان المدخلات الزراعية - مضمونة من قبل صناديق ضمان أهلية (خاصة) – وإيصالات المستودعات، وبتأقايات التسويق وإدارة مخاطر الأسعار.

لكن البنوك المحلية لم تفهم في البداية نموذج الأعمال التجارية والمخاطر، ولم تقبل بالقهوة كضمان كامل. ولم يكن ممكناً وضع الترتيبات المالية على أساس سلسلة القيمة لولا الدعم الأولي الكبير الذي قدمته تكنوسيرف إلى البنوك والمعلماء وخطط إقامة الأعمال التجارية ومراقبة الأداء والمساعدة التشغيلية المتواصلة إلى أن اكتملت الجدارة الائتمانية.

المصدر: (Harris Presentation in Kimathi et al. (2007).

يقدم مشروع درام نت DrumNet في غربي كينيا مثلاً على سلسلة ابتكارية لمشاريع قيمة مضافة ميسرة يشترك فيها عدة مساهمين وتربط المزارعين وموردي المدخلات والمشتريين والبنوك عبر مركز تيسير فرعي معتمد على الرسوم ينسق عمله عبر رسائل قصيرة على الهاتف المحمول. يتولى درام نت، بصفته مركزاً للتيسير، تنظيم اتحادات المزارعين وبناء قدراتهم وإقامة علاقات وروابط عبر الإنترنت بين مختلف الأطراف المعنية (Campaigne, 2007).

لمزيد من الشرح، نستعرض بالتفصيل في نهاية الفصل الخامس دراسة حالة قطاع دوار الشمس ضمن مشروع درام نت (راجع دراسة حالة 4) .

بالإضافة إلى بناء القدرات، تتضمن نماذج مركز التيسير الناجح جوانب ثلاث رئيسية أشار إليها أودو (2007) Odo بحكم خبرته الواسعة في تنمية مؤسسة المزارعين والسلسلة الزراعية حيث يذكر:-

- إنطلق من السوق واعمل باتجاه عكسي أو رجعي.
- قم بتجميع المنتجين وبضائعهم.
- استخدم سلسلة القيمة للحصول على التمويل، كائتمان المشتري المضمون بعقود شراء.

في هذا السياق ترد كلمة تحذير بشأن التيسير على لسان مارانغو (Marango, 2007) الذي يعتبر أنه ينبغي على الميسر أن يقوم بتحديد أولويات التدخل عند نقاط قروض الاستثمار الرئيسية على طول السلسلة، لأن السلاسل في طبيعتها دينامية ومعقدة. وعليه أيضا البقاء بعيدا عن سلسلة التوريد ويتجنب تقديم الخدمات المالية أو دعم تكاليف الأعمال التجارية، لأن مثل تلك التصرفات تغير في الإشارات التجارية.

قد تكون نماذج التيسير استباقية في تحديد وتطوير سلاسل القيمة. إفا للمساعدة الفنية التي تقدمها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مثلا عبر مشروع المساعدة على الحد من الفقر في بيرو (PRA)، تحدد الفرص وتيسرها (زراعة الخرشوف) التي توفرها سلسلة القيمة لصغار المزارعين في مرتفعات بيرو. (راجع الإطار 3-7). تولى المشروع المذكور تعيين فرص السوق وتوفير المعلومات عنها وجمع المنتجين والمصنعين والمشتريين ليعملوا معاً على تلبية احتياجات السوق. لقد تضاعف الطلب العالمي على الخرشوف المصنع خلال السنوات العشرين الماضية، وتحاول بيرو الاستحواذ على قسم من السوق الأوروبية الكبيرة، خاصة أنها في وضع يمكنها من تحقيق ذلك نظراً إلى ميزات كلفة اليد العاملة فيها.

يمثل الشكل 3-2 سلسلة القيمة للخرشوف في بيرو الوارد وصفها في الشكل 3-7. تشير الأسهم في الرسم إلى اتجاه التدفق المالي داخل السلسلة والدور الذي يلعبه النظام في تمويل السلسلة (Campion, 2006)

يقدم التمويل، كما ذكر أعلاه، إلى سلسلة القيمة ومن خلالها لتصدير الخرشوف. لم تكن هناك أية تدفقات مالية ضمن السلسلة في سوق الجملة المحلية ومحلات السوبر ماركت الأقل هيكلية. ففي سلسلة القيمة للخرشوف، شكلت المدخلات والأسواق المضمونة والتمويل والمساعدة الفنية جميعها - وهي حزمة خدمات كاملة - مكونات هامة مكنت المزارعين من صغار الملاك من دخول السوق. فلما يؤدي التمويل وحده إلى رفع الجودة وزيادة المبيعات.

يفتقر صغار المنتجين غالباً إلى المساعدة الفنية ومعرفة كيفية الاستثمار بطريقة تضاعف إنتاج السلع عالية الجودة والتي تتطلب أسعار أعلى. بعد تسوية هذه المسألة وإثبات النجاح في مشروع الخرشوف، ازدادت مصادر التمويل التي اقتصررت في السابق على الموردين والمشتريين ضمن السلسلة، وأصبح هؤلاء المنتجون يتلقون التمويل من المؤسسات المالية.

الإطار 3-7 تيسير تطوير وتمويل سلسلة القيمة لزراعة الخرشوف في بيرو

تنتشر أسواق بيع الخرشوف بالتجزئة خارج بيرو وخاصة في الولايات المتحدة وأوروبا، مما يشكل صعوبة لصغار المزارعين في الوصول إلى هذه الأسواق دون الحصول على تيسير. إن ممثلي بائعي الجملة العاملين داخل البيرو يفضلون التعامل مع المصنعين مباشرة ومع عدد صغير من الشركات الكبيرة على العمل مع العديد من صغار المزارعين، وذلك لضمان تزويدهم بالمنتجات بشكل مستمر ودون انقطاع. ويتقدمون بعقود تحدد بالضبط السعر الذي سيدفعونه مقابل أكبر كمية من الخرشوف المصنع الذي بإمكان الموردين توفيره فيوجود العقد والسعر المحدد، يعرف المصنعون بدقة سعر المنتج الذي يستطيعون دفعه إلى المزارعين. وهم كذلك يميلون شأنهم شأن بائعي الجملة إلى التعامل مع كبار المنتجين. لكن تقسيم الأرض إلى مناطق صغيرة، يضطرهم إلى شراء المنتجات من مزارعين صغار.

من أجل تعزيز السلسلة وتيسير دخول صغار المزارعين إليها، تولى المشروع الذي تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تحديد فرص السوق، والتعاون بالتالي مع شركة التصنيع أغرومانتارو Agromantno وتشجيعها على البدء بتصنيع الخرشوف. بعد ذلك اتجه العمل إلى المؤسسات الأهلية المحلية لتشجيع صغار المنتجين على زراعة الخرشوف والمساعدة على تيسير التمويل الخارجي.

بما أن الخرشوف محصول جديد غير معروف لدى الناس وبالتالي ينطوي على مخاطر، اتصل المصنعون بمؤسسات المنتجين لمساعدتهم على إقناع صغار المزارعين بإنجازه طارحين ما يلي:

(أ) عقود. (ب) أسعار محددة. (ج) اشتال. (هـ) مساعدات فنية.

الغرض من تقديم الأشتال والمساعدة الفنية هو تقليل مخاطر الإنتاج إلى أدنى حد، بحيث لا يدفع المزارعون قيمة الأشتال إلا عند الحصاد. بهذا المفهوم يكون للمصنع دور في تمويل المحصول. تتولى شركات السماد تزويد المزارعين بالسماد عبر بيعه إلى موزعين محليين تعرض عليهم خصماً لدى شراء كميات كبيرة وائتمانا تجارياً، تماماً كما تفعل مع كبار المنتجين. يقدم الموزعون للمزارعين عندئذ ائتمناً تجارياً يسدد بعد بضعة أشهر عند استحقاق موسم الحصاد. كما يقدمون مساعدة فنية مجانية لاستعمال المدخلات على أفضل وجه، مما يقلل من مخاطر التعثر.

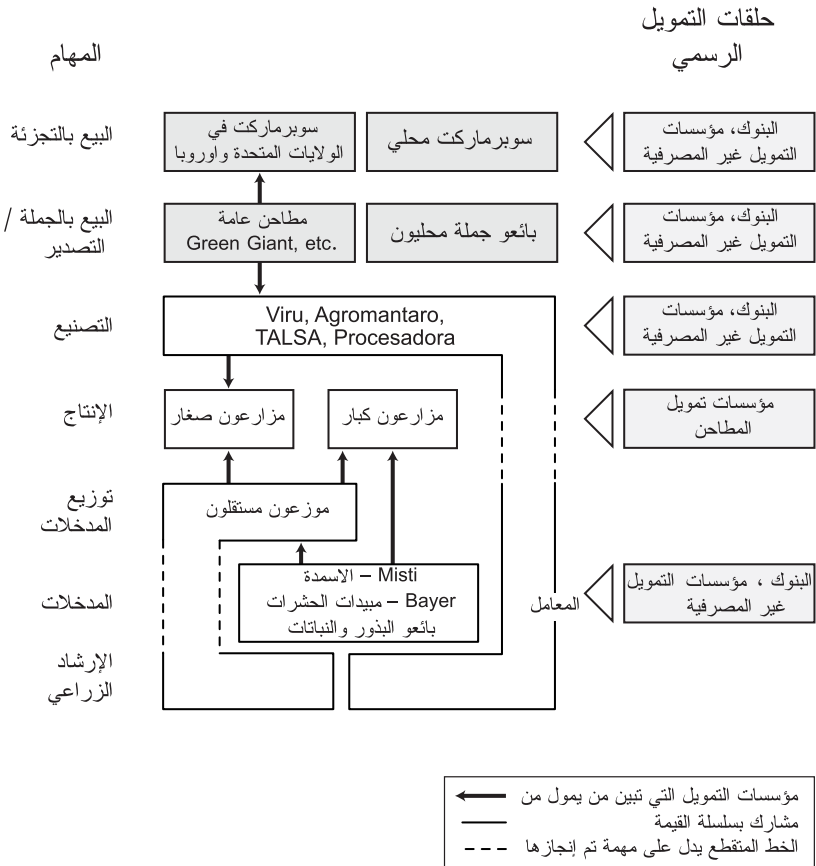
لا تحصل الزراعة في بيرو عادة إلا على نسبة قليلة من الائتمان الرسمي. لكن عندما بات معروفاً أن هذه السلسلة تعمل بالشكل الصحيح، أبدت مؤسسات التمويل غير البنكية اهتمامها بالموضوع، وعرضت اتحادات الائتمان المحلية والريفية، وكذلك مؤسسة إديبيم كونفianza Edpyme Confianza، على المزارعين قروضاً مباشرة، وبذلك تمكن المصنعون من استخدام رأس مالهم لتوسيع استثماراتهم.

المصدر: Campion in Quiros (2007).

هناك قضية معقدة تستدعي حلاً تتعلق بتيسير مشاريع القيمة، وهي الاستدامة ودفع قيمة الخدمات، لا سيما عند التعامل مع صغار المنتجين والمصنعين. يبدو أن القطاع الخاص لا يرغب و/أو لا يستطيع تحمل كامل المسؤولية في بناء هذه القدرات. هل دعم التيسير المطلوب يكون في الصالح العام، كما هو الحال مع العديد من الجامعات في الدول النامية التي تحتاج إلى دعم الحكومة ومؤسسات التنمية؟

نماذج سلسلة القيمة المتكاملة

نموذج الأعمال التجارية الرابع هو نموذج سلسلة القيمة المتكامل. وهو لا يربط المنتجين بالآخرين (من موردي المدخلات والوسطاء والمصنعين وبائعي الجملة ومقدمي الخدمة بمن فيهم الممولون) ضمن السلسلة فحسب، لكنه يدمج الكثيرين منهم عن طريق الملكية و/أو العلاقات التعاقدية الرسمية.



الشكل 2-3 سلسلة القيمة للخرشوف

المصدر: (2006) Campion

وهو يتسم بالكثير من سمات النماذج الأخرى التي تم استعراضها، كالروابط القوية متعددة الترتيبات والإرشاد الفني والتقييد الشديد، كما أنه يدمج هيكلًا يتضمن تدفقات وخدمات سلسلة القيمة.

ينطوي النموذج المتكامل الأول والأكثر شيوعاً على دمج أفقي ضمن سلسلة القيمة حيث يسعى عادة إلى دمج بائع تجزئة كبير أو بائع جملة أو مستورد يتركز إهتمامه على طلب المستهلك ويريد التأكد من أن المدخلات والمنتجات ومعالجة المنتجات ما بعد الحصاد، تساعد جميعها في إنتاج سلعة تلبي طلب المستهلك. يتوقف مدى التكامل الأفقي التام في النموذج (والعمودي في كثير من الأحيان) على درجة ترابط المستويات الفردية - بدءاً من مراقبة الإنتاج إلى بيع التجزئة - غالباً عن طريق الزراعة التعاقدية أو نماذج المشتري التعاقدية الأخرى. تشكل سلاسل القيمة المتكاملة أفقياً الخاصة بمحلات السوبر ماركت مثلاً هاماً على هذا النموذج. يعمل محل السوبر ماركت بصورة وثيقة مع المستوردين أو بائعي الجملة المحليين لنقل المعلومات عن المواصفات المقبولة

للمنتج، كالتنوع والجودة والحجم والمعايير المتعلقة بحفظ الصحة وإمكانية تتبع المنتج لتحديد مصدره والبقايا أو البواقي.

نقل المعلومات والخدمات إلى المنتجين داخل السلسلة، تتلازم غالباً مع مراقبة الجودة والتدريب الفني والمدخلات الملائمة وحفظ السجلات. ينطبق هذا التكامل الأفقي على الفواكه والخضروات الطازجة بصورة خاصة. ويمكن أن تكون سلاسل القيمة للمحاصيل البستانية ملائمة جداً لتكامل المزارعين من صغار الملاك، حيث أن العمالة المكثفة والزراعة اليدوية والحصاد كلها أمور ضرورية لتحقيق الإنتاج المطلوب.

الإطار 3-8 نموذج الخدمات الزراعية المتكاملة الذي تقدمه براك في بنجلاديش

نشأت براك وهي مؤسسة وطنية خاصة، كمشروع صغير للإغاثة والتأهيل لتمولها بالكامل جهات مانحة، ثم تحولت تدريجياً إلى مؤسسة مستقلة بتمويل ذاتي تقريباً تعمل في مجال التنمية البشرية المستدامة. وهي أكبر مؤسسة غير حكومية في العالم حالياً. لديها أكثر من مائة ألف موظف يعملون على تحقيق هدفين هما الحد من الفقر وتمكين الفقراء. تتألف براك من أكثر من 170,000 مؤسسة قروية تضم كل منها 30 إلى 40 عضواً، معظمهم من النساء اللواتي يعملن على تقديم الدعم الاجتماعي وخدمات التمويل الصغير. تجتمع هذه المؤسسات القروية أسبوعياً لتلقي التدريب وتوزيع القروض وجمع دفعات تسديد القروض وجمع مساهمات التوفير ونشر الوعي الاجتماعي والقانوني والتعريف بالقضايا الشخصية ذات التأثير على الحياة اليومية للنساء من الفئات الفقيرة.

إمتثالاً بهذا النموذج، تدعم براك عدداً من البرامج بما فيها الأعمال التجارية الزراعية. هدف هذه المبادرة هو تعزيز نشاطات الأعمال التجارية الزراعية لخلق الوظائف والحد من الفقر. تعمل بصورة خاصة على: (1) تشجيع نشاطات الأعمال التجارية الزراعية الصغيرة بإصدار الائتمان عبر ثلاث مؤسسات، من ضمنها براك نفسها، وبتقديم الدعم الفني والتسويقي إلى شركات الأعمال التجارية الزراعية الصغيرة في جميع المناطق الريفية في القطر لرفع مستوى القيمة وزيادة الدخل في تلك المناطق. (2) تعزيز المؤسسات غير الحكومية وبنوك البيع بالجملة لضمان الائتمان وإدارته بكفاءة. (3) تعزيز اتحادات الأعمال التجارية الزراعية لخلق حوار حول سياسة البيئة المواتية وتشجيع أعمال التجارة الزراعية ونشر المعلومات. وتقوم براك أيضاً بأنشطة ضرورية لمساندة المشاريع الريفية التي تقوم بإنتاج زراعي تجاري وبتوريد المدخلات والتسويق والتصنيع والنقل. من بين الأنشطة التي تقوم بها براك إنشاء: 6 مزارع دواجن لتوريد فراخ عمرها يوم واحد؛ 3 طواحين علف؛ مركزين لإنتاج البذور؛ مركزين لتصنيع البذور؛ 15 مشتلاً؛ 12 محلاً لتفقيس السمك أو القريدس. والغرض من كل هذا هو تعزيز سلاسل القيمة لتلك المشاريع. يسعى نموذج أعمال اللجنة إلى توفير مجموعة متكاملة من الخدمات التي تقدم للمعلماء.

الأمر المهم الذي ترمي إليها براك من وراء نشاطاتها الزراعية هي:

- خلق الوعي الأساسي وتوفير التدريب للمزارعين.
- إنشاء مراكز في القرية لتقديم الخدمات الفنية.
- توفير كميات كافية من المدخلات عالية الجودة عبر عمال/مستشارين زراعيين.
- ضمان دخول المزارعين إلى السوق.
- تقديم حزم قروض ملائمة إلى المزارعين لتلبية مطالبهم المحددة.
- إقامة روابط بين مختلف سلاسل مشاريع القيمة المضافة.

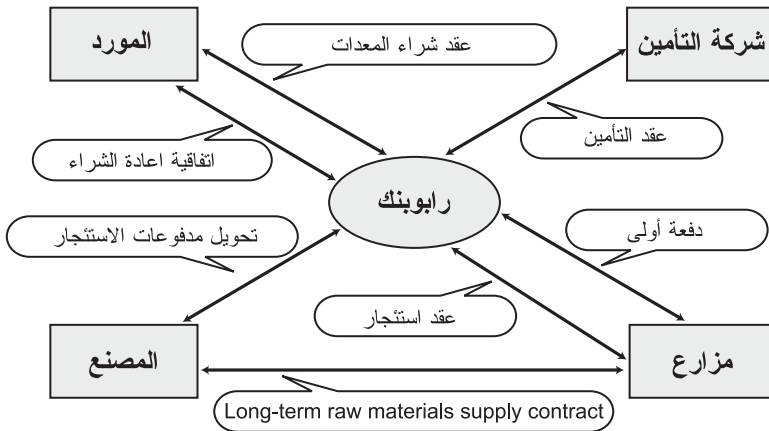
القهوة منتج زراعي محدد يتميز غالباً بتكامل أفقي – لا نقصد أنواع الروبستا (Robusta) متدنية الجودة التي يتم تصنيعها ومعالجتها بشكل مكثف لإيصالها إلى شكلها النهائي، بل القهوة العربية الأجرد التي تعتمد على المدخلات والأحوال المناخية والتقنيات الزراعية. تعرض شركة ستاربكس كوفي (Starbucks Coffee)، التي يرد وصفها في الإطار 4-7، نموذجاً للتكامل الوثيق يمتد من الإنتاج إلى البيع بالتجزئة.

هناك نموذج ثانٍ متكامل يستخدم في سلاسل القيمة، هو نموذج الخدمات المتكاملة. تترأس مجموعة من شركات الخدمات المتكاملة أحد أنواع نماذج الخدمات، ويترأس نوعاً آخر من تلك النماذج كيان تيسير يجمع بين هياكل الملكية وتيسيرها. وقد تترأس النوع الأخير من النماذج مؤسسة غير حكومية قوية، كـلجنة التقدم الريفي في بنجلاديش براك، (BRAC) راجع الإطار 3-8، أو مركز خدمات الأعمال التجارية الزراعية كالتالي يجري إنشاؤها الآن في الهند.

تطرح لجنة التطوير الريفي في بنجلاديش براك نفسها كمثال مهم لمؤسسة تمويل تقوم باستثمارات استراتيجية مباشرة في السلسلة عندما ترى أن ذلك ضرورياً لتمويل عملائها. فقد أنشأت اللجنة، مثلاً، مفرخات للدجاج مملوكة لها، لتلبية احتياجات عملائها من منتجات الدواجن. وهي كذلك تقدم المساعدة الفنية المطلوبة وبإمكانها تيسير قنوات التسويق إذا اقتضت الحاجة.

كذلك قدمت براك هذه الخدمات إلى قطاع المهن الفنية، كالبائع بالجملة والبيع بالتجزئة. وهي تقدم الخدمات المالية والاستثمارات الاستراتيجية داخل سلسلة مشاريع القيمة، وهو ما يوفر وظائف في المناطق الريفية وفي المناطق المحيطة بالحضر وترفع قيمة منتجات عملائها.

تزداد أهمية نماذج الخدمات المتكاملة لسلسلة القيمة في القطاع الزراعي، بالرغم من أنها ليست واسعة الانتشار. تصف الدراسة 3 التي أجريت عن لافيس LAFISE في أمريكا اللاتينية، في نهاية الفصل 4، نموذجاً للخدمة المصرفية والزراعية المتكاملة. ويجري الآن تعديل لمثال رابوبنك في الهند تمهيداً لاستنساخه في أقطار عدة حول العالم.



الشكل 3-3 هيكل التمويل الزراعي المتكامل التابع لرابوبنك (Rabobank) المصدر: Wortelboer (2007)

الإطار 3-9 الاتحاد الوطني للتعاونيات الزراعية في كوريا

تشهد الجمهورية الكورية نمواً هاماً في الصناعات الكبيرة بما فيها الزراعة. فقد لعب الاتحاد الوطني للتعاونيات الزراعية دوراً حاسماً في تنمية الصناعات الزراعية في البلاد. وهو يتألف من 1,187 تعاونية زراعية. يقدم الاتحاد والتعاونيات الأعضاء فيه خدمات متعددة المهام إلى نحو 2.4 مليون عضواً منهم: (1) بنوك وشركات تأمين. (2) موردو مدخلات. (3) شركات تسويق زراعي ومواشي. (4) مقدمو خدمات إرشادية وصحية. يرتبط الاتحاد والتعاونيات الأعضاء ضمن مجال الخدمات المصرفية وخدمات التأمين بهدف حشد وتعبئة الخدمات المالية الزراعية وتقديمها للمزارعين وللصناعات الزراعية في جميع أنحاء البلاد.

الهيكل التعاوني لهذا الاتحاد ملائم لتطوير نموذج تام ومتكامل للخدمات الزراعية وغير الزراعية التي يستفيد منها أعضاء الاتحاد. أما حجم الاتحاد فيتيح له العمل على امتداد العديد من السلاسل والاستفادة من تضافر الخدمات والمدخلات الموجودة فيها. يساعده في تقديم تلك الخدمات 22 شركة تابعة، من بينها أربع شركات أخرى للتسويق الزراعي، إضافة إلى الشركة الأم التي هي الاتحاد نفسه وشركة خدمات لوجستية ومؤسسة نونجياب Nonghyup للبحث الاقتصادي. يقدم الاتحاد التمويل التجاري والتمويل المشترك وضمانات القروض والتأمين عليها وخدمات أخرى، عبر شركات أخرى تابعة بما فيها: (1) شركة نامهي Namhae للكيماويات، (2) الشركة الكورية للتسويق الزراعي، (3) الشركة الكورية للتجارة التعاونية المحدودة، (4) شركة المستقبل التابعة للاتحاد الوطني للتعاونيات الزراعية، (5) الشركة الكورية للتعاون الزراعي، (6) شركة نونجياب الكورية للجنسنج Nonghyup Korea Ginseng Co. (7) شركة نونجياب المتحدة للتغذية Nonghyup Feed, Inc (8) Nonghyup CA Asset Management Co. (9) الشركة التعاونية الزراعية لإدارة الأصول، (10) NH للاستثمار والضمانات. يقدم الاتحاد أيضاً الدعم الاجتماعي عبر شركات تابعة، بما فيها: (1) Nonghyup نونجياب للسياحة، (2) كلية التعاونيات الزراعية، (3) جريدة المزارعين. يشكل الاتحاد والشركات التابعة له نموذجاً متكاملاً يستطيع في الواقع تقديم جميع خدمات سلسلة القيمة الزراعية التي يحتاجها عملاء الاتحاد.

المصدر: (2007) Park ومراسلات المؤلف الشخصية مع (2009) C. Choi

يلعب رابونيك كما هو مبين في الشكل 3-3، دوراً مركزياً في سلسلة القيمة، إذ يقدم خدمات مالية وخدمات دعم على امتداد السلسلة. وبما أن هذا الدور هو جزء من نمودجه للأعمال التجارية، فهو إذن على معرفة بقطاع الأعمال التجارية والعاملين فيه. وبالتالي يضمن كفاءة الروابط ومعالجة أي ثغرة بين الشركاء بحيث لا تحدث أي مشاكل للأخرين في السلسلة. وبما أن الأموال تمر أيضاً عبر البنك، بالإمكان خفض التكاليف بواسطة الخصم والإئتمان مباشرة لحسابات العاملين ضمن السلسلة.

كثيراً ما تتعلق سلف الإئتمان التي تقدمها شركات التسويق أو شركات التصنيع بسلسلة قيمة واحدة معينة لأن معظم الشركات، لا سيما الخاصة منها، تعمل فقط من خلال سلسلة واحدة أو من خلال بضع سلاسل. أي أنها تستطيع التواجد ضمن نظام معقد من خدمات الأعمال التجارية الزراعية المترابطة والتي تقدم خدمات مالية وغير مالية شاملة إلى عدة سلاسل قيمة. تأسس في كوريا كيان زراعي بهيكل تعاوني له تواجد ضخم على مستوى كل القطاع الزراعي، مما أتاح له تقديم خدمات سلسلة متكاملة ضمن عدة سلاسل قيمة كما في الحالة المبينة في الإطار 3-9.

يعتبر نموذج الاتحاد الوطني للتعاونيات الزراعية في كوريا ونموذج الأعمال المصرفية التعاونية التابع لرابونيك أمثلة ناجحة. ففي حين يشدد رابونيك على تكامل الخدمات المالية على امتداد السلسلة وعلى الروابط مع الشركاء فيها، يمكن للاتحاد أيضاً أن يشترك في السلسلة مباشرة. بمعنى آخر، إن خدمات السلسلة المتعددة تختلف عن خدمات رابونيك في أن الاتحاد يقوم بدور المورد والضامن والموسق لمصلحة أعضائه المزارعين ولا ينحصر في تقديم الخدمات المالية

فقط. يستطيع المزارعون مثلاً شراء الماكينات والآلات الزراعية من الاتحاد بقروض يتسلمونها منه بضمن صندوق الضمان الزراعي، وبيع منتجاتهم في أسواق ينشئها الاتحاد عبر تعاونياتهم المحلية. بالطريقة عينها تحوّل أموال المزارعين إلى حساباتهم التوفيرية لدى الاتحاد، على أن تستخدم تلك الأموال لاحقاً لسداد القروض.

لقد أثبتت النماذج الخاصة غير التابعة لأية تعاونيات، وفي بعض الحالات النماذج الحكومية المتكاملة نجاحها. ومع ذلك فهي معقدة وتتطلب الكثير من الحذر - خاصة أن نجاحها يتوقف إلى حد كبير على القدرات الإدارية الممتازة والبيئة الاجتماعية والاقتصادية التي نشأت فيها. وفي كثير من الأحيان لا تتوافر هذه الشروط. على سبيل المثال، تم تأسيس سلاسل قيمة زراعية كبيرة في أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، لكن لم يكن بالإمكان استدامتها مع مرور الزمن. (Win, 2009). وكما ذكر سابقاً فإن نموذج شركة التمويل الزراعي المتكامل الكبير واتحاد المزارعين في كينيا والمجلس الوطني لإنتاج الحبوب فشلت هي الأخرى.

مقدمة دراسة حالة

كما ورد في هذا الفصل يمكن أن يكون نموذج الأعمال التجارية في سلسلة القيمة نموذجاً متطوراً ومتكاملاً لوجود بنك كبير في المركز، أو نموذجاً قائماً على المنتج ويتحرك من أسفل إلى أعلى، أو نموذجاً قائماً على المشتري. المهم هو وجود نموذج أعمال تجارية واضح وتنافسي مبني على قواعد صلبة. لهذا السبب تحصل نماذج الأعمال التجارية المتعلقة بالمنتجين ضمن سلسلة القيمة على الدعم التنموي غالباً من الحكومة أو من جهات غير حكومية لبناء القدرات وتيسير الارتباط تمهيداً لدمجها بالكامل في سلاسل قيمة قوية.

تصف دراسة الحالة التالية التي أجريت في كينيا خبرة مؤسسة تنمية في تيسير بناء سلسلة القيمة الشاملة ذات قواعد صلبة لنجاح طويل الأمد يحققه المزارعون من صغار الملاك.

دراسة حالة رقم 1. مؤسسة المزرعة الدولية أو الوكالة الدولية لتنمية المزارع (FCI):

مقاربة القرية التجارية (CVA)

Grace Ruto: مديرة البرنامج في الوكالة الدولية لتنمية المزارع .

جاء مشروع تحسين دخول الخضروات الإفريقية التقليدية إلى السوق بعد تراجع طلب المستهلك عليها. سعى هذا المشروع الذي تدعمه مؤسسة روكفلر (Rockefeller Foundation) ومؤسسة جاتسيبي (Gatsby) بالمملكة المتحدة والمزرعة الأفريقية والمؤسسة الدولية لأبحاث الجينات النباتية (المعروفة الآن بمؤسسة التنوع البيولوجي)، والذي تقوم بتنفيذه في كينيا وتانزانيا الوكالة الدولية لتنمية المزارع ومركز الخضروات العالمي - إلى تمكين صغار المزارعين من خلال إنتاج خضروات ورقية مستدامة وتوريد البذور وتسويق الخضروات الإفريقية التقليدية عالية الجودة في أفريقيا الشرقية.

وقد ركز المشروع على مايلي: تحسين تجارة الخضروات الإفريقية التقليدية، وتعزيز المهارات الإنتاجية لصغار الملاك وزيادة استخدام سلسلة القيمة لتحديث الكفاءة وروابط الاستهلاك وتحسين الصحة وتحسين دخل وغذاء الفئات الأكثر قابلية للفقر والتضرر. سعى المشروع أيضاً إلى تنشيط

نظم الحدائق البيئية وأنظمة الزراعة التجارية مع التركيز على التنمية الاقتصادية التقدمية وتشجيع المشاريع المتعلقة بالأنشطة الرئيسية للمجموعات المستهدفة واحتياجات المنتجين من صغار الملاك أو أصحاب الحيازات الصغيرة في كينيا.

جاء تنفيذ مشروع الخضروات الأفريقية التقليدية وفقاً لمبادرة الوكالة الدولية لتنمية المزارع الناجحة بشأن توجيه صغار الملاك نحو التجارة - أي مبادرة القرية التجارية التي تشكل نموذجاً جرت تجربته في مختلف القرى واستخدمت فيه مجموعة متنوعة من سلع صغار الملاك. وبموجب مبادرة القرية التجارية، وضعت استراتيجية رابعة الأهداف للمشروع شملت ما يلي: (1) استغلال الخضروات الأفريقية التقليدية تجارياً. (2) أنظمة تكاثر البذور لصغار الملاك. (3) تنمية سلسلة القيمة. (4) تنمية السوق وتحفيز الطلب.

عندما بدأ المشروع في عام 2003 أجرت الوكالة الدولية لتنمية المزارع والمركز الآسيوي لأبحاث وتنمية الخضروات مسحا أولياً لتقييم وضع إنتاج وتسويق الخضروات الأفريقية التقليدية. وقد أظهرت النتيجة غياب أي استغلال تجاري للخضروات الأفريقية التقليدية في المناطق المستهدفة والمناطق المجاورة، ووجود أنظمة ضعيفة لتوريد البذور تفتقر إلى الوعي الكافي بوجود الخضروات الأفريقية التقليدية بين المزارعين المستهدفين. كانت سوق نيروبي تتاجر بحوالي 31 طناً من الخضروات الأفريقية التقليدية شهرياً، يأتي معظمها من غرب كينيا وينقل ليلاً في أكياس من الخيش على متن حافلات إلى نيروبي. بحلول عام 2006، بلغ عدد المستفيدين من نظام بذور الخضروات الأفريقية التقليدية حوالي 300 من النساء المزارعات من صغار الملاك غربي كينيا، فيما يقوم حالياً أكثر من 2700 مزارعاً من صغار الملاك بزراعة الخضروات الأفريقية التقليدية بشكل تجاري في إقليم كيامبو وسط كينيا. لقد ارتفع استهلاك الخضروات الأفريقية التقليدية في نيروبي بنسبة 30%. فبعد أن كان واحداً وثلاثين طناً بقيمة ستة آلاف دولاراً أمريكياً تقريباً بالسعر السائد خارج المزرعة في عام 2003، وصل في 2006 إلى ستمائة طناً بقيمة 142,860 دولاراً أمريكياً. تقدر الخمسمائة طناً التي تم تزويد شبكة توزيع الخضروات الأفريقية التقليدية بها في عام 2007 بحوالي 60% من النسبة التي تتطلبها تلك الشبكة التي تضم محلات السوبرماركت والأكشاك والأسواق غير الرسمية وأسواق الشارع.

تمويل دخول السوق

تتطلب الشراكة الفعالة مع المزارعين من صغار الملاك مجموعة واسعة من خدمات تنمية الأعمال التجارية، كالنقل والائتمان، من أجل ضمان وصول الإمدادات. إلا أن المزارعين افتقروا إلى الموارد المالية اللازمة للاستثمار في خدمات تنمية الأعمال التجارية مما دفع الوكالة الدولية لتنمية المزارع لإقامة شراكة بين المزارعين ومختلف الجهات التي تقدم خدمات تنمية الأعمال التجارية الذين يتوجهون بصورة خاصة إلى القطاع الخاص لتأمين الموارد المالية.

تتسلم محلات سوبر ماركت يوشومي Uchumi، كالعديد من الأسواق الرسمية، المنتج بأجل مدته 30 - 60 يوماً، وهو ما لا يستطيع المزارعون تحمله بسبب مواردهم المحدودة. وسعياً منها للبدء بمقاربة قابلة للاستمرار وتحافظ على وجود المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في السوق، قامت الوكالة الدولية لتنمية المزارع بضخ حوالي 100,000 دولار أمريكياً (ما يسمى بالخدمة المالية لدخول السوق MacFin) لتقصير مدة الائتمان ودفع فواتير النقل على أن يتم استرداد المبلغ تدريجياً من المبالغ التي تدفعها يوشومي. ورغبة منها في تعزيز مجموعات المنتجين باتجاه إنشاء

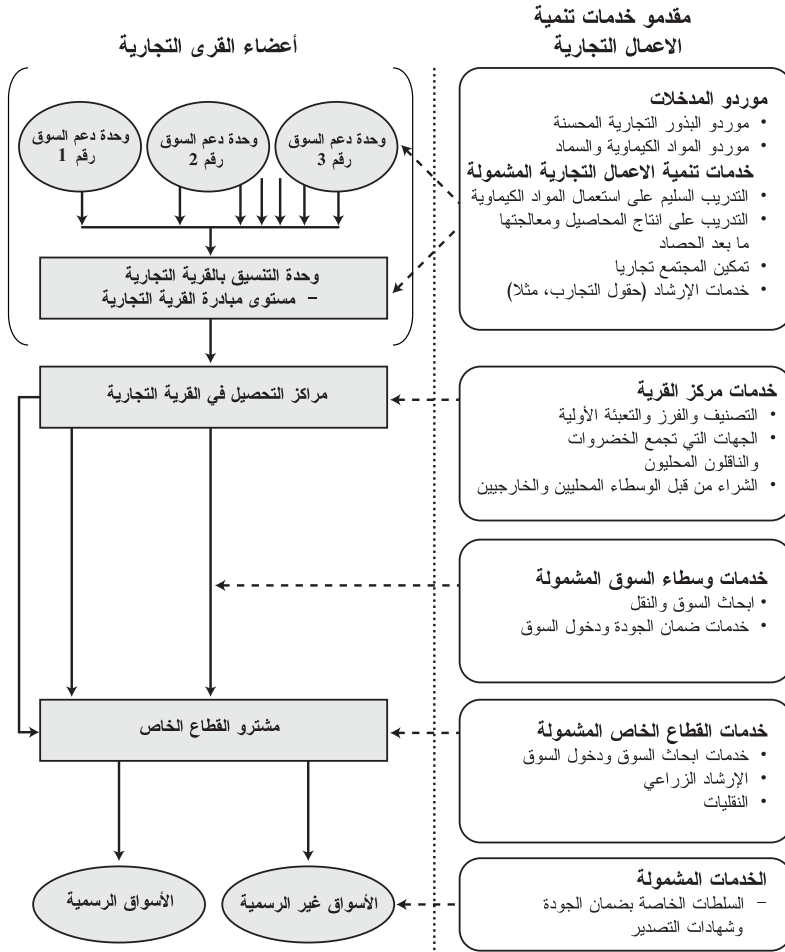
صندوق يشبه صندوق الخدمة المالية لدخول السوق والمحافظة عليه، أدخلت الوكالة عنصر التوفير الذي يتيح لتلك المجموعات البدء بالتوفير بنسبة 10%، الأمر الذي مكن بعضها من وقف الإعتماد على الخدمة المالية لدخول السوق وخصم قيمة الفواتير من صندوق التوفير الذي تديره مجموعة ونتيجة لذلك، إزداد إقبال مؤسسات التمويل الصغير بسبب مدخرات المنتجين الخاصة مما ساعدها على الحصول على ائتمان استخدمته في توسيع تجارة الخضروات الأفريقية التقليدية.

تتصف الخدمة المالية لدخول السوق التي أنشأتها الوكالة الدولية لتنمية المزارع بهدف زيادة مشاركة صغار الملاك في سلاسل القيمة بالمميزات الفريدة التالية:

1. تعتبر هذه الخدمة صندوق وسيط لا يُسمح باستخدامه إلا لمجموعات المنتجين ولمدة محددة (3 - 4 سنوات).
2. تستخدم لتغطية تكاليف المعاملات التجارية في الأسواق المضمونة، كالنقل ومواد التعبئة وخصم الفواتير والمدخلات، إلخ.
3. لا يُسمح باستخدامها إلا لمجموعات التسويق الجماعي.
4. يشترط وجود توفير لدى المجموعة يستمر طيلة مدة استفادة المجموعة من الخدمات المالية لدخول السوق.
5. تتلقى مجموعات تسويق الخضروات الأفريقية التقليدية جماعياً (رسمياً نسبته) 10% عن كل صفقة بيع.
6. يتمشى هيكل قيادة المجموعة مع الهيكل الذي توصي به الوكالة الدولية لتنمية المزارع.
7. يتم إعداد الأنظمة الداخلية للمجموعات لتناسب المهام الخاصة بالمجموعة.

يقدم برنامج الخدمات المالية لدخول السوق والصندوق الوسيط الدعم لأعضاء المجتمع الذين يشكلون قاعدة الهرم، والذين لا يتمتعون في معظمهم بالجدارة الائتمانية، وذلك من أجل إطلاق فرص لتحفيز المجتمع تجارياً عبر دخول أوسع إلى السوق وتنافسية أفضل وقد ساعدت على ذلك الخدمات المالية التي وفرها البرنامج لدخول مزارعي إقليم كيامبو السوق في السنتين الماضيتين ومن أجل الحصول على المدخلات بصورة أفضل وأيضاً في الحصول على الائتمان لاستخدامه في أغراض التسويق وفي دفع تكاليف خدمات تنمية الأعمال التجارية، كالنقل وخصم قيمة الفواتير من الائتمان. يسدد الائتمان الذي يقدم بفائدة نسبتها 1% في الشهر من عائدات المبيعات الرسمية وشبه الرسمية.

وسعيًا من الوكالة الدولية لتنمية المزارع لتحسين عمليات الاستغلال التجاري وإعداد الكميات السائبة استخدمت مقاربة القرية التجارية، المبينة في الشكل 3-4، والتي تستهدف تحفيز القرى تجارياً وربطها استراتيجياً بالأسواق. يوفر هذا النموذج الذي أعدته الوكالة المذكورة برنامجاً في القرية يعمل على رفع نسبة مساهمة صغار الملاك في أنظمة التسويق الرئيسية عبر التدخلات المالية والتسويقية.



الشكل 3-4 مبادرة القرية التجارية الخاصة بالخضروات الأفريقية التقليدية.
المصدر: الوكالة الدولية لتنمية المزارع (2008)

لقد ساعدت الخدمات المالية لدخول السوق القرى التجارية في إقليم كيامبو على دفع تكاليف المعاملات، بما فيها معاملات النقل وشراء المدخلات لأنواع الخضروات الأفريقية التقليدية. وكذلك بيع منتجاتهم إلى مشترين من مؤسسات محددة، ويستلم المزارعون قيمة منتجاتهم فوراً، وذلك بفضل الجهود التي تبذلها الوكالة الدولية لتنمية المزارع لحماية المزارعين من آجال الائتمان الطويلة التي قد تدفعهم إلى ترك العمل التجاري، على أن تسترد الوكالة الأموال التي أقرضتها لهم عند استحقاق دفع فواتير تلك المنتجات.

وقد تمكن المشروع خلال هذه المدة من الحشد وتحقيق شراكة بين أطراف مستهدفة في سلسلة القيمة. كما ساعد المزارعين في الحصول على المدخلات بشكل أفضل والحصول على ائتمان لاستخدامه للتسويق ودفع قيمة خدمات تنمية الأعمال التجارية، كالتنقل وخصم قيمة الفواتير من

الائتمان. باختصار فقد ساعد عرض المنتجات الجديدة على إقناع الشركاء في المشروع للقيام بالأدوار التالية لكل طرف من السلسلة:

بالنسبة للوكالة الدولية لتنمية المزارع

- حشد أو تعبئة المجتمع الأهلي وإنشاء القرى التجارية.
- إنشاء شبكات قيمة للخضروات الأفريقية التقليدية.
- مساعدة القرى التجارية في الحصول على المدخلات.
- تشجيع خطط التوفير والائتمان وتعزيزها.
- إنشاء شراكة القطاع الخاص.
- دخول القرى التجارية السوق وتوفير التنمية لها.
- بناء قدرات المجتمع الأهلي ودعم التوسع.

بالنسبة للتجار الزراعيون

- تقديم الائتمان إلى العاملين في سلسلة القيمة.
- تقديم تسهيلات الدعم الفني الخاصة بافضل الممارسات الزراعية.

بالنسبة لأعضاء القرية التجارية

- الحصول على البذور من تجار محددین يتعاملون مع النشاطات الزراعية.
- العمل على إنتاج الخضروات الأفريقية التقليدية تجارياً.
- الاستجابة في المواعيد المناسبة للطلبات المؤكدة المقدمة من مشترين محددین.
- تجميع وتسويق الخضروات الأفريقية التقليدية جماعياً.

بالنسبة للجنة التنفيذية للقرية التجارية

- تنسيق مهام وحدات دعم السوق المعنية والإشراف عليها.
- تنظيم جدول الإنتاج والتوريد.
- تشجيع مبادرة القرية التجارية على القيام جماعياً بتجميع الخضروات الأفريقية التقليدية وتسويقها.
- ترتيب طلبات المدخلات الواردة من وحدة دعم السوق حسب تسلسلها والتأكد من صحتها والموافقة عليها.
- التأكد من سلاسة التوفير الجماعي.
- الدخول كضامن مشارك لديون وحدات دعم السوق.

بالنسبة لمؤسسة التمويل الصغير

- تقديم الائتمان إلى العاملين في سلسلة القيمة.
- تقديم الدعم الفني بشأن إدارة الائتمان.

قاعدة المزارع

تم في بداية المشروع اختيار أربعة مواقع لتقام عليها القرى التجارية، وهي: غيثيغا ولاري السفلى وكاهوهو وكارورا Githiga، Lower Lari، Kahuho، Karura. تتشكل قاعدة البرنامج حالياً من 113، 2 مزارعاً من صغار الملاك موزعين على أربع قرى تجارية فيها 72 مجموعة تضم كل منها حوالي 30 عضواً لكل مجموعة إنتاج، وتسمى أيضاً بوحدات دعم السوق. قوبل هذا التدخل بحماس أدى إلى زيادة ملحوظة في قاعدة العملاء بلغت نسبتها 120 في المئة خلال الستة أشهر الأولى. إشارة إلى أن جميع وحدات دعم السوق في وزارة الثقافة والخدمات الاجتماعية لديها حسابات جماعية في البنوك. وقد جرى تشجيع الأعضاء الأفراد على فتح وإدارة حسابات توفير شخصية. يذكر أن جميع المجموعات خاضعة لسلطة لجان فرعية منتخبة ولجنة تنفيذية واحدة، قامت بوضع أنظمة داخلية للمجموعات وللقرى التجارية.

بناء هياكل التسويق الجماعية

تتكون كل مجموعة من مجموعات القرية التجارية من 30 عضواً تمت هيكلة كل منها كمجموعة إدارية كاملة لها فريق لقيادتها تنفيذياً مؤلف من خمسة أعضاء هم (رئيس، ونائب رئيس، ومدير خزينة، وأمين سر، ومساعد أمين سر). يتبع الفريق القيادي التنفيذي أربع لجان فرعية للإنتاج والتسويق والمالية والخدمة الاجتماعية - يضمن الهيكل بهذا الشكل عملية تغذية استرجاعية متقنة حيث تدفع بموجبها جميع اللجان الفرعية تقاريرها إلى اللجنة التنفيذية، كل عبر ممثله الذي يكون عضواً في اللجنة التنفيذية. تكون اللجنة التنفيذية مسؤولة عن التأكد من حسن إدارة اللجان الفرعية ومن قدرة تلك اللجان على العناية بشؤون المجموعة، كل حسب اختصاصه.

الائتمان لشراء البذور: خطة مكوبو وا مبيغو "Mkopo wa Mbegu"

تتلقى القرى التجارية بموجب خطة الائتمان/التمويل اللازم لشراء البذور المساعدة في الحصول على بذور الخضروات الأفريقية التقليدية عبر وكلاء مواد زراعية محددین. يقوم أعضاء القرية التجارية عادة بإعداد قائمة بطلبات البذور على أن تتحقق للجنة التنفيذية للقرية التجارية من صحتها وتوافق عليها. من ثم يُرفع الطلب إلى مسؤول الائتمان في الوكالة الدولية لتنمية المزارع الذي يقوم بإعداد طلب للشراء من وكيل مواد زراعية معتمد مسبقاً. عندما يُقدم ممثل القرية التجارية طلب الشراء الموافق عليه إلى وكيل المواد الزراعية المعني، تُسلم له بذور الخضروات الأفريقية التقليدية المبينة في طلب الشراء فوراً. بعد ذلك يقدم وكيل المواد الزراعية إلى الوكالة فاتورة أسبوعية بالبذور التي تسلمها المزارعون وتُدفع له قيمتها بدون تأخير. يستوفي رسم بنسبة 1% عن كل ائتمان يتم إصداره. يضمن أعضاء القرية التجارية بعضهم البعض. يشار إلى أن عدد المستفيدين من الخطة تجاوز الـ 90% من المزارعين المستهدفين في البرنامج، وقد خصص هؤلاء جزءاً من أراضيهم لإنتاج الخضروات الأفريقية التقليدية. يتم تسديد القرض من ربح المبيعات الذي يتحقق خلال الموسم. في الشكل 3-5، شرح لأهم نواحي تدخلات التمويل المتعلقة بدخول السوق.

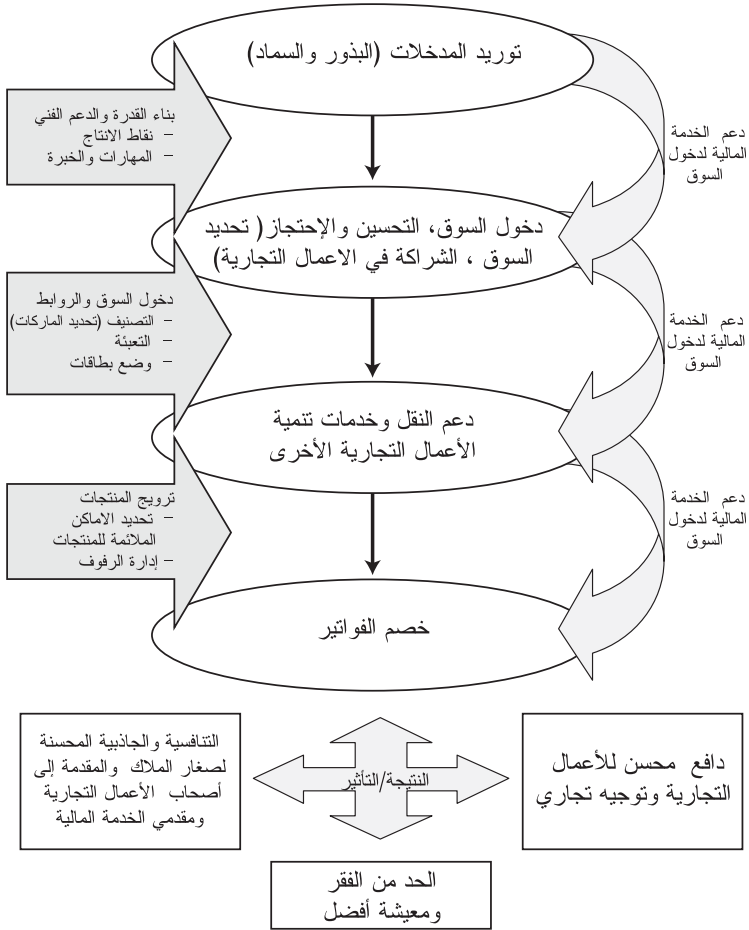
خصم الفواتير: خطة Mkopo wa soko

تم تقديم هذه الخدمة المالية إلى القرى التجارية لتمكين المزارعين من دخول الأسواق الرسمية والحيلولة دون بقائهم لفترات طويلة دون تمويل، الأمر الذي قد يدفعهم إلى ترك الأعمال التجارية.

يفضل هذه الخطة، استطاع حوالي 400 مزارعاً جديداً دخول الأسواق الرسمية والحصول على طلباتهم بشكل مستمر. عزز الصندوق التدفق النقدي إلى المزارعين، فضمن وجود مبالغ كافية في حوزتهم تمكنهم من العودة إلى أعمالهم الزراعية، وبالتالي توفير المال اللازم لتغطية المصاريف الأخرى المتعلقة بالسوق كالنقل والاتصالات.

المحفظة

يبلغ متوسط محفظة القروض الجارية لكل قرية تجارية 388 دولاراً أمريكياً. يسدّد الأعضاء قروضهم بمرونة حسب التدفق النقدي المتوفر والمتطابق مع مبيعاتهم من الخضروات الأفريقية التقليدية. لقد تم خفض مخاطر المحفظة إلى حد كبير عن طريق ربط الائتمان بمبيعات إلزامية إلى أسواق محددة وهو ما يضمن السداد بالكامل خلال 90 يوماً.



الشكل 3-5 رسم توضيحي لمسار دخول الخدمات المالية إلى السوق
المصدر: FCI (2008)

إستحداث الوظائف

يعتمد معظم المزارعين على العمل الأسري فقط والموزع على أنشطة تبدأ بالإنتاج وصولاً إلى السوق. السبب الرئيسي في ذلك هو أن مساحة الأرض المنتجة صغيرة وإنتاج الخضروات الأفريقية التقليدية لا يتطلب عمالة كثيفة.

تزايد التوفير

لقد تم إنشاء التوفير الجماعي والتسهيلات الائتمانية وتعزيزها عن طريق التدريب وتشكيل لجان التنسيق المالي في وحدة دعم السوق وعلى مستويات القرى التجارية، وكذلك عن طريق الترابط مع مقدمي الخدمات المالية، وتنشيط الخدمات المالية لدخول السوق. كما يجري تشجيع جميع وحدات دعم السوق على وضع آليات للتوفير عبر فتح حسابات بنكية باسم الوحدة وتوفير 10% من دخلها المتأتي من بيع الخضروات. أما اللجان المالية الفرعية، فهي التي تقوم بحفظ السجلات. لقد استجاب ستون بالمئة من المجموعات للدعوة إلى التوفير ويسعى بعضها إلى توفير يصل إلى 15% من ريع المبيعات. لقد أُقيمت عدة منتديات مع مؤسسات مالية لتعريف المزارعين بسلسلة من المنتجات المتوفرة. كما نظمت زيارات ميدانية أتاحت للمزارعين تبادل الأفكار مع مزارعين آخرين ممن شاركوا في خطط الائتمان.

الإرتباط مع البنوك ومؤسسات التمويل الصغير

حدد المزارعون والوكالة الدولية لتنمية المزارع عدداً من المؤسسات المصرفية ومؤسسات التمويل الصغير للدخول في شراكة مع القرى التجارية، أمثال مؤسسة كاديت—KADET Ltd وفولو الكينية Faulu وبنك الأسرة والبنك التعاوني وبنك الأسهم (equity bank) وصندوق الإقراض الكنيسي العالمي (ECLOF) وشركة تمويل الوحدة (Unity Finance).

الجدول 3-3 المبيعات التي تحققت في المواقع المستهدفة

السوق المستهدفة	المبيعات (دولار أمريكي)	المبيعات (العملة المحلية)	الأعضاء المستفيدون	القرية التجارية
				خضروات طازجة
الأسواق الرسمية	104,790	7,335,309	381	كيامبو
الأسواق غير الرسمية	203,167	14,221,707	738	كيامبو
	307,957	21,557,016	-	المجموع الفرعي
				بذور الخضروات الأفريقية التقليدية
الأسواق المحلية	2,576	108,320	361	كيامبو
الوكلاء الزراعيون	2,418	169,300	612	كيامبو
	4,994	349,620	-	المجموع الفرعي
	312,951	21,903,636		المبيعات التراكمية

وقد عُقد منتدى للشراكة في الأعمال التجارية بهدف تأسيس اتفاقيات شراكة، حضره قادة القرى التجارية وممثل عن أحد البنوك وآخر عن تعاونية التوفير والائتمان (SACCO) وممثل عن الوكالة الدولية لتنمية المزارع. يجب الإشارة الى أن المفاوضات بشأن بنود الاتفاق تجري خلال هذه المنتديات. وإشارة أيضا الى أن ثمانين في المئة من وحدات دعم السوق تعرفت على نشاطات مؤسسات التمويل عبر اجتماعات مجدولة، كما نظمت زيارة ميدانية ساهمت في شخصنة التعامل بين مقدمي الخدمات المالية والمزارعين. وقد ساعد ذلك على ربط المزارعين الأفراد بمؤسسات الإقراض الصغير، فحصل أكثر من 200 منهم على قروض من بنك الأسرة ومن شركة الوحدة للتمويل وكذلك من تعاونية التوفير والائتمان كاغوا للشاي Kagwe Tea SACCO.

مواجهة التحديات

- أعاققت حملة انتخابات 2007 والاضطرابات التي أعقبتها استمرار المشروع لشهري كانون الثاني (يناير) وشباط (فبراير) 2008.
- إن تطُّل سلسلة مشاريع القيمة المضافة لتسويق الخضروات الأفريقية التقليدية في كيامبو ونيروبي بسبب الاضطرابات التي أعقبت الانتخابات، وازدياد تكاليف النقل من بوابة المزرعة إلى السوق، أذرت بتآكل ما وفرته المجموعة.
- أعاق ارتفاع تكاليف مدخلات المزرعة، خاصة السماد العضوي والسماد الكيماوي، استغلال الخضروات الأفريقية التقليدية تجارياً بين المزارعين الذين تم حشدهم.
- أدى التضخم إلى رفع أسعار فائدة قروض المؤسسات المالية، وبذلك ارتفعت كلفة الائتمان ولم تعد تناسب الفئات في أسفل الهرم.
- أدى التدخل الكثير من الاهتمام الذي زاد بدوره الطلب على الخدمة المالية، وبذلك زادت قاعدة النفقات المالية الحالية.

الدروس المستفادة

- لوحظ أنه حينما تم اتخاذ إجراء جماعي، تحقق مجموعات المنتجين فوائد بفضل معرفة السوق للخضروات الأفريقية التقليدية على طول سلسلة القيمة. حيث أدى العمل الجماعي على مستوى الإنتاج إلى انخفاض التكلفة عبر بيع منتجات المزرعة بكميات مجمعة وتقاسم تكاليف النقل، الأمر الذي جذب جهات مستقلة.
- لقد لوحظ أيضاً أن فئات أسفل الهرم بحاجة الى خدمات مالية تصمم خصيصاً لتلبية احتياجاتهم. بإمكان المجتمعات تبني مثل هذه المنتجات المالية بسهولة عبر إظهار مفعول التدخل على مستوى المزرعة والسوق. يتحقق هذا بشكل أكثر فعالية إذا تم استخدام أسر محددة نجحت في الاستفادة من المنتج كموضوع للدراسة بهدف الوصول إلى مزارعين آخرين.

الإستنتاجات

تنمية السوق القائمة على حاجات السوق المعني بإنماء الفئات الفقيرة. يستدعي تطوير السوق لمصلحة صغار الملاك توسعاً في تعريف المنتجات التي يزداد الطلب عليها بنسبة تتراوح بين العالية والمتوسطة، فبتتاح للفقير فرصة الاحتفاظ بحصة له في السوق. يلاحظ أن المزارعين متوسطي وكبار الحجم يُرغمون صغار الملاك على الخروج من السوق. لذلك وبهدف بقاء صغار

الملاك داخل اللعبة، لا بد أن تدمج المبادرة عنصر تحديد المنتجات الذي يعطي صغار الملاك ميزة تنافسية. على سبيل المثال، الكلفة المنخفضة لإنتاج الخضروات الأفريقية التقليدية تلائم صغار الملاك الذين يستعملون سماداً حيوانياً متوفراً في مزارعهم الصغيرة .

دور العمل الجماعي في تطوير السوق لمصلحة صغار الملاك يلعب العمل الجماعي دوراً حيوياً في زيادة مشاركة الفقراء بالسوق. فالمهارات المتصلة بالدخول الاستراتيجي الجماعي إلى السوق ضرورية ومطلوبة لضمان استدامة دخول السوق ولضمان اتساق تغذية المعلومات الاسترجاعية عن السوق واستمرار الشراكة مع الجهات الفاعلة الخاصة في سلسلة القيمة. لقد نجح المزارعون المنتظمون ضمن وحدات دعم السوق في حيازة مهارات مهنية في الأعمال التجارية جعلت أصواتهم مسموعة على طول السلسلة وفي السوق.

