

על נציפעלנו "גת".

45 שנה להקמתו

דכיכה ראאונג: אלאה צכך זייט

ניכויז אשיגאב היח'מני: יצחק החאניני

כוונת החוברת לתעד את המניעים להקמת המפעל ולעקוב אחרי התפתחותו במשך 45 שנים.  
זו גם תעודת כבוד לחברים המייסדים ובוני המפעל, חברי שני המשקים גבעת-חיים והחברים העובדים השכירים, וחומר לימוד לדורות הבאים.

התקופה סוף 1939-1941 - ראשית מלחמת העולם השנייה. ארץ-ישראל מנותקת

ממקורות האספקה המסורתיים, הארץ והישוב היהודי בתוכה אינם מוכנים למצב שנוצר. רק עם הזרזת המלחמה של אנגליה וצרפת על גרמניה-איטליה, מתחילים מוסדות הישוב להתארגן מבחינה משקית, כלכלית ובטחונית. תחושה זו באה לכלל ביטוי ביומן המשק מיום 8.9.39 -

... "מצב המלחמה הביא בהלוא ומשבר על הארץ. הארץ כולה והישובים החקלאיים בתוכה מצווים לארגן מחדש את בסיס הכלכלה והאספקה שלהם. אמנם לפני 9 חודשים התחילו להתכונן מטעם הסוכנות מבחינה כלכלית ומשקית לקראת השואה. אולם כשהשואה באה, התברר כי מלאי המזון הוא דל מאוד. תוכנית האגירה - גם במוסדות הכלכליים המרכזיים (המשביר) וגם במשקים השונים - לא בוצעה, ועתה עמדנו פתאום בפני מחסור חמור במצרכים חיוניים ראשוניים לאספקת האדם והבהמה. נוספה על בהלוא זו גם סגירת הזנקים, צמצום האשראי, ובימים האחרונים גם פיטורים אמוניים בפרדסים. מבלי לחכות לפתרון מרכזי של בעיות המשק וארגון החיים בתקופת המלחמה, מחוייבים אנחנו לתכנן לנו תוכנית כיצד לחיות וליצור נוכח הסכנות הצפויות לנו בימים הבאים".

ענפי המשק בתקופה זו טרם הגיעו למלוא התפתחותם והענפים שאכניסו תמורה צנועה ליום-עבודה היו: גן-הזרקה, לול, רפת, וכן שני מפעלים קטנים - הבטונדה והנגריה, שהיו קשורים לעבודות בנין ובסך-הכל 28 חברים. בעבודות-חוץ, כפועלים שכירים, בהם עבדו כ-45-55 חברים וחברות. הישוב כולו מנה בתחילת 1939 288 חברים, מהם היו 40-45 איש רשומים בסידור-העבודה כלא-עובדים והם היוו 16% מכלל כוח העבודה. לכך היו שתי סיבות:

א. אבטלה (גלויה וסמויה).

ב. מצב תזונה ירוד וכן תנאים היגייניים וסניטריים בלתי מספיקים.

ב-1940 נוסף מפעל חדש למשק: החבתניה. ענפי המשק והתרבות, מספר החברים גדל ל-305 והביקוש לתוצרת חקלאית בארץ עלה, אך התמורה והכספית ליום-עבודה הממוצע נשאר נמוך.



טבעי ודבר שבמצב זה רוכזו כל האמצעים למציאת מקורות פרנסה נוספים. והאלטרנטיבות לא היו רבות. האנשים שטיפלו בחיפוש אחרי מפעל יצרני נוסף ראו לנגד עיניהם את הדגם של מפעלי השימורים בגבעת-ברנר ואשדות-יעקב והושפעו. שני מפעלים אלו כבר היו מבוססים ונוסף לאספקת מצרכים לשוק בארץ ייצרו גם ריבות ומוצרים אחרים לאספקת הצבא הבריטי. תהליך הזכירות וקבלת החלטות (בשאלת סוג המפעל החדש) נמשכו ממרץ 1939 (כאשר הוצעה הועלתה בפעם הראשונה) ועד לינואר 1941. הזכירות כללו בין היתר דיונים ממושכים וקשים במזכירות הקיבוץ המאוחד בגלל התנגדותם של גבעת-ברנר ואשדות יעקב להקמת מפעל שימורים נוסף, מחשש שמא לא יוכל השוק לקלוט את כל התוצרת וכתוצאה מכך ייפגעו המפעלים הקיימים. בסיכום הזכירות דחתה מזכירות הקיבוץ את העירעור מצד גבעת-ברנר ואשדות יעקב והכריעה לטובת הקמת מפעל שימורים בגבעת-חיים.

בינתיים, בטרם הקמת המפעל שלנו, הוחלט בגבעת-חיים להתחיל בבישול ריבות וכיבוש ירקות בצורה של תעשיית בית לאספקה עצמית. זה אכן היה שלב חשוב לשכנוע החברים בחשיבותו של הקמת מפעל מזון בתקופת המלחמה. פעילות התחלתית זו היתה מבוססת על ידע מקצועי מקומי (אורי ורטזיימר - מצ'כיה שהביא עמו את הידע מארץ מוצאו) וידע זה אף שימש בסיס להפעלת המפעל שהוקם שנה לאחר מכן.

למרות הקשיים הרבים בהקמת המכנה למפעל השימורים בגלל מחסור חמור בחומרי בנין, הושלמה הקמת הכנין ביולי 1941, הורכב הציוד הבסיסי הראשון והוחל בייצור ריבות, רסק עגבניות ותפוחי עץ, שימורי מלפפונים לאספקה לשוק בארץ. עבדו בכך 15 איש אך לא זו היתה מטרתם של יוזמי המפעל. הם חתרו להבטחת התפתחותו ורווחיותו על-ידי שיתופו בקבלת ההזמנות לצבא הבריטי. כאן החל שלב שני בפיתוח המפעל, על המאבק עם אשדות יעקב וגבעת-ברנר מצד אחד והנסיונות מצד גבעת-חיים לקבל הזמנות ישירות ממוסדות הצבא. כשלב ביניים בוצעו עבודות לאספקת "פולפות" (פרי מבושל, מסונן ומשומר בחביות) עבור ביח"ר "אשד" ו"רימון".

רק בתחילת 1943 נפרצה הדרך לעתידו של המפעל על ידי קבלת הזמנות גדולות של מיצים ממותקים בשביל ה"נאפי" ("השקם" של הצבא הבריטי) ומאוחר יותר גם הזמנת ריבות. הזמנות אלה שימשו בסיס לשיתוף פעולה עם מפעליהם של שני המשקים שהוזכרו והקמת המשרד המשותף בתל-אביב של שלושת המפעלים שהתקיים עד שנת 1976.

