

טאטא היא גם יגואר

השוק ההודי מציע הזדמנויות עסקיות רבות לצד אתגרים שיש להתמודד עימם, בתחומי החקלאות, המזון והמים. לחברות הישראליות יש יתרונות יחסיים לא מבוטלים בפעילות בהודו. איך לרקום "סיפור אהבה" עסקי לטווח ארוך, בכתבה הבאה

שפריר גודל



אין זה סוד שהמשבר הכלכלי העולמי שפגע וצמצם את הפוטנציאל הטמון בשוקי היעד המסורתיים של ישראל, לצד קשיים פוליטיים, מאלצים חברות ישראליות לאתר שווקים חדשים ולפנות מזרחה - בין השאר לפיתוח עסקיהן בהודו. הפיחות הניכר בשער הרופיה ההודית (ששערה צנח מ-45 רופיות לדולר בשלהי 2011 ל-70 רופיות באוגוסט האחרון ול-62 רופיות בשעת כתיבת שורות אלו) והקשיים הכלכליים יחייבו את הממשל ההודי, להנהיג רפורמות שיקלו על פעילות וחידית החברות הזרות, ובכלל זה חברות ישראליות לפעול במדינה. ענפי החקלאות, המים והמזון המקומיים הם בין הענפים הבולטים בהם יש לחברות ישראליות יתרונות יחסיים לא מבוטלים ועל כן פעילות בשוק ההודי מציעה אינספור הזדמנויות עסקיות. זאת בייחוד לאור העובדה שמדובר בתחומים בהם המשק המקומי מתקשה לעמוד בצרכי השוק הצומח וגדל בקצב מהיר. בהון, מים או קרקע. החקלאות ההודית חייבת לעבוד שדרוג של שיטות העבודה, חומרי הגלם ומיומנויות כוח האדם כדי לעמוד באתגרים העובדים בפניה. הסיבות למצוקת האספקה החקלאית הן רבות ומגוונות: קשיי מימון, יחידות עיבוד קטנות, תשתיות שאינן מפותחות, תלות חקלאית גבוהה במזג האוויר, שימוש בחומרי גלם ירודים, זנים נחותים ועוד. אלו הם תחומים בהן מציעות החברות הישראליות פתרונות טובים. מצבה של הודו דומה במובנים רבים למצב בו עמדה ישראל בשנותיה הראשונות ובראש סולם העדיפויות ניצב אתגר הזנת האוכלוסייה הצומחת במהירות בסביבת תשתית לא מפותחת ובמצוקת מים. בישראל של אז עובדה זו היוותה תמריץ להתפתחות חקלאות ההיי-טק הישראלית המוכרת היטב להודים. המוניטין שמיזחם לישראל בתחום החקלאות וטכנולוגיות המים מהווה נקודת התחלה טובה לייצואנים המתחילים את דרכם במדינה הענקית, שצמאה לקפיצת מדרגה דומה.

פוטנציאל לייצואני יעד ותשומות חקלאיות

הודו מייצרת כ-220 מיליון טון מזון וצורכת את מרבית התוצרת המקומית. "חוק בטחון המזון", אמור להבטיח את אספקת המזון לכל אוכלוסיית המדינה. באמצעות חוק זה מסבסדת הממשלה ההודית מזון לשני שלישים מתושבי הודו, כ-800 מיליון נפש. בניגוד לאוכלוסייה החלשה הנסמכת על שולחנה של הממשלה, מעמד הביניים ההודי ושכבת המתעשרים החדשים צומחים במהירות ועימם גדל הביקוש למוצרי מזון מגוונים בסטנדרט גבוה. צרכנים אלו מרוכזים לרוב בעשר Mega Cities שאוכלוסיית כל אחת מהן עולה על 10 מיליון איש כל אחת ובעוד עשרות ערים גדולות שאוכלוסייתן מהן עולה על מיליון נפש.

38 אחוז מכוח העבודה במשק ההודי מועסק בחקלאות התורמת 18% לתוצר. היא עושה זאת בשיעורי תפוקה נמוכים מאוד ליחידת תשומה, בין אם מדובר בצרכי השוק הצומח וגדל בקצב מהיר.

הבנו לנו מים איכותיים תשתית המים ההודית רעועה ובמקרים מסוימים כלל לא קיימת - הן במגזר העירוני והן במגזר הפרטי. זה בא לידי ביטוי באספקת מים לשתיה, צריכה ביתית ולהשקיה והן בטיפול במי שופכין. שטחים חקלאיים רבים מושקים בהצפה ותלויים באספקת חשמל לא סדירה למשאבות המעלות את המים מהבארות ומנהרות. גם במערכות המים העירוניות הפערים גדולים. מערכי ההולכה של המים ואיסוף הקולחים מיושנים, מרובי תקלות בזבזניות, מזהמים ומיעוטי מנגנוני בקרה. מצבה של תשתית חשובה זאת מהווה חסם בפני התפתחות חקלאית מודרנית כמו גם בפני העיור המואץ שחוזה הודו. יתרה מכך, העדר מערכת מים מוסדרת מהווה בעיה סניטארית הולכת ומחמירה בהודו. העיור המוגבר המלווה בנטישת החקלאות ואזורי הכפר על ידי מיליוני הודים מחייב פתרונות מתקדמים, הן לחקלאות באזור הכפרי והן למשק המים העירוני העמוס לעייפה.