الخدمات المالية المدمجة أو المشمولة في حلقات السوق. لا زال المزارعون من صغار الملاك في وضع سيء بسبب نمط التوفير والائتمان القائم الذي يعيق حصول أصحاب الدخل الموسمي على الائتمان. إلا أن مبادرة الوكالة الدولية لتنمية المزارع التي تدمج الخدمات المالية في حلقات السوق عبر نموذج الخدمات المالية لدخول السوق، أثبتت أن الائتمان كمنتج منفرد لا يزيد الدخل بالضرورة، لكن الائتمان المقترن بدخول السوق يزيد الدخل الريفي ويسهم في زيادة التوفير الريفي وفي خفض مستويات الفقر.

مراجع دراسة الحالة

- Morimoto, Y. and Maundu, P. (2006) Rediscovering a Forgotten Treasure, International Plant Genetics Resource Institute (IPGRI), Rome.
- Mumbi, K., Karanja, N., Njenga, M., Kamore, M., Achieng, C., and Ngeli, P. (2006) Viable Market Opportunities and Threats for Urban and Peri-Urban Farm Concern International, Urban Harvest and International Potato Center Nairobi.

الفصل الرابع أدوات تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي

نظرة عامة على المنتج

توجد عدة طرق لتصنيف الأنماط ووصف مختلف طرق التمويل والأدوات الممكن استعمالها. يذكر (Wenner, 2006) مثلاً أن الأنماط الرئيسية لتمويل سلسلة القيمة هي: التمويل التجاري والمعاملات المضمونة وإدارة المخاطر وأدوات التحسين المالي. اخترنا هنا تصنيف الأنماط على نحو مختلف، حسب الاستخدام العملي لمختلف الآليات التي نصفها هنا بتفصيل أوسع. لذلك فإن هذا الفصل من الكتاب سوف يُنظم الأدوات حسب تمويل المنتج وتمويل الذمم وضمان الدين برهن الأصول وتخفيف المخاطر والتحسينات المنظمة، كما يقدم وصفاً مفصلاً للمنتجات الأكثر رواجاً.

لا بد أيضاً من القول أن استخدام المفاهيم أو المصطلحات يختلف نوعاً ما من بلد إلى آخر أو حتى من قطاع إلى آخر. فقد نستخدم في بعض السياقات تعبيراً قانونياً دقيقاً، ولكن استعمال المصطلحات في المجال الزراعي كثيراً ما ينطوي على معنى أوسع ويُطبق في مجال أوسع. وقد استعمل هذا التطبيق الموسع ضمن الأوصاف الواردة أدناه.

يقدم الجدول 4-1 لمحة عامة موجزة عن أدوات تمويل سلسلة القيمة – أنواع الائتمان التقليدية والنماذج الأكثر تطوراً وتعقيداً التي تستخدم في بيئة السلاسل والأنظمة المالية الأوثق اندماجاً. ليست كل هذه الأدوات صالحة لاستخدام الموردين والتجار المتعاملين مع صغار المزارعين – هناك الكثير مثلاً من وسائل إدارة المخاطر التي يكون استخدامها أفضل من الناحية العملية بالنسبة للصناعات الزراعية ولبناعي الجملة. على كل حال، تستطيع هذه الأدوات "المتطورة" تثبيت الأسعار وتقليل المخاطر و/أو تخفيض تكلفة التمويل، وتعود بالفائدة على المشاركين على امتداد سلسلة القيمة.

تمويل المنتج

إن أكثر أنواع تمويل سلسلة القيمة شيوعاً هو التمويل المتعلق بالتجارة. في أغلب الأحيان يكون واحداً من اثنين: (1) مبيعات ممولة مسبقاً حيث يحصل المزارعون على إئتمان من الموردين الذين يبيعون مدخلات المزرعة. (2) «دفعات مقدمة» يدفعها المشترون الذين يشترون إنتاج المزرعة. لقد درج استعمال مختلف أنواع وأدوات تمويل المنتجات على مدى قرون، وغالباً ما يأتي مثل هذا التمويل بشكل عيني، كالبيور والأسمدة مثلاً.

ليست كل أدوات تمويل الإنتاج الوارد وصفها في الأجزاء التالية بجديدة، بل الجدير بالملاحظة هو الطريقة التي تستطيع بها مبادرة سلسلة القيمة الزراعية البناء على وتحسين هذه الأدوات، بسبب روابط السلسلة القوية، وتوافر معلومات ووسائل اتصال محسنة وتكنولوجيات أخرى موجودة هذه الأيام. إن تسميات أدوات تمويل المنتجات الأربعة الوارد وصفها ليست مهمة بحد ذاتها، وقد استخدمت لوصف طريقة تمويل معينة. ولكل تسمية قواسم مشتركة واستخدامات مختلفة. تنشأ إلى حد كبير من الدافع أو اللاعب الرئيسي في التمويل.

الجدول 4-1-وصف أدوات تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي

الأداة	وصف موجز
(أ) تمويل المنتجات	
1. إئتمان التاجر	يدفع التجار إلى المنتجين سلفاً تسدد وقت الحصاد، وعادة ما تكون بشكل عيني. يسمح هذا الترتيب للتجار في الحصول على المنتجات ويوفر للمزارع المبالغ النقدية التي يحتاجها (لدفع تكاليف المزرعة والمعيشة) ويضمن له بيع منتجاته. بالإمكان أيضاً تقديم التمويل للتجار، ولكن على نطاق أضيق في اتجاه علوي ضمن السلسلة، حيث يسلم التاجر المنتجات إلى المشتريين على أن يكون الدفع مؤجلاً.
2. إئتمان مورد المدخلات	يُسلف مورد المدخلات إلى المزارع (أو إلى آخرين في السلسلة) مدخلات زراعية يُدفع ثمنها وقت الحصاد أو في موعد آخر متفق عليه، وتدمج تكاليف (الفائدة) الائتمان عادة مع الثمن. علماً أن إئتمان موردي المدخلات يُمكن المزارعين من الحصول على المدخلات وفي نفس الوقت يزيد مبيعات الموردين.
3. إئتمان تصدره شركة التسويق	تقوم شركة التسويق أو التصنيع أو شركة أخرى بتقديم إئتمان نقدي أو عيني إلى المزارعين أو التجار المحليين أو أصحاب مشاريع آخرين ضمن سلسلة القيمة. ويكون التسديد في أغلب الأحيان عينياً. بإمكان المشتريين الذين يشترون من المنتجين الحصول على المنتجات وتثبيت الأسعار، وفي مقابل ذلك يحصل المزارعون والآخرون في السلسلة على القروض والإمدادات ويؤمنون سوقاً لبيع منتجاتهم.
4. التمويل الذي تقدمه شركة كبرى	تقدم شركة كبرى التمويل المباشر إلى أصحاب المشاريع في سلسلة القيمة، بمن فيهم المزارعون، أو تعقد اتفاقيات بيع تتيح الحصول على التمويل من مؤسسات تشكل طرفاً ثالثاً. يوفر تمويل الشركة الكبرى للمزارعين الأموال والمساعدة الفنية ويُمكنهم من دخول السوق، كما يضمن حصول الشركة على منتجات جيدة في المواعيد المناسبة. مع الإشارة إلى أن هذا النوع من التمويل يأتي غالباً على شكل عقد زراعي تنص إحدى فقراته على إعادة الشراء (أن يشتري البائع ما كان قد باعه).
(ب) تمويل الذمم	
5. تمويل الذمم التجارية	يعطي البنك أو جهة تمويل أخرى سلفة (بضمانة) إلى شركات أعمال زراعية (شركة توريد أو تصنيع، أو شركة تسويق وتصدير) على حسابات ذمم أو طلبات شراء مؤكدة موجهة إلى منتجين. يأخذ تمويل الذمم بعين الاعتبار قوة المشتري الشرائية وموعد التسديد.

الأداة	وصف موجز
6. بيع الذمم	بيع الذمم هو عبارة عن صفقة مالية تبيع بموجبها شركة أعمال تجارية حساباتها الدائنة أو عقود بيع البضائع بسعر مُخفض إلى وكالة متخصصة تدعى ممول انتاج (Factor). تدفع هذه الوكالة الثمن إلى شركة الأعمال التجارية وتطرح منه خصم بيع الذمم على أن تُحصّل الذمم عند استحقاقها. يسرع بيع الذمم دورة رأس المال العامل، ويرفع درجة الحماية من مخاطر الائتمان، كما يحسن مسك دفاتر حسابات الذمم وخدمات تحصيل الفواتير. تفيد هذه العملية في تمويل المدخلات أو مبيعات الناتج المصنعة والناتج الخام التي تباع إلى مشترين موثوقين.
7. شراء الذمم	تشتري وكالة متخصصة بالخصم التجاري من مصدر معين ذمماً تنص عليها مستندات قابلة للتداول بحرية (مثل خطابات اعتماد مضمونة بلا قيود وكمبيالات صرف حسب الطلب) بسعر مُخفض، فيتحسن بذلك التدفق النقدي للمصدر، وتتحمل تلك الوكالة جميع المخاطر المتعلقة بالذمم.
ج) رهن أصول عينية كضمان للدين	
8. إيصالات المستودعات	يتسلم المزارعون أو أصحاب مشاريع آخرون في سلسلة القيمة المضافة إيصالاتاً من مستودع معتمد يمكن استخدامه كضمان لقرض يؤخذ من مؤسسة تمويل تشكل طرفاً ثالثاً، وذلك عن طريق رهن بضائع تُحفظ في مستودع خاضع لرقابة مستقلة. تضمن مثل هذه الأنظمة جودة المخزونات وتُمكن البائعين من الاحتفاظ بالمخزونات، كما تتيح لهم فرصة البيع بسعر أعلى خارج الموسم أو في وقت لاحق.
9. اتفاقيات إعادة الشراء (repos)	يتسلم المشتري سندات على أنها ضمان ويوافق على شرائها في تاريخ لاحق. تُخزن السلع لدى مديري ضمان معتمدين يُصدرون إيصالات تنص على شروط شراء متفق عليها. تتضمن اتفاقيات إعادة الشراء التزاماً بإعادة شراء ما تم بيعه. لذلك تستخدم الشركات التجارية تلك الاتفاقيات للحصول على المزيد من التمويل وبسعر أرخص بفضل ذلك الضمان.
10. عقد إيجار تمويلي (عقد استئجار مع خيار الشراء)	شراء بالدين مصمم على شكل عقد إيجار يتضمن اتفاقاً على البيع ونقل الملكية فور تسديد المبلغ بالكامل (عادة على دفعات مع الفائدة). يحتفظ الممول بملكية البضائع المذكورة إلى أن يتم دفع المبلغ بالكامل مما يجعل استرداد البضائع سهلاً في حال لم يتم الدفع، وينتج في الوقت نفسه لأصحاب أعمال التجارة الزراعية وللزارعين استخدام وشراء الماكينات والسيارات وبيع أخرى عالية السعر دون الحاجة إلى الضمان الذي تتطلبه عملية الشراء في حالات خلاف ذلك.

الأداة	وصف موجز
	د) منتجات تخفيف المخاطر
11. التأمين	تستخدم منتجات التأمين لتخفيف المخاطر عن طريق تجميع الدفعات المنتظمة التي يدفعها العملاء ودفع تعويضات إلى المتضررين من الكوارث. يتم إعداد جداول الدفع طبقاً للمعلومات الإحصائية عن وقوع الخسائر، والتخفيف من وقع الخسائر التي تسببها الكوارث الطبيعية والنكبات الأخرى على المزارعين وغيرهم ضمن سلسلة القيمة.
12. العقود الأجلة	العقد الأجل هو اتفاقية بيع تعقد بين طرفين لشراء/بيع أصول بسعر معين في تاريخ محدد يتفق عليه وقت البيع. تتيح العقود الأجلة وضع أسعار تشمل التحوط للمخاطر، كما يمكن استخدامها كضمان للحصول على ائتمان.
13. العقود المستقبلية	العقود المستقبلية هي عقود آجلة (راجع الوصف الوارد أعلاه) يتم توحيد أنماطها بهدف تداولها في بورصات العقود المستقبلية. يسهل توحيد الأنماط للتداول الفوري عبر بورصات السلع. وتتيح العقود المستقبلية التحوط لتقلبات الأسعار كما تُمكن الشركات التجارية من موازنة مخاطر أسعار المشتريات المستقبلية وموازنتها مع المبيعات المستقبلية.
	هـ) تحسين القيمة المالية
14. أدوات التوريق المالي	يتم تجميع السيولة النقدية المنتجة للأصول المالية وتحويلها إلى سندات تباع إلى المستثمرين. يوفر هذا تمويلاً قد لا يتوفر لأصول أصغر حجماً أو أقصر أجلاً وهو يشمل أدوات، مثل التزامات الدين المضمون، ويخفض في الوقت نفسه تكلفة تمويل الأصول المتوسطة وطويلة الأجل.
15. ضمانات القرض	تقدم ضمانات القرض الزراعي من قبل طرف ثالث (خاص أو عام) لزيادة جاذبية التمويل من خلال التقليل من مخاطر الإقراض. تستخدم الضمانات عادة مقرونة بأدوات مالية أخرى، ويمكن الحصول عليها من مصادر خاصة أو عامة بدعم زيادة الإقراض للقطاع الزراعي.
16. التمويل المشترك	التمويل المشترك هو نوع من تمويل حق الملكية مشترك بين شركاء أو مساهمين من جهات خاصة و/أو عامة. يخلق التمويل المشترك فرصاً للملكية المشتركة والعائدات والمخاطر المشتركة. وغالباً ما تكون لدى الشركاء موارد تكميلية للحصول على المساعدة الفنية والطبيعية والمالية وموارد لدخول السوق.

إئتمان التجار

انتان التجار هو نوع من التمويل ينتشر في سلاسل القيمة في القطاع الزراعي غير الرسمي والمجزأ حيث يلعب التجار وأحياناً المزارعون التجار دوراً حاسماً في مثل هذه الأنظمة خاصة في ربط المزارعين مع الأسواق وتزويدهم في الوقت نفسه بالمال اللازم للحصاد والمدخلات وبعض الاحتياجات الأخرى كالحالات العائلية الطارئة. وفي كثير من الحالات لا يملك التجار الذين ينتمون إلى المجتمع الريفي رأس المال أو وسائل النقل فقط، بل أيضاً وهذا الأهم لديهم دراية تخصصية بالأسواق واتصالات تمكنهم من دخولها. لذلك يتمكن هؤلاء من إعطاء سلف مالية بضمان أن يسلم المحصول بعد الحصاد إليهم لبيعه ثانية بسعر يتفق عليه عند التمويل. وتتعدد مصادر الأموال التي يستخدمها التجار المحليون – من مالهم الخاص أو من تمويل يحصلون عليه من البنوك أو من بائعي الجملة، و/أو من عملهم كوسطاء لمُصنعين وبائعي جملة يعطونهم سلفاً مالية لشراء الإنتاج من المزارعين. إن دور التاجر في تقديم التمويل، لا سيما لصغار المنتجين، دور مهم ومعروف جداً. والمعروف أيضاً لكن بنسبة أقل هو الضغط الذي يواجهه التجار لتلبية احتياجات تمويل نشاطات ما بعد الإنتاج وحل مشكلة التأخر في تسديد المستحقات والشائعة بين المشتريين. يواجه التجار، كما هو مبين في الإطار 4-1، طلبات عديدة تستدعي استخدام المتوفر من رأس مالهم المحدود، مما يؤثر سلباً على الكفاءة التشغيلية.

في البلدان العديدة التي تنفق على بورصات عاملة في السلع، كثيراً ما يضع التاجر أسعار مضاربة دون أن يكون مطلعاً على أسعار السوق أو مدى جودة البضاعة في وقت التسليم. حيث يعرض التاجر أسعاراً متدنية بغية تخفيف المخاطر التي قد تواجهه (إذ قد يكون أعطى سلفاً ائتمانية لعشرات أو مئات المزارعين)، وهذا لا يخدم مصالح المزارعين. تخلق استراتيجية التاجر هذه إحساساً لدى الناس بأن التاجر غشاش ومستغل لهم، لذلك نادراً ما يلقي الدعم من الفاعليات التنموية. تشكل المبادرات العديدة الخاصة بالتجارة الحرة والتي تدعم صغار المنتجين، أمثلة هامة عن نماذج التجارة البديلة التي كثيراً ما تتعمد إلغاء دور التاجر كوسيط لتأمين ما يعتبر صفقة أفضل للمنتجين.

الإطار 4-1 قدرة وتنافسية صغار المزارعين في كينيا

يتاجر برنارد ماينا من كينيا في الفاصوليا الفرنسية التي يشتريها من صغار الملاك بمعدل 30 طناً في الأسبوع في الوقت الحاضر. وبمعاونة السنة والعشرين موظفاً لديه، يستطيع أن يبيع ما قيمته خمسة ملايين شلن كينيا من الفاصوليا الفرنسية في الشهر، كما يبيع ما قيمته مليوني شلن كيني من البندورة الطازجة شهرياً. من أهم التحديات التي تواجه مشروع برنارد تتمثل في دفع السلف وفي المعدات والنقل، بالإضافة إلى خسائر ما بعد الحصاد الناتجة عن عدم توفر غرف مبردة.

المصدر: (2007) Minae and Khisa

يرجع سبب تواجد التجار منذ وقت طويل إلى الخدمات الحيوية التي يقدمونها إلى المزارعين والارتباط مع السوق والتمويل وما يتصل به من خدمات (معلومات عن طلبات السوق، مثلاً) – لذلك، فإن فهم دور التجار وتمويلهم ينطوي على إمكانية توفير معلومات حيوية للخدمات المالية وغير المالية المستدامة، لا سيما في المناطق التي تتواجد فيها جمعيات للمزارعين رسمية وضعيفة. لقد نوه أكين وفرايز (Akin و Fries, 2004) إلى ميزات انتان التجار المتمثلة بسرعة تقديم الائتمان والمساعدة الفنية وشروط ضمان محدودة إن وجدت. ويرى غيرهم أمثال فورلي وآخرين (Vorley et al, 2008) أن ارتباط السوق عبر التجار يوفر شبه تعاون بين المزارعين يمكن أن يشكل لبنة في بناء هيكل له صفة رسمية أكبر.

الإطار 2-4 تمويل التجار في أمريكا اللاتينية

تؤكد الدراسات التي أجرتها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة الفرضية القائلة إن التجار يمولون أعمالهم من مجموعة من المصادر، مع وجود فرق كبيرة بين البلدان. تأتي حصة المالك كما هو مبين أدناه على قمة القائمة، فهي تساوي 40 إلى 80 في المئة من المجموع. يأتي في المرتبتين الثانية والثالثة التمويل الذي يقدمه الوكلاء في سلسلة القيمة في القطاع الزراعي التي تتراوح نسبته بين 10 إلى 30 في المئة. يشبه هذا إلى حد كبير التمويل المؤسساتي المتوفر لهذه المشاريع والذي ترتفع نسبته كما هو واضح أكثر في بعض البلدان، مثل كوستاريكا. هناك مصدر مهم جداً لتمويل التاجر في الإكوادور وبيرو وهو المرابون، الذين تصل نسبتهم إلى 20 في المئة. وهناك حالة مماثلة في آسيا.

مصادر رأس المال العامل	النسبة المئوية من إجمالي التمويل
حصة المالك	80 - 40
العلاقات التجارية في السلسلة الزراعية	30 - 10
التمويل المؤسساتي (مهم في كوستاريكا)	30 - 10
المرابون (مهم في الإكوادور)	20 - 10
العائلة والأصدقاء	1 - 0

يمكن استعمال هذه النتائج في الإجراءات السياسية، لكن قبل ذلك يجب مراعاة صفات وبنية السلاسل المعنية في بلدان مختارة بدقة. أول نقطة مهمة في الموضوع هي طبيعة السلسلة نفسها وبشكل خاص ما مدى غير رسميتها حيث تنتشر في الإكوادور وبيرو السلاسل الزراعية غير الرسمية، وقد دلت الدراسات على أن 25 في المئة من المعاملات التي تجري في بيرو هي غير رسمية، علماً أن السلاسل في هذين البلدين مجزأة. في بيرو وحدها مئات الآلاف من المنتجين، وحوالي 1,000 طاحونة أرز، وحوالي 60,000 مستودع أرز خلافاً للسلاسل في الأرجنتين والبرازيل التي تزداد كثافة وتكاملاً. كل هذه صفات مهمة خاصة أن المشتركين في السلاسل غير الرسمية، كما يبدو أصغر وإمكانية حصولهم على التمويل أقل. المنتجون في الأرجنتين والبرازيل صغار، لكنهم أعضاء في حركات تعاونية قوية ويساهمون عادة في أنظمة رسمية، حيث تستأثر تجارة التجزئة الحديثة بحصة من السوق سريعة النمو.

ختاماً بينت الدراسات أنه بإمكان التجارة الصمود من دون تمويل مؤسساتي كاف أو من دون أنواع أخرى من التمويل، لكن نموها يتباطأ. استفادت مؤسسات التمويل الصغير وبعض البلدان من الدروس، فبدأت تستجيب لمطالب التجار الزراعيين، وهي تعرض الآن تمويلًا بمبالغ مرنة وخطوط ائتمان وأنواع بديلة من الضمانات ومنتجات مالية أخرى، بالإضافة إلى مكاتب قريبة من التجار.

المصدر: (Quiros (2007); Galvez (2006b); Shepherd (2004)

ويتلقى التجار بدورهم تمويلًا من شركات أعمال تجارية أخرى داخل سلسلة القيمة، مثل أصحاب الطواحين والمصنعين الذين يمولون بدورهم من بائعي جملة أو مصدرين موجودين في مراحل متقدمة من السلسلة امتداداً من الإنتاج إلى التسويق. في حين تبدو سلاسل الاتفاقيات التي تشمل تجاراً ريفيين غير رسمية، لا تدرج الأنظمة المدمجة والمهيكلت عادة دوراً للتاجر. تبحث الحالة الواردة في الإطار 2-4 حول تمويل التاجر في أمريكا اللاتينية كيفية تمويل هؤلاء لعملياتهم وتجارتهم مع صغار المنتجين.

إن أكثر أساليب التمويل فعالية للمقترض في جميع أنحاء العالم يتمثل في إمكانية فتح حساب خطوط ائتمان يستطيع السحب منها عند الحاجة، سواء أكان ذلك التمويل لتجار التصدير أو للتجار المحليين. والتوقيت أمر حيوي بالنسبة لتمويل التجارة. إن زيادة توفر التمويل الذي يمكن الحصول عليه ببسر عند الحاجة، يسمح بتدفق المزيد من الأموال إلى سلسلة

القيمة لا يستفيد منه التجار فقط، بل أيضاً الأطراف المنتشرة على طول السلسلة القادرة على تلقي المزيد من التمويل إذا لزم الأمر، وبالتالي احتمال الحصول على أسعار أعلى بسبب خفض مستوى تقنين أو تخصيص النقد المتوفر لدى التجار.

وبوجه عام يشكل تمويل التاجر لمقاربة تمويل سلسلة القيمة واحد من عدة طرق للتمويل، وينبغي فهم دوره من وجهة نظر الطرف المعني كما هو مبين في الجزء التالي.

إئتمان مُورد المدخلات

إن ائتمان مورد المدخلات شأنه شأن ائتمان التاجر، هو نوع رائج من التمويل العيني الذي يقدم إلى المزارعين على جميع المستويات ضمن نظام غير رسمي مجزء في سلاسل قيمة وثيقة الترابط في البلدان النامية وفي البلدان المتطورة. يساعد إئتمان مُورد المدخلات المزارعين من الاستفادة من التدفق النقدي للحصول على الإمدادات أو حتى على المعدات لاستخدامها لأغراض الإنتاج في الأوقات المناسبة. يقدم الموردون هذه الخدمة لما يمثله الإئتمان من أداة تسويق أساسية تزيد رواج مدخلاتهم وبضائعهم. رغم ذلك فإن التمويل يؤدي إلى استنزاف التدفق المالي لأعمالهم التجارية، فيعرضون في غالب الأحيان خصومات نقدية لتعزيز ذلك التدفق وتخفيف مخاطر التخلف عن التسديد في المستقبل. تمول المدخلات الزراعية الرئيسية عادة من مورديها، وهي البذور والسماد والمواد الكيماوية المستخدمة في الزراعة والمعدات والوقود. بدوره يمكن للمُورد الحصول على تمويل بواسطة قروض مضمونة بفواتير بناء على قوة المبيعات وسجلات التسديد. مع ذلك قد يكون التحصيل وإدارة الحسابات مهمة صعبة. ونظراً لقيود التمويل المفروضة على الموردين والقيود التي تواجههم في ضمان التسديد، يزداد ائتمان مُوردي المدخلات بطريقة غير مباشرة عبر علاقة ثلاثية يُيسر فيها مُورد المدخلات التمويل بواسطة مؤسسة مالية ليتمكن المشتري من الدفع إلى المورد. الميزة في هذه الممارسة أنها تدع الكيانات المالية تتدبر أمر التمويل مستخدمة خبرتها وما لديها من أنظمة مناسبة للقيام بذلك (Miller, 2007)، كما أنها تُحرر الأموال لأستخدامها في زيادة المخزونات.

يُبنى ائتمان مُورد المدخلات على أساس العلاقة بين الأطراف، إذ يفضل الموردون والمشترون تقديم المدخلات إلى بائعي تجزئة محليين أو إلى مزارعين يعرفونهم منذ مدة طويلة. يُعطي التمويل العيني مباشرة إلى بائعي التجزئة برسم الأمانة أو على أساس العمولة. ينجح هذا الأسلوب مع العملاء الثابتين، لكنه قد يكون مصدر مشاكل لسواهم. ويكون أشد خطورة في حال تقديم المدخلات إلى المزارعين، إذ قد تُستخدم المنتجات في مزارعهم فيصعب استردادها إذا هلك المحصول أو حدث تعثر آخر.

من ميزات تمويل المُورد أنه قد يخفض تكلفة المعاملات على المزارع لأن الفائدة مشمولة بالسعر والتعامل بالأوراق والمستندات قليل جداً، كما أن المبيعات مضمونة. إلا أن هذا المسار يربط المزارع بمُورد واحد معين فلا يستطيع استغلال عروض في السوق قد تكون أرخص أوفر. أما بالنسبة للمُورد نفسه فإن ائتمان ييسر المبيعات. لأنه غالباً يعرف المزارعين، وبالتالي يعرف من يختار ليقدم لهم الإئتمان، الأمر الذي يحد من المخاطر. إلى ذلك، فإن لموردي المدخلات مصلحة مضمونة في تقديم النصيحة الفنية إلى عملائهم، إذ أنهم يعتمدون على نجاح المزارع وجدارته الائتمانية، مما يساعد على تعزيز روابط سلسلة القيمة.

نظراً إلى ضعف القطاع الخاص وسلاسل القيمة، يلعب موردو المدخلات، وإلى حد أقل التجار ومصنعو المنتجات الزراعية وشركات التجارة الزراعية، الدور الأهم في تمويل المزارعين في

ماينمار. في الماضي كثيراً ما اعتبر انتمان مُورد المدخلات وانتمان التاجر الخيارين الوحيديين أمام المزارعين وما زالوا. لكن بالرغم من أهميته، قد يواجه انتمان مُورد المدخلات معوقات بسبب نقاط ضعف في السلسلة، كما تبين حالة ماينمار في الإطار 4-3، .

يستند الحصول على التمويل الكافي غير المكلف الى الخدمات المالية المتوفرة في البلد والى متانة سلسلة القيمة. ومع أن الصناعات الزراعية في بعض القطاعات في ماينمار تعتبر قوية، إلا أن هذه العوامل تحد دورها من تمويل السلسلة. وكذلك هو الحال في أفريقيا أو أوروبا الشرقية وفي آسيا الوسطى، حيث يشكل السماد مُخلاً حيوياً. إن عدد قليل من بائعي السماد بالتجزئة يملكون ضماناً تقليدياً كافياً لرهنه مقابل تسديد قروض رأس المال العامل، علماً أن البنوك في كثير من الأحيان لا تقبل السماد كضمان للقروض. مع الإشارة إلى أنه من دون روابط مالية مع المستوردين أو المصدرين الأجانب القادرين على تمرير انتمان إمدادات المدخلات إلى بائعي التجزئة، يُمنع بائعو السماد من العمل على نطاق واسع أو من الاستفادة من خفض التكاليف عبر وفرة الحجم في النقليات والتخزين. أما بالنسبة لبائعي السماد بالتجزئة الموجودين في مستوى أعلى ضمن سلسلة القيمة، فإن التحديات الكبيرة لا تتوقف فقط على تعزيز الحصول على الائتمان، بل أيضاً على تنمية القدرة على إدارة مبيعات المدخلات بالدين في منأى عن مخاطر التأخير في تسديد مستحقاتهم.

الإطار 4-3 انتمان لتوريد المدخلات في ماينمار

تظهر تجارب نموذج التمويل لسلسلة القيمة في القطاع الزراعي في ماينمار أن التمويل عامل مهم في تنمية سلاسل القيمة الزراعية. فبالرغم من بيع القطاع الخاص المدخلات إلى المزارعين بالدين، نادراً ما يكون انتمان المورد وحده كافياً، لأن هذه الشركات نفسها تنقصها الأموال الكافية، علماً أنها تحتاج إلى تمويل يصعب الحصول عليه. وهي، لغاية استرداد إيرادات المبيعات بسرعة، تفضل البيع نقداً على بيع المدخلات إلى المزارعين على أساس الدفع الأجل. لذلك فإن بائعي المدخلات الزراعية بالتجزئة في ماينمار يعرضون البيع على أساس الدفع الأجل بفائدة مرتفعة مما يؤدي إلى تضخم في الأسعار بالنسبة للمزارعين. يستفيد المزارعون على الأقل من توفر البيع لهم بالدين لكن ذلك يكون أكثر تكلفة عليهم.

بما أن التمويل يشكل عقبة للمزارعين وللموردين الذين يبيعون المدخلات الزراعية، تنشأ حاجة إلى المزيد من التمويل داخل السلسلة. والمزيد من التمويل مطلوب أيضاً في مراحل متقدمة من السلسلة، لكن قدرة البنوك المحدودة جداً في المناطق الريفية وطبيعة سلسلة القيمة المجزأة تحول حالياً دون توفير هذا التمويل.

المصدر: (Myint (2007).

وهناك تحدٍ آخر في بعض البلدان، يتمثل في عدم وجود موردي مدخلات لسد احتياجات المنتجين في مناطقهم، علماً أن هؤلاء يشكلون عنصراً حيوياً لتنمية سلسلة القيمة. يلاحظ على سبيل المثال أن إيجاد موزعين للمواد الزراعية في أفريقيا أمر ضروري لسرعة حصول صغار الملاك على مدخلات زراعية جيدة، وهو ما تركز عليه مبادرات التنمية، كالمشاريع التي قامت بها مؤسسة روكفيلر (Rockefeller Foundation). (البنك الدولي، 2008).

أعدت مؤسسة براك كما تقدم مبادرة جديدة بالإهتمام خاصة بإمدادات المدخلات والائتمان عن طريق إنشاء أعمال توريد تجارية وروابط مع موردين خارجيين، وذلك بهدف تقديم خدمات المدخلات المطلوبة ومن ثم إعطاء قروض للمزارعين لشراء البضائع التي يحتاجونها.

بخلاف براك فإن العديد من موردي المدخلات هم أصحاب مشاريع صغيرة بأموال وإمكانيات محدودة، تعتمد قدرتهم على إعطاء التمويل إلى حد كبير على قوة سلسلة القيمة وروابطها. فإذا كانت الروابط قوية، توفرت الفرص لتخفيف مخاطر التسديد عبر ترتيبات مباشرة مع مشتري

منتجات العملاء، وكذلك الفرص للاقتراض التي تعتمد على قوة الذمم. على أية حال يجب مقابلة الفوائد التي يجنيها كل طرف بالأضرار التي تلحق به، كما هو مبين في الإطار 4-4.

الإطار 4-4 انتمان مورد المدخلات في بنجلاديش

لاحظت مؤسسة براك (BRAC) أن توريد مدخلات جيدة في المواعيد المناسبة عامل مهم يؤثر على عائدات المشروع وعلى إسهامها في تخفيف الفقر. وبما أن المدخلات التي توردها المصانع المحلية و/أو الحكومة لصالح المشاريع المختلفة ليست كافية كما ونوعية، قررت براك إنشاء مشاريع لتوريد المدخلات أسهمت في تحسين دخول عملائها الذين يتلقون منها القروض الزراعية الصغيرة، وكذلك في تحسين قدراتهم على التسديد. توفر مشاريع براك، التي تدعم تجارة الدواجن والمواشي والزراعة والأسماك والمحاصيل البستانية، المدخلات الضرورية إلى عملائها وإلى أصحاب المشاريع الصغيرة سعياً منها إلى تعزيز وضمان أقصى حد من العائدات الرامية إلى توسيع مشروعاتهم. لكل برنامج ثلاثة عناصر، هي: (1) التوسع. (2) إنتاج المدخلات وتصنيعها. (3) التوزيع/التسويق، مما يوفر مجموعة من حزم الدعم لمختلف فئات المزارعين في القطاع الزراعي في بنجلاديش. تقدم براك دعماً زراعياً قوامه التدريب وتوريد المدخلات وائتمان المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والمساعدة الفنية.

المصدر: Saleque in Dugal (2009).

إئتمان شركة التسويق

يعرض المشترون الممثلون في مؤسسات مثل شركات التسويق والتصنيع، تمويلاً على طريقة تمويل التاجر على مستوى المزرعة. فبينما يميل التجار إلى العمليات الصغيرة أو يعملون كوسطاء بين المزارعين والشركات الموجودة في مراحل متقدمة من السلسلة، تقوم الشركات المذكورة بأعمال كبيرة لحسابها الخاص. مع الإشارة إلى أن هذا النوع من الائتمان يمكن تقديمه مباشرة إلى المزارعين ومؤسسات المزارعين والتجار المحليين، بالإضافة إلى استخدامه من قبل شركات أكبر حجماً لتمويل شركات تصنيع وتسويق محلية. يتميز هذا التأمين عن تأمين الشركات الرئيسية وتأمين الزراعة التعاقدية، كما سنبين في الجزء التالي، في أنه لا يشكل بالضرورة جزءاً من سلاسل القيمة المتكاملة، لكنه أسلوب لتأمين المشتريات، أو ربما طريقة لتحفيز العملاء والتجار الموالين.

إن تمويل شركات التسويق أو الأنواع الأخرى من ائتمان المشتري تحفزه عادة احتياجات الشركة الموجودة في مرحلة متقدمة من السلسلة إلى المنتج للإيفاء بالتزامات المبيعات أو لاستخدام كامل قدرتها التصنيعية أو الصناعية. وغالباً ما تقوم بين الشركة وبين المنتجين أو مجموعات المنتجين علاقات مستقرة. وربما كان من الأجدى لهذه لمجموعات العمل مع شركات تسويق لأنها مطلعة بشكل تام على السوق وتملك خيارات تسويق أكثر، وقد تكون أفضل في كثير من الأحيان. وبالإضافة إلى ذلك فيإمكان شركات التسويق غالباً تأمين أسعار آجلة لبيع سلعها، فيكون لديها إذاً أساس مضمون لتحديد أسعار المنتجات التي تعرضها على التجار أو المنتجين. إن لتمويل التسويق أهمية كبيرة في جميع أنحاء العالم، ويشكل في أحيان كثيرة المورد الرئيسي لتوفير المال لشراء السلع، علماً أن الأدوار النسبية التي يلعبها تمويل التسويق تختلف باختلاف المنطقة والسلعة.

إن التمويل ضمن شركات التصنيع والتسويق قد يكون في أعلى أو أسفل السلسلة، وكثيراً ما تتقيد قدرات هذه الشركات بمدى تأمين التمويل لنفسها. لذلك من الطبيعي أن تتلقى التمويل من بعض العملاء الذين تشتري منهم، فيسلمونها المنتجات على أن تدفع لهم في موعد لاحق يتفق عليه.. ويكون ذلك غالباً بعد مدة لتتمكن من بيع المنتجات التي تسلمتها أو البضائع التي تصنع من تلك المنتجات.

قد تمول الشركة عملاءها مباشرة أو ربما فضل هؤلاء التعامل مع بنك أو مؤسسة مالية أخرى

تدفع المال، ويكون التحصيل دلالة على استلام المنتج. يعطي مثال الصبار في المكسيك، المبين في الإطار 4-5، وصفاً دقيقاً للتمويل الذي يقدمه البنك إلى المزارعين بطريقة غير مباشرة عبر شركة تصنيع.

الإطار 4-5 التمويل الذي يقدمه المصنعون إلى مزارعي الصبار في المكسيك

الصبار مادة خام يزرعها المزارعون من صغار الملاك، وهي إحدى المكونات الأساسية في إنتاج التكيلا (مشروب كحولي مكسيكي). يمثل إنتاج الصبار مثلاً مهماً على سلسلة مشاريع القيمة المضافة، إذ أنه عملية معقدة للغاية مقارنة بالسلع العادية التي تنتجها المزرعة. زراعته دورية بامتياز، يمارسها صغار المزارعين الذين لا يحصلون إلا على نسبة قليلة من التمويل الرسمي ويواجهون تقلبات شديدة في الأسعار. ونظراً لذلك فمن الصعب أن يغامر أي بنك على تحمل مخاطر تمويل مزارع الصبار، لكنه قد يبدي استعداداً للنظر في الموافقة على تمويل أحد منتجي التكيلا إذا كانت الغاية من القرض تمويل مزارع لمدة ست سنوات، مع تحمل مخاطر ذلك التمويل، إذا كان ذلك المزارع يفهم سلسلة القيمة وكيفية عملها. لا يتحمل البنك المخاطر مباشرة، لكنه يقدم التمويل لشركة تتحمل هي مخاطر إقراض المال إلى المزارع. بمعنى آخر يمُول البنك عميلاً يكون بحاجة إلى ضمان إمداداته من المادة الخام كيلا تتعطل أعماله. وبمعنى أدق يدرك معظم منتجي التكيلا مخاطر الزراعة لأن لديهم محاصيلهم الخاصة أيضاً. في هذه الحالة تتأكد مؤسسة التمويل أن الحصول على المادة الخام حيوي لنجاح الأعمال النهائية، لكن رغم ذلك فالبنك ليس مستعداً لتحمل مخاطر تمويل المنتج الرئيسي. وفي نهاية المطاف يأخذ التمويل مجراه، لأن من يتحمل مخاطر الزراعة هو الطرف الذي يقوم بتقطير التكيلا وهو أيضاً الطرف القادر على إدارته بأسلوب أفضل من البنك.

المصدر: (Shwedel 2006).

قد يُقدم إئتمان المشتري أيضاً من قبل الشركة مباشرة (حالة مزارع Chestnut Hill Farms)، كما هو مبين في الإطار 4-6. يصبح هذا ممكناً عندما تتوفر لدى الشركة أموال وفيرة وتريد أن تتأكد أن الإنتاج والتكنولوجيا تتطابقان مع معاييرها المطلوبة.

الإطار 4-6 تمويل شركات التسويق في كوستاريكا

تقوم مزارع Chestnut Hill Farms بالتسويق، وفي بعض الحالات، إنتاج الهليون والمنجو والبطيخ والأناناس من أرزونا والبرازيل وكاليفورنيا، وكوستا ريكا والإكوادور وجواتيمالا وهندوراس والبيرو وبورتوريكو.

عملاء هذه الشركة هم في الغالب سلاسل متاجر السوبر ماركت في الولايات المتحدة. وقد دأبت الشركة طيلة السنوات الخمس الماضية على البيع إلى قطاع الفواكه والخضروات الطازجة والمصنعة وإلى سلاسل متاجر السوبر ماركت في أوروبا وكذلك إلى بانعي الجملة. هدفها الرئيسي يتمثل في إضافة قيمة إلى الإنتاج والتعبئة والتسويق. تتعامل بأربع ماركات تشمل "البطيخ الممتاز" و "الأناناس الممتاز"، وتزود العملاء بضمانة تخولهم حق استرداد نقودهم إذا لم تتناسبهم المشتريات. يساعد هذا في إخراج المؤسسة من سوق الجملة للمنتجات والسلع التي لا تحمل ماركة (generic).

استهلت المزارع نشاطها بتسويق الأناناس في كوستا ريكا عام 2002، وكانت عندئذٍ تشغّل حاوية أو حاويتين في الأسبوع، ارتفع عددها إلى السبعين بحلول عام 2006. أحد أسباب هذا النوع من النمو السريع الذي حققته المؤسسة هو تواجدها في السوق المناسبة في الوقت المناسب. لم يكن الإنتاج مفرطاً، وكانت مخاطر الإنتاج والسوق بصورة عامة منخفضة. لكن هناك سبب آخر لهذا النمو يتمثل في السلف المالية التي تقدمها الشركة. تُعد الميزانية قبل بدء الزراعة، وتوزع الأموال تدريجياً مع نمو الزرع. وتقدم للمزارع أيضاً مدخلات زراعية كما تساهم في الاستثمار في المعدات والبنية التحتية والمواد. تدفع الأموال بموجب مستندات الشحن عند وصول المنتج سليماً. يتم تحليل كل حالة على حدة قبل المشاركة والتمويل. لا تعتبر مزارع Chestnut Hill Farms كياناً تمويلياً، إلا أنها اكتسبت دراية في تفسير الإشارات التي تحدد المكان والزمان المناسبين لها لتجنب مخاطر التعامل مع المزارعين.

المصدر: (Romero 2006).

لذلك يمكن أن يكون الائتمان الذي تقدمه شركات التسويق أو التصنيع من خلال سهولة تقديم السلف من طرف الى آخر على مستويات مختلفة من سلسلة القيمة، أو أن يتم دمجها في عملية كاملة من عمليات التصنيع في السلسلة، كما هو مبين في حالة شركة المزارع أعلاه. يمكن أيضاً أن يكون أحد أهم الروابط في السلسلة التي يقرر البنك أو الممولون الآخرون على أساسها ضخ التمويل، إذ يمكن في الغالب خصم مبالغ التسديد من إيرادات بيع المنتجات التي تكون قد سُلمت إلى شركة التسويق.

تتوفر في العديد من البلدان نماذج كاملة للمشاركين في سلسلة القيمة. وردت في هذا الكتاب نماذج ناجحة لحالات، مثل بازكس BASIX في الهند وباك BAAC في تايلاند ولافيس LAFISE في أمريكا اللاتينية. تشكل الرؤيا العميقة والقيادة وبيئة العمل والاستثمار عوامل حيوية لتحقيق هذا النجاح، وهو ما جعل محاكاة النموذج بأعداد هائلة تحدياً كبيراً.

تمويل الشركة الرئيسية

الشركة الرئيسية هي التي تسيّر سلسلة مشاريع قيمة مضافة، وتكون عادة شركة كبيرة للبيع بالتجزئة أو شركة تصدير أو تصنيع، أو شركة توزيع معتمدة لدى قطاع السوق. تبادر الشركة الرئيسية عادة إلى إعداد عقد أو إقامة علاقة زراعية مع المزارعين تسودها الثقة وبإمكانها تقديم التمويل مباشرة إلى الأطراف المرتبطة بالعقد. في الواقع يشكل التمويل حافزاً كبيراً وحلقة مُلزّمة في علاقات الزراعة التعاقدية بين الشركة والمنتجين. قد يأتي هذا التمويل على شكل سُلفاً نقدية أو عينية، كتقديم المدخلات مثلاً. مهما كان الأمر، فإنه بإمكان الشركة الرئيسية تيسير التمويل، بشكل مباشر أو غير مباشر، إلى العاملين في السلسلة دون أن تقدم التمويل بنفسها. ويمكنها إقامة علاقات مع كيانات تمويل أو يمكن للمنتجين في أحيان كثيرة الحصول على التمويل عبر طرف ثالث بناء على العلاقات التعاقدية. تشرح حالة سناربكس كوفي في أمريكا الوسطى (الإطار 4-7) كيف يمكن لبائع التجزئة الدخول لإحدى سلاسل القيمة وترتيب التمويل عبر عقود بيع رسمية.

غالباً ما تعمل الشركات الرئيسية كما ذكر في الفصل السابق على أساس العقود، مثل الزراعة التعاقدية. إن تمويل الشركة الرئيسية هو بمثابة «حزمة من الخدمات» ويلاحظ كأداة التمويل فقط بسبب الطبيعة الشمولية للاستخدام المالي. يجمع هذا التمويل كلا من، الائتمان الموجه (ائتمان لأغراض محددة) والأسواق المضمونة والأسعار المحددة أو عناصر التسعير والمساعدة الفنية والمعايير الدقيقة والتقيد بالتسليم. لا يجوز استخدام التمويل لغير الغرض المنصوص عليه في العقد. لكن يجوز أن تكون الشركة الرئيسية نفسها هي مصدر التمويل، أو عن طريق ترتيبات أو تسهيلات مع طرف ثالث، مثل Root Capital رأس مال الجذور المذكور في الإطار 4-7، أو من بنك أو كيان تمويلي آخر.

الإطار 4-7- التمويل والمساعدة المقدمين من الشركة الرئيسية في أمريكا الوسطى

تملك شركة ستاربكس كوفي أكثر من 10,000 مقهى حول العالم، وهي تبحث جاهدة عن مجموعة متنوعة من الموردين. تشتري ستاربكس القهوة من أكثر من 127 بلداً في الوقت الحاضر، كما تسعى لإقامة علاقات مباشرة مع المزارعين القادرين على تزويدها بمنتجات عالية الجودة بصورة منتظمة. وقد أعدت الشركة مجموعة معايير مفصلة تراعي متطلبات المجتمع وتستخدم برامج شهادة المورد للمنتجات الزراعية (ممارسات حق ملكية شركة القهوة والمزارعين) وللمنتجات غير الزراعية (كالأكواب والقوط والمحار المستعملة في المطاعم). ترى الشركة أن صغار منتجي القهوة يتبعون طرق جيدة في العمل، لذا فهي تسعى جاهدة لمساعدتهم على تنظيم أنفسهم وترتيب أعمال التصنيع التي يقومون بها.

أدركت شركات القهوة كستاربكس مثلاً أهمية التمويل المدفوع مقدماً بالنسبة لاتحادات مزارعي القهوة كي يتمكنوا من تقديم التمويل عبارة عن سلفاً لمحاصيل المزارعين ولأعمال التصنيع المحلي والتجهيز للتصدير. لا تعتبر الشركة نفسها البنك الذي يمول هؤلاء المزارعين، لكنها ترى أنه عندما يكون المنتجون منظمين ومنتجاتهم جيدة ولها سوق موثوقة، يمكن عندئذ الحصول على التمويل من مؤسسات مالية وأو صناديق مالية متخصصة. لا ترغب ستاربكس في تقديم التمويل المباشر وتفضل الاستثمار عن طريق شركات أو مؤسسات تمويل تجاري ذات توجه اجتماعي مثل Root Capital أو رأس مال الجذر (كانت تسمى سابقاً Ecologic Finance أو إيكولوجيك للتمويل) وصندوق مؤسسة كالفيرت الاستثماري (Calvert Organization investment fund). تزود Root Capital، مثلاً، تعاونيات القهوة بالتمويل المسبق والمساعدة الفنية، وتستخدم عقود البيع الخاصة بشركة ستاربكس كضمان. مع أن هذا الائتمان أكثر مرونة من قروض البنك، إلا أنه ليس بالضرورة أخص منها. معظم ما يحتاجه المزارعون للحصول على جدارة الائتمان هو إبراز عقود البيع الموقعة مع ستاربكس. هذا الائتمان عادة قصير الأجل ينتهي في موسم الحصاد، إلا أن بعض المزارعين استخدموه في بعض الحالات للاستثمار في البنية التحتية ومعدات التصنيع. عندما يتم شحن المنتجات تدفع الفوائد ورأس المال إلى الشركة مباشرة. إشارة إلى أن ستاربكس حافظت بفضل هذا النموذج على مستوى تسديد يزيد على 99%.

المصدر: (Torrebiarte 2006).

الجدول 2-4 فوائد وقيود تمويل الإنتاج

الفوائد	القيود
1. المنتجون	
• معلومات ونصائح حول السوق (ماذا نزرع)	• لا ترغب الشركات الاحتكارية والمزارعون
• الحصول على المدخلات حسب الحاجة.	المخاطرة بعلاقاتهم للبحث عن مشتريين آخرين.
• الاستفادة من الروابط مع السوق (في الاتجاهين الأمامي والخلفي) بشروط منفق عليها تخفف مخاطر الأسعار.	• كثيراً ما يكون التسعير في غير مصلحة المزارعين.
• تكلفة منخفضة غالباً لنقل المدخلات والمنتجات.	• قد يتم حجب المعلومات عن السوق (كالمشتريين وجهات التسعير).
• القروض والسلف تبنى على العلاقة بين الطرفين ولا حاجة إلى ضمانات.	• كثيراً ما تكون التكلفة عالية (أسعار أعلى للائتمان وفوائد عالية مباشرة أو مشمولة في السعر).
• تمويل سريع بدون متاعب.	• قد تكون الجودة غير جديرة بالثقة.
• إمكانية الحصول على ائتمان لأغراض غير زراعية، كظروف طارئة قد تتعرض لها الأسرة.	• قد يحبط الابتكار والتنمية التخصصية للأسواق.
• تكلفة معاملات منخفضة بسبب تعدد خدمات الدعم الفني وخدمات السوق والتمويل.	• يقتصر التمويل عادة على رأس المال العامل في قطاع محدد.
	• المرونة محدودة والتسعير النسبي صعب.

2. الشركات التجارية الزراعية

- كميات متزايدة ومضمونة لمبيعات المدخلات وتقديم خصومات لمشتري الكميات الكبيرة.
- تشجيع ودعم انتاج السلع ذات الجودة/المعايير والأنواع المرغوبة.
- ضمان الإمدادات من المنتج ونقله في الاتجاه العلوي من سلسلة القيمة (كشركات التصنيع).
- ضمان الإمدادات قد يُنشط تمويل الشركات التي تتلقى المواد الخام (كالعقود الأجلة).
- ضعف المزارعين بسبب عدم توفر المال قد يمكنهم من استغلال الوضع وطرح أسعار مخفضة.
- قد يلجأ المزارعون الى البيع الجانبي (مخالفًا العقد). (هذا التصرف محدود أكثر في الأنظمة التقليدية التي تربطها العلاقات الأسرية والمجتمعية الوثيقة).
- هناك العديد من المخاطر المتعلقة بالإنتاج والأسواق والأسعار.
- قد يمتنع المزارعون عن الدفع أو ربما يؤجلونه.

3. الوسطاء الماليون

- بالإمكان تحقيق وفرة الحجم بالإقراض عن طريق الكيانات التجارية الزراعية.
- يمكن تمويل نقاط البيع، وبالتالي خفض تكلفة المعاملات
- الشركات التجارية الزراعية غير مهيةبة في كثير من الأحيان لإدارة تمويل الذمم.
- قد تعيق حسابات الذمم المعقدة مشتريات ومبيعات المخزونات.
- ليست جميع الخدمات مربحة ومتنوعة. قد تصعب إدارة النشاطات المتنوعة والمتعددة.
- لا يمكن تحقيق وفرة الحجم إلا إذا كان حجم التمويل أكبر وأسعاره أقل.
- لا يكون نظام تكنولوجيا المعلومات في خدمة معاملات نقاط البيع.

لأدوات تمويل الإنتاج أهمية كبرى خاصة في الطرف السفلي من سلسلة مشاريع القيمة. ومع ذلك ونظراً إلى وجود الروابط باستطاعة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى التي تقدم التمويل إلى السلسلة الاستفادة من هذه الأدوات لأنها تسمح بتمويل شركات تجارية زراعية تعمل على مستوى أعلى من السلسلة. تقدم هذه الشركات بدورها التمويل عن طريق السلسلة إلى أطراف تعمل في مستوى أدنى. على سبيل المثال، قد يكون تمويل المزارعين بطريقة غير مباشرة عبر شركات تجارية زراعية أقل في التكلفة والمخاطر. في الجدول 4-2 مجموعة من أهم الفوائد التي تعود على العاملين في سلسلة القيمة الزراعية والقيود التي تواجههم.

تمويل الذمم

إن عبارة التمويل المستند على الذمم (غالباً للتصدير) هي عبارة عامة تعني التمويل المضمون بحسابات الذمم وعقود البيع. بموجب هذا النوع من المنتج المالي، يُعطى القرض عادة نقداً أو عينياً ويتمثل ضمانه في تحويل الذمم، على أن يتم التسديد من إيرادات البيع التي تدفع إلى المقرض مباشرة. يشبه تمويل المخزون، الذي يرد وصفه لاحقاً، يتحدد هذا النوع من التمويل في أن بيع بضاعة أو سلعة ببيعاً أجلاً يعطي المقرض الوسائل التي يسدد بها التمويل.

يتضمن تمويل الذمم خصم السندات وخصم الفواتير وحماية المدفوعات. يُعد هذا التمويل في كثير من الأحيان خصيصاً لتلبية الإحتياجات الفردية لكل من الموردين والمشتريين، إذ يساعدهم في تسريع التدفق النقدي من إيرادات المبيعات وتخفيف المخاطر. الهدف النهائي للأدوات المالية المتكاملة القائمة على أساس تجاري هو التوسط في الأسلوب الذي يتبعه مختلف العملاء للحصول على البضائع ونقلها ومرآبتها ودفع ثمنها ضمن سلاسل مشاريع القيمة المضافة. إن نجاح

نشر حلول (واستخدامها حيث يلزم) لسلسلة الإمدادات المالية تتطلب تنسيقاً وثيقاً مع العديد من المساهمين الذين يرتبطون بمسائل الشراء واللوجستيات والتمويل وإدارة الحسابات ومختلف أنواع المخاطر.

تمويل الذم التجارية

تُستخدم الكثير من التسميات والتعابير لوصف تمويل الذم وبالنسبة لسلسلة القيمة الزراعية، يستخدم هذا التعبير أكثر ما يستخدم في الأمور المتعلقة بالتمويل التجاري، لذلك تم التركيز عليه في الجزء التالي. فهو يُستخدم غالباً في تمويل الصادرات والواردات بخلاف التجارة ضمن بلد أو منطقة معينة. جرى التوسع في تعريف التمويل التجاري في هذا الجزء بحيث يشمل التمويل المسبق وتمويل الموردين وتمويل طلبات الشراء وتمويل الصادرات. وربما شمل أيضاً بيع الذم وشراء الذم، كما يوضح الجزء التالي في وصف طبيعتهما واستخدامهما تحديداً.

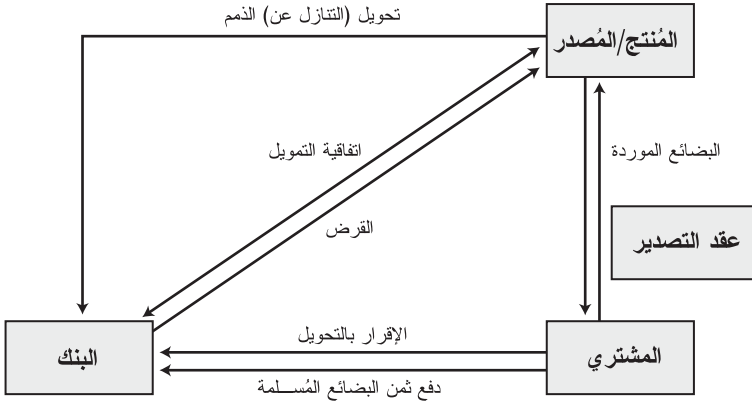
تمويل الذم هو أسلوب تستخدمه شركات الأعمال التجارية لتحويل المبيعات بالدين إلى تدفق نقدي فوري. وتمويل حسابات الذم هو أداة تستخدم للحصول على رأس مال عامل مرن، يحدد فيه التيسير المالي المستحق بناء على قوة المشتري المالية وليس على قوة العميل (بائع الذم). وقد يكون مصدر الذم خارجياً أو محلياً. علماً أنه عندما تكون بينه الائتمان ضعيفة، كأن يكون التحصيل صعباً مثلاً، يعطى التمويل بصورة رئيسية للذم المتعلقة بالتصدير لا سيما إذا كان المشتري من بلد بينته المالية أقوى، فيكون التحكيم في مسألة التخلف عن التسديد أسهل. يتاح للمصدرين استخدام هذا النوع من ذم التصدير كمصدر بديل للتمويل عندما يصعب استخدام التمويل التقليدي بسبب غياب بيئة تمويل مساندة في البلد المعني.

إن تمويل الصادرات والواردات يصلح ضمن فئة أوسع من تمويل التجارة تستخدم عادة للتجارة الدولية. فيفضل ازدياد استعمال الإنترنت للحصول على المعلومات عن الأسواق الجديدة، يتسنى للموردين اليوم الاتصال بالمشتريين في بلدان أخرى. يجري الآن تغير ديناميكي في تسيير المعاملات يرفع الكفاءة لصالح المستوردين والمصدرين على السواء. الجدير بالذكر أن تمويل الذم الدولية ينطبق مباشرة على الشركات الكبيرة في سلسلة القيمة، إلا أن المشاركين على طول السلسلة يلمسون تأثيره أيضاً.

يبين الشرح في الشكل 4-1 أن البنك المُقرض يعطي سلفاً للإنتاج لتمويل تشغيل الأعمال (وفي بعض الأحيان تمويل الاستثمار) لآخرين. في مقابل ذلك تُحوّل إلى البنك الذم التي تستحق أجلاً على مشتري البضائع. وعلى المشتري الإقرار بهذا التحويل ليقوم بالدفع وفقاً للجدول المشمول في العقد مع المنتج. تُودع هذه المدفوعات في حساب تحصيل في البنك وتُحوّل منه إلى حساب ديون احتياطي. يتم سحب الأموال من حساب الديون الاحتياطي في مواعيد تسديد القرض وفقاً لالتزامات المقرض بالتسديد. ينبغي الاحتفاظ بمستوى متفق عليه من الاحتياطي في حساب خدمة الدين، وتحويل الأموال الأخرى المتركمة من مدفوعات المشتريين إلى المنتج.

أحد أشد فترات تمويل المزارعين حرجاً هي موسم الحصاد، الذي يرافقه عادة عجز في احتياطاتهم المالية من موسم الحصاد المنصرم، فيلجأون إلى مقرضي الأموال أو إلى التجار المحليين للحصول على التمويل، غالباً بفوائد باهظة و/أو إلى بيع منتجاتهم قبل الحصاد بأسعار متدنية. يرى العديد من المزارعين أن التمويل المسبق يكون في أحيان كثيرة أهم من السعر بسبب الحاجة الكبيرة إلى الأموال لدفع تكاليف المعيشة أو أجور العمال المستخدمين للحصاد. لكن بوجود روابط قوية في سلسلة مشاريع القيمة المضافة أصبح بالإمكان الحصول على التمويل

المسبق عن طريق استخدام ذمم تستحق على محصول الموسم المقبل. ينطبق مفهوم تمويل التجارة هذا على تسليف المال مقابل منتجات أو التزامات ذمم في مواضع أخرى من السلسلة. باختصار إن تمويل التجارة الذي يوفر المال تحديداً لصفقات الشراء والبيع والمضمون بالإنتاج وحسابات ذمم، مهم جداً واستخدامه واسع الانتشار. وتزداد أهمية هذا التمويل في أوقات الأزمات المالية حين تكون أنواع التمويل الأخرى محدودة ويشد الخوف من المخاطر.



