

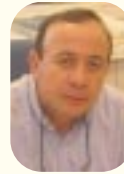
קואופרטיב החלב דוגמה לקואופרטיב

בשנה האחרונה גדל והולך הניכור בין יצרני החלב לתעשיית החלב, על אף שהגורם העיקרי בתעשייה הנו קואופרטיב השייך לכאורה לחקלאים. האם יכול להיות אחרת? כנראה שכן. קיימים בעולם דגמים של קואופרטיבים השייכים ומנוהלים כדי למקסם את רווחת בעליהם הרפתניים

ישראלים בתחומי ההזנה, הממשק וגידול המספוא אשר יחד יצאנו מטעם חברת תה"ל לשליחות במכסיקו. מטרת השליחות הייתה להקים מערכת הדרכה ומו"פ לקואופרטיב החלב הגדול במכסיקו "אלפורה" שמרכזו ליד העיר מכסיקו סיטי, הגדולה בערי העולם. בעבודתי במכסיקו, למדתי להכיר מקרוב קואופרטיב זה, החל מהדרג הניהולי ועד אחרון יצרני החלב חברי הקואופרטיב. היום, בפרספקטיבה של 15 שנים במהלכן חזרתי לבקר במקום מספר פעמים, ולאור המגמות העוברות על ענף החלב בישראל, אני לומד להעריך טוב יותר את הקואופרטיב אשר ממשיך גם היום להתנהל באותה מתכונת "קואופרטיבית", אליה אנחנו מתגעגעים כאן היום.

במילים קצרות, "אלפורה" היה וממשיך גם היום להיות

מים אלה בהם מפריטים בישראל כמעט "כל מה שזז" והתעצמות המגמה גם בענף החלב עם מכירת "טרה" ל-"קוקה קולה" והדיבורים על הנפקת "תנובה", מחזירים אותי אל קואופרטיב החלב "אלפורה" במכסיקו,



בעבורו עבדתי לפני כחמש עשרה שנה. מקסיקו היא ארץ גדולה ועניייה יש בה 33 מדינות ומייצרת כ-12 מיליארד ליטר חלב. רובו הגדול על ידי חקלאים קטנים ובחצרות הבתים ורק מיעוטו מטופל על ידי מחלבות גדולות ומסודרות. הייצור מתרכז בעונת הקיץ שבה יורדים הרבה גשמים ולפרות יש מרעה לאכול.

בין השנים 90 ל-92 ריכזתי צוות של ששה מומחים



מיכלי האחסון

מיוסף הנפקת תנובה



"ALPURA" במכסיקו אמיתי

ישראל פלמנבאום
שה"מ, המחלקה לבקר

טבלה 1. חברות הבת של קואופרטיב החלב "אלפורה" במכסיקו ומועד הקמתן.

שנה	חברות הבת
1970	הקמת מחלבות "אלפורה" ליד מכסיקו סיטי
1972	הקמת חברת השיווק
1972	הקמת חברת תובלה
1980	הקמת מפעל לייבוש חלב וייצור חמאה בצפון מכסיקו (1,300 ק"מ מהבירה)
1982	הקמת חברת האשראי (לחברי הקואופרטיב בלבד)
1989	הקמת מפעל פלסטיק לייצור אריזות מוצרי החלב
*1992	הקמת חברה להדרכה ופיתוח
1996	הקמת חברת ייצוג בארה"ב
1999	הקמת חברה לשיווק זרמה מיובאת
2003	הקמת חברת ביטוח לחברי הקואופרטיב



* החברה להדרכה ופיתוח הוקמה למעשה בשנת 1990 במסגרת פרויקט "אלפורה" - תה"ל, כאשר גייסנו לכך 15 מומחים מקומיים ויצרנו את דפוסי ההדרכה הראשוניים. מאז, ממשיך גוף זה לפעול ואף התפתח. מאז ועד היום, החברה מספקת לכלל יצרני החלב - חברי הקואופרטיב - הדרכה בתחומי ההזנה והממשק, מו"פ בתחום גידולי המספוא, מעבדות והדרכה בנושאי ממשק חליבה ובריאות העטין וכן שרותי מעבדה ושרותי חיסון הבקר.

