

## חלופות להספקת מזון לאיחוד רפתות קיבוציות

גד שפט, טכנולוג מזון לבעלי-חיים

### מבוא

הרפורמה בענף הרפת מטרתה העיקרית היא ייעול הייצור. אמצעי אחד להשגת המטרה עשוי להיות חיבור (איחוד) רפתות. רפתות קיבוציות אחדות כבר ביצעו איחוד ורבות אחרות בוחנות אפשרות זאת. במסגרת הבחינה הכוללת של האיחוד יש לתת את הדעת לאופן הספקת המזון לרפת המאוחדת שתקום.

הרפתות שבכוונתן להתאחד, כל אחת יש לה הספקת מזון משלה, בדרך כלל ממרכז מזון המהווה חלק מהרפת. לקראת האיחוד, שצפוי להיות ייחודי לכל מקרה, יתברר שעשויות להיות חלופות שונות להספקת המזון לרפת המאוחדת. חשוב לבדוק את החלופות השונות מבחינת אופן ניהולן, עלותן, ההשקעות הנדרשות, ואפשרות יישומן הלכה למעשה. מוצע לבחון גם חלופות שבמחשבה ראשונה אינן נראות סבירות ועשוי להסתבר שלאחר ניתוח החלופות האלה שהן אכן מעשיות. להדגמת חלופות אפשריות ובחינת בחירת החלופות המתאימה אביא דוגמה המבוססת על בדיקות שנערכו במסגרת בדיקת איחוד רפתות.

### הדוגמה

#### הנתונים

1. ברפת א' – נחלבות, יבשות ועגלות.
- ברפת ב' – נחלבות, יבשות, עגלות, ופיטום עגלות ועגלים.
- במסגרת האיחוד, בשלב ראשון, הנחלבות (כ" 550) והיבשות (כ" 80) צפויות להיות במשק א', הגידול והפיטום (כ" 500) במשק ב'.
2. לכל רפת יש מרכז מזון המתאים להספקת המזון העצמית.
- המרחק בין שני המשקים – 10 ק"מ.

### החלופות האפשריות

א. ייצור כל המזון במשק א' (יכונה בהמשך משק החולבות), עבור משק החולבות ומשק ב'.

ב. ייצור כל המזון במשק ב' (יכונה בהמשך משק הגידול והפיטום), עבור משק הגידול והפיטום ומשק החולבות.

ג. ייצור המזון במשק החולבות עבורו בלבד, וייצור המזון במשק הגידול/פיטום עבורו בלבד.

ד. ייצור המזון במשק החולבות עבורו בלבד, וייצור חליפה\* עבור משק הגידול והפיטום אשר יועבר למשק הגידול והפיטום לשימוש כחלק מייצור המזון בו.

ה. ייצור המזון במשק הגידול פיטום עבורו בלבד, וייצור חליפה עבור משק החולבות, אשר יועבר למשק החולבות לשימוש כחלק מייצור המזון בו.

ו. ייצור המזון במשקים בהתחשב בנתוני מרכזי המזון הקיימים, דוגמה שהיא שינוי מאפשרות ג' "ייצור המזון במשק החולבות עבורו בלבד, וייצור המזון במשק הגידול פיטום עבורו בלבד". ייצור המזון במשק החולבות רק עבור חלק מהחולבות עד לאותה כמות שמבני תחמיץ הירק הקיימים מאפשרים, מבלי להשקיע במבנים נוספים, וקבלת הבליל החסר מייצור במשק הגידול והפיטום שבו יש מבני תחמיץ פנויים.

ז. בניית מרכז מזון חדש. חלופה זאת אפשרית לגבי כל איחוד רפתות ולא רק כאשר רפת מאוחדת תיבנה חדשה ורחוקה מהרפתות הישנות שיבוטלו.

ח. קניית המזון ממרכז מזון חיצוני. בבחינת חלופה זאת יש להתחשב גם בגורמים שאינם מוזכרים במאמרו.

