

# הסיכויים של סקטור המקרה הדני Mikkelsen

נכתב על ידי Preben Mikkelsen, מנהל במועצת החלב הדנית, הוגש לכנס השנתי ה-12 למדעי הבקר לחלב בזכרון יעקב בפברואר 2005. תורגם על ידי רחל בורושק המאמר כולל סקירה של כמה מהסוגיות והמגמות בתוך סקטור החלב הקואופרטיבי בדנמרק, בהם יש לעסוק בעולם של הגברת הליברליזציה והתחרותיות של הסחר. המאמר מתחיל את מסעו בסקטור החלב של דנמרק, אולם ההערות והמסקנות נועדו להיות בעלות אופי כללי, ובכך יש לקוות יהיו גם בעלות עניין להתפתחויות בישראל

ביחס לסקטורים חקלאיים חשובים אחרים בדנמרק, ולמעשה זהו המבנה העסקי המסורתי בדנמרק במהלך עשרות שנים.

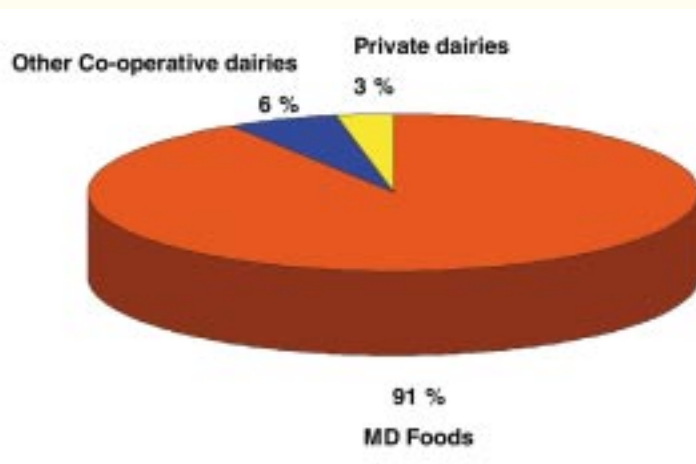
הסקטור הקואופרטיבי בדנמרק התפתח על ידי חקלאים עצמאיים שהתאחדו לצורך הקמת סוכנויות עיבוד מקומיות. האספקט המקומי איננו מאפיין יותר את התעשייה הזו - לא באופן כללי - אולם המבנה של "איש אחד קול אחד" עדיין שולט בכיפה למרות שאינו בלתי נתון לויכוח. המשמעות של ההתפתחויות המבניות ברמת המשק החקלאי וברמת התעשייה במהלך השנים,

## מצב ענף החלב בדנמרק

דנמרק היא מדינה קטנה המייצרת 4.5 מיליארד ליטר חלב בקירוב, מהם כשני שלישי מיועדים לייצוא. בשל כך, יש לדנמרק תלות מרובה בהתפתחות השוק והמתחרים בו. דנמרק מייצאת כיום את כל מגוון מוצרי החלב ללמעלה מ-100 מדינות ברחבי העולם.

95% מהחלב הדני מעובד על ידי קואופרטיבים, שהם קטנים או מאוד גדולים. המבנה הקואופרטיבי של העסקים, איננו מאד דומיננטי בסקטור החלב בלבד. דומיננטיות רבה של המבנה הקואופרטיבי מתקיימת גם

## מחלבות



אין לעשות את הטעות  
בראיית ההתפתחות הנ"ל  
כהתחלת הסוף של הסקטור  
הקואופרטיבי של דנמרק. כפי  
שנאמר קודם לכן, 95%  
מהחלב מעובד על ידי  
קואופרטיבים. הדבר המעניין  
והמפליא הוא ש-91%  
מהחלב הדני מעובד על ידי  
חברה קואופרטיבית ארצית  
אחת, MD Foods

