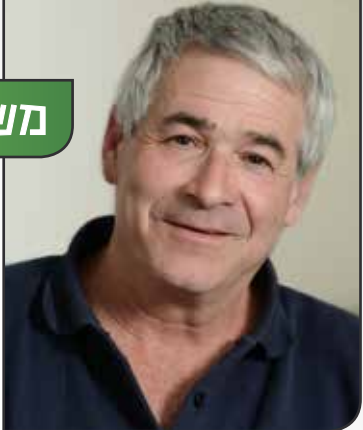


Since 1948





און ברזילי

משקי המפרץ - הקיבוצים והארגון

■ און ברזילי, מנכ"ל תשלובת מילואות ויו"ר משקי המפרץ

משקי המפרץ ומילואות היו והינם חלק אינטגרלי ממארג החיים והקיבוצים באזור, עברנו במהלך השנים שינויים דרמטיים, הן בקיבוצים והן במילואות ומשקי המפרץ, תפקידנו היום ובעתיד הנראה לעין, לעזור ולהבטיח שהקהילות החדשות שמתהוות לנגד עינינו, יוכלו לשמור ולשמר את אורח החיים הייחודי שבחרנו.

השנה אנו מציינים 70 שנה להקמת ארגון הקניות משקי המפרץ. משקי המפרץ, בנוסף להיותו הזרוע הפיננסית של המפעלים, הוא השותף, הגיבוי והמגן של החקלאות בגליל המערבי. הדבר החשוב ביותר בתחום העיסוק שלנו, החקלאות, היא סבלנות והתמדה. חקלאי בפרט וכולם בכלל, צריכים תמיד לזכור שאין עתיד בלי עבר ומי שלא מכבד את עברו עתידו לוט בערפל. חוברת זו נועדה להזכיר זאת לנו. כל מה שעושים היום במשקי המפרץ ובמילואות, נשען על מה שהאנשים המוזכרים בהמשך חוברת זו פיתחו ועשו ועל כך תודתנו לכל אחד ואחד מכם וגם לאלה שבטח מסתכלים מלמעלה מלאי גאוה על מה שבנו. אני חושב שביניהם יש אולי שני אנשים מיוחדים שאנחנו, החברים והמנהלים של משקי המפרץ ומילואות צריכים להודות להם באופן מיוחד. דרכם, היא בעצם הדרך שבה אנחנו הולכים היום. מלוא ההערכה **לגיורא מסד ויונתן מלמד**, שעמדו כחומה בצורה מול כל המערכות שרצו לחסל את משקי המפרץ ומילואות וטוו את הדרך לעתיד.

אנשים נפלאים אלו, מנהלי העבר, חלמו על ארגון חזק, דינמי, והגון, שישתרת את כלל המשקים ואנחנו נושאים את הדגל היום בגאוה ומנסים להיות ראויים לכל אלה שהיו לפנינו.



"ואלה תולדות" - משקי המפרץ

1948

- הקמת ארגון קניות אזורי משקי המפרץ.
- הבעלים - קיבוצי גוש זבולון: רמת יוחנן, אושה וכפר מכבי.
- מיקום - בית המשביר המרכזי בחיפה.

1948-1955

- מצטרפים קיבוצי הגליל המערבי והכרמל כחברים בארגון שמונה 22 קיבוצים.
- ריכוז רכישת מספוא ומזון לבע"ח וריכוז קניות לאספקת אדם. הקניות המשותפות מביא למינוף היתרון לגודל.

1955 - 1960

- ביסוס הארגון וביסוס קיבוצי ומושבני הגליל המערבי.
- הארגון מקים את המפעלים האזוריים - מילואות,
- בשלב הראשון מוקמים מנפסת 'סיבי המפרץ' - לימים מילוסבי,
- זן כל חי - מפעל לתערובת, בהמשך מילובר. ובית אריזה לפירות שנקרא פריקר והוחלף למילופרי.
- הארגון מתרכז בבניית 2 זרועות פעילות: האחת - ריכוז קניות והשנייה - מוסד פיננסי למשקים ולמפעלים האזוריים.
- תחילת הגבייה המרוכזת במשקי המפרץ. קבלת בטחונות מהמשקים עבור אשראי מסחרי.
- הקמת פעילות ליבוא מספוא משותפת לארגוני הקניות בארץ והמשביר המרכזי.

1960-1965

1965 - 1970

- התחלת תשלומי חובה באמצעות הארגונים.
- תוצרת המשקים עוברת דרך הארגון ומשמשת בטוחה לקניות.
- תחילת פעילות פיננסית להשקעות במשק היצרני.
- הקמת בניין הגזברים במילואות.
- תחילת פעילות העו"ש במשקי המפרץ בצורה בנקאית (המחאות זכות, גביה משוק תוצרת חקלאית).

1970-1975

- מיסוד והרחבת פעילות והקמת מפעלים נוספים:
- חטיבת בע"ח - מילובר, מילועוף ומילוזן.
- חטיבת פירות - מילופרי ומילו.
- 1972 התחלת הטיפול באישור "מוסד פיננסי" לארגוני הקניות האזוריים.

1975 - 1980

- דיונים על הקמת חברת השקעות "אלומה".
- ייצוב הארגון על ידי קבלת ערבויות הקיבוצים.
- 1976 אישור 'מוסד פיננסי' לארגונים האזוריים.
- 1979 - ביקור נשיא מצריים - אנואר סאדאת, במפעלי מילואות.

1980-1985

- הקמת חטיבת כותנה - מילוסבי, מילומור ומילובן.
- הקמת רשות טכסטיל.
- פיתוח מואץ והשקעות כבדות במפעלי התשלובת.

1985 - 1990

- שנות המשבר הכלכלי בגין אינפלציה משתוללת ומינוף כבד מדי. בשל ההשקעות והפיתוח, מפעלי מילואות נקלעים לחובות כבדים וגוררים את משקי המפרץ למשבר פיננסי חמור.