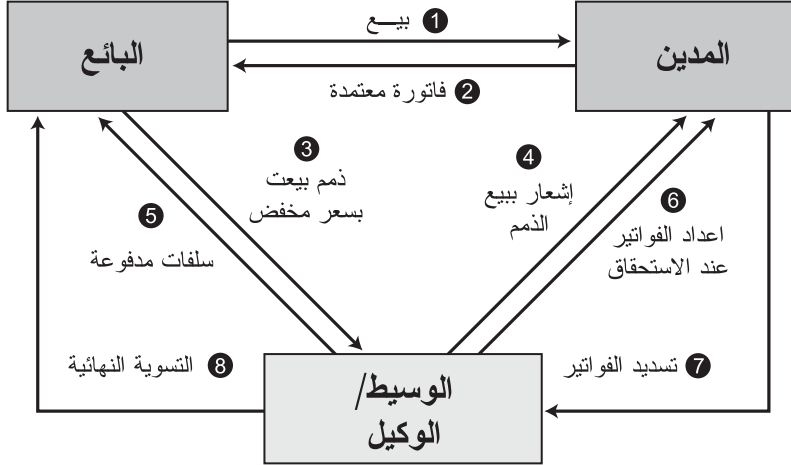
الشكل 4-1 الخطة الأساسية لتمويل الذمم ما قبل التصدير
المصدر: Winn et al.(2009)

بيع الذمم وشراء الذمم (المالية)

بيع الذمم هو صفقة مالية تباع فيها شركة تجارية الذمم المستحقة لها (الفواتير مثلاً) بسعر مخفض. يختلف بيع الذمم عن قروض البنك في ثلاث جوانب هي: أولاً، الأولوية تكون لقيمة الذمم وليس لجدارة الشركة الائتمانية. ثانياً، عملية بيع الذمم ليست قرضاً وإنما هي عملية شراء أصول (الذمم). أخيراً، يدخل في عملية قرض البنك التقليدي طرفان فبينما تحتاج عملية بيع الذمم الى ثلاثة أطراف. وكما هو مبين بالرسم في الشكل 4-2، هؤلاء هم المشاركون مباشرة في عملية بيع الذمم تحديداً، البائع والمدين والوكيل (الشركة المالية المتخصصة). يستحق البائع (مورد المدخلات أو بائع الجملة، مثلاً) ثمن المبيعات (عادة المنتجات أو البضائع المباعة) من مشتري البضائع الذي يكون هو المدين في هذه الحالة. فيبيع الفواتير المستحقة بسعر مخفض إلى الطرف الثالث، الذي هو الوكيل، للحصول على سلفة (75 - 85 في المئة). عند استلامه الإشعار، يتوجب على المدين، قانونياً، تسديد الدين بدفع المبلغ كاملاً ومباشرة إلى الوكيل. يسدد الأخير الدفعة النهائية (إجمالي قيمة المبيعات مطروح منها السلفة والأتعاب والفوائد). تتم عملية بيع الذمم على أساس «حق الرجوع»، بمعنى أنه إذا لم يُقَم المدين بالتسديد رغم الجهود التي يبذلها الوكيل، يكون للأخير حق الرجوع إلى البائع وملاحقته للدفع.

بالإمكان توفير المال على طريقة بيع الذمم، حتى في حال رفض البنوك إعطاء القروض بأساليب الإقراض التقليدية. وبما أن شركات بيع الذمم كثيراً ما تكون جزءاً من البنوك، بل ربما تابعة لها أو تنتمي الى أحد أقسامها، فهي توفر لهذه البنوك بديلاً لتمويل الأعمال التجارية بضمانات مقبولة غير كافية. يختلف عامل الخصم (التكلفة) تبعاً للجدارة الائتمانية للمدين، والذي غالباً يكون شركة

مقدرة معروفة، وليس وفقاً للجدارة الائتمانية للبائع. تبيع شركة أعمال تجارية ذمها عندما ترى حسابياً أنه من الأفضل أن تستعمل الإيرادات لتعزيز نموها فلا تكون مجرد "بنك لخدمة عملائها" - خاصة أن العائد على الإيرادات يفوق رسوم الخصم وتكلفة الفائدة المتأتية من الذم.



الشكل 4-2 خطة تمويل بيع الذم
المصدر: المؤلف، Miller

يقوم الوكيل الى جانب التمويل بنوعين من الخدمات، هما خدمة تحصيل الذم وخدمة تقييم جدارة المشتري الائتمانية. تستطيع الشركة الوكيلا أن تكون في وضع أفضل يمكنها من القيام بالتحصيل، وقد تكون أكثر إطلاعاً على ظروف عميل البائع أكثر من البائع نفسه. كما يمكنها تحذير البائع إذا كان وضع المشتري المالي أو وضع سلسلة القيمة متدهوراً. تتميز الشركة الوكيلا عن البنك الممول في أنها تستطيع شراء الذم بسرعة وكفاءة ومرونة فائقة بحيث تلبى احتياجات العملاء، كما يظهر الإطار 4-8.

الإطار 4-8 بيع الذم في صربيا

يتأخر عامة موعد الدفع للمزارعين في صربيا عند بيع منتجاتهم. يصلح بيع الذم لمن يحتاج الى الدفع السريع. تتم العملية ببساطة. يُصدر المزارع فاتورة إلى المشتري بالطريقة المعتادة غير أنه يُطلب من المزارعين ختم كل فاتورة بعبارة "إشعار بالتحويل" تفيد أنه قد تم تحويل الفاتورة إلى شركة وكيلة لبيع الذم. هذا يعني أن مشتري محصول المزارع أصبح الآن مديناً للشركة الموكلة ببيع الذم بالقيمة الاسمية للفاتورة التي تم التنازل عنها. تقوم عندئذ الشركة الموكلة ببيع الذم عن طريق تسليف المزارع ما نسبته 75 إلى 85 في المئة من قيمة الفواتير الاسمية. يُقرر مقدار المبلغ الاحتياطي المُتبقى البالغ 15 إلى 25 في المئة، بناءً على نوعية الحساب لا على قوة أعمال المزارع، بمعنى أن الرسم يتقلب بناءً على جدارة ذم المزارع الائتمانية وأدائها. يتسلم البائع المبلغ الاحتياطي النهائي مطروحا منه رسوم الوكيل بعد أن يدفع المشتري مستحقاته إلى الوكيل. قد تتخفف أتعاب الفوائد التي تعود على المزارع من قيمة الفاتورة حسب درجة المخاطر التي تتطوي عليها العملية. باختصار، الفوائد التي تعود على المزارع من بيع الذم هي: (1) تحسين التدفق النقدي. (2) إتاحة تخطيط مالي أفضل. (3) يُسمح المزارع متابعة أعماله ومبيعاته أكثر مما يهتم بالتحصيل.

المصدر: (Winn et al. (2009)

بيع الذمم العكسي: يوفر هذا النوع حلاً لعوائق بيع الذمم. عند استخدام بيع الذمم العكسي لا يشتري المقرض حسابات ذمم إلا من مشتريين مميزين من الدرجة الأولى ويتمتعون بالشفافية ويملكون معلومات كافية وموثوقة تمكنهم من تقييم الوضع بشكل سليم. يتوجب على الوكيل جمع المعلومات الائتمانية وتقييم مخاطر المشتريين الذين وقع عليهم الاختيار، وهم في الغالب شركات كبيرة معروفة دولياً بجدارتها الائتمانية. يتيح نوع بيع الذمم التقليدي للمُورد تحويل خطر تعثر السداد منه (المُورد) إلى العملاء. يتميز بيع الذمم العكسي عن هذا النوع في أن مخاطر الائتمان فيه تساوي المخاطر الافتراضية للعملاء الذين يجري اختيارهم من الدرجة الأولى وليس الشركات التجارية الزراعية الصغيرة أو متوسطة الحجم غير المعروفة وعالية المخاطر. يتيح هذا الترتيب للدائنين في البلدان النامية بيع الذمم دون «حق الرجوع» كما يسمح بتقديم التمويل لقليل المخاطر إلى موردين بمخاطر أعلى.

إجمالاً إن استخدام بيع الذمم في المجال الزراعي أخذ في الإزدياد، لكن من النادر استخدامه في البلدان النامية على نطاق واسع. في كل الأحوال هناك مساحة كافية لازدياد استخدام بيع الذمم في سلاسل القيمة المضافة، خاصة أنه يجمع الخدمات المالية والتحصيل وتقييم المدينين وغالباً، ملائمة الخدمات.

شراء الذمم: هذا النوع أقل انتشاراً بين مصادر التمويل وخدمات التحصيل ويشبه في العديد من نواحيه تمويل بيع الذمم «دون حق الرجوع»، وهو ما يعني أن الشركة الشارعية تتحمل جميع مخاطر التحصيل. وهو يستخدم لذمم أكبر حجماً ومتوسطة الأجل، ويختلف عن عملية بيع الذمم في أنه يُبنى على أساس صفقة واحدة أو أكثر، في حين أن بيع الذمم يبنى على أساس بيع جميع الذمم قصيرة الأجل أو جزء منها. مثلاً، في عملية شراء الذمم تقوم الشركة بشراء ذمم يستحقها المُصدر (المبالغ المستحقة للمُصدر من المستوردين) بسعر مخفض يدفع نقداً. وتصيح الشركة أو الخصم التجاري (forfaitor)، التي تشتري الذمم، هي الكيان الذي يلتزم المستورد بدفع دينه (دين المستورد) له. عندما تقوم الشركة الشارعية بشراء هذه الذمم، التي يُضمنها عادة بنك المستورد، فإنها تعفي المُصدر من مخاطر عدم تسديد ثمن ما اشتراه المستورد بالدين بينما يتسلم المصدر دفعاته نقداً. لذا، بإمكان المستورد في الواقع أن يشتري بالدين. وعندما تكتسب الذمم صفتها القانونية يمكن التداول بها ككمبيالات وسندات، فتصبح بالتالي أدوات دين.

تقييم موجز لتمويل الذمم: يزداد استخدام تمويل الذمم تمشياً مع نمو تكامل سلسلة القيمة والأسواق العالمية. تُستخدم مختلف الأدوات في التمويل التجاري العالمي بشكل كثيف، وبدرجة أقل في التمويل المحلي ضمن السلاسل. يتأثر هذا التمويل بالأزمات المالية كالتالي حدثت في عامي 2008 و 2009، إلا أنه أظهر مرونة كبيرة في الدفع مقارنة مع منتجات الإقراض الأخرى. (Subjally, 2009). ولهذا التمويل كما هو مبين في الجدول 3-4، حوافز وقيود ملحوظة تؤثر على استخدامه.

الجدول 3-4: فوائد وعيوب تمويل الذمم

المسائ (العيوب)	الفوائد
	المزارعون
	يتوفر لدى الموردين والمشتريين المزيد من الأموال التي يمكن تحويلها إلى المزارعين.
	شركات الأعمال التجارية الزراعية
• قد تكون الأسعار أعلى.	• الحصول بسهولة على التمويل مبني على أساس قوة العملاء والشراء/البيع.
• قد تكون الشركة الرئيسة احتكارية.	• القابلية للتفاوض بحيث يناسب الطبيعة المحددة لسلسلة القيمة.
• تتطلب سياسات وأنظمة لا تتوفر غالباً في البلدان النامية، أو هي موجودة لكن غير كافية.	• بالإمكان تخفيض تكاليف معاملات التمويل التجاري، كأن يُسمح بالمزيد من استعمال حسابات تجارية مفتوحة أقل تكلفة من الحسابات المكفولة.
• تبقى المخاطر المتعلقة بالإنتاج والأسواق والأسعار قائمة.	• بالإمكان تحسين كفاءة تحصيل الذمم وخفض المخاطر.
• غير قابل للنجاح بالنسبة لشركات الأعمال التجارية الزراعية الصغيرة ومتناهية الصغر.	• شائع بين شركات الأعمال المتوسطة والكبيرة التي تمارس التجارة.
	المؤسسات المالية
• تتطلب وعياً وخدمات ومهارات متخصصة تجاري.	• فرصة قوية لدخول البنك والعملاء في خط عمل تجاري.
• مخاطر تتعلق بالإنتاج والأسواق والأسعار.	• تحدثن شروط الضمان للقرروض في وقت تُوفر فيه الأمان.

ضمان الأصول العينية بالرهن

المفهوم الأساسي لتمويل سلسلة القيمة هو استخدام السلسلة ومنتجاتها ومعاملاتها لضمان التمويل. ينطوي ذلك في المجال الزراعي على استعمال سلع أو أصول عينية. وفي الغالب يمكن استخدام التمويل المضمون بسلع أو أصول منقولة حتى عندما تكون الروابط ضعيفة أو مجزأة. من الطبيعي أن تكون السلاسل الحديثة والأكثر ضماناً ذات الروابط القوية، والأسواق و/أو المستودعات المضمونة والأصناف والمعايير المقبولة عموماً، والتي تعمل بموجب عقود معينة أو اتفاقيات عمل أصلية، تجعل ضمان الأصول العينية بالرهن أسهل أو حتى أكثر قبولاً لدى البنوك والمؤسسات التنظيمية. هذا بدوره يوفر الفرصة للحصول على المزيد من التمويل منخفض التكلفة والأكثر مرونة، وذلك بتقليل أو استبدال الحاجة إلى الرهن ومصادر الضمان الأخرى التقليدية.

إيصالات المستودع

تشكل إيصالات المستودع أداة هامة في تمويل سلسلة مشاريع القيمة في القطاع الزراعي، وهناك اهتمام كبير بشرح استخدامها كأداة لتمويل السلسلة. فهي تشكل جزءاً من التعبير الأوسع

عن تمويل المخزون الذي يقوم فيه مخزون السلعة أو الأصول مقام الضمان. وفي بعض الحالات يكون الائتمان المقدم قائماً على العلاقة دون حاجة لمستندات. ومع ذلك فالمعروف عموماً أن ائتمان المخزون هو نوع من التمويل المضمون برهن يسمى إيصالات المستودع. يوفر هذا النظام التخزين المأمون والحصول على ائتمان للمشارك في سلسلة القيمة الذي يملك المخزون- عادة يكون سلعة. يستطيع منتج مثلاً أو تاجر أو مُصنّع تخزين الحبوب في مستودع عام أو خاص معتمد واستلام إيصال بما أودعه في المستودع ثم استخدام إيصال السلعة المخزونة كضمان لقرض يحصل عليه من مؤسسة إقراض. وبما أن هذه السلع تخزن في مستودع مُرخص، فإن الإيصال هو بمثابة دليل يثبت أن السلع موجودة بالفعل في المستودع وهي تحت الصون والأمان. يحل الإيصال محل الكفالة أو ضمان التمويل، في حين أن الضمان الأساسي في الإقراض التقليدي ليس سوى مصدرراً ثانوياً للتسيّد يتم تداوله عندما يحدث خلل. علماً أنه في الإقراض المضمون برهن يكون الإيصال المصدر الأول للتسيّد.

مقاربات واستخدامات إيصالات المستودع. تستخدم إيصالات المستودع بكثرة في جميع أنحاء العالم، نورد أمثلة عنها من أمريكا اللاتينية وآسيا وأفريقيا. يستلزم نظام إيصالات المستودع النموذجية وجود مستودع تحت إدارة معينة يُصدر إيصالات بالسلع المخزونة، فيستلم مالك السلع المخزونة إيصالاً يستخدمه كضمان تقبل به مؤسسة التمويل قُصدراً قروضاً مضمونة بذلك الإيصال. يوضح الشكل 3-4 من بنك مؤسسة تمويل التطوير السكني (HDFC) في الهند العلاقات بين مختلف مزايا نظام إيصالات المستودع.

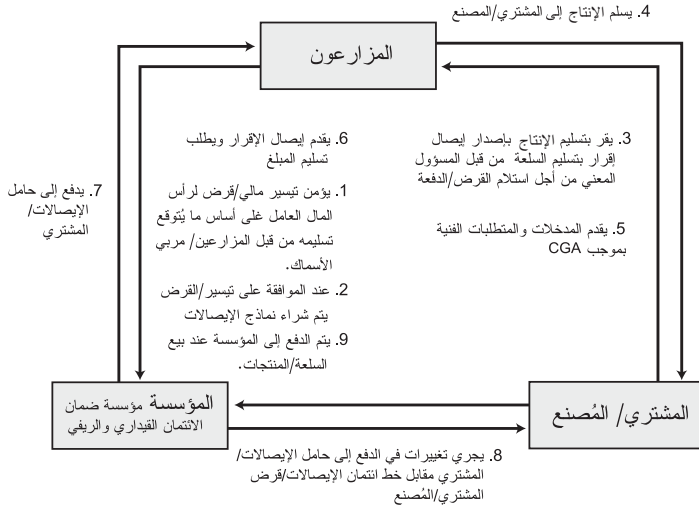
في هذه الحالة يعمل البنك المذكور مع شركة إدارة ضمان موثوق بها ضمن شراكة ثلاثية مع المزارع المقترض. تتولى الشركة مسؤولية إدارة المستودع ومراقبة الجودة وإصدار الإيصالات، لتتسح المجال أمام البنك للتركيز على مهامه المصرفية مع المقترض. بتوفر ضمان إيصالات المستودع وسهولة استرداد الدين في حالة عجز المدين عن التسيّد، يستطيع البنك تمويل المزيد من العملاء غالباً بسعر أقل للفائدة.

نظام إيصالات المستودع الرسمي. في الغالب تكون هيكلية نظام إيصالات المستودع الرسمي منظمة للغاية، ليس فقط من أجل ضمان الإنتاج والجودة، بل أيضاً لضمان كون الإيصال مستنداً قانونياً معتمداً يمكن استخدامه من قبل البنوك والمحاكم. وتكون إيصالات المستودع قابلة للتداول ولفك الرهن مقابل مخزون من صنف وقيمة المخزون نفسه الذي صدر به الإيصال الأصلي. بهذا تُسهل إيصالات المستودع تحويل مخزونات منتجات المزرعة غير ذات السيولة إلى نقد وتحسين التداول والسيولة في أسواق السلع الأساسية. تُمكن أنظمة إيصالات المستودع المزارعين أو التجار من إيجاد ضمان مقبول لدى البنك عبر إيداع سلع غير قابلة للتلف في المستودع، في حين يقوم مديرو الأصول (المستودع) بمراقبة وحماية كمية وجودة المنتج المخزن لمصلحة حاملي إيصالات المستودع. مع أن المفهوم بسيط، إلا أن أي نظام إيصالات مستودع فعّال يستلزم أن تكون أصناف السلع ومعاييرها مقبولة عموماً في المجتمع التجاري، ويتطلب عادة وجود سياسة تنظيمية لا تتوفر في العديد من البلدان النامية.

هناك أشكال مختلفة للنموذج الأساسي لإيصالات المستودع ومفارقات عديدة في التنفيذ وفي البيانات المواتية الواردة أدناه. يشرح الإطار 4-9 نظام إيصالات مستودع رسمي يسهم في تمويل صيادي السمك والمزارعين ومشتري/مصنعي منتجاتهم. في هذه الحالة من القلبين، يتم توفير رأس المال العامل عن طريق استعمال إيصالات الإقرار باستلام السلع في

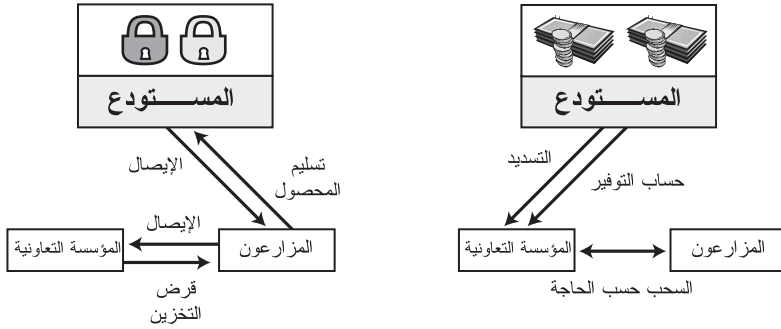
الإطار 4-9 إيصالات المستودع الرسمية للسلع الزراعية-السلمكية في الفلبين

مؤسسة ضمان الائتمان الفيداري والريفي QUEDANCOR هي مؤسسة حكومية تابعة لوزارة الزراعة في الفلبين أنشئت عام 1978 لدعم إنتاج وتسويق السلع الرئيسية في البلد كالأرز والذرة. وقد استطاعت هذه المؤسسة على مر السنين توفير التمويل للفواكه والخضروات واللحوم والدواجن والسكر ومنتجات الزراعة المائية. لقد صُمم برنامج هذه المؤسسة لتمويل رأس المال العامل الخاص بمشترتي ومصنعي السلع الزراعية السلمكية لمساعدة مربي الأسماك في الحصول الفوري على النقد، وفي الوقت نفسه، توفير المزيد من رأس المال لمشترتي و/أو مصنعي منتجات المزارعين. وهي في الواقع تقدم المساعدة الائتمانية إلى العاملين الرئيسيين في سلسلة مشاريع القيمة في القطاع الزراعي. وتتبنى تحديدا خطة تمويل المخزون التي تمكن مشترتي و/أو مصنعي السلع الزراعية السلمكية من الحصول على قروض مبنية على أساس إيصالات الإقرار باستلام السلع. هذه الإيصالات هي عبارة عن مستند يصدره المشتري و/أو المصنع إلى مربي الأسماك يفيد بتسليم السلع لغاية التصنيع.



أولاً، يطلب مشتري/مُصنع السلع الزراعية السلمكية من المؤسسة قرضاً يُستخدم لرأس المال العامل على أساس ما يتوقع تسليمه من المزارعين الذين تربطهم بهم عقد أو اتفاقية قائمة. عند الموافقة على قرض رأس المال العامل، يشتري المشتري/المُصنع من المؤسسة نماذج إيصالات الإقرار بتسليم البضائع وفق التسليم المتوقع. بعد تسليم المزارعين للإنتاج، يصدر المشتري/المُصنع إيصالات الإقرار بالتسليم لتأكيد تسليم البضاعة مع التحويل اللازم باستلام تعليمات إصدار قرض رأس المال العامل. بعدها، يسلم المزارع الإيصالات إلى المؤسسة للسعر المدفوع للإنتاج الذي تم تسليمه. من جهته يسدد المشتري/المُصنع القرض إلى المؤسسة بعد بيع البضائع المصنعة إلى مشترتين مؤسساتيين. إجمالاً يضاعف برنامج تمويل رأس المال العامل الخاص بمشترتي ومصنعي السلع الزراعية السلمكية إمكانيات المساهمين ضمن سلسلة مشاريع القيمة المضافة إلى أقصى حد. وبذلك، يُعزز النمو بأداء سلس لسلسلة القيمة يعطي ثماره.

المصدر: (2009) Digal.



الشكل 4-4 التخزين في مستودع المؤسسة التعاونية (SACCO)
المصدر: Boily and Julien (2007)

لقد استخدمت مجموعة ديجاردان (Desjardins) للتنمية الدولية هذه المقاربة في تانزانيا حيث يستمر الاعتراف بالمؤسسة التعاونية كنظام يملكه المزارع يمكن تجهيزه وتطويره بحيث يوفر لأعضائه مجموعة أكبر من المنتجات، بما فيها إيصالات المستودع. الإطار 4-10 يتضمن تفاصيل إعداد نظام إيصالات المستودع غير الرسمي المبني على أساس متطلبات التعاونية.

تصلح الأمثلة الواردة في الإطار 4-10 للتطبيق بفضل مستوى التنظيم وبفضل الثقة والتقارب بين المزارعين والمستودعات والمؤسسة التعاونية للتوفير والإئتمان، وكذلك بسبب إطلاق مجموعة ديجاردان أنشطة بناء القدرات. تعوض هذه الأمور مجتمعة عن عدم وجود برنامج لإيصالات المستودع الرسمية. لكن مع ذلك، فقد لوحظ أن البيئة غير المنظمة بشكل كاف تشكل عائقاً وتصبح ضرورة لتوسع غير الأعضاء في التعاونية وللبيع التي يكون تصنيفها وتخزينها أكثر تعقيداً.

الإطار 4-10 إيصالات المستودع غير الرسمية في تانزانيا

وجدت مجموعة ديجاردان للتنمية الدولية أن قرب المؤسسة التعاونية للتوفير والإئتمان من صغار المزارعين في تانزانيا يتيح لهم الحصول على الخدمات المالية بصورة أفضل ويسهم في تحسين الأداء المالي لسلسلة القيمة وزيادة دخل الأسر الريفية. تشمل مساهمات التعاونية في أداء سلسلة القيمة ما يلي: زيادة الإنتاجية من خلال الحصول على رأس المال للمدخلات والمعدات؛ إضافة القيمة إلى المنتجات الزراعية عبر قروض للتصنيع والتعبئة؛ توفير المنتجات للمستهلكين عبر قروض تعطى للموزعين وبائعي التجزئة؛ تعزيز توفير الأمن الغذائي في المجتمع عبر تمويل التخزين.

يشكل القرب والنطاق اللذان توفرهما المؤسسة التعاونية، أدوات قوة تسهل إلى حد كبير وفي جميع مراحل سلسلة القيمة نقل الأموال التي تدعم تدفق المنتج من المزرعة إلى سلة غذاء المستهلك النهائي. لقد أدركت مجموعة ديجاردان في تانزانيا أن قوة وفعالية هذه الأدوات تزداد عندما تتوفر إمكانية إقامة علاقات متينة بين مختلف الفاعلين الذين يدعمون النظام الزراعي – مثال على ذلك اتفاقيات بيع المحاصيل التي تعقد بين المشترين والمنتجين والتي تعزز الثقة في المؤسسة المقرضة.

المصدر: Boily and Julien (2007)

التخزين الميداني: هناك نوع مختلف من أنظمة إيصالات المستودع المركزية، وهو «التخزين الميداني» حيث يبقى المخزون قريباً من مواقع الإنتاج حتى بوجود مقر المستودع الرئيسي في نقطة مركزية، الأمر الذي يخفض تكاليف النقل ويحسن الوصول إلى المستودع في موسم الحصاد. على أية حال فإن عمليات الإدارة السليمة والفحص المنتظم ومراقبة الجودة تشكل جميعها عناصر حيوية لنظام التخزين الميداني. بالبناء على الوضع في تانزانيا توضح الحالة في الإطار 4-11 مبادرة إدارة المؤسسة الوطنية لمعالجة الكميات السائبة (NBHC) في الهند بشأن توزيع مرافق التخزين.

الإطار 4-11 التخزين في المستودعات الميدانية في الهند

لقد وجدت الشركة الوطنية لمعالجة الكميات السائبة (NBHC) أن المزارعين في الهند لا يحققون سوى 30-35 في المئة من قيمة منتجاتهم في مقابل 65-70 في المئة في البلدان المتطورة. ترى هذه المؤسسة أن نظام تسويق المنتجات الزراعية في الهند غير فعال ومجزأ، وأن السوق لا تنفق بالمستودعات وإدارتها أو بالإيصالات التي تصدرها، الأمر الذي يعيق النمو الصناعي. وقد طرحت الشركة مؤخراً مبادرة لحل هذه المشكلة تتضمن توقيع اتفاقية لإدارة الضمانات مع البنوك الرئيسية واستخدام إيصالات مستودع تنص على شروط أمنية تخفف مخاطر التزوير. بموجب هذا البرنامج تحتفظ إدارة التخزين الميداني التابعة للمؤسسة، بالمخزون في مواقع معينة خاضعة للمراقبة وترتبط بنظام الرقابة الإدارية المتصل بدوره بالبنوك. للتأكد من حالة وسلامة البضائع المخزونة في المستودعات الميدانية، تتلقى المؤسسة بانتظام تقارير ومعلومات يُعدها فريق داخلي عن نتائج فحص ومراقبة المخزون ووضعه وتُجري فحوصات للجودة وتهتم بالأمر الأمنية وسلامة البضائع المخزونة.

المصدر: Choudhary (2007)

المستودعات العامة في مقابل المستودعات الخاصة: إن المستودعات التي تصدر الإيصالات تكون إما مملوكة للدولة أو تملكها جهات خاصة. ففي حين شهدت أنشطة التخزين الخاص نمواً كبيراً، كان للحكومات في بعض البلدان دور هام في هذا المجال. تشكل بعض هذه الأنشطة استراتيجيات حكومية للاحتياطات الغذائية أو لتحقيق استقرار الأسعار. وفي نهاية الأمر على المؤسسات المقرضة القبول بالإيصالات الصادرة عن منشآت التخزين كضمان، وهو ما يعني أن الإجراءات الإدارية المذكورة أعلاه تأخذ مجراها. علماً أن الحكومة تقوم عادة بخدمات تفتيش قياسية ومقبولة وإصدار الشهادات بذلك حتى لو كانت المستودعات ملكية خاصة يُشغلها مالكوها. وكما يقول (Romana, 2007)، هناك حاجة ماسة لوجود مرافق تخزين جيدة يقبل بها ويستخدمها النظام العام لتمويل سوق السلع. نورد في الإطار 4-12 مثالاً يبين كيف تتم هذه العملية في الفلبين.

الإطار 4-12- المستودعات الخاضعة لرقابة الحكومة في الفلبين

تدير الحكومة الفلبينية برنامج تخزين الذرة التابع للسلطة الوطنية للغذاء ونظام بالاي لإيصالات المستودع القابلة للتداول. تصدر السلطة الوطنية المذكورة دفاتر حساب إلى مزارعي الذرة المستقلين الذين يحفظون مخزونهم من الذرة لدى السلطة، ولا تتقاضى الأخيرة منهم بدل تخزين. يسمح باستخدام دفتر الحساب كضمان تقبله مؤسسات تمويل معينة. يُصدر البرنامج الآخر إلى مؤسسات مزارعي الأرز إيصالات مستودع يُسمح أيضاً باستخدامها كضمان لقروض سلع تصدرها مؤسسات التمويل نفسها.

المصدر: Mangabat (2007)

إيصالات المستودع في سياق أشمل: يجب فهم نظام إيصالات المستودع أيضاً في السياق الشامل، خاصة أن استخدام هذه الإيصالات وقوتها تتجاوز كونها مجرد ضمانات لقروض التمويل، إذ تُشمل عادة مع أدوات تمويل أخرى وخدمات غير مالية، ففتيح مجتمعةً إمكانية استخدام خدمات سلسلة مشاريع القيمة المضافة الشاملة. يصف المثال من الهند والوارد في الإطار 4-13، طبيعة «المتجر العام» الذي يزيل المعوقات التي تواجه تنمية القطاع الزراعي حيث أنه يستفيد من مجموعة من النشاطات المتداخلة المالية وأنشطة إدارة السلع.

المثال الهندي الذي يجمع اللوجستيات والتخزين والتمويل والتسويق معا مهم لتحسين كفاءة سلسلة القيمة. ومع هذا فإن استعماله يقتصر إلى حد كبير على السلع ذات المنتجات غير القابلة للتلف والتي يمكن التنبؤ بارتفاع أسعارها. بخلاف ذلك لا يوجد عموماً مبرر للتخزين. على أية حال فقد أعدت نماذج لاستخدام إيصالات المستودع لسلع غير تلك سهلة التخزين، كالحبوب مثلاً. وقد جرى التوسع في استعمال إيصالات المستودع في المكسيك ليشمل الجمبري والماشية بعد أن كان قاصراً على السلع غير القابلة أو غير سريعة التلف. ففي حين يجوز تخزين الحبوب وبيعها عندما يكون السعر مناسباً، إلا أن الفرصة ضعيفة فيما يخص لحوم المواشي لا سيما الأغذية البحرية. بناء على ذلك تبرز أهمية فهم السوق مرة أخرى. (Martinez, 2006).

الإطار 4-13 استخدام إيصالات المستودعات الزراعية ضمن النظام الشامل في الهند

في محاولة لمعالجة الركود الحالي في القطاع الزراعي وحل مشاكل محددة تواجه المزارعين في الهند، تشترك بورصة السلع المتعددة في الهند (MCX) مع البورصة الوطنية للصفقات الفورية (NSEL) والمؤسسة الوطنية لمعالجة الكميات السائبة (NBHC) وهي شركة لإدارة المستودعات - في إعداد نظام بيئة جديد للتجارة الزراعية والتمويل وإدارة المخاطر. بموجب هذا النظام توفر بورصات السلع منبراً تجارياً يُسهل حصول المزارعين والأخرين المشاركين في سلسلة القيمة على الائتمان. كما تنشر بورصات السلع الأسعار بشكل يومي وإشارات تدل على حركة السلع وتساعد مؤسسات التمويل وشركات الأعمال التجارية الزراعية على إدارة محفظة السلع. بالإضافة إلى ذلك، توفر العقود الأجلة وبورصات الصفقات الفورية نقاط إسناد تساعد في اتخاذ القرارات بشأن المحاصيل والتسويق، وإلى حد ما بشأن موازنة العرض والطلب.

توفر المؤسسة الوطنية لمعالجة الكميات السائبة خدمات الدخول إلى المستودعات وخدمات التمويل عبر شبكة من مرافق التخزين ومعالجة الكميات السائبة تنتشر في كافة أنحاء البلاد. كما تضمن الحصول على أعمال تجارية على مدار السنة من شبكة من عملاء منتشرين أيضاً في المناطق. بالإضافة إلى إدارة الضمانات، تقدم المؤسسة المذكورة إلى عملائها تمويلاً ميسراً بتكاليف منخفضة عن طريق اتفاقيات تعقدها مع البنوك، مخففة بذلك الاعتماد على تقلبات الأسعار الموسمية ومجنبية المزارعين البيع الجبري بأسعار منخفضة قبل الحصاد. كما أنها تزيد فعالية تكاليف الكفاءة المالية والكفاءة التشغيلية التي يتحملها العملاء، وذلك بإيجاد موقع واحد يوفر حلولاً شاملة غير معقدة صُممت خصيصاً لهذا الغرض. يعزز هذا النظام قدرة المزارعين على المساومة ويوفر لهم سوقاً يبيعون فيها منتجاتهم إلى أي مشترٍ في جميع أنحاء العالم. ويتيح هذا النظام للمزارعين، عبر البورصة الفورية، الإعلان عن أسعارهم. من الممكن أن يؤدي هذا التبسيط إلى خفض تكاليف الوساطة وإلى ارتفاع الأسعار والإيرادات.

تقليل مخاطر إيصالات المستودع بواسطة إدارة السلع: من أجل خفض المخاطر في نظام إيصالات المستودع - لصالح المنتج ومؤسسة الائتمان على حد سواء - لا بد من التشديد على فهم المعايير والأنظمة والتقيد بها وحسن إدارة المستودعات وقبول الإيصالات كضمانات، بالإضافة إلى نشر الشفافية في النظام بأكمله. إن الشركات المتخصصة في إدارة السلع هي حديثة النشأة نسبياً، إلا أنها أخذت تلعب دوراً هاماً في تيسير تمويل سلسلة القيمة عبر الخدمات التي تقدمها في مجالات إدارة السلع ومراقبة المخاطر والتسهيلات المالية. ومع تزايد عمليات التكامل في أنظمة السلاسل، تشتد عواقب المخاطر أينما وجدت في السلسلة متخطية محيط المستودع لتشمل إدارة لوجستيات النقل والمعالجة والتمويل والتعاقد والاتصالات. بإمكان مديري السلع المتخصصين بهذه الخدمات، وبفضل الخدمات التي يقدمونها، المساعدة في جعل برامج إيصالات المستودع وتمويل سلاسل القيمة أكثر فعالية وفي الغالب أكثر قابلية للنجاح.

تنبؤاً بورصة السلع الزراعية (ACE) مركزاً قيادياً عالمياً في مجال الزراعة والسلع الأخرى. تتمثل خدماتها الرئيسية في ضمان استمرار مراقبة وضبط الأصول التجارية كالسلع التي تستخدمها شركات الأعمال التجارية كضمان للحصول على رأس مال عامل. يبين الإطار 4- 14 بايجاز مقارنة بورصة السلع الزراعية لتخفيف المخاطر. إن خدمات إدارة السلع بسيطة من حيث المبدأ، فهي تضمن كمية وجودة المنتجات وتسليمها في المواعيد المحددة، كما تضمن الوفاء بالالتزامات التعاقدية والمساعدة في الترتيب للتمويل وتسييره. وتعد إدارة المستودع عملاً جوهرياً من أعمال بورصة السلع الزراعية، إلا أنها لا تشكل سوى جزءاً من العبء.

فوائد وتحديات تمويل المخزون وإيصالات المستودع: يُعرف استخدام تمويل المخزون وإيصالات المستودع بأنه « محصلة إيجابية». بمعنى آخر أن الأصول العاملة (المقبولة كرهن ضمان) المتوفرة تبقى داخل السلسلة مع تدفق أموال إضافية من خارج السلسلة عن طريق العقود التي تضمن الالتزام بالمنتجات. تصبح العقود ضماناً غير ملموس يحل محل أنواع الضمان التقليدي (Gonzalez-Vega in Quiros, 2007:52). وتضمن عقود التخزين المعتمدة القدرة على التشديد مما يتيح للبنوك وللمؤسسة التعاونية للتوفير والائتمان ومؤسسات التمويل الأخرى عرض أسعار بفائدة أقل مما كان ممكناً في أوضاع مغايرة.

أما أكثر أنواع التمويل المستند إلى الضمان انتشاراً، فهو استخدام العقار كضمان للقرض. بموجب برامج الائتمان هذه حيث يرهن متلقو القروض أصولهم الثابتة، كالمزارع والمزروعات ومرافق التخزين، وتكون غالباً محدودة وغير كافية ولا تدل على قدرة الشركة على التشديد. وقد يأتي الضمان كما ذكر سابقاً بشكل سلع أو بضائع أو مواش أو منتجات غابات أو بضائع مصنوعة أو مدخلات مخزنة في مستودع، فتنسج بذلك خيارات التمويل. بالإضافة إلى ذلك قد يكون لإيصالات المستودع القابلة للتداول والتحويل أثراً إيجابياً على الأسواق والأسعار الزراعية.

بالرغم من الفوائد النظرية لتمويل إيصالات المستودع والتي غالباً ما تتحقق، يبقى هذا التمويل صعب التحقيق في كثير من بلدان العالم لعدة أسباب. أولاً، لا تتوفر المستودعات في كثير من الأحيان أو تكون غير آمنة مع غياب نظام يتيح للبنوك استخدام الإيصالات كضمان للائتمان. ثانياً، حتى بالنسبة للسلع التي يسهل تصنيفها وتخزينها، قد لا يكون بالإمكان التكهن بدورات الأسعار في وقت ترفع تدخلات الحكومة في الأسعار، وكذلك الواردات، من مخاطر

التخزين إلى عوامل أخرى، كالتسويق الذي قد يعيق استخدام التمويل. وأخيراً، غياب الوعي والأمانة والثقة بإدارة المستودعات وبالتقيد بالعقود. يتضمن الجدول 4-4 موجزاً للفوائد والتحديات.

الإطار 4-14 بورصة السلع الزراعية (ACE) وتخفيف المخاطر العالمية:

تطورت عملية إيصالات المستودع فأصبحت حقلاً ديناميكياً يدمج الخدمات المالية في سلاسل مشاريع القيمة المضافة الزراعية بشروط قابلة أو غير قابلة للمساومة. ترى بورصة السلع الزراعية، للحد من المخاطر إلى أدنى درجة، ضرورة تطوير أنظمة مبنية على أساس إطار قانوني مستقر يحمي جميع اللاعبين في السوق حماية شاملة. دأبت بورصة السلع الزراعية منذ 11 سنة على استخدام إيصالات المستودعات في 73 بلداً، وتبينت عناصر النجاح التالية:

- الموثوقية كشرط لجميع اللاعبين.
- تطبيق مراقبة الجودة والوزن في جميع الصفقات.
- خدمات المراقبة والضبط.
- ضرورة أن تشمل الإجراءات المنتجات والتوزيع والتحصي.
- التأمين قوي على امتداد السلسلة.
- فرص للتمويل والهيكل.

يتحقق تخفيف مخاطر الائتمان من خلال التركيز على السلعة لا على العميل. وتتحكم النماذج المختلفة بإجراءات الصفقات، وتشمل العناصر التالية:

- العقود.
- تعريف (المنتجات) والتحقق من صحتها.
- التسعير.
- الضوابط.
- طرق أخرى لتخفيف المخاطر.

المصدر: (Soumah, 2007)

مع أن نظام إيصالات المستودع يفيد تمويل سلسلة القيمة، إلا أن هناك تحديات ومخاطر تجب معالجتها تمهيداً لإعداد ذلك النظام وتنفيذه. وكثيراً ما يستدعي هذا تنسيق وتعاون وكالات التنمية والقطاع الخاص لبناء القدرات وتطوير الأنظمة والبنية التحتية اللازمة. فيما يلي مثال على ذلك التعاون من كينيا تنزانيا:

عمل الصندوق الدولي للتنمية الزراعية إيفاد (IFAD) وبورصة السلع الزراعية مع الحكومة في كينيا للمساعدة في إعداد قانون إيصالات المستودع لعام 2005. ووقعت حكومة تنزانيا والإيفاد اتفاقية قرض عام 2002 لتمويل برنامج إعداد نظام التسويق الزراعي بهدف تطوير سياسات التسويق الزراعي (قانون إيصالات المستودع، سياسات الضريبة والتسويق). (Cherogony, 2007).

الجدول 4-4 فوائد وتحديات تمويل المخزون وإيصالات المستودع.

التحديات والمساوئ	الفوائد والمزايا
<p>الضمان:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الأنظمة الرسمية تتطلب قانون محدد بوضوح. • يجب أن تتوفر الكفاءة والشفافية في إدارة المستودع. • المستودعات النظامية ليست دائماً سهلة الوصول، خصوصاً بالنسبة للمزارعين في المناطق النائية. • قد تكون إدارة الضمانات ضعيفة أو غير موثوقة. • تكاليف التخزين وأمن الإيصالات واستخدامها، ربما جعلت إيصالات المستودع غير مرغوبة أو مطلوبة في بعض الحالات • الأنظمة غير الرسمية، أو حتى بعض الرسمية منها، لا تسلم من الغش. 	<p>الضمان:</p> <ul style="list-style-type: none"> • معدلات العجز عن تسديد القروض المضمونة بضمانات غير عقارية تميل إلى الانخفاض. • يسد المدين(المنتج) القرض من إيرادات بيع الإنتاج. • إذا تخلف المقرض، أو مودع البضاعة المضمونة عن التسديد يستطيع الدائن الرجوع إلى الشركة الضامنة للتصرف بالبضاعة المستخدمة كضمان، عادة عن طريق المزاد العلني. • إذا حدث شيء للبضاعة المودعة في المستودع يتحمل المستودع مسؤولية ذلك. • إذا حدث نزاع بين الدائنين يعطي القانون الأسبقية لحق الملكية.
<p>التمويل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قد لا تقبل البنوك ومؤسسات الإقراض الأخرى بالسلع المخزنة كضمانات عملية. • مرونة إيصالات المستودع كأداة مالية تختلف عبر السياقات. • الترابط القوي بين المستودع والمؤسسات المالية وبين المستودع والأسواق ضروري ليعمل النظام بصورة صحيحة. 	<p>التمويل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يزداد التمويل والسيولة في سلسلة مشاريع القيمة المضافة قياساً إلى ضمان المخزون. • بالإمكان التفاوض على إيصالات المستودع والتداول بها. • احتمال انخفاض تكلفة التمويل بسبب تقلص المخاطر، وغالباً تسديد القرض في مكان البيع مباشرة. • احتمال خفض تكلفة معاملات الإقراض.
<p>الإنتاج والتسعير:</p> <ul style="list-style-type: none"> • البنية التحتية الضعيفة تؤثر سلباً على أنظمة إيصالات المستودع. • ضرورة تطوير معايير خاصة بجودة الإنتاج. • قد لا يكون بالإمكان التكهّن بمستويات الأسعار، وربما ارتفعت خلال مدة التخزين. • العديد من المنتجات قابل للتلف ومن الصعب نقلها وتخزينها بكفاءة. • ضرورة بناء قدرات صغار الملاك وتحضيرهم لقبول التخزين وتحقيق الإمكانات الكاملة. 	<p>الإنتاج والتسعير:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إحتمال ارتفاع العائدات من البيع المتأخر خارج الموسم وازدياد القدرة على البيع عندما تبلغ الأسعار ذروتها. • احتمال استقرار الأسعار في الأسواق. • حوافز للأصناف والمعايير المحسنة. • إمكانية تحسين الأمن الغذائي والحد من معدل النقص في المنتجات المخزنة. • تعزيز عدم تقلب أو استقرار الدخل والتوفير الموسمي.

تقدم شركة التخزين المركزي في الهند (CWC) ذات الخبرة الواسعة في هذا المجال توصياتها بشأن التعامل مع بعض تحديات توسيع استخدام إيصالات المستودع. (راجع الإطّار 4-15).

الإطار 4-15 تحديات إيصالات المستودع وسبل التغلب عليها:

ترى شركة التخزين المركزي في الهند إمكانية جعل إيصالات المستودع أداة مقبولة على صعيد واسع لتيسير الائتمان بضمنان سلع مخزنة في المستودعات، لكن هناك صعوبات تواجه تعميم التمويل القائم على تلك الضمانات في الهند. تشمل القيود ما يلي:

- لا يمكن تداول إيصالات المستودع كأداة تمويل.
- وجود موظفين ينقصهم التدريب الكافي يقيد التوسع في هذه النشاطات.
- البنية التحتية المتوفرة للتخزين غير كافية كالموازين والتعبئة والمعالجة ونقل البضائع.

توصي شركة التخزين المركزي للتغلب على هذه العقبات باتخاذ الخطوات التالية:

- إنشاء وكالة مركزية لتنظيم نشاطات التخزين.
- إضفاء الشرعية على إيصالات المستودع
- تقليل إجراءات استخدام إيصالات المستودع.
- استثمار القطاع الخاص في التخزين.
- سياسات موحدة لمراقبة الجودة ومواصفات الأصناف.
- التنسيق مع مؤسسات التمويل لتيسير اتمام الإجراءات في مكان واحد.
- زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات.

المصدر: (2007) Thomas.

اتفاقيات إعادة الشراء (Repos)

اتفاقية إعادة الشراء وكثيراً ما يشار إليها بكلمة "repo"، هي اتفاقية تعقد بين طرفين يبيع بموجبها أحدهم إلى الآخر منتجات أو سندات بسعر محدد ويتعهد بأن يستردها بشرائها في وقت لاحق بسعر محدد آخر. يستخدم بيع السلعة مع الالتزام باستردادها بالشراء فيما بعد لضمان القرض بتملك الأصل. هذه العملية تقلل المخاطر المالية وبالتالي فهي تغري الشركات التجارية في الحصول على تمويل أرخص لأن مخاطر استرداد القرض أقل.

تخزن السلع المستعملة في اتفاقيات إعادة الشراء عادة لدى مديري ضمان معتمدين مسؤولين عن الجودة والتصنيف وإصدار الإيصالات، التي غالباً ما تُحول إلى سمسار بورصة. تسير هذه العمليات بشكل أفضل بوجود سوق بيع أجل، لكنها لا تستلزم سوى سوقاً فورية عاملة بحيث يمكن بيع السلع عند الحاجة. في المكسيك برنامج لاتفاقيات إعادة الشراء، وجدير بالذكر أنه يجري استخدامه إلى جانب برنامج تخزين، حسبما هو مبين في الإطار 4-16.

الإطار 4-16 تخزين المواشي (الاحتفاظ بها في عنابر خاصة) في المكسيك

يقدم بنك BancoMercantil del Norte العديد من الخدمات إلى عملائه. يعتبر هذا البنك مصرف رائد في المكسيك، لديه برنامج خاص بالمخزون يتضمن منتج مُبتكر لا يتوفر لدى أي بنك آخر في البلاد. يشتري مستودع بانورت Banorte المحصول ثم يعيده إلى المنتج عن طريق بيعه له في تاريخ لاحق. تحسن هذه الخدمة أعمال العميل لأنها تتبع طريقة التنفيذ (تحويل المخزون إلى نقد) وتوفير السيولة. كما أنها تحسن ميزانية المزارع العمومية وتوفر له ضماناً تعاقدياً يسترد على أساسه المحصول. والأكثر من ذلك، أن البنك استخدم هذا الترتيب في قطاع إنتاج الجمبري، وقيل ذلك في قطاع المواشي. يرى البعض أن الأمر بالغ الخطورة بسبب صعوبة نقل المواشي. لكن بانورت واثقة أنها تعرف السوق وأنها تختار الأصلح من بين العملاء الذين يجري الآن توثيق مواشيهم.

المصدر: (2006) Martinez

عقد الاستئجار المالي / التأجير التمويلي

هناك نوع آخر لاستخدام الأصول كضمان، وهو عقد الاستئجار بين طرف يملك الأصول (المؤجر) ويسمح لطرف آخر (المستأجر) باستخدامها لمدة محددة مسبقاً مقابل مبالغ تسدد على دفعات دورية. لا يعتبر هذا الترتيب عادة نوعاً من أنواع تمويل سلسلة القيمة، لكنه أدرج فيها لسببين: أولاً، أنه آلية تمويل زراعي بديلة. ثانياً، أنه يشبه العديد من أدوات تمويل السلسلة كونه يفصل بين استخدام الأصول وملكيته. مثلاً، يُستخدم إيصال المستودع الذي يُمول السلعة كضمان للأصول دون أن تتغير الملكية. وبما أن ملكية الأصول لا تتغير إلا إذا تم دفع المبلغ بالكامل، فهي تستعمل كضمان للائتمان. لهذا التمويل شأنه شأن تمويل سلسلة القيمة، أهمية خاصة عندما ينتفي الضمان التقليدي أو يكون غير كافٍ. إنه تمويل مجاني بديل، يستخدم فيه عقد الاستئجار للحصول على أصول ثابتة بدلاً من الحصول على رأس مال عامل، بخلاف أنواع تمويل سلسلة القيمة. قد تتعدد أنواع الأصول الممكن استخدامها في عقد الاستئجار، لكن فيما يتعلق بتمويل السلاسل الزراعية، تشمل الأصول المعدات والمستودعات وماكينات أو معدات المزرعة.

تذكر دراسات أجراها البنك الدولي أن عقد الاستئجار المالي، الذي تجوز تسميته أيضاً اتفاقية شراء عقد الاستئجار، هو ائتمان بديل قابل للنجاح يُمول المعدات الزراعية والأصول المعمرة. يتضمن عقد الاستئجار التمويلي أربعة نواح عامة هي:

- إطفاء (تخميد) ثمن الأصول – خيار شراء بمبلغ متفق عليه يسدد على دفعات أو يدفع بكامله عند انتهاء مدة عقد الاستئجار.
- الصيانة – يكون المستأجر مسؤولاً عن الصيانة وجميع المخاطر المتعلقة عادة بالملكية دون ان يمتلك الأصول بالفعل.
- عدم الإلغاء – تُحدد مدة الاتفاق عادة عند توقيع العقد. (Kleopfinger-Todd, 2007). من النواحي المهمة جداً في عقد التمويل، سهولة استرداد القرض في حال العجز عن التسديد. يؤدي عدم الالتزام بشروط دفع تكاليف الصيانة إلى استرداد المالك (الشركة المؤجرة) القرض. يوفر استخدام هذه الأداة في سلسلة تمويل القيمة ضماناً بديلاً يتيح لمن هم داخل السلسلة الحصول على معدات وماكينات جيدة يحتاجونها لسد متطلبات إنتاج وتصنيع منتجاتهم بأسلوب تنافسي.

الجدول 5-4 اعتبارات عقد التأجير المالي

الشركة المستأجرة	العميل
<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف معاملات أقل. • ضمان أقوى: حقوق الملكية مقابل حقوق ضمان أضعف وتكاليف أقل لاستعادة الملكية. • يكون التسعير عادة أكثر مرونة. أسعار الاستئجار تخضع عادة للأنظمة. • تكاليف أقل للتقيد بالأنظمة. أسعار الاستئجار لا تخضع عادة للأنظمة. • قد يكون عقد الاستئجار الزراعي مربحاً، إلا أنه يحتاج بداية إلى دعم المانح/ الحكومة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تُستخدم الأصول كضمان. • قد يكون التاريخ الائتماني للمؤجر كافياً. • قد يتطلب دفعة أولى أقل. • قد تكون أسعاره أفضل. • فوائد ضريبية محتملة.

منتجات تخفيف المخاطر

نشاهد القليل جداً من المعرفة والوعي بتقنيات إدارة المخاطر ومراقبة تقلب الأسعار، كالتأمين البارامترية وخياراته، التي يمكن استخدامها لمعادلة المخاطر في سلسلة القيمة الزراعية. تبين لنا بالتجربة وجود عدة طرق لتخفيف المخاطر، تتمثل في المعلومات والاطلاع على السوق ومعرفة السلسلة و/أو الحصول على ترابط على امتداد السلسلة. (Tiffen in Quirs, 2007: 39).

يشكل تخفيف المخاطر أحد أهم الاعتبارات في عملية التمويل. تصنف هذه المخاطر في ثلاثة فئات، مخاطر الإنتاج، ومخاطر الأسعار، ومخاطر الائتمان (العميل). تساعد مبادرة سلسلة القيمة المضافة على تخفيف مخاطر الأسعار عبر الأسواق الآمنة؛ وعلى تخفيف مخاطر الإنتاج عبر تيسير الحصول على البذور والممارسات والتكنولوجيا الزراعية وخدمات التنمية الزراعية. أما المخاطر المتصلة بالعميل، فيتم تخفيفها عن طريق فهم أفضل للعميل وللمخاطر التي تهدده وعن طريق استخدام دفعات تسديد القرض المخفضة في نقطة البيع.

يشمل تمويل سلسلة القيمة أيضاً أدوات مالية وأخرى تتعلق بالسلسلة طورت خصيصاً لإدارة المخاطر المنهجية والمخاطر الفردية بشكل أفضل. تتضمن هذه الأدوات، التي يرد شرحها في هذا الكتاب، الأدوات العينية الخاصة بمخاطر الإنتاج والأسعار والأدوات المالية، كالتأمين وضمانات القروض.

تأمين المحاصيل/ التأمين ضد الأحوال الجوية

على الرغم من أن التمويل عبر سلسلة القيمة في القطاع الزراعي قد يُخفف العديد من مخاطر الشراء ومخاطر السوق والتسديد، فإن اعتماده على سلسلة واحدة قد يضاعف المخاطر إذا طرأت مشاكل خارجية لا يمكن السيطرة عليها تؤثر على السلسلة. وأكثر الأمثلة التي تناسب هذه الحالة هو الطقس. بإمكان قادة السلاسل تنويع مصادر الشراء والأسواق لتخفيف المخاطر، لكن رغم ذلك تبقى المخاطر كبيرة. أحد أنواع تخفيف المخاطر متزايدة الانتشار داخل سلسلة القيمة هو التأمين الذي يمكن إدراجه في حزمة واحدة مع خدمات أخرى، كالتمويل وإدارة السلع. فيما يلي، خدمات التأمين التي يوفرها بنك الشركة الهندية للانتماء والاستثمار الصناعي (ICICI)، وهو بنك ابتكاري كبير في خدمات التأمين: (1) مخاطر الطقس، (2) الحوادث، (3) السرقة، (4) الحرائق، (5) الأمراض الخطيرة، (6) التأمين على الحياة، (7) التأمين على السيارات، (8) التأمين على الأموال أثناء نقلها (Hegbe, 2007).

رغم أن الطقس هو أقل المخاطر التي يمكن التنبؤ بها، مع ذلك فإن تأمينه هو الأصعب، إلا أن جميع المخاطر تتساوى في الأهمية. مثلاً بإمكان التأمين تقليل تأثير المرض أو خسارة المزارع أو رئيس شركة الأعمال الزراعية اللذين لا غنى عنهما لتشغيل المزرعة أو الشركة لأن غيابهما قد يُعطل السلسلة متسبباً في خسائر. أما بالنسبة للسلع، فإن أحد الأدوار المهمة التي يلعبها مديرو السلعة، هو ضمان الجودة وسلامة المنتج أثناء تخزينه ونقله. وهم يحافظون على سلامة وأمن المنتج، ليس فقط بالإدارة الحريصة ومراقبة المنتجات الموجودة في عهدهم، بل أيضاً باستخدام أنواع التأمين التي تغطي المخاطر غير المنظورة والخارجة عن السيطرة.

رغم الصعوبات والتكاليف المتعلقة بمنتجات التأمين ضد مخاطر الطقس الزراعية، تزداد أهمية هذه المنتجات، علماً أنه إذا لم يتم دعمها بقي استخدامها متدنياً وامتنع المزارعون عن دفع تكاليف

التأمين طوعاً. على أية حال ربما أراد المشاركون الآخرون في مراحل متقدمة من سلسلة القيمة الحصول على هذا التأمين أو ربما فرضوه أو جعلوه جزءاً من الكلفة التشغيلية. ومبرر ذلك واضح لأنه إذا كان لدى شركة التسويق عقود شراء مُلزِمة فمن الضروري تأمين الحصول على المنتجات. وإذا فشل المحصول ولم يعد هذا المحصول متوفراً وبالتالي لم تعد الأموال متوفرة لتسديد أية قروض قد تكون أعطيت للمقترض، وكذلك الأموال اللازمة للشراء من منتجين آخرين، إن كان ذلك الشراء ممكناً.

إن مخاطر الطقس شديدة التحديد بسلسلة قيمة أو منطقة معينة. على سبيل المثال، قد تكون نتائج المطر الغزير أو المطر الشحيح في مراحل معينة من نمو المحصول كارثية. وبما أن تكاليف التحقق من صحة خسائر الإنتاج مرتفعة جداً، فقد توسع استخدام منتجات التأمين ضد الطقس التي تربط تحديد التعويضات عن الخسائر بأحوال طقس خاصة. أما المطالبة بالتعويض عن خسائر ناتجة عن أحوال جوية متطرفة، كهطول المطر المفرط أو الشحيح أو البرد، فتتم تسويتها بناء على معلومات شفافة عن الطقس سُجلت في محطات الأرصاد الجوية، فتتخفف بذلك كلفة الخدمة. علماً أن عدم توفر معلومات عن تاريخ صنع هذا المنتج يحد من استخدامه. إلا أن المعاهد المتخصصة، كشركة خدمات إدارة المخاطر في الهند مثلاً، قد بدأت باستخراج معلومات وتنبؤات عن الطقس مستخدمة شبكة من الحساسات توخياً للمزيد من الدقة في المعلومات لدى المعاهد التي تقدم خدمات تأمين مرتبطة بعوامل محددة. ورغم كل ذلك فإن استخدامات (التأمين ضد) مخاطر الطقس في الزراعة ليس منتشرة عالمياً وينبغي كما يذكر المسؤول (القائد) ربطه بنموذج أعمال تجارية مناسب (Agrawal, 2007). للاطلاع على هذا الموضوع، راجع مواقع الإنترنت الخاصة بالبنك الدولي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، أو مواقع شركات التأمين الرئيسية الناشطة في البلدان النامية.