# החלב הקואופרטיבי

## Preben

10 חברות החלב הגדולות באירופה - 2000

Based on deliveries (m kg)			
Company	Country	Deliveries	Ownership
1 Aria Foods	Denmark/Sweden	7,100	Co-op
2 Groupe Lactalis	France	6,540	Private
3 Friesland Coberco	Holland	5,900	Co-op
4 Campina Melkunie	Holland	4,700	Co-op
5 Nordmilch	Germany	4,300	Co-op
6 Bongrain/CLE	France	3,700	Private
7 Glanbia	Ireland	3,270	Private
8 Nestlé	International	2,800	Private
9 Sodiaal	France	2,400	Co-op
10 Danone	France	2,150	Private

היא צמצום ניכר במספר השחקנים בשוק. באמצע שנות השישים היו בדנמרק למעלה מ-130,000 יצרני חלב, ובאמצע שנות החמישים היו 1,500 מחלבות בקירוב, מתוכן 1,250 היו קואופרטיבים. כיום, המצב נראה שונה במידת מה. מספר היצרנים ירד ל-10,000 וישנן רק 50 מחלבות מתוכן רק 15 הן קואופרטיבים.

**הארגון הקואופרטיבי הוא ללא ספק גשר בין כלכלת הייצור ברמת המשק החקלאי לבין עסקי העיבוד והשיווק. זהו במילים אחרות עסק של אינטגרציה אנכית, ולכן מאופיין על ידי שליטה ויכולת מעקב לאורך כל שרשרת הייצור**

ב-1984 במטרה לשלוט בסך כמות החלב המיוצרת במדינות האיחוד. יחד עם זאת, אין לעשות את הטעות בראיית

במשך תקופה זו ייצור החלב היה באופן כללי יציב עם נטייה קלה לירידה, לא רק בשל שיטת המכסות שהופעלה במדינות האיחוד האירופי

## ביטוח חקלאי

אגודה שיתופית מרכזית בע"מ

### כל ביטוחי המקנה תחת גג אחד!!!

גם השנה, ביטוח חקלאי בע"מ ביחד עם החקלאית בע"מ, מציעות לענפי המקנה סל ביטוחים מגוונים, בשילוב עם מערך שירותים וטרינריים, במסלולים שונים ובמסגרת מודולרית - לפי צרכי המגדל ובחירתו.

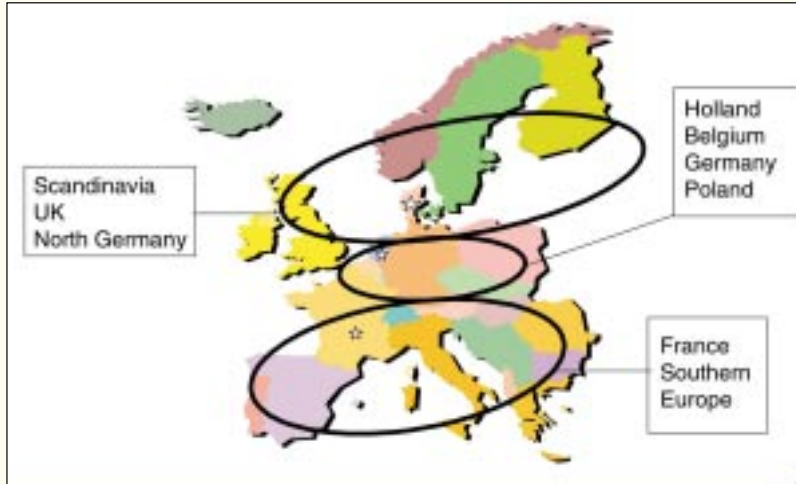
זו לנו השנה החמישית לשיתוף בביטוח ובשירות בשטח בין שתי האגודות במטרה להבטיח למגדלים שילוב אופטימלי הנשען על נסיון של עשרות שנים, ידע רב שנצבר, פעילות משלימה ומשותפת - לתועלתם המירבית של המגדלים.