חלקה של "גת" בהכנסות המשק גדל במהירות, ושיעור הכנסות המשק מכל המפעלים (אין פירוט במאזנים ובחשבון רווח והפסד), עלה בסוף שנת 1943 ל-58% ובסוף 1945 ל-67% מכלל הכנסות המשק, מקור הגידול העיקרי בא "גת". בסקירה משנת 1944 של מרכז המפעל אברהם רטר ז"ל נאמר: "בסוף השנה החקלאית הזאת תמלאנה 3 שנים לעבודתנו בחרושת השימורים, ידועים לחברי הקיבוץ הקשיים וההתלבטויות שעברו עלינו במפעל זה ואין צורך להעלותם שוב. הגענו בתנאים ובאמצעים שלנו להישגים ניכרים ולא אגזים בקובעי, ש"גת" הפך לגורם החשוב ביותר בחיינו המשקיים והכלכליים".

עם הכניסה לביצוע הזמנות גדולות בשביל הצבא הבריטי, היה ברור שלא נוכל לבצע את כל העבודה בכוחות עצמנו, לכן הוחלט במזכירות המשק להזמין 20 עובדים שכירים שגובה שכרם יהיה שווה לתמורת יום עבודה של "גת" למשק. הוחלט גם להיכנס לשותפות עם סולל בונה, באופן ניסיוני, שותפות זו פורקה בשנת 1945.

#### התחלת התארגנות לקראת התקופה שלאחר המלחמה

ב-1944 הוקם הקונצנטרטור הראשון ובזה הונח היסוד לפיתוח המפעל לעתיד. היה זה מכשיר משונה ביותר: מפאת חוסר חומרים מתאימים נבנו הגוף והצנרת מברזל רגיל מצופה בבקלית. כל עבודות הציפוי נעשו בבתי המלאכה של מכון וייצמן, שנרתמו למאמץ המלחמתי.

בצמוד להקמת הקונצנטרטור הוקם גם הבניין הראשון לסחיטת מיצי הדר. בשלב הראשון בהיעדר ציוד מכני, נסחט הפרי באמצעות רוזטות מסתובבות בפעולות ידיניות של העובדים. הפרי הגיע למפעל בשקים והקליפות סולקו באותם השקים ונשלחו לרפתות.



כמויות זפרי שעובדו:

1949	1948	1947	1946	1945	השנה
11,100	12,388	5,362	1,334	1,730	סוף כ פרי בטונות
614	766	320	70	56	ייצור תרכיזים 1:6 בקופ' A10 בטונות

זקפיצא בכמויות זפרי שעובדו זחל בשנת 1947, אופשרה על-ידי זכנסת מכונת סחיטה

שזדגם זראשון שלא זורכב במסגריית גבעת-חיים ופותח על ידי ד.ה. קופלר.

זוקמה חברת "תגלית" לייצור ופיתוח מערכות סחיטה - מכונת זגירוד לסילוק זזפרדה\*

של שמן אטרי (נבנה בגבעת-ברנר) ומכונת סחיטה ומיון (נבנתה באשדות יעקב) וכך

מסכם אורי פולק את שלוש זשנים 1946-1948: "זשנה - 1948, אנו עומדים בראש כל

זמפעלים בארץ בתפוקת זקונצנטרט, זאנו נמצאים במקום זשני (אחרי עסיס) בכמות

זכוללת של זפרי. בשנת 1946 עיבדנו את רוב זפרי בסחיטת יד זזשקענו 41 ימי עבודה

על כל טון קונצנטרט.

ב-1947 על-ידי זסחיטה במכונה, ירדנו ל- 17.7 ימי עבודה וב-1948 זזשקענו רק

10.6 ימי עבודה לטונה תרכיז 1:6 - בדיקה זעלתה כי זתוצאות זכלכליות של זעונה

במשקנו זן משביעות רצון עד מאוד".

יש לזכור שרוב זתרכיזים נשלחו לאנגליה זזזיו את זבסיס לזמשך צמיחת זייצוא

בעתיד.

בתום מלחמת זעולם זשניה ב-1945 זזו צורך לזתארגן מחדש ולתכנן את זמפעל לקראת

שינויים צפויים במערכת זזביקוש זזשיווק בארץ ובחו"ל.

כתב על כך א. רטר ביומן זמשק מנובמבר 1944: "אנו עומדים עתה בפני גמר

זמלחמה וכתוצאה מזה בפני גמר זזמנות זצבא, זאנו מחוייבים כבר זיום לחשוב על

זמשך זתעשייה בזמן שלום. על זשאלה אם יש סיכויים לזמשך קיומו של זמפעל זתשובה

זזיא חיובית בזחלט.

יש בארץ חומר גלם בשפע זזביקוש למוצרים אלה (בעיקר פרי זזדר) באירופה זוא טוב

לפי כל זסימנים. בארץ יש 28 מפעלים לעיבוד פירות, ירקות וריבות זזחשוב ביניהם

"עסיס", אחריו "זשד", "רימון" ו"גת". זאנחנו במקום זרכיעי בתעשיית זשימורים,

ובכל זאת יכולה "גת" לייצר לבדה את כל זתוצרת לסיפוק זביקוש בארץ (עם 600.000

תושבים).

עבודה זאת כשלעצמה דיה להוכיח בפני איזו תחרות קשה נעמוד אחרי המלחמה.  
לכן אין לנו אלא לחפש דרכים אחרות לשם ייצוא לשוק העולמי".  
ובאותו עניין כתב אריה מנצל-מנור ביומן המשק - מאי 1945: "רווחת אצלנו הושקפה  
שהתעשייה היא מקור להכנסות גדולות וקלות. עלינו להשתחרר מאשליה זאת. שיחק לנו  
המזל וגבעת-חיים התבססה בתקופת המלחמה, בה היה שוק גדול וזן לצבא וזן בארץ. לא  
היתה תחרות - גם מבחינה טכנית וטכנולוגית לא נתקלנו בבעיות. לרוב ייצרנו  
תוצרת סטנדרטית וחזרנו על ניסיון הייצור לאחר שהצלחנו. יש לחשוב שניסיון  
השנים האחרונות יעלה שיטות וסוגי תוצרת חדשים. יש, למשל, הסוברים שייצור  
התרכיזים ייעשה על ידי הקפאה ולא על ידי אידוי. כן יש ניסיונות לייצר את  
התרכיז בצורת אבקה. נצטרך להשקיע עבודה רבה, וכסף רב, להכשיר צוות בעל כושר  
מדעי למחקרים וניסיונות."



