

פרמטרים להכשרת

סיכומים הכלכליים השנתיים ברפתות והסקר האחרון של עלויות הייצור, מצביעים על פערים גדולים ברווחיות המושגת ברפתות שונות. נהוג לומר שטיב הניהול היו מרכיב מכריע בתוצאות. מה הם מאפייני המנהל המוצלח? מה ניתן ללמוד על דרכי ניהול מיטביים? כדי להאיר את הנושא, נערך סקר. להלן התוצאות

יש נכונות לעבוד בשיטה אחידה באזורי הארץ השונים. נתוני הסיכומים מייצגים כ-85% מכלל הרפתות הקיבוציות.

בשנים האחרונות ישנה הרעה בתנאי הסחר של הענף: עלייה במחירי המזון לפרות, עליית הדולר והיורו, (רוב המזון נקנה בחו"ל) ועלייה במחירי ההובלה הימית. פתיחת הענף לייבוא מוצרי חלב והמשך הקיפאון בביקושים המקומיים למוצרי חלב, יצרו שחיקה בנפח

יכומים כלכליים ומקצועיים ברפת השיתופית נערכים מידי שנה ע"י מדריכי המחלקה לבקר בשה"מ בשיתוף רכזי ההתארגנויות האזוריות. מטרת הסיכום היא ניסיון להציג את הנתונים במתכונת אחידה, להשוואת הביצועים המקצועיים והכלכליים של המשקים בתוך כל אזור, ולעקוב אחרי ביצועי המשק הבודד בציר הזמן. לאחרונה



חומרים ושירותים בניהול נכון, יחסכו בהוצאות ויגדילו רווח

ניהול



מנהלי רפתות

גבי עדין וסטיבן רוזן
שה"מ, המחלקה לבקר

הכנסות מחלב ו-60% בגין הכנסות מבשר ושוונות. בנוסף נמצא כ-17% פחות הוצאות לפי: 55% בהוצאות מזון, 25% בחומרים ושירותים ו-20% בהוצאות עבודה. נהוג לחלק את המשקים לרבעונים, בהנחה שהמשקים המצטיינים מייצגים את מלוא פוטנציאל הרווח והם הרבעון הראשון. לעומתו, הרבעון השני נהנה מ-88% פוטנציאל, הרבעון השלישי מנצל 81%, ואחרון הרבעונים מרוויח רק 66% יחסית לראשון. ברמה התיאורטית, שיפור הביצועים במשקים החלשים והבאתם לרמה הממוצעת היה מעלה את הרווחים בכ-30%. בניסיון לעקוב אחר הגורמים העיקריים המשפיעים על הרווח לליטר, נבחנו פרמטרים רבים מעבר לתנאי הממשק ואיכות המבנים. נמצא שמשקים מצטיינים ברווח לליטר הם לאו

מתוך הניתוח ניתן ללמוד על מדדים מקצועיים כמו: ייצור חלב ושיעור המוצקים הממוצע לפרה בכל משק, יעילות ייצור ליטר חלב (ק"ג חומר יבש מזון לצורך ייצור ליטר חלב), עלות המזון, עלות העבודה ועלות החומרים ושירותים לייצור ליטר חלב, שיעור הוצאת הפרות מהעדד, שיעור תמותת העגלות והפרות, ניתוח לפי שלוחות לצריכת מזון לראש ליום, עלות יום כלכלה לראש, עלות ק"ג חומר יבש, חישוב הפחת במזונות השונים ועוד.

השוואת הביצועים הכלכליים בין עשירונים קיצונים ברפתות השיתופיות בשנים האחרונות, מוכיחה פערים משמעותיים בכל סעיפי ההכנסות וההוצאות, ללא שונות בין אזורי הארץ. בעשירון העליון נמצא יתרון של כ-8% בהכנסות לליטר מהם: 40% בגין

המכסה הלאומית לחלב. בנוסף לכך, יש דיבורים על ביטול משטר המכסות מיד לאחר ביטולן באירופה (שנת היעד 2012). בשורה התחתונה, קיימת ירידה ברווחיות בענף רפת החלב.

השוואת הביצועים הכלכליים בין עשירונים קיצונים ברפתות השיתופיות בשנים האחרונות, מוכיחה פערים משמעותיים בכל סעיפי ההכנסות וההוצאות

הנתונים המשמשים מקור לסיכומים נמסרים ע"י הרפתנים והנהלת החשבונות במשקים, לפי כרטסת תמחירית המפורטת לכל הפעילויות ברפת.