בנוסף לשירות הוטרינרי המקיף המוצע ע"י "החקלאית" על שלוחותיה, אנו מציעים - בין היתר - את הביטוחים הבאים:

- "ביטוח אסונות" (Livestock) לענפים: בקר לחלב, הצאן ובקר לבשר
- ביטוח איכות החלב (כולל פסילה וקנסות).
- ביטוחי בעלי כנף, ביטוחי סוסים ובעלי חיים אחרים.

המעוניינים בקבלת פרטים נוספים מתבקשים לפנות למחלקת החיתום של ביטוח-חקלאי טל. 03-5632846 או למחלקת הביטוח ב"החקלאית" טל. 04-6279618

שיתוף פעולה יגבר באזורים מקומיים



הדניים לקחו על עצמם את הפיקוח על האופן בו החברות נוהגות בעמדת השליטה שיש להן על השוק, כאשר הם בוחנים זאת גם מנקודת ראות הספק וכן גם מנקודת הראות של הצרכן הסופי.

החובה לספק נבחנת על ידי השלטונות, וישנה נטייה לאכוף על הקואופרטיבים הגדולים להקל ולהרשות ליצרנים לקיים פיצול משלוחים. זוהי פרצה ביסודות המסורתיים של ניהול הקואופרטיבים. זהו אספקט חדש ביותר שהועלה על ידי המיזוגים של שתי החברות הגדולות ביותר בתוך סקטור החלב והשחיטה. השלטונות בוחנים גם כן את תקופת ההתקשרות של החברים, וגם במקרה זה, הנושא הוא המעמד המונופוליסטי והרצון לעודד תחרותיות. המסגרת החוקית לתקנה זו היא גם לאומית וגם בהתאם לחוקי התחרות של האיחוד האירופי. ישנה דרישה בדנמרק להקל גם על תקופת ההתקשרות. מעניין לבחון בשלב זה את המצב בניו-זילנד, שבה זכות היצרנים לספק את החלב לקואופרטיב שלהם מוגבלת במידה מסוימת על ידי קנס/מס על הגדלת ייצור או הצטרפות חדשה. הזכות לספק, היא כל כך יסודית לצורת הארגון הקואופרטיבי ולכן איננה בלתי מוגבלת - אולם, היצרן הניו-זילנדי שרוצה להגדיל את הייצור יצטרך לקנות זכות זו (או לשלם מס חד פעמי על הייצור המוגדל).

זוהי אחת השיטות בהן קואופרטיבים יצטרכו לנוהג במצבים של סיכון ייצור עודפים או חוסר איזון עונתי. השאלה המרכזית בנושא

חלק מהצדדים השליילים הללו, וניתן אף לטעון שלקואופרטיבים יש המקורות המימון לטווח ארוך, והם הבעלים.

אחד המאפיינים של הקואופרטיבים הוא שהון השקעה והוצאות אחרות על בסיס רגיל, צריכים להיות מחושבים מול מחיר המוצר המסופק על ידי הבעלים. הנושא החשוב ביותר עבור הקואופרטיבים הוא לכן, לקיים מטרה משותפת ואיזון בין מה שטוב לעסק החלב ומה שטוב ליצרני החלב.

באופן כללי, יש מטרה משותפת ליצרני החלב ותעשיית החלב, אולם, התזמון הוא לעיתים גורם המפתח, בפרט בקואופרטיבים גדולים בעת שמתעוררים קונפליקטים ביחס לדרך בה יש להתייחס להכנסות הכספיות.

התנועה הקואופרטיבית התפתחה סביב התפישה של "איש אחד קול אחד". העיקרון הזה הוא עדיין בחזית הקדמית של העסקים. יחד עם זאת, נוסף מספר הולך ועולה של דרכים ותקנות תיאורטיות או מעשיות. הדבר כולל למשל יכולות נפרדות לקבלת החלטות לקווי ייצור נפרדים בקואופרטיבים עם יותר ממוצר מרכזי אחד. כמו כן, נטען יותר ויותר לטובת התחלקות ההצבעה בהתאם לתפוקת הייצור לעומת על פי ראש, בעיקר בקואופרטיבים בהם יש הבדלים גדולים באספקת החלב בין החברים.