1990 - 1995

- בסיוע הבנקים, המדינה, משקי הבעלים והמפעלים מגיעים להסדר חובות וחלוקת המפעלים לשתי חטיבות - חטיבה חקלאית, בנייה של גיורא מסד וחטיבה תעשייתית, בראשותו של יונתן מלמד. כל המפעלים התעשייתיים נמכרו והתמורה שמשה להחזר חוב ומילואות נותרה עם המפעלים החקלאיים בלבד.

1995-2000

- משבר כלכלי בקיבוצים - ומשקי המפרץ מבצע הסדרים מול הבנקים, כאשר הערבות ההדדית בין חברי הארגון הוא הקלף המנצח.

2000-2010

- ההפרטה חודרת לקיבוצים ויותר ויותר קיבוצים משנים אורחות חיים ועוברים להיות "קיבוץ מתחדש" - משקי המפרץ נרתם לעזור ולתמוך במעבר, תוך סיוע במימון יועצים ומתן כרית פיננסית למקרה כשל ותשלום משכורות לחברים.

2010-2018

- רוב קיבוצי הגליל המערבי בונים שכונות הרחבה להצעת הקיבוצים, קליטת בנינים והגדלת אוכלוסייה ומשקי המפרץ נרתם שוב לצרכי יישובי בעליז ומסייע בפיתוח התשתיות ביישוב הישן והשוואת תשתיות מול השכונה החדשה.
- הקמת דשן הצפון לאספקת דשן נוזלי והפחתת מחירו ב-50%.
- 2013 - מילואות רוכשת מניותיה ממשקי המפרץ ושני הארגונים פועלים זה לצד זה, כאשר הדגש בפעילות משקי המפרץ מתרכז בבניית גשרים וחבורים בין הארגון ו-26 משקיו (הסדר טלפונים עם פרטנר, הסדר תדלוק עם סונול, ביטוח עם ביטוח חקלאי, פתרונות סיעוד אזוריים, מאבק לשימור קרקע חקלאית ועוד).

משקי המפרץ, הגזברים והמרכזים לאורך השנים



1948 - 1955

נונק - אברהם גינזברג
רמת יוחנן

עם הקמת ארגון הקניות התמנה נונק לריכוז הפעילות של משקי המפרץ. מתוך חדר אחד בתוך משרדי המשביר המרכזי בחיפה, ריכז נונק לבדו את כל הפעילות מול הקיבוצים ומול הספקים. תרומתו היתה במיסוד נוהלי עבודה מסודרים ובעיקר גיבוש מוסר תשלומים אמין. הוא פעל רבות לשמירה על קיום ההתחייבויות ועמל על יצירת אמון בין הספקים לבין גזברי הקיבוצים.

משקי המפרץ בראי התקופה

יהודה בכר, עברון, יו"ר מילואות ומשקי המפרץ.



יהודה בכר

סיפורו של ארגון הקניות מתחיל לפני 70 שנה, עובדה מפתיעה בפני עצמה. איך מיד עם קום המדינה, חשבו זקנינו באופן כל כך חזוני ונכון, על הקמת גוף שכזה.

משקי המפרץ כיום הוא מוסד מכובד וחסון, שמשלב שתי פעילויות שונות, אך סינרגיות בהקשר של לקוחותיו.

מחד משמש כמוסד כספי ומשענת פיננסית למפעלי מילואות והפעילות החקלאית באזור, ומאידך, ארגון קניות דינמי ויוזם שמממש את היתרון לגדל בקניית תשומות וגבייה עבור התוצרת החקלאית. בנוסף בנוסף הארגון יוזם ודוחף פרויקטים ומיזמים המשותפים לכלל חבריו תוך ניצול יתרונותיו גם בהיבטים הקיבוציים קהילתיים.

סיפורו של הארגון מתחיל לפני 70 שנה, עובדה מפתיעה בפני עצמה. איך מיד עם קום המדינה, ורק כ-10 שנים לאחר ההתיישבות הראשונה בגליל המערבי, חשבו זקנינו באופן כל כך חזוני ונכון, על הקמת גוף שכזה. אולי זה חלק מהאידיאולוגיה שנבטה בהכשרות התנועתיות בחו"ל ותנועות הנוער, ואולי DNA יחודי שמביא אנשים להקים תנועת התיישבות כה מפוארת. ברור שמהלך זה עיצב הן באזורנו והן בכלל האיזורים בארץ, את פני הקיבוצים והפעילות החקלאית הקיבוצית.

היום למיטב הבנתי, היה קשה עד בלתי אפשרי ליזום ולהקים גוף שכזה, קואופרציה חקלאית, שמאגדת עשרות קיבוצים, שמאפשרת יתרון לגודל, ומשלבת יזמות עסקית יחד עם מתן גב פיננסי וערבות הדדית אפקטיבית.

יש אבולוציה לארגון שכזה, ופניו אז לא כפניו היום אך זה אותו ארגון עם אותו חזון, שקמטיו הם קמטי בגרות ותודעתו צרובה עם לקחים שאפשרו לו להתאים עצמו לסביבה המשתנה, תוך שמירת הרלוונטיות וחוסנו לאורך זמן.

התפתחותו של ארגון, צופנת בחובה נקודות פיתול שהחלטות בהן מקרינות חזק על עתידו. כך קרה גם לנו. ההצלחה במימוש החזון של ארגון שמרכז את טיפול בתוצרת החקלאית, הביא בסביבות 1960 להקמת תאגיד מילואות כחברת בת של משקי המפרץ, ולהחלטות על השקעות כבדות בהרחבת הטיפול בתוצרי החקלאות, מעבר לטיפול הראשוני, והליכה קדימה על שרשרת הערך. מהלך זה לווה במינוף גבוה של אשראי בנקאי וללא יצירת גבולות אחריות ברורים בין הפעילות היזמית של תאגידי מילואות החדשים, וליבת הפעילות של משקי כארגון קניות ומוסד כספי. המינוף הגדול של התאגידים הקיבוציים והקיבוצים עצמם יחד עם תמורות בארץ, הביא בסוף שנות השמונים למשבר פיננסי כלכלי גדול שאיים למוטט את המפעלים האזוריים וקיבוצים רבים.