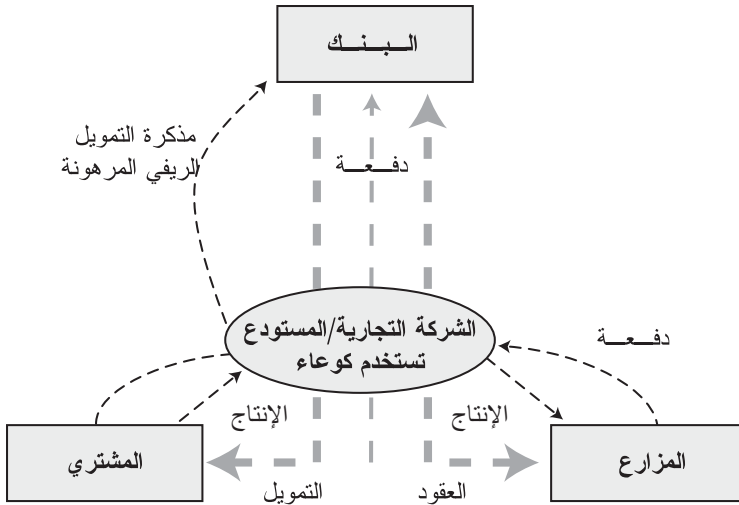
المثال على التأمين المرتبط بعوامل محددة والمقترن باستخدامه باستخدام تمويل سلسلة القيمة، مبين في أعمال باسيكس BASIX (مؤسسة تحسين معيشة العائلات الفقيرة) في الهند. حيث وجدت «باسيكس» أنه عندما يتم إعداد نموذج تجريبي لسلع مختارة في شركة تأمين واحدة، تسرع شركات التأمين الأخرى لمحاكاته سعياً لتقديم الخدمات إلى 18,000 مزارعاً في السنة المقبلة (Ramana, 2007). لكن رغم هذا لا يزال قطاع التأمين المرتبط بعوامل محددة في مرحلة التطور ويحتاج إلى المزيد من الصقل وتوفير المعلومات أو البيانات ليسمح باستخدامه على نطاق أوسع.

الجدير بالذكر أن تأمين الإنتاج المستخدم منذ زمن، والتأمين ضد مخاطر الأسعار، هما بمثابة تنوع لخطوط الإنتاج. يشكل التنوع عنصراً هاماً ليس فقط للعاملين ضمن السلسلة، بل أيضاً للمقرضين ولمحافظهم.

عقود البيع والشراء الآجلة

تشكل أسواق البيع والشراء الآجل وخيارات العقود الآجلة أدوات لتخفيف المخاطر يستخدمها المنتجون والمستثمرون والتجار في التسويق الزراعي. تلزم هذه العقود الأطراف المتعاقدة بشراء أو بيع كمية محددة من المنتج في تاريخ لاحق. تتم تسوية العقود الآجلة عادة بين الوكلاء الذين يتوقعون تسلّم أو دفع أثمان الإنتاج على أساس الوحدة وتحدّد لكمية من الإنتاج وتاريخ البيع وعناصر السعر (السعر الثابت أو كيفية تحديد السعر وقت البيع) بموجب الاتفاق.

لقد تم تطوير برنامج ناجح في البرازيل يستخدم العقود الآجلة لبيع وشراء المنتجات الزراعية. حيث ابتكرت الحكومة ما يسمى مذكرة التمويل الريفي، وتعرف أيضاً بأداة التمويل الريفي (CPR)، لاستخدامها في تقديم القروض لشركات الاعمال التجارية الزراعية والمنتجين. هذه الأداة أساساً هي عبارة عن أصل مالي يُستخدم في سلسلة القيمة لتيسير الحصول على التمويل. أليها بسيطة جداً، يُصدر المزارع المذكرة التي يلتزم بموجبها بتسليم كمية معينة من منتج محدد الجودة في موعد لاحق ومكان معين يتفق عليه. يدفع المشتري مبلغاً من المال سلفاً يساوي قيمة الإنتاج. تستند القروض غير المدعومة إلى مذكرة تمويل ريفي (CPR) تُلزم المزارع بتسليم الإنتاج مستقبلاً (أو دفع مبلغ مماثل). بلغت قيمة التمويل الذي صدر باستخدام العقود الآجلة أكثر من 2.3 بليون دولاراً أمريكياً (Alcantara, 2006).



- ◀ يقع المزارع مذكرة التمويل الريفي يتعهد بموجبها تسليم المحصول المقبل ، أو ضمانات شخصية و/ أو أرض من أجل تمويل انتاج المحصول.
- ◀ تستلم الشركة التجارية المذكرة وتعطي المزارع بضمانها قرصاً بفائدة مخفضة.
- ◀ إذا كانت الشركة التجارية تفترض الأموال من البنوك، رهنت المذكرة لتلك البنوك.
- ◀ تستبدل الشركة التجارية المذكرة بإيصالات مستودع لاستيقاء القروض لدى البنوك.
- ◀ عندما يتم حصاد المحصول، يسلّمه المزارع إلى الشركة التجارية التي تعيد المذكرة إلى المزارع.
- ◀ تدقق البنوك في الضمانات حسب الحاجة.
- ◀ تبيع الشركة التجارية المنتج إلى السوق وتسدد للبنوك.

الشكل 4-5 التمويل الريفي في البرازيل.

المصدر: مقتبسة من مراسلات مع (D.Lambright, 2008) مع تعديل من المؤلفين.

يتمثل أحد أسباب النمو في CPR (التمويل الريفي) في الحماية التي توفرها المذكرة لتجنب انخفاض الأسعار ولأنها أداة للحصول على تمويل الإنتاج. صفة أخرى تتميز بها المذكرة هي خفض المخاطر التي تواجه المشتريين، إذ أنها كما نص القانون، بمثابة سند تعهد على تسوية النزاع خارج المحكمة. بمعنى آخر، يضمن سند الكفالة سرعة التنفيذ في حال مخالفة العقد. تُعطي هذه الميزة حافزاً مهماً لمشتري مذكرة التمويل لأنها تحد من المخاطر الأخلاقية وتُسرع في استرداد القرض عندما تدعو الحاجة.

مع أن البرازيل تنفرد وحدها في استخدام مذكرة التمويل المذكورة، إلا أن هذا البرنامج يقدم مثالا جيدا عن كيفية تحويل الضمان مع تقدم سلسلة القيمة منذ أن يبدأ الضمان بالتنازل عن الذمم الأجلية التي تستبدل عندئذ ببضائع مخزونة في المستودع أثناء نقل المنتج إلى المستودعات. (مقتبس من مراسلات بين المؤلفين ولامبرايث، 2008). يُلاحظ أيضا انتشار الاستخدام العام للعقود الأجلية في الزراعة. تلعب هذه الأداة دوراً مهماً في العديد من نماذج سلسلة القيمة.

إن استخدام الابتكار التشريعي، كمذكرة التمويل الريفي في البرازيل، والتي تتيح الحصول على سلفاً مالية تُدفع بموجب عقود آجلة وتسمح بتسوية النزاعات خارج المحكمة بسرعة، يعتبر مثالاً على ازدياد الحصول على التمويل وانخفاض المخاطر الأخلاقية.

العقود الأجلية

العقود الأجلية هي عقود للمتاجرة بكميات معينة من المنتجات في تاريخ محدد. تعطي الخيارات التي تقدمها تلك العقود لحاملها الحق (وليس الالتزام) لشراء أو بيع منتجات مُعاقدة عليها بسعر يُتفق عليه خلال فترة من الزمن، مقابل أجر يدفع إلى بائع صاحب ذلك الحق. غالباً ما تُفهم المتاجرة بالعقود الأجلية على أنها أداة في يد الشركات الكبيرة لتخفيف المخاطر التي تواجه السلع الأساسية. يعتبر أخذ الحيلة عند استخدام العقود الأجلية بمثابة إجراء مالي معقد نسبياً. فمعظم المزارعين لا يعرفون كافة تفاصيل صفقات العقود الأجلية التي تتم في بورصات السلع. ورغم استخدام العقود الأجلية بصورة رئيسية من قبل الشركات الكبيرة، كأصحاب المطاحن والتجار، يمكن أن تلعب تلك العقود دوراً فعالاً في التمويل داخل سلسلة القيمة، وغالباً ما تفعل ذلك. قد يكون هذا الدور مباشراً أو غير مباشر وله تأثير على المنتجين وشركات الأعمال التجارية الزراعية بجمع أحجامها.

مع أن العقود الأجلية تُصمم خصيصاً لتلائم المنتج وتتوقع التسليم الفعلي للبضاعة أو عقد صفقة بيع المنتج في الموعد المحدد في العقد، يجري جمعها معاً في رزم عقود قياسية سهلة التداول يستطيع المستثمرون شراءها وبيعها في أسواق بورصات العقود الأجلية. إن مدلول العقود الأجلية في التمويل ذو شقين، فهي مرجع للسعر وأداة لتخفيف المخاطر. ومن جهة تستعمل أسعار أسواق العقود الأجلية كمرجع لحساب العائدات المتوقعة ومن جهة أخرى لعرض أسعار المبيعات الأجلية، وهو ما يوفر للمشتري وللبيع نقطة مرجعية فيؤدي ذلك إلى تقليل التوقع التجاري (التخمين).

المدلول الثاني والأهم للعقود الأجلية أنها تُمكن التجار من أخذ الحيلة (بمعنى المعادلة أو الموازنة)، أي إنشاء مركز استثماري في السوق مقابل التزام أو مركز في سوق أخرى. مثلاً، بإمكان التاجر شراء منتج على أساس أن يتسلمه في المستقبل، وفي الوقت نفسه يتحوظ لذلك الشراء بصفقة بيع توازنه ببيعها في سوق العقود الأجلية. وبذلك تنخفض درجة التعرض لمخاطر الأسعار، مما يجعل

الحصول على التمويل حسب الحاجة أسهل. ليس هذا فحسب، وإنما بتأكيد السعر، يُسمح لمشتري السلعة أيضاً عرض سعر أفضل على البائع. لقد لاحظ ذلك البنك التعاوني للتنمية الريفية (CRDB) في تنزانيا حيث رأى أن التحوط يساعد مجموعات منتجي القهوة على عرض سعر شراء أعلى على المزارعين ويعطي البنك والمقرضين قدرة أكبر على إدارة مخاطر الأسعار. (Nair, 2007).

المدلول الثالث للعقود الآجلة لاحظها (Ramana, 2007) حيث ذكر أن "استخدام مشتقات السلع، كالعقود الآجلة مثلاً، لم يخفف مخاطر أسعار السلع فحسب، بل ساعد أيضاً في تحديد أنماط المحاصيل على أساس أسعار البورصة." يبين المثال في الإطار 4-17 كيف تدعم بورصة السلع المتعددة كبار وصغار المزارعين.

إن أدوات تخفيف المخاطر المذكورة بإيجاز أعلاه، أساسية لنجاح العديد من السلاسل. مع الإشارة، إلى أنه لا حاجة لهذه الأدوات على جميع مستويات سلسلة القيمة، بل إن بعضها، كالعقود الآجلة لا يستعملها كما يبدو إلا كبار التجار وشركات الأعمال التجارية الزراعية المتطورة. لكن رغم ذلك، فإن فائدتها غير المباشرة تظل كل السلسلة.

من الجدير ذكره أيضاً، أن تدخلات الحكومة قد تحد من الإقبال على العقود الآجلة أو الحاجة إليها عندما تحدد مستويات الحد الأدنى للأسعار. هذا الوضع عادي للسلع المستقرة في البلدان المتطورة، كالولايات المتحدة وفي البلدان النامية، كاليهند. فقد حددت الحكومة الهندية، مثلاً، سعر دعم أدنى لأربعة وعشرين محصولاً رئيسياً تعلنها قبل موسم زراعة المحاصيل لتكون بمثابة آلية أمان تحمي المنتجين الزراعيين من التقلبات غير المبررة في الأسعار.

الإطار 4-17 استخدام العقود الآجلة في إدارة مخاطر الأسعار في بورصة السلع المتعددة في الهند

يمارس كبار وصغار المزارعين في الهند سياسة التحوط للأسعار متتبعين أسواق العقود الآجلة. تقوم أكشاك الإنترنت ومراكز المعلومات في نقاط البيع بإبلاغ المزارعين والتجار عن حركات الأسواق في جميع أنحاء العالم. تشمل المتاجرة بالعقود الآجلة على الفوائد التالية:

- الأسعار: توفر العقود الآجلة مؤشر يرشد المزارع حول اختيار المحصول الذي يزرعه في المستقبل.
- إدارة المخاطر: يستطيع المزارع والتاجر التحوط بشأن الإنتاج المقبل والوقاية من انخفاض الأسعار أثناء الحصاد.
- إدارة المخاطر المرتبطة بالسوق: بالإمكان حفظ الإنتاج الذي تم شراؤه من المزارع وبيعه في سوق العقود الآجلة بسعر ثابت مناسب.
- التمويل بضمان: يستطيع المزارعون استخدام إيصالات المستودع كضمان للحصول على قروض من البنك.
- الكشف عن الأسعار: معرفة الأسعار تعطي المزارع القدرة على التفاوض بقوة مع التجار.
- المنافسة: تساعد العقود الآجلة على خلق أسواق للسلع، مما يعزز المنافسة ويعزز المعلومات عن السوق كما يعزز التجارة الدولية.

(وزارة الزراعة الهندية 2009). ومع أن هذه التدخلات تخفف المخاطر في سلسلة القيمة إلا أنها تقلل أيضاً فرص نمو وتطور استخدام العقود الزراعية الأجلة في الأسواق.

التحسينات المالية (وسائل التعزيز المالي)

تمثل التحسينات المالية مجموعة كبيرة من الترتيبات التمويلية المعقدة يكون الغرض منها في الغالب تخفيف المخاطر. وهي تشمل أدوات مالية مُهيكلّة، وضمانات واستثمار مشترك في حقوق الملكية وخلافها. تخفف أدوات التمويل المُهيكلّة بصورة عامة مخاطر الجدارة الائتمانية للمقترض في الأسواق المالية، وذلك عبر جمعها في حزم عائدات التدفق المالي أو الذمم المستحقة الأخرى الخاضعة لاتفاقيات صارمة توجب التحقق من تسديدها. العنصر الأهم في التمويل المُهيكل هو نوعية الذمم المستحقة التي تشكل جزءاً من انسياب دخل التمويل المُهيكل. هناك الكثير من الأدلة على التأثيرات السلبية لتجميع الأصول من نوعيات مختلفة وعدم كفاية الإشراف والتصنيف التي تظهر بوضوح في انهيار سوق سندات الرهن العقاري والذي حدث عام 2008.

يشكل إنجاز الصفقات في التمويل الزراعي المُهيكل عنصراً مهماً ينبغي تقييمه وضبطه بعناية. ربما كانت ربحية الصفقات في التمويل التقليدي أقل أهمية بشكل عام، إلا أن الميزانية العمومية للمقترض المحتمل يجب أن تكون قوية. إن الاعتماد في التمويل المُهيكل يكون على متانة الصفقة وجدارتها (أي التدفق النقدي أو تدفق مبيعات الإنتاج إلى المشتري) وليس على الميزانية العمومية. إشارة إلى أن عدداً من الأدوات الواردة سابقاً يمكن أن تكون جزءاً من الترتيبات.

لقد تبين أن الهيكلة شديدة التعقيد ليست مفيدة في المجال الزراعي. الأهم هو النظر إلى مفهوم التمويل المُهيكل على أنه تمويل مصمم (يجري تصميمه) يستخدم مفهوم التمويل المضمون معاملاته والذي تُحركه قوى السوق ويُعد وفقاً لطبيعة سلسلة القيمة والمشاركين فيها ومعاملاتها. أما عناصر التعزيز الأخرى، كصناديق الضمان، فتستخدم على نطاق أوسع لتشجيع الاستثمار الزراعي وجعله أكثر جاذبية. بدورها فإن حقوق الملكية المشتركة التي قد تشمل مستثمرين من القطاع العام، بالإمكان أيضاً أن تخفف المخاطر وتحفز المستثمرين من القطاع الخاص للتمويل و/أو الاستثمار في الأعمال التجارية الزراعية.

التوريق المالي

التوريق المالي عبارة عن تقنية تمويلية تُجمع فيها اتجاهات التدفق النقدي الفردية في رزمة واحدة وتباع إلى المستثمرين في أسواق رأس المال، والتي تتمثل في صناديق معاشات تقاعد وصناديق موجهة ووسطاء ماليين ومستثمرين من القطاع العام. لقد توسع انتشار التوريق المالي في قطاع الإسكان والسيارات والذمم المستحقة والممتلكات التجارية وأنواع الأصول الأخرى. إلا أنه يخضع الآن لرقابة شديدة بسبب انهيار الأسواق المالية عام 2008، خاصة عندما تبين أن العديد من السندات يتكون من استثمارات مختلطة غير كفوءة جرى تحريف قيمتها الحقيقية. لقد أدى غياب الأنظمة الضرورية والإهمال والإفراط في الاستثمار في السندات إلى إضعاف إمكانية انتشار استخدام التوريق المالي في المستقبل.

بالرغم من المشاكل الناجمة عن سوء إدارة التوريد المالي المذكورة أعلاه، هناك أمثلة على استخدامه بشكل فعال في التمويل لسلسلة القيمة الزراعية وفي التمويل الصغير، وكذلك في التمويل التنموي. تقتصر إمكانية استخدام التوريد المالي في المجال الزراعي على السلع والمنتجات التي يمكن جمعها بسهولة في حزم من منتجات تكاد تكون متماثلة ويمكن تداولها في بورصات السلع. مثال على ذلك تسمين الأبقار في كولومبيا حيث واجه قطاع المواشي معوقات بسبب التكلفة العالية لعمليات الحصول على التمويل التجاري التقليدي. تجدر الإشارة، إلى أن البورصة الوطنية للمنتجات الزراعية والمواشي (BNA)، توصلت بفضل مبادرة مبتكرة، إلى إعداد خطة يسهل إدراج سندات المواشي وتداولها في بورصات الأسهم والسندات في كولومبيا، كما هو مبين في الإطار 4-18، وذلك بهدف جمع المبالغ اللازمة لتغذية المواشي. بعد ذلك، يتم تداول تلك السندات في إحدى البورصات، مما يوفر الإشراف الكامل على العملية وعلى جميع المعنيين فيها.

الإطار 4-18 إدراج الثروة الحيوانية في البورصة الوطنية للمنتجات الزراعية والمواشي في كولومبيا

يُنَبَّع قطاع تربية المواشي في كولومبيا تقليد استخدام هياكل التوريد المالي التي تلعب البورصة الوطنية للمنتجات الزراعية والمواشي دوراً رئيسياً فيها. بهدف زيادة التمويل لقطاع الثروة الحيوانية، أعدت البورصة الوطنية للمنتجات الزراعية والمواشي خطة تم بموجبها إنشاء صندوق ائتمان لتمليك العجول غير المسمنة والمراعي المستخدمة لتسمينها. في هذا السياق، أُلقيت على عاتق البورصة المذكورة مسؤولية اختيار المزارعين قياساً على مجموعة معايير صارمة للاشتراك في الخطة، وتلقى المزارعون الذين تم اختيارهم من ذلك الصندوق التمويل اللازم لشراء علف الحيوانات.

أصدر الصندوق سندات للتداول في بورصات الأسهم والسندات في كولومبيا بأسعار حُدِّدت بحكم التنافس بين المستثمرين المؤسساتيين في البلد، الذي من خلاله (أي التنافس) ضمن المزارعون الداخلون في الخطة معدلات فوائد معقولة. يقوم مربو الماشية بتسمين الحيوانات لمدة 11 شهراً، وفي نهاية هذه المدة يتابع العجول من قبل الشركة المشغلة للعملية لتسديد الالتزامات المستحقة للمستثمرين، على أن تُدفع المبالغ المتبقية إلى مربو الماشية. الخطة مبنية على ترتيبات إعادة التملك (repo) حيث تعود ملكية المواشي إلى مربو المواشي في نهاية مدة التسمين وبيع وكيل التسويق الماشية في السوق نيابة عن مربو المواشي.

أما العناصر الرئيسية في نجاح الخطة، فهي وجود سوق متطورة للأسهم والسندات ومستثمرين متمرسين ودعم فني وتفتيش منظم تقوم به وكالة مستقلة لضمان التقيد بالمعايير على الدوام، واستخدام التأمين لتخفيف المخاطر التي تواجه المستثمرين. تكرر استخدام الخطة عدة مرات من قبل البورصة الوطنية للمنتجات الزراعية والمواشي (BNA) خلال العقد الأول من عام 2000 أسفرت عن جمع عشرات الملايين من الدولارات لمربي المواشي.

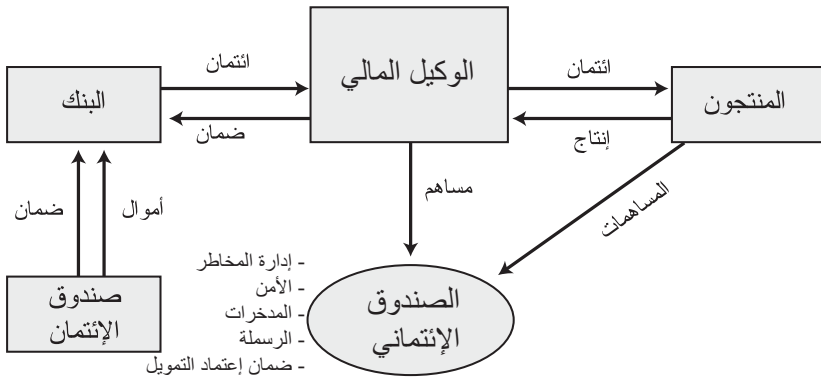
المصدر: أمانة مؤتمر التجارة والتنمية التابع للأمم المتحدة (UNCTAD) (2002).

ضمانات القروض

تستخدم الكثير من البلدان ضمانات القروض في التمويل الزراعي. وغالبا ما يرتبط الاستخدام العام لهذه الضمانات بإعانات مالية كبيرة ناتجة عن دفعات ضخمة بالنسبة إلى الدخل المتحقق وبسبب تكاليف تشغيل تلك الضمانات. عند استخدام الضمانات في تمويل مشاريع القيمة، تعزز روابط السلسلة وكذلك التفاعل الوثيق بين الأطراف المعنية فرص نجاح استخدام تلك الضمانات. يوضح المثالان أدناه استخدام الضمانات في المستويات العلوية والسفلية من سلسلة القيمة.

يقدم صندوق الائتمان للتنمية الريفية، فيرا (FIRA)، وهو بنك من الدرجة الثانية في المكسيك، الأموال والضمانات لدعم الزراعة والقطاع الريفي، كما يتعاون مع الوكلاء شبه الماليين لإدارة صناديق وضمانات المزارعين غير المؤهلين للقروض البنكية، في حالة مغايرة. في العادة هؤلاء الوكلاء هم شركات وأفراد، كالشركات التجارية الزراعية وشركات التصنيع واتحادات المزارعين الذين تربطهم علاقات تجارية مع المنتجين. يقوم هؤلاء باختيار المتلقين النهائيين للإئتمان ويديرون القروض للمزارعين والضمانات مع البنك. مثال على ذلك مبين في الشكل 4-6 عن الاتحاد الزراعي الإقليمي للمنتجين، (UNIPRO). أولاً يتصل الاتحاد بصفته وكلياً شبه تمويلي بصندوق الائتمان للتفاوض بشأن خط ائتمان يصرف عبر بنك من الدرجة الأولى. ثم يتصل بالبنك الذي سيعصرف الأموال، فيحول الصندوق إلى الأخير الموارد التي سوف يقرضها للوكيل. بعدها يصرف البنك الأموال التي يوزعها الاتحاد على المستفيدين. يصدر الصندوق ضماناً إلى البنك ويسجل التكاليف على حساب الاتحاد. يشترك الجميع في تحمل المخاطر. تقدم مجموعة من أعضاء الاتحاد ضماناً جزئياً للأموال، ويطلب منهم إنشاء صندوق ائتمان يسهم فيه المزارع ومؤسسة المنتجين لتغطية 30% من مجموع الائتمان على شكل ضمان سائل. يتحمل البنك أيضاً 30 في المئة من مخاطر التشغيل. عندما يسدد المنتج القرض، يدفع الاتحاد الأموال إلى البنك الذي يعيدها إلى صندوق الائتمان. يعيد الصندوق مساهمة الاتحاد الذي بدوره يعيد المبلغ الذي دفعه المنتجون.

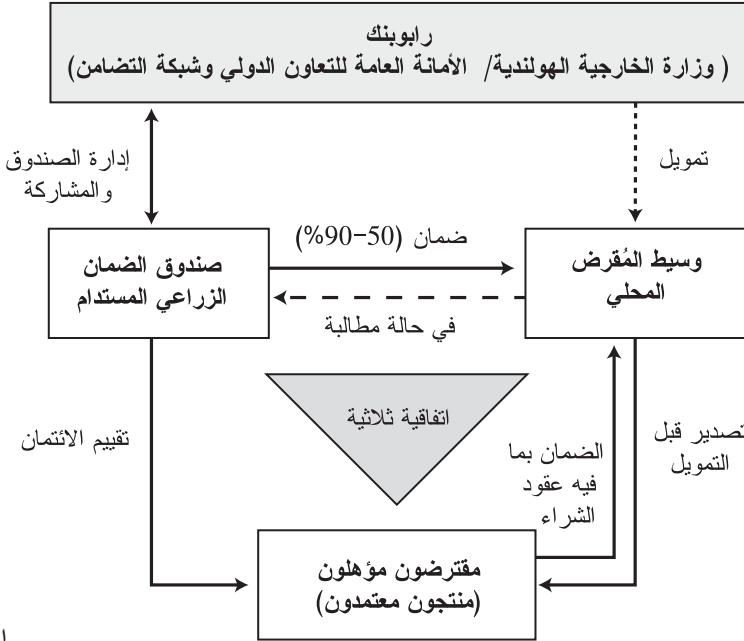
يشمل نموذج الاتحاد الزراعي الإقليمي للمنتجين عدة ضمانات: لدى البنك ضمانات قرض من الصندوق والاتحاد، والأخير لديه ضمان جزئي من صندوق ائتمان المزارع وضمان جزئي يشترك فيه البنك. الى ذلك فإن قسماً كبيراً من الإنتاج مضمون عن طريق اتفاقيات زراعة تعاقدية مع مستودع كبير.



الشكل 4-6 ضمانات التمويل في المكسيك
المصدر: Chavez (2006)

نموذج آخر مختلف على مستوى أشمل، يقوم «رابوبنك» بإدارة صندوق لضمان القروض لتعزيز الجدارة الائتمانية للمزارعين وشركات الأعمال التجارية الزراعية والتجار الذين هم في حاجة الى التمويل. فقد تبين أن ضماناً جزئياً بالإضافة إلى عقود البيع وإيصالات المستودع و/أو أنواع أخرى من الضمانات التقليدية وضمانات سلسلة القيمة، قد يساعد على توفير التمويل بسهولة أكبر وتكاليف أقل، غالباً. يبين الشكل 4-7 أن وكالات القطاع العام ربما تشترك في صندوق الضمانات الزراعية المستدامة الذي أنشئ لجذب استثمارات القطاع الخاص في البلدان المتطورة.

بالإضافة إلى مساهمة هذه الصناديق في جذب الاستثمار، قد تكون هناك حاجة إلى الضمانات لاسترداد التمويل والاستثمار. فقد كان للأزمة المالية العالمية عام 2008 تأثير على توفر التمويل في المجال التجاري ودفع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة لمجموعة البنك الدولي إلى توسيع برنامج التمويل العالمي عن طريق تقديم الضمانات لتغطية مخاطر التسديد التي تواجه الصفقات المعقودة مع البنوك المحلية في البلدان النامية. وقد لاحظت ارتفاع سقف المطالبة بتخفيف المخاطر المتعلقة بالتجارة نتيجة للأزمة المالية العالمية (مؤسسة التمويل الدولية، 2009)



الشكل 4-7 التمويل عن طريق الذمم المستقبلية
المصدر: Wortelboer (2007)

المشاريع المشتركة

يهدف زيادة الاستثمار والقيمة المضافة في المجال الزراعي والأعمال التجارية الزراعية، لا بد من زيادة الاستثمار الرأسمالي المباشر داخل سلاسل القيمة من جانب مستثمري حقوق الملكية. وبالرغم من أن المستثمرين والملاك في السلسلة يقومون بذلك مباشرة، إلا أن هناك اهتماماً متزايداً بالصناديق المتخصصة بالاستثمار. يقوم الصندوق الإفريقي للأعمال التجارية الزراعية، أكتيس (Actis Africa Agribusiness Fund) بالاستثمار مثلاً في حقوق الملكية أو في شبه حقوق الملكية في قطاعات تفضيلية في أفريقيا. تقوم استراتيجية أكتيس على المساهمة في النشاطات المتعلقة بإنتاج وتصنيع المنتجات الحيوية (أي المدخلات واللوجستيات والتوزيع والتسويق) والنباتات أو الحيوانات والخدمات المتصلة بها لأغراض غذائية أو سواها. تتمثل العوامل الرئيسية لنجاح الاستثمار في التالي:

- الاستثمار في القيمة المضافة وفي الأعمال التجارية التي تحركها قوى السوق داخل الأسواق الحرة.
- وجود فريق إدارة نوعي قطاعي ذو خبرة على مستوى الصندوق.
- استخدام دقيق لاستثمارات الصندوق وعملية صنع القرار. (Actis, 2007)

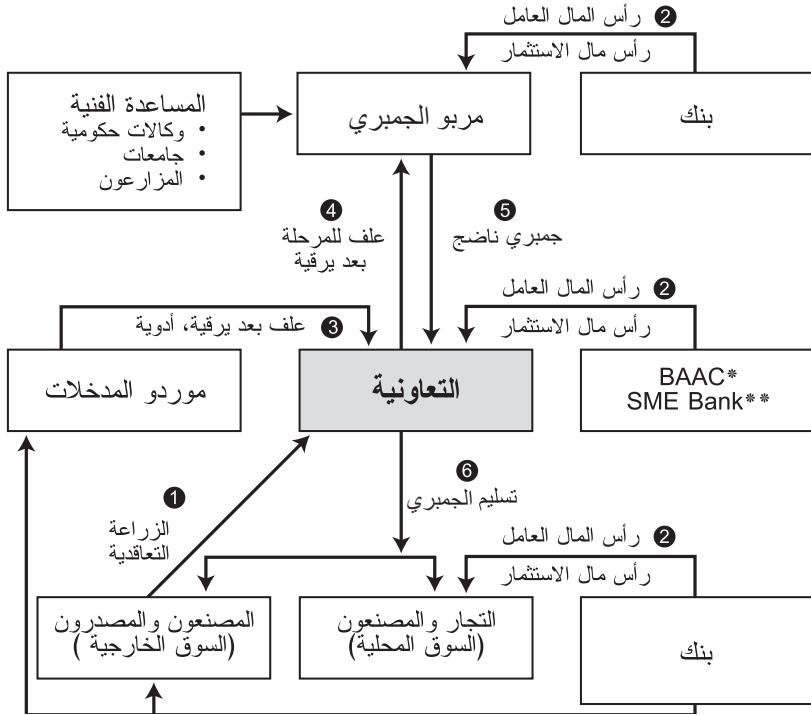
الإطار 4-19 الزراعة التعاقدية بين القطاعين العام والخاص في تايلاند

تُشتهر مقاطعتا Samutsakorn و Samutsongkhram في تايلاند بإنتاج الجمبري. تعمل الشراكة التعاونية بين المساهمين من القطاعين العام والخاص على تمكين مربي الجمبري لضمان الزراعة المائية والنهوض بها باتباع ممارسات تربية الأحياء المائية المستدامة. تتضمن سلسلة القيمة العديد من العاملين الذين يتولون مجموعة أدوار أهمها الترتيب للزراعة التعاقدية والخدمات الفنية الداعمة:

- تختار تعاونية تاتشين لتربية الجمبري المزارعين المشتركين طبقاً لمبادئ التعاونية ومتطلبات المشروع؛ تدير منتجات الزراعة التعاقدية التي يقدمها أعضاء التعاونية؛ تُعد خطط مزرعة الجمبري وتدريب المزارعين المشتركين على تكنولوجيا ومعايير تربية الجمبري؛ تُنسق حصول المزارعين على المصادر المالية الكافية في الأوقات المناسبة، وتضع الترتيب اللازم لإعداد نظام لتربية الجمبري قابل للتطبيق.
- يقدم بنك الزراعة والتعاونيات الزراعية (BAAC) خدمات الائتمان لتربية الجمبري.
- تشجع مكاتب صيد السمك في المقاطعة أعمال التجارة في قطاع تربية الجمبري والحرف التي تنقيد بمعايير السلامة الغذائية، كما تقدم التكنولوجيا والشهادات.
- تراقب مؤسسة أبحاث وتنمية المصايد الساحلية السلامة الغذائية وتصدر شهادات بصلاحية المنتجات البحرية المعدة للتصدير.
- تقوم محطة تربية الأحياء المائية الساحلية بنقل التكنولوجيا الخاصة بتربية الجمبري تجارياً كما تقوم بتشخيص الأمراض التي تصيب الجمبري.
- تقوم الوزارة بتزويد التعاونيات بالقدرات البناءة في مجال إدارة وتكنولوجيا الأعمال.
- تدعم مكاتب التجارة في المقاطعة أعمال تسويق الجمبري.
- تقدم تعاونيات التسويق الزراعي المدخلات وعلف الجمبري البحري.
- تقوم شركة باك للأغذية المحدودة Pac Food Co. Ltd وشركة الإتحاد للأطعمة المجمدة Union Frozen Products Co. Ltd بشراء الجمبري الذي يتم إنتاجه طبقاً لاتفاقية الزراعة التعاقدية المعقودة مع التعاونية.
- يقوم مربيو الجمبري المشاركون في الاتفاقية بإنتاج الجمبري وفقاً للأنظمة والمتطلبات.

الشراكات التضامنية بين القطاع العام والقطاع الخاص: إن الشراكات التضامنية بين القطاعين العام والخاص تصلح لتكون أساساً متيناً لمعالجة التعقيد في بعض السلاسل، فتقسم المسؤوليات تبعاً للكفاءات والموارد والمهام الأساسية. يشرح وضع تربية الجمبري في تايلاند، المبين في الإطار 4-19، أهمية الزراعة التعاقدية كعنصر متمم في قطاع يتضمن العديد من عناصر القطاعين العام والخاص ذات العلاقات المتبادلة.

يشرح الشكل 4-8 انسياب التمويل ضمن سلسلة القيمة في صناعة الجمبري في تايلاند. يعد استخدام العقود بين المنتجين والتعاونية، وكذلك المساعدة الفنية لضمان الجودة والاستدامة، شرطاً هاماً في اتخاذ بنك الزراعة والتعاونيات الزراعية (BAAC) قرار تمويل صغار مربي الجمبري.



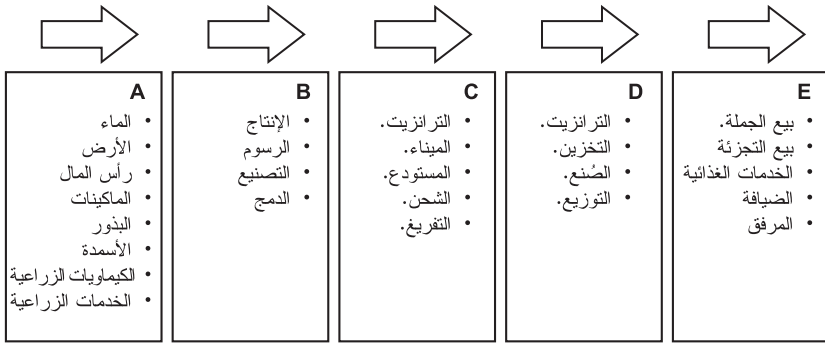
* بنك الزراعة والتعاونيات الزراعية
 ** بنك تايلاند لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
 *** بنك التوفير الحكومي.

الشكل 4-8 نموذج تمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة لصناعة الجمبري.
 المصدر: Prasittipayong in Digal (2009: 108)

المجمل

لقد استعرض هذا الفصل آليات وأدوات التمويل لمشاريع القيمة الزراعية منفصلة بهدف إلقاء الضوء على مميزاتها واستخداماتها. إلا أنها في الغالب تُستخدم مجتمعة. لهذا السبب تعرض المؤسسات المالية الكبيرة مجموعة من أدوات وخيارات التمويل التقليدية وغير التقليدية كوسائل تمويل على أساس المعاملات. يوضح الشكل 4-9 مثالاً عن وسائل التمويل لمشاريع القيمة الزراعية التي يقدمها بنك ستاندرد تشارتر في أفريقيا.

يتبين مما تقدم استخدام وسائل تمويل مختلفة لتمويل عمليات التصنيع أثناء حركة المنتجات عبر سلسلة القيمة المضافة. وتبين كذلك، تدفق التمويل بدوره من المستفيدين المباشرين إلى آخرين في السلسلة عن طريق وسائل أخرى. يُوجز الجدول 4-6 الفوائد والقيود الرئيسية وكيفية استخدامها.



- A. التحوط للحبوب، التحوط للأسمدة، رأس المال العامل، تمويل المشروع.
 B. ما قبل التمويل، رأس المال العامل.
 C. سيارات لأغراض خاصة، اتفاقيات إعادة الشراء، مخزون المستودع.
 D. تمويل نمم مُهيكل.
 E. تمويل المدن، رأس المال العامل، تحويل العملة الأجنبية، المشتقات، الدين لأجل محدد.

الشكل 4-9 فهم سلسلة الأغذية الزراعية.
 المصدر: Muiruri (2007)

الجدول 6-4 موجز تحليلي لمنتجات تمويل سلسلة مشاريع القيمة في القطاع الزراعي

الأداة	الفوائد	القيود	الإمكانية التطبيقية
أ- تمويل المنتج			
1-انتمان التاجر	<ul style="list-style-type: none"> تمويل على بوابة المزرعة وسهولة المعاملات. مقبولة عرفياً ومعروفة على كافة المستويات. تضمن بيع/شراء السندات وسعر البائع والمشتري. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم الشفافية فيما يختص بقيمة السوق الحقيقية. غير رسمي في الغالب، مع إمكانية البيع المخالف للعقد.(البيع الجانبي) الكمية والجودة غير مؤكدة إذا حصل التسليم قبل الحصاد. 	<ul style="list-style-type: none"> يحافظ وسطاء التجار على أهميتهم التي تتراجع مع دمج السلاسل نزوع التجار إلى العمل كوكلاء بيع بالجملة.
2- انتمان موردي المدخلات	<ul style="list-style-type: none"> يحصل المشترون على حاجتهم من المدخلات. يضمن الموردون البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> قد تكون تكاليف المدخلات باهظة. عدم ضمان التسديد. عدم وجود موردين تنافسيين في العديد من المناطق. 	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على تخفيف الأعمال الإدارية والمخاطر مع ارتباط أطراف عديدة بالبنوك. مشترو المنتج يؤمل منهم خيراً من حيث الدفع مباشرة من إيرادات البيع. يتزايد القلق على الجودة والسلامة.
3- انتمان شركة التسويق	<ul style="list-style-type: none"> ضمان الكمية والسعر. التسليف حسب الحاجة. غالباً يتم الخصم على الدفعات مباشرة. تننقي الحاجة إلى التاجر. تضع شروط العقد بشأن التمويل والسعر والمنتج تحديداً. 	<ul style="list-style-type: none"> قد لا يتيسر لصغار المزارعين الحصول عليه مباشرة. التسليف يزيد الإنفاق والتكاليف الإدارية. تحدث مخالفة للعقود في أحيان كثيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> تزداد أهمية مراقبة سلسلة القيمة المضافة عبر الزراعة التعاقدية. مبادرات القيمة تخفض تكاليف الصفقات والمخاطر.
4- تمويل الشركة الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> يضمن السوق والسعر. إرشاد فني لتحقيق واردات أعلى وجودة أفضل. خيارات بيع جانبي أقل بفضل رقابة أشد. عقود قابلة للتنفيذ تقلل البيع الجانبي. غالباً تستطيع الشركة الرائدة التحوط لمخاطر السعر. 	<ul style="list-style-type: none"> يكون لصغار المزارعين فرصة أقل في الحصول على التمويل. يحد من حصول المنتج على مكاسب من ارتفاع الأسعار. تكاليف إدارية وتكاليف تنفيذ العقود 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة الاستخدام واحتمال كبير لدخول الأسواق والحصول على المساعدة الفنية والائتمان.

الأداة	الفوائد	القيود	الإمكانية التطبيقية
ب- تمويل الذمم التجارية	<ul style="list-style-type: none"> • يخفف القيود على تمويل المصدرين، ويخفف الحاجة الملحة للتسديد من قبل المستورد. • قد يكون أرخص من قروض البنك البديلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتطلب سجلاً إقراضياً لإثبات صحته. • لا يناسب المنتجات سريعة التلف. • أنسب ما يكون للصفقات الكبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تستخدمه الشركات لصفقات استيراد وتصدير السلع الكبيرة. • يستخدم بزيادة لموردي المدخلات وكلاء المعدات والسلع الكبيرة.
6- بيع الذمم	<ul style="list-style-type: none"> • يوفر وسيلة لتأمين رأس المال اللازم للتشغيل. • يسهل الأعمال التجارية الدولية إذ يحول خطر التحصيل إلى طرف ثالث. 	<ul style="list-style-type: none"> • معقد ويتطلب وكالة لشراء الذمم وهو خيار لا يتوفر إلا لبعض البلدان وبعض السلع. • عدم معرفة أو اهتمام من الأسواق المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> • أقل انتشاراً، إلا أن استخدامه يتوسع في المجال الزراعي للمصنعين وموردي المدخلات حيث المنتجات تتدفق والحسابات مستقرة.
7- شراء الذمم	<ul style="list-style-type: none"> • شأنه شأن بيع الذمم، يحرر رأس المال ليستعمل لأغراض أخرى ويعالج مخاطر التحصيل والتكاليف. • بالإمكان استخدامه إئتقانياً لحسابات معينة . 	<ul style="list-style-type: none"> • شراء الذمم يتطلب بيع الحسابات المستحقة بسعر مخفض. • معقد ويتطلب تدخل وكالات متخصصة. 	<ul style="list-style-type: none"> • أقل انتشاراً، إلا أنه يشبه بيع الذمم. • وثائق الفواتير قابلة للتداول، إلا أنها معقدة مما يحد من إمكانية استخدامها.
ج- توريق الأصول العينية	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم المخزون كضمان لزيادة الحصول على التمويل. • يمكن أن يكون أقل رسمية من دون وجود تشريع رسمي خاص بإيصالات المستودع 	<ul style="list-style-type: none"> • يجب أن يكون نوع و صنف وجودة السلعة المتداولة مطابقة للمعايير القياسية. • يزيد التكلفة. • يتطلب تشريعات خاصة، غالباً. 	<ul style="list-style-type: none"> • معروف ويستخدم على جميع المستويات بفائدة عالية وإمكانية النمو. • يستخدم حالياً للسلع المعمرة، ولكن يمكن توسيع نطاق استخدامه بزيادة التصنيع وتحسين التخزين.
8- إيصالات المستودع			

الأداة	الفوائد	القيود	الإمكانية التطبيقية
9- اتفاقيات إعادة الشراء (soper)	<ul style="list-style-type: none"> بإمكانه خفض التكاليف المالية وقد أثبت نجاحه في سلع إنتاجية في بورصات سلع تعمل بشكل جيد. 	<ul style="list-style-type: none"> معقد، ويتطلب تخزين السلع لدى مديري ضمانات معتمدين، كما يتطلب وجود بورصات سلع. 	<ul style="list-style-type: none"> إمكانات محدودة في المستقبل القريب. نادراً ما يستعمله المصدرون لبعض السلع.
10- التأجير التمويلي (شراء عقود الإيجار)	<ul style="list-style-type: none"> يتيح المزيد من ضمانات القرض ويسهل إعادة إمتلاك الأصول في حالة التخلف عن التسديد. له أهمية خاصة في غياب نظام قانوني قوي لتحصيل القرض غالباً ما تُوجد فوائد ضريبية. 	<ul style="list-style-type: none"> يتطلب التنسيق بين البائع والمشتري والمُمول. يصلح فقط لعقود متوسطة أو طويلة الأجل لشراء السلع المُعمرة. غالباً ما يتطلب التأمين 	<ul style="list-style-type: none"> احتمال كبير لاستخدام المعدات إذا سمح القانون بذلك.
د- منتجات تخفيف المخاطر			
11- التأمين	<ul style="list-style-type: none"> يخفف المخاطر عن جميع الأطراف في سلسلة القيمة. واسع الاستعمال، ويستخدم عادة للتأمين ضد الحريق وتأمين السيارات والتأمين الصحي والتأمين على الحياة التأمين على المحصول والمواشي في ازدياد. 	<ul style="list-style-type: none"> مُكلف ويحتاج إلى دعم لدى استخدامه في الإنتاج الزراعي عدم كفاية المعلومات يحد من استعمال مؤشرات الطقس في التأمين. 	<ul style="list-style-type: none"> التوسع في استخدامه بفضل الاهتمام الكبير من العديد من المانحين والحكومات نمو تأمين المنتجات بدون دعم سيكون محدوداً إلى أن تتوفر معلومات كافية عن المخاطر.
12- العقود الآجلة	<ul style="list-style-type: none"> تستطيع الشركات التحوط لمخاطر الأسعار، فتنخفض المخاطر المالية والتكلفة. يمكن استعماله كضمان للقرض. لا يعتمد على بورصات السلع. احتمال تدفق الفوائد عبر السلسلة عند قيام أحد الأطراف بإبرام عقود آجلة وقد يعرض على الآخرين أسعار آجلة أو ثابتة. 	<ul style="list-style-type: none"> معلومات موثوقة عن السوق. تقيد السلع المتداولة بالمعايير القياسية من حيث النوع والصفة والجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> تستخدمه الشركات الكبيرة غالباً وكثيراً ما يستعمل للسلع الكبيرة. احتمال ازدياده بشكل ملحوظ أينما توفرت معلومات موثوقة عن السوق.

الأداة	الفوائد	القيود	الإمكانية التطبيقية
13- العقود المستقبلية	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم عالمياً في السلع الزراعية للتحوط للمخاطر. • تستخدم العقود المستقبلية كنسبة معيارية للأسعار يتم الرجوع إليها تجارياً. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقيد السلع المتداولة بالمعايير القياسية من حيث النوع والصنف والجودة. • يتطلب سوقاً جيدة التنظيم للعقود المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدامه وإمكانياته تزداد في البلدان التي تتوفر فيها بورصات سلع عاملة • استخدامه مقتصر على كبار المنتجين والمصنعين وشركات التسويق.
هـ - التحسين المالي			
14- أدوات التوريد المالي.	<ul style="list-style-type: none"> • إمكانية الحصول على تمويل لسوق رأس المال متدني الكلفة حيث يكون بالإمكان تجميع السلع المتجانسة مع بعضها. • تم استخدامه بنجاح في التمويل متناهي الصغر. 	<ul style="list-style-type: none"> • عالي التكلفة وإعداده معقد. • يتأثر سلباً بمشاكل التوريد الناشئة عن الأزمة المالية الجزئية. 	<ul style="list-style-type: none"> • إمكانيات محدودة لاستثمارات السلسلة الزراعية المماثلة في التدفق النقدي وموعد الإستحقاق للقرض.
15- ضمانات القروض	<ul style="list-style-type: none"> • تنخفض المخاطر المالية و/أو يزيد مشروع الأعمال التجارية فرص الحصول على التمويل • بالإمكان تيسير الاستثمار اللازم في سلسلة القيمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تكلفة عالية، وغالباً مدعوماً في المجال الزراعي. • قد يخفف مسؤولية المقرض وتعرضه للمساءلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستخدم أحياناً لتخفيف تدفق رأس المال إلى البنية التحتية وإلى الأسواق الجديدة والصادرات، وأحياناً إلى الإنتاج.
16- تمويل المشاريع المشتركة	<ul style="list-style-type: none"> • يوفر رأس مال حق الملكية والقدرة على الاقتراض. • يخفض مخاطر الاستغلال المالي من قبل المستثمرين • يجذب الخبراء و/أو الأسواق غالباً. 	<ul style="list-style-type: none"> • يصعب جذب المستثمرين المناسبين الذين تجمعهم رؤية مشتركة. • يخفض عائدات المستثمر. • يصعب على صغار المنتجين المشاركة فيه. 	<ul style="list-style-type: none"> • ازدياد محتمل في عالم العولمة. • تزداد أهمية المشاركة استراتيجياً العامة والخاصة في سلاسل القيمة.

مقدمة الحالات الدراسية

في الفصل الرابع وصف للأدوات العديدة المتوفرة في تمويل سلسلة القيمة وموجز مماثل في الجدول 4-6. بعض هذه الأدوات يتطلب مستويات عالية من الدقة ومن دمج السلسلة و/أو الأوضاع المواتية، لكن ليس بالضرورة أن يكون الأمر كذلك.

يتضمن هذا الفصل دراسة حالتين من نيجيريا وأمريكا الوسطى، تشرعان مستويات مختلفة من التعقيد الذي قد يطرأ مع استخدام الأدوات المالية في تطوير إحدى السلاسل فيما تصف الحالة الأولى من نيجيريا استخدام أداة واحدة هي إيصالات المستودع للمزارعين الأصغر حجماً، تلقي الحالة الأخرى نظرة على نظام مالي متكامل ومعقد في أمريكا الوسطى يغطي سلاسل قيمة من الألف إلى الباء ويشمل منتجات وخدمات تمويل عديدة في سلسلة القيمة.

دراسة الحالة 2. تمويل مدخلات المزرعة الذي يدفعه المنتج: انتمان المخزون غير الرسمي في نيجيريا

Emmanuelle Le Courtois, مستشار دائرة الأعمال التجارية الزراعية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة و *AkeOlofsson*, مسؤول برنامج التمويل الريفي في منظمة الأغذية والزراعة

المقدمة

تمويل إيصال المستودع، ويسمى أيضاً انتمان المخزون يعني اقتراض للمال بضمان سلع مخزونة في المستودع. تستخدم آلية التمويل هذه بشكل واسع خاصة من قبل كبار التجار. الأطراف المشاركة فيه هم مالك المنتج والمؤسسة المقرضة ومدير المستودع الذي يُصدر إيصالاً يُكون عبارة عن مستند يثبت ملكية السلع المخزّنة. يجب الإشارة إلى أن معظم إيصالات المستودع تصدر بشكل قابل للتداول، وتصلح بالتالي كضمان للحصول على القروض كما تجيز نقل الملكية دون حاجة إلى تسليم السلعة فعلياً. المعروف أن هذه الآلية تتطلب غالباً سياسات وأنظمة حكومية، مما يستدعي تدخل وكالات متخصصة في إدارة السلع. لكن يمكن استخدامها كما في هذه الحالة على مستوى المجتمع المحلي.

هناك مبادرات متنوعة لانتمان المخزون، وفي معظم الحالات تجسد اتفاقاً ثلاثياً بين البنك والمقترض ومشغل/مدير المستودع. قد يكون المقترض تاجراً أو صاحب طاحونة أو أحد كبار المزارعين أو مجموعة من المزارعين. العنصر الحيوي في انتمان المخزون هو وجود مرافق تخزين فعالة ومديري/مشغلي مستودعات موثوقين. يشترط في هؤلاء أن يمتلكوا البنية التحتية والمهارة الفنية اللازمة لإدارة المستودعات ومكافحة الآفات، ليس هذا فحسب بل أيضاً، أن يمتلكوا المهارات في إدارة الأعمال وأن يكونوا بمنأى عن الضغوط السياسية مما يوفر ضماناً مقبولاً لسلامة المخزونات.

نادراً ما يُستخدم انتمان المخزون من قبل المنتجين مباشرة. تبين دراسة الحالة هذه كيف يمكن تطبيقه بنجاح بطريقة غير رسمية إلى حد ما، وذلك من خلال البناء على قدرات مؤسسات المنتجين والمؤسسات المالية المحلية.

الخلفية

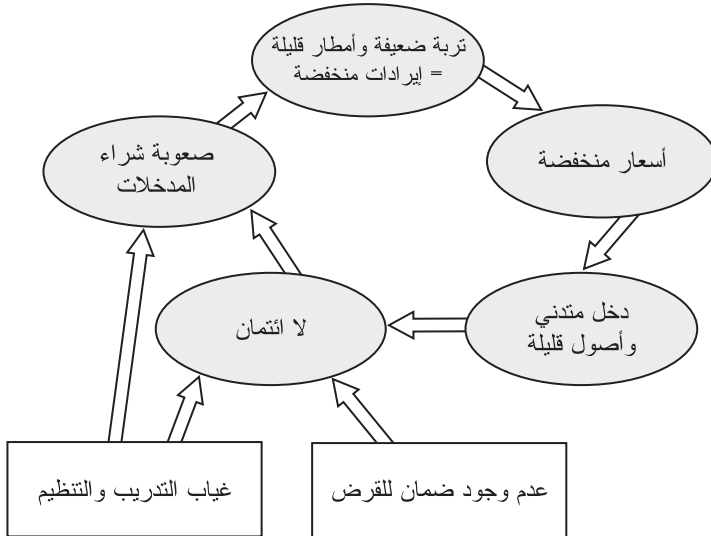
أعدت منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة عام 1999 من خلال مشروعها «تشجيع مؤسسات المنتجين لاستخدام المدخلات الزراعية» نموذج انتمان المخزون واستخدامه في نيجيريا، يحصل بموجب المزارعون عن طريق اتحاداتهم على انتمان قصير الأجل من مؤسسات مالية محلية شريطة أن يُخزنوا جزءاً من محصولهم كضمان للقرض. الهدف الفوري هو الحصول على انتمان قصير الأجل لشراء المدخلات الزراعية خاصة الأسمدة. وقد نال هذا النموذج القبول على نطاق واسع واعتبرته مؤسسات المزارعين وكذلك المؤسسات المالية والشركاء في التنمية وسيلة فعالة تساعد على تحسين الأمن الغذائي وبالتالي تحد من الفقر في المناطق الريفية.

يفتقر صغار المنتجين في نيجيريا بشكل عام إلى الأصول والموارد المالية وهو ما يضطرهم في كثير من الأحيان إلى بيع منتجاتهم فور الانتهاء من الحصاد لسد احتياجاتهم المالية. يؤدي بيع المنتجات وقت الحصاد أي عندما تكون الأسعار في أدنى مستوياتها، إلى انخفاض دخول المنتجين، وبالتالي يحد من قدرتهم على شراء المدخلات، لا سيما الأسمدة والبذور عالية الجودة

التي يحتاجونها لموسم الزراعة التالي. وبما أن الأصول الثابتة تشكل الضمان المقبول لدى البنوك، فإن المزارعين لا يستطيعون عادة الحصول على الائتمان الموسمي الذي يساعدهم على شراء المدخلات اللازمة. إشارة إلى أن ضعف التربة في نيجيريا عامة والجفاف الذي يصيب البلاد باستمرار، يجعل استخدام المدخلات عالية الجودة ضرورياً لزيادة الإنتاج الزراعي.

يشرح الشكل 4-10 دورة من دورات الفقر في نيجيريا. ولهذا فقد استحدث المشروع آلية تتيح الحصول على ائتمان مقابل إيداع المحصول/الإنتاج حيث من المتوقع ارتفاع قيمته ارتفاعاً كبيراً خلال مدة قصيرة وذلك للخروج من هذه الحلقة المفرغة المتمثلة في المحصول المتدني وأسعار المنتجات المنخفضة والإيرادات الضئيلة وعدم كفاية المدخلات، وكذلك لتحسين حالة الأمن الغذائي المحلي. وبهذا تصبح قدرة المزارع على التسديد مرتبطة بتسويق وبيع المنتجات الزراعية، في وقت تعود فيه الأسعار بفائدة أكبر على المزارعين.

إن إعداد نموذج ائتمان المخزون مرتبط ارتباطاً وثيقاً وخاضع لنشاطات أخرى، تحديداً إنشاء جمعيات للمزارعين تعزز موقفهم في التفاوض مع موردي المدخلات بشأن السعر والكمية، وتُروج الاستخدام الصحيح للأسمدة. وقد تحقق الإنجاز الأخير بالتعاون مع المعهد الدولي للأبحاث الزراعية في المناطق الاستوائية شبه القاحلة (ICRISAT) والذي أثبتت إختباراته نجاحها فيما يتعلق بالمقايير الكافية للتسميد وبالسعر المقبول.



قدمت منظمة الأغذية والزراعة المساعدة الفنية والتدريب اللازم وبناء قدرات المزارعين وجمعياتهم وكذلك إلى البنوك المحلية المشاركة.

ينشأ نموذج ائتمان المخزون من الحاجة إلى تحسين وتعزيز حصة المنتجين في سلسلة القيمة المضافة للمدخلات الزراعية. يتمثل الهدف الرئيسي لمشروع منظمة الأغذية والزراعة في تحديد وتجربة آليات ابتكارية لدعم انتشار استخدام المدخلات الزراعية، لا سيما من قبل المزارعين ومؤسساتهم، وإعداد معايير فنية واقتصادية تضمن صلاحية/إعادة إنتاج/تعمير المدخلات. الغرض من هذا هو مساعدة مختلف العاملين في السلسلة على تطوير الاستراتيجية على المستوى القطري، وتطوير الشراكة بين الأطراف الداخلة في المشروع، من أجل تحسين توريد المدخلات لدعم الزراعة المستدامة. الهدف الآخر هو المساهمة في الحد من الفقر وفي تعزيز الأمن الغذائي في البلد من خلال رفع الإنتاجية وتحسين مرافق التخزين.

عمل المشروع أيضاً على توفير عدد محدوداً من مخازن المدخلات تديرها جمعيات المزارعين. تتضمن مخازن المدخلات هذه توافر المدخلات الجيدة عند الحاجة إليها. يُدفع ثمن المدخلات نقداً لأن مؤسسات المزارعين ليست مؤهلة للبيع بالدين. البنية التحتية للمخازن القائمة والمستحدثة، هي منحة مجانية مقدمة من الحكومة أو مشاريع التنمية الأخرى لجمعيات المنتجين. في حين قدمت جمعيات المزارعين الأيدي العاملة مساهمة منها في بناء مرافق التخزين الجديدة.