תזונאי, מזריע, מרכז מזון, מעבדת חלב ועוד. מטרת העבודה הנוכחית הייתה לאפיין כלים הדרושים להכשרת מנהלי רפתות טובים. הפרויקט התבסס על ריאיון שנערך ל-32 מנהלי רפתות מכל רחבי הארץ, שבו הם מלאו שאלון. במקביל הוגש שאלון קצר נוסף לחלק מצוות העובדים, ושאלון נוסף למתשאלים (מדריך או הרכז האזורי). בשאלון האחרון, חלק מהשאלות היו זהות לשאלות שהוצגו למנהל והן מתבססות על הסיכומים המקצועיים.

המשקים במדגם מיינו על פי היתרה התפעולית לליטר במכסה - לפי הסיכומים הכלכליים/מקצועיים באזורים השונים, במהלך השנים האחרונות.

השאלות עסקו ברקע המקצועי של המנהל, בניסיון ניהולי, סגנונות ניהול, המבנה הניהולי ברפת, הרכב והכשרת הצוות, שת"פ עם אנשי מקצוע חיצוניים, עבודה ומעקב אחר פרוטוקול עבודה, בקרה, מדדי יעד, יעילות העבודה, ארגון וניתוח מידע, פרמטרים מקצועיים כמו גובה התנובה, איכות החלב ושיעורי התעברות, כלים ממשקים בשלוחות השונות ובתחומים השונים בענף: הזנה, בריאות, גידול עגלות, קניינות, אחזקה, פוריות וטיפוח, תכנון ייצור המכסה. בנוסף, נבדקו גורמים קבועים יחסית במערכת כמו: איכות המבנים, עומס החום, וגובה המכסה.

ניתוח התוצאות נעשה במבחן Chi-Square בו נבדקה מובהקות השכיחות.

נראה שהגורמים העיקריים תלויים באיכות ניהול הענף הכולל השכלה וכשרון ניהולי, לצד ניצול נכון של הדמנניות. נראה שתכנון, בקרה ומעקב רציף הם כלים חיוניים

סיכום התוצאות

מניתוח התוצאות נמצא מספר מועט יחסי של פרמטרים שנבדלים באופן משמעותי בין המנהלים השונים.

בטבלה 1 מובאת התפלגות מאפיינים של מנהלי הרפתות לפי התוצאות הכלכליות אשר הושגו בהם.

נראה שהגורמים העיקריים תלויים באיכות ניהול הענף הכולל השכלה וכשרון ניהולי, לצד



ההזנה - מרכיב משמעותי בהוצאות

צוות העובדים, תכנון ייצור המכסה לאורך השנה הכולל בקרה על שיעור וקצב הוצאת הפרות, שליטה על פיזור ההמלטות דרך ממשק פוריות מתוכנן, הקפדה על איכות החלב, מכירת הבשר, קניית מזון ומוצרים נוספים, הקפדה על איכות המזון, פחת, ביצוע ההזנה ושליטה על ההוצאות. נושא הבקרה והמעקב אחר התוצאות בניצול הנתונים הרבים המוקלדים בעמל רב בתוכניות הניהול במחשב, הינו חיוני ביותר.

חשוב להקפיד על נושאים רבים כמו: שיעור חולבות ויבשות מסה"כ הפרות, יחס עגלות - פרות וקביעת מועד אופטימלי למכירת עגלות עודפות, ייצור חלב יומי ממוצע, שיעור מוצקים, איכות חלב, מרחק ממוצע מהמלטה וניתוח הסיביות, הערכת מצב גופני/משקל, התייחסות לעונה ומזג האוויר, צריכת מזון בכל קבוצה ושלוחה, אחוז שאריות, תכנון מול ביצוע הזנה, הוצאות הזנה לראש ליום, נצילות מזון, יחס בין עלות ההזנה להכנסות מחלב, אירועים מטבוליים סביב ההמלטה, בריאות העטין, תמותה, שיעור הפרות שנמכרות וסיבות היציאה, תכנון מלאים והזמנות, מדדי פוריות, בחינת ההוצאות הקשורות בגידול העגלה עד ההמלטה, מועד מיטבי למכירת עגלים זכרים, כדאיות העברת חלב ליונקיה או למחלבה פנימית, שת"פ עם מדריך, רופא,

דווקא אלו בעלי התנובות הגבוהות (בחלב ובחמ"מ). כמו כן, נבחן המתאם בין פרמטרים שונים לרווח לליטר וחושב ערך R^2 (מקדם הסבר) המהווה מחוון המציג את מידת ההתאמה של הערכים המוערכים עבור קו המגמה לנתונים בפועל. כאשר מהימנות קו המגמה גבוהה ביותר, ערך ה- R^2 שווה או קרוב לאחד.