להצלת משקי המפרץ מונה **גיורא מסד** למנהלו, והוא יחד עם עובדים נוספים, התגייסו למאבק על חילוץ של הארגון ממלצעות הבנקים, במטרה לשמר את ליבת הפעילות של משקי המפרץ ומילואות.

במסגרת ההסדרים, נמכרו מפעלים, נמחקו חובות, מומשו ערבויות קיבוצים, ובסה"כ הארגון הצליח לשמר את ליבת פעילותו וחזרה לפעילות יציבה וחסונה כלכלית תוך כשמונה שנים. מאז, הופקו לקחים, ושני הארגונים נשארו ממוקדים בפעילויות הליבה, תוך חיזוקן והרחבתן בעיקר לתחומי יזמות חקלאית, שווק תוצרת חקלאית, הרחבת פעילות העופות והקמת האינטגרציה והקמת תאגיד המים.

לפני כ-5 שנים בשלהי תקופתו של **יונתן מלמד**, הופרדה מילואות ממשקי המפרץ, וחומה סינית נבנתה בין שני הארגונים, המנוהלים היום כחברות אחיות בלבד עם ניהול ומועצות מנהלים נפרדים וללא ערבויות צולבות.

משקי המפרץ היום הוא ארגון דינמי, עם יתרות כספיות גבוהות, שמנוהל על ידי **דנה** וצוותה המסור, ומחפש כל הזמן אתגרים הן בהשאת הרווחים מהפעילות הפיננסית והן בייזום פעילויות לחיזוק היתרון לגדל והבאת ערך לקיבוצים השותפים ותאגדיהם. הוא שומר על הרלוונטיות שלו כגורם שמממש את הערבות ההדדית, עד לימים אלה ממש, וכך אני מקווה תהיה גם בעתיד.



1955 - 1985

אברהם אבאי
אושה

בהכשרתו הוא מנהל חשבונות, הוא נכנס למשקי המפרץ כריכוז קניות ותפקידו העיקרי היה לדאוג לאספקת מוצרים שוטפת לקיבוצים על פי הזמנותיהם, כאשר הקושי העיקרי היה אספקת המזון לבעלי החיים בעידן שלפני הקמת מילובר. אבאי פעל לריכוז הקניות דרך המשביר המרכזי על מחלקותיו השונות; מזון, טקסטיל, מחלקה טכנית, חמרי הדברה ודשנים, בגדול- כל הקניות רוכזו במקום אחד. אבאי היה שותף מלא של אושי פרידמן להרחבת וביסוס ארגון הקניות, ובהמשך להקמת מפעלי מילואות.



1986 - 1985

ז'נגו

שבי ציון

בתחילת 1981, בתום קדנציה כמרכז משק, נשלחתי לשירות במילואות. (המפגש הראשון היה עם אושי, אותו הכרתי רק מאסיפות משקים. קיבלתי ממנו הסבר קצר על מהות ארגון הקניות, ונמסר לי שכרגע משמש בתפקיד אברהם אבאי מאושה. שמח וטוב לב הגעתי לקומה השנייה של המשברי המרכזי בחיפה, ושם פגשתי את אברמ'ל שכלל לא הבין מה אני רוצה ממנו, שכן הוא לא מתכוון לפרוש. לבסוף התרצה, והייתי גובר משקי המפרץ עד מחצית 1985, אז יצאתי בשליחות מילואות לארה"ב.

המאפיין של הארגון בשנים אלו- 1980-1985 היה שיעור האינפלציה המטורפת בישראל, שבשיאה הגיעה ל- 450%. הדאגה העיקרית מעבר לניהול מאורגן של קניות, הייתה לשמור על ערך התמורות מהחקלאות, ולדאוג עבור המשקים, לאי שחיקת כספם. כך שלמעשה הארגון הפך לבנק לכל דבר בניצוחו של הגדול מכולם, אושי פרידמן ז"ל.



העיקריים שבהם:

1. ועדת הורוביץ ב-1957 לבדיקת המצב בחקלאות והסדר ה"אשראי המרוכז" משנת 1960.
 2. המשבר הגדול של התנועה הקיבוצית בסוף שנות ה-80. כאמור בסוף שנות ה-80 נקלעה ההתיישבות (קיבוצים, מושבים, תאגידים אזוריים וארציים וכו') למשבר כלכלי קיומי וצבירת חובות גדולים. ארגון הקניות משקי המפרץ, אבל בעיקר מפעלי מילואות שבבעלות הארגון, היה התאגיד הכלכלי הראשון שסימן את תחילתו של המשבר. נדרש ליצור ניתוק בין כספי ארגון הקניות לבין התנהלות המפעלים. הסדר החובות שנעשה למפעלי מילואות, ולקיבוצים הבהיר שהמשבר בארגון הקניות נגרם כתוצאה מהמשבר הכלכלי של המפעלים (שפעילותם הכספית התנהלה במשקי המפרץ) ומהמשבר ברוב הקיבוצים שהעמיד גם את הארגון במצב של אי יכולת לעמוד בהתחייבויותיו.
- עם יצירת הניתוק הכספי מהמפעלים, ונקיטת פעולות לאיזון פעילות הקיבוצים בארגון, חזר הארגון לפעילות סדירה. עוד לפני השלמת הסדר החובות במפעלים ובקיבוצים, ניהול נכון של הארגון, והקפדה על איזון של הפעילות הכספית של חבריו, הבטיחה את חוסנו של הארגון ויכולתו לבצע את תפקידו.
- השנים עוברות האמירה "לא עוד משברים" חייבת הוכחה! אך לא בכל הגזרות הקיבוציות יש לנו הצלחה. החקלאות תחת איומים קשים, והקיבוצים עוברים שינויים חיוניים, אבל קיימים גם סיכונים. מחובתנו לבנות בסיס כלכלי איתן לחברי הקיבוצים, בתוך הקיבוץ, באזור וככל שניתן גם במסגרת הארצית.