חברות הודיות מחפשות טכנולוגיות ובמקרים רבים יש להן הון להשקיע. עיריות, ממשלות אזוריות וסוכנויות שונות מחפשים פתרונות מים כדי לאגו לאוכלוסייה. במקרים אלו מקורות המימון יכולים להיות ציבוריים ופילנתרופיים מהודו או מחוצה לה. מצב תשתית המים והזמינות הבעייתית של המשאב היקר הזה לחקלאות ולאוכלוסייה יחייב מערכות מודרניות מתקדמות בדומה לאלו הקיימות בישראל.

מערכת קמעונאית מסורתית

מאז היווסדה של הודו המודרנית מתקיימת בה מערכת חוקים ותקנות המגבילה את הבעלות הזרה על עסקים בכלל ועל עסקי קמעונאות בפרט. ההיגיון והחשיבה הסוציאליסטים שעמדו מאחורי הגבלת הבעלות הזרה על חברות הודיות קמעונאיות עבר שינוי בשנים האחרונות ולחברות זרות תינתן גמישות רבה יותר. ולראיה במהלך 2012 לפחות שתי רשתות קמעונאיות גלובליות מובילות כמו וולמארט האמריקאית ומטרו האירופאית חנכו לראשונה מספר סניפים. אלה מופעלים במתכונת המערבית המוכרת ליצואן הישראלי, השונה לרוב ממודל הקמעונאות הקיים במרבית חלקיה של הודו. ייצואני המזון הישראלי יוכלו לראות בשינוי זה, הבא במקביל לצמיחה בצריכה של מעמד הביניים

ההודי הזדמנות עסקית לפעול בסביבה עסקית המוכרת להם. למהלך הקמעונאי הנ"ל יש לצרף את הרחבת פעילותן של חברות המזון המהיר המערביות (KFC, MacDonald, Subway ואחרות) הנתקלות גם הן באתגרי אספקה שהחקלאות ההודית במתכונתה המסורתית מתקשה לספק.

"הרחוב" ההודי אוהד את ישראל ורוכש לה הערכה. הדבר נכון לגבי רבים מבכירי הממשל, למגזר העסקי כמו לאדם הפשוט ברחוב. דוגמא לכך ראינו בביקור של מנכ"ל טאטא תעשיות בישראל לפני מספר שבועות ובדבריו על הצורך ההודי בטכנולוגיות ישראליות.

אסכם במשפט ששמעתי מעמית הודי אותו פגשתי לפני מספר שבועות: "הודו צריכה הכל, אם יש לך מוצר ואתה טוב במה שאתה עושה - יש לך שוק בהודו". ואנחנו הישראלים צריכים לזכור זאת על דרך המשל על פיו "טאטא זה גם יגואר" ולא רק טנדר בינוני שלא נקלט בישראל.



הכותב הוא יועץ עסקי המתמחה בתחומי החקלאות, המים והמזון הפעיל בקידום עסקים של חברות ישראליות בהודו ובקידום הייבוא מהודו לישראל. לתגובות: shafir@agriquality.net

כיצד מומלץ להתחיל לעבוד בהודו?

- הכירו את השוק: הקצו לכך זמן, משאבי ניהול והרבה סבלנות. מומלץ להיעזר בחברות הודיות ובינלאומיות רבות המלוות חברות ישראליות המבקשות לפעול בהודו עד להתבססותן בשוק זה. החברות הללו מציעות ליזמים ישראלים יעוץ אסטרטגי, מחקר שוק וסקרים, מודיעין עסקי תחרותי, איתור שותפויות ושיטותי פעולה וליווי צמוד בהקמת הפעילות בהודו כמו www.netscribes.com
- צמצמו את האשראי ואת החשיפה הפיננסית ובטחו את הפעילות ככל האפשר.
- פעלו מול גופים בינלאומיים כגון הבנק העולמי, סוכנויות סיוע או חברות בינלאומיות הפעילים בהודו.
- הקפידו לבצע בדיקות נאותות ובדיקות חוסן של החברות איתן אתם מבקשים להתקשר. (החברה הישראלית - הודית www.max-security.com תוכל לסייע בכך). הכלל הזה נכון שבעתיים במדינה בה מערכת המשפט עמוסה לעייפה והיא מתקשה לספק סעד ראוי.
- בהעדר איש קשר מקומי אמין כמו סוכן, נציג או יועץ, סיכויי ההצלחה של פעילות בשוק זה נמוכים. כדאי להיעזר בהקשר זה בלשכות המסחר הפעילות בהודו, בנציגים המסחריים בשגרירות ובקונסוליות הישראליות.
- לממשלה הפדרלית, לממשלות המקומיות ולגופים הציבוריים יש תפקיד חשוב מאוד בכלכלה המקומית: מעל 2000 מכרזים מפורסמים על ידם מדי יום בהודו. התפקיד שהם ממלאים בכלכלה ההודית מהותי בהשוואה לשווקים רבים אחרים בהן פועלות חברות ישראליות. מומלץ להיעזר בגופים שיכולים לסייע בהגשת הצעות למכרזים הללו כמו www.tendersinfo.com
- מקדו את פעילותכם: בשל גודלה, מורכבותה וגיוונה של הודו היא יכולה להציע פוטנציאל עסקי כמעט לכל חברה ישראלית. מצד שני הגודל והמגוון עלולים לגרום לפיזור משאבים וחוסר מיקוד שימנעו הצלחה עסקית. לכן, חשוב למקד את הפעילות העסקית הן מבחינה גיאוגרפית והן מבחינת אפיון פלח השוק ולהתאימה ליכולת של היצואן.