בעזרת המשרד למזון הבריטי, איפשרו לנו באותה תקופה בפעם הראשונה לייבא טנקים, צינורות ומכונות עשויות מפלדת אל-חלד ובזה החילה התפתחות משמעותית של מחלקת פרי הדר.

כבר ב-1945 נשלח מחצית כמות הרכיזים לאנגליה, באמצעות משרד הבריאות הבריטי, וכמויות אלה גדלו מאוד בשנים הבאות.

נציג המשרד הבריטי שארגן את הקניות, מר סימור, נתן ידו להקלות רבות, אך היתנה תנאי - שעל התעשייה בארץ להתארגן בארגון גג להחלפת ידע ולייצוא משותף, כך נוסדו "התאגדות למוצרי הדר ושימורים", בה אנחנו חברים עד היום.

התאגדות למוצרי פרי הדר ושימורים הוקמה לשם הגברת הייצוא וחלוקת ההזמנות, שנתקבלו ממינסטריון למזון באנגליה. כן נעשה ניסיון ראשון להסדר חלוקת הפרי לפי מכסה שנתית שנקבעה בהתאם להיקף הייצור של כל מפעל בעבר.

תקופת 1946-1947 - היתה תקופה של התרחבות מהירה בתעשיית מוצרי פרי הדר, עם השקעות גדולות יחסית במכונות ובמכנים: בניית אולמות ייצור (1150 מ"ר), הגדלת

בית הסחיטה, מחסנים לאחסון פרי הדר, הקמת מערכת לשינוע הפרי, בניית 2

קונצרטורים מנירוסטה (תוצרת עין-חרוד), הכנסת 5 מסחטות אוטומטיות (תוצרת

"תגלית") וקניית ספרטורים ראשונים להפרדת שמן אטרי. זו הייתה קפיצה ממשית,

שהציעה אותנו למקום הראשון בתעשיית הרכיזים. כך החלה התארגנות להרחבת מגוון המוצרים נוסף לפרי הדר לשם שיווק בארץ ולייצוא.

## תקופת מלחמת העצמאות ואחריה

- השנים 1947 עד 1958 - תקופת מלחמת השחרור והתקופה אחריה - מאופיינות, כפי שכבר הזכרנו על ידי התארגנות והפעל למערכת הביקוש החדשה שלאחר מלחמת העולם.
- סיגורון המוצרים לשיווק בארץ ולייצוא זורחב. נוספו לייצוא: פלחי אשכוליות, שמורי פילונים ותאנים. לשיווק בארץ נוספו: מיגוון זריכות, שימורי ירקות מכל הסוגים, שימורי פירות, מיצי פרי זדר בבקבוקים, כיבושי זיתים, מלפפונים וכרוב. בתקופת השיא הגיע מיגוון המוצרים ל-75 פריטים שונים. בתקופת הצנע של דב יוסף לא היתה בעיה לשווק את המוצרים האלו. המשבר החל בשנת 1951-1952, סמוך לפילוג המשק. מאז ועד לשנת 1955 סבל המפעל משיתוק; לא נעשו בו השקעות משמעותיות וכל השומת הלב ניתנה לשיקום שני משקי גבעת-חיים.
- בפברואר 1953 הופיע ביומן דיווח של עונת הזורף ובין היתר נאמר שם: טרם נערכו תוכנית לעונת הזאבי והקיץ וזו משלוש סיבות:
- א. אין אנו יודעים מה יהיה מספר הזעובדים שלרשותנו.
  - ב. הזשיים הזכספיים.
  - ג. קשו לתכנן תוכנית במצב של אי-וודאות לגבי עתידו של המפעל. עדיין אין דיונים משותפים (בין נציגי שני המשקים), ודבר זה נותן אותותיו בתכנון המפעל וברמתו (חתום: יצחק המאירי).
- וביומן מאפריל 1953: "בשנתיים האחרונות לא נוספו לגת אמצעי ייצור לשם זרחבת המפעל וגיוונו. ברור הזדבר, שאם לא נעשו מאמץ לרכישת מכונות זדרושות, אנו עלולים לחדול מלזיות גורם רציני בתעשיית השימורים" (חתומים: חיים ממלוק ז"ל ויצחק המאירי).
- לזכותם של הזשפויים בשני המשקים יש לזקוף את זרצון והזכוח למנוע חלוקה זורם המפעל, כפי שקרה באשדות יעקב". במאי 1954 הזתפרסמו ביומן המשק תוכנית ייצור לעונת הזקיץ כדלקמן: 2 מיליון בקבוקים "זדרן" (מיצי פרי זדר מפוסטרים בבקבוקים) לשוק המקומי, 50 טון ריבות לחודש, 500 טון רסק עגבניות (בעיקר לייצוא) כ-200 טון מלפפונים, וכן שימורי פירות וירקות שונים (חתום: יוסף רייף ז"ל).



ב-1955 התחלנו בגידול אפונה ועיבודו. ענף זה התפתח בשנים הזכורות לאחר המוצרים החשובים והרווחיים של "גת".

במרץ 1958 הוחלט על הקמת זבוטניו בושקעו של 200,000 ל"י, כמו כן הוחלט שיעבדו בו כ-12 חברים במשך 4 חודשים (אוקטובר-ינואר) למען איזון לוח העבודה השנתי, זו אכן היתה המטרה המקורית, אלא שהמציאות זכתה אחרת. בשנה שלאחר מכן במאי 1959 התקיימו פתיחו חגיגות של זבוטניו, בהשתתפותו של שר המסחר והתעשייה פנחס ספיר. משיקולים כלכליים ובמגמה לצמצם את העבודה ושכירו הוצאו ממערכת הייצור המוצרים כדלקמן: שימורי פירות (ב-1962) מלפפונים (ב-1963) ופלחי אשכוליות (ב-1964)

### 1959 - 1966

בתקופה זו נמשך הפיתוח הנמרץ של מוצרי פרי הדר מצד אחד, ומוצרי ירקות מצד שני. הורחב הייצור באפונה, הוכנס ענף גידול תירס, הוגדל ושוכלל המערך לפלחי אשכוליות כן הוגדלו מחסני הקירור והוחל בייצור ושיווק של תרכיזי פרי הדר קפואים וכן גם ירקות קפואים, בעיקר תירס, אפונה ושעועית. מספר העובדים שנדרש לייצור נרחב זה גדל במהירות והגיע לשיא של 350 עובדים ביממה, רובם עובדים שכירים, בחלקם קבועים (כ-150), היו אז שתי תקופות שיא, האחת: תקופת החורף (פלחי אשכוליות) והשנייה: תקופת האביב (אפונה שהתנגשו עם עונת פרי הדר).