אדגיש כמה עקרונות שנדרשים כדי לחזק את חוסנו של ארגון קניות אזורי ולהבטיח את פעילותו לאורך זמן:

1. הפרדה בין הפעילות הכספית של הארגון לבעלות על נכסים עסקיים יצרניים.
2. ניהול כספי מקצועי והימנעות מסיכונים שמעבר לפעילות שוטפת לה נועד הארגון.
3. אבטחת איזון (תקבולים/תשלומים) של חברי הארגון בפעילות הכספית בארגון.
4. שקיפות עסקית מלאה, והימנעות מפעולות ש"מכסות" על כשלים כלכליים.
5. מעורבות שוטפת ואמיתית של הבעלים (הקיבוצים החברים בתאגיד) בניהול הפעילות וקבלת החלטות.

אם נקפיד על עקרונות אלה ונשמור על חוסנו ויכולתו של הארגון - "משקי המפרץ", יוכלו הקיבוצים להיעזר בו בפעילותם, ולהיות ראויים גם לפירותיו.



ג'ורא מסד

משקי המפרץ - ארגון קניות

ג'ורא מסד, כפר מסריק,

מנכ"ל החטיבה החקלאית של מילואות 1986-1995;

יו"ר מילואות ומשקי המפרץ 1995-2007

הקיבוצים הצעירים התקשו ליצור את האיזון הנכון בין יכולתם הכלכלית לדרישות האתגרים הלאומיים, ורבים מהם נקלעו לקשיים כלכליים. ארגון הקניות שתכליתו, קניה משותפת עם יתרון לגודל, וגם גביית פדיון ההכנסה ממכירת התוצרת החקלאית לתאגידי השיווק הפך לגורם המוביל בפעילות הכלכלית/ חקלאית בקיבוצי האיזור.

משקי המפרץ הוקם עם הקמת המדינה, בתקופה של התארגנות הקיבוצים להרחבת פעילותם החקלאית ויצירת תנאים שיאפשרו את צורכי הפיתוח של המשק הקיבוצי, הבשילה ההבנה שפעולה מאורגנת ומשותפת של הקיבוצים מייצרת יכולת רבה יותר ומאפשרת פתרונות טובים לצורכי הקיבוץ.

לארגון החדש, שהוקם כאגודה שיתופית של קיבוצים ניתן השם "ארגון קניות" שתכליתו, קניה משותפת עם יתרון לגודל, בתחילה של תשומות יצור: מזון, לבט"ח, דשנים, חומרי הדברה, אך בהמשך הורחבה הפעילות גם לאספקות לקיום החברים: מזון, אנרגיה טקסטיל, ועוד חומרים שונים אחרים. בנוסף כבר מראשיתו עסק הארגון גם בגביית פדיון ההכנסה ממכירת התוצרת החקלאית לתאגידי השיווק - תנובה, גופים שונים במשק וכו'. בהמשך הרחיב הארגון את פעילותו בגיוס אשראי לפעילות הקיבוצים, ומתן ערבויות. ארגוני קניות דומים הוקמו על ידי הקיבוצים בראשית המדינה בכל רחבי הארץ.

בשלושת העשורים הראשונים של ההתיישבות הקיבוצית 1920-1950 הוקמו תאגידים קואופרטיבים שונים שהיוו את התשתית לפעילות התיישבותית מצליחה ברמה הארצית. ארגון הקניות האזורי היווה השלמה של הארגון הקיבוצי ברמה האזורית. הארגון היה קרוב יותר לקיבוץ ועל כן מערכת היחסים הדו-צדדית הייתה החשובה ביותר לפעילותו החקלאית. ארגון הקניות הפך לגורם המוביל בפעילות הכלכלית/ חקלאית באזור, ומנהליו היו המייצגים של קיבוצי האזור בתחום החקלאי, ולעיתים אף יותר מזה.

הקיבוצים שלקחו על עצמם משימות ציוניות לאומיות שונות - הגנה על הארץ, קליטת עליה, התיישבות, חינוך וכו' התקשו ליצור את האיזון הנכון בין יכולתם הכלכלית לדרישות האתגרים הלאומיים, ועל כן במשך כל השנים, חלק לא קטן מהקיבוצים היו בקשיים כלכליים, ונדרשו "הסדרים" כספיים שונים להבטיח את קיומם.



1986 - 1957

אושי פרידמן

געתון

אושי נבחר לריכוז משקי המפרץ בשנת 1957. חזונו רחב האופקים ומכאן גם מדיניותו היתה להרחיב כמה שאפשר את תחומי פעילות הארגון דבר שייטיב עם המשקים. בתקופתו היתה תנופת התפתחות גדולה בארגון, מלבד הרחבת תחומי הקניה גם נכנס הארגון לנושא מתן אשראי ולהקמת קרנות שונות ומשונות להגדיל את התמורות הכספיות שהיו מאוד נחוצות לפיתוח המשקים. מתוך הראיה הרחבה הזו, דחף אושי את הקמת המפעלים שהיוו את הבסיס למילואות. בראייתו רחבת האופק, פעל מהתחלה לקידום שרשרת הערך עם שאיפה עד לשלב המכירה הסופי. כמה שנים לאחר הקמת המפעלים, מיזג אושי את תפקיד המנכ"ל והתמנה למנהל הארגון כולו הכולל את משקי המפרץ ומפעלי מילואות גם יחד.



1993 - 1988
יהודה שביט ז"ל
כברי

יהודה שביט נכנס למשקי המפרץ בשיא תקופת 'משבר מילואות' הבעיות של מחסור בתזרים מזומנים וחוסר אשראי מאיימות להשבית את המפעלים. יש קושי גדול בתשלומים לספקים כמו גם בגביית התשלומים מהקיבוצים. בכל זאת יהודה מצליח לנווט את דרכו של ארגון הקניות ולאפשר את הפעלת המפעלים החיוניים. נאמנה עליו האימרה "האדם הנכון במקום הנכון". תרומתו להשרדות הארגון, והשבת אמון הבנקים, לא תסולא מפז.