ארגון המנוהל בלעדית ע"י בעליו - יצרני החלב ופועל אך ורק להשאת רווחתם. כבר בבחירת השם הוכיחו האבות המייסדים של הקואופרטיב הבנה בשיווק. לשם "אלפורה" כשלעצמו, אין משמעות. אך המילה

המשך בעמוד 58 <

טבלה 2. מגמת הפיתוח של קואופרטיב "אלפורה" בין השנים 1973 ל-2004.

2004	1973	
239	89	מס' חברים (יצרנים בעלי רפתות)
156	93	מס' רפתות
1.442	312	קליטת חלב יומית (אלפי ליטר) (נתוני יוני 2004)
88,340	26,350	מס' פרות
4,420	280	מס' עובדים

הפעילות של הקואופרטיב והכוללות עיבוד ושווק החלב. כמו בישראל, כך גם ב"אלפורה", מחויבת המחלבה לקלוט את כל החלב הנשלח אליה, החלב שמעבר למכסה מקבל מחיר נמוך - בהתאם לפדיון משיווקו (כמו אצלנו). מועצת המנהלים מונה 25 חברים, המייצגים את האזורים השונים לפי מפתח היקף המניית באזור. 9 חברים משמשים ברוטציה של 4 שנים כהנהלה מצומצמת שיחד עם המנכ"ל מנהלת את הקואופרטיב בפגישות שבועיות המתקיימות באתר מחלבת האם.

כל מניה בקואופרטיב מזכה את בעליה במכסת שווק יומית של 23 ליטר ובהכנסות הנובעות מכלל הפעילות של הקואופרטיב והכוללות עיבוד ושווק החלב

מה מייצרים ב"אלפורה"?

המחלבה הראשית שליד העיר מכסיקו מעבדת 3.15 מיליון ליטר יומיים (זה כולל חלב הנקנה מרפתות שאינן שייכות לבעלי מניות). כמחצית מן החלב מעובד לחלב עמיד UHT, שהוא הדרך הנפוצה ביותר למכירת חלב שתייה במכסיקו. כ-25% מהחלב מעובד לחלב שתייה מפוסטר הנמכר בעיקר בקרטונים של ליטר, יתר החלב מעובד למוצרים כמו יוגורט בטעמי פירות, משקאות חלב, מעדני חלב, חמאה ובעיקר שמנת. הביקוש לשומן גבוה יחסית, היות והרגלי האכילה של המכסיקנים



מגוון מוצרים

הבירה. שני האזורים הנוספים מרוחקים יחסית ונמצאים 900 ו-1,300 ק"מ מהבירה ומשווקים את החלב למחלבה נוספת הנמצאת בצפון לייבוש וייצור גבינות המנידות ונצרכות גם כן, בעיקר בעיר הבירה. החברות בקואופרטיב באה לביטויי בעלות על מניות שהן למעשה מכסת ייצור לכל דבר. כל מניה בקואופרטיב מזכה את בעליה במכסת שווק יומית של 23 ליטר ובהכנסות הנובעות מכלל

PURA המבטאת בספרדית "טבעיות" ו"טוהר" ומשמשת מקדם מכירות טוב למוצר בסיסי כמו החלב ומוצריו. קואופרטיב "אלפורה" נוסד בתחילת שנות השבעים כהתאחדות של בעלי רפתות הממוקמות בטווח של כ-200 ק"מ סביב הבירה מכסיקו-סיטי (עיר בת 25 מיליון תושבים). מטרת המייסדים הייתה להקים מחלבה שתעבד ותשווק את תוצרתם. מאז ועד היום גדל הקואופרטיב והוא מורכב כיום מ-14 חברות בת.

בטבלה 1 מובאת רשימת החברות ומועדי הקמתן. כפי שניתן לראות **מטבלה 2**, היקף קליטת החלב עלה פי שמונה, בעוד מספר הפרות עלה רק פי 3.5. בחישוב גס עלתה תנובת החלב היומית הממוצעת לפרה בחודש יוני מ-12 ליטר בשנת 1973 ל-28 ליטר בשנת 2004 (עלייה של פי 2.5 בממוצע).