בקיץ (עונת התירס ויתר הירקות) היה לוח העבודה עמוס לעייפה וקשה היה לשלוט בו. העבודה ושכירו יצרו בעיות חברתיות קשות ובלתי נסבלות. ב-1960 הוקמה מחלקת תמחיר מסודרת וב-1965 פורסם בפעם הראשונה ניתוח תמחירי של 5 שנים. זו היתה ההזדמנות הראשונה לראות את התמונה במלואה ולהוציא מסקנות לגבי תכנון ומפעל בעתיד.

הניתוח של לוח התעסוקה (מצורף כאן) והלחצים מצד שני המשקים להקטנה משמעותית של העבודה השכירה, הביאו את מזכירות "גת" לדיונים יסודיים על מבנה המפעל. שתי מטרות הדריכו את הדיון:

א. להקטין את העבודה השכירה על ידי ריכוז יתר של מיגוון המוצרים והחלפת עבודת אנשים בעבודת מכונות על ידי השקעת הון באוטומציה.

ב. הגדלת הרווחיות של המפעל. בניתוח הרווחיות התברר שבשנת 1963, אחרי

הוצאת שימורי הפירות והמלפפונים ממערכת הייצור, חלה עליה ברווחיות המפעל מעודף של 1.5% (אחרי תשלום יום העבודה) לעודף נטו של 4% (על פי סיכום תמחירי תמש-שנתי מ-1966). סיכום זה - אבל בעיקר הערכת מצב בקשר לסיכוי הגדלת הייצוא ולהתאמת לוח העבודה להרחבת ייצור מוצרי פרי הדר הוחלט להוציא מהייצור תוך 5 שנים אח כל מגוון המוצרים מחוץ לפרי הדר, הבוטניה ומיצים ממותקים.

החל משנת 1968 חלה עליה נמצרת ומתמשכת בפיתוח מחלקת פרי הדר ממצבה כאחת המחלקות של המפעל למחלקת הייצור הדומיננטית, ועד להפיכת "גת" למעשה, למפעל של מוצרי פרי הדר עם שתי מחלקות נלוות המהוות בין 10%-15% מהסך הכולל של ערך הייצור ב"גת".

התפתחות זו הביאה לשיאים בכושר הייצור והמכירות, אבל גם הבליטה את הרגישות והתלות של המפעל בתנודות באספקת פרי ומחירו מצד אחד, ובתנודות הייצור והמחירים בשוק הבינלאומי מצד שני.



22 שנה בבית חרושת "גת" (מיגלן ו/או עיני)

ביוכל ה-30 של המשק ושנתיים אחרי יובל ה-20 של בית החרושת "גת", יש לסקור בקצרו את התפתחות המפעל מיום הקמתו.

ברור שברשימה זו ניתן הדבר להיעשות רק בצורה חטופה, אבל רצוי שנזכור את המניעין האמיתיים להקמת "גת".

שנת 1940, בשלהי מלחמת העולם השנייה, היתה בשביל המשק שנה קשה. ענפי חקלאות בלתי מפותחים, חברים רבים בעבודות חוץ - בעיקר בכניין, חוסר יציבות כלכלית, דאגה ליום עבודה קבוע ולהכנסה קבועה מינימלית. מסביב מלחמה, ניתוק כל נתיבי הים הרגילים ומאמץ מצד הממשלה הבריטית לפתח מקורות כלכליים עצמאיים כמושבותיה. אמנם ניצלנו מצב כלכלי ופוליטי זה, לייסוד בית חרושת לשימורים. ברור לי ולכולנו, שאילו לא עשינו צעד זה, היינו נאלצים לעשותו מאוחר יותר. שום משק גדול, עם סולם גילים נורמלי וטבעי, אינו יכול להתבסס, מבחינה כלכלית וחברתית, ללא תעשייה איזושהי המבטיחה תעסוקה יציבה, פחות או יותר. במשך 22 שנות התפתחות, עבר המפעל שלבים שונים: מהתחלה צנועה של עיבוד פירות כחומר חצי-גלמי עבור בתי החרושת "אשד" ו"רימון" לקבלנים עצמאיים עבור הצבא הבריטי וה"נאפי" (השק"ם של הבריטים) לפיתוח תעשייה ענפה של מוצרי פרי הדר, שימורי ירקות ובוטנים.

היה מאבק מתמיד לאיזה כיוון לפתח את ענפי הייצור השונים: האם לעבוד בגיוון רב של מוצרים ואריזות, בעיקר עבור השוק המקומי, או להתרכז במספר מצומצם של מוצרים בכמויות גדולות ובעיקר לייצוא?

חפשנו את הסינטזה בין שתי השקפות והיה נראה לנו, שמצאנו את שביל הזהב, אולם בשנתיים האחרונות התגברה המגמה השניה והוברר לנו - בעזרת שיטת תחשיבים חדשה אשר הונהגה אצלנו - שרק דרך זו יכולה להבטיח ריווחיות מתקבלת על הדעת.

אין זאת אומרת שאנחנו מזניחים את השוק המקומי. אבל כאן אנו חייבים להתחרות עם מספר גדול של מפעלים, שבשיטות המקובלות ובמוצרים המקובלים, הם יכולים ליצור יותר זול מאיתנו. אלה הם בעיקר המפעלים הקטנים, שההוצאות הכלליות שלהם קטנות ושכר העבודה נמוך הרבה יותר.

אבל גם המגמה ליצוא אינה פשוטה כל כך. הנושא העיקרי ליצוא הוא: מוצרי פרי-הדר שונים. בשנתיים האחרונות לא היתה בעיה של שיווק התוצרת בחו"ל, כי אם הבטחת חומר הגלם לשם ייצור יעיל בהתאם לתנאים הטכנולוגיים החדשים.

המאבק על הבטחת הפרי החרף, עם הקמת מפעלים ספרטיסטים ע"י חברות לשיווק פרי-הדר כמו "פרדס" ו"תנובה אקספורט". בזמן כתיבת דברים אלה, עדיין לא הוכרעו העניינים וסוכמו רק שניים: (א) תוקם ועדה מקצועית אשר תבדוק ותקבע את יכולת הייצור של כל מפעל ומפעל מבחינת ציוד, כושר טכנולוגי ומסחרי.

(ב) תוקם מועצה כוללת ארצית של כל תעשיית השימורים, לשם קידום הענף מבחינה מקצועית ומניעת התחרות בשווקי חו"ל.

מסקנות אלו תקבענה את גודל המפעלים ומאוד ייתכן, כי מפעלינו קטנים וכושלים יוצאו לגמרי ממעגל הייצור של פרי הדר.