בתחילת שנת 1988 קרסה המערכת הפיננסית של מילואות וגררה אתה את ארגון משקי המפרץ. הקיבוצים שהחלו להבין, מאוחר מידי, את האיום שמקורו בין ה"סדינים" של ערבותנו הצולבת והצורבת מצאו עצמם במצב מורכב ומסובך. מפעלי השרות של מילואות המשיכו לפעול ולשרת את החברים, ממפעלי התעשייה נאלצנו להפטר בשמחה.

במקביל פקד משבר כלכלי חמור את רוב הקיבוצים, המשבר נבע בין היתר מניהול כושל, לקיחת הלוואות בסדרי גודל גדולים מיכולת שרותם. חלק מהקיבוצים הגיע לסף פשיטת רגל שהביא בסופו של דבר להסדר הקיבוצים עם מחיקה מסיבית של חובות, הסדר שחלקו היה פרטני לחברי מילואות.

ההגשמה של חזון הערבות ההדדית - ארגון משקי המפרץ יצר מודל של "הסדר" לקיבוצים שלא עמדו בהסדרים הקודמים. מהות ההסדר הייתה שהארגון מכסה את כל חובות הקיבוץ למערכת הבנקאית, ניכנס ל"נעלי הבנקים" מול הקיבוץ ובתמורה הבנקים מוחקים אחוז מסוים מהחוב (20% עד 45%). הארגון המשיך לגבות את החובות מהפעילות השוטפת ו/או מהכנסות מיוחדות שקיבל הקיבוץ. עזרה זו הצילה כמה קיבוצים מחדלות.

דור המייסדים תווה את החזון דור ההמשך הגשימו.

מניסיון המשבר למדנו, הפרדנו את פעילות הארגון מפעילותה של מילואות, יצרנו מערכת ביטחונות שאם חס וחלילה ישתבש משהו ארגון משקי המפרץ לא יפגע ובתקווה שלא נידרש למסע הגשמה נוסף.

ערבות הדדית - מחזון להגשמה

יונתן מלמד

מנהל החטיבה התעשייתית של מילואות 1993 - 1987;
יו"ר מילואות ומשקי המפרץ 2016 - 2008

החזון בהקמת ארגון הקניות, היא התובנה שהיחד אוצר כוח רב מהיחיד ומאפשר ערבות הדדית בין חבריו. הגשמת החזון, קיבלה הוכחה ב"הסדרי" הקיבוצים במשבר שנות ה-90, והוצאתם לדרך המלך.



יונתן מלמד

החזון שעמד מאחורי הקמת ארגון הקניות הייתה התובנה שהיחד אוצר כוח רב מהיחיד והליכה משותפת תאפשר בין היתר מידה של **ערבות** הדדית, כוח קניה שיביא לקבלת מחירים אטרקטיביים בקניות מרוכזות, גדולות, על ידי גוף עם חוסן פיננסי שמגלגל מחזורי קניה גדולים ובמקביל מבצע במרוכז את הגביה עבור תוצרתם החקלאית של חבריו. חוסנה הפיננסי של משקי המפרץ אכן הוכח ואפשר לחברים לגשר על צרכים כספיים בעתות של קושי.

הקמתה של מילואות בכוונה לבנית יכולות עיבוד תוצרת מודרניים משותפים ליישובי האזור גררה צרכים כספיים גדולים. המערכת הבנקאית הייתה קשובה לבקשות להעמדת המימון להקמת המפעלים על סמך ערבויות שנתנו הקיבוצים ביחד. כך נחתמו "סדינים" רבים של שטרות ערבות בחתימתם של נציגי הקיבוצים והמושבים החברים. סביר להניח שאיש מהחותמים לא תאר לעצמו מה תהיה המשמעות של חתימתו ביום הדין, זאת למדנו מאוחר יותר ומאוחר מידי. שזירת פעילות ארגון הקניות בתוך מילואות ללא הפרדה מספקת גרמה לקשיים רבים בהמשך. מפעלי התעשייה של מילואות בניגוד למפעלי השרות (עיבוד התוצרת) צברו הפסדים גדולים אשר מומנו בהלוואות הולכות וגדלות עד שהביאו את המערכת לקריסה.



1986 - 1988
איתמר רשך
כפר מסריק

איתמר נכנס לגזברות משקי המפרץ עם ניצני המשבר הכלכלי. מנכ"ל מילואות ומשקי היה אריה בנאי, שהחליף את חייא אידלמן, שהחליף את אושי פרידמן. פעילות משקי המפרץ מתנהלת בצל המשבר הכלכלי ונטל החובות של מילואות וסוחר גם את ארגון הקניות. בתקופה זו, התמיכה הפיננסית במפעלים ושמירה על תזרים מזומנים חיובי מהווה מרכיב משמעותי ביותר בפעילותו של איתמר ובארגון הקניות. הארגון נראה כעומד לפני קריסה, וההנהלה מזמינה את פרופ' חיים בן שחר (חב"ש) לערוך רפורמה עמוקה בהתנהלות הארגון, כחלק ממנה הקיבוצים נקראים לסייע כספית לתשלובת.



1993 - 1994

נמרוד אפורי

עברון

ההכרות שלי עם משקי המפרץ החלה בהיותי גזבר של עברון וברמד. היו אלה שנים של משבר הקיבוצים ומשבר מילואות. הבנקים סגרו כמעט לחלוטין את המימון לפעילות השוטפת של המפעלים. במשימות שהצבנו לעצמנו בתקופת עבודתי היו בניית מערכת קניות מרוכזת. ריכוז הקניות דרך משקי המפרץ נתן לחברי הארגון אפשרות לניהול הקניות במחירים ובזמני אשראי שנקבעו באופן פרטני בין הקיבוץ לספק לארגון, ולמרות הקשיים, היוו מסלול יציב ולפעמים יחיד למימון השוטף ואיפשרו את המשך קיום חלק מהקיבוצים. משימה נוספת היתה תחילת צבירתו של הון עצמי למשקי המפרץ להבטחת עצמאותו גם בעיתות משבר.



בתחום החקלאות - בשנים הראשונות תמך הארגון במימון:

- רכש של זרעים ושתילים, בעיקר לגד"ש ופלחה.
- רכש צנרת השקיה (צינורות אלומיניום 12,6 מ').
- רכש כלי עבודה וטרקטורים.

