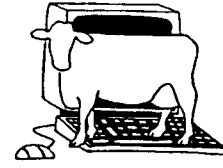


# כלכלה וממשק



## עתידם האפשרי של משקי חלב

בסוף חודש אוקטובר 1997 פורסם בעיתון/הירחון האמריקאי ליצרני חלב "הוארדז' דיירימן" מאמר קצר בנושא האסטרטגיות הפתוחות ליצרני החלב בארה"ב. נדמה, שעם כל השוני בין המצב והתנאים בישראל, בהשוואה לארה"ב – יש לנו מה ללמוד מהצגת הבעיות וסימון פתרונות אפשריים. אלא, החקלאות בישראל, בכלל – וענף החלב, בפרט עומדים בפני בעיות ייחודיות שבארצות מתקדמות גדולות עשויות להיות פחות חריפות, או בעלות השלכות פחות חד-משמעיות בחומרתן. עצם הקפו הקטן, יחסית ומוחלטת, של ענף הרפת והאפשרויות הנוחות למדי להשיג מוצרי חלב איכותיים משוקי אירופה ואחרים, נוטלים מאת הפעילים בענף הרפת מידה ניכרת של כח במו"מ (bargaining power) עם הגורמים הרשמיים הממשלתיים. שלא כבארה"ב או גם בארצות אירופה המערבית, מספר החקלאים ובתוכם הרפתנים מהווים אחוז זעום באוכלוסיה, קרי בקהל הבוחרים לכנסת, לממשלה וכו'. יש מי שמכריז קבל עם ועדה, שיש להקטין את מספר יצרני החלב בכ-500, זאת אומרת הקטנה בכמעט שליש ממשקי החלב הקיימים (זה לא מונע, כפי כל הנראה והנשמע, להכריז באותה הזדמנות על הקמת מספר מסויים של משקי חלב חדשים במקומות בעלי עדיפות לאומית – אם הבנו נכון?!).

מצד שני, אותם גורמים המופקדים כאילו על פיתוח החקלאות, שואפים ודוחפים להפרטת כל חלקה טובה של החקלאות – מכסות ייצור ותכנון, שיווק ויבוא, קרקע ומים, ובכלל. טרם שמענו את המילה האחרונה במסגרת המדיניות החקלאית, אך ההרגשה הכללית היא מעיקה למדי, בעיקר משום היעדר קווים ברורים – אם קווים מנחים או קווים אדומים, חלילה.

גדולים וחכמים מאתנו נוהגים להצביע על הדוגמה האמריקאית בכלל המדובר ביעילות משק החלב – הפרטי (כמובן), הגדול (כמובן), החופשי מחבלי תכנון (בכלל לא מובן מאליו).

אילו זאת, מצאנו לנכון להביא מעט מן המחשבות אודות אסטרטגיות הפתוחות ליוזמת יצרני החלב בארץ האפשרויות הבלתי-מוגבלות, הלוא היא ארה"ב. האם המצב והתנאים דומים לשלנו, לא בטוח – האם הפתרונות המסתמנים בכתבה יפים ואפשריים גם לרפתנים שלנו, אולי במצבים מסויימים – האם משהו ישרוד בסופם של התהליכים אותם משתדלים כל כך להאיץ, נחיה ונראה. דבר אחד אינו מוטל בספק: מבחינות פיזיות וכלכליות, נקודת הזינוק של משק החלב בישראל לעת הזאת אינה נוחה והיעדר מסגרת תכנונית חכמה ומרחיקת ראות רק עלולה להכביד הכבדה נוספת בהגבילה מראש את יכולת התמרון וביטוי הכשרון המקצועי והאירגוני של רפתני ישראל חדורי החזון ועתירי היוזמה. הבה נראה...

### איך ואיפה ישתלב משקך בעתיד? Where will your farm fit tomorrow?

בתקופה הזאת, כאשר מחיר החלב ליצרן סנט/ליטר (שהם לפי השער הרשמי כ-85 אג' /basic farm price = BFP; משהו דומה למחיר ליטר), בפני חקלאים רבים ניצבות ברירות המטרה אצלנו) מגיע לכ-11\$/cwt, כלומר כ-24 חמורות למדי. אלה עמלקים בסגנון מסורתי

חלב פיקח יעזוב את משקו בטרם יאבד כל חסכונוותיו האמורים להבטיח לו זקנה בכבוד.

