



שותפות, ניהול סיכונים ויזמות בחקלאות



הרצאתו של דורון שטיין, שותף, מנהל
מגזר התיישבות, BDO זיו האפט

רפת, גד"ש, מטעים, בקר – התנהלות כענף

- ◀ בעולם של "ענף" - אין נכסים, התחייבויות והון.
- ◀ חוסר שליטה על חוב לקוחות, חוב מע"מ, חוב בעלי שליטה ושותפים.
- ◀ חוסר שליטה על תשלומים לספקים, חיובים מהיישוב/קיבוץ.
- ◀ סדרי העדיפויות נקבעים לא בהכרח על ידי המנהל/ת.
- ◀ חלוקת רווחים – על ידי הבעלים, או על ידי ההנהלה ?
- ◀ השקעות – המתנה בתור.... סדרי עדיפות נקבעים "למעלה"

התארגנות בשותפות

בעיות בענף קטן/משפחתי:

- חוסר יעילות ברכש תשומות, כוח עבודה וויזות, הובלה ושיווק.
- סיכון של ענף יחיד/עיקרי כמפרנס.
- התמודדות עם בעיות סביבה. קושי לממן השקעות פיתוח.
- מנפח קטן, אפשר להרוויח בקטן.
- רגולוציה המגבילה את מחיר המטרה והרווחיות.
- מרבית הרפתות המשפחתיות – בהפסד.

פתרון התארגנות בשותפות:

- איחוד כוח ברכש תשומות, כוח עבודה וויזות, הובלה ושיווק.
- שותפות בענף אחד או יותר – פיזור סיכונים למקרה כשל.
- יכולת לממן השקעות פיתוח וסביבה.
- הרווחיות גדלה מרפתות של 500 אלפי ליטר, ל 3,300 אלפי ליטר. חתירה ל 10 מליון ליטר!
- שילוב יבוא ומסחר.
- המדינה רוצה משק פתוח – תשתלב!

אתגרים בהקמת שותפות

חסרונות:

- נדרשות השקעות לאיחוד – סככות, מכון חליבה, מערך מזון.
- ניהול משותף – תרבות עיסקית, לחצים שונים של השותפים לרווחים.
- נדרש הקמת תאגיד – הנח"ש, רואה חשבון, בקרה כספית.

יתרונות ופתרונות:

- שילוב הון עצמי ומימון חיצוני, ביחס שאינו עולה על 3:7 [3-הון, 7-חוב].
- תרבות עיסקית – בדיקה מראש, "יוצאים יחד" לפני "חתונה". שיתוף פעולה ברכש, ניווד עובדים.
- חלוקת רווחים – אבחנה בין תשלום עבור תשומות, לרווחים. רווחים מחלקים אם יש.
- הקמת תאגיד – יוצרת חיץ בין השותפים לפעילות. ראו את היתרונות. לא "חולבים" את העסק.
- התאגדות מאפשרת מסחר, יבוא תוצרת, הקמת חנויות, כניסה לשותפות עם גורמי שיווק.
- יכולת הובלה מרוכזת.
- בתי אריזה אזוריים משותפים. רווח בייצור, הובלה, אריזה, מכירת סיטונאית.

מיהו המרוויח במצב הקיים:

- לא בהכרח מרוויחים מחקלאות – מרוויחים מחקלאים... [קבלני עבודה, הובלה, תשומות, סוחרים בתוצרת, חנויות].
- סוחר התוצרת גוזרים קופון של 40-60%, ממחיר המכירה לצרכן.
- הצרכן הישראלי משלם 100 עד 150% מהאירופאי.
- חקלאי קטן – עומד חסר אונים מול מונפולים במסחר ושיווק.
- יבואנים – הכל בשקל. אין פיקוח. תוצרת לא ראויה. שקל חזק=יבואן חזק=יצואן חלש.

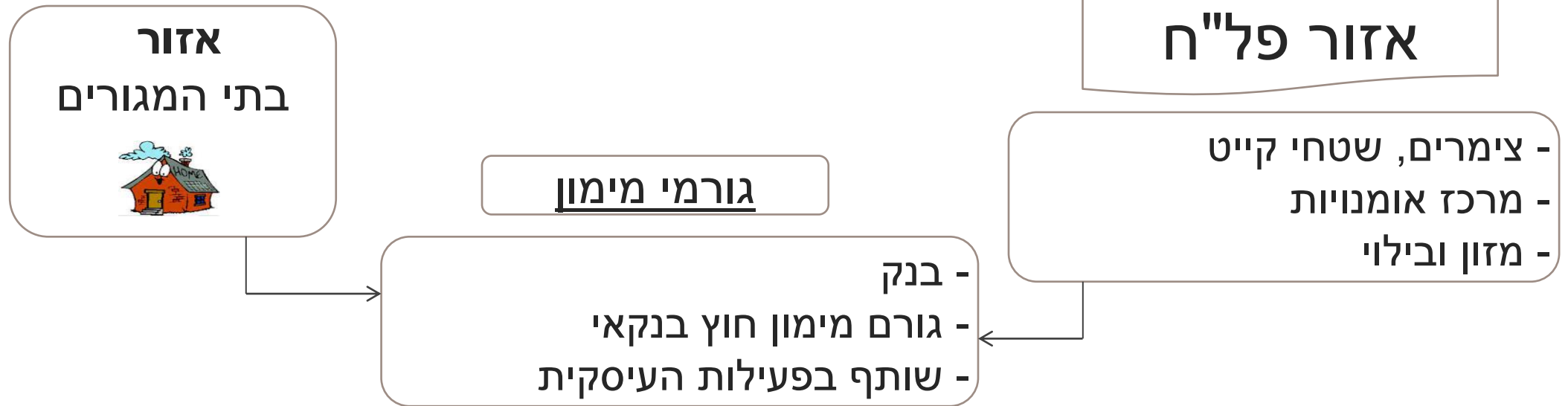
מינוף החקלאים:

- סבסוד מדינה – באירופה סבסוד 20%. בישראל הולך ונעלם, אפילו במחיר המים.
- איחוד כוחות – ייצור, הובלה, בתי אריזה ולוגיסטיקה, מכירה ישירה לרשתות, הקמת מרכזי מכירה ישירים.
- יבוא – שילוב יבוא בתקופות של חוסר מקומי.
- יצוא – החקלאי מתבזה היום בחו"ל עקב תחרות האחד בשני. הקמת תאגיד יצוא מחליף אגרקסקו.
- התחייבות החקלאי למחיר תחרותי דרך ויסות ייצור לעומת יבוא ראוי למאכל.

פל"ח - פעילות לא חקלאית

- ◀ החלטה 1265 מאפשרת 500 מ"ר של פל"ח בחלקת המגורים.
- ◀ במקרים בהם לא ניתן למקם שטח זה בחלקת המגורים (חלקת המגורים קטנה מ - 1.5 דונם), ניתן לאשר פל"ח חדש בהיקף 500 מ"ר מחוץ חלקת המגורים, אך ככל שניתן, צמוד לחלקת המגורים.
- ◀ שימושים - שימושים מגוונים שאינם חקלאות, לרבות קייט כפרי.
- ◀ זכויות הבניה של פל"ח יישארו תמיד חלק מהנחלה.

יזמות פל"ח



עקרונות מימון:

- ◀ הטוב והפשוט - מימון עצמי.
- ◀ הלוואה מבנק, גורם מימון חוץ בנקאי - בטוחה של קרקע, זרם תקבולים או ערבות חיצונית.
- ◀ שותף לפעילות העיסקית (ללא קרקע).

איגום שטחים חקלאיים

תאגיד חקלאות

- ◀ הקמת אגש"ח
- ◀ עיבוד שטחים
- ◀ רכש, עיבוד, שיווק משותפים
- ◀ השקעות
- ◀ יעילות תפעולית
- ◀ מעורבות ניהול
- ◀ חלוקת רווחים
- ◀ בעלות על ידי יחידות השתתפות
- ◀ משקיע חיצוני



המלצה:

- ◀ ענפי גד"ש, מטעים, רפת, לול - אינם יעילים ואינם מרווחים - בניהול יחידות קטנות.
- ◀ שיעורי רווח מדהימים ביחידות גדולות (מעל 400 דונם צומח, מעל 600 ראש - בעלי חיים).

היבטי מיסוי

פל"ח

- ◀ היטל השבחה ותשלומים לרמ"י - לבדוק מראש !
- ◀ תשלומים לרמ"י עלולים להתחייב גם במס רכישה (6%) ומע"מ (ניתן לקיזוז)

שטחי חקלאות

- ◀ התאגדות לאגש"ח - אינו אירוע מס
- ◀ רווחי האגש"ח מחולקים למושבניק - לפי חלקו בבעלות. הפעלת סעיף 62
- ◀ סיכון, מימון הון חוזר ומימון השקעות - באחריות האגש"ח

ניהול סיכונים

סוגי הסיכונים:

- ◀ סיכונים פיננסיים.
- ◀ סיכונים תפעוליים.
- ◀ סיכונים בצורת ההתאגדות.
- ◀ סיכונים בתחום העבודה - עובדים וקבלני מישנה.
- ◀ סיכונים בהתנהלות מול המדינה ורשות המיסים.

סיכונים - פיננסיים

סיכון במחיר המכירה:

מחיר המכירה נגזר משוק חופשי, מחירי סחורות, בורסה – תלוי עונה-מיקום המכירה-מיתון או שגשוג.

דרכי ההגנה:

- א. מכירת התוצרת "בשטח" במחיר מוסכם מראש.
- ב. הקמת תאגיד בבעלות המגדל המבצע את המכירות – חלוקת הסיכון בין המוכר לבין המגדל.
- ג. מכירת התוצרת לבית אריזה/תאגיד מכירה – במחיר הכולל "רשת בטחון".

סיכוני מטבע:

מחיר המכירה ביצוא משולם במט"ח והתמורה השיקלית תלויה בשערי מטבע.