לאורך כל התקופה, דאג הארגון לרכש משותף של דלקים, חומרי הדברה, דשנים מזון לבע"ח, ויתר צרכי החקלאות.

בראשית שנות ה-60 הפך האיזור 'מעצמת כותנה'. המשקים שלנו גידלו ותיעשו את גידול הכותנה והארגון פיתח ומימן בניית מפעלי טקסטיל ב-4 קיבוצים ועד ליצירת בגדים במותג "מלוש" שהוצגו בתצוגת אופנה במועדון מילואות.

השלב הבא - מטעים - את מטעי הנשירים שלא היתה להם הצלחה גדולה בגלל טיב הקרקע, החליפו הבנות ובשלב מאוחר יותר האבוקדו. למשקי המפרץ היתה מעורבות רבה בהטמעת האבוקדו באזור לצד הבנות ומימון שתילים, מערכות טפטוף וסככות. לאורך שנים, מקבלים מגדלי המטעים הלוואות עיבוד נוחות לפיתוח והרחבת המטעים.

השלב הנוכחי - דשן הצפון - הארגון בשת"פ 3 ארגונים נוספים, הקים מפעל לייצור דשן נוזלי לחקלאות, שמטרתו להוריד מחיר הדשן לחקלאים, עד היום ו-3 שנים לאחר הקמת המפעל ירד מחיר הדשן ב-50%!

בתחילת יישוב הגליל המערבי בשנות ה-40 סימנו הקיבוצים את גבולות ישראל החדשים, באמצעות "חומה ומגדל" ו-70 שנה שלאחר זאת כל הבעלים, הקיבוצים והמושבים השיתופיים, מקיימים משק חקלאי, משמעותי, ובעזרתה של "משקי המפרץ". כפי שנאמר "אם אין אני לי מי לי?"

משקי המפרץ פועלת לשימור החקלאות

**רמי רז, גשר הזין, מזכ"ל מילואות ומשקי המפרץ,
1995 - עד היום**



רמי רז

חזון משקי המפרץ (בין היתר), מדבר על העצמת השגשוג הכלכלי והחברתי של חברי הארגון ופיתוח הפעילות החקלאית באזורנו. תוך ניצול יתרון לגודל וחיזוק רכש משותף.

הכל התחיל לאחר קום המדינה. במרץ 1948 הוקם ארגון הקניות משקי המפרץ בשל הצורך ליצירת ביטחון כלכלי ליישובים שזה עתה הוקמו באזור עמק זבולון והגליל המערבי.

כמעט כל היישובים התבססו לפרנסתם על חקלאות; גידולי שדה, משק בעלי-חיים ומטעים ורק מאוחר יותר נוספה התעשייה כמרכיב חשוב בפרנסת היישובים.

הארגון שהוקם ניזון ע"י 3 קיבוצי גוש זבולון ובמהרה חברו אליו 20 יישובי הגליל המערבי וכיום חברים בארגון 26 משקים, משקי המפרץ הוא ארגון קניות ומוסד פיננסי ועוסק ברכש משותף בשם היתרון לגודל ונותן שירותים פיננסיים לבעליו בשם הקואופרציה והערבות ההדדית.

נתמקד בתרומת הארגון, בשימור ופיתוח החקלאות באזור כמקור פרנסה ורווחה ליישובי הבעלים, שימור שרשרת הערך, מיצוי היתרון לגודל ומינוף הערבות ההדדית.

חזון משקי המפרץ (בין היתר), מדבר על העצמת השגשוג הכלכלי והחברתי של חברי הארגון ופיתוח הפעילות החקלאית באזורנו. תוך ניצול יתרון לגודל וחיזוק רכש משותף.



המשק בעמ' הבא ←



1993

שוקי בשן

בית העמק

שוקי בשן היה גזבר קיבוץ בית העמק, הוא הוזעק למשקי המפרץ כמעט מהיום למחר, לאור דרישת קיבוץ כברי לשחרר מיידית את יהודה שביט. בחודשי עבודתו כגזבר הארגון, הוא התמקד בסיוע לקיבוצים, לקבל אישור לכספים כדי שאפשר יהיה להמשיך את הפעילות המשקית ואת החיים בקיבוץ, ממש עד כדי כך. הקושי העיקרי בעבודה היה דווקא טכני. תזרים המזומנים היה בעיבוד ידני, והעדכון שלו כמו גם הדיווח לגיורא מסד, מנכ"ל הארגון, היה מסורבל ולעיתים לא מדויק. השתדלנו מאוד להתאים את דו"ח התזרים למציאות בכל יום ויום.



1994 - 1996

מיכי ניצן

רבה

המאפיין הראשי של תקופת עבודתי כגזבר משקי המפרץ, היה מה שאני מכנה "מלחמת חפירות פיננסית". כל הפעילות היתה עדיין תחת הלים פעולות ההסדר, זו היתה תקופה של מצוקה תזרימית קשה ביותר הן לארגון והן לחלק מהמשקים. היה פיקוח הדוק מאוד של גיורא מסד באופן אישי, על שחרור הכספים למשקים. בכל יום ו' הגיעו הגזברים של המשקים המתקשים להתחנן על שחרור "אוויר תזרימי" לשבוע הבא.

זכור לי סיפור פיקנטי שמייצג את התקופה: "מרכז משק געתון, חוליו קפלוניק יצא עם משפחתו למרכז הארץ וכהרגלו מדי יום ו' עבר דרך משקי המפרץ לעוד שיחה "קשה". הבן שלו שהשתעמם ברכב, ביקש לבוא איתו ונכנס לפגישה עם גיורא מסד. כשגיורא שאל "מה עושה כאן הילד?" ענה לו חוליו בשיא הרצינות: "תסתכל עליו טוב, אם לא תוכל לשחרר לי משהו, אז לילד אין מה לאכול ביום ראשון..."