איך מנוהל הקואופרטיב?

האסיפה הכללית של בעלי המניות היא הגוף העליון האחראי לאישור מדיניות הארגון. האסיפה מתכנסת אחת לשנה. בעלי הרפתות מתחלקים ל-5 אזורים עיקריים. שלושה מהם בטווח שבין 200 ל-500 ק"מ מהבירה ואלה משווקים את החלב למחלבה הראשית ליד



קבלת חלב

כוללים שימוש בשמנת כמעט עם כל מאכל. המחלבה הצפונית מעבדת כמיליון ליטר חלב ביום, 80% מהחלב מיובש לאבקה וכ-20% משווק כחלב שתייה עמיד המשווק בערים בצפון המדינה.

מה הם היתרונות לבעל מניות בקואופרטיב?

יצרני החלב, בעלי המניות בקואופרטיב "אלפורה", המנהלים ישירות את חברתם, פועלים להגדלה מתמדת של היקף הפעילות של הקואופרטיב והשאת הרווחים מעיבוד ושווק החלב. כלקח מן העבר, למדו ב"אלפורה" שיש להפריד בין התשלום הישיר עבור כל ליטר חלב המשווק למחלבה ובין ההחזרים הנובעים מכלל רווחי הקואופרטיב והמחולקים ליצרנים ביחס ישיר להיקף המניות שלהם.

להיות יצרן חלב, בעל מניות ב"אלפורה", משמעותו אם כן, לקבל בין 40 ל-46 סנט לליטר, מחיר שהוא כמעט פי שניים מהמחיר שמקבל יצרן חלב רגיל במכסיקו, זאת מעבר לביטחון ביכולת שיווק החלב בכל חודשי השנה

עבור ליטר חלב סטנדרטי שבמכסה מקבל היום היצרן - בעל המניות, 32 סנט של דולר אמריקאי. אם החלב מכיל פחות מ-150 אלף תאים סומטיים לסמ"ק מקבל היצרן תוספת 1.3 סנט לליטר. חלב שמעל ל-3.8% שומן מקבל תוספת 1.2 סנט לליטר ואם החלב מגיע ל-4.2% שומן מתקבלת תוספת מרבית עד 2.5 סנט לליטר. (כאמור, הביקוש לשומן חלב במכסיקו רב, והוא אצלם הרכיב החשוב בחלב הגולמי).

ליטר החלב יכול לכן להגיע כיום למחיר מרבי של 37 סנט לליטר. מעבר למחיר זה זכה כל ליטר שיוצר במסגרת המכסה בשנת 2004 לתוספת של 9 סנט אמריקאי, תוספת זו מגלמת בתוכה את כלל הרווחים של הקואופרטיב פחות ההשקעות בתשתית ופיתוח.

להיות יצרן חלב, בעל מניות ב"אלפורה", משמעותו אם כן, לקבל בין 40 ל-46 סנט לליטר, מחיר שהוא כמעט פי שניים מהמחיר שמקבל יצרן חלב רגיל במכסיקו, זאת מעבר לביטחון ביכולת שיווק החלב בכל חודשי השנה.

ראוי לציין שיכולת השיווק באופן אחיד בכל חודשי השנה אינה מובטחת ליתר יצרני החלב במכסיקו לאור העונתיות הרבה בייצור ותנודות גדולות בביקוש לחלב. השינויים בביקוש נובעים מהיבוא של מוצרי חלב מארה"ב השכנה מצפון, איתה יש למכסיקו הסכמה לאזור סחר חופשי.

התקופה הקשה העוברת על ענף החלב בישראל והמתבטאת בניכור גדל והולך בין יצרני החלב לתעשיית החלב, גם כשמדובר בקואופרטיב השייך לכאורה לחקלאים, גורמים לי להרהר לא מעט במחשבות שיכול להיות גם אחרת. קואופרטיב "אלפורה" הוא הוכחה שאכן יכול להיות אחרת.

יש עדיין קואופרטיבים השייכים ומנוהלים כדי למקסם את רווחת בעליהם הרפתנים. ■