نموذج ائتمان التخزين

بهدف الإستجابة للفرص ومعالجة القيود التي تعاني منها نيجيريا، تم تعديل نموذج ائتمان المخزون بحيث يمكن استخدامه مباشرة من جمعيات المزارعين والمؤسسات المالية. تبدأ الخطوة الأولى في هذا النموذج وقت الحصاد عندما تطلب جمعيات المزارعين من أعضائها تحديد كميات المنتجات التي يودون إيداعها في المستودع كضمان لقرض البنك. في بعض الحالات، تقوم الجمعيات هي الأخرى بتخزين منتجاتها عندما تسمح الأوضاع بذلك. يوسع المزارعين ومؤسساتهم في نيجيريا تخزين المنتجات الجافة والمعمرة، كالذخن والسرجم (الذرة البيضاء) والفاصوليا، وبوسعهم أيضاً، إلى حد ما، تخزين بعض الخضروات كالبطاطس والبصل. كما يبدون اهتماماً بتخزين المنتجات التي يحتمل أن يزيد الفائض منها أثناء الموسم ويتوقع أن يرتفع سعرها خلال فترة قصيرة .

تتمثل الخطوة التالية في اتصال الجمعيات بمؤسسة مالية محلية لمناقشة إجمالي مبلغ القرض المتوفر لهم ومقارنته بإجمالي المخزون المحتمل توفره. ويستدعي الأمر عادة إجراء تعديلات لأن المخزون المحتمل غالباً ما يفوق طاقة البنك المحلي التمويلية. ثم تُوقَّع اتفاقية قرض مع البنك وتوزع الجمعية إجمالي القرض على الأعضاء، كل حسب كمية المنتجات التي خزنها. يكون المزارعون مسؤولين أمام جمعيتهم وتكون الجمعية وليس المزارعين كإفراد مسؤولة أمام المؤسسة المالية، وهو ما يُخفف إلى حد كبير تكاليف المعاملات والمخاطر بالنسبة للمؤسسة المالية.

بعد أن يتم الاتفاق بين الجمعية والمؤسسات المالية يُودع الإنتاج الذي تقدمه الجمعية في مستودع أو مكان تخزين مأمون وموثوق طيلة أجل القرض. عندما يتم التخزين تتولى المؤسسة المالية وجمعية المنتجين معاً مراقبة جودة المنتجات المخزنة وصلاحية المستودع للتأكد من أن المخزون سليم وخالي من الملوثات أو الحشرات. ثم يغلق المستودع ببغلقين

واحد تحتفظ به مؤسسة المنتجين ويحتفظ البنك بالفلفل الآخر، فلا يتسنى لأحد الطرفين فتح المستودع في غياب الطرف الآخر. يواصل الطرفان مراقبة المستودع والمنتجات المخزنة فيه بانتظام طيلة مدة التخزين.

عند انتهاء أجل القرض يباع المخزون بسعر أعلى من السعر الذي كان ساريا وقت الحصاد، وهو ما يُمكن المقرض من تسديد دينه وتحقيق ربح من هذه العملية. تدل التجارب على أن قيمة المخزون ترتفع بنسبة 30 إلى 40 بالمئة عند سحبه من المستودع في فترة الأربعة إلى الستة أشهر التي تلي الحصاد كما هو مبين في الجدول 4-7.

تقوم جمعية المنتجين، تماما مثل عملية توزيع القروض وبالنيابة عن أعضائها، بجمع مبالغ التسديد من المقرضين كل على حدة وتحويل إجمالي ما جمعه إلى المؤسسة المالية المحلية. يحتفظ البنك بحقه في المخزون حتى يتم تسديد كامل الدين ويستطيع نظرياً أن يستولى على المنتجات المخزنة ويبيعها إلى طرف ثالث. تظهر التجارب في نيجيريا أن العديد من المنتجين الذين استعملوا جزءاً من قروضهم لتمويل نشاطات مدرة للدخل، حققوا ربحاً تمكنوا بواسطته من تسديد قروضهم دون حاجة لاستخدام إيرادات بيع المخزون.

تمنح البنوك المحلية عادة انتمائاً يساوي 60 إلى 80 بالمئة من قيمة المخزون وقت الحصاد (بأسعار منخفضة). يستخدم المزارعون القروض للقيام بنشاطات مدرة للدخل، كالتجارة الصغيرة والتصنيع وتسويق منتجات أخرى وغيرها. كثيراً ما يتيح هذا الإيراد الإضافي للمزارعين تسديد قروضهم كما تقدم.

الجدول 4-7 ارتفاع السعر الناتج عن إنتمان المخزون

السنة	حصاد تشرين الثاني السعر، فرنك/الكيلو	السعر بعد ستة أشهر	النسبة المئوية للزيادة
1	50	175	250%
2	50	100	100%
3	100	245	145%
4	110	170	55%
5	150	200	33%

المصدر: منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (2009)

الوضع الحالي

أوضحت النتائج التي تحققت في نيجيريا على زيادة سريعة في عدد القروض الصادرة وزيادة في الثروة بين صغار المزارعين باستعمالهم الأموال المقترضة لتمويل نشاطات مدرة للدخل، علماً أن ذلك لم يصل بعد إلى المستويات الوطنية. إن طاقة المؤسسات المالية المحلية ومواردها ضعيفة جداً في الوقت الحاضر وهو ما يمنعها من دعم توسيع النظام. يحتاج انتمان المخزون، كما هو الحال مع أي نوع من الائتمان، إلى بنوك محلية قوية في الموارد المالية وذات قدرة إدارية عالية.

العلاقة بين عدد المستفيدين وبين إجمالي عدد الأسر الريفية، أي معدل التغلغل والذي ارتفع من 3% في عام 2001 إلى 5.3% في عام 2004 ويشمل ما يلي:

- 129 مؤسسة مالية محلية.
- 104,741 عميلاً
- 1,970,881 أسرة.

من فترة 1999 وحتى 2006 يمكن إستنتاج ما يلي:

- هناك رغبة كبيرة في الحصول على انتمان المخزون من المنتجين ومؤسساتهم ومن مشاريع التنمية والمؤسسات المالية المحلية.
- مستوى التسديد ممتاز، فقد وصل المعدل إلى 100 في المئة.
- افتقار البنوك المحلية إلى الموارد منعها من الاستجابة الوافية إلى الطلب الكبير على هذا النوع من آليات التمويل. يقدر مجموع طلبات القروض التي تمت الاستجابة لها بخمسين بالمئة فقط.
- أظهرت الفائدة من انتمان المخزون نمواً كبيراً. فقد ارتفعت في السنوات الأولى (1999 إلى 2003) من صفر إلى 180 مليون فرنكا، لترتفع بحلول عام 2006 إلى ترليوناً واحداً. (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2009).

تم تطبيق نموذج انتمان المخزون على أساس الشراكة بين مؤسسات التنمية (منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وخلافها)، والمعهد الدولي للأبحاث الزراعية في المناطق الاستوائية شبه القاحلة والمؤسسات المالية المحلية. واستجابة لمتطلبات شبكة تنظيمية قانونية داعمة، شاركت السلطات المالية (البنك المركزي) في مرحلة مبكرة من التخطيط. يُذكر أن البنك المركزي منذ ذلك الحين اعتمد رسمياً استخدام مخزون المنتجات الزراعية كضمان للقروض التي تصدرها المؤسسات المالية وقبلها قانونياً.

النتائج

لقد اتضح تحقيق العديد من النتائج والتأثيرات المستهدفة. بالنسبة لجمعية المنتجين والمزارعين، سجلت النتائج الاقتصادية لانتمان المخزون (المعدل المتوسط لعدد من السنوات ومختلف أنواع المنتجات المخزونة والنشاطات الإضافية المدرة للدخل والتي تحققت بفضل القروض) زيادة بمعدل 25 في المئة من قيمة الإنتاج المخزون، أي ما يساوي ربحاً بنسبة 8 في المئة على النشاطات الإضافية المنتجة للدخل، أي زيادة إجمالية (صافي جميع التكاليف) بنسبة 33 في المئة من رأس المال في فترة 4 - 6 أشهر. وتبين دراسات أخرى أن ما معدله 20 في المئة من إجمالي هامش الربح يُنفق على المدخلات الزراعية. كما أنفق حوالي 12 في المئة من القروض التي تلقاها المزارع لشراء المدخلات، وتم استخدام 16 في المئة من قيمة المنتجات المخزونة لشراء المدخلات. تضمنت المنتجات المخزونة المستخدمة: البذور (29 في المئة)، وسد العجز في المواد الغذائية التي تطراً بين مواعيد الحصاد (18 في المئة)، والمبيعات (53 في المئة). من جهة أخرى، تؤكد الدراسات التي أجرتها منظمة «كار» الدولية والمعهد الدولي للأبحاث الزراعية في المناطق الاستوائية شبه القاحلة أن جزءاً من الدخل الإضافي المتأتي من نشاطات ممولة بقروض انتمان المخزون تستخدم أيضاً لشراء مدخلات زراعية.

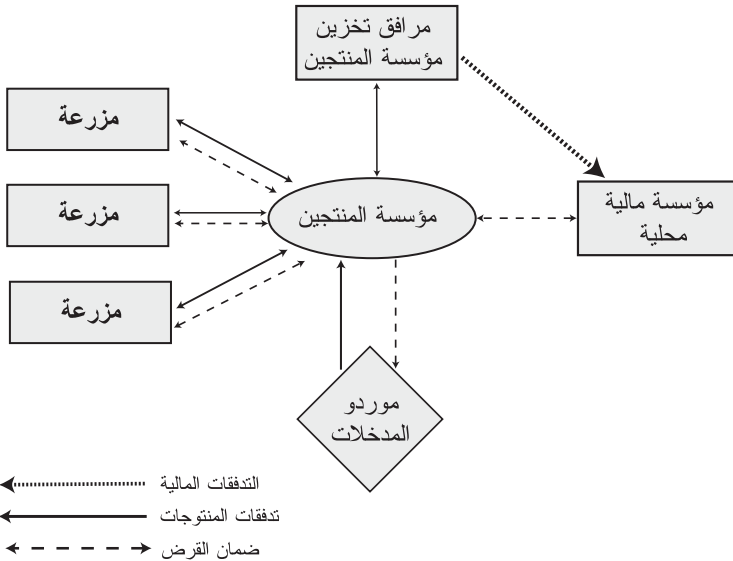
على الصعيد المالي، ساعد انتمان المخزون بالحصول على ضمان مادي سهل التحقيق، مما شجع المؤسسات المالية الريفية المحلية على زيادة محفظة قروضها وخفض مخاطر الائتمان

التي تواجهها، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي لضمان التكافل والتكلفة المنخفضة، عن طريق دمج القروض الصغيرة في قرض واحد تكون جمعيات المزارعين مسؤولة عنه. على المدى البعيد قد يزيد انتمان المخزون الخدمات المالية التي يقدمها إلى العائلات الريفية وذلك يجذب المشغلين الماليين لتأسيس وجود لهم في المناطق الريفية وتقديم المزيد من الخدمات، خاصة خدمات التوفير والإيداع، مع زيادة إيرادات المزرعة. لقد تم حتى عام 2009 تسديد القروض التي صدرت طبقاً لنموذج انتمان المخزون بنسبة 100 في المئة دون صعوبات تذكر. وقد كان لذلك أهمية في تحسين محافظ الإقراض لدى مؤسسات التمويل الريفي ورفع مصداقيتها/جدارتها إزاء القطاع المصرفي للحصول على تسهيلات مالية لأعمالها.

مسائل وقيود رئيسية

العائق الرئيسي في نيجيريا حالياً هي القدرات المحدودة للمؤسسات المالية المحلية في مجالَي الموارد والإدارة. علماً أن توسيع التجربة النيجيرية بتقديم المزيد من الموارد الخارجية الإضافية قد يلحق ضرراً كبيراً بالنظام، أو حتى يهدمه، إذا لم يتم في نفس الوقت تحسين القدرة الإدارية للمؤسسات المالية المحلية.

تحتل جمعيات المزارعين كما هو مبين في الشكل 4-11، مركزاً حيوياً في هذه العملية. فهي الحلقة التي تسمح بتجميع المنتجات في مكان مركزي واحد وتوزيع القرض الموحد (bulk loan) الصادر من المؤسسات المالية المحلية على المزارعين كل حسب الكمية التي خزنها. كما أنها تلعب دوراً هاماً في بناء القدرات وتدعم المزارعين في اتخاذ القرارات. على المنتج أن يكون مطلعاً على الوضع المالي الصحيح والآليات التي تنظم الإيرادات، عند تحديد الكميات التي يستطيع تخزينها. ومن المهم أيضاً معرفة مفاهيم التدفق المالي والتوفيرات وتخمين أو توقع التكاليف والأسعار وهوامش الربح والتمويل الذاتي بهدف التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة.



الدروس المستفادة

ساهم نظام ائتمان المخزون منذ تطبيقه في نيجيريا عام 1999، مساهمة كبيرة في الحد من الفقر في المناطق الريفية. وبما أن هذا النظام يُمكن المزارعين من زيادة استعمال المدخلات الزراعية الجيدة، فقد أنتج زيادة كبيرة في المردود مما ساهم في تعزيز الأمن الغذائي في المناطق الريفية. يلعب ائتمان المخزون في نيجيريا دوراً رئيسياً في تحقيق الهدف رقم 1 من برنامج هيئة الأمم المتحدة للتنمية في الألفية الجديدة (القضاء على الفقر المدقع والمجاعة).

تتوقف إمكانية نجاح النظام (النجاح الذي يشكل ضماناً لاستمرارية النظام وتطوره) على اهتمام المساهمين به (المزارعون وجمعياتهم والمؤسسات المالية الريفية وأصحاب مشاريع التنمية والمؤسسات غير الحكومية والحكومة والجهات المانحة) والفوائد التي يتوقعونها (الربح وأنواع جديدة من ضمانات للقروض والأمن الغذائي وتوريد/تمويل الدورات الزراعية والتخلص من الديون/الفقر، إلخ). وتسهم في تحديد هذا النجاح أيضاً رغبة هؤلاء العاملين والتزامهم وقوتهم الذاتية على تعزيز قدراتهم وقدرات الآخرين في سبيل تحسين المهنية الإحترافية على جميع المستويات.

باختصار يمكن استخلاص الدروس التالية من تجربة نيجيريا والاستفادة منها:

- أساس النجاح يتمثل في إنشاء مؤسسات منتجين موثوق بها وبناء قدراتها لتصبح جهات فاعلة هامة لسلاسل توريد المدخلات وتسويق المنتجات.
- العمل مع المؤسسات المالية المحلية وثيقة الصلة بالمزارعين يُعزز الشعور بالمشاركة في النموذج وملكيته.
- تُشكل المصادر والمؤسسات المالية المحلية جيدة الإدارة عاملاً رئيسياً في التوسع المستقبلي.
- المساعدات الغذائية غير المنضبطة قد تشوه أسعار السوق لمخزون المنتجات وتضعف قدرة المزارعين على التسديد.
- من الممكن أن يكون هناك تأثير طويل الأمد على الأمن الغذائي، لكن من الضروري إجراء دراسات لتحديد المستويات المثلى لمخزون المنتجات على الصعيد المحلي والوطني والإقليمي ولمعرفة إمكانية نقل المنتجات من المناطق التي تتمتع بفائض إلى المناطق التي تعاني نقصاً.
- يُشكل ائتمان المخزون طريقة لاستخدام سلسلة القيمة المضافة لتقديم ائتمان قصير الأجل، لكنه لا يحل مشكلة عدم توفر الخدمات المالية في المناطق الريفية. تبقى القروض الأطول أجلاً التي تستخدم للاستثمار الزراعي بحاجة إلى أنظمة أخرى.
- تستغرق عملية التنمية وقتاً طويلاً. تميل وكالات التنمية وصانعو القرار إلى الإفراط في الحماس لاستخدام النموذج، فيعترضوا بذلك وجود النموذج واستمراريته للخطر.

محاكاة النظام

تستدعي محاكاة النظام في مناطق وبلدان أخرى ما يلي:

- فهم المحيط أو الخلفية والمؤسسات وأوضاع السوق والتوجهات.
- المنتجات الزراعية التي يمكن تخزينها لمدة 6 إلى 9 أشهر دون أن يصيبها التلف.
- تطور قوي إيجابي في أسعار السوق (المحلية أو الوطنية أو الإقليمية) خلال الفترة الممتدة من وقت الحصاد إلى فترة 6 إلى 12 شهراً التالية.
- بنية تحتية صالحة للتخزين.

- قدرة المزارعين على إنتاج فائض من المنتجات الزراعية القابلة للتخزين.
- مستوى كافٍ من التنظيم بين المنتجين، وإجراءات لتنفيذه.
- تقييم صحيح لمدخلات سلسلة التوريد، خاصة الأسمدة، من حيث الوفرة والجودة والسعر، وتحديد الإجراءات الداعمة التي تُمكن المزارعين من استخدامها وتوزيعها بكفاءة أكبر.

بما أن نموذج ائتمان المخزون أثبت فعاليته في الحد من الفقر في المناطق الريفية في نيجيريا، فقد تم اختياره كمثال على "الممارسات الجيدة" المتبعة في برنامج التعاون متعدد الأطراف الذي تقوم به منظمة الأغذية والزراعة/بلجيكا على المستوى الإقليمي في كل من نيجيريا وبوركينا فاسو ومالي والسنغال. وتواصل التجارب في نيجيريا توسعها، مع الإشارة إلى أن ائتمان المخزون يشكل جزءاً من برنامج يركز على إنشاء متاجر لمدخلات المزرعة تديرها جمعيات المزارعين، وبذلك يتم البناء على تجارب المشروع السابق في هذه المنطقة.

مراجع الدراسة

Coulter, J. and Shepherd, A. (1995) *Inventory Credit: an approach to developing agricultural markets*, FAO Agricultural Services Bulletin No. 120, Rome.

ائتمان المخزون: مقارنة تنمية الأسواق الزراعية

FAO (2009) Project GCP/NER/041/BEL http://www.fao.org/landandwater/fieldpro/default_fr.htm [accessed 4 October 2009]

نشرة الخدمات الزراعية الصادرة عن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

دراسة الحالة 3. مجموعة لافيس LAFISE: الأدوات المالية المتكاملة وخدمات سلسلة القيمة

Enrique Zamora، المدير العام لشركة الزراعة وتربية المواشي و Calvin Miller

المقدمة

تلعب مجموعة لافيس في أمريكا الوسطى دوراً في كل مرحلة من مراحل سلسلة مشاريع القيمة المضافة عبر نظام متكامل للخدمات المالية والسلاسل الزراعية، بما في ذلك التصنيع وإدارة السلع وتسويق الصادرات الوطنية. تملك المؤسسة المذكورة شبكة بانسنترو Bancentro المصرفية التي تضم بنوكاً وخدمات مصرفية في عشر بلدان في أمريكا اللاتينية والولايات المتحدة ومجموعة أربع شركات زيميلة هي Agropecuaria Lafise (زراعة)، و Almacenadora Lafise (إدارة التخزين والسلع)، و Seguros Lafise (التأمين) و Lafise Trade (تجارة). وتعمل المجموعة (التي تتخذ من نيكاراغوا مقراً رئيسياً لها) مباشرة مع الحكومة والمؤسسات غير الحكومية لتوفير الخدمات اللازمة لسد احتياجات المشاركين في سلسلة القيمة، مع الاهتمام بصورة خاصة بصغار المزارعين.

نظرة عامة

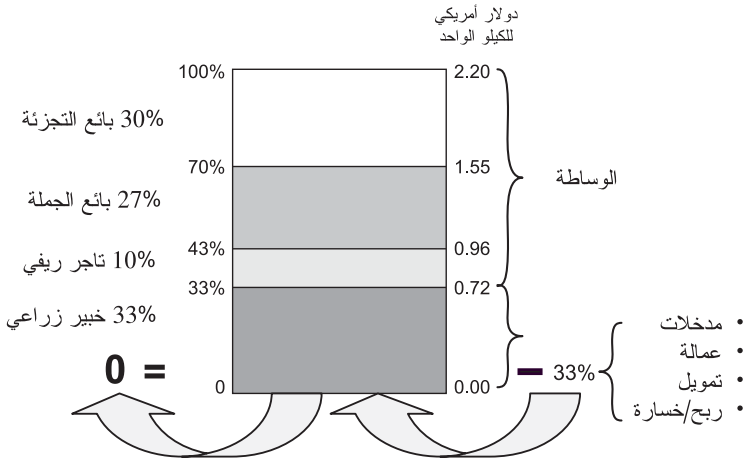
نيكاراغوا بلد زراعي مستوى دخل الفرد فيها ثاني أدنى مستوى في أمريكا اللاتينية. لها تاريخ من النزاعات والتقلبات والتدخلات السياسية الكبيرة والعملة غير المستقرة، مما جعل مستوى

الاستثمار والإقراض عبر المصادر التقليدية متدنياً. يسوء الوضع أكثر في المجال الزراعي حيث البنية التحتية الريفية ضعيفة ومخاطر الطقس المتكررة كالأعاصير مرتفعة والتدخلات السياسية في الأسعار وفي معدلات الفائدة منتشرة بكثرة. هذا بالإضافة إلى أن المنتجين الزراعيين يعملون على نطاق ضيق دون تنظيم جيد.

لدى نيكاراجوا إمكانية تنافسية قوية في السوق مع عدد من السلاسل، بما فيها سلاسل الفواكه والقهوة والحبوب الأساسية والحليب والمواشي. مع بدء اتفاقيات التجارة الحرة في المنطقة، ونظراً لفرص النمو والتهديد المتزايد من المنافسة العالمية، اشتدت الحاجة إلى سلاسل فعالة في القطاع الزراعي في البلد المذكور. لكن ذلك استلزم التنظيم والتدريب والاستثمار على مستويات عديدة وفيما يلي المسائل الحيوية التي أثارت هذا الاهتمام هي:

- منتجات متفرقة بكميات صغيرة.
- معالجة المنتجات ضعيف والممارسات السيئة في فترة ما بعد الحصاد.
- الحاجة للنقل والتخزين والتصنيع والتعبئة.
- عدم توفر الأسواق وطبيعتها غير الرسمية ونقص في المعلومات عن الأسعار أو السوق.
- تشوهات الأسعار.
- الحاجة إلى التمويل على جميع المستويات.

توزيع تكاليف سلسلة القيمة في الزراعة



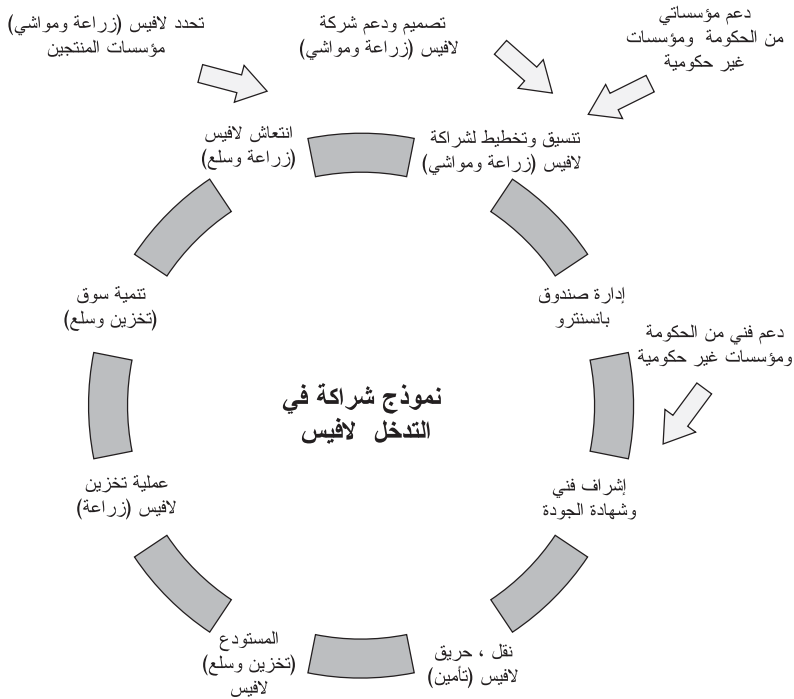
الشكل 4-12 هيكل التكلفة التقليدية
المصدر: دراسة الحالة، Zamora and Miller

كما هو مبين في الشكل 4-12 ارتفعت نفقات الوساطة التقليدية وتكاليف التمويل في نيكاراجوا بشكل كبير، لأن العملية لم تكن فعالة وكانت عائدات المزارعين متدنية. في هذه الظروف أدركت «لافيش» أن التمويل المباشر للمزارعين الملاك في ظل نظام الإنتاج والتسويق الحالي غير قابل للنجاح، وهو ما يستدعي تنظيم السلاسل واختزالها وتحديثها.

كانت «لافيس» في وضع يُمكنها من تقديم دعم كبير لسلسلة القيمة في القطاع الزراعي لوجود المصادر المالية لدى شبكة بانسنترو المصرفية التابعة لها، والتي أنشئت في نيكاراغوا عام 1991، توفرت للمؤسسة المصادر التمويلية ومشاركة دولية بخبرات واسعة في أسواق رأس المال والتمويل الدولي وأدوات مصرفية تجارية أخرى. وبإنشاء شركة أعمال تجارية زراعية، هي شركة الزراعة وتربية المواشي، شرعت المؤسسة في تحسين وزيادة إقراضها إلى القطاع وفي تنويع نشاطاتها بصورة مربحة وتحسين معرفتها المباشرة بسلاسل قيمة معينة، وفتح المجال لتقديم خدمات مالية إضافية.

إن العمل مباشرة مع المنتجين الصغار يتطلب ما هو أكثر من التمويل وروابط السوق. ولهذا سرعان ما أدركت شركة الزراعة وتربية المواشي أهمية التعاون مع الحكومة والمؤسسات غير الحكومية لدعم توفير التدريب الفني والمؤسسي ولبناء قدراتها اللازمة لتمكينها من تلبية احتياجاتها. يتم عقد الاتفاقيات التعاونية الرسمية و/أو غير الرسمية مع المؤسسات الاجتماعية و/أو المؤسسات الفنية التقنية والجامعات في المنطقة أو في القطاع بهدف تقديم الخدمات المُكَملة لتلك التي تقدمها الشركة الزراعية.

ومن أجل المنفعة المتبادلة فقد تمثل هدف لافيس في تحويل المنتجين الزراعيين التقليديين إلى أصحاب مشاريع ريفية يملكون الطاقة والالتزام اللازمين للزراعة التجارية الملائمة للسوق. من خلال عملها هذا مع 5,000 أو أكثر من صغار المنتجين حالياً، تقدم «لافيس» الخدمات للمزارعين وللشركات التابعة لها في الوقت نفسه عن طريق تحقيق عائدات أعلى واستثمار متزايد وأمان أكثر في العمليات.



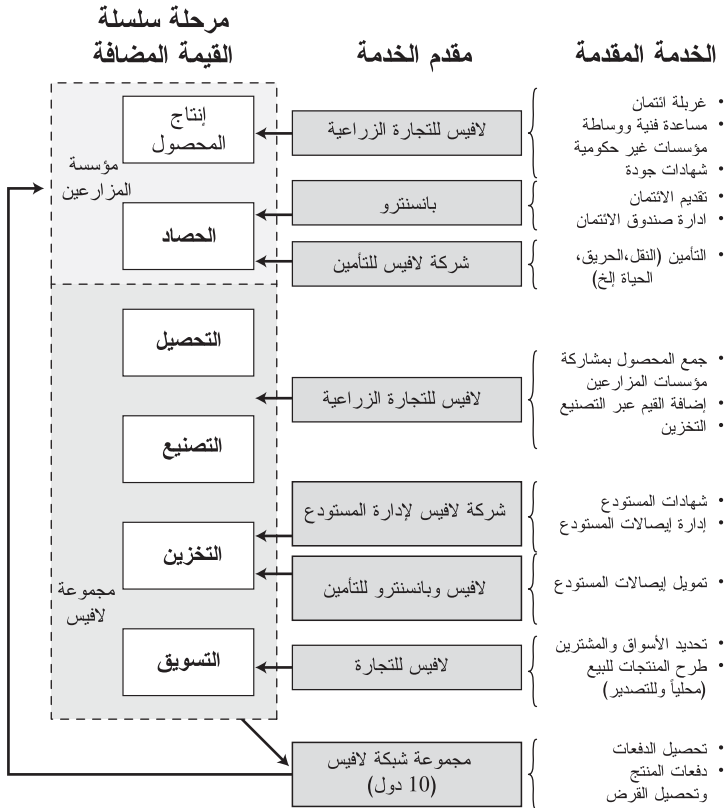
الشكل 4-13 نموذج تدخل الشريك في مجموعة الإستثمار المالي في أمريكا اللاتينية LAFISE

من خلال العمل المشترك في جميع مراحل الإنتاج والتسويق والتمويل تسعى لافيس إلى تقصير السلسلة بين المزارعين والمستهلكين وتحقيق علاقة تعود بالفائدة على الجميع.

يبدأ دعم المجموعة فور تسلّم المزارعين قروض الإنتاج ويستمر حتى تحصيل إيرادات بيع المنتجات عبر البحار.

ويشمل ذلك إمكانية الوصول إلى مكتب ميامي المسنول عن المعارض التجارية الزائرة وعن تحديد المشترين. عندما يتحدد المشتري المحتمل، يصبح إنجاز الأوراق الضرورية مهمة سهلة. إن وجود شركة الزراعة وتربية المواشي التابعة للافيس يساعد على طمأنة المشتري على جودة المنتج ويسرّع العمل ويحمي تحصيل مستحقات البائع.

يبين الشكل 4-13 أن الشركة الرئيسية في سلسلة القيمة في القطاع الزراعي هي شركة الزراعة وتربية المواشي التابعة للافيس. فهي تلعب الدور المركزي كمُبادر ومُنظم ومُنسق بين المنتجين طيلة العملية، بما في ذلك المساعدة الفنية وإضافة القيمة والدفع. تعمل هذه الشركة في عدة سلاسل، بما فيها منتجات الألبان، والمزارع والعسل والقهوة. ويشمل ذلك السلاسل الزراعية وسلاسل المواشي والصناعات الزراعية.



الشكل 4-13 نموذج خدمة مجموعة لافيس المتكامل المصدر: دراسة حالة، Zamora and Miller

في بعض السلاسل الزراعية كمنتجات الألبان توفر لافيس مجموعة الخدمات الكاملة من تقديم المدخلات والتحصيل والتصنيع والتعبئة والبيع بالجملة والبيع بالتجزئة. تشمل القيمة المضافة الخاصة بالأناناس التصدير والبيع بواسطة شركتها الشريكة، لافيس للتجارة. وهي تنشط ضمن هذه السلاسل في كافة الجوانب باستثناء الإنتاج. كما تنشط من خلال شركائها في المشاريع متناهية الصغر والإسكان والتجارة ونشاطات أخرى غير زراعية يستفيد منها أيضاً من تعمل معهم في السلاسل الزراعية.

هناك العديد من جوانب تقديم الخدمات الخاصة، كما هو مبين في الشكل 4-14. تشترك مجموعة لافيس بالتصنيع في جميع مراحل ما بعد الحصاد والقيمة المضافة، إلا أن المزارعين ومؤسساتهم، بدعم من مؤسسات التنمية المشاركة غالباً، هم مسؤولون عن الإنتاج والحصاد.

تمارس مجموعة لافيس أنواع عديدة من ترتيبات الدعم للسلاسل الزراعية من تشكيلة منتجات مالية (كالائتمان وخلافه)، بالإضافة إلى المساعدة الفنية وخدمات التسويق. فيما يلي قائمة ببعض تلك الخدمات:

1. **إدارة السلع والتخزين:** تملك لافيس مستودعاً في نيكاراغوا يستطيع المزارعون تخزين محاصيلهم فيه إما كاملة أو استلام دفعة أولى لا تزيد على 70% من القيمة تدفع خلال يومين من تاريخ تسليم المحصول. تكون لافيس بصفقتها شركة إدارة مستودعات معتمدة، ومسؤولة عن جودة ومراقبة المنتجات في المستودع وأثناء نقلها.
2. **بورصة السلع الزراعية:** لافيس عضو في بورصات السلع الزراعية في العديد من بلدان أمريكا الوسطى. وبما أن هذه البورصات معتمدة من قبل وزارات تلك البلدان فإن العديد من المنتجين خاصة التعاونيات يستخدمونها لتسويق منتجاتهم محلياً. فالمنتجون لديهم معلومات عن الأسعار تمكنهم من بيع منتجاتهم بأفضل تسعيرة، ويعرف المشترون أنهم يحصلون في المقابل على منتجات مطابقة لمعايير الجودة ولها شهادات منشأ وشهادات جودة.
3. **نظام الدفع في أمريكا الوسطى:** بإمكان المصدرين دخول مكاتب الشبكة في جميع بلدان الإقليم والحصول على تأكيدات باستقرار أسعار تحويل العملات. لذلك فهم يتمتعون بمرونة كبيرة وكفاءة تمكنهم من استلام أثمان المنتجات التي يبيعونها في المنطقة.
4. **صندوق الاستثمار:** تدير لافيس صندوق استثمار بمبلغ 70 مليون دولاراً أمريكياً من بنك التنمية في البلدان الأمريكية وشركة استثمار بلجيكية ومصادر تمويل أخرى أوروبية. مهمة هذا الصندوق دعم شركات الأعمال الصغيرة في جميع أنحاء أمريكا الوسطى.
5. **إدارة الصناديق:** يدير البنك صناديق لإحدى وعشرين مؤسسة وطنية ودولية. وبسبب النظم المصرفية في نيكاراغوا، يصبح إقراض الأموال إلى المزارعين بضمانات صغيرة أمراً باهظ الكلفة. لذلك بدأت مجموعة لافيس تقديم خدمة إدارة الأموال إلى مؤسسات وبرامج أخرى تستهدف صغار المزارعين.
6. **دعم تسويق بورصة السلع:** تعمل لافيس مع منتجين لمنتجات مختلفة بهدف بيع محاصيلهم في بورصة السلع الزراعية، وتعد من أجل تحقيق ذلك تحالفات استراتيجية مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وجامعة ولاية متشيغان ومعهد البلدان الأميركية للتعاون في ميدان الزراعة ومعهد نيكاراغوا للتكنولوجيا الزراعية وبورصة السلع.
7. **إصدار القروض عبر شركات التصنيع:** بعد أن واجهت مساعي بانسنتر في نيكاراغوا

صعوبة كبيرة للوصول مباشرة إلى صغار المزارعين، باشرت بإصدار القروض عبر شركات تصنيع الأغذية أو شركات توحيد طلبات الشراء. يستخدم معمل جمع الحليب، مثلاً، مقاربة القيمة المضافة هذه للعمل كوسيط لمنتجات الألبان الذين يتعامل معهم، فيعطيه قروضاً لشراء المدخلات والحيوانات.

8. المساعدة الفنية: تقدم شركة الزراعة وتربية المواشي التابعة للافيس المساعدة الفنية المباشرة وغير المباشرة عن طريق تيسير هذه الخدمات بواسطة مؤسسات غير حكومية ووكالات حكومية. كما تقدم مساعدة فنية مباشرة وتدريب في مجالات محددة، مثل إدارة التصدير وبناء القدرات المالية.

9. التمويل البديل: تقدم لافيس بواسطة بالنسنترو المصرفية مجموعة من الخدمات لتمويل سلسلة القيمة، كالتأجير لشراء المعدات والماكينات وrehن الموجودات (سندات أو كفالات الممتلكات) وائتمان الضمانات وخصم على بيع الذمم وتمويل الصادرات.

10. التأمين: لا تقوم مجموعة لافيس للتأمين بتقديم التأمين على السلع التي تمر في سلسلة القيمة فحسب، بل تقدم أيضاً مجموعة منتجات التأمين اللازمة للعلاء ولشركاتهم.

11. التصدير: تقوم شركة الزراعة وتربية المواشي التابعة للافيس بتصنيع المنتجات في سلاسل مختارة وتصديرها، إما داخل المنطقة أو إلى الولايات المتحدة.

الدروس المستفادة

لقد أثبتت لافيس أنها قادرة على النجاح في جميع نواحي سلاسل القيمة المتكاملة. فقد حققت نمواً سريعاً وهي تقدم العديد من الخدمات بعد أن كانت نشاطاتها تقتصر على الأعمال المصرفية. فبخطوات حكيمة تمكنت من إدراج سلاسل أخرى وهي كفيلة بامتلاك القدرات والموارد، والأهم من هذا كله السوق التنافسية لتعمل فيها.

الدرس الثاني المهم الذي قدمه نموذج لافيس هو التقدير لأهمية الشركاء. حيث اقتصر أنشطتها على مشاركة مؤسسات تقدم مساعدات فنية و/أو خدمات أخرى، وتمكنت من دمج العديد من صغار المنتجين الذين كان يصعب الوصول إليهم مباشرة بطريقة أخرى. بالطريقة نفسها تعقد لافيس شراكة مع شركات أعمال تجارية زراعية أخرى وتعمل بنشاط مع منتجين أعضاء في اتحاد المصدرين.

التحديات والفرص

التحدي الأصعب الذي تواجهه مجموعة لافيس ليس السوق التنافسية ولا عجز المزارعين أو المصاعب الأخرى التي تنشأ ضمن نشاطات السلاسل، بل هو صراعها مع التقلبات السياسية في البلد وما تخلفه من ضغوطات على تنظيم الأسعار و/أو الأسواق ومعدلات الفوائد. مع أن تمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة والخدمات المرتبطة به والمتأصلة فيه لا يتأثر بالمناورات السياسية، إلا أن العمل في بيئة كهذه يمثل تحدياً كبيراً.

تشكل لافيس نموذجاً جديراً بالنظر في جدوى استنساخه أو تكراره في بلدان ومناطق أخرى. القليل من القادة هم الذين يتمتعون بالبصيرة والموارد الكافية لتطبيق نموذج مجموعة لافيس المتكامل. إلا أنه بالإمكان، عبر الترابط والمشاركة، إيجاد نماذج متكاملة مماثلة. هذا النموذج يشبه أيضاً في جوانب كثيرة النموذج الذي عُرض في العديد من مراكز الخدمات الزراعية في الهند التي أنشأت بمبادرة من أحد البنوك.

مراجع الحالة

- Angulo, J.E. (2007) "Reflexiones acerca del financiamiento de cadenasas grícolas de valor", Documento de Trabajo 26, RUTA San Jose, Costa Rica.
- Zamora, E., (2006) presentation at the Latin American Conference.
- Zamora, E. (2008) presentation at the Asia International Conference.
- Website: www.lafise.com [accessed 4 October 2009].

الفصل الخامس الإبتكارات

يتطور تمويل سلسلة القيمة بسرعة. فقد تحول من كونه أصلاً انتمائاً مبنياً على العلاقة إلى تمويل رفيع الهيكله يعززه تكامل السلسلة والصفة الرسمية التي صبغت إجراءاته. من انتمان مُورد مدخلات أساسية، يستهدف مُنتجا معروفاً، إلى آليات مثل إيصالات المستودع، تطورت تركيبية التمويل المعقدة بموازاة إمكانياته الكامنة كما تُبينه المقاربات والأدوات التي سبق وصفها. لقد حدثت ابتكارات في مقاربات التمويل وفي التكنولوجيا، ونشأت استخدامات جديدة للتكنولوجيا القائمة أصلاً، مما يدعم تطور السلسلة ويُنشط تطوير المنتجات والإجراءات المالية. وكذلك حدثت ابتكارات في طرق تعزيز البيانات المواتية ودعم تقديم الخدمات. وقد لعب الابتكار دوراً حيوياً في تعزيز واستخدام تمويل سلسلة القيمة.

الابتكارات في سلسلة القيمة

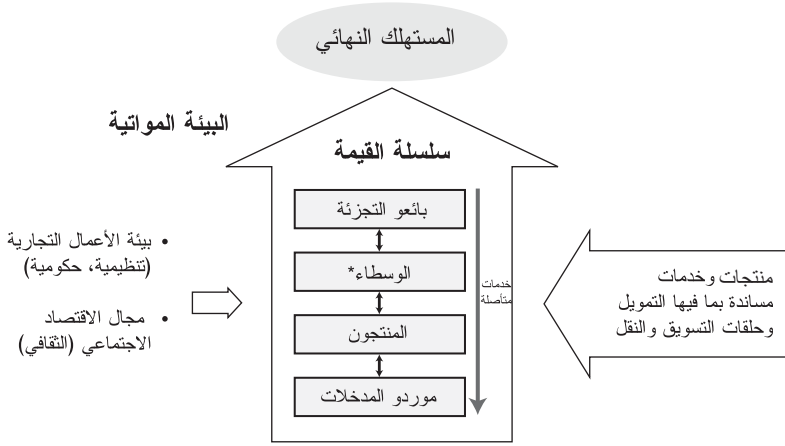
لقد تحقق تقدم في المعلومات والخبرات المتعلقة بسلسلة القيمة جنباً إلى جنب مع تطور الخدمات المالية، بالرغم من النشأة المنفصلة للإثنين، غالباً. لم يعد ينظر إلى السلسلة الزراعية على أنها قناة مستقلة يسلكها المنتج من المزارع وصولاً إلى السوق، بل كسلسلة معقدة التركيب تتأثر بالعلاقات القائمة ضمن السلسلة وبالبيئات المواتية وتتوفر الخدمات والمدخلات الملائمة، بدءاً من التكنولوجيا وصولاً إلى المواد الخام، والأهم من هذا كله تأثرها بطلبات السوق المتقلبة.

يبين الشكل 5-1 مختلف الهياكل والعلاقات والتي لها تأثيرها على تحليل وتطوير سلسلة مشاريع القيمة المضافة. تدل الأسهم الموجودة داخل السلسلة على تدفق المنتجات والمعلومات والخدمات.

ساهم الممارسون وأصحاب نظريات تطوير سلسلة القيمة بمعلومات قيمة عن عناصر السلسلة الأساسية وعن العلاقات المعقدة بين شركات الأعمال وإمكانية نجاح تلك الشركات وقيود ومعوقات عمل السلسلة، وكذلك عن الحلول المستدامة المحتملة للملائمة للسوق التي قد تعزز نجاح السلسلة. هذا يعني أن ممارسات سلسلة القيمة تتطوي على مجموعة من أحدث المقاربات والأساليب والأدوات، كتشكيل مجموعة المنتجين وقيام اتحادات وحشد التأييد والمناصرة ووساطة المساهمين أو أصحاب المصلحة وإيجاد خدمات أساسية، كالإرشاد الزراعي والتدريب على المعايير وإمدادات المدخلات والنقل ومعالجة المنتجات بعد الحصاد، إلخ.

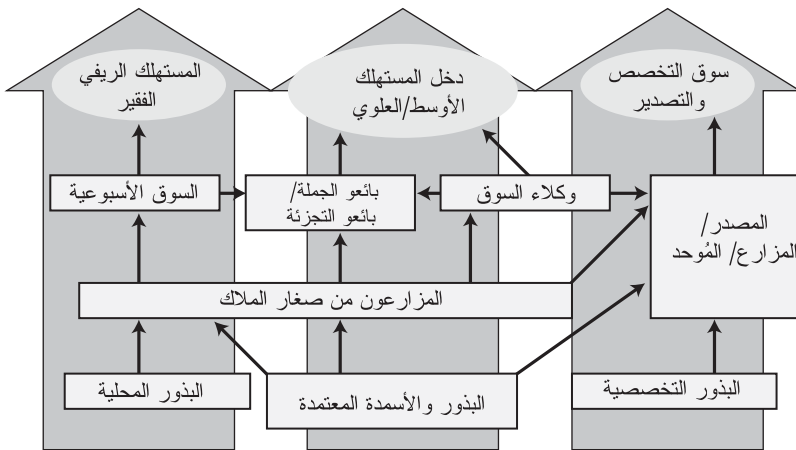
بالإضافة إلى ذلك من المعروف أن سلسلة القيمة لا تقوم بمعزل عن غيرها، بل هي قطاع جزئي - أو حتى «صناعة» عالمية - تتكون عادة من عدة سلاسل. قد يتضمن القطاع الجزئي مجموعة من المنتجات تصل إلى أسواق مختلفة ومعابر بين السلاسل وأنشطة في قناة معينة تؤثر على قناة أخرى. إن توفير الحليب المُصنع مثلاً إلى مستهلك محلي في المدن داخل بنجلادش عن طريق سلسلة قيمة تجمع مزارعين وكلاء تحصيل وشركات تصنيع وشركات تعبئة وبائعي تجزئة. كل ذلك قد يؤثر على ويتأثر ببيع الحليب غير المُصنع مباشرة إلى مستهلكين ريفيين وكذلك على توزيع الحليب الجاف في جميع أنحاء البلاد. سبق شرح هذا التعقيد الناتج عن وجود سلاسل

متعددة في قطاع جزئي بطريقة مبسطة في الشكل 2-5 الذي صور قطاعاً جزئياً زراعياً تُشكل فيه البذور والأسمدة المناسبة المدخلات الحيوية التي تؤثر على مختلف السلاسل. إن الابتكارات التي تستخدم في تطوير سلسلة القيمة واسعة النطاق ومتعددة، وهناك العديد من المنشورات حول هذا الموضوع. (راجع مثلاً Harper, 2008 & Jones, 2009).



* يشمل الوسطاء المشترين والبائعين بمن فيهم المصنعين.

الشكل 1-5 سلسلة قيمة نمطية المصدر: Miehlbradt and Jones (2007)



الشكل 2-5 سلاسل قيمة مضافة متصلة ببعضها ضمن قطاع جزئي. المصدر: Jones (2009)

ومع هذا من المفيد التمييز بين هياكل سلاسل مشاريع القيمة المضافة والعمليات التي تشجع التمويل تشجيعاً مباشراً وبين تلك التي تشجعه بصورة غير مباشرة. في التأثير المباشر يقوم الممول بفحص الآلية للتأكد من جدارة العملاء الائتمانية. يهتم المقرض مثلاً بطلب السوق وبالعلاقات بين المقترضين وطلب السوق أو بين المقترضين والجهات القادرة على دخول السوق، كما يهتم بقوة شركات أعمال محددة داخل سلسلة القيمة وبمجموع أداء السلسلة. في التأثير غير المباشر تتمثل العوامل الرئيسية التي تدعم قيام سلسلة سليمة بخدمات الإرشاد الزراعي والبذور الملائمة والمعلومات عن السوق ومجموعات المنتجين والاتحادات الصناعية، إلخ.

باختصار فيما يلي ابتكارات سلسلة مشاريع القيمة المضافة الهامة في القطاع الزراعي التي تدعم تمويل السلسلة:

- إعداد نماذج لدخول السوق مثل الزراعة التعاقدية والشركات الرئيسية التي تقوم بالشراء والسلاسل المتكاملة عمودياً وشبكات المنتجين والمشتريين وأجزاء مستهدفة من الأسواق، بما فيها المنتجات العضوية والتجارة الحرة.
- تقييم العلاقات باستخدام مجموعة من تقنيات التحليل؛ مثلاً موجهو سلسلة القيمة المضافة، والترابط وعلاقات السلطات المسؤولة ومراقبة وحوكمة السلسلة.
- إنشاء شركات لإدارة السلع تمتلك خيارات مساندة الخدمة المتواصلة لضمان التنفيذ والأمن والجودة وتيسير التمويل.
- إنشاء بورصة سلع تتوفر فيها فرص المعرفة السريعة بالأسعار وفرص تجارية من أجل تيسير النشاطات التجارية وإدارة المخاطر وفرص استخدام أدوات تمويل جديدة.
- تشجيع التنافس الصناعي عن طريق تكوين اتحادات صناعية يرأس كل منها أحد أعضائها وتطوير استراتيجيات لتقييم وتطوير السوق وأدوات الترويج وتحديد الأصناف ودورة عمر المنتج والتمييز بين المنتجات.

الابتكارات المالية

ترتبط الابتكارات في تمويل سلسلة القيمة إلى حد كبير بالتطورات داخل السلاسل نفسها، مثل تكامل العلاقات وإعطائها صفة الرسمية وعولمة سلاسل الأغذية الزراعية، واهتمام المانحين ومقدمي التسهيلات وغيرهم بالدور الذي يستطيع صغار المزارعين لعبه في هذه السلاسل، وكذلك استعداد الممولين للنظر في طرق جديدة لدعمهم. إلى ذلك، فمع نمو التمويل متناهي الصغر وارتفاع معدل الاستثمار الاجتماعي وأنواع أخرى من التمويل غير التقليدي، يجري حالياً تطوير أنواع إبتكارية من التمويل، علماً أن المؤسسات المالية القائمة أصبحت أكثر مرونة وأوسع حيلة. يدعم المانحون هذه الجهود، خاصة أنهم يقدمون القروض أو المنح والضمانات وبناء القدرات وأنواع أخرى من المساندة تدعم المؤسسات المالية في إقراض مخاطره عالية وضماناته صغيرة. مع تزايد الإهتمام بشأن الحد من الفقر وتفاقم الأزمة الغذائية والإقرار بإمكانية أصغر المزارعين في المساهمة مساهمة حيوية في مجال الأمن الغذائي العالمي، من المتوقع أن يتواصل التغيير والتقدم في مسيرة تطوير وتمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة. إن التكيف بولد التحسينات والابتكارات في تمويل السلسلة فيخلق منتجات وخدمات جديدة تستجيب لمتطلبات الوضع والظروف وتعمل على تخفيف

المخاطر التي تواجه المؤسسات المُقرضة. إشارة إلى أن العديد من الابتكارات المذكورة ما تزال في بداياتها، ومن المتوقع المضي قدماً في عملية تنظيمها وتعزيزها.

إن استعداد المؤسسات المالية لدراسة علاقات سلسلة القيمة واتخاذ قرارات التمويل على أساس اتفاقيات مع طرف ثالث، وليس على أساس الضمانات التقليدية، هو أحد أهم الابتكارات في توسيع نشاطات التمويل الزراعي ليصل إلى المزارعين الأشد فقراً وإلى المشاريع الزراعية. سواء أكان الاتفاق ضمناً مع مشترٍ مثل هورتي فروتي، أو عقداً رسمياً مع منح تسهيلات مثل تكنوسيرف، أو تكاملاً عمودياً مع لاعب عالمي مثل ستارباكس، يمكن تحسين الإقراض المباشر إلى المزارعين بفضل هذا الترابط. تزداد ثقة الممولين في مواجهة سوق مضمونة توفرها الشركات الرئيسية التي تُحرك سلسلة القيمة وتضمن وجود سوقاً للسلع. وعلى هذا يتم هذا الإقراض عبر طرف ثالث بحيث تقدم المؤسسات المصرفية القروض إلى شركات أعمال في مراحل أعلى من السلسلة – كالمصنعين- وهي تترك أن الشركة ستقدم قروضاً إلى موردين موثوقين. الأمر الذي يخفف الجهد والتكاليف التشغيلية المترتبة على إصدار البنوك للقروض، وفي نفس الوقت يخفف المخاطر التي تواجه تلك البنوك.

يشكل ضمان القروض برهن المخرجات الزراعية، وبإضفاء الصفة الرسمية على قيمتها، ابتكاراً آخر مهماً في تمويل سلسلة القيمة. فبازدياد عدد المستودعات الخاضعة للإشراف – المستودعات الميدانية ذات التقنية المنخفضة أو مؤسسات إدارة سلسلة الإمدادات الحديثة – يكتسب المقرضون الثقة بصيانة البضائع وباستدامة أو ارتفاع قيمتها مع الوقت. يفيد هذا الوضع المزارعين بصورة خاصة والأخرين في السلسلة حيث يصبح بمقدورهم الاحتفاظ بملكية منتجاتهم إلى ما بعد ذروة الموسم وبيع منتجاتهم عندما تكون السوق غير متخمة بالبضائع والأسعار أكثر ملائمة مما يؤدي إلى زيادة العائدات وتعزيز قدرتها على تسديد القروض وتحقيق أرباح، وفي الوقت نفسه، ونتيجة لهذا التوجه يجري تطوير أدوات تمويل كإيصالات المستودع والعقود الآجلة.

إن الإقرار بأن شركات الأعمال التابعة لسلسلة القيمة أصبحت ضرورية خاصة للمزارعين من صغار الملاك، لأنهم بحاجة ماسة إلى التمويل، هو أمر جدير بالاهتمام في مجال تمويل سلسلة القيمة. كما أن متانة سلسلة القيمة وتوزيع المخاطر بين أعداد كبيرة من المُنتجين والعديد من السلاسل، تعزز إمكانية تقديم مجموعة من الخدمات المالية. وكذلك ساعدت الابتكارات في التأمين ضد الأحوال الجوية وتأمين المحاصيل والتأمين الصحي في ازدياد استخدام هذه الأنواع من التأمين لتخفيف المخاطر التي تواجه المزارعين من صغار الملاك فتحفزهم على المجازفة في السعي لرفع الإنتاجية وإعداد المحصول للبيع.

بالرغم من ترسخ التمويل الصغير كمقاربة لتمويل المنتجات غير المقبولة عامة لدى البنوك، فقد بدأ ابتكار طرق لمضاعفة أنشطة التمويل في مجال الإقراض الزراعي. تركز مؤسسات التمويل الصغير إقراضها عادة على الأعمال منخفضة المخاطر وسريعة الأرباح، كالتجارة الصغيرة. لكن ازدياد المنافسة في المجال الصناعي، شجع على التوجه إلى إمكانية الإقراض إلى المزارعين والمشاريع الزراعية عالية المخاطر. بدأت مؤسسات التمويل الصغير العمل مع مجموعات المزارعين وشركات الأعمال الزراعية داخل السلسلة سعياً منها لتفهم احتياجاتهم والمخاطر التي تواجههم ومن ثم تعديل شروط القروض والضمانات

وآليات التسديد لتلائم سلسلة القيمة وشروطها. قامت مؤسسات التمويل الصغير، إلى جانب تعديل منتجات القروض الحالية، باستخدام أدوات تمويل جديدة، كترتيبات التأجير وتمويل إيصالات المستودع ومنتجات التوفير وذلك للمساعدة على تيسير جني الواردات وتجميع الأصول للأوقات الحرجة ولإعادة استثمار أعمالها.

من جهتها شهدت استراتيجيات وأدوات خفض مخاطر الأسعار الكثير من الابتكارات تضمنت آليات مهيكلة بشكل منظم، كالبورصات الوطنية الفورية والأجلة. وابتكار آخر مهم هو استخدام المنتجين حتى الصغار منهم لشبكة الإنترنت والهاتف الخليوي (المحمول)، لا للحصول على كم أكبر من الأسعار الراهنة والمستقبلية فحسب، بل لفتح لهم أيضاً استغلال تلك المعلومات لعقد عقود بيع آجلة. يوفر هذا أيضاً خيار الاقتراض بضمان عقود البيع والتحوط ضد مخاطر انخفاض الأسعار وقت الحصاد أو وقت تسليم الإنتاج.

كما استحدثت أيضاً تمويل خدمات مساندة خاصة بمشاريع سلسلة القيمة المضافة الزراعية، بدءاً من توريد المدخلات والمعدات وصولاً إلى الإرشاد الزراعي والاتصالات الهاتفية والتلغرافية. إن وجود فهم راسخ لسلسلة القيمة وجميع روابطها البيئية، وكذلك لتمويل السلسلة غير المباشر عبر الخدمات المساندة والمنتجات، وحتى المنح الجزئية، يوفر خيارات تثير الاهتمام لنمو السلسلة. تجري الآن في أفريقيا مثلاً تجربة استخدام مستندات الدفع لتنشيط سلاسل توريد المعدات (تكنولوجيا الري على نطاق ضيق) تتطوي على إمكانية كبيرة لزيادة إنتاجية وربحية شركات الأعمال في السلسلة. ويمتد ابتكار تمويل الخدمات المساندة أيضاً ليشمل تمويل الموردين القادرين على تزويد المزارعين بالمدخلات غير المالية اللازمة على أن تسدد قيمتها عينياً أو نقداً عند البيع. في بعض الحالات، يكون مورد المدخلات هو نفسه المشتري مما يؤدي إلى تكامل أكبر للسلسلة وتسديد أكثر أمناً.

يعتبر إجراء معاملات الحصول على التمويل في الوقت المناسب وانخفاض تكلفتها أمراً حيوياً للتمويل الزراعي. تمثل بطاقة كيسان Kisan في الهند المبينة في الإطار 5-1 مثالاً على منتج تمويل مُبتكر يُمكن المزارعين من الحصول على تمويل من نظام التمويل (البنوك التجارية والبنوك الريفية والبنوك التعاونية) ويغطيهم تأمين المحصول والتأمين الصحي بأقساط رمزية يدفعها المُقرض وتحسب جزءاً من القرض.

إن النظرة الشاملة لرب الأسرة إلى التمويل تخلق فرصاً جديدة للمُقرضين وللمُقرضين على السواء. فبالرغم من التشديد على أن المزرعة عملاً تجارياً، وضرورة فصل دخل المزرعة ونفقاتها عن مصاريف الأسرة، هناك أيضاً فهم عميق لمصادر دخل العائلة. كثيراً ما يُعتبر القرض المقدم إلى الأفراد في البلدان النامية هو قرض إلى أسرة ميسورة ومصادر دخلها متعددة. ورغم أن أي قرض سوف يستخدم لشراء البذور والأسمدة، كما يبدو ظاهرياً، إلا أن المبالغ التي يسدد بها قد تأتي من مجموعة من المصادر، كالرواتب أو الأجور اليومية أو من نشاطات مشاريع غير زراعية، كالتجارة والصناعات الصغيرة. يؤخذ دخل العائلة بعين الاعتبار عند تقييم مخاطر الإقراض ويوفر للعائلات إمكانيات الإقراض ولولاها لما اعتبرت جديرة بالانتماء.

الإطار 1-5 بطاقات انتمان Kisan في الهند

منتجات الائتمان مثل بطاقات انتمان كيسان في الهند توفر للمزارع إئتمان إنتاج واستثمار واستهلاك يسهل الحصول عليه. تستخدم هذه البطاقات السارية منذ عام 1998 في جميع أنحاء البلاد من قبل جميع البنوك التجارية في القطاع العام والبنوك الريفية الإقليمية والبنوك التعاونية، وقد تجاوز عدد إصداراتها حتى نهاية شهر مارس 2009 ثلاثاً وثمانين مليون بطاقة بلغ مجموع الائتمان المسموح به باستعمالها ثمانية بلايين دولاراً أمريكياً. تمكن هذه البطاقات حاملها من الحصول على قرض وتوفير له التأمين على المحصول والتأمين الصحي، فتخفف المخاطر التي تواجه المنتجين وأيضاً تلك التي تواجه الموردين والمشتريين. وقد جرى تطوير منتجات مماثلة، مثل بطاقات غرامين Grameen الشائعة بين الريفيين، وبطاقات بوميهيين Bhumihien المستخدمة من قبل المزارعين غير الملاك/المزارعين بالمشاركة التي دخلت إلى السوق.