שולחן הארגונים



יאיר ריינמן

■ יאיר ריינמן, חבר קיבוץ לביא, מכהן כיו"ר שולחן הארגונים משנת 2015. כיהן כמזכ"ל הקיבוץ הדתי 2003-2007 ועוד קודם לכן כיו"ר המערכת הכלכלית בקיבוץ הדתי. בין לבין מילא מגוון תפקידים בתחום הכלכלי ב"לביא" ובין השאר מנכ"ל "לביא תעשיות רהיטים". מכהן מזה שנים כיו"ר עמותת "אלומה - למעורבות חברתית ולזהות היהודית"

ההתאגדות במסגרת ה"שולחן הארגונים", מייצרת רובד קואופרטיבי נוסף שבו החברים הם ה'ארגונים' ובמסגרתו אנו פועלים להעצים את היתרונות הגלומים בפעילות משותפת ומתואמת.

קבוצת 'מילואות' (משקי המפרץ) חברה ב"התאחדות הארגונים הכלכליים הקיבוציים" (שולחן הארגונים), לצד 7 ארגונים אזוריים נוספים וארגון ארצי ('משקי הקיבוצים'). כידוע, הארגונים האזוריים המכנסים אל תוכם את כלל הקיבוצים, פרוסים לאורכה ורוחבה של הארץ, ופועלים כמסגרת קואופרטיבית אזורית, בבעלות הקיבוצים השותפים.

- בהכללה נכון לומר כי הארגונים האזוריים עוסקים בשלושה תחומי פעילות עיקריים, ובכל אחד מהם פועלים על מנת לשרת את הקיבוץ היחיד באמצעות מיצוי היתרון לגודל.
- ארגון הקניות והרכש ובכלל זה סיוע באמצעות העמדת אשראי לקיבוצים.
- פעילות כחלק מ'שרשרת הערך החקלאית' - מו"פ, מכוני תערובת, משחטות, בתי אריזה, שיווק תוצרת חקלאית בארץ ובחול"ל וכו'.
- פיתוח מיזמים כלכליים וניהול האחזקות המשותפות בחברות ארציות - תנובה, ביטוח חקלאי, ברית פיקוח, המשביר המרכזי, ארגון מגדלי זרעים ועוד.



המשך בעמ' הבא ←



קיים דמיון בסיסי בין הארגונים השונים אם כי כמובן שאין זהות, לא בהיקף הפעילות ולא במינון הפעלת תחומי העיסוק הנ"ל. כל הארגונים צלחו בהצלחה את המשבר הפיננסי שעבר על התנועה הקיבוצית, וכחלק מתהליך ההיחלצות גיבשו את מודל הקשר ודפוסי הפעילות שבין הארגון לקיבוץ היחיד. כיום נתפסים הארגונים ובצדק, כמנוף רב עוצמה וחשיבות בפיתוח הכלכלה הקיבוצית.

ההתאגדות במסגרת ה"שולחן הארגונים", מייצרת רובד קואופרטיבי נוסף שבו ה'ארגונים' הם החברים ובמסגרתו אנו פועלים להעצים את היתרונות הגלומים בפעילות משותפת ומתואמת (והכל כמובן בכפוף לחוק ולהוראות הדיון).

הנהלת "השולחן" בה חברים מנהלי הארגונים, קובעת את סדר היום של השולחן ומטבע הדברים מתמקד העיסוק בסוגיות המשותפות וביום מהלכים אירגוניים וכלכליים במצבים שבהם לאזור היחיד אין יתרון או יכולת פעולה.

מתקיימת פעילות רבה בניהול קשרי עבודה עם גורמי הממשל - משרדי ממשלה, כנסת, רגולטורים, במטרה להשפיע באמצעות מעורבות אקטיבית על מהלכי חקיקה וקביעת המדיניות וסדר היום בתחומי החקלאות וההתיישבות.

דוגמאות לנושאים בקטגוריה זו - רפורמות בענפי החקלאות, גיבוש מדיניות בנושא הקרקעות החקלאיות, חקיקה בתחום המים והסיוע לחקלאות, רפורמה במשק החשמל, תחום יחסי העבודה, חקיקה בנושא מתן אשראי ועוד.

בהסתכלות קדימה אל פני העתיד, מסתמן כי החקלאות העתידית והיזמות הכלכלית יתאפיינו בפעילות במסגרת מערכות גדולות, שעוסקות בכל שרשרת הערך, ובהקשר החקלאי, מהגידול החקלאי ועד הגעתו אל מדף המכירה לצרכן הסופי.

ידרשו השקעות גדולות, מו"פ משמעותי ויקר, ומערכות עיבוד ושיווק נרחבות. הבסיס האזורי, יהיה הגורם לניהול מהלכים שכאלו. החיבור ושיתופי פעולה בין האזורים מהווים הזדמנות ואולי אף תנאי הכרחי לשמירה על החקלאות ובמידה מסוימת על הרעיון הקיבוצי, גם בצורתו המתחדשת.





2009 - 1996

בועז בן שחר

(גזבר משקי המפרץ)

מצובה

כשהתחלתי את תפקידי, המצב הכספי במשקי המפרץ היה קשה לאחר סיום החתימה על הסדר הקיבוצים. היה צורך בהרבה אנרגיה ונסיון להתגבר על החוסרים. למרות המצב הקשה של הארגון, ומתוך הבנה שתפקידו הוא בראש וראשונה להיות משענת כלכלית לחבריו, המהלך המשמעותי ביותר ואולי גם החשוב ביותר שנעשה בתקופתי היה הליווי הפיננסי של הקיבוצים והתמיכה באלו שהחליטו להשתנות ולהפוך את מודל החיים שלהם לקיבוץ מתחדש. המטרה היתה לייצב את מצבם הכלכלי לצד הבטחת רשת הבטחון לחברים והבטחת קיום הוגן לכולם.

המשק הקואופרטיבי - חזון ואמון



יובל אורן

יובל אורן, ק. סער. שימש כמנכ"ל מילואות / משקי המפרץ בשנים 1995-2012

למשקי המפרץ ביום חג וציון דרך, ארגון ששרד 70 שנה צריך שיהיה מושתת על שני מרכיבי יסוד. המרכיב הראשון הוא החזון, שעמד בבסיס הקמתו והרלוונטיות של אותו חזון מאז ועד היום. המרכיב השני הוא האמון שנתנו, ונותנים כל חברי הארגון בתאגיד, בדרך הפעלתו לאורך זמן, ובמנהליו.

