

تعديل نماذج الأعمال لدعم المشاريع الغذائية الزراعية خلال تفشي جائحة كوفيد-19

على خلاف أمراض الحمى القلاعية أو أنفلونزا الطيور أو الإشريكية القولونية أو الليستريا، لم تنتشر جائحة كوفيد-19 مباشرة عن طريق السلع الحيوانية أو الزراعية، وبالتالي فإنها لم تسفر مباشرة عن حدوث اضطراب في الإنتاج الزراعي. غير أن هذه الأزمة تؤدي إلى تقويض قدرة المزارع والمشاريع الزراعية على ضمان تزويد الأسواق بإمدادات غذائية منتظمة بسبب إجراءات الإغلاق الجبري، ونقص اليد العاملة جراء المرض، وتباطؤ وتيرة العمليات بسبب التباعد الجسدي وإجراءات الإغلاق. وتتسبب هذه الظروف جميعها في تقويض قدرة المشاريع الزراعية على مواصلة العمل كالمعتاد، وفي بعض الحالات، تهدد بقاء بعض الشركات بعد الأزمة، ولا سيما الأعمال التجارية الصغيرة التي تتألف من المشاريع الزراعية والتجار ومصنعي الأغذية والقائمين على توزيعها وتجارتها التجزئة على امتداد السلاسل الغذائية.

وتشدد التوصيات الواردة أدناه على الدور الحاسم الذي تؤديه هذه الشركات في الحفاظ على نظم غذائية فعالة خلال الأزمة، إضافة إلى المنطلقات المهمة التي تتيحها لإحداث تحول مستدام على المدى الطويل. وعلاوة على ضمان استمرار دورها في إضافة قيمة إلى الأغذية وتوفير فرص عمل غير زراعية لسكان المناطق الريفية والحضرية، تقرر التوصيات أيضاً بالدور الذي تضطلع به المشاريع الصغيرة والكبيرة في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها، ومساهمتها المحتملة في استجابة مجتمعية لمواجهة جائحة كوفيد-19.

وتتوجه التوصيات إلى مجموعة من الوزارات (الزراعة والصحة والتجارة والبنية التحتية) والمؤسسات العامة (تسويق الأغذية ومجالس تطوير المشايخ) وجمعيات الصناعات الغذائية (تعاونيات المزارعين وجمعيات مصنعي الأغذية)، والجمعيات التي تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، ومقدمي خدمات الأعمال المحليين، والمنظمات غير الحكومية، وغرف التجارة. ورهناً بالسياق القطري وقدرة المؤسسات، ستختلف الأدوار والمدخلات باختلاف البلدان. ولكن الهدف العام يكمن، حرصاً على ضمان منطوية التدابير المتخذة بالنسبة إلى المشاريع المستهدفة، في العمل قدر الإمكان عبر المؤسسات وبالتشاور الوثيق مع الجمعيات التي تمثل صناعة الأغذية.

وتتمحور التوصيات حول المكونات التي ينبغي للمشاريع الزراعية إدارتها يومياً، وهي: **الإدارة الاستراتيجية والشراكات** لزيادة الدعم الجماعي؛ **إدارة الموارد المالية**، بما فيها السيولة / النقد والأصول والائتمان بشكل يومي وأسبوعي وشهري؛ **الموارد البشرية** التي تشير إلى الموظفين والأشخاص الذين تعتمد عليهم الشركة لإنجاز المهام؛ **ومسألة التسويق والمبيعات** التي تتناول الطريقة التي تستهدف بها الشركة زبائنها وتتواصل معهم خلال الأزمة.