## 2. לסחוט עד הטיפה האחרונה...

הכוונה היא להאריך את חיי רכוש המשק העכשיוי לעוד כמה שנים (5 עד 10), עם מינימום של השקעת הון. הגורמים העשויים להפוך פתרון זה למיטבי הם:

- א. בעל המשק עדיין לא מוכן לצאת לגמלאות, אך כח עמידתו אינו כתמול שלשום.
- ב. אין תחלופה בדרך, כלומר אין דור המשך מעוניין בהחזקת המשק.
- ג. חשבון פעילות המשק איכשהו מתאזן.
- ד. תזרים מזומנים מספיק (הכנסה נטו חיובית מן המשק).
- ה. בעל המשק אינו יכול או שאינו רוצה לעבור למקום חלופי.
- ו. סיכויים סבירים שערך הקרקע של המשק יעלה משמעותית בשנים הקרובות (ראה: שינוי ייעוד קרקע).

אולי יש לך אפשרות של שינויים/שיפורים קטנים בכוונה להאריך את חיי המשק הנוכחי בעוד 5 עד 10 שנים, תוך העלאת רמת היעילות; למשל (באמריקה) מעבר לרעייה מחזורית. הרעיון הוא, להימנע מהשקעות בנכסים ברייקימא שהם לא ניתנים למכירה, כמעט. בצורה זאת, אפשר להפיק את מירב ההפחתות מן הקיים, כי ממילא אין סיכוי לקבל בעבורן את ערכן הרשום בספרים (למשל, למכון חליבה 4X4 כמעט אין ערך בשוק כיום).

## 3. השקעת הון ניכרת...

- אסטרטגיה זאת ידועה גם בשם הרחבה. אולם, לא מדובר בתוספת פרות בלבד. מדובר בהגדלה משמעותית של הקפו הכלכלי של המשק. גורמים העשויים לתרום לפתרון זה, הם:
- א. בידי המשק הנכסים, או גם גישה לגיוס ההון הדרוש.
  - ב. הבסיס הקרקעי מספיק להחזקת יותר פרות, לאו דווקא קרקע בבעלות המשק.
  - ג. לבעל/מנהל המשק גם הכשרון וגם הרצון

משפחתי – כפי שרואים אותם לרוב באזורי המערב התיכון, צפון-מזרח ובעוד מקומות – מביטים לעבר משקי החלב במערב ארה"ב ומהרהרים ביתרונות הכלכליים של משקי חלב רבי-הקף.

אמנם, אל להם להגיע לידי מסקנות נמהרות. אמת, הגודל כשלעצמו מהווה גורם קובע (דומיננטי) ביעילות המשק. ונוסף לכך, בטווח הרחוק יוותרו רק הזדמנויות מעטות שמשפחת רפתנים צעירה תוכל לקנות משק-חלב קטן, להפעילו בסגנון המקובל ולקוות להוציא ממנו כדי רמת חיים בכבוד.

אולם, לגבי כלל האוכלוסיה של משקי-חלב משפחתיים, ישנן ארבע אסטרטגיות משקיות שונות הבאות בחשבון – ורק אחת קשורה להרחבה משמעותית של המשק הקיים. יש לומר, כל אחת מן האסטרטגיות עשויה להיות טובה ומועילה, בתנאים הכלכליים, החברתיים והמשקיים החזויים. הנה ארבעה פתרונות חלופיים, שכל אחד מהם עשוי לבוא בחשבון במסגרת התנאים המתאימים.

## 1. הרימו דגל לבן...

כוונת פתרון זה פשוטה – חיסול כל רכוש המשק בטווח המייד. הגורמים העשויים לשוות לפתרון זה אופי מושך, הם:

- א. גילו המתקדם של בעל/מנהל המשק.
- ב. בשלב הזה המשק אינו רווחי, דבר הגורר שחיקת ערכו.
- ג. סיכויים מעטים לשיפור היעילות מבלי לגרום שינויים והשקעות מרחיקי לכת.
- ד. נטל חובות (משכנתאות, ערבויות, וכו') גבוה יחסית.
- ה. יש שוק לרכוש ולמשק כולו (לפחות קונה אחד).

על פי אופים, רב החקלאים נרתעים מפתרון כזה. לעתים קרובות, חיסול או מכירת המשק נתפסים כאילו הודאה בתבוסה. אולם, יש לזכור שגם הכדורגלן הטוב ביותר יבוא יומו שיצטרך לפרוש. החכמים יפרשו בטרם יעשו עצמם לצחוק ולעג במגרש. באותה מידה, יצרן

להפעיל ולנהל אנשים.

