

ליות. הוא צריך לדעת, שהוא יעמוד בפני בעיות רציניות והוא זקוק להדרכה. הפעולות אשר, לדעתי, צריכות להיעשות בזמן הקרוב, הן:

סקר סטטיסטי על תכניות ההגדלה של העדרים לשנה הבאה, ואם אפשר — לשנים הבאות. סקר כוח צריך להיות מהימן, וכדאי להשקיע עבודה בביצועו.

יש לאסוף מידע מירבי על כל ההשלכות של הגידול הצפוי במישור הכלכלי, המקצועי והמנהלי-ארגוני.

לפני 4 שנים היתה עוד קליפורניה המקום היחיד כמעט בעולם, בו ניתן לצבור ידע על יחידות עדר גדולות. כיום ניתן ללמוד בשטח זה גם בכמה מארצות אירופה.

רצוי להקים צוות, שינסה ללמוד מהנסיון של הרפתות הבודדות שעברו את „מחסום השלוש-מאות“, יפיק לקחים, וינסה לגבש המלצות, שימשו כהדרכה לזקוקים.

ומעל לכול, צריך להפסיק לחשוב שהדברים יסתדרו מאליהם על הצד היותר טוב.

עמנואל ביחובסקי

מעוז-חיים, נוב. 1971

ערובה, שבעיות הארגון והניהול שניצבו בפני הבוקרים שם תהיינה דומות לבעיות, שבפניהן נעמוד אנחנו בתהליך ההגדלה של עדרינו. ברם, הפיזיולוגיה והסוציולוגיה כאחת מלמדות אותנו, שתהליכי גידול מהירים הם תהליכים רצופי משרים. אין לנו שום יסוד לחשוב, שאצלנו יתנהל התהליך על מי מנוחות. לכל משבר יש מחיר ויש מי שמשלם אותו. מן הראוי שייעשה מאמץ, על מנת שהמחיר שישלם הבוקר בארץ יהיה מינימלי.



יטעה מי שיסיק מדברי, שאני מתנגד להגדלת העדרים. אני כמו אחרים רואה את הגידול כהכרח, המתחייב מהתנאים בהם אנו נתונים. אני רואה אותו כתהליך רצוי ומקדם אשר מעלה את הענף ופותח לפניו אופקים חדשים. כל זאת בתנאי — שאנו הולכים קדימה בעיניים פקוחות ועושים את אשר ניתן בשביל לקדם את הצפוי. הצורה שבה מתנהל העניין עד כה מאכזבת. צריך שכל משק, שמתכנן להכפיל את עדרו תוך 3 השנים הקרובות (ויש כאלה), לא ישגה באש-

בדרך למימוש תוכניות פיתוח

(א)

בד בבד עם תוכניות ההיערכות המחודשת של מחלבות „תנובה“, שוגרה לא מכבר לחו"ל משלחת ללמוד מן החידושים שבמפעלי תוצרת חלב, להתחקות על דרכי הפיתוח והשינויים שהונהגו שם לאחרונה.

המשלחת אכן מצאה מה וכיצד ניתן לשכלל, להוסיף ולשנות במחלבות שלנו, על מנת ש-עבודתנו תהיה טובה יותר ויעילה יותר. זאת — הן מבחינת הקלות בתהליכי הטיפול בתוצרת, והן העלאת האיכות וחסכון בכוח-אדם.

על אף השוני בין ארצות אירופה לישראל,

* ראה מאמרו של ב. דרור בחוברת „משק הבקר והחלב“, מס' 114.

קיים דמיון רב בבעיות, שהן נחלה משותפת. מהבעיות המשותפות ניתן ללמוד מאחרים ו-לנסות ליישם אצלנו פתרונות, שכבר נפתרו ביעילות בידי אחרים.

המאגר הגדול ורב-הענפין של כוח כלכלי וטכני הנמצא בארצות המפותחות, והבעיות המתעוררות כתוצאה משינויים במבנה המשק הלאומי, לרגל ההשפעה הבלתי גמנעת של התהוות שוק משותף לאוכלוסיה בת 250 מיליון נפש, מדרבנים את הקידום הטכנולוגי ותובעים לתאם את מפעלי הייצור להתפתחויות האחרונות. כמו-כן, המחסור בכוח-אדם להנעת גלגלי המשק ולהספקת שירותים מגוונים לאוכלוסיה בעלת דרגת-חיים ותביעות גבוהות, גם הוא בין הגורמים המסייעים להעמדת התעשייה בענף החלב,

מומחים, טרם קנה לעצמו חלב זה אחיה רחבה, אך מעל לכל ספק שבעתיד יתפוס החלב העמיד מקום נרחב ביותר. לגבי ארצנו זוהי הדרך לפטור אותנו מהקשיים וההטרדות הנגרמות עקב השימוש בבקבוקי זכוכית.

בהמשך הסיוור בארצות אירופה נוכחנו, ללא ספק, שבקבוק הזכוכית הוצא בפועל מהשימוש לצרכי שיווק חלב שתיה. במקומו באו כלים מקרטון או פלסטיק בצורות ודגמים לרוב.