الإدارة والشراكات الاستراتيجية مع المنافسين

لقد بدأت المشاريع الزراعية فعلاً في تعديل نماذج أعمالها التجارية نظرًا إلى أن حجم تفشي جائحة كوفيد-19 غير مؤكد. وأشارت إلى وجود حاجة ملّحة إلى الخروج عن مسار نهج العمل كالمعتاد الذي تعتمد، على سبيل المثال، من خلال تخطيط السيناريوهات التجارية، وقنوات بديلة للتزوّد بالمدخلات، وزيادة التركيز على إدارة المخزون، وخطط استثمارية متدرجة، واستعراض ممارسات الصحة والسلامة المهنيين للموظفين، وتخطيط الموارد البشرية في مواجهة تزايد الطلب أو الغياب. وتشمل التوصيات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- إجراء تحليل يضع سيناريوهات بالاستناد إلى التوقعات الوبائية والاقتصاد الكلي، يمكن للشركات الاستعانة به للتواصل مع الموظفين بشأن مختلف المسارات التي قد تسلكها المشاريع. إن تعميم أدوات التواصل الوطنية والإقليمية بشأن جائحة كوفيد-19، مثل لوحة المتابعة المتعلقة بجائحة كوفيد-19 الخاصة بالاتحاد الأفريقي (الاتحاد الأفريقي، 2020)، يساعد المشاريع على البقاء على علمٍ بحجم الأزمة، وإجراء تحليل يقارن البيانات بتوقعات الاقتصاد الكلي لقطاع الأغذية الزراعية. كما تساعد هذه البيانات المشاريع على إعداد خطط تضع سيناريوهات لتيسير التواصل مع الموظفين بخصوص الأثر المحتمل للأزمة على الشركة والاحتياجات من الموارد البشرية. وسيؤدي التواصل الشفاف إلى تعزيز التفهم والثقة لدى الموظفين في حال تعيّن اتخاذ قرارات صعبة أو عندما يتعين فعل ذلك.
- دعم التعاون في مجال ما قبل المنافسة. لقد باتت الإجراءات الرامية إلى تعزيز القدرة على التفاوض على طلبيات جماعية أكثر أهمية من أي وقت مضى. وهذه الإجراءات تشمل التواصل مع الشركات التي تواجه نفس التحديات، من قبيل استيراد مواد تغليف أو مكونات معينة. ويمكن دعم هذا التعاون، في غياب جمعيات فعالة، من خلال الربط بين الشركات التي لها الاحتياجات نفسها من حيث خدمات البيع بالجملة. وتحظى هذه الاستراتيجية بأهمية أكبر في البلدان التي من الصعوبة بمكان فيها نقل الأغذية إلى المشترين والأسواق بسبب ضعف البنية التحتية.
- استخدام الأزمة كدافع لتعزيز القدرة المؤسسية للجمعيات التي تمثل المشاريع الزراعية الصغيرة. عادة ما يمكن للمشاريع الزراعية الاعتماد على مساعدة تعاونيات المزارعين، الرسمية وغير الرسمية منها. ولكن الشركات الأخرى العاملة في هذا القطاع غالبًا ما تكون أقل تنظيمًا. ففي كينيا، على سبيل المثال، حيث أسفر حظر التجول من غروب الشمس حتى شروقها عن حالات تأخير في الموانئ، اعتمدت شركات نقل الأغذية على الرئيس التنفيذي للرابطة الكينية للنقل، Dennis Ombok، لمناشدة الحكومة تصميم نظام مسار سريع للمدخلات الغذائية والزراعية الأساسية العالقة عند نقاط تفتيش الشرطة (Bloomberg، 2020).
- تسريع وتيرة خطط الرقمنة الوطنية لقطاع الأغذية الزراعية بالاستناد إلى الحوارات المشتركة بين القطاعات في ما بين المؤسسات المسؤولة عن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعن التجارة والزراعة. لقد اكتسب انتشار الخدمات النقدية المتنقلة والخدمات المالية غير التلامسية أهمية متزايدة لدعم شتى أنواع الأعمال التجارية الزراعية، مع التقليل في الوقت ذاته من الاتصال الشخصي المباشر. وشهدت الأعمال التجارية الغذائية والزراعية الإلكترونية ازدهارًا منذ تفشي جائحة كوفيد-19. فعلى سبيل المثال، أفاد تطبيق Hugo لتوصيل طلبات الطعام، الذي تم إطلاقه في عام 2016 في أمريكا الوسطى والبحر الكاريبي، عن زيادة متعددة

الأضعاف في إنشاء الأعمال التجارية وخلق فرص عمل بين الشباب (elsalvador.com، 2020). فمنذ عملية الإغلاق، تحوّل أصحاب المطاعم وتجار التجزئة في مختلف أنحاء هذه المنطقة إلى استخدام تطبيقات توصيل الطعام للاستمرار في إمداد الزبائن، بما في ذلك كبار السن والمجموعات الضعيفة.