נמצא מתאם נמוך בין סה"כ ההכנסות לליטר לבין התרומה לליטר: ערכי R^2 בין 0.20 ל-0.30.

במשטר מכסות, הגורם שנמצא בקשר ההדוק ביותר עם התרומה לליטר הוא עלויות הייצור, נמצא מתאם חיובי עם ערכי R^2 בין 0.50 ל-0.60.

בשנים בהם מצב הענף קשה במיוחד, השונות בין המשקים גדולה יותר, עובדה המדגישה את איכויות הניהול. כאשר בחנו את הוצאות המזון כסעיף בודד מתוך הוצאות הייצור והשפעתן על הרווחיות, מצאנו ערכי R^2 גבוהים יחסית בין 0.26 ל-0.36.

גם כאן, בשנים בהם עלות ההזנה גבוהה במיוחד, קיימת שונות גדולה בין היצרנים, ושוב באה לביטוי ההשפעה של איכות הניהול וההקפדה על מכלול רב של גורמים.

הפרמטרים העיקריים שעל המנהל מוטל לשים דגש הם (לא לפי סדר עדיפות): מבנה וארגון

ניצול נכון של הזדמנויות. נראה שתכנון, בקרה ומעקב רציף הם כלים חיוניים, וביצועים איכותיים עשויים להיות ערובה להצלחה כלכלית. כמו כן נראה שניהול משותף עם אוריינטציה חברתית נוחל הצלחה כלכלית רבה יותר מאשר סגנון ניהול אחר, יתכן שהסיבה היא שסגנון זה מעלה את שביעות הרצון של העובד.

בעתיד יהיה צורך להרחיב ולבדוק יותר בסגנונות הניהול והשפעתם על שביעות הרצון והמחויבות של העובדים.

ברצוננו להודות לעזרה שושני שביצע את הניתוח הסטטיסטי, לכל המדריכים והרכזים האזוריים השוקדים במלאכת הסיכומים המקצועיים והכלכליים ולאילו שהשתתפו באופן פעיל במילוי השאלונים. כמו כן, תודה מקרב לב למנהלי הרפתות האנונימיים שהסכימו לשתף פעולה ללא היסוס במטרה לשפר את כלל הביצועים של העוסקים בענף. ■

טבלה 1. התפלגות מאפיינים של מנהלי הרפתות ודרכי הניהול שלהם, לפי התוצאות הכלכליות אשר הושגו.

מאפיינים	מנהלי רפתות בהן הושגו תוצאות כלכליות מעולות	מנהלי רפתות בהן הושגו תוצאות כלכליות ירודות
השכלה על-תיכונית	63%	38%
ביצעו בעבר תפקיד חברתי	30%	10%
מקיימים ישיבות צוות פעם בחודש	38%	13%
ישיבת הצוות משפיעה על העבודה בצוות	57%	0%
עוקבים אחר ביצועים כלכליים פעם בחודש	47%	25%
מתכננים ועוקבים אחר ייצור החלב פעם בחודש	88%	56%
יחס עגלות/פרות הוא מתוכנן ולא מקרי	81%	50%
שיעור התעברות של פרות מהזרעה I מעל 40%	50%	13%
מזינים בליל ייעודי לשלוחת העגלות	75%	38%
עוקבים באופן יומיומי אחר צריכת המזון	56%	31%
קיימת מפטמה	50%	13%
קיימת מחלבה מקומית	31%	6%
מתקיים פרוטוקול עבודה	53%	13%
תנובת החלב גבוהה מ-11,000 ליטר חלב	44%	12%
שיעור השומן גבוה מ-3.5%	88%	69%
שיעור החלבון גבוה מ-3.25%	56%	13%
שיטת הניהול העיקרית מתבססת על מנהל משתף-מחליט	56%	35%