المصدر: (2009) NABARD; (2007) Balakrishnan

الابتكارات التكنولوجية

لقد دعمت التكنولوجيا الجديدة واستخداماتها المبتكرة وحفزت على تطور التمويل عامة وتمويل سلسلة القيمة خاصة. إن انتشار التكنولوجيا المتمثل في حزمة من الخدمات تبدأ باستخدام نظم إدارة المعلومات في مراقبة البضائع المخزنة في شبكة من المستودعات وتنتهي بالدخول إلى الحوالات المالية عبر الهاتف المحمول – أتاح تطوراً سريعاً في الحصول على تمويل بكلفة معقولة. لقد جرى توثيق التكنولوجيا المواتية بشكل جيد في غير هذا الجزء الذي يركز على التوجهات والاستخدامات المحددة التي كانت لها أهمية خاصة في التطورات التي طرأت مؤخراً على تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي.

اشدنت الحاجة إلى الابتكارات التكنولوجية بمساعدة العوامل التي سهلت الحصول على القروض. وعلى الرغم من انتشار الخدمات المالية عالمياً، لازال حوالي ثلثي سكان البلدان النامية خارج عالم البنوك أو كان تعاملهم أقل من العادي. وبما أن معدل تكلفة الائتمان عال نسبياً في هذه البلدان، فإنه بالإمكان تحقيق الكفاءات باستخدام وتعديل الحلول التكنولوجية، غالباً بطرق غير تقليدية وغير مصرفية كسلاسل القيمة والحوالات المالية.

النظم الإدارية

تلعب نظم إدارة المعلومات، وحزم برامج الكمبيوتر والاستخدامات الأخرى، دوراً حيوياً في إدارة وتحليل المعلومات وإعداد التقارير المتعلقة بتمويل سلسلة القيمة. بالنسبة للسلاسل دعمت نظم إدارة المعلومات تطور وتوثيق الإجراءات الحديثة وتحديد منشأ المنتجات الزراعية ومتابعة بضائع المستودع وتجميع المنتجات من أجل بيعها. وبالنسبة للتمويل أتاحت نظم إدارة المعلومات إدارة المحفظة والعمل وأدوات التمويل المهيكلة وتداول السلع وتحليل المخاطر واكتشاف الغش ومراقبتها. وعليه فإن نظم إدارة المعلومات توفر العديد من المرافق التي تزيد إمكانية الحصول على المعلومات اللازمة وتدعم صنع القرار السليم، بما في ذلك تحليل مخاطر العمل وأمن المنتج واحتمالات المتاجرة والربحية إلخ.

تتمثل الناحية الأخرى المهمة من نظم إدارة المعلومات في رفع مستوى دقة نظم الإدارة المالية وإدارة المحفظة في المؤسسات المالية وغير المالية في متابعة القروض والاستثمارات والنقد وحسابات الذمم العينية. فيوجد نظم أعمال داخلية كافية كهذه، يصبح بالإمكان استخدام العديد من أدوات وإجراءات تمويل سلسلة القيمة.

الإطار 2-5 إدارة المعلومات المتكاملة، BASIX، في الهند

في مقاربتها الشاملة للتنمية تشجع باسيكس BASIX الهند على استخدام تكنولوجيا إدارة المعلومات، حيث تركز مبادراتها وتجربتها على تقديم مجموعة من خدمات تحسين المعيشة المالية والزراعية. تستخدم باسيكس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكثرة في عملية دمج التمويل الصغير وخدمات تنمية الأعمال التجارية وخدمات التنمية المؤسسية التي تشكل جزءاً من برنامجها لتحسين المعيشة. يشمل ذلك خدمات تمويل وتسويق سلسلة القيمة، كالتخزين والعقود الأجلية والتأمين والقروض والتدريب.

المصدر: (2007a) Ramana

الشبكات الإلكترونية والبورصات

ساهم وصول الإنترنت إلى المناطق الريفية، والتطور الذي رافقه في إنشاء شبكات وبورصات تنفيذ سلاسل القيمة في القطاع الزراعي. وتتعدد استخدامات الإنترنت على هذا الشكل: تسليم معلومات حيوية إلى المجتمعات الزراعية، مثل متطلبات السوق، والإستشارة بخصوص الأسعار أو الإستشارة الفنية وإنشاء بورصات تدعم تجارة المدخلات الزراعية. يشرح المثال الهندي المبين في الإطار 3-5 أحد استعمالات الإنترنت كشبكة استعلامات للمزارعين وكبورصة إلكترونية لتجارة الفواكه والخضروات.

لهواتف النقالة والأعمال المصرفية عبر الهاتف النقال

يقول Luis Corrales من بنك كوستاريكا الوطني، "نسمع كثيراً هذه الأيام عن الفجوة بين "الغني بالمعلومات" و"الفقير بالمعلومات" ما يجعل الاستخدام المتدني للإنترنت في كوستاريكا أمراً خطيراً (Corrales, 2006). فعلاً، لقد أصبح الإنترنت ومعه الهواتف المحمولة والأجهزة المحمولة مهمة في استغلال الفرص الجديدة في تمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة. وكما هو مبين في الإطار 4-5، تعتبر كل من الهند- بخدمة الإنترنت المتنامية في المناطق الريفية، وكينيا بهواتفها المحمولة بين البلدان الرائدة في توظيف هذه الأدوات في الزراعة والتمويل الزراعي.

الإطار 3-5 الشبكة الإلكترونية لتجارة الفواكه والخضروات في الهند

الهند هي ثاني أكبر منتج للفواكه والخضروات في العالم. مع ظهور بورصات السلع الأجلية في الهند، والتوسع الكبير في استخدام الاتصالات اللاسلكية والإنترنت فيها، أصبحت الظروف مواتية لقيام بورصات إلكترونية تُمكن عدداً كبيراً من المشترين والبائعين من التواصل. تم إنشاء بورصة سافال الوطنية الهندية (SNX) من خلال مشروع مشترك بين الشركة الأم للألبان والفواكه والخضروات الخاصة المحدودة (MDFLP)- وهي شركة فرعية مملوكة بالكامل للهيئة الوطنية الهندية لتنمية صناعة الألبان (NDDDB) - والبورصة الهندية لمختلف السلع المحدودة (MCX)، وشركة التكنولوجيا المالية في الهند المحدودة (FTIL). تُزود البورصة المزارعين بمعلومات عن الأسعار عبر الإنترنت، فيزرع هؤلاء المنتجات التي عليها طلب متزايد ويبيعونها بناءً على تلك المعلومات. تحفز المتاجرة بمنتجات مُصنفة وموحدة المعايير عبر البورصة نشاط الأعمال التجارية الزراعية والتصنيع والتصدير بفعل ضمان إمدادات متواصلة من المواد الخام. يمكن هيكلة القروض اللازمة المرتبطة بالتصدير من قبل البنوك وضمانها بعقود آجلة.

المصدر: (2007) Natarajan

في مجال إدخال والتوسع في نظم إدارة المعلومات، يمكن استخدام الهاتف الخليوي والأجهزة المحمولة في نقاط جمع المعلومات وتحضيرها لنقل المعلومات في الوقت المناسب إلى نظم أكبر لإدارة المعلومات. بالنسبة لاستخدام إمكانية التتبع. على سبيل المثال باستطاعة الوكلاء الميدانيين تعقب كل فرد من المزارعين وإدخال المعلومات في جهاز محمول ونقلها إلى قاعدة معلومات مركزية. بدورها يمكن لقاعدة المعلومات هذه أن تتعقب توافر المحاصيل المطابقة للشروط ورصد الكميات والوقت المتوقع لتوفر السوق. في المقابل بالإمكان نقل المعلومات من نظم إدارة المعلومات إلى الهواتف الخليوية والأجهزة المحمولة. قد يكون المزارعون مثلاً، متأهبين لتلقي تنبيهات حول تقلبات أسعار السلع والمواقع المفضلة للسوق أو المشترين.

في الحالة المبينة في نهاية هذا الفصل يدمج مشروع شبكة الهاتف الخليوي، وهو أحد مشاريع Pride Africa الإنمائية في كينيا، الهواتف الخليوية بنظام مخصص لإدارة المعلومات. يستخرج هذا النظام الذي أنشأه ويديره مشروع شبكة الهاتف الخليوي، المعلومات عن التمويل والمعاملات التي تتم بين اللاعبين، أي مجموعات المزارعين، والبنوك، والمزارعون والمشترون، والمزارعون والموردون، ويقوم بمعالجتها. يعمل المشروع مع بنك الأسهم Equity Bank و M-Pesa، وهي خدمة دفع ثمن المشتريات عبر الهاتف الخليوي من Safaricom للاتصالات.

يتضح رواج التكنولوجيا المستخدمة في المعاملات المالية في كينيا، حيث استهوت خدمة M-Pesa سبعة ملايين مستخدماً مسجلاً يقومون بتحويل مليوني دولاراً أمريكياً يومياً في هذا البلد الذي يقل فيه عدد الحسابات المصرفية عن أربعة ملايين حساباً (CGAP, 2009). بإمكان المستخدمين الحصول من وكيل البيع بالتجزئة على سجل إلكتروني لقيمة الصنفقة مقابل مبلغ يدفع نقداً. يُخزن هذا الحساب في الخادم الإلكتروني التابع لشركة تقديم الخدمات غير المصرفية، مثل مُشغل شبكة الهاتف الخليوي أو مُصدِر بطاقات القيمة المُخزنة. يمكن أن تلعب الأجهزة الخليوية دوراً مركزياً في النشاطات المالية ونشاطات سلسلة مشاريع القيمة المضافة، كما يحدث عند استخدام الهاتف الخليوي لإرسال التحويلات وتسديد القروض ومعاملات مالية أخرى تخزن تعريفاتها في الهاتف. يتجاوز هذا الابتكار الأجهزة الإلكترونية نفسها ليشمل أنواعاً جديدة من العلاقات بين البنوك والعملاء وشركات الأعمال التجارية وشركات الاتصالات.

الإطار 4-5 مراكز E-choupal للمعلومات في الهند

أدخل مركز تكنولوجيا المعلومات مفهوم e-Choupal، وهو شبكة من مراكز المعلومات والموارد الزراعية تعززها تكنولوجيا المعلومات. أنشئت الشبكة في البداية لغرض الحصول على السلع الزراعية في الهند بكفاءة أكبر، وتحولت إلى محطة أعمال تجارية تقدم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات وتصل المزارع بالأسواق العالمية، فبني القدرات الريفية وتخلق قيمة اقتصادية واجتماعية للمساهمين. تشتمل بعض المنافع الفعلية على تعظيم معرفة المزارعين الفنية في صنع القرار، خاصة أنهم يعرفون الآن سعر بيع المنتج حتى قبل مغادرته القرية. يتم ذلك باستخدام معلومات تستخرج من الكمبيوتر عبر الاتصال المباشر بحزم المعرفة والمعلومات مع المعاملات. إشارة إلى أن هذه المعرفة مجانية، وتتوفر في القرية أو عن طريق أكشاك الانترنت المتنقلة لخدمة عدد كبير من المزارعين، فتزودهم بالمعلومات عن الأسعار وتوفر لهم في الوقت نفسه مرفقاً لإرسال العقود ولتخفيف مخاطر الأسعار.

المصدر: (2008) E-choupal

بالإمكان أيضاً استخدام نقاط البيع في الأسواق أو في مراكز خدمة المزارع والبطاقات الذكية ومحلات الإنترنت لتيسير المعاملات المالية الخاصة بشراء المدخلات وبيع السلع. في نهاية هذا الفصل، مثال لهذا الاستخدام في دراسة الحالة رقم 5 عن برنامج الأغذية الزراعية ل YES Bank.

الابتكارات في البنية التحتية

أما النوع الأخير من ابتكارات تحسين تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي، فهو في البنية التحتية الفعلية. كما سبق وذكرنا إن أحد القيود الرئيسية في استخدام تمويل إيصالات المستودع هو عدم توفر المستودعات الملائمة. والعائق الثاني هو في البنية التحتية للطرق والسكك الحديدية والأنهار والموانئ. يبين الإطار 5-5 مثالاً ابتكارياً لمعالجة القيود اللوجستية في الفلبين.

يشكل نظام الطرق والنقل (RRTS) استثماراً ضخماً لمعالجة مشكلة حرجة تعيق تنمية السلسلة بشكل كبير. وغالبا ما يشكل تطوير البنية التحتية للطرق والتخزين والموانئ والمتطلبات الأخرى عقبات خطيرة في وجه تنمية سلسلة مشاريع القيمة المضافة، لو أنها بقيت بدون معالجة بسبب ارتفاع تكاليف الاستثمار وبطء إيرادات راس المال التي يستغرق تحقيقها وقتاً طويلاً. لذلك ويهدف تيسير تمويل البنية التحتية، يمكن النظر في إمكانية استخدام تمويل سلسلة القيمة عبر أدوات تعتبر إلى حد ما مبتكرة، كبيع الذمم المالية.

الإطار 5-5- ابتكارات في مجال النقل في الفلبين

إنه برنامج رئيسي من برامج بنك التنمية الفلبيني (DBP). يعالج برنامج التنمية اللوجستية المستدامة (SLDP) الاحتياجات اللوجستية لتوزيع البضائع والخدمات ضمن نطاق أهداف الحكومة المتمثلة في التنافسية الدولية والحد من الفقر والافتقار الغذائي على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية. يركز هذا البرنامج اهتمامه على متطلبات الأصول العينية التي يملكها نظام التوزيع المستدام للنقل البحري والنقل البري المتصل به. وهو معد ليلائم تطوير النقل البحري الطويل ليكون دعامة نقل الكميات الكبيرة من المنتجات الزراعية وإقامة نظام للنقل بالعبارات لمسافات قصيرة يربط الجزر بمراكز النمو في البلاد. يتمثل أحد مكونات برنامج التنمية اللوجستية المستدامة بنظام إدخال وإخراج للمزارعين والتجار، يسمى نظام تحميل السيارات وتنزيلها من على البواخر عن طريق قيادتها. ومن المتوقع إنشاء هذا النظام ونظام النقل بالعبارات في المناطق التي لا تتوفر فيها مثل هذه الخدمات والتي إن توفرت تستخدم القوارب الخشبية الصغيرة. يشكل نظام التحميل والتنزيل هذا جزءاً من شبكة الطرق الرئيسية في البلاد ويوفر سبلاً فعالة للنقل والسفر بين الجزر. تنجح هذه الفكرة في مجموعة الجزر التي تتكون منها الفلبين لأنها تستعمل المراكب محل الجسور لوصول الطرق على جانبي البحر ببعضها. وبوجود نظام تحميل وتنزيل السيارات في نقاط استراتيجية من الجزر تساعد حركة نقل البضائع السريعة المزارعين والتجار على قيادة سياراتهم إلى ظهر هذه الجسور العائمة وقيادتها فيما بعد من ظهر المراكب إلى الوجهة التي يريدون. هذا الأمر لا يحفز النمو في المناطق الريفية فحسب، بل يحد أيضاً من الهجرة إلى المناطق الحضرية النامية. تسهم برامج إقراض المشاريع متناهية الصغر والصغيرة التي يقوم بها بنك التنمية الفلبيني في سد حاجة صغار المزارعين والتجار وأصحاب المشاريع إلى رأس المال العامل. تدعم برامج تمويل المشاريع التابعة لبنك التنمية الفلبيني، كبرنامج التنمية اللوجستية المستدامة، استثمارات أكبر في معدات رأس المال والأصول الثابتة، بما فيها العبوات وناقلات الشحنات السائبة والمراكب المبردة وخوابي الحبوب وغيرها من معدات معالجة وتخزين الشحنات.

ابتكارات السياسة والقطاع العام

كثيراً ما تكون ابتكارات السياسة والقطاع العام غامضة وغير مباشرة. لقد تحققت تحسينات في بعض الحالات بفضل تراجع التدخل الحكومي، مثل خفض الإعانات المالية أو مراقبة الأسعار التي تعيق تنمية سلسلة مشاريع القيمة المضافة. مع الإشارة الى أنه لن يكون للدعم الحكومي لجماعات المنتجين أو لبرامج تطوير السوق أو حتى الأبحاث، أي مفعول يذكر ما لم يرتبط بالسلاسل. تتركز التدخلات المبتكرة للحكومة على الطلب وتعالج مواطن الضعف في الروابط العمودية والأفقية ضمن السلاسل الزراعية، وتعطي الأولوية إلى الأهم استراتيجياً على الصعيد الاقتصادي والمخرجات الاجتماعية. (راجع الإطار 5-6)

الإطار 5-6- مقارنة سلسلة القيمة المضافة للخدمات الزراعية في كوستاريكا

في عام 2006 غيرت وزارة الزراعة برامجها وخدماتها الشاملة ازاء مقارنة سلسلة قيمة حيث أحدثت الوزارة تغييراً هيكلياً كبيراً، إذ أجرت تقييماً لجميع السلاسل في كل مقاطعة. وبعد اختيار السلاسل المقررة كأولوية للتدخل على أساس أهمية ومستوى الحاجة للتحسين، تم تعيين منسقين في المقاطعات وعلى المستوى القطري وتغير عمل الإرشاد الزراعي من مقارنة متعددة النواحي إلى مقارنة تتركز على سلسلة قيمة مضافة. جانب آخر مهم لهذه العملية يتمثل في الجهد المبذول لزيادة اشتراك شركات الأعمال التجارية الزراعية في القطاع الخاص ومؤسسات حكومية وغير حكومية ذات علاقة بسلاسل القيمة المضافة هذه. تم توجيه التمويل، من خلال المؤسسات المالية والاستثمار العام في البنية التحتية الطبيعية وتنمية القدرات، إلى احتياجات محددة. أظهر تقييم أجري عن هذه العملية تقدماً واهتماماً متواصلًا بها.

المصدر: (2008) Diaz

تعطي مناطق تصدير المنتجات الزراعية في الهند مثالا آخر لابتكارات السياسة الحكومية التي تشجع سلاسل مشاريع القيمة المضافة لتصدير المنتجات الزراعية. فقد تحددت مناطق تصدير المنتجات الزراعية على أساس توفر منتج زراعي معين في إقليم معين وإمكانية تحقيق المزيد من تنمية السلسلة بكاملها.

يكنم الابتكار في مفتاح تعزيز النمو في القطاع الزراعي، كما يقول الخبراء المصرفيون والزراعيون في الهند. هذا مشروع كبير تم شرحه في الإطار 5-7. تأتي الابتكارات في الغالب نتيجة التعاون بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة، مع الدعم السياسي، وهو ما يفتح الباب للأعمال التجارية المربحة ضمن سلاسل قيمة مضافة أقوى وأكثر أماناً، وبالتالي لمزيد من الفرص للحصول على التمويل.

الإطار 5-7 مناطق تصدير المنتجات الزراعية في الهند

حددت الحكومة الهندية ستين منطقة خصصت لتصدير المنتجات الزراعية من أجل تطوير سلسلة القيمة. وتتركز الجهود على مقارنة متعددة العناصر تتطلب أنشطة مساندة وبنية تحتية وخدمات ضرورية لإقامة سلاسل موجهة للتصدير في المناطق الجغرافية التي تزرع فيها تلك المنتجات. يشتمل الدعم الحكومي على حزم تمويل خاصة للزراعة التعاقدية وحوافز مالية لتطوير البنية التحتية والخدمات المساندة. وهناك أيضاً مؤسسات مالية تقوم بخدمة كامل مشاريع سلسلة القيمة، فتقدم لها منتجات وخدمات مالية معدة خصيصاً لهذا الغرض.

هنا مثال على منطقة تصدير المنتجات الزراعية في قطاع البصل في ولاية (Maharashtra) التي لم تتوفر لها المستودعات والتمويل اللازم لتحسين القيمة المضافة. اشتركت الحكومة مع القطاع الخاص باستثمار مبلغ 85 مليون دولاراً أمريكياً ساهمت الحكومة بنسبة 60 في المئة منه والقطاع الخاص بنسبة 40 في المئة. كما دربت الحكومة 5,500 مزارعاً على إدارة الإنتاج وإدارة ما بعد الحصاد اللازمة لاستمرار تدفق المنتج والمرافق اللازمة لما بعد الحصاد، بالإضافة إلى تيسير تطوير تنمية البنية التحتية الأخرى وتيسير التصدير للصناعة الزراعية نتج عنه تصدير 55,000 طناً مترياً خلال سنتين.

المصدر: (Das and Baria (2005)

مقدمة الحالات الدراسية

تشكل دراسة الحالتين التاليتين مثالاً على تجاوز نماذج التمويل التقليدية وتطوير سلسلة مشاريع القيمة المضافة.

في دراسة حالة مشروع شبكة الهاتف الخليوي في كينيا، استُخدمت التكنولوجيا في نموذج تمويل سلسلة القيمة لتيسير تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الوصول إلى صغار المزارعين. وكانت النتيجة دمجهم في السلاسل التجارية ومصادر التمويل.

تشرح دراسة الحالة الأخرى من الهند كيفية إقامة ميادين الأغذية الزراعية لاستغلال وفرة الكميات وتحسين الكفاءة، مما يتيح الفرصة لصغار المنتجين وأصحاب الأعمال لدخول أسواق جديدة للخدمات المالية وخدمات الأعمال التجارية الزراعية.

دراسة الحالة 4. مشروع شبكة الهاتف الخليوي (Drum Net) والابتكارات التكنولوجية

Jonathan Campaigne، مؤسس مشروع شبكة الهاتف الخليوي و *Pride Africa*

الخلفية

تُمثل الزراعة أكبر القطاعات الاقتصادية في معظم البلدان الإفريقية وأكبر فرصة للنمو الاقتصادي وللحد من الفقر على المستويين القطري والأسري. تواصل الأبحاث تعزيز الحكمة التقليدية والرأي الأساسي الذي يرى أن القيود المالية وعوائق السوق هي التي تكبح نمو القطاع، خاصة بين المزارعين من صغار الملاك الذين يعيش معظمهم عند خط الفقر أو تحته. في كينيا تبعت هذه القيود بصورة خاصة على الإحباط لأن اللاعبين الرئيسيين الداعمين لقطاع زراعي نشيط يقوم على صغار الملاك متوفرون- البنوك التجارية وكبار مشتري المنتجات وموردو مدخلات

المزرعة وشركات النقل وصغار الملاك أنفسهم. لكن هناك عامل هام واحد يحول دون التنمية وهو غياب منصة شبكة استخدامات إلكترونية للتوسط من أجل تدفق المعلومات والمعاملات المالية بين الشركاء العاملين في إنتاج وتمويل وتسويق المنتجات الزراعية.

شهد البنك ومؤسسات التمويل الصغير التي مَوّلت مدخلات المزرعة والمحاصيل معدلات تسديد منخفضة وتكاليف معاملات عالية. وقد جازف المصدرون فقرروا المشاركة في أنشطة الإرشاد الزراعي لمجموعات صغار الملاك وفي تقديم الائتمان لمشاريع المنتجين المستقلين بدرجات متفاوتة في سبيل ضمان حصولهم على إمدادات من المنتجات يعتمد عليها نشاطهم الأساسي المتمثل في تسويق الصادرات. كثيراً ما يقوم صغار الموردين ومعظمهم مستقلون ببيع البذور والمواد الكيماوية الزراعية بالدين بهدف زيادة طلب المزارعين، فتتخفص أثناء ذلك قدرتهم على الاحتفاظ بالأسهم أو تحقيق الأرباح. وأخيراً إن مجموعات المساعدة الذاتية من صغار الملاك والتعاونيات - المؤسسات الفاعلة على صعيد المشاركة بالمعلومات وتجميع المنتجات - قد أثبتت أنها وسائل لها مصداقيتها في تقديم الخدمات المالية الأساسية، كتقديم الائتمان أو توزيع الدفعات المالية أو جمع التوفيرات. وعليه، فمع أن الطلب على خدمات شبكة الاستخدامات الإلكترونية متوفر بين العاملين في سلسلة مشاريع القيمة المضافة، لكن من الواضح أن مؤسسة مستقلة شاملة تصب اهتمامها على هذا النشاط بشكل أساسي، تنجح وحدها في تقديم تلك الخدمات اللازمة للتغلب فعلاً على القيود التي تحد من عملية تنمية القطاع.

من واجب المؤسسة الراغبة في إغتنام هذه الفرصة إعادة هيكلة نفسها إلى حد كبير لتتطابق مع شبكة معلومات لمجموعة من الأنظمة والإجراءات تتابع كميات كبيرة من المعلومات وتبادر بعرض عمليات مالية متنوعة وتكون بوابة أمنة للمعلومات والأموال تتدفق إلى المشاركين في القطاع الزراعي. بليجاز يوازي هذا المفهوم الشبكات القائمة حالياً، مثل فيزا وماكينه الصرف المؤمنة وبورصات التجارة الإلكترونية، كالمزاد الإلكتروني (eBay)، أو حتى بورصات الأسهم أو بورصات السلع- وهي منصات للوساطة المالية مهمتها هيكلية وتنفيذ مختلف أنواع صفقات الأعمال التجارية. لقد أعدت هذه المؤسسات الناجحة بامتياز مجموعة من السياسات والأنظمة تتضمنها شبكة أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تحافظ على استمراريته من خلال الرسوم أو العمولات على المعاملات. إلا أن خلق مثل هذه الشبكة في المجتمعات الريفية لخدمة المزارعين من صغار الملاك حيث لا يتوفر سوى الحد الأدنى من البنية التحتية المساندة، يشكل تحدياً لا وجود له على أرض الواقع وهو ما يبدها امكانية قيام شبكة إفتراضية تماما. على كل حال فإن احتمال قيام مثل هذه الشبكة عبر إشراك المؤسسات الريفية يبقى قابلاً للتحقيق وفي نهاية المطاف سوف تسمح الفرصة المستدامة بذلك.

مشروع شبكة الهاتف الخليوي (Drum Net)

مشروع شبكة الهاتف الخليوي هو مشروع تجريبي أطلقته PRIDE AFRICA في آذار، 2003 كنظام جديد لإدارة سلسلة مشاريع القيمة في الريف، وقد استهدف المزارعين من صغار الملاك في كينيا. يطمح مشروع شبكة الهاتف الخليوي الى نظام إداري يربط الشركاء في السلسلة عبر سياسات وإجراءات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات التابعة لمشروع شبكة الهاتف الخليوي. حيث تسهل هذه الشبكة إتمام مجموعة من المعاملات المالية والتسويقية والمعلوماتية المصممة بحيث تؤثر مباشرة على انتاجية صغار المزارعين وعلى المساهمين المعنيين في أفريقيا بطريقة غير مباشرة. ترعى مشروع شبكة الهاتف الخليوي في الوقت

الحاضر جهة مانحة، تقوم حالياً بإعداد نموذج تجاري يؤدي إلى قيام مؤسسة أفريقية ذاتية التمويل مستقلة ومستدامة.

تمويل المزارعين

لقد أثبت التمويل الصغير في المناطق الحضرية حول العالم قدرته على الوصول إلى الفقراء وإثبات إمكانية نجاحهم في المعاملات المصرفية. لم تكن PRIDE AFRICA الوحيدة التي أدركت أن خدمة الفقراء والمزارعين الريفيين الذين يشكلون 75 في المئة من سكان القارة يتطلب مقاربة مختلفة. فتكاليف التشغيل المرتفعة في المناطق الريفية اللازمة لخدمة قاعدة عملاء مفككة، وإيرادات المبيعات القليلة بسبب دورات الزراعة والحصاد الطويلة، وهوامش الربح المتدنية - أستبعدت مجتمعة استخدام التمويل متناهي الصغر لمعالجة تدني الإنتاجية والدخول بالمناطق الريفية. لقد تأكدت استحالة استدامة التمويل الريفي تجارياً من دون معونة مالية.

يتمثل هدف مشروع شبكة الهاتف الخليوي في البداية بربط اللاعبين الرئيسيين على امتداد سلسلة القيمة في القطاع الزراعي وهم البنوك التجارية والمزارعون من صغار الملاك وبانعو مدخلات المزرعة بالتجزئة - مباشرة عبر برنامج ائتمان غير مالي ونظام متكامل للتسويق والدفع. وقد جرى تعديل هذا الهدف في مرحلة مبكرة من المشروع وتوسيعه للسماح بالمزيد من التركيز على نمو دخول صغار الملاك بصورة خاصة. ولتحقيق هذه الغاية، جرى التوسع بالسلسلة لتشمل مشتري المنتجات الزراعية ووضعهم في مركز السلسلة.

لا يعتمد مشروع شبكة الهاتف الخليوي على هوامش ربح عالية ودوران مخزون سريع يدعم التمويل التقليدي متناهي الصغر. على العكس فهو يعتمد على العقود والتكنولوجيا ونظم الإدارة والتمويل المهيكّل. لقد صُمم مشروع شبكة الهاتف الخليوي، وأعدت مقارنته لربط كبار مصنعي المنتجات الزراعية التجارية والمستثمرين في الأعمال التجارية الزراعية ومشتري المنتجات الزراعية بمجموعات فقراء المزارعين عن طريق عقود شراء وأطر عقود كبيرة تشمل جميع أعضاء سلسلة القيمة والتي تضمن وصول الإنتاج من المزرعة إلى المشتري وموردي المدخلات والبنوك التجارية. وليس من المبالغة الحديث عن قوة عقود الشراء على تحريك نموذج السلسلة. فإذا توفرت لدى مجموعات المزارعين عقود يحدد فيها مشروع شبكة الهاتف الخليوي الإطار التعاقدية والمعايير، تمكنت تلك المجموعات من الإنتاج وبيع المنتجات وتفادي مخاطر السوق.

يقيم مشروع شبكة الهاتف الخليوي شراكة مع مؤسسات أخرى بهدف بناء القدرات في ديناميكيات مجموعة المزارعين والتدريب وإصدار الشهادات لطمأنة المشتري حول الجودة المطلوبة. عندما يحدد المشتري الكمية والنوعية والسعر سلفاً، تتوفر للمزارع الوسائل لشراء النوع المناسب من المدخلات بالدين بشروط يستطيع تحملها انسجاماً مع نصوص العقد. إن الإطار التعاقدية هو العمود الفقري لنموذج مشروع شبكة الهاتف الخليوي. وعقود الشراء لا تضيفي الصفة الرسمية على حلقة البيع والشراء فحسب، بل إن لها أيضاً قيمة ائتمانية لدى البنوك نظراً إلى المركز الممتاز للمشتري الائتماني.

بالنسبة للجانب التمويلي من النموذج، فقد تراجع مشروع شبكة الهاتف الخليوي عن مقاربة التمويل متناهي الصغر التي تجعله مقدماً للائتمان وركز عمله مع بنك تجاري لهيكله خدمات ائتمانية ومصرفية تُقدم إلى مجموعات المنتجين على أساس إيرادات المبيعات التي يدفعها

المشتري فتتدفق عبر البنك. إن نظام إدارة سلسلة القيمة هو عبارة عن نموذج تمويل معتمد يصل بين المشاركين في خط إنتاج كأنهم إدارات في شركة واحدة. تساند منصة تكنولوجيا نقل المعلومات قيام مشروع شبكة الهاتف الخليوي بربط أعضائه ببعضهم عن طريق دمج الهيكلية الفنية وهيكلية الاتصالات اللاسلكية وإدارة المعلومات والائتمان. تُدخل منصة تكنولوجيا نقل المعلومات التابعة لمشروع شبكة الهاتف الخليوي جميع الأعضاء واللوجستيات وتدفق الائتمان والدفعات والمعاملات الحسابية في تصميم نظام إدارة سلسلة القيمة الزراعية. فلولاً وجود تكنولوجيا نقل المعلومات، لما استمر مشروع شبكة الهاتف الخليوي أو تأسس أصلاً منذ خمس سنين بسبب الإجراءات الكتابية العقيمة لجمع المعلومات وإنجاز المعاملات الحسابية وفض النزاعات.

عملاء مشروع شبكة الهاتف الخليوي (Drum Net)

العملاء الذين يستهدفهم مشروع شبكة الهاتف الخليوي في كينيا هم المزارعون المالكون لأراضٍ لا تزيد مساحتها عن هكتارين يزرعونها عادة محاصيل لاستهلاكهم الشخصي ويبيعون الباقي نقداً. يعيش هؤلاء المزارعون عند خط الفقر أو تحته بقليل. ولا يستطيعون الوصول إلى قنوات التسويق الرسمية بشكل منصف، ولا يتسنى لهم عادة الوصول إلى البنوك التجارية ومؤسسات التمويل متناهي الصغر (فهذه المؤسسات تهتم بشكل كبير بالمشاريع غير الزراعية في المناطق الحضرية أو في المناطق المحيطة بالمدن). يستهدف مشروع شبكة الهاتف الخليوي النساء المزارعات الأكثر عرضة للفقر في كينيا. إشارة إلى أن 69 في المئة من النساء الناشطات إقتصادياً يعملن مزارعات لكسب كفاف العيش، مقابل 43 في المئة فقط من الرجال.

نموذج الأعمال التجارية

نموذج الأعمال التجارية واضح المعالم. يجمع مشروع شبكة الهاتف الخليوي بين المنتجين وكبار مشتري المنتجات الزراعية والموردين والبنوك التجارية في عملية متواصلة من التمويل ثم الإنتاج فالتسليم فالتسديد. يقوم مشروع شبكة الهاتف الخليوي بأنشطة التيسير والتوسط في تقديم الخدمات إلى سلسلة القيمة التي تضم مجموعات مزارعين معتمدة في جانب الإنتاج/البيع، ومشتري طيب السمعة في جانب الشراء وكذلك موردو مدخلات معتمدون وبنك تجاري في المركز. تُوقع شركة تصنيع منتجات زراعية كبيرة ذات شهرة في السوق عقد بيع بسعر محدد مع مجموعات المزارعين بموجب عقد رئيسي يديره مشروع شبكة الهاتف الخليوي. ينص العقد الرئيسي للمشروع على أدوار وحقوق والتزامات جميع الأطراف في سلسلة القيمة. إضافة إلى عقود من الباطن بين الأطراف تحدد التزامات كل ناشط معين. تتدفق إيرادات المبيعات المنصوص عليها في العقد إلى البنك لتسديد جميع ائتمانات الإنتاج والرسوم المستحقة من المنتج.

يوفر نظام تكنولوجيا نقل المعلومات التابع لمشروع شبكة الهاتف الخليوي الضوابط الضرورية لمراقبة المعاملات والتقييد بشروط العقد والإبلاغ عن جميع تحركات وكلاء البيع وتدفقات الأموال ضمن سلسلة القيمة. يتقاضى مشروع شبكة الهاتف الخليوي، لقاء خدمات السمسة التي يقوم بها، رسوماً يدفع كل شريك وكل عضو في السلسلة حصة منها.

يخلق النموذج كفاءات ويتيح للمشاركين دخول الأسواق وتحسين الاتصال بالشركاء



الشكل 5-3 العاملون في مشروع شبكة الهاتف الخليوي (Drum Net) المصدر: كاتب الحالة، Campaigne

يعمل نموذج سلسلة القيمة بناء على مجموعة من العقود تُوقع بين مشروع شبكة الهاتف الخليوي واللاعبين الأربعة الكبار على طول السلسلة، وهم المنتجون والمشترين وموردو/ مخزنو المدخلات والبنوك. وتكون العقود المتعلقة بالمشتريين والمنتجين دائماً في لب المسألة. باختصار تتوزع أدوار ومسؤوليات المشاركين على النحو التالي:

المزارعون: يشترط أن يكونوا تابعين لمجموعات ذاتية المساعدة قائمة فعلياً ومسجلة، بمعنى أن يكونوا كياناً قانونياً ليسمح لهم بالتعاقد. تعين كل مجموعة مزارعين أحد أعضائها ليتمثلها في جميع المعاملات. يُشغل هؤلاء الوكلاء مراكز تجميع ريفية يتسلمون فيها الإنتاج من المزارعين الأعضاء ويُسهلون تصنيفها وتعبئتها وإصدار الإيصالات من وكيل المشتري. يعمل النظام أيضاً على تلبية احتياجات أفراد المزارعين، إذا سمحت بذلك متطلبات المحصول ومتطلبات العاملين في سلسلة القيمة. يتقاضى وكيل المعاملات عمولة صغيرة لقاء قيامه بهذه الخدمات لبعض الوقت. خلاف ذلك يكون وكيل المعاملات مسؤولاً بموجب العقد عن قيام مجموعته بجميع نشاطات الاتصال والإنتاج والأنشطة المصرفية التي يحتاجها مشروع شبكة الهاتف الخليوي.

يتم التعاقد مع مجموعة معينة لزراعة وإنتاج تشكيلة المحاصيل التي يطلبها المشتري ولاتباع الممارسات الزراعية التي يحددها المشتري للحصول على الجودة المطلوبة. بإمكان المزارعين أخذ قروض مدخلات عينية على شكل مدخلات، شريطة أن يقدموا الضمان اللازم الذي تطلبه البنوك وأن يسددوا القروض عبر مبيعات المحاصيل. يستبعد ويطرد من المجموعة أي مزارع لا يفي بالتزاماته التعاقدية. يتوجب على كل مجموعة فتح حساب مصرفي لدى البنك المشارك تسدد عن طريقه جميع الدفعات، فيتم بذلك وضع نظام غير مالي. كما يتوجب على كل عضو المساهمة في صندوق لتأمين المعاملات تبلغ حصته 25 في المئة من قيمة القروض يكون بمثابة ضمان للقروض، على أن يظهر العضو

الالتزام بالشروط ويبدأ عملية نقل قوانين مشروع شبكة الهاتف الخليوي وشروط التقيد بها إلى الأعضاء.

يعهد مشروع شبكة الهاتف الخليوي بتدريب مجموعات المزارعين وإصدار شهاداتهم إلى شريك كفاء يتولى تعليمهم مهارات الإدارة الزراعية اللازمة لاستخدام البذور والمدخلات بفعالية وفق شروط المشتري الواردة في العقد. الغاية الأساسية من التدريب وإصدار الشهادات هو تخفيف المخاطر تقادياً لأن تكون نوعية البذور غير جيدة وقيمتها متدنية بسبب ضعف الطرق الإدارية المستخدمة.

عند نهاية الدورة الإنتاجية لبذور دوار الشمس، أي بعد حوالي خمسة أشهر - تُسلم مجموعات المزارعين إنتاجهم إلى مراكز تجميع تحدد مسبقاً. بعد أن يتأكد المشتري أن جودة الإنتاج مقبولة، يجيز الدفع إلى المزارع عن طريق البنك الذي يفتح حساباً أحادي الغرض لإدارة المبالغ النقدية باسم مشروع شبكة الهاتف الخليوي تودع فيه إيرادات المبيعات مخصوماً منها رأس المال والفوائد المستحقة وأتعاب مشروع شبكة الهاتف الخليوي وأية التزامات أخرى منصوص عليها في العقد الموقع بين مشروع شبكة الهاتف الخليوي ومجموعة المزارعين. بعد تلبية جميع الالتزامات المعتمدة، يحوّل البنك صافي الرصيد المتبقي في حساب إدارة النقد إلى حساب مجموعة المزارعين.

القيمة المفترضة للمنتج دخلياً وسيولة أعلى مما يستطيع المزارع كسبه بأية طريقة أخرى ينص عليها عقد يوقع مع سوق/ مشتري ثقة ومصدر تمويل طمعا في اغتنام فرصة السوق. علماً أن تنظيم المجموعة أمر حيوي لضبط تكاليف المعاملات.

المشتري: المشتري هو فاعل مركزي في الشبكة. فهو يزود السوق بفرص وعقود مع المزارعين بشأن الإنتاج والحصاد ووسائل نقل الإنتاج وتسليمه، على الشكل التالي:

- يتعاقد قبل موسم الزراعة حول كميات البذور المطلوب زراعتها والكميات المرتقب حصادها ومعايير الجودة والتصنيف والأسعار الواجب دفعها وجداول التسليم المتوقعة.
- ينسق نقل الإنتاج إلى مراكز تجميع محددة ومتفق عليها.
- يقدم من خلال استخدام مدربين معتمدين تابعين لمشروع شبكة الهاتف الخليوي الإرشاد الزراعي إلى مجموعات المزارعين المشاركين لضمان استخدام المدخلات المرغوبة وأساليب الزراعة الصحيحة.
- يدفع إلى المزارع 80 في المئة من الثمن المتفق عليه، على أن يدفع الباقي عند تسلم الإنتاج في مركز أو موقع المشتري بعد التأكد من جودة الإنتاج. تنتقل ملكية المحصول عند تسليمه.

القيمة المفترضة للمشتريين هي الكميات التي يمكن التنبؤ بها والنوعيات ومواعيد التسليم التي بحلولها يجب الوصول إلى مزارعين ثقة ومدربين. ونظام لإدارة سلسلة قيمة مخصص لهذا الغرض وأنظمة لمراقبة الجودة.

موردو/مخزنو المدخلات: يقوم الموردون والمخزنون المعتمدون من قبل مشروع شبكة الهاتف الخليوي بتسليم حزمة من البذور والمدخلات يحددها المشتري إلى مجموعات

المزارعين مستوفية الشروط التي يحددها المشترون في نصوص العقد الرئيسي من إعداد مشروع شبكة الهاتف الخليوي. تدفع مجموعات المزارعين التابعة لمشروع شبكة الهاتف الخليوي ثمناً غير نقدي للمدخلات بواسطة البنك بعد أن يتم فتح خط ائتمان. المبلغ الذي يدفعه البنك إلى المورد يتم قيده على خط ائتمان مجموعة المزارعين. تشكل السيولة (الدفع الفوري) حافزاً كبيراً للمُخزن. تستطيع مجموعات المزارعين في حالات معينة الدفع نقداً إلى المورد عندما تكون كميات مشتريات المدخلات صغيرة.

القيمة المفترضة لموردي المدخلات هي زيادة المبيعات. لم يعد موردو المدخلات ملزمين بتحمل مخاطر الائتمان لتزويد صغار المزارعين بالمدخلات. وباستطاعتهم زيادة حصتهم في السوق المحلية كحلقة موثوق بها داخل الشبكة.

البنوك: تقدم البنوك قروضاً للمزارعين لشراء المدخلات كما تتولى خدمات المعاملات المصرفية. تدفع البنوك ثمن المدخلات إلى المُخزنين وتسترد القروض والفوائد من المبالغ التي يدفعها المشتري ومن الفائض في حسابات ائتمان المزارع. كذلك يمكن للبنوك أن تقدم منتجات وخدمات مالية إضافية إلى مجموعات المزارعين خارج شبكة الهاتف الخليوي.

القيمة المفترضة للبنوك هي دخل صافٍ من الفوائد وإيرادات الرسوم وقاعدة إبداعات كبيرة. يخفف النموذج الكامل لسلسلة القيمة ونظام إدارة النقد المخاطر التي تواجه البنوك. كما يوفر الوصول إلى قاعدة عملاء البيع بالجملة غير المستغلة فعلياً تنوع المخاطر بكلفة اقتصادية.

السمات الرئيسية لمشروع شبكة الهاتف الخليوي (Drum Net)

- تتوفر المدخلات لمجموعات المزارعين بموجب عقد يوقع مع المشتري.
- تحدد أحجام الائتمان على أساس القدرة الانتاجية التي تحددها تحليلات جريها مشروع شبكة الهاتف الخليوي.
- المصدر المالي الذي تستخدمه مجموعات المزارعين لتسديد القرض هو إيرادات المبيعات التي تتم بموجب عقد شراء المنتجات ذاتي الإطفاء الذي يوقعه المشتري.
- تُحصل دفعات التسديد في مصدرها وتؤخذ من إيرادات المبيعات التي يحولها المشتري إلى حساب خاص لإدارة النقد لدى البنك باسم مشروع شبكة الهاتف الخليوي (صندوق الأمانات) الغرض منه تجميع الأموال والتحكم بصرفها.
- تركز إدارة مخاطر الائتمان على جودة طلب الشراء (المشتري) والضمان النقدي الذي تقدمه مجموعات المزارعين ويساوي 25 في المئة من السلف الائتمانية المودعة في حساب مجمد لدى البنك باسم مشروع شبكة الهاتف الخليوي.
- يصمم برنامج الكمبيوتر بحيث يمكن ترتيب مكوناته لتلبية احتياجات محددة لكل صاحب رخصة وكذلك احتياجات الوكلاء الزراعيين، بما فيها قنوات المدخلات والمخرجات ومجموعات المزارعين وشركات النقل أو البنوك، وذلك من وجهة نظر المشتري أو من وجهة نظر المستثمر أو المانح.

<ul style="list-style-type: none"> • معلومات مأمور التعيين - رقم التعريف، طريقة الدفع، المكان (GPRS) • تقييم وتعيين المزارع/مجموعات المزارعين. • التدريب على نموذج مشروع شبكة الهاتف الخليوي. • قيام المزارع/مجموعات المزارعين بمراقبة وتقييم المحصول. • تلقي المعلومات عن المدخلات. • الاتصال بمشروع شبكة الهاتف الخليوي بشأن نتائج المحصول. • رفع التقرير إلى الوكيل الزراعي. 	<p>مأمور تعيين/مديرون</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تفاصيل المنتج/المزارع/مجموعة المزارعين - العنوان، المكان (GPRS)، المسؤولون، أرقام الهاتف الخليوي، اسم مأمور التعيين، أرقام تعريف الأفراد، الأرض المتوفرة، طريقة الدفع. • تفاصيل وكيل النقل (الاسم ورقم الهاتف الخليوي). • دفع رسوم عقد الإنتاج. • الدخول في عقود إنتاج مع المشتري/المشتريين. • قرض نقدي بالكامل أو قرض جزئي من ممول مشروع شبكة الهاتف الخليوي. 	<p>المنتجون</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الممول/تفاصيل مأمور الاتصال. • تقديم التمويل إلى المزارع/مجموعات المزارعين/المخزنيين الذين يرغبون في أخذ قروض لضمان عقد الزراعة. • متابعة رأس المال والفوائد والرسوم ومعدل التسديد، إلخ. • ملاحقة المتخلفين حول درجة الملاءة أو المكاتب الائتمانية. • استرداد القرض. 	<p>المُمول</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مورد مدخلات بالجملة وتفاصيل مأمور الاتصال، المكان (GPRS). • محلات البيع الوطنية. • الحصول على معلومات إجمالية عن عقد الإنتاج من أجل التفاوض للحصول على أفضل سعر للمدخلات • الربط بالبنك إذا استدعت الحاجة إلى القرض. • متابعة تسليم المدخلات إلى الوكلاء الزراعيين. 	<p>بائع وشبه بائعي المدخلات بالجملة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تفاصيل عن الوكيل الزراعي ومأمور الاتصال، المكان (GPRS). • محلات البيع التابعة للوكيل الزراعي. • تسجيل (إلحاق) مأموري التوظيف وإدارتهم. • الحصول على المعلومات عن كميات المدخلات بهدف الشراء. • إدارة إمدادات المدخلات إلى المزارعين التابعين لمشروع شبكة الهاتف الخليوي.(ضماناً للقرض عند الحاجة). • مراقبة وتقييم والإشراف على مأموري التوظيف ومديري نقاط التحصيل. • الربط بالبنك إذا استدعت الحاجة إلى القرض. 	<p>وكلاء زراعة</p>



التكنولوجيا

قامت PRIDE AFRICA خلال المرحلة الأولى بتصميم نموذج بسيط وقاعدة معلومات لإنجاز عدد محدود من المعاملات ولتكون أساساً للارتقاء إلى نموذج أقوى قابل للمحاكاة. وقد جرى العمل مع مجموعات المزارعين ومعاملات الهاتف الخليوي. كما يجري الآن إعداد قاعدة معلومات أكثر تخصصاً وتركيزاً وهيكلاً اتصالات من شأنهما ترقيم المعلومات (جعلها رقمية) ومطابقة للمعايير على امتداد شبكة القيمة المضافة المادية والمالية. الهدف من ذلك هو ربط كل مجموعة مزارعين بالعاملين الآخرين في السلسلة بأسلوب سريع واقتصادي. وسوف يجري تصميم وتنفيذ الأرضية اللازمة (بنية برامج ومعدات كومبيوتر) بحيث تكون نظاماً متكاملًا يوفر حلقات تفاعل ومواءمة بين جميع العاملين في السلسلة الزراعية. يتم ذلك بواسطة إرسال المعلومات إلى الإنترنت عبر الهاتف الخليوي. تأخذ قاعدة المعلومات ونظام إدارة المعلومات المعلومات وتعالجها، فتدمج المبادلات المالية ومبادلات المعاملات التي تتم بين العاملين مستخدمة شبكة خدمة تحويل حزم البيانات العامة عبر الراديو (GPRS)، الذي يعمل باستمرار، وشبكة قاعدة معلومات خاصة لنقل المعلومات من وإلى خدمات الهاتف الخليوي في شبكة GPRS. يقوم نظام إدارة سلسلة القيمة التابع لمشروع شبكة الهاتف الخليوي بمواءمة وتحليل وإعداد التقارير عن سلسلة حالات تسليم المدخلات وتسجيل سحبوات الائتمان وحالات تسليم الإنتاج والفواتير والدفعات والتدفقات المالية الأخرى عبر النظام.

الترتيبات المالية

يقدم البنك خطوط ائتمان إلى مجموعات المزارعين لأغراض إنتاجية. حيث يزيد خط الائتمان مجموعات المزارعين بقروض قصيرة الأجل لشراء البذور والأسمدة ومدخلات أخرى ينص عليها العقد الموقع بين مشروع شبكة الهاتف الخليوي والمشتري. تُحدد مبالغ القروض قصيرة الأجل، بموجب خط الائتمان، قياساً إلى قيمة المدخلات التي يقدمها المشتري إلى مجموعات المزارعين اللازمة للوفاء بعمود طلبات شراء محددة. يقوم موردون معتمدون بتزويد مجموعات المزارعين بالمدخلات بموجب عقود. يتم تسديد خط الائتمان مباشرة من إيرادات المبيعات التي يودعها المشتري في حساب (مجمد) مكرس لإدارة النقد يكون باسم مشروع شبكة الهاتف الخليوي. بهذا الترتيب المحكم، يتخلى مشروع شبكة الهاتف الخليوي عن دور الإقراض المباشر الذي لعبته مؤسسة PRIDE AFRICA في شبكة التمويل متناهي الصغر التابعة لها.

البنك شريك له دوافعه. يجذب مشروع شبكة الهاتف الخليوي إلى البنك مجموعة كبيرة من العاملين تجمعهم علاقات، وهم أعضاء في سلسلة مشاريع القيمة المضافة. إن البنك لا يحقق أهدافه الربحية ويخفف مخاطر الائتمان فحسب، بل أيضاً يوسع قاعدة الإبداعات التي تزيد قدراته الإقراضية بموجب الأنظمة المصرفية. إلى ذلك يقوم مشروع شبكة الهاتف الخليوي بالاشتراك مع البنك، بإعداد وفحص منتج مصرفي جديد خاص بخدمة الريفيين منتجي السلع – هذا المنتج هو مرفق لإدارة مخاطر التخلف عن تسديد الائتمان، وهو عبارة عن إعادة تأمين يتيح للبنك تغطية خسائره التي تفوق حساب مشروع شبكة الهاتف الخليوي المحظور TIF في البنك. وبالرغم من تراجع استخدام هذا المرفق، فإن دوره هو طمأننة البنوك باستمرار إلى أن تصبح لديها ثقة تامة بالمشاركين في السلسلة.

مراحل إنشاء المشروع

المرحلة الأولى، تجريبية (من 2004 – 2006). تم إنشاء نموذج الأرضية الأصلي (بنية برامج ومعدات كومبيوتر) ضمن مشروع تجريبي في وسط كينيا ضم حوالي 1,250 مزارعاً يزرعون المحاصيل البستانية بهدف التصدير. شهدت المرحلة الأولى إنجاز أعمال الأبحاث والتنمية اللازمة لبناء النموذج الأساسي وإقامة واختبار منصة تكنولوجيا نقل المعلومات. يذكر أن التمويل جاء من كل من مركز أبحاث التنمية الدولي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) وشركة مونسانتو (Monsanto). أنشأت PRIDE AFRICA نموذجاً بسيطاً وقاعدة معلومات لإنجاز عدد محدود من المعاملات ولتكون بمثابة قاعدة للتوسع في النموذج ليصبح أقوى وقابلاً للمحاكاة. وكان للنتيجة التجريبية وقع إيجابي على المزارعين من صغار الملاك رغم الارتفاع الكبير لتكاليف معاملات المزارع الفردي. فيما يلي بعض الاستنتاجات التي استخلصت من المشروع:

- **روابط تحركها مصلحة المشتري:** من المهم أن تتكون الروابط كنتيجة لطلبات مشتري المنتجات الزراعية، فيتم تزويدهم بالإنتاج الذي طلبوه مع مراعاة للجودة والكمية والتوقيت والتعبئة، إلخ.
- **ضمانات للبنوك غير كافية:** لقد تبين أن الضمانات التي تقدمها TIF والضمانات الجماعية ووجود عقود المشتريين لم تكن كافية خلال المرحلة الأولى، مما سبب اعتماداً كبيراً على تسهيلات الضمان الخاصة بمشروع شبكة الهاتف الخليوي. يوحي هذا بالحاجة إلى تيسير ضمان جزئي، على الأقل حتى يطور أو يبني المزارعون تاريخاً ائتمانياً كافياً. بالإضافة إلى ذلك، لم يختبر المشروع التجريبي قدرة البنوك على تصميم منتج قروض يلبي احتياجات الزراعة الموسمية.
- **الإجراءات والروابط المؤسسية:** من المهم إشراك كبار موردي المدخلات في الشبكة لضمان توفر المنتجات الصحيحة لدى مخزني المدخلات الزراعية في الوقت المناسب ولتحسين تصنيف المنتج ومراقبة الجودة وعمليات التسليم والمسؤوليات بين المشتريين والمزارعين تفادياً لمشاكل التوريد والجودة.

المرحلة الثانية: قابلية النجاح تجارياً: (2007-2010) بدأ العمل بالمرحلة الثانية في أغسطس، 2007، لاستطلاع إمكانية رفع الأرضية إلى مستوى أعلى حيث يمكن أن يثبت جدواه التجارية في ظل المبادرة التشغيلية لمشروع شبكة الهاتف الخليوي. أطلقت المرحلة الثانية في غرب كينيا، بالتعاون مع شركة تنمية الأعمال التجارية والصناعية (BIDCO) وبنك الأسهم ومدارس المزارعين الميدانية— وهي شبكة من مجموعات المزارعين معتمدة محلياً أنشأتها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (FAO) بمساعدة من مؤسسة جيتس (Gates Foundation). منذ ذلك الحين، توسع مشروع شبكة الهاتف الخليوي ليمتد من مقاطعة نايبازا إلى ناكورو وإمبو. وحدث التوسع الكبير بين موسمي مارس وسبتمبر، 2008 الزراعيين.

جدول 1-5 مؤشرات أداء العمل

سبتمبر 2007	مارس 2008	سبتمبر 2008
288	275	1,365
187	155	1,300
140,250	116,250	975,000
11,818	11,209	61,876

المصدر: دراسة حالة Campaigne.

تشير المرحلة الثانية الى مفهوم مرحلي (التدرج) يختبر إمكانية تطبيق الطرق التجارية على نظام إدارة سلسلة مشاريع القيمة المضافة المالية. تفترض خطة المشروع النمو السريع في عدد صغار الملاك المتوقع أن يشاركوا في المستقبل. وعليه فإن الفريق يسعى إلى صقل وإتمام نظام الاتصالات والدفع في مشروع شبكة الهاتف الخليوي. ويعمل في الوقت ذاته مع شركاء جدد محتملين للتفاوض والتوصل إلى توقيع عقود بشأن سلع أخرى، مما سيزيد التأثير المالي والاجتماعي وينقل مرحلة التطوير من التوثب إلى الانطلاق أو الإقلاع.

المرحلة الثالثة: النمو السريع لمشروع شبكة الهاتف الخليوي (Drum Net): إن التوسع السريع في مشاركة المزارع جاءت نتيجة زيادة عدد مشتري السلع الزراعية وعدد البنوك التي تقدم منتجاً مالياً مهيكلأ تابعاً لنموذج سلسلة مشاريع القيمة المضافة المطابق للمعايير، إضافة الى عدد مجموعات المُنتجين التي تدخل أسواقاً وبلداناً إضافية. فزيادة المعاملات ترفع مستوى الاستدامة والربحية. الغاية من المرحلة الثالثة حسب مؤسسة AFRICA PRIDE تمكين منصة تكنولوجيا نقل المعلومات لتصبح قادرة على ترقيم المعلومات (تحويلها إلى رقمية) وجعلها مطابقة للمعايير مما يتيح مستوى أعلى من المتابعة والمواومة وصولاً إلى وحدة المزارع الفردية. بدأت المؤسسة عملية التخطيط للأعمال التجارية من أجل الاستخدام التجاري لنظام إدارة سلسلة القيمة التابعة لمشروع شبكة الهاتف الخليوي، علماً أن إمكانية توسيع المقاربة هي نتيجة مباشرة لتحقيق النمو وحصيلة هامش الربح المالي في المرحلة الثانية.

تتمثل أهداف العمل في المراحل الثلاث فيما يلي: (1) مدتها ثلاث سنوات، الغاية منها تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال التشغيل. (2) المدة خمس سنوات، الغاية منها النمو إلى أن تصبح شركة أعمال تجارية قابلة للنجاح مع نحو 500,000 - 1,000,000 عميلاً موزعين في جميع أنحاء أفريقيا الشرقية والجنوبية. (3) برهنة على قبول نظام إدارة سلسلة مشاريع القيمة المضافة التابعة لمشروع شبكة الهاتف الخليوي (Drum Net) للنجاح تجارياً، وإمكانية محاكاته أو استنساخه على نطاق واسع.

استراتيجية الاستدامة

إن أقوى ما يدفع المشروع إلى الأمام هو هوامش الربح والنمو. فبعد أن ثبتت فعالية تكنولوجيا نقل المعلومات في المرحلة الثانية، أصبح باستطاعة مشروع شبكة الهاتف الخليوي إنجاز عدد كبير من المعاملات بواسطة الكمبيوتر الرقمي. حتى يتمكن المشروع من تحقيق تعادل مالي بين الإيرادات والنفقات، يحتاج إلى إيرادات تغطي مصاريف التشغيل ونمو في الأصول المالية. فهو قادر على جني إيرادات من رسوم الرخص والعضوية ورسوم المعاملات وفرقات الأسعار (يتقاسمها مع البنك)، وكذلك من رسوم ضمان تحسين الائتمان والعمولات. يهدف مشروع شبكة الهاتف الخليوي إلى تقاضي رسم خدمة عن كل معاملة يُسهلها النظام بحيث يسنح له الاشتراك في القيمة التزايدية التي يكسبها الأعضاء. إشارة إلى أن هذه الرسوم متواضعة وتنافسية مقارنة بعمولات الأشغال الزراعية.