ליבו של הקואופרטיב הוא עיקרון הזכויות והחובות - הזכות לספק אבל גם החובה לספק. מאחר והקואופרטיבים לחבל ולשחיטה בדנמרק הפכו להיות מאד גדולים, השלטונות

ההתפתחות הנ"ל כהתחלת הסוף של הסקטור הקואופרטיבי של דנמרק. כפי שנאמר קודם לכן, 95% מהחלב מעובד על ידי קואופרטיבים. הדבר המעניין והמפליא הוא ש-91% מהחלב הדני מעובד על ידי חברה קואופרטיבית ארצית אחת, MD Foods. החברה הזו נוצרה מקואופרטיבים רבים באמצעות מיזוגים ועל ידי רכישת חברות. הצעד המשמעותי הבא בוצע על ידי מיזוג בין לאומי עם החברה השוודית Arla. בכלל, זהו סיפור של התפתחות מתמדת, ולגמרי לא נסיגה מתמדת לתוך רעיונות תיאורטיים, על כך שלקואופרטיבים חסרים הדחף והיכולת להיפך בין לאומיים בשל מצב הבעלויות והמימון המיוחדים.

המאפיינים של קואופרטיבים דניים:

- קואופרטיבים עצמאיים עם ניהול עצמי.
- קואופרטיבים חד תכליתיים (עיסוק בענף אחד).
- קבוצות חברים הומוגניות.
- זכויות וחובות של החברים.
- מטרות כלכליות ומבוססות שוק.

המסגרת הפוליטית של תעשיית החלב

שיטת מכסות חלב המופעלת בדנמרק וב-EU, מגבילה את ייצור החלב ברמה הלאומית. בנתונים אלו, יהיה זה בלתי אפשרי לתעשיית החלב לגדול מעבר למידה מסוימת בתוך מדינה אחת. מגבלה זו של חברות החלב - פרטיות וקואופרטיביות כאחד - מצביעה על הצורך למצוא דרכים אחרות להתרחבות מעבר לגידול הייצור באותה המדינה בלבד.

ארגון קואופרטיבי - בעד ונגד

הארגון הקואופרטיבי הוא ללא ספק גשר בין כלכלת הייצור ברמת המשק החקלאי לבין עסקי העיבוד והשיווק. זהו במילים אחרות עסק של אינטגרציה אנכית, ולכן מאופיין על ידי שליטה ויכולת מעקב לאורך כל שרשרת הייצור. זהו מעמד מאד חשוב וחזק, במיוחד בעולם עם בהלת מזון גוברת הקשורה למחלות, והדורשת לכן מעקב ושליטה להבטחת ביקושי הצרכן למוצרי מזון בטוחים. בצד השלילי, קיימת נטייה בתוך קואופרטיבים להיות פחות גמישים ובמחסור מתמיד של הון, במיוחד ביחס לסיכונים וסיכויים ארוכי טווח. המקרה הדני מדגים לנו שניתן להתגבר על

# אפר פצלי שמן

השימוש באפר פצלי שמן כאמצעי ריפוד ברפת הולך ומתרחב, יותר ויותר רפתנים מודעים ליתרונות שלן. האפ"ש הוא חומר ריפוד מינרלי למרבץ פרות, לשימוש בו יתרונות רבים. למרות שמחיר מ"ק אפ"ש גבוה ממחיר מ"ק רסק גזם - עלות השימוש בו נמוכה יותר.

להלן טבלת השוואה:

משמעות	גזם מרוסק	אפ"ש	רטיבות
שימוש באפ"ש בכמות קטנה יותר ליחידת שטח. PH גבוה לא מאפשר התפתחות חיידקים במשטח הרביצה, גורם לירידה בספירת התאים הסומטיים ולפחות מחלות עטין. אפ"ש מייבש את משטח הרביצה טוב יותר.	30-50%	< 1%	PH
	7	11	
למרות שמחיר מ"ק האפ"ש גבוה ממחיר מ"ק רסק גזם, עלות השימוש ליחידת שטח נמוכה יותר.	100 ק"ג	720 ק"ג	ספיגת נוזלים למ"ק
	25.- ש"ח	80.- ש"ח	מחיר למ"ק
	3-5 ס"מ	1 ס"מ	שכבת פזור
	40 מ"ק	10 מ"ק	כמות פזור
	1,000.- ש"ח	800.- ש"ח	ל-1,000 מ"ר
האפ"ש מייבש את המשטח. הגזם יוצר שכבת בידוד. חומר אורגני - מצע גידול לחיידקים.	25%	90%	כוסר ספיגה אחוז מהמשקל
	אורגני	מינרלי	סוג החומר
גופים זרים במצע עלולים לסכן בריאות הפרה, רפד נקי = פרה בריאה.	אפשרות לזיהום ע"י גופים זרים	נקי מגופים זרים	ניקיון

פסול

- אילו השימוש באפ"ש יגרום למשטח יבש יותר **צ"נ**
- אילו השימוש באפ"ש יגרום לעטין יבש יותר **צ"נ**
- אילו השימוש באפ"ש יקטין התאים הסומטיים **צ"נ**
- אילו השימוש באפ"ש יפחית מחלות עטין **צ"נ**
- אילו השימוש באפ"ש יפחית את כמות הזבל **צ"נ**
- אילו השימוש באפ"ש יפחית את כמות הזבובים **צ"נ**
- אילו השימוש באפ"ש יביא לרפתן יותר הכנסה **צ"נ**

**צא ולמד -**

**האפ"ש הוא הפתרון האידיאלי לרפת יבשה!!!**

כפיר מילר/אזיס בל"א

עומדים לשירותכם ומחכים להזמנה ראשונה או חוזרת  
טל. 08-6234276/7 או  
נייד: 057-7790381  
פקס. 08-6209581 חנה



זה הוא האיזון בין הזכויות והמחירים הנוכחיים של היצרן וכן אלו של היצרנים העתידיים - איזון זה הוא כמובן עדין ויהיה נתון לויכוח מתמיד.

מצב דומה אחר מתעורר כאשר הקואופרטיבים מציגים דרישות שונות מהספקים שלהם. דוגמה לכך היא המצב בדנמרק בה הביקוש לחלב אורגאני הביא את הקואופרטיבים להצגה של שני סוגי חלב בשני מחירים שונים. ניתן אפילו בנוסד מיוחד ליצרנים שעברו הסבה מייצור חלב רגיל לייצור אורגאני במטרה לעודד אותם לבצע את ההסבה.

מצב זה הביא לויכוח ביחס לצורך בחטיבות נפרדות (קואופרטיב רב קשרים) וכן לסיכון במחלוקות פנימיות לעומת מטרות משותפות. זוהי בעיה רצינית בקואופרטיבים אופקיים אף עם שני מוצרים דומים כמו חלב אורגאני וחלב רגיל.

מעניין להעיר ביחס להתפתחות שאיננה רק נחלתם של קואופרטיבים המתרחבים ונעשים גדולים יותר ויותר. כדאי לציין שבד בבד עם הריכוזיות שחלה במקרה של החברות הדניות, מתקיימת גם הקמה של קואופרטיבים חדשים קטנים יחסית.

או שההיסטוריה חוזרת על עצמה, או שצורת ההתארגנות הקואופרטיבית היא אוניברסלית ומתאימה למצב בו ליצרנים עצמאיים יש אינטרסים משותפים וכן גם רצון בסיסי לא לאבד את הסוברניות שלהם. המבנה הקואופרטיבי הוא גשר מיוחד במינו במצב מסוים זה. זה גם מסביר את הסיבה לכך שהסקטור הקואופרטיבי התקדם בחקלאות יותר מאשר בכל מקום אחר.

התפישה הקואופרטיבית ודרך הארגון משפיעים גם כן על ארגון האינטרסים של המחלבות בדנמרק. מועצת החלב הדנית, אותה אני מייצג, היא הארגון המשותף למחלבות הדניות - הפרטיות והקואופרטיביות כאחד.