ד. בשלב זה, גורמים כמו כמות חלב משווקת לפרה, סת"ס, וכ' הם בשליטה מלאה.

ה. תוכנית ההרחבה צופה שיפורים משמעותיים ביעילות וברווחיות.

יתכן שצריך היה להוסיף, שלא תיבהל מכמה לילות ללא-שינה או חולב שלא מגיע כי בילה עד מאוחר בלילה הקודם. עם זאת, במידה שתוכננה כדבעי, ההרחבה עשויה להיות כדאית, רווחית ומקור הכנסה חשוב.

**4. משק חלב מתמחה בייצור חלב...**

זאת גישה חדשה יחסית, אם גם אפשר להצביע על כמה דוגמאות שהצליחו בה. כוונת ההתמחות היא לזנוח ניהול משק חלב בדרך המקובלת. למשל, יצרן חלב לא בהכרח חייב לגדל את נקבות התחלופה לעדר החולבות שלו, או לגדל בעצמו את רב המספוא לפרותיו (ראו מרכזי המזון אצלנו). הרעיון הוא להתמחות במה שאתה יודע הכי טוב. יש להניח, שחוסר היעילות של קרקע, עבודה והון במשק הקטן הוא פועל יוצא של נסיון לעשות יותר מדי דברים ואף אחד מהם באופן מוצלח.

תנאים וגורמים לפתרון ההתמחות הם:  
א. בעל המשק מסוגל לסגור חווים טובים עם אחרים באזור.

ב. ישנו ביקוש לאותם כלים ורכוש שיש לחסל, כמו מיכון משומש, למשל.

ג. בעל המשק עצמו מסוגל להרים מבצע ההתמחות.

● תהליך הביצוע של המעבר למשק מתמחה משתרע על כמה שלבים מחוייבי מציאות:

חלק את פעילות משקך לגידול תבואה, חציר ותחמיץ, גידול יונקים, גידול מבכירות, עדר חולבות, וכן הלאה. עתה יש ליחס את כל ההכנסות וההוצאות לפי הענפים הללו; רישום נאות של כל מה שקורה הוא חיוני.

● יש לנתח ולקבוע את הרווחיות של כל ענף במתכונתו הקיימת.

● הצעד הבא דורש מידה רבה של יצירתיות ומחשבה. יש להגיע לידי כמה תסריטים, בהם נמכרים חלק או כל הרכוש/כלים המשמשים בענפים הבלתי-רווחיים. צריך לחשוב על מסירת פעילויות מסויימות חוצה למשק לידי אחרים.

\*\*\*

**אז איפה היינו...? מה נשאר לנו לעשות...?**

לאור האסטרטגיות המובאות בפני יצרני החלב האמריקאיים ובהתבסס על מצב הענף בישראל, עם מגבלות פיזיות-כלכליות-חברתיות לאין-סוף – נדמה שהמדיניות המוצהרת של משרד החקלאות בדבר הקטנת מספר היצרנים בכ-500 תפגע בראש וראשונה וכמעט בלעדית במגזר המשפחתי. היה חלום של חוזי ומתכנני המשק החקלאי היהודי המתחדש, לבנות על משק מעורב – רבי-ענפי שיספק עבודה ופרנסה למפעיליו ויבטיח מזון בסיסי חיוני לכלל האוכלוסייה. באשר ליעילות העבודה ותחרותיות תוצרת הענפים השונים, במקרה הטוב ביותר היו חלומות והרהורים בלתי מגובשים. במקום הראשון של סדר העדיפויות עמד יישוב ארץ-ישראל והפרחת שממותיה, במשך עשרות שנים ולפחות שני דורות של מתישבים חקלאיים. מצב זה התישב יפה עם עידוד וגבור העליה ארצה מכל ארצות תבל.