כאן מתברר ביתר בהירות, מה נבונה היתה מגמת המפעל שלנו, לא לפגור מבחינת השקעות, בשנים האחרונות. כאן רשימת ההשקעות ב-7 השנים האחרונות:

תסט"ז	-	74.800	לי"י	חס"ך	-	99.000	לי"י
תסי"ז	-	270.200	"	חסכ"א	-	250.000	לי"י
תסי"ח	-	608.600	"	חסכ"ב	-	800.000	" (בערך)
תסי"ט	-	247.300	"				

השקעות גדולות אלו אופשרו ע"י תקציבי פיתוח ממשלתיים. הכספים הופנו ל-4 ענפי ייצור עיקריים: (א) פיתוח מחלקת פרי הדר. (ב) הקמת הבוטניה ופיתוחה. (ג) מכון להקפאה. (ד) ייצור התירס המתוק.

ענפי ייצור אלה הם בעיקרם למטרות ייצוא והם מביעים יפה את מגמתנו.



במחלקת פרי הדר חידשנו למעשה, את רוב הציוד וכ-75% מכל ההשקעות יוצאו

למטרה זו. רכשנו את כל הציוד להקפאת מיצי פרי-הדר (אפשר להשתמש באותו הציוד גם למיצים אחרים) ומחלקה זו היא המצויינת ביותר, מכל המפעלים בארץ, אולם רק בשנה הבאה נוכל לנצל בצורה יעילה ציוד זה.

במחלקה לעיבוד תירס מתוק השקענו השנה כ-100,000 ל"י. אשתקד עשינו ניסיון של 25 טון תירס קפוא, כתנאים בלתי מתאימים, (בלי מכון הקפאה משלנו) ואנו מקווים להרחיב מוצר זה השנה עד 80 טון. אם נצליח מבחינה מקצועית וכלכלית, ייפתח לפנינו פתח גם למוצרים אחרים מוקפאים, כמו אפונה, שעועית, פירות ומוצרי פרי-הדר שונים.

ה ב ו ט נ י ה חגיע כנראה השנה ליצוא של קרוב ל-200,000\$. מבחינה זו ומבחינת כיבוש שווקים ע"י טיב התוצרת וביצוע ההזמנות במועדים, הרי יש לציין זאת כהצלחה גדולה. אולם אחרי הפיחות, התערער הבסיס התחשיבי של מוצרים אלה. אנו מחפשים דרכים שונות לשינוי פני הדברים ע"י עליית מחירים (חלק מהקונים שלנו כבר נתנו את הסכמתם לכך) וע"י שיתוף פעולה הדוק עם המועצה לשייך בוטנים. אין זה המקום להצביע על כל הפרטים, אולם ברור, שריאורגניזציה מסויימת בשטח הייצור תהיה הכרחית.

הרי מספרים על התפתחות הייצוא כ-9 השנים האחרונות:

1953	-	258.800	ל"י
54	-	285.800	"
55	-	210.700	"
56	-	410.900	"
57	-	410.200	"
1958	-	433.500	ל"י
59	-	830.000	"
60	-	959.000	"
61	-	880.000	"

כפי שמראים המספרים, טרם הגענו למיליון הנכסף, אבל נראים סיכויים טובים להגיע אליו בשנה הבאה.

בשוק המקומי: אנו עומדים בתחרות פרועה עם המפעלים הרבים בארץ במוצרים

המקובלים. מוצרים כמו מלפפונים וכרוב חמוץ, נעשים במפעלים קטנים רבים בשיטת

עבודה משפחתית בתוספת עבודה זולה, ללא תנאים סוציאליים.

זאת היא הסיבה שמפעלים גדולים מסויימים הפסיקו את ייצור שימורי ירקות מסויימים

גם בייצור שימורי פירות המצב אינו טוב בהרבה. העובדה שיש פירות טריים בכל

ימות השנה ובמחירים הולכים וזולים מצד אחד וסוכר זול יחסית מאידך, מאפשר למכור

מוצרים אלה רק בתנאי של מחירים זולים, שהם בדרך כלל, מחירי הפסד. תנאים אלה

מכריחים אותנו לתכנן את ייצור המוצרים המאפשרים, ע"י ריכוז בכמויות גדולות

וייעול מקסימלי, ריווחיות מתקבלת על הדעת או מוצרים שאנו היחידים, לעת עתה,

בייצורם (כמו תירס ובוטנים בקופסאות).

מגמתנו בייצור לשוק המקומי צריכה להיות בעתיד, עד כמה שזה אפשר, להחליף מוצרים

המיוצרים ע"י מפעלים רבים, במוצרים מיוחדים לבית החרושת שלנו. אין זה כמובן קל

כלל וכלל, אבל זו חייבת להיות מגמת המפעל לשנים הבאות.

ארגון השיווק ע"י "תנובה" נעשה עדיין בשיטות מיושנות ללא תנופה וללא אמצעי

פרסומת. בעניין זה נצטרך בעתיד הקרוב, בעצמנו להקציב סכום כסף רציני ולפחות

להביא לפני קהל הקונים, את המוצרים המיוחדים שלנו.

באיזור שלנו (ביחוד במשקי הקיבוץ) פיתחנו שיווק עצמי במסגרת "תנובה" והעמדנו

2 מכוניות לרשות פעולה זו, השנה הבאה תוכיח, באיזו מידה ההשקעות הצדיקו את

עצמן ואם ישנה אפשרות להרחיב צורה זו של שיווק.

מכירות בשוק בארץ: תשי"ח - 1,692,000 ל"י תשי"ך - 1,500,000 ל"י

תשי"ט - 1,743,000 " תשכ"א - 2,200,000 (בערך)

המספרים אמנם מראים עליה מתמדת מלבד בתשי"ך, של המחזור בשוק המקומי, אבל אין

המספרים האלה מראים את השפעת עלית המחירים. על כל פנים, אנו רחוקים מלהיות

מרוצים מהמצב הקיים.



בית החרושת "גת" מהווה את הענף הגדול ביותר, מבחינת השקעת ימי עבודה, מבחינה זו התאמת הפרוגנוזה שהעמדנו בזמן הקמת המפעל: תעסוקה למספר רב של חברים, כתוכס מספר רב של חברים מתבגרים וגובה יום עבודה המניח את הדעת.

