

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller - Economic Planning
מלפח: 972 - 9 - 899 9963
פקס: 972 - 9 - 899 7984
טען לפכתבים: Business Address:
ת.ד. 17055 תל אביב 61170
POB 17055 Tel Aviv 61170 ISRAEL
www.melp.co.il
E-mail: melp@melp.co.il

פורסם: מעריב "יבול שיא", יולי 2009, עמ' 36.

תלם - תשובות לשאלות מציקות

אנחנו מקבלים מחירים נמוכים לתוצרת ושער מט"ח נמוך בייצוא - יש איזה פתרון?

משבר שמצרף את האפשרויות הגרועות נראה באמת כאילו מרפי, זה מהחוק, ממש מתנגש בנו. אבל עסקים בנויים לשרוד. הפתרון הוא בשני מאמצים במקביל: כדי לקבל תוצאות בטווח הכי קצר צריך לחתוך מהר. כדי לחתוך מהר צריך לפרק לגורמים. מכינים שתי רשימות - רשימת הוצאות בסדר יורד ההוצאה הכבדה (סכומים - לא %) בהתחלה, ורשימת תחומי הפעילות, בסדר עולה - התחום הגרוע ביותר ראשון. עוברים על רשימת הוצאות לגבי כל תחום בנפרד, ומקבלים החלטות. הקיצוץ יכול לנוע בטווח שבין התייעלות בלבד, סגירה זמנית של תחום (רלבנטי לירקות, תבלינים פרחים וכד') ועד שימור בהדממה (מטעים, כרמים וכד'). בהוצאות הקבועות - לקצץ בלי רחמים - תראו שבתקופה קצרה אפשר להסתדר גם בלי. אם יש לכם סנטימנטים לענף שצריך לחסל - תשאלו את עצמכם כמה אתם מוכנים לשלם כדי להחזיק אותו, ומעבר לכך - תחתכו חזק. המאמץ השני - כדי לקבל תוצאות שיקלו עלינו בשנים הבאות חייבים לעשות תכנון מחודש - ותקצוב מפורט - של כל המשק. כאן מביאים בחשבון גורמים כמו היקפי השוק, ייחודיות התוצרת שלנו, מרווחים ממוצעים בין הכנסות להוצאות וכו'. כשנפנה לגורם מממן עם תכניות עבודה תכליתיות, שברור שהושקעה בהן מחשבה ועבודה הדרך לתשובה חיובית צפויה להתקצר משמעותית. והכי חשוב - התרחיש הגרוע הוא לרוב חלק מהחיים, לא צריכים לבנות את הכל סביבו, אבל צריך לזכור אותו, ובשנים הטובות לתקוע עוגנים חזקים לחילוץ אפשרי.

ניסינו לחפש דרך חדשה ולא הצלחנו - קשה להתחיל מחדש אחרי שנים של פעילות בענף.

למה להתחיל מחדש? להיפך. תנסו את המסלול הבא: קודם כל - לא לחפש את הפתרון לבד. צעד ראשון - תפנו לכם ערב או סוף שבוע בלי הפרעות, תזמינו את כל מי שמעורב - שותפים, משפחות, דור המשך - ולבקש מכולם רעיונות לפעילויות על בסיס מה שקיים. אל תפסלו מראש שום רעיון. אל תתווכחו. תקשיבו. תופתעו כמה דברים טובים יעלו על ידי המשתתפים. צעד שני - מתוך הדברים שנראים מעניינים מבודדים (על ידי חשבון כדאיות ראשוני) את היותר טובים. עכשיו מתיישבים לצעד השלישי ועורכים חשבון מסודר, ובודקים את ההשתלבות במה שכבר קיים. השקעות בתחומים חדשים הם פיתרון רק למי שיושב על מזוודה מלאה מזומנים. כל משק (וכל עסק בכלל) הוא פלטפורמה, שעליה אפשר להוסיף פעילויות על בסיס הוצאות הקיימות. החוכמה היא לא להשתגע, לעבוד בזהירות, ורצוי מאוד (אפילו חיוני) שכל הזמן מישהו - מבפנים או מבחוץ - יבדוק את המספרים. המנוע של כל שינוי הוא היברידי - חזון ביחד עם תכנון ובקרה. חזון בלבד אין בו תועלת. אם הגעתם למסקנה המצערת שאתם כבר גמורים, ואין לכם בכלל חשק להמשיך, תסתכלו מסביב - למי אפשר להעביר את ההגה. מי שאמר שלא מחליפים סוסים בעלייה, אולי מבין בסוסים אבל לא בעליות, ושווה להתאמץ עוד שנה שנתיים, לחכות לעלייה ולשיפור כדי לממש בשווי עיסקי גדול יותר.

במשק שלנו יש כמה ענפים - האם צריך לחשב כל אחד לחוד?

החשיבות של תמחור כל ענף משקי בנפרד היא עצומה. אין למעשה שום משק חקלאי שעוסק בדבר אחד, גם אם הוא מגדל "רק" מטעים, או פרחים, או מגדל ירקות. לפעמים יש קשר בין הפעילויות, ולפעמים לא. השאלה

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי

S. Meller - Economic Planning

טלפקס: 972 - 9 - 899 9963

פקס: 972 - 9 - 899 7984

טען לפכתבים: Business Address:

ת.ד. 17055 תל אביב 61170

POB 17055 Tel Aviv 61170 ISRAEL

www.melp.co.il

E-mail:melp@melp.co.il

אם לחשב כל תחום פעילות לחוד כבר לא מעודכנת. אם אנחנו לא רוצים שתחום אחד יפתיע אותנו "ויגלח" את הרווחים מאחרים, ברור שחייבים לתמחר כל תחום לחוד.

השאלה המעודכנת היא איך עושים את זה, ולכך יש כמה שלבים: הראשון – לחלק את התחומים המובנים מאליהם (פרחים וכרם, תבלינים ומטעים וכו'). עכשיו צריך "לתת" לכל תחום את הפונקציות שמשרתות אותו – בית האריזה והפועלים הם כמובן הכי קלים לחלוקה, כי יש להם פרמטרים ברורים – מ"ר ושעות עבודה. גם חומרי דישון והדברה קל לחלק, כי הם קשורים בדרך כלל ייחודית לגידול או ליחסי השקייה, או לשטח.

לא צריך לחלק את הכל. מחלקים רק את ההוצאות הישירות – אלו ההוצאות שדרושות ממש לגידול, לקטיפים, לאריזה ולמשלוח. חשוב לקבוע את קו התרומה הגולמית, כלומר עבור כל תחום את כל ההכנסות שנובעות ישירות מאותו תחום (בשער המשק למי שמשווק עם חברה חיצונית), ואת כל ההוצאות הישירות "שנתנו" "וחילקנו" לכל תחום.

אם עשינו את כל זה מתברר לנו איזה תחום פעילות "תורם" יותר, או חס וחלילה לא מכסה את הישירות שלו. זה התחנה הכי חשובה, כי את הסיכום הכללי נורא קל לדעת. רק בשלב האחרון אנחנו מטפלים בהוצאות המשקיות-עיסקיות הכלליות, לפי מפתחות שונים. אבל מי שהגיע עד לכאן כבר מבין בעצמו לפי איזה מפתחות במשק שלו צריך "להעמיס" את ההוצאות הקבועות.