### בחינת החלופות

לכל חלופה ייערך תסריט לאופן ביצועה הפיזי, אופן הביצוע, אופן הניהול ושיטת ההובלה; יחושבו עלויות הביצוע הצפויות

\* חליפה היא תערובת של מזונות מרוכזים להשלמת המזונות הגסים והמרוכזים האחרים במנה.

המגבלה של אי-הפרדת הניהול מהרפת, כולל המערכת הכספית, ואי-דיוק הנתונים כפי שיצויין בהמשך), יהיה יעיל יותר משה"כ מרכזי המזון לפני האיחוד.

### דיוק מרבי בחישוב עלויות הביצוע

אין צורך להרחיב בכך, שחשוב לדייק בנתונים המשמשים לחישובים. כאן עלולים להיתקל בקשיים אובייקטיביים שימנעו את הדיוק. לכן יש לנסות למזער אי-דיוקים. דוגמה אחת כבר הוצגה לעיל בהתייחס לניהול. הנה דוגמה נוספת: כלים כגון יעון (שופל) וטרקטור המשמשים הן את הרפת והן את מרכז המזון, מה היא העלות האמיתית שלהם למרכז המזון? מה העלות האמיתית של מפעיליהם למרכז המזון?

### סיכום והמלצה

בשיקולים לאיחוד רפתות לנושא הספקת המזון צפויה השפעה מרובה על מידת הרווחיות של הרפת המאוחדת. לכן מוצע לקראת האיחוד, לבדוק את כל החלופות האפשריות מבחינות רבות, כגון ניהול, הפעלה, עלות הפעלה, השקעות דרושות ומעמד. זאת כדי לבחור בחלופה המתאימה במסגרת השיקולים הכלליים של איחוד הרפתות.



ויוערכו עלויות ההשקעה. בעלויות הביצוע של החלופות עשוי להיות הבדל משמעותי. למשל, בבדיקה שערכתי לבדיקת איחוד שתי רפתות נמצא הפרש של כ-40,000 דולר בשנה בין עלויות הביצוע של שתי חלופות והפרש של כ-100,000 דולר בעלות ההשקעה הנדרשת בשלב הראשון.

### החלופה הנבחרת

חישובי עלויות הייצור הצפויות והערכת עלויות ההשקעה בחלופות השונות יאפשרו את בחירת החלופה המתאימה זאת לא חייבת להיות החלופה הזולה ביותר, במסגרת השיקולים הכלליים של איחוד הרפתות.

### ניהול מרכז המזון

מרכזי המזון הקיבוציים הקיימים הם בדרך כלל חלק מהרפת ואין הם מרכז רווח נפרד. ליעול ולשיפור הניהול עשוי להיות יתרון להפרדת הניהול כולל המערכת הכספית של מרכז המזון מהרפת, באופן כזה שהחלטות הכלכליות עשויות להיות נכונות יותר.

רמת ניהול מרכז המזון הוא הגורם המשפיע ביותר על מידת רווחיותו עבור הרפת. היא מתבטאת במיוחד בביצוע מושכל של קניית חומרי המספוא בשילוב הרכבת המנות היעילות ביותר ובהתחשב במלאי חומרי המספוא.

בחלופות האפשריות של מרכז המזון חשוב להחליט על מעמדו, כחלק מהרפת המאוחדת או כמרכז רווח נפרד. חשוב לקבוע מה תהיה סמכות מנהל מרכז המזון ומה הם תחומי אחריותו. כאשר בוחרים חלופה של מרכז מזון מפוצל לשני אתרים, איך הוא ינוהל? על ידי מנהל אחד, על ידי שני מנהלים או על ידי מנהלי השלוחות שבכל אתר?

כאשר ניהול מרכז המזון הוא חלק מהרפת קשה לבדד את עלויות הניהול האמיתיות למרכז המזון.

מרכז מזון לרפת מאוחדת שינוהל ברמה הגבוהה מזאת של הרפתות לפני האיחוד או לפחות ברמה של מרכז המזון שנוהל טוב יותר לפני האיחוד (לא תמיד ניתן לקביעה בגלל