מספר ימי העבודה ב-4 השנים האחרונות:

האיחוד	הקהמ"א	
11,855	10,536	תשי"ח
11,646	11,303	תשי"ט
12,007	12,113	תש"ך
13,612	13,535	תשכ"א

השקעת ימי עבודה אלה מהווים 32-35% מכלל ימי העבודה שהושקעו בעבודה מכניסה. אולם תהיה זו שגיאה, אם אנו נראה את בית החרושת "גת" רק כמקור להשקעת ימי עבודה המפעל, עם התפתחותו וגידול היקפו, דורש כח אדם אשר ינהל את המפעל מבחינה טכנית וטכנולוגית, מנהלית ומסחרית. נשכח את הזמנים, כשכל אחד למד את הדברים מתוך ניסיון ועל חשבון המפעל. בתנאים של היום דרושים כוחות עם הכשרה יסודית ע"י מוסדות לימוד גבוהים, אשר יעניקו לחברים את היסודות המדעיים לעבודתם. בעניין זה נעשתה עבודה צנועה, אבל אנו זקוקים עוד לתוספת בנים וחברים בוגרים, שיעזרו לנו בפיתוח ובהעלאת ריווחיות המפעל. ולבסוף, לסיכום 22 שנות עבודה במפעל: הקימונו מפעל בעל יכולת, עם יסודות טובים של מיכון מודרני וכח-אדם בעל ניסיון. עתידו והתפתחותו וחלקו של המפעל המשותף הזה במערכת הכלכלית של המשקים, יהיה תלוי במידת ההבנה של החברה לבעיות בית החרושת "גת".

יצחק המאירי



לוח התעסוקה 1964  
 קר הכלליות





אנו מביאים כאן דוגמאות על אופן עריכת תמחיר של יקסל (אברהם רטר ז"ל)  
בהעדר יידע בניהול תעשייה כל הדברים נעשו בצורה אינטואטיבית וע"י לימוד מתוך  
ניסיון.

לא היה בתקופה זאת ממי ללמוד כי כל המפעלים הקיבוציים מאתה התקופה עבדו באו  
הצורה. אבל למרות הליקויים שהיו ללא ספק בשיטת ניהול זו, האמינות היתה גבוהה  
והתחזיות היו קרובות מאוד למציאות.

10

הכנסה כספית

- 143375-29<sup>3</sup> x 1/2 1666 1  
5567

1198.572

257808 x 5040

136800

12 x 11400 2

1335.352

989870

2 1/2 x 100 x 3 1/2  
9 1/2

345482

הכנסה כספית  
1075



165 = 160 ... 10 8-10 / 14

631-	625 x 1000	1010	1
25-	625	1010	2
8-		200	3
140-	42' x 1000		4
60-	200		5
10-	267160	1000	6
2-		100	7
600-	10 x 10	60	8
50-	45 x 10	10	9
1506			
990	165 x 1000	10.6	10
<u>2496</u>			

1500	= 3 x 900	1000
1175	3" x 1300	500
<u>3075</u>		
525	1000	1790
<u>2550</u>		

Handwritten calculations on the right side of the page, including:

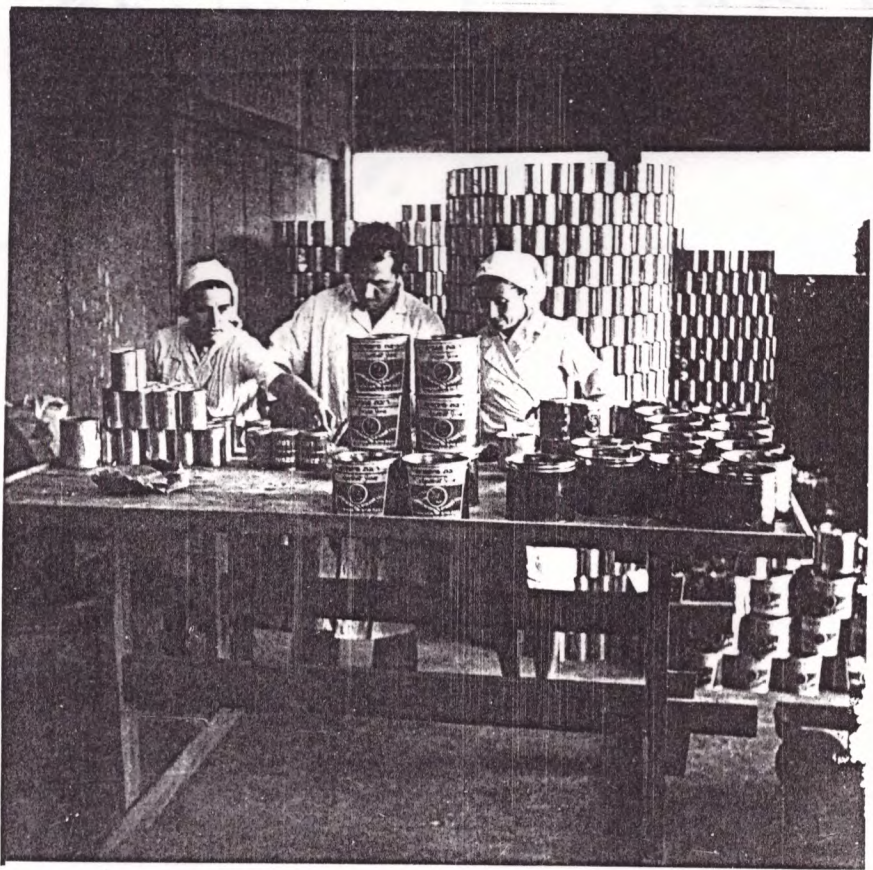
- 285 x 10 = 2850
- 2850 / 12 = 237.5
- 2850 / 10 = 285
- 2850 / 11 = 259.09
- 41 x 12 = 492
- 41 x 10 = 410
- 41 x 11 = 451







בתינו ע"מ, א 1942



אניצט ויבה א'מאוק בארץ, א-קאסאט א' א' (2500)





