

מערכת תמחירית אפקטיבית לרפת החלב

עדי רז – נתיב הל"ה

מקצועי של הרפת והאלמנט הכלכלי לא טוב. באופן מסורתי המשימה הועתקה להנהלת החשבונות ולמערכת התמחיר של המשק.

עיקר האוריינטציה של מערכת הנהלת החשבונות היא לשמש כלי לדיווח לגורמי חוץ, בעיקר לשלטונות המס. מערכת כזו היא בעיקרה חשבונאית-פינונסית ולא חשבונאית-ניהולית. מה גם, שאתר פעילותה היה מופרד לחלוטין מהרפת. מערכת כזו אינה מתאימה לקבלת החלטות ברפת. כמו שלא יעלה על הדעת לשפר את ייצור החלב ברפת ללא ביקורת חלב, לא יתכן לשפר את הרווחיות ללא מערכת תמחירית המודדת את התפוקות והתשומות ברפת. ניהול כלכלי מחייב מערכת תמחירית, אשר מספקת בזמן אמת נתונים לכללים על פעילות הענף.

מערכת תמחירית אמיתית שאופיינה כראוי ממלאת ארבעה תפקידים עיקריים:

◀ **קביעת מטרות.** הכלים הבסיסיים לקביעת מטרות הם תוכנית עסקית הבוחנת משתני החלטה שונים ותוצאותיהם וקובעת את הדרך הנכונה ללכת בה. מהתוכנית העסקית נגזרת תוכנית התקציב ותזרים המזומנים. כיום הולך ומושם דגש מיוחד על תזרים המזומנים שלעיתים עלול לקבוע את גורלה של הפירמה.

◀ **מדידת הביצועים** מול התוכניות בזמן אמת. הקמת מערכת התרעות באמצעות חריגים, היכן חרג או יחרוג העסק מהצפי. החריגה יכולה להיות כלכלית או מקצועית.

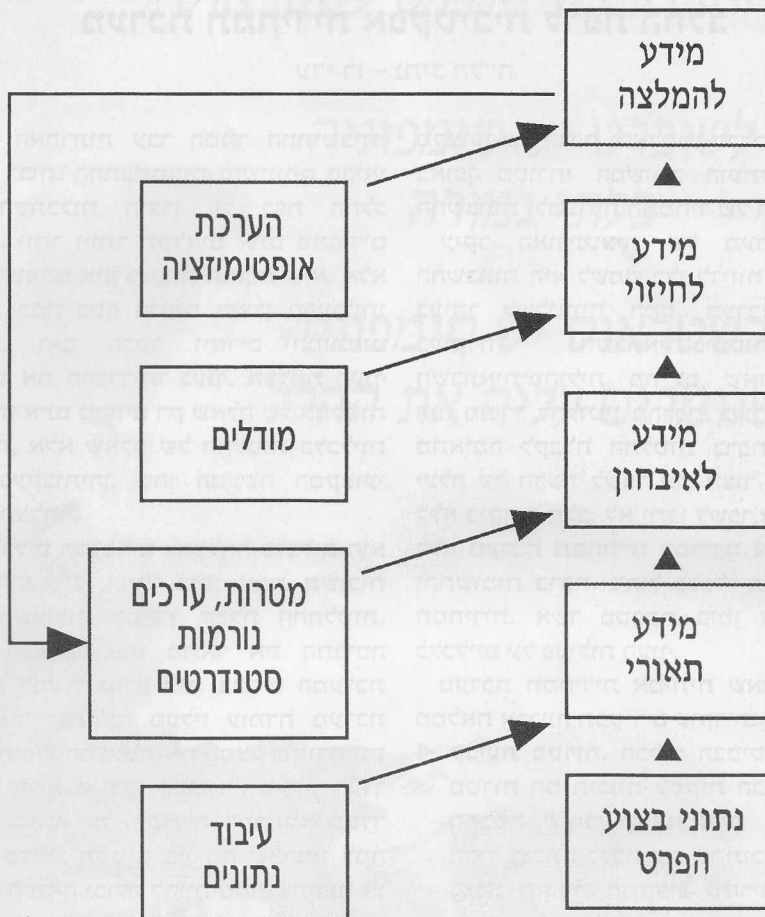
◀ במידה שהעסק לא עמד בתכנון, המערכת תספק **כלים לאיתור הסיבה** ולהמלצה על מעשים ופעולות, על מנת להחזיר את הענף לדרך המלך, או לשינוי כיוון כללי.