קרב האור של קארנאל

ד"ר אברי בר צור

פעילות בשוק ההודי מציעה אינספור הזדמנויות עסקיות

מרכז המצוינות הגדול לירקות, הוקם בתנאים קשים על שטח חול לס ליד קארנאל שבמדינת האריאנה, מצפון לדלהי. המרכז מיועד להפיץ ידע לגידול ירקות בעורף החקלאי של דלהי, מטרופולין שמונה יותר מ-18 מיליון תושבים. המרכז שנחנך בחורף 2011 כולל משתלת ירקות בחממה, מנהרות עבירות, חממות ובתי רשת. במרכז מגדלים בהצלחה עגבניות, פלפל ומלפפונים בהדליה, באיכות ייצוא ישראלית. תהליך הקמת המרכז וגידול המחזוריים הראשונים לווה בקשיים לוגיסטיים, ארגוניים והדרכתיים רבים, עד שהגענו למודל הפעלה, שהוא פשרה בין סגנון הניהול המערבי להתנהלות ההודית. צריך לזכור שהמרכז מנוהל על ידי ההודים, שאינם מקבלים תכתיבים. היה צורך במאמץ ממושך והדגמות רצופות בשטח שבוצעו בנאמנות ובסבלנות רבה על ידי החקלאי שמוליק כץ במאורתיים. תוך כדי הקמת המרכז, הטמענו בהדרגה דפוסי ניהול בקרה ושליטה המקובלים במערב. ההישג הגדול הוא שההודים מנהלים את מרכז המצוינות בעצמם, כולל הדרכה שוטפת, ונעזרים לאורך זמן בביקורי מומחים ישראלים לתחזוק הידע והטמעת החידושים האחרונים. נוכחות ישראלית תקופתית, ותמיכה לאורך שנים אחדות הם המפתח להצלחת פרויקטים ושימוש בטכנולוגיות ותשומות ישראליות.

התאמה לדפוסי התרבות של הודו

הצלחה בהודו מחייבת הבנת התרבות והמבנה החברתי. הודו היא דמוקרטיה מורכבת. תהליכי קבלת החלטות ארוכים, שלא לדבר על היבטים אחרים, עלולים להכשיל גם יוזמות חיוביות. יתרה מכך, להודים יש גאווה עצמית והם לא יקבלו תכתיבים וניהול שאינו מקובל עליהם. קשה מאד להבין מתגובותיהם ומנענוע הראש לצדדים אם הבינו, או אם הם מסכימים או מתכננים לבצע. להודים יש זמן, שום דבר לא בוער. מילות המפתח בעבודה בהודו הן סבלנות והבנת מערך המעמדות והקסטות. כל אחד ומעמדו, כל אחד ותפקידו. אין תמיכה ועזרה בין בעלי תפקידים ממעמדות שונים. בתחום הניהולי, קיימת תרבות ניהול ודיון בסגנון שונה מהמקובל במערב. בני מעמד "נמוך" יותר, ישאלו אולי שאלות, אבל לא יעירו הערות. לכן, על פני השטח הכל נראה על מי מנוחות, גם אם בפרייקט עצמי יש תקלות לרוב. סיעור מוחות שהוא תנאי הכרחי להצלחתם של פרויקטים חדשים, אינו כלול בתרבות ההודית. סיכומים מתבצעים על ידי הנחיות לביצוע של המנהלים. מכיוון שבמצואות קיימת "הפרדת כוחות" על פי מעמדות, קיים נתק כמעט מוחלט בין ידע תיאורטי בחקלאות באוניברסיטאות למערכת ההדרכה החקלאית. יתר על כן, מערכת ההדרכה הממשלתית ההודית מכינה דו"חות ומידע, אבל אינה נותנת מענה לבעיות יומיומיות ועונתיות שאופייניות לגידולים חקלאיים.

המחבר שימש נספח לחקלאות בשגרירות ישראל בהודו בשנים 2009-2011