

"Cooperate to Compete" שתפו פעולה כדי להתחרות

האם שיתוף פעולה הוא היפוכו של שוק תחרותי, חופשי וייצרני? "שתפו פעולה כדי להתחרות, כדי לשרוד", זוהי ההמלצה העיקרית שעולה ממחקריו ומספריו של פרופסור קנת' פרייס, וזה אפשרי, ולעיתים אפילו הכרחי, במגזר החקלאי הישראלי. אז כיצד לעשות זאת נכון?



שפירי גודל. "היכולת של היצואנים להשפיע גדולה יותר אם יתקיים שיתוף פעולה"



ה חקלאים והעוסקים בחקלאות ערים כולם לקושי הנובע מריבוי היצואנים ומסלולי השיווק של התוצרת החקלאית ומהתפוררות הפעילות המאוחדת של מגזרי החקלאות השונים במגוון תחומי פעילות, שבעבר היו משותפים. הדבר בולט במיוחד לאור הקשיים האובייקטיביים והתחרות בשוק היצוא. מצד שני, קשה לשכוח את הביקורת הרבה ותחושת הבזבז שליוותה את התהליך שהחל מפרוק מועצות הייצור. תהליך זה החל בקדנציה של רפאל איתן ז"ל כשר החקלאות והמשיך בקריסה של אגרקסו והיעלמותו של הכוח הפרלמנטרי החקלאי בכנסת ועד להוצאות הענפים ממועצת הצמחים, כפי שהוחלט לאחרונה. אז איפה האמת? האם כדאי או לא לפעול במרוכז? ואם כן, אז מתי? באילו תחומים? האם בכלל זה אפשרי כיום? המאמר הבא מציע קווים מנחים של ארגון ושיתוף פעולה שיועילו לחקלאים וישפר את כושר התחרות של החקלאות הישראלית. "שתפו פעולה כדי להתחרות, כדי לשרוד" זוהי ההמלצה העיקרית שעולה ממחקריו ומספריו של פרופסור קנת' פרייס, שהלך לעולמו בשנת 2010 ועליהם מבוסס מאמר זה.

לא לשמור את כל הקלפים קרוב לחזה
השוק הישראלי הוא שוק קטן, מסוגר ורחוק יחסית משווקי היעד ואלו הן נקודות תורפה. הנחת העבודה

”
הנחת העבודה הראשונה היא כי על החקלאים הישראליים לשווק לנישות בצמיחה. הנחת העבודה נוספת היא כי בענף כולם מכירים את כולם. הנחה זו נכונה שבעתיים, כאשר מדובר בנישה, בשוק שאינו מרכזי

”

כבר בפנים - מה איתך? אדמה מכתשים זרעים



הבטח מקומך בי Fresh Agro Mashov 2018

הארוע הגדול בישראל לשיווק תוצרת חקלאית



תמרים. בין הענפים שהשכילו למנף את שיתוף הפעולה במסגרת השולחן שלהם

המתחרים שלנו את הלקוחות שלנו, כלומר את יעדי התוצרת שלנו. מצד שני הקמת מרכזים לוגיסטיים משותפים, מערכי אריזה, הובלות משותפות ואיחוד מטענים, הן דוגמאות קימות לשיתוף פעולה בין מגדלים ויצואנים מתחרים, אותם ניתן להעשיר ולהרחיב.

ממשל, פוליטיקה ולוביזם - חלק מהמאמץ בתחומים הנ"ל ובתחומים אחרים החשובים לחקלאים, הוא בסיוע ממשלתי. בהיעדר התארגנות פוליטית ציבורית אחת ומוסכמת - נחלש כוחו של המגזר החקלאי והוא מפסיד נקודות. החלשות הלובי החקלאי הפוליטי בעשורים האחרונים, ניכרת היטב בתוצאות המאבקים השונים שניהל המגזר, ובהקצאת תקציבים, סיוע תקינה וחקיקה תומכת. חלק גדול ממאבקים אלה לא נוהל ביחד.

בחלק מהנושאים שהוזכרו הפעילות המשותפת קיימת. אם באמצעות שולחנות המגדלים, אם באמצעות שיתופי פעולה פרטיים ואם ביוזמות אזוריות כאלו ואחרות. יחד עם זאת המלאכה עוד מרובה ונדרשת יוזמה והשקעה במעבר מבידוד לשיתוף פעולה. לחקלאים וליצואני התוצרת אין ברירה אלא לשתף פעולה כדי להתחרות ולשרוד. למרות שברור כי יישארו נושאים בהם נכון לשמר פעילות עצמאית ובהם תתקיים תחרות בריאה (מכירות, בניית מותגים) - מן הראוי שכל השחקנים יגבירו את שיתוף הפעולה ויפעלו למציאת ערוצים נוספים לשתף פעולה, להתייעל ולגדל את סיכויי ההצלחה של כל אחד ואחד מהשותפים בהתארגנות.