קייטל ר' אברהם  
אברהם הקנייט



ארי' צ' פ



משלוח

אחיות





פאבליק פראגאן אסחיסט פרי פרי



אסחיסט פריזיוס ציי רלעטאות







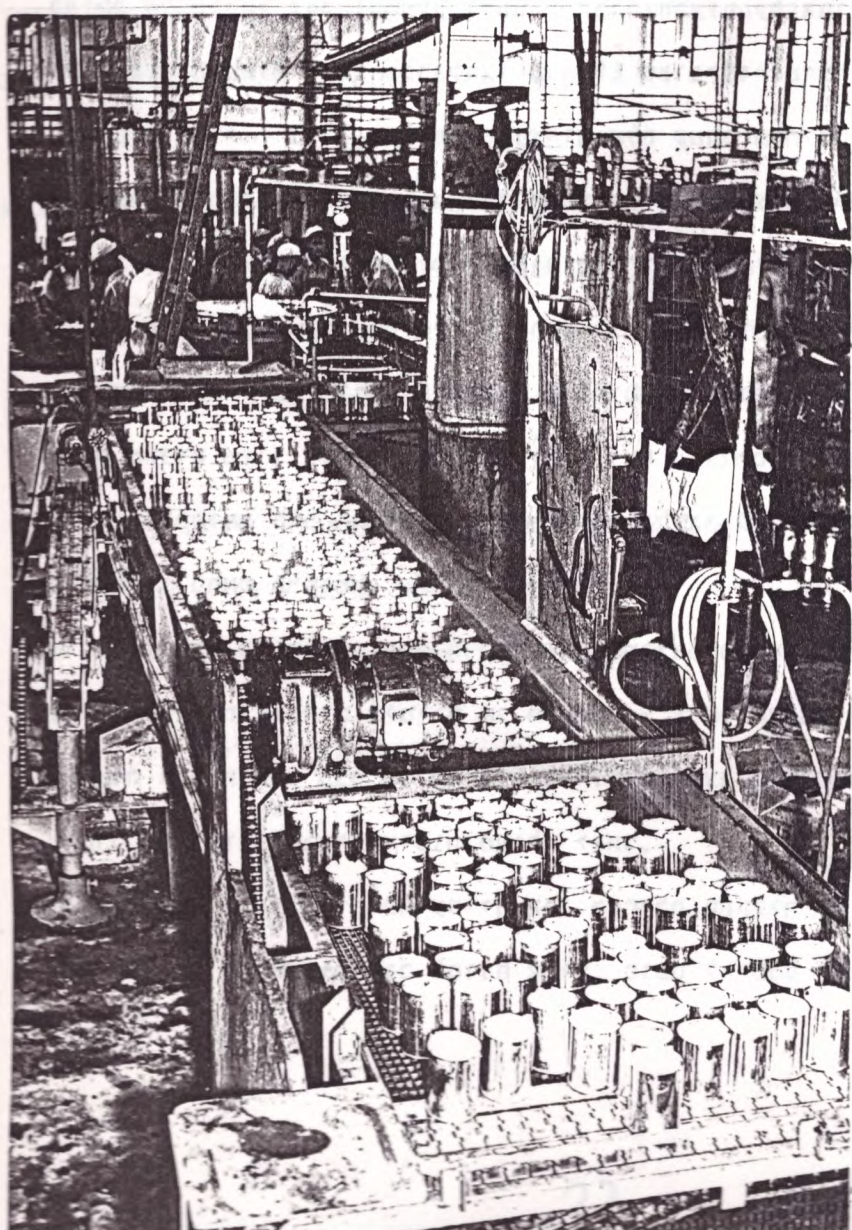


1951 - 1952





צקוצק הַפֶּלֶחַי אַלְטֵיִן





בשנת 1949 החלו ממשלת ישראל באמצעות משרד מסחר ותעשייה לקדם את התעשייה ע"י  
הלוואות פיתוח וגם "גת" זכתה באלוואה. הבעיה המרכזית בפיתוח המפעל היתה בהשגת  
מיכון מתאים למערכות פרי הדר וירקות שאפשר היה בתקופה זו (של אחרי מלחמת העולם-  
השנייה) להשיג רק בארצות-הברית. לא היתה דרך אחרת לבצע את התוכנית אלא לשלוח  
נציג לארצות-הברית. היתה זו הפעם הראשונה שהוחלט על נסיעה לחו"ל. אני נסעתי  
לביצוע הרכישה הראשונה בקנה-מידה רציני. ציוד זה תרם משמעותית לפתוח ושימש  
אותנו שנים רבות בכל מערכות הציוד.

במשך 8 שנים (עד 1957) היה המוצר הבסיסי והעיקרי - מיצים ותרכיזים בקופסאות  
ובחביות. המפנה בא ע"י שינוי השימושים של תרכיזי פרי הדר באנגליה, הקונה  
העיקרי של מוצרי פרי הדר. שינוי זה גרם לירידה חריפה של שיווק תרכיזי פרי הדר  
בעיקר של תפוחי זהב והמפעל נרתם לפתרון הבעיה על ידי שורה של נסיונות (למרות  
תנאי מעבדה קשים וידע טכנולוגי מוגבל) שהובילו למוצרים כמו: רסקים מסוגים שונים  
המופקים מפרי - כולל הקליפה. מוצרים אלו עמדו בקריטריונים החדשים בתעשיית  
המשקאות באנגליה והבטיחו גידול משמעותי של הייצוא וגם תוספת לרווחיות המפעל.  
מוצרי רסקים אלו היו הבסיס לפיתוח מוצרים נוספים ומתוחכמים יותר.  
בשנות ה-70 היו אלו הבסיסים - חומר הגלם לתעשיית המשקאות לכל ארצות-אירופה,  
הנשלחים לחו"ל במיכלים גדולים. מוצרים אלו פותחו בעיקר באמצעות כוח מקצועי  
ברמת מאנדס מזון (שמואל פומרנץ ז"ל) ואם מהווים למעשה את עיקר הייצוא גם היום  
וזוכים לתשומת הלב המירבית מהצוות הטכנולוגי של המפעל. גם בתחום האשקעות היתה  
מחלקה זו בראש הרשימה.

עד 1963 היו כל מוצרי פרי הדר בישראל מיוצרים ומשווקים בשני אופנים: משומר  
על-ידי תוספת חומרים כימיים או מפוסטר - ז.א. משומרים על ידי חום בקופסאות.  
בארצות-הברית היו כבר שנים רבות בשווקים מוצרים שנשמרו בזקפאו עמוקו, ואופן  
שימור זה יכול להבטיח איכות מעולה יותר.

שווקי היעד שלנו באירופה עדיין היו בתחילת התהליך של העברו למזון קפוא, אבל  
אחרי בדיקת הנושא וחישוב לטווח ארוך, סוכם להיכנס לנושא זה בשני תחומים:

תרכיזים באריזות לתעשייה ולצרכן ותירס באריזות שלטיות לצרכן. והשקעות לביצוע תוכנית זו היו גדולות ופרוסות למעשה על פני כמה שנים, עד שהגענו למערכת שלמה, החל בקונצנטרטור החדש וגמר במחלקה לייצור קופסאות פלסטיות ומערכת אוטומטית ומזירה למילוי ואריזה.

שנתיים אחרי ביצוע ההשקעות הראשונות היו התרכיזים הקפואים 30% מכלל הייצוא.

ב-1964 החל גם הייצור של תרכיזים קפואים באריזות 32 אונק' עבור בתי-המלון וייצוא זה התרחב ויגיע ב-1985 לכ-3 מיליון \$. בעקבות זה גם מתוכננת במחלקה לפלסטיק ייצור קופסא של 32 אונק' שתוזיל בצורה משמעותית את עלות המוצר.