לדעתנו צפוי הצעד הזה גם בישראל. כל שייעשה בנידון מהר יותר יביא רווחה לציבור הצרכנים ולענף החלב גם יחד. הבעיה היא בעיקרה כספית: האם יעמוד לרשותנו ההון הרב הדרוש לבצע את ההחלפה הרצויה.

ב. גבינות רכות: מוצר זה נפוץ ומקובל מאוד על הצרכן הישראלי. ראינו מתפקדו לחפש ציוד שבעזרתו נוכל לשפר את טיב המוצר ולהשיג כושר שימורו לימים רבים, בתנאים האקלימיים בארצנו.

בידי המשלחת הצעות מתאימות. אנחנו מאמינים שיעלה בידי „תנובה“ לקדם את טיב הגבינה הרכה ולשפר את דימויה לפי טעמים של הצרכנים.

ג. יוגורט: מבין מוצרי החלב כבש היוגורט את השליטה. התצרוכת עולה מדי חודש בחודשו. גם אצלנו היוגורט אינו מפגר. ראינו שאלנו ולמדנו כיצד להעשיר את מגוון המוצר הזה בארץ. לשם כך דרושים ציוד ומתקנים מתאימים, שאם נוסיף אותם לאלה הקיימים כבר במחלבות „תנובה“, לא תהיה מניעה לחבב ביתר שאת את היוגורט למיניו השונים על הקהל בישראל.

ד. גבינות קשות: במחלבות העוסקות בייצור גבינות קשות מצאנו שכלולים לרוב. נוכחנו שאין די ברכישת מכונות חדישות והפעלתן במבנים מיושנים, הצרים מלהכיל אותן. אפשר להפיק תועלת מירבית מההשקעה במכונות משוכללות בתנאי שגם אולמי-הייצור מותאמים למטרה זו.

גבינות קשות המיוצרות בתל-יוסף אינן נופות בטיבן ובטעמן מרבות מסוגן שטעמנו מהן בארצות האחרות. אבל המבנים, דרכי הטיפול,

על רמה ארגונית וטכנולוגית ההולמת את קצב הזמן.

בעידן הנוכחי בו רמת-החיים גואה, שכר העבודה גבוה וכוח-האדם נדיר, נמצא עוגן להצלחת המשק החקלאי מצפורני ניוון בהאחדת יחידות משק קטנות לגדולות, חיסול מחלבות קטנות ובנין בתי-חרושת לייצור מוצרי חלב, כשכל אחד מהם מיועד ליצור מיגוון תוצרת קטן ככל האפשר, ולפעמים אפילו מוצר אחד בלבד.

כורח המציאות, כפי שכבר נרמז, דוחף גם אותנו לחפש דרכי חיסכון בכוח-אדם, סיוע להנהלות המחלבות למלא את תפקידן, שיפור טיב האריזה של המוצרים, ובמקביל להעלות, במידת האפשר, מחירים לתוצרת המוצעת למכירה.

חשוב להדגיש עובדה אחת המפלה לרעה את ענף החלב במדינתנו לעומת מעמדו בארצות אחרות. בחו"ל משמש החלב כיסוד הכלכלה במדינה. מקדישים לו, על כן, משאבים בכסף ושירות מדעי בכל התחומים הקשורים בייצור מוצרי חלב.

ואילו אצלנו — מעמדו של ענף החלב הוא בתחתית שלבי החשיבות בכלכלה ונסבל רק בקושי בעיני שלוחות המנגנון הממשלתי הנוגע בדבר. הענף נחשב כנתמך על חשבון משלם המסים הישראלי וקיומו, לשבט או לחסד, תלוי ברצונם הטוב של עובדי הממשלה.

(ב)

על המשלחת הוטלו משימות אחדות ובהתאם לכך נערך לוח הזמנים והמסע.

א. חלב שתיה: אחת הבעיות המטרידות ביותר היא החלפת בקבוק הזכוכית לחלב בכלי אחר שהשימוש בו יהיה חד-פעמי ויישמר בו טיב החלב.

נקבע אפוא, שהמשלחת תשתתף בסמינר ש-נערך על-ידי הארגון הבינלאומי לחלב בנושא: „הכנה ושיווק חלב עמיד“. ניתנו הרצאות בנושא על סמך הניסויים המעבדתיים והמעשיים בארצות אחדות. למרות העובדה שהדרך להכנה ול-שיווק חלב עמיד, היכול להישמר בטיבו ללא קירור זמן ממושך, מוסכמת פחות או יותר בין

לחת סיירה רק בין המחלבות החדישות והמת-קדמות ביותר ובאלה הונהגו מאזני שקילה ובקרה אוטומטיים, המצויידים במנגנוני מיון יחידות התוצרת לפי משקלן.

מכונות מילוי התוצרת מצויינות במנגנון, ה-אוסף את היחידות לטורים ויד מכנית מניחה אותם בקרטונים המיועדים למשלוח. מתקן משו-לב מערם את הקרטונים הבודדים לערמות על גבי משטחים והם מובלים, במרחקי זמן הקצו-בים מראש, לתוך מחסנים.