الحفاظ على السيولة والتدفق النقدي من أجل البقاء

تتمثل الحاجة الأكثر إلحاحًا، بالنسبة إلى المشاريع الصغيرة التي تتعرض للإغلاق أو فقدان الزبائن في قطاع الخدمات الغذائية، في ضمان التدفق النقدي والسيولة على المدى القصير. فقدرة مشروع صغير على إدارة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المشتريات إلى المبيعات مسألة حاسمة الأهمية لبقائه، خاصة أثناء حدوث أزمة ما. كما أن الانعكاسات الناجمة عن اضطراب السلاسل الغذائية الدولية تتسبب في مشاكل تتعلق بالتدفق النقدي للشركات المحلية الكبيرة، مع تبعات تطال السيولة اللاحقة. وتشمل التوصيات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- **تكييف حزم التحفيز المالي تبعًا لاحتياجات المشاريع الزراعية، بما يشمل التفكير المشترك الشامل للقطاعات واستراتيجية اتصال لدعم الاستهداف الدقيق.** تعكف بلدان عديدة الآن على تصميم حزم مبتكرة تتضمن تدابير متوائمة مع قطاع الأغذية الزراعية، والمشاريع الصغيرة أيضًا. ففي سنغافورة، على سبيل المثال، ستستفيد شركات الأغذية والمشروبات من تعويض في الأجور نسبته 50 في المائة للموظفين وإعفاءات من الضريبة على الملكية للفترة المتبقية من السنة (The Straits Times، 2020). وإن إدراج مدخلات من مجموعة من الشركاء، مثل البنوك التجارية والإئتمانية، ووزارات المالية والتجارة والزراعة، والغرف التجارية، والشركاء في التنمية، وشركات الأغذية المحلية الكبيرة، وممثلي جمعيات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، عامل أساسي لضمان تكييف الأدوات تبعًا لاحتياجات المستفيدين. وتشمل الأدوات الموصى بها في الأدبيات صناديق سيولة القطاع الخاص والمنح وصناديق الضمان والإجازات الائتمانية والقروض وتحويل الديون إلى مشاركة رأسمالية (Financial Times، 2020 (أ)). ومن الأهمية بمكان أيضًا أن تدرك الأعمال التجارية الصغيرة بسرعة الجهة التي ينبغي اللجوء إليها وما ينبغي فعله. ويوصي موجز لشركة McKinsey بإعادة تكليف موظفي الخدمة المدنية بإدارة الخطوط الساخنة المالية التي تزود المشاريع الصغيرة بإمكانية الوصول السريع إلى المعلومات (McKinsey & Company، 2020).
- **النظر في معايير مشروطة تقديم الدعم المالي للأعمال التجارية لتعزيز تحقيق أهداف التنمية المستدامة.** لقد أشار وزير البيئة الألماني، Svenja Schulze، إلى أنه ينبغي لأي حزمة تدابير ترمي إلى التعافي من جائحة كوفيد-19 الاستناد إلى هدف "إيجاد اقتصاد يعتمد بالكامل على مصادر الطاقة المتجددة" (Climate Home News، 2020). فعلى سبيل المثال، يمكن ربط التدابير المالية الهادفة إلى تمكين الشركات من دفع إعانات البطالة على المدى القصير بالتزامات باعتماد تكنولوجيا تتسم بقلّة استهلاك الطاقة و/أو تدريب الموظفين على الممارسات التي تقلل من أثر الكربون الذي تخلفه المشاريع الزراعية.

- **الحرص على قيام شركات الأغذية الكبيرة بتسريع وتيرة دفع المبالغ المستحقة للشركات الصغيرة.** قد تنتظر الشركات الصغيرة، في الظروف العادية، ما يصل إلى ثلاثة أشهر أو أكثر لتحصيل المبالغ التي تعود إليها، وهي حالات تأخير يمكن أن تهدد خلال الفترة الراهنة بقاء الشركة. وأدركت شركات أغذية عالمية عديدة، على غرار Unilever، هذا الأمر وعملت على تلبية احتياجات الشركات الصغيرة في سلاسل الإمداد الخاصة بها. وهذه الأمثلة إن دلت على شيء فإتّما تدل على الطريقة التي يمكن بها للجهات الفاعلة التعاون للحفاظ على السيولة على امتداد سلاسل الأغذية (Unilever، 2020).