يملك مشروع شبكة الهاتف الخليوي، بصفته شركة تكنولوجيا، قوة تشغيل ذات فاعلية عالية، وهو ما يعني أن معظم تكاليفه هي نفقات ثابتة، ذلك أن معاملاته تنجز بواسطة الكمبيوتر الرقمي عبر منصة تكنولوجيا نقل المعلومات. وعليه فإن حجم العمل عنصر حيوي لتحقيق الربح. تخطط مؤسسة AFRICA PRIDE لتوسيع شبكة مشروع الهاتف الخليوي بقوة،

قربط المزارعين من صغار الملاك بمقدمي الخدمات المالية التجارية وموردي مدخلات المزرعة وبمشتري المنتجات الزراعية في جميع أنحاء كينيا وأفريقيا الشرقية، حتى تغطي القارة السوداء بأكملها. لتحقيق هذه المتطلبات ينبغي أن يكون النمو اقتصادياً من حيث التكلفة ويمكن تقيده وزيادة حجمه. على هذا الأساس تضع مؤسسة PRIDE AFRICA المعايير والمشاركات نصب عينها حين تقوم بتصميم أعمالها. يقدم مشروع شبكة الهاتف الخليوي خدماته عبر تشكيلة من القنوات بغية تيسير التوسع السريع، وخلال مرحلة نموذج الأعمال التجارية، يتولى تشغيل مراكز صغيرة لدعم الأعمال التجارية تُشكل جزءاً من المؤسسات الحالية. في البداية ركز المشروع نشاطه في المقاطعات الوسطى والغربية على مجموعات المزارعين عبر مكاتبه الميدانية، فجاءت التكلفة باهظة لدرجة حالت دون تقيده. يجري العمل على تحسين النموذج بحيث يمكن استخدام الوكلاء الزراعيين الذين يطرحون شبكة أعمال تجارية واعدة لأسواق المدخلات والمخرجات. أبدت الوكالات الدولية وشركات الأعمال في القطاع الخاص والمستثمرون اهتماماً بالنموذج الذي اعتبروه وسيلة فريدة للربط بين المزارعين والمشتريين. بإعدادها حزم خدمات وإجراءات تشغيل مطابقة للمعايير، تستطيع تلك المراكز العمل ضمن التعاونيات الحالية والمؤسسات التعاونية للتوفير والائتمان ومؤسسات التمويل متناهية الصغر ومؤسسات أخرى. ويتم ربط هذه المراكز المتأصلة المشابهة لنموذج "حق امتياز"، بالشبكة النامية لمشروع الهاتف الخليوي فتستفيد من ميزات شبكة معلومات كبيرة وعملاء وشركاء ومصادر أو موارد مشتركة.

تقوم وكالات دولية مانحة برعاية مشروع شبكة الهاتف الخليوي حالياً، إلا أن المستقبل المنتظر لهذا المشروع هو الانتشار الواسع وشبكة منسقة من الشركاء ومشاركة وتحسين للأرضية. الهدف من هذا كله هو التسهيلات المالية والتسويق ومعاملات معلوماتية تُنشط توليد الثروة وخلق تكامل اقتصادي بين صغار المزارعين، خاصة النساء، في أفريقيا.

دراسة حالة رقم 5، مجتمعات الأغذية الزراعية المتكاملة: سبل التنمية الزراعية المستدامة في الهند

Kalyan Chakravathy، المستشار في *Yes Bank* و *Sr. Vice .Raju Poosapti* نائب رئيس شركة الغذاء وأعمال التجارة الزراعية في *Yes Bank*.

الموجز

تحدد الدراسة الأسباب المهمة التي تعيق النشاط الزراعي مبينة الحاجة الملحة لتعزيز سلسلة القيمة في القطاع الزراعي في الهند، ومستعرضة حلولاً مبنية على المعرفة للمشاكل المصرفية ولمشاكل السلسلة المتكاملة، وذلك بهدف تحديد مسار نمو التطور الزراعي المستدام، وفي الوقت نفسه معالجة العقبات الكبيرة والإمكانيات المأمولة من محلات الأغذية الزراعية المتكاملة.

نظرة عامة: الحاجة إلى الابتكار

لقد تجاوز إجمالي الناتج المحلي الهندي التريلون دولاراً مؤخرًا، فأصبحت الهند بذلك عضواً في نادي البلدان الإثني عشر الكبار التي تبلغ اقتصادياتها التريلون دولاراً. يمثل القطاع الزراعي

الذي يساوي 18.3 في المئة من إجمالي الناتج المحلي (GDP)، وسبل العيش لحوالي ثلثي القوى العاملة في الهند. ورغم تدني مساهمة القطاع الزراعي في إجمالي الناتج المحلي على مر السنين، فإن الاقتصاد الهندي لا يزال يتأثر إلى حد كبير بالإنتاج الزراعي، تعكس ذلك بوضوح العلاقة القوية بين التغيير في إجمالي الناتج المحلي الزراعي وإجمالي الناتج المحلي العام. يمكن الإستنتاج أن مسار النمو الاقتصادي ربما كان أفضل بكثير لو كانت إنجازات القطاع الزراعي أقوى مما هي عليه.

السبب الرئيسي وراء استبعاد القطاع الزراعي من مشهد النمو في الهند هو ركود أو تدهور الاستثمار في الزراعة منذ منتصف عام 1990 ، وما نتج عن ذلك من تراجع إسهام القطاع في تكوين رأس المال في إجمالي الناتج المحلي في البلد. فقد أدى ارتفاع تكاليف المعاملات المتعلقة بتوزيع السكان وعدم كفاية البنية التحتية لاحتياجات السكان وعوامل المخاطر العالية المتأصلة في الزراعة، أدت إلى نقص في الخدمات المالية في المناطق الريفية ، والتي إن توفرت يتم تصميمها في الغالب دون مراعاة لاحتياجات وقدرات العائلات الريفية والمنتجين الزراعيين.

تعاني سلسلة القيمة في القطاع الزراعي من العجز في جميع نواحيها المتمثلة في: تدني الإنتاجية بسبب الاستثمار الرديء وغياب الخبرة الفنية، وعجز خطير في مشاريع السلسلة، كضعف اللوجستيات وتعدد الوسطاء وبيئة تسويق غير كافية، وعدم التركيز على معايير الجودة، وحد أدنى من التصنيع، وهو ما أدى إلى خسائر ما يعد الحصاد بلغت 11 بليون دولار أمريكي – لكن بالرغم من هذا العجز، تستطيع الهند في الأغلب سد احتياجاتها من المنتجات الزراعية باستخدام منتجات محلية. مهما يكن من أمر، فإن الطلب النشط المتزايد على المنتجات الزراعية يستدعي اتخاذ إجراءات فورية لتحديث سلاسل القيمة الزراعية ووقف تردي القيمة على كل المستويات.

ما هو بنك نعم (YES BANK)

بنك يس التجاري المحدود (YES BANK Ltd.) هو بنك هندي يركز اهتمامه على خدمة العملاء ويعمل على خدمة مؤسسة "الهند الناشئة". (للاسكان). لديه 117 فرعاً يزود عملائه من خلالها بخدمات مصرفية ومالية مصممة لأغراض معينة، بما فيها خدمات مصرفية للشركات والمؤسسات والأسواق المالية وخدمات مصرفية استثمارية وخدمات مصرفية لشركات الأعمال التجارية والمعاملات المصرفية وخدمات التجزئة المصرفية والخدمات المصرفية الخاصة.

من مظاهر القوة الرئيسية والصفات التي تميز YES BANK هو مقاربتة المصرفية المرتكزة على الخبرة الخاصة بالأغذية والأعمال التجارية الزراعية وقطاعات أخرى مختارة تشكل جوهر ما يقدمه البنك لعملائه. إن سعة اطلاع المصرفيين تعطي أفكاراً ذات قيمة عالية وعمقا في قطاعات الخبرة التي يعملون فيها، وهو ما يساعد عملائهم في تطوير الخطط والنشاطات التجارية ورعايتها إلى أن تؤتي ثمارها من خلال تبادل الأفكار التجارية وابتكار حلول تخصص لسد احتياجات العملاء المحددة.

لقد قام هذا البنك، كونه ملتزماً بخدمة المناطق الريفية الهندية، بإنشاء قسم للاستشارات والأبحاث الاستراتيجية للأغذية والأعمال التجارية الزراعية (FASAR) عن طريق حشد فريق من الخبراء في المجالين الصناعي والمصرفي يمتلك أعضاؤه المعرفة والمهارة في قطاعات معينة. يعمل هؤلاء الخبراء في مجالات الأغذية والأعمال التجارية الزراعية مع

المساهمين الذين يشغلون مراكز مختلفة في سلسلة الأغذية لإعداد هياكل مشاريع مبتكرة تهدف إلى تخفيف المخاطر التي تواجه قطاع التمويل المتطور، بما يؤدي إلى زيادة فرص النجاح التجاري ويضمن استدامة تنمية السلاسل الزراعية.

إن ما يؤكد التزام الإقراض الزراعي القوي بتنمية هذا القطاع هو أنه يشكل جزءاً كبيراً حوالي 23.91 في المئة من مجموع المحفظة البالغ 1,924.65 مليون دولاراً أمريكياً، مقابل 18 في المئة من صافي ائتمان البنك الذي يفرضه بنك الاحتياط في الهند. استمرت النسبة المئوية التي تمثل حصة الزراعة في المحفظة، والتي توجه الإقراض إلى قطاع المزارع بالذات، في الازدياد منذ 2006 – 2007. فازداد الإقراض الزراعي من 295.32 مليون دولاراً أمريكياً في عام 2006 – 2007 إلى 460.16 مليون دولاراً أمريكياً في عام 2008 – 2009، منها 351.69 دولاراً كقروض زراعية مباشرة والباقي، أي 108.47 مليون دولاراً كقروض زراعية غير مباشرة، مقابل 183.51 مليون دولاراً بشكل قروض زراعية مباشرة و 111.81 مليون دولاراً كقروض زراعية غير مباشرة في 2006-2007. بالإضافة إلى ذلك فإن الأصول غير العاملة التي سلفها بنك يس إلى القطاع الزراعي تقل عن 0.01 في المئة مقارنة بالمعدل الوطني البالغ 3.18 في المئة الذي قدمته البنوك كافة، وهو يعزز التركيز المكثف على عرض الإنتاج ويزيده صلابة.

تشكل سلسلة القيمة جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار في أية مؤسسة، لأن كامل إنتاج بضائعها بالكامل وخدماتها يعتمد على كفاءتها وفعاليتها. تُحلل مقاربة بنك يس المبنية على المعرفة سلسلة القيمة وتعمل مع المساهمين وتفهمهم وتقيم طبيعة معاملاتهم وتستخدم حلول السلسلة المالية لسد احتياجاتهم المالية. تشمل المنتجات والخدمات المصممة خصيصاً لهذا الغرض، خطوط الائتمان والسلف وتمويل إيصالات المستودع وتحصيل الفواتير والتمويل المسبق وتمويل ما بعد الشحن وبيع الذمم المالية والضمانات. فيما يلي بعض الأمثلة على استخدام هذه المنتجات لسد احتياجات محددة لعملاء بنك يس:

- تنظيم تمويل لحوالي 2,000 من مربّي النحل الرحل من شمال الهند، بالاشتراك مع أحد أكبر مصدري العسل في الهند. راجع الإطار 5-8.
- تمويل تجاري لأصحاب الحرف اليدوية التقليدية المتعاملين مع مؤسسة غير حكومية، مركزها الرئيسي في مومباي، وذلك بهدف مساعدتهم لعرض أشغالهم اليدوية في معرض "بوابة الهند" الذي أقيم في نيويورك.
- تمويل مزارعي قصب السكر المتعاملين مع العديد من مطاحن السكر.
- تمويل صغار المزارعين والمزارعين الهامشيين (يملكون الحد الأدنى من الإمكانيات) لشراء شبكات الري بالتنقيط وفق مشروع الري الصغير الذي ترعاه الحكومة المركزية.

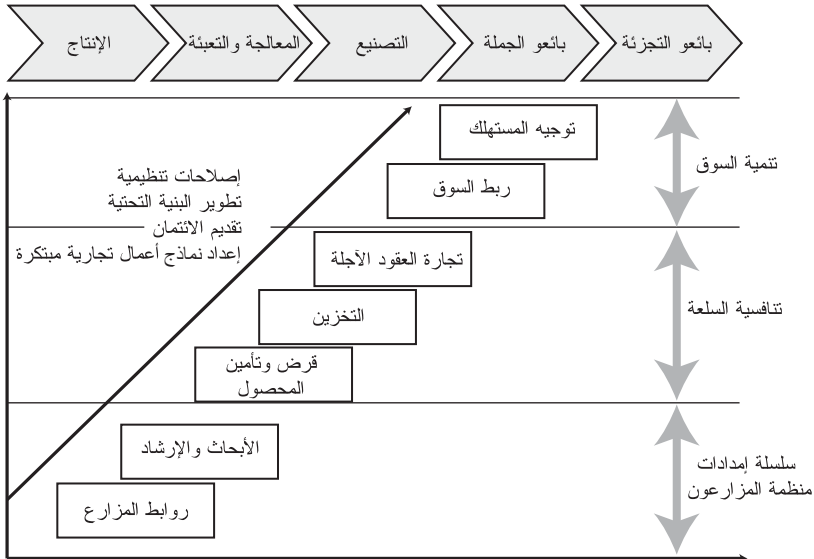
الإطار 5-8 تخزين العسل الذي ينتجه مربو النحل الرحل في شمال الهند

بإستطاعة مربو النحل الآن تخزين إنتلجهم من العسل في مستودعات يديرها مدير ضمانات عينه بنك يس لتقييم نوعية وكميات العسل. يتم رهن العسل كضمان لكن دون نقل ملكيته. تُستخدم إيصالات العسل للإقراض من البنك. يعطي الأخير قرصاً بقيمة 70 في المئة من سعر العسل الذي يقدمه مُصدر عسل كبير، هو Kashmir Apiaries Export ، وصل معه البنك إلى اتفاق بهذا الخصوص. على أية حال يحق لمربي النحل بيع العسل إلى صاحب أعلى سعر يعرض في المزاد عندما يقرر أن يبيع. وهم ليسوا مضطرين لبيع إنتاجهم في موسم الجني، ولديهم خيار البيع بأسعار أعلى بنسبة 50 في المئة وأخذ قروض بأسعار أقل، مما ساهم في زيادة حجم مبيعات Kashmir Apiaries Expor أكثر من ضعفين ليصل إلى 17 مليون دولاراً أمريكياً.

المصدر: دراسة الحالة، كتابة Chakravathy and Poosapati.

نموذج متكامل لتنمية سلسلة القيمة

يرى بنك يس أن مقارنة تنمية المشروع المبنية على المعرفة ضرورية لتحويل الزراعة الهندية بحيث يستفيد جميع المساهمين بمن فيهم المزارعون والشركات والحكومة والمجتمع الهندي بأكمله. العامل المهم يتمثل في هيكلة وتمويل مشاريع الأعمال التجارية الزراعية للقيام بتنمية القطاع الزراعي على نطاق واسع مما يؤدي إلى تنمية مستدامة على الصعيدين الاقتصادي والبيئي.



الشكل 5-5 نظرة شاملة: مقارنة سلسلة القيمة في القطاع الزراعي
المصدر: دراسة الحالة، كتابة Poosapati and Chakravathy

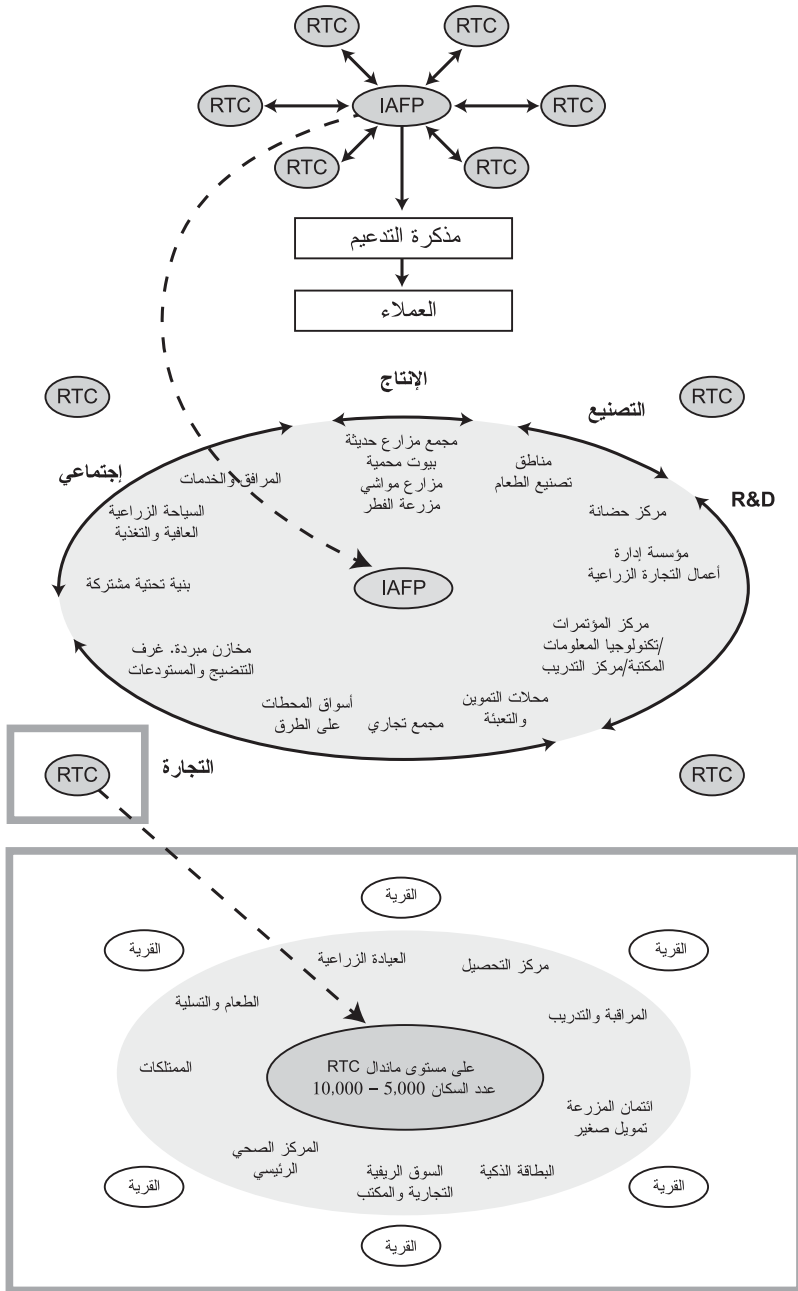
بوجود الارتباط المتبادل بين المكونات المستقلة لسلسلة القيمة على امتداد السلسلة الزراعية، تنشأ الحاجة إلى مقاربة متكاملة وشاملة بمشاركة من "مكوني القيمة" و"ممكنيها" أو الذين يتبحون وجودها، تتمثل في الإصلاحات التنظيمية وتطوير البنية التحتية وجلب الائتمان والخدمات المالية الأخرى، إضافة إلى هيكلة مبتكرة للأعمال التجارية الزراعية لتحقيق فائدة قصوى للمساهمين، خاصة المزارعين والمستهلكين، ولتحقيق تنمية القطاع بأكمله.

توفر القيمة المضافة حلاً واحداً عبر مراكز الخدمة الريفية. فقد استحدثت هذه المراكز رغم أنها حديثة نسبياً في الهند، وفق خطط متنوعة باستخدام نموذج أساسي متكامل للخدمات، كالمدخلات الزراعية والتمويل والخدمات الفنية والتخزين والتسويق. من النماذج المستخدمة كيسان- باندو ((Kisan-Bandu الذي يستخدم مراكز الأعمال التجارية في القرية، و e-Choupal الذي يستخدم الخدمات الإلكترونية والخدمات الزراعية و Hariyali Kisaan Bazaars، (سلسلة سوبرماركت زراعية ريفية)، وذلك بهدف تقديم خدمات شاملة تحت سقف واحد.

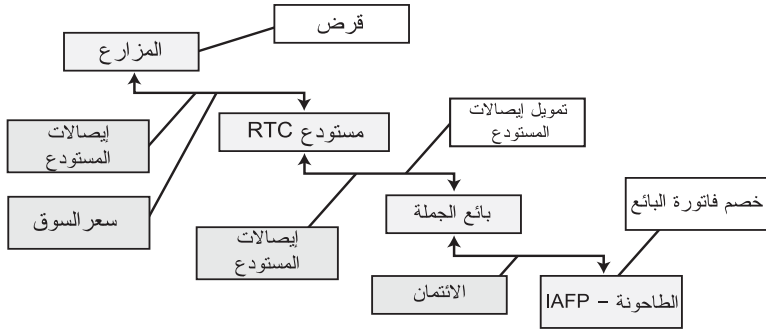
يستخدم نموذج بنك يس مراكز التحول الريفية (RTCs) المرتبطة بمحلات الأغذية الزراعية المتكاملة (IAFP). يوفر هذا النموذج منصة لتجميع سلاسل إنتاج زراعي متنوعة في حيز واحد، في حين تعالج بفعالية العجز المتأصل في النظام المماثل. مثال على أحد محلات الأغذية الزراعية المتكاملة بإنتاجه ومرافق التصنيع الحديثة، يرتبط بمراكز التحول الريفي المتواجدة في أماكن تجمع روابط الإمدادات المتكاملة التي تدمج المزارعين بكفاءة مع جهات الطلب ضمن سلسلة الأغذية. يتم إشراك المزارعين المرتبطين بمحلات الأغذية الزراعية المتكاملة بالخبرة الفنية في الممارسات الإدارية وفي تكنولوجيات التصنيع على المستوى الفني المتوفرة في المحلات. هذا يزيد الجودة ويرفع الإنتاجية، فتزداد تنافسية الأغذية الهندية وقبولها في الأسواق الدولية (راجع الشكل 5-6). تشكل محلات الأغذية الزراعية المتكاملة أيضاً رابطاً بين شركات التكنولوجيا الأحيائية الزراعية وشركات تجارة وتصنيع الخضروات والفاكهة والحبوب و بذور الزيت وشركات إنتاج وتصنيع الحبوب، والمزارعين/المنتجين، عن طريق العمل المشترك لتتقيد مهنيي المستقبل وتطوير علم الأغذية والتكنولوجيا إجمالاً.

تقدم محلات الأغذية الزراعية المتكاملة إطاراً متيناً لتمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة عن طريق السماح بالحصول على الائتمان بشكل منتجات معدة حسب الطلب بحيث تلبي احتياجات مختلف المساهمين على مستويات متنوعة من السلسلة الزراعية، وبذلك تُيسر استثمارات كافية أساسية لزيادة الدخل. في الشكل 5-7 شرح لاستخدام سلسلة لتصنيع الزيت في مجال محلات الأغذية الزراعية المتكاملة.

تضمن محلات الأغذية الزراعية المتكاملة دخول أعلى لمختلف المساهمين كمحصلة لإنتاجية أعلى ومتابعة أفضل ومخرجات عالية الجودة، بالإضافة إلى توفر المنتجات في غير موسمها. إن روابط سلسلة القيمة المضافة الزراعية المترابطة وضمن طلب المنتج النهائي الذي تحركه السوق، يوفر للمنتجين والمصنعين سوقاً أكيدة لمنتجاتهم، فيعالج بذلك أموراً عدة، مثل البيع الجبري بأسعار مخفضة والذي يعتبر سبباً مهماً في التخلف عن التسديد وفي نشأة مخاطر الائتمان.

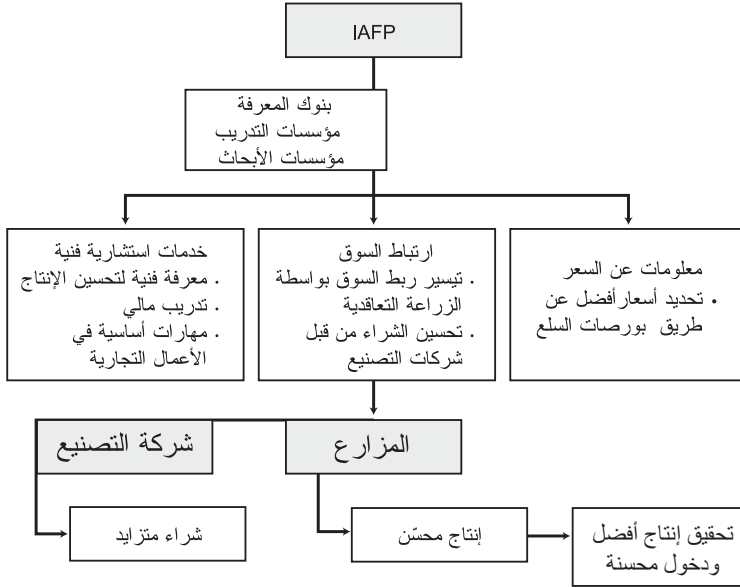


الشكل 5-6 نموذج متكامل لمجمع الأغذية الزراعية وأنشطته
المصدر: دراسة حالة Poosapati and Chakravathy

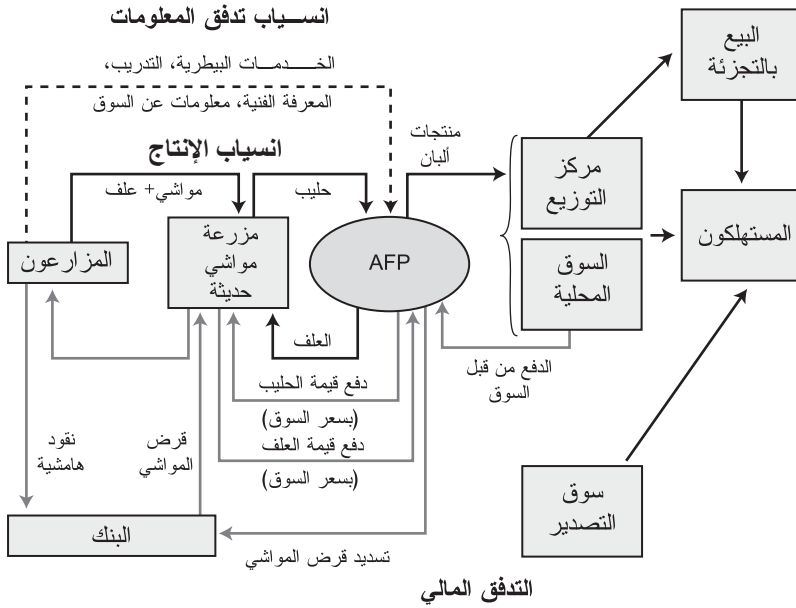


الشكل 5-7 منتجات مالية أعدت خصيصاً لتصنيع زيت الأكل ضمن سلسلة مشاريع قيمة مضافة يملكها مساهمون المصدر: دراسة حالة، كتابة Poosapati & Chakravathy

يُسهل هذا على مختلف المساهمين خاصة المزارعين الحصول على التمويل من البنوك بتكاليف أقل. يساعد هذا النموذج بنك يس على إدراج المزارعين في الخدمات المالية واستخدام تكنولوجيا نقل المعلومات، كما يوفر فرصة لتقديم سلة من الخدمات، بما فيها تقديم المعاملات المصرفية إلى مختلف المساهمين، وفي نفس الوقت توزيع المخاطر بينهم في سلسلة القيمة المضافة الزراعية. إلى ذلك تقدم محلات الأغذية الزراعية المتكاملة الخدمات غير المالية على اختلاف أنواعها، وتُحسن بالتالي تحصيل الائتمان عن طريق تزويد المزارعين بعبء خدمات، كما هو مبين في الشكل 5-8.



الشكل 5-8 خدمات غير مالية تحبذ استعادة الائتمان. المصدر: دراسة حالة، كتابة Poosapati and Chakravathy



الشكل 9-5 الأعمال المتكاملة لمنتجات الألبان في مجمع الأغذية الزراعية - تدفق المعلومات والمنتجات والأموال
المصدر: دراسة حالة Poosapati and Chakravathy

وجد بنك يس أنه بالإمكان تحقيق ميزات تكامل سلسلة مشاريع القيمة المضافة التابعة لمحلات الأغذية الزراعية (IAFP) بشكل تام حتى مع أصغر المنتجين. في الشكل 5-9، وصف للمميزات المبيّنة في نموذج المحلات المذكورة حول مرفق منتجات الألبان المتكامل التابع لصغار منتجي الألبان.

عن طريق تجميع الأبقار بهدف إنشاء مزرعة منتجات ألبان قادرة على المنافسة الاقتصادية، يحقق هؤلاء المنتجون وفورات في الحجم ويصبح بإمكانهم كذلك الاندماج في الخدمات والأسواق للحصول على منتجات ذات جودة أعلى ودخول أكبر للأسر العديدة المشاركة.

فيفضل فعالية هيكل محلات الأغذية الزراعية وتضافر جهود مختلف مكونات ومساهمي سلسلة مشاريع القيمة المضافة لمنتجات الألبان، يوفر مرفق منتجات الألبان المتكامل سبباً متواصلًا من المعلومات والمنتجات والتمويل. كما يمنع في الوقت نفسه تدني القيمة في سلسلة منتجات الألبان. ومن الحوافز الأخرى أيضاً توفر المدخلات الفورية (أصناف الأبقار المحسنة والعلف/الأغذية والمعدات والإمدادات اللازمة لوحدات التصنيع) والمعلومات (المعلومات الفنية ومعلومات عن السوق) وتمويل مشاريع القيمة المضافة (قرض بضمان تدفق الإنتاج وقرروض لأجل، وسواها)، وسحب مؤكد من المنتجات (روابط مستقبلية مع بائعي التجزئة والمصنعين في الأسواق المحلية والدولية).

الاستنتاج

إن محلات الأغذية الزراعية كما تقدم هي بمثابة هيكل مبتكر لأعمال تكوين القيمة وصُمم بحيث يوفر للمساهمين خبرة فنية معينة ومنتجات مالية مصممة لأغراض معينة وحلولاً ريفية المستوى لمشاكل البنية التحتية ومشاكل السوق، فيعالج القصور في سلسلة مشاريع القيمة المضافة ويخفف مخاطر الزراعة في الهند بشكل فعال. يخلق هذا النموذج الذاتي الإستدامة، الى جانب تدخل الحكومة في الإصلاحات التنظيمية وتطوير البنية التحتية والحوافز المالية لتشجيع المساهمة في شركات الأعمال التجارية الزراعية – سيناريو يخدم كافة المساهمين. كما يوفر للمزارعين فرصاً في السوق وأسعاراً أعلى وفوائد ووفورات حجم لا تتحقق منفصلة، فيزداد بذلك صافي الأرباح بشكل ملحوظ.

إن نجاح محاكاة مثل هذه النماذج في جميع مراكز نشاطات الإنتاج الاستراتيجي واستخدامها للسلع الزراعية الرئيسية، قد يؤدي إلى تحول الزراعة وصناعة الأغذية المصنعة في الهند من سيناريو غير منظم للأعمال التجارية متدنية القيمة يحركه العرض، إلى سيناريو في غاية التنظيم، سليم ويمتلك تقنية عالية، يستجيب للطلب ويسعى وراء القيمة العالية، ويحفز فرص كبيرة للتوظيف تقدر بنحو 8,000 وظيفة مباشرة و 30,000 وظيفة غير مباشرة حسب مصادر محلات الأغذية الزراعية. يستخدم YES BANK وشركاه الاستراتيجيون المعلومات والخبرة التي اكتسبوها أثناء تطبيق النموذج أعلاه في الهند، ويسعون الى تطبيق هذه الفكرة الفريدة في جنوب شرق آسيا والبلدان الإفريقية على ان يتم العمل فيها بعد الإنتهاء من إعداد نموذج مصمم خصيصاً وفقاً لاحتياجات ومتطلبات خاصة بذلك البلد.

يأتي بنك بس في الطليعة بمقارنته الخاصة بسلسلة مشاريع القيمة المضافة للمعلومات المصرفية، فهو يحافظ على التزاماته تجاه عملائه على جميع مستويات السلسلة الزراعية ويساهم في تمكين المزارعين وتنمية المشاريع، محولاً بذلك "الزراعة" الهندية إلى "أعمال تجارية زراعية".

مراجع الحالة:

www.yesbank.in [في تاريخ 4 أكتوبر 2009]

الفصل السادس

الدروس المستفادة وملخص التوصيات

لقد تم تطبيق سلسلة القيمة على مراحل مختلفة من التنمية في بلدان كثيرة في مختلف المناطق، في ظل تباينات في النظم المالية والبيئات المواتية. إن بعضاً من الدروس والتوصيات الواردة وصفها في هذا الفصل مستقاة من خبرات محددة في كل من أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وأوروبا. وذلك على قدر الإمكان ومن المفيد أيضاً، تعميم تلك المعرفة لإنجاح استخدام تمويل سلسلة القيمة في عدد من الظروف والبيئات. وعليه فإن تطبيق الدروس المستفادة قد يستدعي المزيد من الصقل والمواءمة تبعاً للسياق، ولمميزات السلسلة والأوضاع التي تؤثر على المُقترض والمُقرض. رغم أن بعض الدروس أو التوصيات ربما بدت للمهنيين ذوي الخبرة واضحة لا تحتاج شرحاً، إلا أن المؤلفين حاولوا التوسع في الشرح ليستفيد الملتحقون الجدد في هذا المجال واتباع الكتاب كدليل عملي لتمويل سلسلة القيمة.

الدروس المستفادة

تمويل سلسلة القيمة «مقاربة» واسعة وشاملة: أولاً وقبل كل شيء، إن تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي ليست ببساطة أداة واحدة أو «وصفة» محددة يجب اتباعها. بل هو يستدعي إجراء تحليل منهجي لكامل السلسلة وللعلاقة القائمة بين الفاعلين فيها. هذه المقاربة الشاملة تُمكن المساهمين من تصميم تدخلات مالية تضم أداة أو عدة أدوات مالية، وهو ما يُمكن المقرضين من تقييم أفضل للجدارة الائتمانية للأفراد أو مجموعات شركات الأعمال التجارية ضمن السلسلة عن طريق تحديد المخاطر وتحليل تنافسية تلك السلسلة. وقد سبق أن استخدمت مقاربة تمويل سلسلة القيمة من قبل بعض المؤسسات المالية التي تُدرج في برامج تمويلها تحليل القطاع وتحليل إكسبيرت السوق الكامنة. تُركز هذه المقاربة على المعاملات التي تجري في جميع أجزاء السلسلة، وهو ما يميزها تماماً عن مقاربة معظم المؤسسات المالية التي تقدم مجموعة محددة نسبياً من منتجات قروض مضمونة بضمانات يقدمها مقترض معين لكن دون مراعاة كافية لنظام السوق ككل.

يمكن أن يعود تمويل سلسلة القيمة بالفائدة على الجميع: لاستخدام الاتفاقيات التعاقدية أهمية متزايدة في سلاسل القيمة الحديثة. حيث تشكل قوة هذه العقود وتعهد الأطراف بالتقيد بها عاملاً رئيسياً في تحديد نجاح تمويل السلسلة. فإذا كان الالتزام بالعقد قوياً، سمح بتدفق الأموال إلى السلسلة واحتفظت مصادر المنتجات في السلسلة بقيمتها. يكمن التحدي هنا في بناء الفهم والقدرة والبيئة التنظيمية اللازمة لضمان التقيد بالالتزامات.

تتوقف إمكانية نجاح تمويل سلسلة القيمة على «المعلومات من الداخل»: إن محركي سلسلة مشاريع القيمة المضافة، وهم غالباً شركات أعمال تجارية تشترك في تصنيع المخرجات الزراعية وتسويقها، ويعرفون شئون العمل كما يعرفون العاملين الآخرين في السلسلة بطريقة لا يمكن للمؤسسات المالية نفسها أن تفعله. تتفاقم هذه الفجوة في المعلومات في العديد من البلدان بسبب

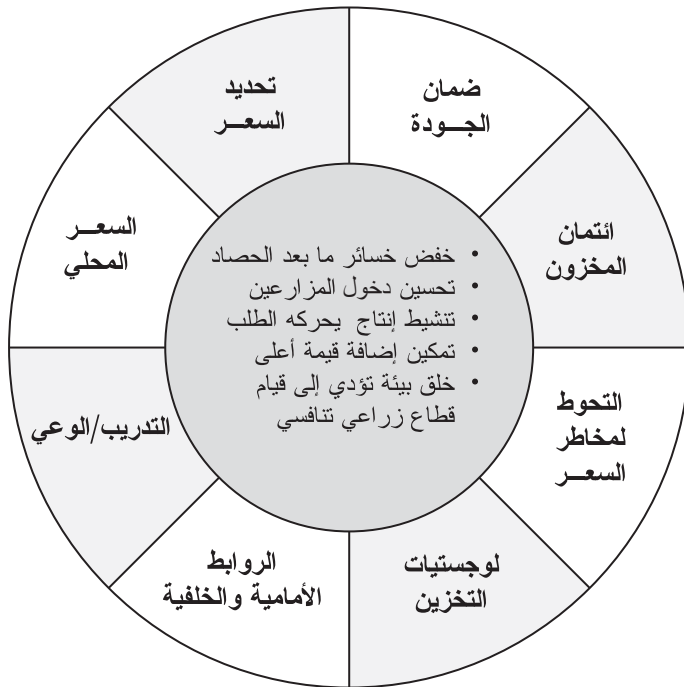
غياب الشفافية. قد تكون البيانات المالية التي تقدم إلى المؤسسات المالية غير موثوقة مثلاً ومخاطر العمل كثيراً ما تكون كامنة. ولأن حل هذه المشكلة الأساسية عن طريق مقاربة سلسلة القيمة غير ممكن، تحتفظ البنوك بنقاط مرجعية للمعلومات المالية والفنية تستطيع بها خفض المخاطر. وقد تكون هذه البنوك أيضاً أكثر استعداداً لإقراض صغار المزارعين والتجار وآخرين في السلسلة لا تعرف البنوك عنهم ما يكفيها لتضمن بشأن الإقراض بطرق أخرى. مثلاً إذا لاحظ الممولون أن شركات تصنيع أو تسويق معروفة وناجحة قد أقامت علاقات تعاقدية غير رسمية مع صغار المزارعين، تأكدوا من جدارة المنتجين الائتمانية وزادت فرص حصول هؤلاء على القروض.

يمكن تحقيق الكفاءة التمويلية وخفض المخاطر بواسطة التمويل عن طريق أقوى عامل أو عاملين في روابط السلسلة: حيث يُقدم التمويل إلى شركات الأعمال التجارية الأقوى والتي تحمل أقل نسبة من المخاطر، وهي في الغالب أقرب إلى نهاية السلسلة، تخفض التكاليف المالية المتصلة بالحماية من المخاطر. بهذه الطريقة تستطيع مؤسسة مالية معينة إقراض أية شركة أعمال معترف بها، كشركة التصنيع مثلاً، ودفع الأخيرة إلى اتخاذ القرارات بشأن تقديم قرض داخلي إلى سلسلة قيمة بناء على المعلومات المباشرة المتوفرة لديها عن المنتجين أو التجار. بالإضافة إلى ذلك، تكون تكاليف المعاملة التي تتحملها المؤسسة المالية لإقراض كيانات أكبر أقل بكثير. ويتولى المقرض الأساسي إعادة الإقراض (مستخدماً نفس الأموال) إلى كيانات أصغر متعددة وبكلفة أقل.

وجود ضعف في أي من روابط السلسلة قد يزيد مخاطر التمويل على جميع المستويات: تتوقف القرارات التي تُتخذ بشأن تمويل سلسلة القيمة على سلامة السلسلة أو القطاع، بما فيه التدفقات النقدية وتدفقات السلع، وليس على الضمانات التقليدية. يعني هذا أن مستوى الاهتمام المشترك بالصالح العام داخل السلسلة قد يخفض المخاطر، شرط أن يكون الاهتمام حقيقياً وتكون الروابط قوية. حتى عندما تكون شركة الأعمال مستقرة وخالية من المخاطر، فإن تمويل السلسلة لن يؤدي إلى نتائج مثمرة إذا عرّض سلوك تلك الشركة العاملين الآخرين في السلسلة للخطر. رغم بديهية التعبير، إلا أنه عندما يتعامل الفرد مع سلاسل قيمة زراعية ليس لديها ضمان يركز عليه الإقراض عند القاعدة، ينبغي أن تكون المعرفة بتلك الديناميكيات واضحة في التحليلات التي يقوم بها مانح التسهيلات أو المقرض.

توافر التنافسية الصناعية لدى من هم ضمن القطاع الجزئي ضروري للحصول على التمويل: إن أي عميل جيد في قطاع جزئي متدهور، أو في قطاع جزئي تظهر فيه باضطراد التكنولوجيا أو المهارات الفنية التي عفا عليها الزمن، يؤذن بخطر ضعف الاستثمار. علماً أن كل مقاربة لسلسلة قيمة تُلزم المقرض أو المستثمر بمراعاة التنافسية الصناعية. لم يعد كافياً أن نعرف أن بعضاً من ضمان متوفر في حال تعثر القرض، فالمسؤولية مشتركة إزاء تقييم أحجام الموارد وكفاءة الإنتاج وإضافة القيمة وقدرات العاملين في السلسلة والوصول إلى التكنولوجيا ووفرة الأحجام. ففي حال وجود أي ضعف، ربما استطاعت شركات الأعمال في سلسلة القيمة تصحيحه في الوقت المناسب، أو ربما قرر الممول الانتقال إلى قطاعات جزئية أكثر تنافسية حيث تشكل شركات الأعمال فيها مخاطر انتمان أكثر ملاءمة. من المسلمات مثلاً، أن الممارسات الزراعية الجيدة (GAP) وتحليل المخاطر ونقطة التحكم الحرجة (HACCP) وإمكانية التتبع والمعايير والقواعد الصناعية المنظمة، قد غيرت طبيعة صناعة الفواكه والخضروات الدولية. فالكثير من المنتجين غير مؤهلين للوفاء بهذه المعايير، كما أن سلاسل القيمة التي يعملون فيها لم تعد تنافسية.

تعتمد تنمية سلسلة القيمة على مجموعة طرق الدعم والخدمات: لا يكفي أن ندرك أن تأدية سلسلة القيمة لدورها والتنافسية الصناعية مهمان جدا لنجاح تمويل سلسلة القيمة. فالتنفيذ الفعلي لأنشطة إضافية لتطوير السلسلة قد تكون له أحياناً مبرراته. تعتبر تنمية السلسلة الشاملة في النموذج المتكامل الذي ورد في المقدمة أولوية، حيث يشكل التمويل أحد الخدمات الضرورية في تلك العملية. عندما يكون الهدف دمج صغار المزارعين، ربما يصبح من الضروري استحداث مجموعة من الخدمات، يشار إليها أحياناً بعبارة «النظام الإقتصادي (ecosystem)»، وهي تشمل: التدريب على الأعمال التجارية والتدريب الفني والحصول على المدخلات وتنظيم المجموعات، بالإضافة الى بناء المهارات التفاوضية ومهارات فض النزاعات والمساومة الجماعية والمعلومات عن السوق والوصول إليها وتطوير البنية التحتية من المستودعات إلى النقل والاتصالات، كما هو مبين في الشكل 6-1. وتذهب تنمية سلسلة القيمة ابعـد من خبرات وقدرات المؤسسات المالية، بالرغم من أن هذه المسائل تعتبر مكملة لإنجاح تمويل السلسلة، وبالتالي يجب أن تدخل في صياغة قرارات التمويل. بما أن المؤسسات المالية لا يمكنها تقديم كل هذه السلسلة من الخدمات بنفسها، قد تضطر إلى التأكد إذا كانت الخدمات المطلوبة متوفرة أو إذا كانت الروابط أو الشراكات ممكنة ومطلوبة. غالباً ما تتوجه مؤسسة التيسير التي تقوم بتطوير سلسلة قيمة الى مؤسسة إقراض لدعم العمل بمجمله عبر تقديم الجزء المالي من الحل.



الشكل 6-1 خدمات النظام الإقتصادي التي تستهدف المزارعين المصدر: دراسة الحالة، Rutten (2007)

تمويل سلسلة القيمة الزراعية لا يحل محل التمويل التقليدي: إن تمويل سلسلة القيمة يقدم إلى السلسلة ومن خلالها أيضاً، لذلك فهو يعتمد في جزء قليل منه على المصادر والخدمات التقليدية الخاصة بتمويل السلاسل. وغالباً ما تكون العلاقة ومستويات التدخل التمويلي عوامل متغيرة في التمويل المصرفي التقليدي- تتمثل في التدفق المتلاحق للمعلومات والتفاعل البيئي وتمويل بعض العملاء تمويلياً غير مباشر والترتيبات المالية عند نقطة البيع إلخ. ناحية أخرى ينبغي الانتباه لها، وهي أن استخدام تمويل سلسلة القيمة يكون قاصراً على أنشطة معينة، خاصة أنه يستهدف أنشطة السلسلة ويكون إلى حد بعيد قصير الأجل. أما الاحتياجات المالية الأسرية والزراعية الأخرى فمتنوعة ومتعددة الأغراض وتستوجب خدمات مالية تتجاوز تمويل السلسلة.

ضرورة تقييم المقترضين تقيماً يعكس قدراتهم الحقيقية: بالرغم من استخدام سلسلة القيمة لتقييم المخاطر، لا بد أيضاً من تقييم قدرات مقترضين محددين. فكما جاء في المقدمة قد تكون المعايير خاصة عوامل الإقراض الخمسة المعروفة (5 C's)، أدوات ناجحة في تحديد جدارة العملاء الائتمانية. إلا أن مقاربة سلسلة القيمة تولي المزيد من الإهتمام للعاملين الأخيرين (Cs)، أي الظروف والتدفق النقدي، مقارنة بالعوامل الثلاث الأولى، أي الصفات والقدرات والضمانات. علماً أن سلامة السلسلة والتدفق النقدي وتدفق منتجات العملاء ضمنها تشكل جميعها عوامل حيوية للنجاح. وعليه فإن تقييم المخاطر يستدعي تقييم هذه العوامل مع الأخذ بعين الاعتبار مدى وقع المخاطر على مقترض محدد، أو على مجموعة من المقترضين، الذين يجري تقييمهم تمهيداً لإعطائهم القرض.

تضمين التمويل في نشاطات أخرى قد يزيد إمكانية الحصول عليه ويرفع الكفاءة: قد تكون الإجراءات الرسمية لإصدار القرض مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً، مما قد يعيق حصول بعض شركات الأعمال في سلسلة القيمة بمن فيهم المزارعون على التمويل. يتيح التمويل الداخلي لسلسلة القيمة ضم التمويل في حزمة واحدة مع المدخلات وأو الخدمات الأخرى التي تنساب عبر السلسلة. وقد يسمح هذا النوع من الخدمات المالية المضمّنة في نشاطات أخرى إلى تحسين الكفاءة والتسديد، ولو أنه قد يكون هناك نقص في الشفافية بشأن تكلفة الأموال أو المدخلات/الخدمات مما يؤدي إلى إساءة الاستخدام في بعض الحالات. ومع ذلك، فالتمويل المضمّن هو واحد من أقدم أشكال تمويل السلاسل. وعموماً، يحقق العميل مصلحته كونه قادر على الوصول إلى الاستفادة من مثل هذه الحزمة الشاملة من المدخلات والخدمات والتمويل.

الابتكارات التكنولوجية تشكل عاملاً مهماً في تمويل شركات الأعمال التجارية في سلسلة القيمة: لقد فتحت التكنولوجيا الجديدة الباب أمام زيادة استخدام تمويل سلسلة القيمة، وإستقطاب حتى المنتجين الصغار أو أولئك المتواجدين في المناطق البعيدة. فسهولة وسائل الاتصال التي يتيحها الهاتف الخليوي والإنترنت تُسهل معاملات البيع والحصول على المعلومات حول الأسعار وتحويل النقود، في حين أن النظم الجيدة لإدارة المعلومات تسمح حتى للمؤسسات المالية الصغيرة بمرونة في المدفوعات وفي توزيع المبالغ اللازمة لتمويل سلسلة القيمة. لكن رغم ذلك، فإن معادلة توفر التكنولوجيا والحصول عليها غير متكافئة للغاية، ولا يمكن تسخيرها في كافة السياقات. وبما أن تنمية وإتاحة التكنولوجيا تتطوران بسرعة، فإن المساهمين في سلسلة القيمة يستفيدون من التنبه لتلك التغييرات التي قد تؤدي إلى تقدم غير إعتيادي في أطر زمنية قصيرة جداً. (e.g.M –PESA).

أهمية التنوع والآليات الأخرى التي تحد من كثافة المخاطر في نشاط سلسلة القيمة: هناك حرص إزاء تركيز مؤسسة مالية معينة على أي قطاع بمفرده أو على سلسلة واحدة من سلاسل مشاريع القيمة المضافة. ففي حين يعتبر التخصص من المكونات الهامة في تحقيق التنافسية، إلا أنه ينطوي أيضاً على مخاطر تواجه شركات الأعمال ضمن السلسلة والممولين الذين يدعمونها. وما لم يتم تخفيف المخاطر إلى معدل كافٍ، فإن الاعتماد المفرط على سلسلة أو على سوق واحد سوف يتسبب بارتفاع كبير في المخاطر المتصلة بعوامل لا يمكن التحكم فيها، مثل تقلبات الأسعار العالمية وتغير الاتجاهات الصناعية والكوارث الطبيعية، كالجفاف والأعاصير. يمكن أن يخفف النحوظ للأسعار والتأمين ومعرفة أوضاع الأسواق المخاطر التي تواجه القطاع، لكن ربما تبقى حاجة لتنوع خطوط الإنتاج والأسواق المستهدفة. وهذا مهم بالنسبة للمنتجين والمصنعين والبنوك وجميع الممولين. من الضروري أن يدرك الممولون أن هذا الخطر هو جزء من تقييم محفظتهم وجزء من التقييم المالي لعمالهم.

قد تؤثر نماذج الأعمال التجارية على اختيار واستخدام الأدوات المالية: إن نوع وبنية نموذج الأعمال التجارية (الذي يحركه المنتج والشركة الرئيسة إلخ، أنظر أعلاه) يؤثران على اختيار واستغلال الأدوات المستخدمة في تمويل سلسلة القيمة. وكذلك فإن فهم النموذج والعوامل التي تحركه يساعد مقدمي التمويل على فهم علاقات السلسلة وبالتالي على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن التمويل. يمكن استخدام بعض الأدوات في السلاسل الضعيفة، لكن هناك أدوات أخرى، كتمويل الذمم مثلاً، تحتاج إلى نماذج ذات روابط قوية ومضمونة. تتأثر النماذج أيضاً بالمنتجات نفسها، ويكون دمج بعض السلاسل أصعب من غيرها و/أو تحتاج إلى المزيد من التوجيه والمراقبة من قبل شركة رئيسية.

تمويل سلسلة القيمة يعكس أهمية مشاركة المساهمين: تتضمن أدوات التمويل الأكثر تطوراً حوافز ومخاطر مشتركة بين المساهمين. على نحو مماثل تشتمل الأعمال المصرفية الإسلامية في بعض أشكالها على مخاطر وعائدات مشتركة بين المقترض والمقرض. إن المفهوم الأساسي للمبادلة هو مفهوم تقليدي، لكنه يتعلق بالتمويل الرسمي، خاصة أن العلاقات تقوى بارتفاع مستوى المخاطر والعائدات المشتركة. بهذه الطريقة فإن صيغ نقاط المعيار الأساسية لتحديد السعر وفقاً لأوضاع السوق (مثل بعض عناصر مرونة زيادة السعر المشتركة) تخلق علاقات تدوم أكثر من تلك الناتجة عن أسعار ثابتة تفتقر إلى المرونة وتفقد إلى «البيع الجانبي» (بيع مخالف للعقد) أو التراجع عن الشراء عندما تتغير أسعار السوق. تذهب أهمية المصلحة المشتركة أبعد من التمويل وصولاً إلى الأداء السليم لسلسلة مشاريع القيمة المشتركة نفسها.

استخدام أدوات تمويل سلسلة القيمة يعتمد على البيئة المواتية: إن المرونة ونقص الاعتماد على الضمان التقليدي وتمويل سلسلة القيمة المتطورة بطبيعتها – كلها أمور تجعل من الصعب على صناعات السياسة فهم طبيعة التمويل، وعلى البنوك المركزية تولي تنظيمه والإشراف عليه. إن ضعف أو عدم كفاية الهيكل القانوني في العديد من البلدان يدل على عدم توفر المجموعة الكاملة لأدوات تمويل سلسلة القيمة. على سبيل المثال، العديد من الأدوات المذكورة هنا كبيع الذمم المالية والاستئجار، قد بدأ استخدامها حديثاً في بعض الدول وهي تتطلب استصدار قوانين جديدة من أجل أن تنفذ. وهناك أدوات أخرى كإيصالات المستودع، التي تستدعي إدخال تعديلات تنظيمية تسمح بقبول أشكال جديدة من الضمانات، بالإضافة إلى معايير تصنيف صحيحة ومرافق تخزين كافية. لا بد من التعاون بين الكيانات أو الجهات العامة والخاصة في مجال البحث والتطوير لفهم هذه الأدوات وآثارها على السياسات والإشراف تبعاً للسياق المحدد. ولحسن الحظ، أن الدروس

والأمثلة موجودة. كما يمكن للتجارب والخبرات في بعض البلدان أن تعمل على توعية وتوجيه تنمية السياسات في بلدان أخرى.

يحتاج عملاء تمويل سلسلة القيمة الى خدمات مالية بالإضافة الى الائتمان: يؤكد الدعم الفعال الذي تقدمه شركات الأعمال في سلسلة القيمة (بدءاً من صغار الملاك امتداداً إلى المصنعين وبائعى التجزئة) أن التمويل ليس مجرد قرض. لقد استثنى صغار الملاك غالباً من تقديم مجموعة كبيرة من الخدمات المالية، بما فيها التوفير والتأمين وخطوط الائتمان، علماً أن ليست جميع هذه الخدمات المالية مقدمة ولا داع لتقديمها من قبل مؤسسات مصرفية رسمية. يمكن ان تلعب مجموعات التوفير والائتمان مثلاً دوراً في تمويل وتنظيم وتمكين العديد من صغار الملاك للاندمج في السلاسل. وفي الوقت نفسه، يمكن للصناديق الاجتماعية الأهلية، أو حتى التجار، من تلبية احتياجات المنتجين في أوقات الأزمات الشخصية أو المالية. مع ذلك تزداد أعداد مؤسسات التمويل متناهية الصغر والبنوك التي تقوم بتطوير مقاربات لتقديم التأمينات الزراعية والصحية ومنتجات التوفير، فيما تنمو من جهة أخرى خدمات شركات إدارة السلع التي تسعى الى تقديم الإرشاد والأمن والدعم على امتداد السلسلة.

إن تيسير وبناء قدرات صغار الملاك قد يقود إلى التنافس: إن التشدد المتزايد في شروط الدمج في سلسلة القيمة وفي متطلبات المستهلك، أبعثت الكثير من صغار المزارعين والتجار وشركات الأعمال التجارية الزراعية. لكن مع ذلك يمكن أن يصل هؤلاء الى التنافسية في العديد من الأسواق إذا توفر بناء القدرات الفنية والتنظيمية و/أو قدرات الأعمال التجارية، ففتحسن بذلك المدخلات وفرص الحصول على التمويل. كثيراً ما يساعد التيسير (بل هو مطلوب عادة) في توفير الدعم والروابط للسلاسل القوية، وقد يأتي هذا من مسؤولي العمليات في السلسلة أو من وكالات التنمية كطرف ثالث أو من الحكومة.

الاختلافات الإقليمية أقل أهمية من مستوى التنمية في أي بلد: لا تختلف تطبيقات نماذج سلسلة القيمة. وكذلك الأدوات المالية التي تصاحبها كثيراً من إقليم إلى آخر. فإن أية مؤسسة مالية عالمية مثلاً لا تغير طريقتها في تقديم تمويل سلسلة القيمة، وكذلك الأمر بالنسبة لاستخدام إيصالات المستودع أو تمويل التاجر الذي لا يختلف كثيراً من إقليم إلى آخر، رغم أن الأهمية النسبية في من يقدم التمويل ضمن السلسلة قد تتغير، كما تبين سابقاً حسب الإقليم والسلعة. إن لتنمية الأسواق المالية في بلد معين شأننا كبيراً في تحديد الأدوات المالية التي يجوز استخدامها، إما لأن البيئة التنظيمية تدعم استخدام تلك الأدوات أو بسبب زيادة استخدام أشكال معينة من تمويل السلاسل كبديل نتيجة ضعف الأسواق المالية التقليدية. كما إن توفر واستخدام بورصات السلع، التي تنشط أكثر ما تنشط في تبادلات سلع محددة في البلدان الكبيرة المتطورة، تعتبر قواطع هامة في تحديد استخدامات بعض أدوات تمويل سلسلة القيمة. وهناك أيضاً تباين في طبيعة سلسلة المنتج، خاصة أن بعض السلاسل تتلاءم مع مستويات أعلى لإضافة القيمة وتكاملها (كقصب السكر مثلاً)، في حين أن هناك صعوبة أكبر في توحيد بعض السلاسل (مثل الذرة). غير أنه بالإمكان استخدام مقاربة تمويل سلسلة القيمة في جميع المناطق التي تقتضي تقييماً ومعرفة شاملة للسلسلة، وبالتالي هيكلية التدخلات المالية وفقاً لذلك.

ما زالت هناك تحديات كثيرة: يبقى البيع الجانبي وأشكال أخرى مخالفة للعقود، عقبة هائلة في وجه التمويل عبر سلاسل القيمة. غالباً ما احتاجت النماذج الناجحة للتمويل الواقعة في أول السلسلة إلى دعم مباشر في جوانب التنظيم والتدريب وبناء الثقة وذلك لضمان التزام شديد وروابط قوية

بين الفاعلين فيها. علماً أن دفع الاتعاب لقاء خدمات الدعم تلك، خاصة بالنسبة لصغار المزارعين وشركات الأعمال التجارية الزراعية الصغيرة، يمثل تحدياً متواصلاً للقطاعين العام والخاص.

ملخص التوصيات

يفضل استخدام تمويل سلسلة القيمة باعتباره مقارنة واعدة لزيادة تمويل الزراعة على جميع مستويات السلسلة. فالمطلوب المزيد من الفهم وعمق التحليل لمعالجة العوامل الأساسية المُعوقَة لذلك. من أهم تلك العوامل بحث السبل التالية: (1) سياسات وأنظمة أفضل لبعض أدوات تمويل سلسلة القيمة. (2) مقارنة خاصة بالاستخدام المالي الأمثل. (3) تنفيذ العقود. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تعميم الخبرات والمعرفة على نطاق أوسع في الجامعات والمؤسسات المصرفية ووكالات التنمية والحكومات.