הדוגמה של מועצת הצמחים

במאבק המתקשר על סגירת מועצת הצמחים ועל "הוצאת" ענפים מסוימים מאחריותה, בלט ניגוד ההצהרות בין ענפים שונים. להבנתי הענפים שתמחו בהמשך הפעילות (שקדים, תמרים ואחרים) הם אלו שהשכילו למנף לתועלתם ואת שיתוף הפעולה במסגרת השולחן שלהם.

ענפים אחרים שלא הצליחו למנף את השולחן לשיתוף פעולה תורם כלכלתי - תמכו בביטול או צמצום המנדט של מועצת הצמחים. דוגמת מועצת הצמחים נועדה רק להמחיש את כוחו של שיתוף הפעולה והתיאום במסגרת תחרותית. אין הכוונה כאן לקבוע עמדה בהקשר למעוצה, אלא רק להשתמש באירועי המועצה לעורר את הדיון על ההכרח והתועלת שבשיתוף הפעולה במגזר החקלאי. ■

שפירי גדל. מנכ"ל אגריקולטי, יועץ המתמחה בפיתוח עסקי חקלאי בארץ ובחו"ל

הראשונה היא כי על החקלאים הישראלים לשווק לנישות בצמיחה. הנחת העבודה נוספת היא כי בענף כולם מכירים את כולם. הנחה זו נכונה שבעתיים כאשר מדובר בנישה, בשוק שאינו מרכזי. במקרים אלו היכולת של היצואנים הישראלים להשפיע גדולה יותר ובלבד שיתקיים שיתוף פעולה, גם אם מוגבל, המשמר את הייחוד וחופש הפעולה של כל יצואן ויצואן ואת התחרות שביניהם.

מסגרת שיתוף הפעולה

יש מספר תחומים בהם ראוי לשתף פעולה. בשלב ראשון על השחקנים המשתתפים להחליט להסכים על שיתוף הפעולה ולעמול להשגתו. בין אם יהיו אלה מגדלים קרובים אל מול הרשתות, או שיהיו אלו מספר יצואנים המתחרים בשוק נתון - עליהם לקבל ראשית את הרעיון של שיתוף הפעולה וההבנה של התועלות העשויות לצמוח ממנו.

שנית יש לשקוד על בניית מודל גמיש המבוסס על זריזות ומהירות תגובה בקבלת ההחלטות כגון: מה עושים ביחד, מה מחייב, בחינת נהלים, סטנדרטים של איכות ומחיר, ומה עושים לבד. המודל חייב גם להגדיר מקורות תקציביים לפעילות המשותפת (מחקרים, פעילות קידום מכירות וכו') של ה"ארגון הירטאול" בו הם חברים. מודל שיתוף הפעולה צריך להתבסס על חלוקה בתשומות, בסיכון בתגמולים ובביצוע להתבסס על תקשורת טובה, אמון ותלות הדדית.

תחומי שיתוף הפעולה האפשריים

מחקר ופיתוח - אחד מהתנאים להצלחה לתחרותית ולשרידות הוא שמירה על אופי חדשני. ישראל היא מדינת קטנה ולעולם תלוקה ומנחיתות תחרותית בגודל השוק שלה ובעלויות הייצור. איחוד מאמצים ושיתוף פעולה במחקר, בצד מערך הפצה פתוח ומשוכלל של חלוקת הידע - הוא אחד המקומות המומלצים לפעילות שיתוף פעולה.

מיתוג ובניית ערכי מותג משותפים - גם הם דרך להשיא את הרווחיות באמצעות שיתוף פעולה. בעוד החשיבות של בידול ומיתוג ברורים, רב הקושי לבצע זאת עבור מספר מגדלים או מספר חברות תחת מותג אחד, תוך שמירה על הייחודיות והבידול של כל גורם. יחד עם זאת, פתרונות יצאתיים מאפשרים למספר גורמים לנהל מותג ופעילות שיווק, גם עם חלקית, יחד, תוך שמירה על המותג שלהם. לדוגמה: מספר מגדלים שעובדים תחת מותג אזורי, אבל גם שומרים על מותג עצמאי ומערכת שיווקית עצמאית ללקוחותיהם.

לוגיסטיקה והפצה - לכאורה לא נרצה לחשוף בפני



שמים את החקלאים במרכז

2018



מודעה עצמית

26-27 ביוני 2018
גני התערוכה
תל אביב