الحفاظ على الموهبة والخبرة ما بعد الأزمة

تكمّن اختصاصات أي شركة في ضمان مساهمة موظفيها والعاملين فيها بأفضل ما يتمتعون به من قدرات في تحقيق مهمة الشركة ورؤيتها. ولدى الكثير من الشركات الصغيرة في البلدان النامية، في حال كانت مسجّلة بشكل رسمي، مزيج من الموظفين الذين لهم عقود ويستطيعون الاستفادة من التأمين الصحي العام، والموظفين غير النظاميين الذين يتعذر عليهم الاستفادة من الإجازات المرضية المدفوعة أو الخدمات الصحية. وفي هذا الصدد، تكتسي صحة الموظفين وسلامتهم أهمية بالغة. وتشمل التوصيات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- **الحرص على أن تطبق الشركات شروط العمالة اللائقة التي تعطي الأسبقية لحماية صحة العمال وسلامتهم على الضغوط التي تتعرض لها الشركة لتلبية الطلب الفوري في السوق.** فزيادة خطر العدوى داخل الشركة يؤدي إلى تعريض نموذج الأعمال الطويل الأجل للخطر من خلال استنزاف المعارف والخبرات الداخلية، وخلق عبء إضافي في الوقت ذاته بالنسبة إلى النظام الصحي. ويمكن للمراسيم الحكومية إجبار الشركات على تطبيق ممارسات الصحة والسلامة الجيدة للحفاظ على سلامة الموظفين قدر الإمكان. وقد يستلزم نقص الأقنعة والقفازات الواقية الارتجال وإعادة تدوير المواد للبقاء في أمان. ويمكن تسهيل التباعد الجسدي باعتماد نظام المناوبة والقيام بمختلف الأنشطة بالتدرج للتقليل من الحاجة إلى الاتصال المباشر بين العمال.
- **تشجيع الابتكار للتقليل من الأعمال المباشرة وجهاً لوجه، وذلك من خلال إعادة إسناد مهام مختلفة للموظفين.** يجوز الآن إعادة إسناد مهام أخرى للموظفين المخصصين للمبيعات عند بوابة المصنع لمواجهة الزيادة في الطلبات عن طريق الهاتف أو للعمل كسائقين للقيام بعمليات نقل أو جمع المدخلات أو السلع الزراعية من الباب إلى الباب. وباتت تطبيقات توصيل الطعام أداة مهمة للبقاء بالنسبة إلى مشاريع خدمات الطعام، لا سيما في البلدان التي تسمح بتشغيل خدمات توصيل الطعام والوجبات الجاهزة. فعلى سبيل المثال، تم في ماليزيا توسيع نطاق تعريف "العمال الرئيسيين" ليشمل العاملين في مجال توصيل الطعام، ممّا يسمح للمستهلكين بالاستمرار في طلب الطعام على شبكة الإنترنت خلال الأزمة (This Week in Asia، 2020).

إبراز الدور الاجتماعي للمشاريع الغذائية الزراعية في المجتمع المحلي

ينبغي للأعمال التجارية، الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء، النشطة في قطاع الأغذية الزراعية أن تبرز للمجتمعات المحلية التي تعمل فيها وللحكومات أيضاً أنها شريك فعال في ما يُبذل من جهود لمكافحة جائحة كوفيد-19 وتبعاتها الإنسانية الخطيرة. وتشمل التوصيات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، والتي يمكن أن تدعمها المؤسسات العامة أو أن تأخذ بزمامها مباشرة الأعمال التجارية، ما يلي:

- **إطلاع شركات الأغذية على أهمية الحفاظ على أسعار شبه طبيعية من أجل حماية أسواق الأغذية على المدى الطويل.** فخلال هذه الأوقات التي يلفها عدم اليقين، من المغربي بالنسبة إلى تجار الأغذية والقائمين على تجهيزها وتجار التجزئة الاستفادة من المخاوف التي تنتاب الناس عبر زيادة أسعار المواد الغذائية الأساسية. ولكن إجراء مقابلات مع شركات زراعية أسترالية، على سبيل المثال، كشف أنه في الوقت الذي يستفيد فيه المزارعون حالياً من الشراء بدافع الهلع والذعر، من المفهوم أن الركود الاقتصادي الوشيك سيؤدي إلى أوقات أصعب في المستقبل القريب (*Financial Times*، 2020(ب)).
- **الطلب من تجار الأغذية بالتجزئة استخدام أماكن عملهم لتذكير الزبائن بممارسات النظافة الجيدة التي توصي بها منظمة الصحة العالمية.** إن اعتماد نظام التدرج بالنسبة إلى أوقات الدخول وأعداد الزبائن المسموح بدخولهم في الوقت نفسه لكل متر مربع، وتوفير سائل تعقيم اليدين في مداخل المتاجر ومخارجها، والمسافات المترية المقاسة، كلها من الممارسات الشائعة التي يعتمد عليها تجار الأغذية بالتجزئة في مختلف أنحاء العالم والتي يمكن محاكاتها.
- **تشجيع العلامات التجارية الغذائية الشهيرة على استخدام حملاتها التسويقية لتذكير الناس بأن إنتاج الأغذية مستمر، والطلب منهم الامتناع عن التخزين الذي يؤدي إلى هدر لا لزوم له للأغذية.** لقد تردّد، على سبيل المثال، أن الرئيس التنفيذي لسلسلة متاجر "Tuskys" في كينيا، Dan Githua، قال "نود طمأنة الناس أن الهلع لا لزوم له... فنحن سنستمر في تلقي الإمدادات اللازمة بالأسعار المعتادة" (*The EastAfrican*، 2020).
- **دعم نشر رسائل إبداعية للتضامن مع المزارعين وصغار القائمين على تجهيز الأغذية عن طريق لوحات إعلانات وحملات دعائية في الإذاعة والتلفزيون لرفع معنوياتهم.** وأحد الأمثلة على ذلك سلسلة متاجر ShopRite، التي تعتبر أكبر متاجر بيع الأغذية بالتجزئة في أفريقيا، وتملك متاجر في 15 بلداً في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وتقدم، بالإضافة إلى إطلاق حملة لوقف انتشار الفيروس "Stop the Virus"، مجموعة من الخدمات للأشخاص الأكثر ضعفاً (*Shoprite Holdings Ltd*، 2020).
- **تسليط الضوء علىبادرات حسن النية التي تقوم بها الشركات لإبراز دور الأعمال التجارية خلال الأزمة.** تعطي الكثير من الشركات الأولوية للمنتجات الغذائية التي يزداد الطلب عليها بين الفئات الضعيفة والمستشفيات والبرامج الاجتماعية و/ أو تبرع بها، وذلك بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية والسلطات المحلية. وإن حملة أبطال الغذاء (#FoodHeroes) في أوروبا ما هي إلا مثال على كيف يمكن لشركات الأغذية، بمساعدة مجالس التسويق وغرف التجارة، إبراز الدور الحاسم الذي تضطلع به في مكافحة هذه الجائحة (*FoodDrinkEurope*، 2020).