אנו עוסקים בהגנה על האינטרסים ושדולה עבור המחלבות, אולם, בשל האופי הקואופרטיבי הדומיננטי של סקטור החלב הדני, רמת המשק מיוצגת גם כן בארגון, ואנו - כמו המחלבות הקואופרטיביות - עובדים גם כן עם המטרה המשותפת של השגת המצב הטוב ביותר האפשרי גם ליצרנים וגם למחלבות.

מועצת החלב כמו גם יתר הסקטור, הושפעה, על ידי ההתפתחויות בייצור ובעיבוד החלב. מכל מקום, אנו מוצאים שמעבר להבדלים, ישנם עדיין מספר נושאים בסדר היום החוקי והפוליטי עליהם המחלבות מסכימות, ולכן מעוניינות בקיום תיאום.

## התפתחויות אפשריות של הקואופרטיבים

הקואופרטיבים המסורתיים הושוו לארגונים עסקיים אחרים - בעלות פרטית או חברות בערבון מוגבל. בעריכת השוואה הזו הייתה נטייה להעריך את הקואופרטיבים כפחות דינמיים, פחות גמישים, פחות מחייבים את הבין לאומיות, בעלי נטייה פחותה לקחת סיכונים ועם יכולת מ"פ פחותה לעומת חברות אחרות.

חלק מהביקורות הללו הוכחו כלא נכונות בפרט במשך השנתיים האחרונות בהם גם קואופרטיבים מצאו דרכים חדשות להסתגלות ועשיית עסקים.

זה יהיה בגדר ניסיון חדש לעבוד עם חברי קואופרטיב השייכים ליותר ממדינה אחת. כמו כן, יש כמובן מספר חסמים לפעילות הזו, לא רק הבדלים חוקיים, תרבותיים ושל השפה, אלא גם בנוסף

מטרות שונות שהן חלק מחברות שונות. הדרך הנורמלית להשוות זכויות לחברים משני צידי הגבול היא לקחת עמדה אמצעית של זכויות וחובות מוגבלים.

ההתפתחות המסורתית בסקטור הקואופרטיבי היא של חברה חד-קשרית עם מוצר עיקרי אחד או חומר גלם כגון חלב. מכל מקום, מבנה ארגוני חדש יכול להיות ארגון רב-קשרים בו בסיס הייצור מורכב ממוצרים שונים המיוצרים אולי אף במדינות שונות. זה יהיה המצב אם קואופרטיבים המייצרים חלב ובשר יתמזגו ליצירת חברת מזון.

### לחצים חיצוניים לשינויים של סקטור החלב

מדוע יש צורך לבין לאומיות של הקואופרטיבים - מדוע ישנו צורך מתמיד להתרחב ולגדול? ניתן להשיב על שאלה זו על ידי בחינה של ההתפתחות בעסקי הקמעונות. חברות קמעונאיות עוברות מידה רבה של ריכוזיות וכן שיתופי פעולה בין לאומיים. מספר מועט של קמעונאים גדולים מאד מרחיבים את חלקם היחסי בשוק הקמעונאי האירופאי.

לא רק הצרפתים פעילים בפעילות זו, אלא גם Wall mart מארצות הברית חודרת לבריטניה ולאירופה עצמה. ההרחבה הזו איננה כוללת רק את האיחוד האירופי אלא היא אפילו בוטה יותר בחלק המזרחי של אירופה. במובן מסוים ניתן להסתכל על התפתחות זו ולחזות את ההתפתחות במערב.

ההתפתחויות בקרב הקמעונאיים היא פעילות ראי ויצירת גלובליזציה בתוך נטיות הצרכן, הביקושים מתקזים למטבח או לטעמים בין לאומיים, המקבלים כמובן תוספות והשלמות ברמה האזורית והלאומית. משמעות הכיוון הזה היא שרשתות קמעונאיות שואפות

לחוזים גדולים עם הספקים שלהם ברמה אזורית או גלובלית.