◀ **בדיקת סיכומים תקופתיים** ביחס לביצועי ישויות אחרות ובדיקה, האם המטרות שהוצבו היו מציאותיות. יתכן מצב, שניתן היה להציב מטרות יותר יומרניות.

בשנים האחרונות עבר המגזר ההתיישבותי טלטלות רבות. ההתפתחויות והשינויים הביאו לכך, שהסתכלות היצרן על רפת החלב השתנתה. יותר ויותר חקלאים אינם מוטרדים מכך, שפרותיהם אינן מניבות תנובות שיא, אלא מהשאלה כמה כסף הרוויח היצרן מפעילותו הכלכלית. ואם הכסף ותזרים המזומנים מאפשרים את הישרדותו בענף. הצלחת הענף והישרדותו אינם מהווים רק שאלה של החלטות מקצועיות, אלא שאלה של החלטות כלכליות נכונות ובעקבותיהן, מהו המעשה המקצועי שיגרום להצלחה.

אחד הכלים המרכזיים להצלחה כלכלית הוא מערך מידע טוב, שיתן בזמן אמת תשובות לשאלות שעולות במהלך קבלת ההחלטות. ציור 1 (De Lorenzo) מתאר את התפיסה המקובלת למערך מידע כזה. בבסיס המערכת עומד מאגר הנתונים; מעליו עומדת מערכת המידע התאורי המצלמת את המצב בנקודת זמן ועונה על השאלה "מה מצבנו?"; מעליו מערך האיבחון העונה על השאלה "מה לא בסדר אצלנו?"; כלומר הסטייה בין מה שציפינו למה שקיבלנו. הסטייה יכולה להיות ממה שתיכננו או מנורמה המקובלת במערכת אזורית, ארצית או כל ישות ברת השוואה. המדרגה הרביעית היא מערכת החיזוי העונה על "מה יהיה אם?" ובוחנת משתני החלטה שונים, כיצד הם ישפיעו על התוצאה העסקית. מערכת זו עובדת על סמך מודלים שנחקרו וקבעו את השפעת משתני ההחלטה השונים על ביצועי הפרה. המדרגה העליונה היא מדרגת ההחלטה, באיזה מדיניות לנקוט והיא אשר קובעת את תוכנית הפעולה והתוכנית העסקית לתקופה הבאה. כאן נעשית אופטימיזציה של כל החיזויים: ההחלטה שנתקבלה משמשת בסיס למערכת התאור והאיבחון להתריע על חריגות מביצוע.

האנומליה של התפתחות מערך המידע של רפת החלב הביאה לכך, שפותחו תוכנות לניהול



נקודה נוספת המעלה את הצורך ליצירת מערכת תמחירית חדשה לרפת היא העובדה, שכמו בשטחים שונים גם שוק החלב הישראלי חשוף להשוואות (ובעמיד גם לתחרות) עם שווקים אחרים. הסכמי GATT והסכם האוטונומיה יהיו גורם מזרז למגמה זו. במידה שלא נהיה יעילים כמו המתחרים שלנו, יבואו יותר ויותר גורמים שינסו לקצץ בייצור החלב בארץ. אחד הכלים המרכזיים לייצור יעיל של חלב הוא מערך מידע כלכלי מקצועי, אשר ישפר את תהליך קבלת ההחלטות והבקרה הניהולית.

הכלים הקלאסיים של פירמה כלכלית לבחינת מצב העסק, מאזן, דו"ח רווח והפסד, דו"ח תזרים מזומנים, מספקים אינפורמציה להבנה ולתיאור משתנים כמו רווחיות, תזרים מזומנים, כושר פרעון, יעילות פיננסית וכדומה. כלים אלה טובים למטרתם, אך אינם מספקים כלי ניהולי מספיק לאיתור הסיבות המקצועיות שגרמו לתוצאות אלה. מערכת תמחירית שלמה תצביע על ההשגים הכלכליים (או הכשלונות), מה הן הסיבות להצלחה ולכשלון, והיכן ניתן לשפר את ההחלטות.