المراجع

- الاتحاد الأفريقي. 2020. *COVID-19 Surveillance Dashboard*. [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. <https://au.int/en/covid19>
- Bloomberg**. 2020. *As China Reopens, Africa's Woes Threaten to Starve Its Factories* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-04/materials-for-china-factories-threatened-by-african-mine-closures
- Climate Home News**. 2020. *European Green Deal must be central to a resilient recovery after Covid-19* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.climatechangenews.com/2020/04/09/european-green-deal-must-central-resilient-recovery-covid-19
- elsalvador.com**. 2020. *La demanda de los servicios a domicilio se duplica por cuarentena* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.elsalvador.com/noticias/negocios/demanda-servicio-domicilio-comida-cuarentena-coronavirus/705425/2020
- Financial Times**. 2020a. *Coronavirus: how to tackle the economic crisis* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.ft.com/video/0148cbdd-d45e-4fc8-941f-02d72ad1d379
- Financial Times**. 2020b. *Rains bring drought relief and hope to Australian farmers* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.ft.com/content/9a3c5707-fc3a-4137-90b6-166add39f376
- FoodDrinkEurope**. 2020. *#FoodHeroes* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. <https://mailchi.mp/fooddrinkeurope/foodheroes>
- McKinsey & Company**. 2020. *COVID-19: Implications for business* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business
- Shoprite Holdings Ltd**. 2020. *How we are responding to the Coronavirus* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.shopriteholdings.co.za/home/how-we-are-responding-to-the-coronavirus.html
- The EastAfrican**. 2020. *Coronavirus panic-buying leads to empty shelves in Nairobi* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.theeastafrican.co.ke/news/ea/Panic-shopping-hits-Nairobi-supermarkets-/4552908-5490428-nm8dg7z/index.html
- The Straits Times**. 2020. *50% wage offset for food and beverage firms to cope with coronavirus outbreak* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.straitstimes.com/politics/covid-19-50-per-cent-wage-off-set-for-food-and-beverage-firms
- This Week in Asia**. 2020. *Coronavirus: Malaysia's food delivery workers help nation stay connected amid lockdown* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020]. www.scmp.com/week-asia/health-environment/article/3077719/coronavirus-delivery-workers-keep-malaysia-connected

Unilever. 2020. *Helping to protect lives and livelihoods from the Covid-19 pandemic* [النسخة الإلكترونية]. [ورد ذكره في 15 أبريل/ نيسان 2020].
www.unilever.com/news/press-releases/2020/helping-to-protect-lives-and-livelihoods-from-the-covid-19-pandemic.html

شكر وتقدير

أعدت هذه الإحاطة الموجزة Siobhan Kelly (فريق اقتصاديات التنمية الزراعية في منظمة الأغذية والزراعة (شعبة اقتصاديات التنمية الزراعية) وفريق إدارة برنامج النظم الغذائية (البرنامج الاستراتيجي 4)، بإسهامات من كلٍ من Marco V. Sánchez و David Neven و Stepanka Gallatova و Heiko Bammann (شعبة اقتصاديات التنمية الزراعية) وكذلك José Valls Bedeau (البرنامج الاستراتيجي 4).