צא וחשוב מה רב החיסכון בכוח-אדם וב-מאמץ אנושי במפעל רב-ממדים, שאחדות מ-מחלבותינו דומות להם בהיקף המחזור. האוטו-מציה חדרה לכל שלבי העבודה במחלבות. משום הדמיון בבעיות ששיטות האוטומציה עשויות לפתור אותן, הגנו מצויים ללמוד מנסיונם.

כאחת הדוגמאות למופת תציע המשלחת את השלמת התהליך המכני-הרצוף במתקן ייצור ואריות גבינת „כנען“ במחלבה בתל-אביב.

ח. גביעי פלסטיק ושקיות פוליאטילן: בעצה עם בעלי-מקצוע וניסיון מתבקשת המסקנה להי-ערך לייצור עצמי של כלי-אריזה, במידה ש-משתמשים בהם בכמויות גדולות.

ט. לא נצא ידי חובה אם בסיום הרשימה, שהיא כשלעצמה אינה ממצה את כל מה שראינו ולמדנו, לא נזכיר פרט חשוב אחד: מגין ההון הרב שהושקע לצורך המהפיכות הארגונית וה-מכניות שהתרחשו במחלבות?

בנקודה זו קיבלנו תשובה אחידה וחד-מש-מעית: בעלי המחלבות שהם יצרני-החלב, מאו-גדים בקואופרטיבים המחליטים על תוכניות ה-השקעות ועל ביצוען, בעצת מומחים, והם המאש-רים ומספקים את ההון הדרוש. תמהנו לשמוע על גכונות יצרני החלב לוותר על חלק ניכר מהכנסתם כדי להשקיעו במבנים רחבי-ידיים ה-גובלים בפאר, במכונות ובציוד מהחדשים ביותר שניתן להשיג. חקלאי הולנד ודומיהם מכירים בתועלת שמעניקה להם ההשקעה במפעלי-החלב, ואם גלמד מהם ונעשה כמוהם, אין ספק שנצא נשכרים.

ב. דרור

המאמר הועתק מ„יריעות תנובה“, יולי 1971

סדרי העבודה, מספר המועסקים — בכל אלה אנו רחוקים מלהשתוות לבתי-חרושת דומים ב-ארצות הוותיקות במקצוע. תוכנית הפיתוח של „תנובה“ לוקחת בחשבון תיקונים מרחיקי לכת בנושא זה. תוכנית זו לכשתוגשם תכלול ניצול כלכלי יותר של מוצרי-לוואי, כפי שנעשה ב-ארצות אירופה.

ה. ייצור קרח: את התצרוכת בקרח סיפקו למחלבותינו בעבר בתי-חרושת ההולכים ונעל-מים מן האופק. עם רכישת מקררים המופעלים בחשמל בכל בית, אפסה הדרישה לקרח וקיומם של בתי-חרושת לקרח נעשה מיותר. אולם לגבי מחלבות „תנובה“, כל עוד לא שיינו את דרכי הספקת חלב השתיה, השימוש בקרח הוא הכרחי. המשלחת התעניינה בציוד, שניתן לרכשו למטרה זו: אף אם נאמין שלא ירחק היום בו הקרח במחלבותינו יהיה מיותר, אין מנוס מלהבטיח הספקת התצרוכת השוטפת לשנים הקרובות, וזאת למרות המחיר הגבוה הדרוש לרכישת מתקנים מתאימים.

ו. חומרים ומכונות אריזה: בסיוורנו נוכחנו, כי באירופה הרחיקו לכת בתחום החידושים ב-מכונות מילוי ואריות תוצרת. המחלבות הגדולות בעלות כושר ייצור רב, בהיותן ספקות לשווקים עצומים, אפשרו לבתי-החרושת למכונות לייצר מכונות מילוי ואריות בעלות תפוקה גדולה ב-יותר.

ההובלה למרחקים עשתה את השימוש בחומרי אריזה חוזרים — תיבות הפלסטיק — לבלתי כלכלית. התפצלות הייצור בסידרות גדולות בין המחלבות מחד, והביקוש לתוצרת מגוונת בכל אחד ממרכזי הצריכה מאידך, מאלצים להוביל תוצרת בין השווקים במרחקים גדולים. משאיות תובלה ענקיות אינן צריכות לשמש להובלת ארי-זה ריקה אלא לתוצרת, בחילופין ממקום למקום. משום כך זנחו את כלי האריזה שהיו בשימוש חוזר (תיבות פלסטיק), והנהיגו אריזה מקרטון לשימוש חד-פעמי. אל נא נחשוב שזאת תופעה בודדת. בסיוורנו במחלבות קיבלנו את הרושם כאילו „טאטאו“ את תיבות הפלסטיק לחלוטין. ז. שקילת תוצרת ושינוע פנימי: בשום שלו-חה במפעלים אין דריכה במקום. ברור, שהמש-