במשקי המפרץ מתקיים חזונם של מייסדיו כאז כן עתה. האמון שנותנים בו הקיבוצים נצרב לאורך שנים רבות ומשברים שהביאו את הארגון לסף חידולן ולבנייתו כמעט מחדש, שנאמר "מה שלא הורג אותך מחשל אותך". היתה לי זכות גדולה לנהל את משקי המפרץ במשך שנים, ותמיד עמד לנגד עיני אותו חזון של ארגון חקלאי קואופרטיבי שמחזק את המשותף עבור חבריו, ומאפשר עצמאות ניהולית וחברתית מבלי לכפות עמדה ודרך חשיבה. את העובדה שאנו כיום אחד הארגונים האזוריים הגדולים והיציבים אנו חייבים לאושי פרידמן ז"ל שיזם והצמיח מתוך משקי המפרץ את התאגיד התעשייתי שהמשיך אברהם שלונסקי נתן לו את שמו - "מילואות". עבורי משקי המפרץ ומילואות היו ויהיו שני תאגידים כלכליים שיוצרים את השלם. הניסיונות של השנים האחרונות ליצר ביניהן הפרדות מלאכותיות יפגעו ביכולת למקסם את תרומתם לחברי הארגון לאורך זמן. כשאני שואל את עצמי, במבט לאחור, מה היא אותה תכלית ראויה שלשמה שווה היה להקים ולקיים את משקי המפרץ, אין לי ספק, שאלו הם הסדרי החוב שביצע הארגון לכ - 10 קיבוצים, תוך שחרורם מעול המערכת הבנקאית. זה בעיני הביטוי המזוקק של ערבות הדדית קואופרטיבית. אני גאה על כך שהארגון שלנו ביצע ב 2004 את ההסדר הראשון בתנועה הקיבוצית במתכונת זו לקיבוץ פרוז, והניסיון הפך לפתרון עבור קיבוצים רבים. לצד יתרונותיו הרבים של הארגון האיזורי, ראוי לזכור כי קואופרטיב רב בעלים עשוי להפוך לשבוי בידי מנהליו, שצבירת הון מעבר לצורכי היציבות הסבירים, מייצרת תמריץ להרפתקאות כלכליות מיותרות שחלקן היו נחלתנו בעבר. עולמנו משתנה במהירות, והרלוונטיות של "ארגון קניות" נשחקת עם השנים, ולעיתים יש לקבל החלטות קשות. ממש כפי שהקיבוצים שינו את אורחות חייהם. מבחנו של ארגון כלכלי הינו לתת לחבריו תשואה הולמת להון, שהשקיעו בו במשך השנים, ולהיות משתף ויצירתי כל בוקר מחדש.

דנה שלזינגר



דנה שלזינגר

דנה שלזינגר, שמרת, מנהלת משקי המפרץ

אני מסכמת היום 70 שנים של פעילות משקי המפרץ ו- 8 שנים, שאני מזוהה את הארגון. מוריי ורבותיי, שהקימו את ארגון הקניות ועיצבו אותו במשך עשרות השנים, סיפרו בחוברת זו ותיארו את פועלו של הארגון ותרומתו לכלכלת האזור ולחוסנו. אני מבקשת להתמקד בעתיד.

כיום, משקי המפרץ, מהווה מסגרת אזורית מרכזית, הנותנת גב ובטחון בפעילות העסקית והחקלאית למשקים השותפים. אני רואה לנגד עיני עיקרון של הרחבת המעגלים. המעגל הראשון הוא הקיבוץ הבודד, כשבמעגל השני חברים יחדיו 26 משקים, שותפים בקואופרטיב. מסגרת השותפות, נשענת על היסודות המשמעותיים שנבנו כאן לאורך השנים: היתרון לגודל, הערבות ההדדית, השותפות והחיבור בין המשקים שיוצרים קואופרטיב אמיתי, שפועל בעיקר בתחומי החקלאות. השותפות מתבטאת בנכונות לפעול יחד וליהנות מכל שרשרת הערך, מה שכנראה, קיבוץ בודד יתקשה לעשות ואילו יחד, אפשר גם אפשר. ברוח זו הוקמו אינטגרציית הפטם ומערך שיווק הפירות של גליל ועוד היד נטויה. המעגל השלישי, הוא מעגל של חיבורים בין ארגוני קניות אזוריים, דומים לנו. דוגמא טובה לכך היא הקמת דשן הצפון, כשחמישה ארגונים צפוניים חברו יחד ואליהם הצטרפו שני ארגונים דרומיים. הרבה עוצמה וכוח יש בחיבור הזה ויתרון מובהק לגודל. המעגל הרביעי הוא 'שולחן הארגונים', גוף וולנטרי, שמרכז ומתאם בין כל ארגוני הקניות בארץ, ומייצג במידה מסוימת את התנועה הקיבוצית בתחום הכלכלי, גם כאן קיימות אפשרויות עתידיות לשיתופי פעולה בתחומים כלכליים / חקלאיים. החקלאות המודרנית נעשית יותר ויותר מדויקת ומוכוונת שוק, דבר שמצריך מו"פ יקר ומקצועי, השקעות גדולות - בגידול, בייצור, במערך השיווק ועד החזר התשומות לחקלאים. התאגדות במסגרות



עיצוב: Si star | מעצבת יעל ויאיר בר, רון כהן פריא, צילומי חקלאות שנערכה לכבוד
התמונות בחוברת זו הן מתחרות
אירוע 70 למשקי המפרץ בספטמבר 2018.
צלמים: יעל ויאיר בר, רון כהן פריא,
ליעד משלר פרקין, שמואל צימנט, שרי אובזינסקי.

ארגון קניות אזורי גליל מערבי

טל: 04 - 9853154 | פקס: 04 - 9853160

דוא"ל: zahava@m-mifratz.co.il | חפשו אותנו ב- 