דרכי ההגנה:

- א. רכישת התשומות במטבע מקביל.
- ב. לקיחת הלוואת "הון חוזר" במטבע מקביל.
- ג. יצירת הגנות פרווד, צילינדר וכיוב. לפיצוי במקרה של ירידת שער.
- ד. מכירה דרך גורם ישראלי בשקלים. סיכון המטבע מועבר אליו.

סיכונים - תפעוליים

ניהול ותפעול הגידול קריטיים לאיכות, תזמון הקטיף והבאה לשוק.

דרכי ההגנה:

- א. בחירת גידולים יחודיים בנוסף לגידולים "הרגילים".
- ב. יצירת "סל גידולים" – חלקם יניבו רווח נמוך, חלקם בינוני לפי העונה וחלקם ישאו סיכוי-סיכון.
- ג. פיתוח זנים, לקיחת סיכונים בגידולים חדשניים – רק באחוז נמוך המאפשר התמודדות עם קריסה מלאה (מו"פ בתעשייה – 3-5% בלבד!).
- ד. התאגדות חקלאים לתאגיד משותף, בו מתנהלים גידולי שדה, מטעים, רפת, לול בשילוב מסחר בתוצרת, לרבות יבוא ויצוא.

סיכונים - צורת התאגדות

הסיכונים:

- א. ענף המתנהל במשק החקלאי – אין אבחנה בין הכספים הפרטיים לעיסקיים.
- ב. שותפות עיבוד – שותפות אינה מגנה על השותפים בפני חובות ונושים.
- ג. חוב לבנקים בערבויות אישיות חושף את הנכסים הפרטיים של הבעלים.

דרכי ההגנה:

- א. הקמת תאגיד לניהול הגידולים והעסקים.
- ב. שותפות עיבוד תתנהל עם חשבון בנק ותאגיד נפרדים מעסקי השותפים.
- ג. לא רצוי ליצור עוסק מאוחד במע"מ עם שותפים.
- ד. חוב לבנקים ינוהל בתאגיד, עם בטחונות מוגבלים לבנקים על ידי מתן המחאות זכות ולא בטחונות אישיים.
- ה. החוב הבנקאי על יעלה על 3 עד 4 מסכום האיבידטה (רווח לפני פחת, רבית ומס).
- ו. מימון זמן ארוך להשקעות, מימון הון חוזר לגידולים.
- ז. הנהלת חשבונות וכספים – מדוקדקים. הם "גלגלי המכונת". אל תחסכו. רישום מדויק ברמת גידול, בקורת בנקים יומית, שימוש במערכת ERP, תזרים מזומנים – ניהול שבועי, גבייה מלקוחות, בקורת כפולה על חשבונות ותשלומים לספקים, בקרה על שעות ותשלומים לעובדים.

סיכונים - בתחום העבודה

הסיכונים:

- א. רגולציה – הסכמי עבודה, שעות נוספות, ימי מנוחה, זכויות סוציאליות.
- ב. עובדים זרים – מיסים, מגורים, מזון, מיסוי והיטלים.
- ג. קבלני מישנה – סיכון של המועסקים שלהם, ביטוח תאונות.

דרכי ההגנה:

- א. העסקת עובדים לפי החוק. קבלת יעוץ משפטי וחשבונאי על כללי העסקה והקפדה על חוקי העסקה.
- ב. עובדים זרים – איסור להעביר עובדים ומכסות. התייעצות בנושא סוציאליות. הענקת סביבת חיים טובה בהתאם לחוק – זיכרו מאין באנו.....עובד ממורמר הוא עובד שתובע.
- ג. עובדים זרים – נטרול אפשרויות תביעה באמצעות הסכמי עבודה המבהירים במדויק את כללי ההתקשרות – בשפת האם של העובדים.
- ד. קבלני מישנה – ביטול יחסי עובד-מעביד, קבלת הוכחות על שמירת חוקים על ידי קבלן המישנה.
- ה. ביטוח תאונות ונזקים על עבודת הקבלן.

סיכונים - התנהלות מול המדינה

הסיכונים:

- א. חוק ההתיישבות, איסור השכרה.
- ב. העסקת עובדים שלא כחוק.
- ג. שימוש בחומרים אסורים.
- ד. עבירות תנועה ובטיחות.

דרכי ההגנה:

- א. אסור להשכיר, מותר לקיים עיבוד משותף, מכירה דרך גורם חיצוני. עיבוד משותף חייב להוכיח סיכון של השותף.
- ב. שמירה על החוק אינה "בזבז משאבים", היא "הצלת משאבים". אין כדאיות כלכלית לעבירות.
- ג. חומרים אסורים הפכו למוקצים בעיקר בארה"ב ואירופה – הקפדה על החומרים תביא לעלייה באמינות ויצירת "מותג" עם ערך.
- ד. תנועה ובטחון – מכת מדינה בעיקר בבניה. הכשרת העובדים וקיום הדרכת בטחון – חובה וגם משתלמת.

תודה רבה!