התחרות מצביעה גם כן על הצורך להתייעל ולגדול. לסקטור הדני המוכוון יצוא, התחרות מתרחשת בשוק העולמי עם המתחרים מאוקיאניה, האמריקאים וחברות אירופאיות גדולות אחרות.

העסקים החקלאיים תלויים באופן כללי בסוגים מסוימים של תמיכה ממשלתית. גורם זה משפיע על מצב השוק הבין לאומי ולכן גם על התחרותיות. כשעוסקים בנושאים של WTO וליברליזציה נוספת של הסחר, פוגשים במידה מרובה באופציה פוליטית שכבר נבחרה. יש לכך השפעה רבה על תהליך המשא ומתן ב-WTO.

ההתפתחות המסורתית בסקטור הקואופרטיבי היא של חברה חד-קשרית עם מוצר עיקרי אחד או חומר גלם כגון חלב. מכל מקום, מבנה ארגוני חדש יכול להיות ארגון רב-קשרים בו בסיס הייצור מורכב ממוצרים שונים המיוצרים אולי אף במדינות שונות. זה יהיה המצב אם קואופרטיבים המייצרים חלב ובשר יתמזגו ליצירת חברת מזון.

### אזוריות

תפישה מאד פופולרית בימינו היא גלובליזציה וכן גם בין לאומיות. אבל האמת ביחס לסקטור החלב עשויה האזוריות להיות תפישה מדויקת יותר. מה שכנראה קורה היא התפתחות של שיתוף פעולה בין מדינות בתחומים אזוריים. זוהי התמונה בקנה מידה עולמי.

ניו זילנד ואוסטרליה שואפות לקשרים הדוקים יותר ובתוך מדינות אירופה, עם מדיניות דומה, מאמצים אפשרויות ברורות של שיתופי פעולה. גם האמריקאים הם חלק מהעניין למרות שהם חוששים שלא תהיה להם נגישות טבעית לשוק עם מחירים גבוהים

כפי שקיים באירופה לאחר ההתרחבות לכיוון מזרח.

### סיכום

לסיכום מאמר קצר זה, יש לומר שההתפתחות ההיסטורית של סקטור החלב הדני אומרת לנו שהסקטור העסקי הקואופרטיבי הוא בעל יכולת הסתגלות רבה יותר ממה שנחזה אפילו רק לפני 5-10 שנים. המבנה הספציפי של העסק הקואופרטיבי עלול להצביע על כך שהתהליך של התגברות על מכשולים הוא איטי יותר, אולם ההתפתחויות האחרונות של קואופרטיבים רב קשריים וקואופרטיבים רב לאומיים, הן דוגמה מצויינת של אפשרויות ההצלחה בתוך הסקטור הקואופרטיבי.

בסיכומי של דבר, יש לומר ש- 100 השנים האחרונות הראו שהקואופרטיבים הם מאד יציבים ויחד עם זאת מהווים מבנה עסקי גמיש. במקרה של דנמרק, אין אינדיקציות שיורו על שינוי בקו התפתחות זה.

בתוך סקטור החלב, כמה מהחברות הגדולות ביותר הן קואופרטיבים. הן הוכיחו את יכולתן להיות בין לאומיות. מכל מקום, האסטרטגיה הבין לאומית עשויה להיות שונה וכן הפעילות מחוץ לארץ.

המיזוג הבין גבולי המשמעותי ביותר, מכל מקום, הוא של MD Foods ו-Arla שהתמזגו ל-Arla Foods. במיזוג זה קיימת תוכנית מוכנה ליצירה של קבוצת חברים אחת מתוך השתיים הקיימות.

סקטור החלב עובד תחת תקנות רבות ומשטר מכסות החלב הוא אחד מהגורמים העיקריים מאחורי הצורך לשיתוף פעולה בין לאומי. אולם עד לאחרונה, הדרך להתקדם מחוץ לגבולות המדינה היה דרך בריתות אסטרטגיות, חברות משותפות, רכישות או הקמת חברות מקומיות. ■