يتضمن هذا الكتاب حالات للدراسة وتحليلات توفر مؤشرات للمؤسسات المالية والمساهمين في سلاسل القيمة، بما في ذلك مؤسسات التيسير وصناع السياسات. يمكن استخلاص المزيد من التوصيات من خلال الدروس المستفادة في هذا الكتاب. يشجع الكتاب كل من يود متابعة مقاربات التمويل أن يراجع الأجزاء السابقة التي تشمل حيثيات التوصيات التالية. مع الإشارة، إلى أن التوصيات الواردة في هذا الجزء تجمع هذه المعرفة وتقدم ملخصاً توجيهياً.

توصيات بشأن المؤسسات المالية

تم إعداد هذه التوصيات لخدمة الجهات التالية:

- المؤسسات المقرضة التي تحاول مراعاة ديناميكيات سلاسل القيمة عند تقديم القروض إلى شركات أعمال أو أنواع من الأعمال التجارية المحددة ضمن سلسلة معينة.
- المؤسسات المالية الساعية إلى دعم تنمية سلاسل القيمة، على مستويات متعددة، عن طريق استخدام منتجات قروض مناسبة، أو ربما استخدام أدوات تمويل أخرى.
- مؤسسات التيسير التي تعمل مع مؤسسات مالية، إما لتعزيز المؤسسة أو لتقديم خدمات مالية للقطاعات الجزئية الزراعية التي تفتقر إلى تلك الخدمات.

الثقة بمتطلبات السوق: لقد أثبتت سلاسل القيمة التي يحررها السوق أنها الأكثر كفاءة بين السلاسل كافة. فشرركات الأعمال التجارية الزراعية التي ترغب في الحصول على التمويل تحتاج على الأقل إلى فهم متطلبات السوق، وكيفية تنظيم مدخلاتها لتتمكن من تلبية تلك المتطلبات. أما في حالة وجود تكامل أكبر في السلسلة، يمكن ربط شركات الأعمال التجارية بشركة رئيسة لها سوق مؤكدة أو روابط سوق مستقرة. ومع أن مؤسسات الإقراض قد لا تملك الكفاءة لتقييم طلبات السوق، إلا أنه ينبغي أن تثق في قدرة المقترض على القيام بذلك.

استغلال معرفة شركات الأعمال التجارية في سلسلة القيمة: إن الشركات التابعة لسلسلة القيمة هي عادة أفضل مصدر لمعرفة أداء السلسلة والشركات المختلفة العاملة ضمنها. علماً أن هذه المعرفة تُمكن الشركات من خفض المخاطر ومن اتخاذ القرارات بشأن التمويل الداخلي لسلسلة القيمة مقارنة بالإقراض الزراعي الرسمي. فباستغلالها لمعرفة وخبرة شركات السلسلة الناجحة، تصبح المؤسسات المالية في وضع أفضل يُمكنها من اتخاذ القرارات بشأن التمويل.

المساهمة في تعزيز سلسلة القيمة: تتوفر لدى المؤسسات المالية الإمكانيات الكامنة للمساهمة في تعزيز سلاسل القيمة عبر بناء المعرفة ودعم تكوين الخدمات اللازمة. فبدلاً من الاستثمار في أحد مكونات السلسلة، بإمكان المؤسسة المالية اكتساب الخبرة في السلسلة وإشراك الغير في هذه المعرفة، وكذلك تقديم التمويل لدعم الخدمات. هذا الأمر لا يفيد العملاء فحسب، بل أيضاً يزيد فرص الإقراض ويخفض المخاطر في الوقت نفسه.

مضاعفة المنتجات المالية لسد الاحتياجات: تحتاج سلاسل القيمة الى تشكيلة من منتجات القروض والخدمات المالية الأخرى، مثل التوفير والتأمين. من المهم استطلاع الاحتياجات المالية لشركات سلسلة القيمة، من المزارعين إلى بائعي التجزئة، وذلك بهدف تعزيز شركات الأعمال التجارية وتخفيف المخاطر وإقامة نظام مالي سليم. وربما حملت المنتجات غير التقليدية والتعديلات المصممة لأغراض محددة والمقاربات الابتكارية أملاً كبيراً في تحقيق تنمية السلسلة ودعم التمويل.

تعزيز تقييم المخاطر ومعايير الإقراض: تُوفر سلاسل القيمة بُنية وعلاقات ذات إمكانيات كامنة كبيرة لتخفيف مخاطر الإقراض الزراعي. من واجب المؤسسة المالية تقييم المخاطر ومراعاة المعايير التقليدية والمعايير الجديدة التي تشمل معرفة وأداء سلسلة القيمة بما يلي:-

- معرفة الفاعلين والسوق.
- نظم إدارة المخاطر.
- تكاليف معاملات تقديم المنتجات المالية.
- نظم الحوكمة.
- التقيد بالعقود.
- القدرة على تشكيل ائتلافات.
- توفر المدخلات والخدمات ووسائل الدعم الأخرى.

الإدراك بأن التمويل وحده لا يكفي: يشكل التمويل غالباً أحد الاحتياجات العديدة لشركات الأعمال التجارية. ومع أنه مطلب ضروري لنجاح سلاسل القيمة، إلا أنه لا يكفي وحده، بشكل عام . قد تكون خدمات تنمية الأعمال التجارية المتعلقة بتنمية السلاسل أو السوق سبباً أكبر للنجاح مقارنة مع المدخلات المالية. كما أن معرفة الثغرات والفرص الموجودة في سلسلة القيمة وتعزيز الشراكات وسبل معالجة العقبات التي لا تستطيع المؤسسات المالية مواجهتها، قد تحسن نتائج الشركاء في السلسلة ونتائج من يمولهم.

تقصي إمكانية تطبيق التكنولوجيا الجديدة: توفر التكنولوجيا الجديدة حلولاً أقل كلفة للعملاء الذين يصعب الوصول إليهم وكذلك لأساليب إعداد الشبكات وتبادل المعلومات ومراقبة تدفق النقود. هذا الوضع شائع في التمويل متناهي الصغر وفي الخدمات المالية الأخرى. لكن ما يستدعي المزيد من التوضيح هو أن التكنولوجيا الجديدة في صناعات سلسلة الأغذية قد تؤثر تأثيراً سريعاً على قطاعات معينة وتشكل عائقاً في وجه من لا يستطيعون التعامل مع المتطلبات المستجدة.

توصيات بشأن مساهمي سلسلة القيمة

تم إعداد هذه التوصيات لخدمة الجهات التالية:

- شركات الأعمال التجارية الزراعية، كالشركات الرئيسية والتي تساهم في سلسلة القيمة والتي تحتاج إلى تقييم فرص الإقراض والاقتراض من وجهة نظر شاملة.
- مقدمو الخدمات الذين يدعمون سلسلة القيمة، مثل شركات النقل والاتصالات وشركات التعبئة وموردي المعدات المعنيون بفهم إمكانية نجاح السلسلة والمخاطر التي ينطوي عليها تقديم الانتماء إلى شركات الأعمال التجارية في سلسلة القيمة أو التي ينطوي عليها أخذ القروض لخدمة السلسلة.
- مؤسسات التيسير العاملة مع المزارعين من صغار الملاك وشركات الأعمال التجارية الزراعية ومقدمو الخدمة والمساهمون الآخرون في سبيل تعزيز سلسلة القيمة بصورة عامة.

فهم متطلبات السوق: إنه العامل الأساسي الذي يأخذه في عين الاعتبار كل مساهم أو شركة ميسرة في سلسلة القيمة والتي أثبتت أنها الأكثر كفاءة. لذلك يُتوقع من شركات الأعمال التجارية أن تفهم متطلبات السوق وكيفية وضع مدخلات السلسلة في حال تمكنها من تلبية تلك الشروط. تتوفر لأي شركة رئيسية فرصة فريدة، ليس فقط لفهم هذه المتطلبات، بل أيضاً لنقلها إلى الآخرين في السلسلة لضمان إنتاج يلبي تلك المتطلبات وأنشطة القيمة (أنشطة تضيف القيمة).

المشاركة بالمعلومات: في الماضي استبعدت المشاركة بالمعلومات في الأنظمة التقليدية خشية فقدان القدرة على التنافس. أما الآن فقد أصبحت المعرفة في الأسواق العالمية عاملاً هاماً للمحافظة على المركز في السوق. فقد كان التجار بصفة عامة شديدي الحرص على سرية المعلومات ولا يصرحون بها للمزارعين في قاعدة السلسلة فلاجأوا إلى خفض الأسعار بدلاً من تعزيز الأسواق لتخفيف المخاطر وضمان الربح. اليوم، عندما يفهم المنتجون المطلوب وكيفية الإستجابة لتوجهات السوق، تصبح السلسلة وبالتالي الشركة الرئيسة والوسطاء ومقدمو الخدمات جميعاً في وضع أفضل يمكنهم من النجاح.

الوعي باحتياجات سلسلة القيمة: يتوجب على أي مساهم في سلسلة القيمة معرفة احتياجات السلسلة وليس فقط احتياجات مصلحته الشخصية. قد تكون العوائق مالية أو غير مالية، وقد تؤثر على الكثيرين أو على قلة فقط. من الضروري فهم هذه الأمور وكيف يمكن تخفيف المخاطر، فربما عززت هذه المعرفة التعاون مع المساهمين الآخرين ومع السلسلة بشكل عام.

تشكيل ائتلافات في العمل: إن القدرة على إقامة علاقات ثابتة ورأسخة تتبادل الفوائد تمثل إحدى صفات شركات الأعمال المُمعمة التابعة لسلسلة القيمة. لكن عند التأسيس للعلاقات، ينبغي مراعاة الحوافز المالية وغير المالية التي تدفع المعنيين جميعاً إلى المشاركة في تلك العلاقات وكيف يتلاءم الائتلاف مع أداء السلسلة ككل.

إقامة صناعات تنافسية من خلال التعاون: لقد وضعت العولمة ضغوطاً كبيرة على الشركات المستقلة لتكون جزءاً من الصناعات التنافسية. باعتمادها على المعرفة المشتركة والتعاون، تستطيع شركات الأعمال التجارية التابعة لسلسلة القيمة إنشاء روابط سوق متينة وعلاقات شراء طويلة الأمد ومعايير متفق عليها، وكذلك اعتماد أنواع السلع والحصول على المهارات الفنية

والتكنولوجيا المناسبة. في غياب هذا التعاون، تبقى شركات الأعمال التجارية معرضة للفشل تحت وطأة منافسة عنيفة من السلاسل الأخرى التي تتمتع بأداء أفضل.

إنشاء اتحادات وأنواع أخرى من الدعم: إحدى الآليات التي أثبتت فعاليتها في إقامة صناعة تنافسية هي الاتحاد الصناعي. فالاتحادات تخلق هيكلًا للمشاركة بالمعلومات وتشجيع أفضل الممارسات والوصول إلى الأسواق (المعارض التجارية مثلًا) وحشد الدعم للتغيير السياسي وتأسيس الاتحادات وتطوير الأصناف (القطن المصري مثلًا)، إلى أشكال أخرى من التعاون. قد تتألف الاتحادات من مجموعات جزئية، كالمصدرين والمنتجين، أو قد تكون عضوية ذات قاعدة عريضة ترحب بكل من يدعم الصناعة، خاصة الموسيقين والمحاسبين والمستشارين.

توصيات بشأن صانعي السياسة

تم إعداد هذه التوصيات لخدمة الجهات التالية:

- صانعو السياسات المهتمون بدعم إقامة سلاسل مشاريع قيمة مضافة تنافسية وشركات أعمال تجارية تعمل ضمن تلك السلاسل.
- المساهمون في سلاسل مشاريع القيمة المضافة والمؤسسات المالية التي تسعى إلى التأثير على صانعي السياسات عبر تزويدهم بمعلومات موثوقة عن أداء السلسلة وعوامل النجاح والنتائج.
- مؤسسات التيسير التي تقوم بإنشاء سلاسل مشاريع القيمة المضافة أو دعم المساهمين أو إقامة أنظمة مالية ذات علاقة، كما تسعى إلى التأثير على البيئة المواتية.

وجود حاجة ماسة لبنية تحتية: تفتقر المجتمعات الزراعية غالباً إلى البنية التحتية التي تساعدها على الازدهار والمساهمة في الأمن الغذائي و/أو صادرات البلد. وهناك ثغرات في الخدمات الأساسية منها: طاقة كهربائية غير كافية لتشغيل الماكينات ومعدات التصنيع، عدم توفر مرافق التخزين لضمان جودة المنتج، طرق بدائية لا تساعد في الإسراع بتسليم المنتجات وخص معدل التلف، عدم توفر بيوت محمية تطيل مدة الموسم وتزيد المحصول، كميات المياه والتكنولوجيا اللازمة للري ولأنشطة المزرعة الأخرى غير كافية أيضاً. هذه عوائق باهظة التكاليف، وهو ما يحتم على صانعي السياسات أن يجعلوا الزراعة أولوية لحل تلك العقبات.

التشريعات الداعمة: لصانعي السياسات دور حيوي يجب أن يلعبوه في خلق بيئات مواتية. يتمثل أحد الخيارات في استحداث تشريعات تخص الشؤون المالية وتمتد من الأنظمة التي تحكم مؤسسات التمويل متناهي الصغر وصولاً إلى تلك التي تدعم إنشاء مستودعات منظمة تتيح استخدام المخزونات كضمانات. أما الخيار الثاني فيتناول تشريعات لاستصدار شهادات للمدخلات الزراعية أو تشريعات لتسجيل شركات الأعمال التجارية الزراعية أو لإعداد معايير صناعية وفتح أسواق محلية ودولية، إلى العديد من الأنظمة الأخرى التي تدعم القطاعات الزراعية الجزئية. إن فهم مساهمي سلسلة القيمة وشركات التيسير وصانعي السياسات للعوائق التنظيمية وكيفية مواجهتها، يمكن أن يؤدي إلى تغييرات هامة في التشريعات وفي البيئة المواتية.

مراعاة نظرة سلسلة القيمة إلى التنمية الزراعية: عندما تقدم الحكومة الدعم للتنمية الزراعية – كخدمات الإرشاد الزراعي مثلًا والاستثمار في الأبحاث الزراعية وإقامة سوق للبيع بالجملة – من المفيد أن ننظر إلى ذلك الدعم بمنظار سلسلة القيمة. كثيراً ما تُعزل المبادرات الحكومية حسنة

الغاية عن أرض الواقع. لكن يمكن تكثيف هذه الجهود عن طريق تشكيل ائتلافات عامة وخاصة ملائمة للتخطيط والتنفيذ كما هو مبين في الوحدة التالية.

تشكيل ائتلافات مساندة: مع تكثيف سلاسل القيمة في القطاع الزراعي برزت بدائل جديدة لتنمية الاقتصاد الزراعي. من المهم تضيق الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات في القطاعين العام والخاص وإشراك جميع الفاعلين في ذلك، بمن فيهم المزارعون وشركات الأعمال والتجار والممولون والحكومة. وفي نفس الوقت ينبغي استكمال آلية الإرشاد الزراعي الحكومي، خاصة أن الثورة الزراعية الثانية هذه بحاجة إلى مساهمة نشطة من جميع العاملين إلى جانب الحكومة. باستطاعة صانعي السياسات لعب دور فاعل في قيادة هذا التعاون.

المساهمة في تخفيف المخاطر: يمكن لمن يرغب من صانعي السياسات، في الاستثمار في التنمية الزراعية في بلادهم استخدام الأموال للمساعدة في تخفيف المخاطر التي تواجه تمويل الزراعة والصناعة الزراعية. حيث يمكنهم مثلاً استخدام أموال حكومية لدعم صناديق الضمان أو التأمين الزراعي أو حوافز بدء التشغيل. وعليه ينبغي تقييم كل واحد من هذه العناصر على ضوء الأهداف الزراعية للبلد وطبيعة الصناديق والتأثير طويل الأمد وإمكانية النجاح. إن استخدام الصناديق بهذه الطريقة قد يُحفز التمويل والاستثمار الزراعي ويشجع إنشاء سلاسل قيمة تنافسية وأسواق مالية فعالة تساندها. فاستخدام ابتكارات تشريعية، مثل كمبيالات المنتج الريفي في البرازيل، يتيح الحصول على سلفاً مالية بموجب عقود آجلة، كما يتيح تسوية النزاعات بسرعة خارج المحكمة. ويمكن اعتباره مثلاً على زيادة فرص الحصول على التمويل وتخفيف المخاطر المعنوية.

التدريب وبناء القدرات: إن فكرة وأدوات تمويل سلسلة القيمة ليست مفهومة بالشكل الصحيح. لذا يجب تشجيع الجامعات ومؤسسات التدريب المصرفية ومؤسسات التنمية لإعداد المناهج التدريبية والتعليمية اللازمة لبناء القدرات المطلوبة.

فهم محدودية أو قصور (نقاط الضعف) تمويل سلسلة القيمة: تحذيران يجب التنبيه لهما: أولاً، إن تكامل سلسلة القيمة قد لا يكون في مصلحة جميع المعنيين، إذ قد يتعرض الطرف الأضعف في بعض السلاسل إلى التهميش. فالتمويل لا يعالج الاجحاف الذي قد يكون متأسلاً في علاقات بعض سلاسل القيمة. الحكم من خلال السياسات وتطبيقها هو المطلوب. ثانياً، إن التمويل يلبي فقط الاحتياجات المالية المتصلة بالسلسلة، لذلك من الضروري السعي لتحقيق الأوضاع أو الظروف التي من شأنها تشجيع تقديم الخدمات المالية التمثيلية إلى جميع الأسر وشركات الأعمال التجارية.

الملحق

مقارنة بين أدوات التمويل الزراعي الإسلامية وتمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي

إن ترابطات سلسلة القيمة وبالتالي تمويل هذه السلسلة لها فوائد مشتركة. تعتمد الروابط القوية بين الشركاء في سلسلة القيمة على وجود شركاء يتقاسمون المخاطر والمنافع. وحيث أن التمويل الإسلامي يشترك في نفس المبدأ من حيث اقتسام المخاطر والعائدات بين المقرض والمقترض، يتناول الجزء التالي التمويل الإسلامي وأدواته وتطبيقاته ويعطي مقارنة بين تمويل سلسلة القيمة والتمويل الإسلامي للمشاريع.

أ. معنى تعريف صيغ التمويل الزراعي الإسلامية أ. معنى تعريف التمويل الإسلامي:

هناك خلافات جوهرية بين البنوك التقليدية (الربوية) والبنوك الإسلامية في مجالات التمويل. فبينما يستند التمويل في المصارف التقليدية إلى أداة تكاد تكون وحيدة، وهي القرض بالفائدة (الربا)، يحرم الإسلام الربا ويحظر استخدام القرض كأداة من أدوات الاستثمار أو التمويل الذي يتوخى الربح المادي. القرض في الشريعة هو استثمار اجتماعي تعاوني واحتساب للأجر. ففي حين أن القرض حين يستخدم للاستثمار المالي (الربا) يكون أداة استثمار غير منصفة، لأنه يؤمن جانب المقرض على حساب مصلحة المقرض الذي يتعرض وحده للمخاطر المحتملة. والعدالة تقتضي بأن يخضع أطراف العقد الواحد لظروف تعاقدية متساوية أو متقاربة. ينظر الإسلام إلى القرض الربوي على أنه أداة تكديس للثروة في يد فئة قليلة هم المعرضون. والعدالة تقتضي أن تعمل سياسات الاستثمار على توزيع الثروة بدرجة من العدالة بين أفراد المجتمع. وهنا لا بد من الإشارة إلى القاعدة الرئيسية في الإقراض وهي قاعدة الغنم بالغرم.

قاعدة الغنم بالغرم: عندما حرم الإسلام الربا، يسر للعباد أدوات استثمارية تحقق مصلحتهم المشروعة في الكسب والاستثمار وتجنبهم عيوب القرض الربوي. يقوم التمويل في الإسلام على قاعدة عامة تعرف بقاعدة: «الغنم بالغرم» والغنم يقصد به الربح والغرم يعني الخسارة. وهذا يعني أنه لا يجوز لأحد استثمار ماله إلى حد يحقق له (الغنم) دون أن يعرضه ذلك الاستثمار لاحتمال (الغرم). بمعنى آخر إن صيغة الاستثمار الإسلامي – بخلاف صيغة الاستثمار الربوي- لا تحمي بحد ذاتها أيًا من الطرفين المتعاملين بها من التعرض للمخاطر، بل تساوي بينهما أو تقارب في فرص التعرض لخطر التعامل المتعاقد عليه بينهما. لكن ذلك لا يمنع السعي من جانب كل فريق لدرء خطر التعاقد أو تخفيف فرص حصوله، وذلك عن طريق جمع المعلومات الكافية والصحيحة واستخدام الخبرة والتحليل السليم والقراءة الصحيحة للمعلومات. وعليه فإن صيغ الاستثمار الإسلامي تكون أكثر شرعية في التطبيق كلما اقتربت من أحكام ومعاني هذه القاعدة (الغنم بالغرم).

ب. صيغ (أدوات) التمويل الزراعي:

فيما يلي شرح موجز لصيغ التمويل الرئيسية المستخدمة في مجالات الزراعة:

بيع المرابحة

تعريفها: هي "البيع بنفس رأس مال السلعة مع زيادة ربح معلوم". مع الإشارة إلى أن بيع المرابحة يتعلق بالسلعة المملوكة للبائع (البنك) وقت التفاوض على بيعها والتعاقد عليها، ومن أشكالها ما يلي:

بيع المرابحة المؤجل:

هو البيع الذي يشترط فيه المشتري (المزارع) استلام السلعة (مستلزمات الإنتاج الزراعي مثلاً) من البائع فوراً وتسديد ثمنها في المستقبل. وتنتقل بموجب البيع المؤجل ملكية السلعة إلى المشتري (المزارع) للتصرف فيها كما يشاء، علماً أنه يمكن تسديد الثمن المؤجل بطريقة الدفع مرة واحدة في نهاية المدة أو ما يسمى بالبيع المطلق، أو أن يتم السداد على أقساط، أو ما يسمى بالقسط.

بيع المرابحة للأمر بالشراء

هو البيع الذي يتفاوض بشأنه شخصان أو أكثر ثم يتفان على تنفيذ هذا التفاوض الذي يطلب بمقتضاه (الأمر/المزارع) من (المأمور/البنك) شراء سلعة، ثم يعده بشرائها منه وتربحه فيها. ومضمونه:

(أ) أن يطلب أحد المتعاملين (الأمر بالشراء/المزارع) من الفريق الآخر (المأمور/البنك) شراء سلعة (مستلزمات الإنتاج). يتعهد (الأمر/المزارع) أنه عندما يشتريها (المأمور/البنك) من المصانع أو المستوردين مثلاً فسوف يقوم (الأمر/المزارع) بشرائها منه وتربحه فيها.

(ب) يترتب على (المأمور/البنك) .. في حال قبول هذا الطلب – العمل على شراء السلعة بنفسه بموجب عقد بيع صحيح بينه وبين مالك السلعة.

(ج) يترتب على (المأمور/البنك) – بعد تملكه للسلعة – عرضها مجدداً على (الأمر/المزارع) وفقاً للشروط المتفق عليها.

(د) عند عرض السلعة على (الأمر/المزارع) يكون له الخيار في أن يشتريها أو يعدل عن شرائها.

(هـ) وإذا عدل عن شرائها، تستقر السلعة في ملكية (المأمور/البنك)، وله عندئذ حق التصرف فيها.

وحيث أن القطاع المصرفي لا يستطيع توفير كل السلع أو تلبية جميع الاحتياجات الزراعية، إلا أنه بإمكانه تمويل السلع التي لا يملكها من خلال أسلوب المرابحة للأمر بالشراء. يمكن بواسطة هذه الصيغة وبناءً على طلب المزارع شراء ما يحتاجه المزارع شرط توافر النية لبيعه إلى هذا المزارع مستقبلاً بطريقة المرابحة للأمر بالشراء.

الفارق الأساسي بين بيع المرابحة وبيع المرابحة للأمر بالشراء هو أن السلعة في الحالة الأولى، تكون مملوكة للبايع عند التفاوض والتعاقد. أما في الحالة الثانية فلا تكون السلعة مملوكة (للمأمور/ البنك) وقت التفاوض على شروط التعاقد .. ولكن لا يتم عقد البيع إلا بعد أن يحصل عليها (الأمر/ المزارع) ويتملكها.

وبذلك تستطيع مؤسسات التمويل تمكين المزارع من الحصول على احتياجاته من هذه السلع بموجب الأدوات التمويلية، سواء كانت مؤسسة التمويل تمتلك السلعة المطلوب شرائها أو توفرت لدى بائعين آخرين.

بيع السلم التعاقد المسبق (advance contracting)

تعريفه: بيع السلم يسرّع بموجبه الثمن ويتأخر استلام السلعة لأجل معلوم. وهو حسب هذا التعريف عكس البيع بثمن مؤجل. والسلم في أصله من أدوات التمويل الزراعي.

ومضمونه أن يتقدم المزارع الذي يريد تمويل موسمه الزراعي إلى البنك المعني للحصول على التمويل اللازم عن طريق بيع كمية من المحصول الذي يريد زراعته أو حتى من عند غيره من المزارعين ويستلم ثمنه في الحال من البنك، على أن يسلم المحصول في وقت الحصاد من مزرعته أو يشتريه من السوق. وفي حالات التضخم التي تتفاوت فيها الأسعار بدرجة كبيرة بين يوم التعاقد ويوم تسلم المحصول، أو في حالات الكساد، تنشأ خلافات كثيرة تتم تسويتها بإدخال ما يعرف ببند إزالة الغبن في بيع السلم، أي برفع السعر ليصبح منصفاً. تسهل صيغة بيع السلم للمزارع الحصول على إيرادات نقدية تمكنه من الإنفاق بحرية أكبر على أنشطة الزراعة المختلفة وعلى احتياجاته الشخصية.

المشاركة (partnership)

هي عقد بين شخصين أو أكثر على أن يكون الأصل – أي رأس المال – والربح مشتركاً بينهم. تعتبر المشاركة من أكثر الصيغ الإسلامية التي تتحقق من خلالها أحكام ومعاني قاعدة الغنم بالغرم على أكمل وجه. إذ أنها تجعل الجهة الممولة شريكاً في المشروع موضوع التمويل .. فيكون مصيرها كمصير العميل – أو الشريك الآخر – فهما إما يربحان معاً أو يخسران معاً. وهناك عدة أنواع من المشاركة:

المشاركة الكاملة أو المطلقة:

يدخل البنك الممول مع العميل (المزارع) في ملكية الأرض وما يتصل بها من أصول وفي رأس مالها التشغيلي وفي إدارة هذه المشاريع بنسب يتفقان عليها، وتحدد على ضوءها الحقوق والالتزامات. وهذه المشاركة قابلة للإستمرار إلا إذا اتفق الطرفان على حلها.

المشاركة في رأس المال التشغيلي (المحدودة):

لا يرغب المزارعون غالباً في مشاركة البنوك لهم في أصولهم الزراعية، لكنهم يحتاجون إلى تمويل رأس المال التشغيلي (من مدخلات الإنتاج وأجور العمال). في هذه الحالة لا تتم المشاركة المطلقة في المشروع وتتحصر في رأس المال التشغيلي. حيث تتركز احتياجات التمويل هنا على رأس المال التشغيلي ويساهم فيها كل من الطرفين (البنك والمزارع) بالنسب التي يتفقان عليها.

تقوم المشاركة على تأجير المزرعة طوال مدة المشاركة بقيمة إيجارية معلومة. وتحصل من عائد المشروع جميع المصاريف بما فيها قيمة إيجار المزرعة، ويوزع ما تبقى بين الطرفين وفق نسبة مساهمتها في رأس المال التشغيلي، وهذا النوع من المشاركة يكون مؤقتاً لموسم أو أكثر.

المشاركة المتناقصة:

قد يدخل البنك في عقد المشاركة المطلقة مع المزارعين بغرض تمويلهم، ولكن بشكل يمكنهم من شراء حصة البنك تدريجياً حتى يستعيدوا كامل ملكية المشروع.

المضاربة (speculation)

وهي نوع من أنواع المشاركة يتصافر فيها رأس المال مع العمل والخبرة، حيث يقوم أحد الشركاء (البنك) بدفع رأس المال ويقوم الآخر (المزارع) بتنمية واستثمار هذا المال، على أن يقتسما الأرباح وفق النسبة التي يتفقان عليها، ويشترط فيها:

(1) أن يكون رأس المال المدفوع للمزارع معلوماً وأن لا يكون ديناً في ذمته.

(2) أن يقوم المزارع باستثماره وأن يبذل أقصى جهده لتحقيق هدف المضاربة.

تكون المضاربة إما مطلقة أو مقيدة. فالمطلقة هي التي يفوض فيها (البنك) المزارع استثمار المال بحسب خبرته من دون أن يقيد بمكان أو سلعة. أما المضاربة المقيدة فهي التي يقيد فيها (البنك) المزارع باستثمار المال في مكان محدد أو في سلعة محددة.

يوزع ناتج عملية المضاربة (الربح) بين الطرفين حسب ما تم بينهما من اتفاق، على أن يستعيد البنك كامل رأس ماله. وإذا وقعت الخسارة فإنها تقع في رأس المال، أي يتحملها البنك وحده. في المقابل تكون خسارة المزارع في فقدان جهده أو جزء من جهده الذي تم استثماره، ويستعيد البنك ما تبقى من رأسماله بعد خصم الخسائر التي أصابت هذا المال.

ii. صيغ التمويل الزراعي الإسلامي وتمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة الزراعية

يمكن أن تستعمل صيغ التمويل الإسلامي كأسلوب تمويلي في سلاسل القيمة أيضاً. فالأسلوب الإقراض المعمول به في كلتا الطريقتين التقليدية والإسلامية هو التعاقد بين مقرض ومقترض، أي بين البنك والمزارع أو مورد المدخلات أو شركة التسويق أو المصنع أو غيره، بحيث يحصل الأخير على التمويل سواء أكان فرداً أو مجموعة. يمكن للبنك تقديم قرض جماعي لجمعية أو اتحاد المزارعين ثم إعادة إقرضه للأعضاء وفق إحدى الصيغ الإسلامية المناسبة لهذه المجموعات. كما يمكن أن يتم التسديد بشكل جماعي من قبل الجمعية أو الاتحاد أو أي مؤسسة تسويق.

كما يمكن أن تأتي صيغ تمويل مشاريع سلسلة القيمة وفق صيغ التمويل الإسلامي ما دامت تلتزم بمبدأ الغنم بالغرم، أي أن يتم توزيع المخاطر على الطرفين بالتساوي (البنك والمقترض). على سبيل المثال، إذا توفرت مجموعة من المنتجين الصغار الذين ينتجون سلعة معينة بقصد توريدها إلى جهة محددة، كالمطاحن أو محلات السوبرماركت أو مؤسسات تسويق رسمية أو غير رسمية أو إلى جهة تنوب عنها وتقوم بدورها بتسليمها إليها، أي تكون على شكل سلسلة القيمة، فإن التمويل الإسلامي يكون معنياً بالطريقة التي يصل فيها القرض إلى هؤلاء المنتجين، أي أن

تتبع الصيغة الإسلامية التي تناسب المقترض ويقبل بها البنك وأسلوب احتساب عائدات البنك المنتظرة. في هذه الحالة يتم تطبيق قواعد الصيغة التي لا تتبغى تحقيق فوائد ربوية (محددة) على هؤلاء المنتجين الأفراد.

على سبيل المثال، يمكن في التمويل الإسلامي تزويد المزارعين بمدخلات الإنتاج كما هو في تمويل المنتج لسلسلة القيمة التقليدي ولكن وفق أسلوبين: المراجعة، أي يتم تحديد ربح البنك مسبقاً ثم يضاف هذا الربح الذي حدده البنك إلى قيمة مدخلات الإنتاج المبيعة ويسدان معاً حسب الأسلوب الذي يتم الاتفاق بموجبه على التسديد، إما دفعة واحدة بعد فترة زمنية محددة أو على أقساط. يكون التسديد عادة دفعة واحدة بعد فترة زمنية محددة للفروض الموسمية، أو على أقساط للفروض الاستثمارية، شرط أن يمتلك البنك السلعة، أي أن تكون في حوزته. أما إذا لم يكن البنك يمتلك هذه السلعة، كالبيذارات أو الجرارات وغيرها، تتبع الصيغة الأخرى وهي المراجعة للامر بالشراء، بحيث يقوم البنك بشرائها من الموردين ثم يبيعها للمزارع مع إضافة ربح محدد يضعه البنك ويوافق عليه المقترض، على أن يتم تقسيط القرض وفق نوع القرض ورغبة المقترض أيضاً.

أما في حالة القروض التشغيلية لإنتاج المحاصيل والمشار إليه في تمويل سلسلة مشاريع القيمة في قطاع الزراعة التعاقدية، يكون الإقراض وفق الصيغ الإسلامية الأكثر ملاءمة، وهي صيغة بيع السلم، أي قبض المال بشكل فوري لإنتاج كمية محددة من المحصول مقابل تسليم نفس الكمية من نفس المحصول للبنك أو من ينوب عنه عند الحصاد، على أن يتم تحديد سعر المحصول مقدماً. يشبه هذا الزراعة التعاقدية التقليدية، حيث يقبض المزارع فوراً ثمن كمية من محصول محدد النوع وفق سعر محدد بهدف زراعته على أن تسلم نفس الكمية من هذا المحصول مستقبلاً إلى البنك بعد إنتاجه. يكون السعر المحدد وفق الزراعة التعاقدية التقليدية ملزماً للمزارع، مما يفقده المنفعة الإضافية المحتملة إذا ما ارتفعت أسعار المنتج في السوق عند التسليم. إلا أن الصيغة الإسلامية تسمح بإعادة النظر في السعر إذا ما ارتفعت الأسعار بصورة كبيرة لإزالة ما يُسمى بالغبن الذي يتعرض له المقترض، كما هو معمول به في السودان، وهذا بدوره يخفف من البيع الجانبي الذي غالباً ما يرافق التمويل التعاقدية التقليدي.

وقد يصل القرض إلى المزارع بصيغة ثالثة هي المشاركة، أي أن يدخل البنك شريكاً مع المزارع في قيمة الاستثمارات بما فيها قيمة المزرعة والتكاليف التشغيلية والإدارية. ويتم الاتفاق على توزيع الأرباح أو الخسائر وفق حجم مشاركة كل منهما في هذه الاستثمارات بعد خصم التكاليف، وهذه الصيغة تشبه تمويل المشاريع المشتركة في سلسلة القيمة التقليدي. إذ يسمح للمقترض وفق هذه الصيغة بشراء حصة البنك تدريجياً بحيث يصبح كامل المشروع ملكاً له أو ما يسمى بالمشاركة المتناقصة. والصيغة الأخيرة تشبه إلى حد بعيد الإيجار التمويلي في تمويل سلسلة القيمة التقليدي مع فارق في طريقة التمويل واقتسام الأرباح.

أما الصيغة الرابعة، فهي المضاربة حيث يشارك البنك برأس المال ويشارك المقترض بمجهوده الإداري والفني، ويتم الاتفاق على حصة كل منهما في الأرباح. وفي حال تعرض المشروع لخسائر، فإن البنك يتحملها بالكامل من رأس ماله المدفوع، أما المزارع فيفقد الفرصة البديلة لمجهوده فقط. تشبه هذه الصيغة تمويل المشاريع المشتركة لسلسلة القيمة التقليدي، ولكنها تختلف عنها بحيث لا يعتبر تمويل البنك قرصاً في ذمته، وبالتالي لا يتحمل أية خسارة نقدية.

يكن الاختلاف بين التمويل التقليدي للسلسلة والتمويل الإسلامي في أن الأخير يؤكد على توزيع المخاطر بالتساوي بين المقرض والمقترض، وبالتالي يتم اقتسام الأرباح والخسائر وفق المبادئ التي سبقت الإشارة إليها في كل صيغة من الصيغ المذكورة. أما فيما عدا ذلك، فإن صيغ التمويل الإسلامي الأربع لا تتعارض مع تمويل سلاسل القيمة التقليدي، بل قد تكون جزءاً منها أو تحل محلها، إذ من خلال هذه السلاسل والصيغ الإسلامية يمكن التعامل مع الأفراد أو جمعيات المزارعين أو اتحاداتهم أو الموردين أو المسوقين أو المصنعين بصورة جماعية.

وحيث أنه من منافع التمويل التقليدي لسلسلة القيمة هو التقليل من المخاطر التي يتحملها البنك نتيجة الإقراض من دون ضمانات غير منقولة أحياناً والتقليل من تكاليف معاملات الإقراض وتحسين مستوى التسديد، فإن هذا لا يتعارض مع صيغ التمويل الإسلامي، لأنها تقدم تحسينات قد تكون أفضل في نظرها لتوزيع عادل للمخاطر بين البنك والمقترض. هذا بالإضافة إلى تقليل تكاليف معاملات الإقراض وتسليم المحصول في الوقت المحدد ووفق السعر المتفق عليه على أساس مبدأ المنافع المتبادلة أو إزالة الغبن المشار إليه سابقاً.

والتمويل وفق الصيغ الإسلامية لا يتعارض أيضاً مع توريد المحصول الذي يمكن أن يتم بشكل جماعي من خلال شركة تسويق تقوم بتجميعه في مخازنها أو تسليمه إلى المصانع أو محلات السوبرماركت أو المطاحن، التي بدورها تقوم بالتسديد الجماعي للبنك. وهنا يمكن أيضاً إصدار **إيصالات مخازن للمتعاملين** وفق الصيغ الإسلامية واستعمال هذه الإيصالات كضمان للقروض، كما هو الحال في التمويل التقليدي للسلاسل.

وحيث أن صيغ التمويل الإسلامي لا تسعى إلى تحديد نسبة فائدة على القرض مقدماً، يتحدد الربح إما بالتوافق بين البنك والمقترض مقدماً حسب بعض الصيغ الإسلامية المتبعة أو في ضوء الأرباح التي يحققها المشروع الممول مستقبلاً حسب صيغ إسلامية أخرى. (وهنا لا بد من التأكيد على أن التأخير في السداد في الوقت المحدد في حالة الصيغ الإسلامية لا تنطوي عليه أية فوائد إضافية باعتبارها لا تؤمن بمبدأ الفائدة)، لذا فإن هذا يُسهل كثيراً استرداد كامل القرض من دون حسابات إضافية للفوائد عن أيام التأخير. وهذا بدوره يقلل من تكاليف المعاملات التي يتحملها المقرض والبنك، ويشجع المقرض على التسديد لأنه لا يحمله فوائد إضافية في حال وجود أسباب مقبولة للتأخر في التسديد. كما توفر الصيغ الإسلامية فرصة إيداع التوفيرات الزائدة في حسابات المقرضين كما هو الحال في التمويل التقليدي عبر السلاسل.

بناءً على الوصف المذكور أعلاه، يمكن الاستنتاج أن صيغ التمويل الإسلامي قد تصلح كأساليب تمويل لسلسلة القيمة. فيما يلي مقارنة ما بين تمويل سلسلة القيمة وصيغ التمويل الإسلامي وخالصة عامة للموضوع:

1. تصلح صيغ التمويل الإسلامي، شأنها شأن صيغ التمويل التقليدية، لتكون جزءاً من سلسلة مشاريع القيمة المضافة، لأنها متعددة الأنواع حيث يمكن اختيار ما يتناسب مع مختلف أنواع السلاسل ورغبات المشاركين.
2. لا تتعارض مع مبدأ تحقيق الربح الذي يحصل عليه البنك إذا انخرط في أية سلسلة لمشاريع القيمة المضافة وفق الطريقة الإسلامية.

3. يمكن أن يعزز الإفراض بالصيغ الإسلامية أجزاء السلسلة خاصة أنها تشجع على التسديد بوجود مبدأ إزالة الغبن في صيغة بيع السلم المبينة أعلاه.
4. صيغ التمويل الإسلامي قابلة للتطبيق في حالة السلاسل التي تتطلب التعامل مع مجموعات المزارعين من دون ضمانات والتسديد بواسطة وكلاء أو مؤسسات تسويق خاصة أو عامة. كما أنها لا تعيق العمل المؤسسي لتعزيز السلسلة من حيث تقديم خدمات اجتماعية أو لوجستية أو بناء القدرات أو الإرشاد أو غيرها.
5. تشجع صيغ التمويل الإسلامي إقبال المزارعين على الإنخراط في سلاسل القيمة، لأنها بالإضافة إلى منافعها المذكورة ، لا تتناقض مع معتقداتهم الدينية.
6. يتبع التمويل الإسلامي، شأنه شأن تمويل سلسلة مشاريع القيمة المضافة، المقاربة المتكاملة أو الشاملة التي تنطوي على المشاركة والمنافع المشتركة بين جميع الشركاء.

المراجع

Please refer to the above list of conferences to view the presentations cited in the following references.

- Actis (2007) 'Africa agribusiness fund', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Agrawal, S. (2007) 'Weather risk: technical assistance for rural development', presentation at the Asia International Conference.
- Alcantara, D. (2006) 'Banco do Brasil: financial institutions and agricultural value chains', presentation at the Latin American Conference.
- Ananthakrishnan, P.V. (2007) 'Structured finance through collateral management', presentation at the Asia International Conference.
- Balakrishnan, R. (2007) 'Poor reach, poor repayment: problems with agricultural finance in India and NABARD's plans to tackle them', presentation at the Asia International Conference.
- Boily, Y. and Julien, P. (2007) 'Roles of the SACCOS network in value chain finance', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Campaigne, J. (2007) 'Financing the agricultural value supply chain', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Campion, A. (2006) 'Agricultural value chain finance in Peru', presentation at the Latin American Conference.
- Campion, A. (2007) 'Technical assistance, risk mitigation and access to financial services: Agromantaro', in R. Quirós (ed.) Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance, pp. 124–128, FAO and Academia de Centroamérica, San José, [online] www.ruralfinance.org/id/54079 [accessed 24 September 2009]
- Cavalini, J. (2007) 'Hortifruiti', in R. Quirós (ed.) Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance, pp. 69–73, FAO and Academia de Centroamérica, San José, available from: www.ruralfinance.org/id/54079 [accessed 24 September 2009]
- Chávez, R. (2006) 'Esquema Parafinanciero – UNIPRO', presentation at the Latin American Conference.
- Cherogony, M. (2007) 'IFAD's experience in value chain financing in east and southern Africa', presentation at the Latin American Conference.
- Choudhary, A. K. (2007) 'Field warehousing and the role of a collateral management agency', presentation at the Asia International Conference.
- Consultative Group for Assistance to the Poorest (CGAP) (2009) *Poor People Using Mobile Financial Services: Observations on Customer Usage and Impact from M-Pesa*, CGAP Brief, August 2009, World Bank, Washington D.C.
- Coop, D. (2008) *Striving Toward a Competitive Industry: The Importance of Dynamic Value Chain Facilitation*, USAID MicroReport #140, USAID, Washington D.C.
- Corrales, L. (2006) 'BN desarrollo: promoviendo las cadenas agrícolas de valor', presentation at the Latin American Conference.

- Da Silva, C. (2007) 'Improving small farmers' access to finance: the pros and cons of contract farming', presentation at the Asia International Conference.
- Da Silva, C.A., Baker, D., Shepherd, A.W., Miranda-da-Cruz, S. and Jeanne, C. (eds) (2009) *Agro-industries for development*, FAO, UNIDO, IFAD and CABI.
- Das, P.K. and Baria, B.G. (2005) *Increasing the Flow of Credit to Agriculture by the Commercial Banks in India – The Task Ahead*, IBA Bulletin, October 2005: 18–24.
- Díaz, R. (2008) *Fortalecimiento operativo del MAG para responder a las demandas de las agrocadenas estratégicas regionales y nacionales*, Centro Internacional de Política Económica, universidad Nacional, (unpublished).
- Digal, L. (2009) *Southeast Asia Regional Conference On Agricultural Value Chain Financing Conference Proceedings*, Kuala Lumpur, Malaysia, 12–14 December, 2007, Asian Productivity Organization (APO), National Productivity Council and FAO, Rome. [online] www.ruralfinance.org/id/68010 [accessed 25 September 2009]
- E-Choupal (2008) 'Improving competitiveness and development impact', presentation at the Global Agro-Industries Forum.
- FAO Bulletin (1992) *Food and Agriculture Organization of the United Nations Bulletin*, FAO, Rome, Italy.
- Farm Concern International (2008) www.familyconcern.net [accessed 2 October 2009]
- Food and Agriculture Organization (FAO) (2009) *FAO of the United Nations unpublished project document project: GCP/NER/041/BEL*
- Fries, B. (2007) 'The value chain framework, rural finance, and lessons for TA providers and donors', presentation at the Asia International Conference.
- Fries, R. and Akin, B. (2004) *Value Chains and Their Significance for Addressing the Rural Finance Challenge*, USAID MicroReport # 20, USAID, Washington, D.C.
- Gallardo, J.S. (1997) *World Bank Report*, Washington D.C.
- Gálvez, E. (2006a) 'Financiamiento del comercio agrícola en América Latina', presentation at the Latin American Conference.
- Gálvez, E. (2006b) 'Financiación de la comercialización agrícola en América Latina', Documento ocasional del servicio de gestión, comercialización y finanzas agrícolas 10, FAO, Rome.
- Ghore, Y. (2007) *Agri-Revolution Conference: Financing the Agricultural Value Chain, Conference Summary Report*, Mumbai, India.
- Gonzalez-Vega, C. (2006) 'Modern value chains: toward the creation and strengthening of creditworthiness', in Quirós, R. (ed.) (2007) *Agricultural value chain finance*, FAO and Academia de Centroamérica, pp. 45–63, San José, available from: www.ruralfinance.org/id/54079 [accessed 4 October 2009]
- Harper, M. (ed.) (2008) *Inclusive Value Chains in India: Linking the Smallest Farmers to Producers*, World Scientific Publishing, Singapore.
- Hegbe, B. (2007) 'End to end financing in the agriculture and livestock sector', presentation at the Asia International Conference.
- International Finance Corporation (IFC) (2009) *Global Trade Finance Program* www.ifc.org/GTFP [last accessed 1 July, 2009]

- Johnston, C. and Meyer, R. (2008) 'Value chain governance and access to finance: maize, sugar cane and sunflower oil in Uganda', *Enterprise Development and Microfinance* 19(4): 281, Practical Action Publishing, Rugby.
- Jones, L.M. (ed.) (2009) *Value Chains and Development: Emerging Theory and Practice*, Practical Action Publishing, Rugby.
- Kimathi, M., Nandazi, N.M., Miller, C. and Kipsang, D.N.K. (2007) *Africa Value Chain Financing*, 3rd AFRACA Agribanks Synthesis report, AFRACA and FAO, Nairobi, Kenya.
- Klapper, L. (2005) The Role of 'Reverse Factoring' in Supplier Financing of Small and Medium Sized Enterprises, World Bank, Washington D.C.
- Kloppinger-Todd, R. (2007), 'Leasing as credit alternative', presentation at the Asia International Conference.
- Law, J. and Smullen, J. (eds) (2008) *Dictionary of Finance and Banking*, Oxford University Press, Oxford.
- Lazaro, P. (2007) 'Sustainable logistics development program', in Digal, L. (ed.) (2009) *Southeast Asia Regional Conference on Agricultural Value Chain Financing Conference Proceedings*, Asian Productivity Organization, National Productivity Council and FAO, Rome, available from: www.ruralfinance.org/id/68010 [accessed 4 October 2009]
- Mangabat, M. (2007) 'The role of financial institutions in value chains', presentation at the Southeast Asian Conference.
- Marangu, K. (2007) 'Kenya BDS program, experience in value chain facilitation', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Martinez, E. (2006) 'Banorte Banca agropecuaria', presentation at the Latin America Conference.
- Medlicott, A. (2006) 'Modern value chains: toward the creation and strengthening of creditworthiness', in R. Quirós (ed.) (2007) *Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance*, pp. 119–121, FAO and Academia de Centroamérica, San José, available from: www.ruralfinance.org/id/54079 [accessed 24 September 2009]
- Melosevic, C. (2006) 'Models of value chain finance', in R. Quirós (ed.) *Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance*, pp. 74–76, FAO and Academia de Centroamérica, San José, available from: www.ruralfinance.org/id/54079 [accessed 24 September 2009]
- Miehlbradt, A. and Jones, L. (2007) *A market research toolkit for value chain initiatives, information for action: A toolkit series for market development practitioners*, MEDA publications.
- Miller, C. (2007a) 'Financing along the supply chain: setting the stage', presentation at the Asia International Conference.
- Miller, C. (2007b) 'Value chain financing models – building collateral and improving credit worthiness', paper and presentation at the Southeast Asian Conference, paper in Digal, L. (ed.) (2009) *Southeast Asia Regional Conference on Agricultural Value Chain Financing Conference Proceedings*, Asian Productivity Organization, National Productivity Council and FAO, Rome, available from: www.ruralfinance.org/id/68010 [accessed 4 October 2009]

- Miller, C. (2008a) 'A bakers's dozen lessons of value chain financing in agriculture', *Enterprise Development and Microfinance* 19(4), Practical Action Publishing, Rugby.
- Miller, C. (2008b) 'Finance using linkages and value chains', NENARACA Seminar on Rural Finance – Expanding the Frontier, Sana'a, Yemen, May 5–8, 2008, referencing O. Imady, and D.H. Dieter Seibel, *Principles and Products of Islamic Finance*, University of Cologne, Development Research Center (unpublished).
- Miller, C. and da Silva, C. (2007) 'Value chain financing in agriculture', *Enterprise Development and Microfinance* 13(2/3), Practical Action Publishing, Rugby.
- Minae, S. and Khisa, G. (2007) 'Farmer field schools', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Ministry of Agriculture, Government of India (2009) <http://agricoop.nic.in/> [accessed 1 September, 2009]
- Mrema, H. (2007) 'Mainstreaming smallholder farmers into the world economy, using farmer ownership model', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Muiruri, E. (2007) 'Strategic partnership for finance', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Mwangi, K. (2007) 'Value chain financing models and vision for value chain financing in Africa', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Myint, K. (2007) 'Value chain finance', presentation at Asia International Conference.
- Nair, A. (2007) 'Financing agriculture: risks and risk management strategies', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Natarajan, R. (2007) 'SNX, an electronic spot exchange for fruits and vegetables', presentation at Asia International Conference.
- National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD) (2009) 2008–09 Annual Report [online] www.nabard.org/financialreports.asp [accessed 29 September 2009]
- Nyoro, J. (2007) 'Financing agriculture: Historical perspective', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Odo, G. (2007) 'Effective ways to reach smallholders', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Park, W.S. (2007) 'Agriculture finance and marketing systems in Korea', presentation at the Asia International Conference.
- Prasittipayong, P. (2007) 'The case of value chain financing in the shrimp industry in Thailand', in Digal, L. (2009) *Southeast Asia Regional Conference On Agricultural Value Chain Financing Conference Proceedings*, Kuala Lumpur, Malaysia, 12–14 December, 2007, Asian Productivity Organization (APO), National Productivity Council and FAO, Rome, available from: www.ruralfinance.org/id/68010 [accessed 25 September 2009]
- Quirós, R. (ed.) (2007) *Agricultural value chain finance*, FAO and Academia de Centroamérica, San José.

- Ramana, N.V. (2007a) 'Lessons from the field', presentation at the Asia International Conference.
- Ramana, N. (2007b) 'Financial services to poor farmers: a proper mix of instruments, risks and rewards', presentation at the Asia International Conference.
- Romero, R. (2006) 'Chestnut Hill Farms', presentation at the Latin American Conference.
- Rutten, L., Choudhary, A. and Sinha, A. (2007) 'Building a new agriculture trade, finance and risk management system', presentation at the Asia International Conference.
- Salenque, A. (2007) 'An effective way to integrate small-scale farmers in the value chain: the experience of BRAC', in Digal (2009) Southeast Asia Regional Conference On Agricultural Value Chain Financing Conference Proceedings, Asia, Asian Productivity Organization, National Productivity Council and FAO, Rome, available from: www.ruralfinance.org/id/68010 [accessed 4 October 2009]
- Shepherd, A.W. (2004) 'Financing agricultural marketing, the Asian experience', Agricultural management, marketing and finance occasional paper No.2, FAO, Rome.
- Shwedel, K. (2007) 'Value chain financing: a strategy for an orderly, competitive, integrated market', available from: www.ruralfinance.org/id/54079 [accessed 24 September 2009]
- Soumah, A. (2007) 'Addressing risks through commodity management', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Subjally, F. (2009) 'Responses to the trade credit crisis from global trade banks', Standard Charters bank presentation in Trade Finance in the Context of the Global Financial Crisis Course, 1–5 June, 2009, World Bank Institute, Washington D.C.
- Thomas, C.T. (2007) 'Turning warehouses into credit support entities, vision, obstacles and the way forward', presentation at the Asia International Conference.
- Tiffen, P. (2006) 'Challenges of sustainable trade and finance', in R. Quirós (ed.) (2007) Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance, p. 39, FAO and Academia de Centroamérica, San José, available from: www.ruralfinance.org/id/54079 [accessed 24 September 2009]
- Torrebiarte, P. (2006) 'Asistencia técnica, mitigación de riesgo y acceso a servicios financieros', presentation at the Latin American Conference.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) Secretariat (2002) 'Farmers and farmers associations in developing countries and their use of modern financial instruments', study prepared by the UNCTAD Secretariat, January 2002.
- Vorley, B., Lundy, M. and MacGregor, J. (2008) 'Business models that are inclusive of small farmers', in C. da Silva, D. Baker, A. Shepherd, C. Jenane, and S. Miranda-da-Cruz (eds) (2009) Agro-industries for development, FAO, UNIDO, IFAD and CABI.

- Wairo, F. (2007) 'FPEAK: Kenya-GAP, addressing quality and safety standards of Kenyan production', presentation at the AFRACA Agribanks Forum.
- Wenner, M. (2006) 'Lecciones aprendidas en el fi nanciamiento de las cadenas agrícolas de valor: El caso del BID', presentation at the Latin American Conference.
- Winn, M., Miller, C. and Gegenbauer, I. (2009) 'The use of structured fi nance instruments in agriculture in ECA countries', AGSF Working Document No. 26, FAO, Rome.
- World Bank (2005) Rural Finance Innovation Report, The World Bank, Washington D.C.
- World Bank (2008) World Development Report 2008: Agriculture for Development, The World Bank, Washington D.C.
- World Bank (2009) Doing Business 2009, Washington D.C., [online] www.doingbusiness.org [accessed 24 September 2009]
- Wortelboer, H. (2007) 'Rabobank: agri-revolution', presentation at the Asia International Conference.
- Zamora, E. (2006) 'Modelo LAFISE: Desarrollo de Alianzas y Financiamiento de la Cadena Productiva y Comercialización', presentation at the Latin American Conference.

تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي

تبقى الزراعة وسيلة هامة للحد من الفقر. إلا أن النقص في التمويل قد يعيق التنمية الزراعية، مع العلم أن القطاع يتجه نحو التحول إلى نظام عالمي يشترط الجودة العالية في منتجاته والتنافسية. لقد تم تنظيم الزراعة بحيث أصبحت سلاسل مشاريع قيمة تستبعد غالباً صغار الملاك. يوفر تمويل سلسلة القيمة الزراعية فرصة لتوسيع مجال التمويل الزراعي وخفض تكاليفه ومخاطره، كما يمكن أن يساعد في توسيع السلاسل عبر تزويد صغار الملاك بالوسائل التي تمكنهم من استغلال فرص قيمة متوفرة في السوق.

يلقي موضوع تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي نظرة شاملة على النماذج والأدوات والمقاربات التي يستخدمها رواد الصناعة في جميع البلدان النامية والتي يرد وصفها وتحليلها وشرحها في أمثلة عديدة ضمن هذا الكتاب. وهي تبين طريقة عمل تلك السلاسل والدروس المستفادة والتطبيقات تمهيداً لاستنتاجها. يبيّن الكتاب على خبرات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، في مجالي التنمية الزراعية والتمويل، ويورد أربعين مثالاً وخمس دراسات شاملة تُغني المعرفة.

هذا كتاب لا يستغني عن قراءته كبار أصحاب الأعمال التجارية الزراعية والفنيون الزراعيون والمصرفيون ورؤساء التعاونيات العاملون في المجال الزراعي، إضافة إلى المؤسسات غير الحكومية والممارسون في مجال تطوير التمويل متناهي الصغر والباحثون وصُنّاع السياسات.

كالفن ميلر (Calvin Miller): مسؤل في مجال الأعمال التجارية الزراعية والتمويل في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لديه خبرة عملية واسعة في الزراعة والتمويل وفي تنمية سلاسل مشاريع القيمة المضافة، وكذلك في تنمية الأعمال التجارية الزراعية. وهو مؤسس صندوق الاستثمار الصغير (MicroVest Investment Fund).

ليندا جونز (Linda Jones): مستشارة دولية في تنمية المشاريع ورئيسة سابقة لمجلس إدارة شبكة معرفة وتعزيز المشاريع الصغيرة SEEP لديها خبرة في تطوير سلسلة مشاريع القيمة المضافة. ولها مؤلفات عدة حول تنمية المشاريع وتحليل وتطوير سلسلة مشاريع القيمة المضافة وسلاسل القيمة الزراعية.

يسهم هذا الكتاب مساهمة فعالة في المؤلفات التي تتناول سلاسل مشاريع القيمة المضافة الأخذة في الرواج. فهو يوضح الكم الهائل من الأساليب القديمة والجديدة المستخدمة لتمويل العاملين في سلاسل القيمة الزراعية. ريتشارد ماير (Richard L. Meyer): أستاذ متقاعد من جامعة ولاية أوهايو (جامعة أوهايو الحكومية).

أنصح كافة أصحاب المصلحة في القطاع الزراعي بقراءة هذا الكتاب. ن.ف. رامانا (N.V. Ramana): كبير المدراء التنفيذيين السابقين في شركة BASIX في الهند ورئيس مجلس إدارة الجمعية الهندية لمهنيي التجارة الزراعية في الهند (Indian Society of Agribusiness Professionals)

تحليل شامل ورؤية عميقة لموضوع تمويل مشاريع القيمة المضافة الزراعية.

مارك وينر (Mark D. Wenner): من بنك التنمية الأمريكي Inter-American Development Bank

هذا الكتاب أساسي لكل المعنيين بموضوع تمويل مشاريع القيمة المضافة. كينيث شويدل (Kenneth Shwedel): أخصائي في الاقتصاد الزراعي