מאז עברו שנים רבות; בעקבות מלחמת העולם השנייה התפתחו ונפתחו שווקים וזאת היתה רק שאלה של זמן, שדרכי התחבורה והתקשורת ישתכללו ויהפכו את הכלכלות הלאומיות הרבות לגושים אזוריים וגם רעיונות מתחרים על נתחים מאותו משוק גלובלי שהלך והתפתח. בלי ספק, גם ניגודים פוליטיים בין-גושיים שיחקו פה – אך ביסודם של

התהליכים מעולם לא נעלמו שאיפות הגדולים והחזקים להשתלט על עוד חלקה ולהבטיח לעצמם השליטה בנתחים גדלים והולכים של שוק עולמי מתהווה. באותו זמן, ההגינות מחייבת להזכיר זאת, קמו גם מוסדות ואירגונים בין-לאומיים שמטרותיהם ופעילותם כווננו לרווחת העניים הנצרכים בעמי העולם. במילים אחרות, הגדולים והחזקים יכלו להרשות לעצמם וגם סייעו בפועל לארצות המתפתחות לקום על רגליהן ולשפר מצבן הכלכלי-חברתי, כל עוד לא בעטו ברעיונות מיטביהן.

יצא וחקלאי ישראל המעטים היו דוקא בין המצליחים מקרב המדינות שסו"ס זכו לעצמאות וריבונות – רק, שתמיד חסר קצת שטחים ומים ואולי גם הון כדי שישמשו מכפיל כלכלי להצלחה המקצועית וההתקדמות הטכנולוגית של יצרני החלב שלנו, בהם אנו דנים פה. שוק החלב ומוצריו הפנימי גדל בזחילה – וחרב היבוא מונפת זה מכבר.

מילת הקסם "התיעלות" קורצת ואולי אף מסנוורת, כי למה להשקיע בהתיעלות כאשר נוגסים בפירותיה דרך קביעת מחיר המטרה?! לו ההתיעלות היתה מתבטאת בהורדת המחיר לצרכן (לאזכור לי שזה קרה בשנים האחרונות לחלב) יתכן וזה היה תורם להרחבת השוק הפנימי בארץ ואז יתרון הקף הייצור של חלב על ידי אותם יצרנים היה מתבטא כלכלית ואולי אף תורם ליתר התיעלות בהמשך. אבל ככה, כל זמן ששיווק החלב לא ממריא ואפשרויות הוזלת הייצור נשארות זעומות, ספק אם מספר היצרנים יוכל לגדול או אף להישמר במצבו הנוכחי.

הנה נסגר המעגל, חזרנו לאסטרטגיות של הישרדות. אם לא יקרה נס, אשרי המאמין, כל פתרון להתיעלות עשוי להיות מוגבל ליכולת של הגדלת התפוקה ברפת ובמספוא, מחד – ובהקטנת ההוצאות לייצור חלב באיכות מעולה, מאידך.

מסתבר, שרעיון המשק המעורב הרבי-ענפי לא עמד לו חוסנו כפי שקיוו אבות ההתישבות. הדבר אמור במיוחד ביחס למשק המשפחתי, שבגלל ממדיו הפיזיים (קרקע ומים) מלכתחילה היה במצב נחות נוכח מגמות ההתמחות המתבקשות. לעומתו, הקף הענפים במשק השיתופי העניקו מרחב תמרון והתיעלות ניכר, החל מגודלם ההתחלתי והתפתחותם בהמשך הזמן. בעוד הגדלת מספר הנפשות הפעילות במשק השיתופי מצאה פתרונות הרחבה בדרך הקמת ענפים לא-חקלאיים (תחבורה, מלאכה וחרושת, שירותים שונים למכירה) – על המשק המשפחתי היה להתעמת בשלב הרבה יותר מוקדם עם שוק תחרותי הולך וגובר. היות ענף הרפת עתיד-השקעות בכל מקרה, הלוא ככל שהעדר קטן יותר ההשקעה היחסית ליחידת ייצור גדולה יותר. די להזכיר נושאים כמו מכון-חליבה, מיכון נייד כולל טרקטורים – טיפול בשפכים ואיכות הסביבה כבר אמרנו?! זה האחרון יהווה האתגר העיקרי לשנים הקרובות ובלי פתרונות יסודיים לא תהיה תקומה לרפת החלב. פשוט, לא יתנו לנו להמשיך כמו עד עתה.

יעשה-נא כל יצרן חלב את חשבונו לקראת העתיד ויבחר בפתרונות המתאימים לתנאיו וליכולתו ליזום השינויים המבניים המתבקשים. בל נזלזל במגמות – העתיד כבר כאן!

הערות המתרגם: ניסינו להיצמד ככל האפשר לנוסח המקורי, דבר שחייב הערות/הבהרות בסוגריים במקרים מסויימים, בעוד ככל שזה ניתן השתמשנו במושגים ישראלים מובנים לכל ומקבילים במידה רבה לנאמר במקור בשפה האנגלית-אמריקאית.  
(מ.מ.)