ב-1982, נתוספו שיטה חדשה (מקובלת כבר כמה שנים) לשימור מוצרי פרי אדר. השיטה מבוססת על חימום וקירור מהירים ומילוי מידי לכלים סטריליים מבלי מגע של המוצר באויר ובתנאים סניטריים מיוחדים. זו איתה השיטה ה"אספטיק" שהתפשטה במזירות בכ הארצות בגלל חסכון באובלז ובאיחסון לעומת מוצרים קפואים.

לסיכום: ב-1985 עיבד בית החרושת גת למעלה מ-100,000 טון פרי אדר והייצוא יגיע קרוב ל-30 מיליון דולר, ועם המכירות לשוק המקומי ל-34 מיליון דולר.

שוב נהיה בין שלושת הגדולים בתעשיית פרי-אדר והייצואן הגדול בתעשייה הקיבוצית. בעשר השנים האחרונות העלינו את הייצוא פי חמישה בעוד מספר העובדים ירד מ-250 עובדים לפני 10 שנים ל-235 איום.

אלה הישגים משמעותיים מאוד והתוצאה של מדיניות נכונה ועיקבית. כעת עלינו לרכז את כל המאמצים לפיתוח שיטות ומוצרים חדשים כדי להישאר ברמת ייצור, שיווק ורווחיות של איום, לאבטחת הכנסה נאותה לשני הקיבוצים.

אורי פולק



בצד התפתחות בתהליכי הייצור של מוצרי פרי ההדר בשיטות מקובלות, חלה התקדמות רצינית במציאת דרך לניצול יתר של הפרי.

עד שנות ה-70 נוצל רק החלק הפנימי של הפרי על ידי סחיטת המיץ והפיכתו לתרכיז, אולם שיטה זו מנצלת רק 50% של הפרי ו-50% הנותרים שוקו כמזון לבהמות עם ערך כלכלי נמוך.

כחיפוש אחרי דרכים להעלות אחוז הפרי בייצור מוצרים נוספים בעלי ערך גבוה, ותהליכים חדשים ומתחכמים, הגענו לשורת ניסיונות עד ניצול של חלקים נוספים של הפרי עם תוצאות חשובות מבחינה מקצועית וכלכלית. החומרים המופקים למעשה מהפרי כולו, משמשים כחומר גלם לייצור משקאות קלים וגזוזים ברוב ארצות אירופה. בגלל הסגולות המיוחדות הם משמשים גם כתוספת רצויה ומשפרת ברוב המוצרים של גת. מוצרים אלה מהווים את עיקר הייצור גם כמותית וגם בתרגום לדולרים והיו גורם קובע בעליית רווחיות המפעל והגדלת הייצוא.

אין ספק, שלא נאמרה עוד המילה האחרונה בפיתוח מוצרים מתחכמים וחדשים וצריך, במיוחד כעת, להתמסר ביתר מרץ למשימה זו.

שואל פומרנץ

סקירה כללית על "ג ת" (מתוך עלון גבעת-חיים מאוחד 1972)

בתשל"ב נמשכה ההתרחבות המהירה בפעילות הכלכלית של בית החרושת. חלה עליה בהכנסות וירידה בימי עבודה.

"גת" מהווה גורם חשוב בהיקף העבודה בתמורה במשק וכן בהכנסה נטו של המשק. המשק נותן לבית החרושת 20-25% מהעבודה בתמורה, ומקבל כ-60% מהתמורה הכללית של המשק.

"גת" עובדים בממוצע שנתי למעלה מ-250 עובדים. העבודה העצמית של חברי שני המשקים מהווה 45% מכלל העובדים. מהמשק שלנו עובדים 68 חברים (מספר דומה מהאיחוד), מהו ההרכב הגילי של החברים?

עדר	גיל	חברים	%
30	עד 30	11	16.2%
50	31-50	12	17.7%
60	51-60	16	23.5%
65	61-65	19	28.2%
70	66-70	7	10.0%
70	מעל 70	3	4.4%
		68	100%

66% מהחברים העובדים הם מעל גיל 50 שנה. רוב חברי המשק עובדים בשרותים שונים במפעל, מעטים עובדים בייצור ישיר (פרט לבוטניה).

השכירים עובדים בעיקר בייצור ובודדים מהם עסוקים גם בשרותים. מספר השכירים הולך וגדל מדי שנה, למרות שסה"כ י"ע המושקעים במפעל לעומת ההכנסה - קטן יותר.

היקף המכירות מתשכ"ט לתשל"ב גדל מ-13.5 מיליון ל"י במחירים שוטפים ל-25 מיליון ל"י בתשל"ב. זוהי עליה כ-85%. סה"כ י"ע גדל מ-67 אלף ל-74 אלף, היינו עליה רק ב-10%.

עיקר החסכון בעבודה חל בענף ההדרים עקב ההשקעות הגדולות בעיקר גדלו ההכנסות מהייצור. השוק המקומי כמעט סטטי במשך 4 השנים האחרונות.

מדד גידול מכירות (בלירות) ועבודה (י"ע)

עבודה	מכירות
100	תשכ"ט 100
101	תש"ל 109.6
114.4	תשל"א 163
110	תשל"ב 185 (הערכה)



מהר יותר מהמכירות גדל הייצוא. הייצוא לפי הלוח הלקנדררי:

<u>מדד גידול הייצוא</u>	<u>הכנסה (במיליון דולר)</u>	
100	1.6	1968
137	2.2	1969
160	2.6	1970
225	3.6	1971
250	4.0	1972 (ארבעה מיליון דולר)

בארבעת השנים האחרונות השקיעו ב"גת" במוצע 2,2 מיליון ל"י לשנה. אחוז ההשקעה הממוצעת ל-4 שנים ביחס למחזור הכספי הוא 11%. הבעיה ב"גת" היא העבודה השכירה. במצב הקיים לא נוכל לחסל אותה. וכיצד להקטינה? התופעה מחריפה עוד יותר בשל העובדה שגם אם נוספים חברים מהמשק הם אינם הולכים לעבודה בייצור (אפילו לא בניהול הייצור). מן הרואי שהחברים ומוסדות המשק בכללם יתנו את דעתם על בעיה זו.

צבי קפלן

## תנופה בהשקעות ובייצור

---

בשנת 1970 הוגשה תכנית השקעות להרחבה בעיקר בנושא פרי הדר, וכן לבוטניה, ועיבוד ירקות - כמו תירס ואפונה. המטרה העיקרית להתחיל בפיתוח נושא ההקפאה ומוצרי פרי הדר המיוצרים מפרי שלם לחומרי יסוד (בסיסים) לתעשייה ולמשקאות קלים באירופה.

מצורף מכתב שנשלח ע"י יצחק רובין ז"ל למרכז ההשקעות. תכנית זו אושרה כולה והיותה מנוף להתפתחות גת בשנים הבאות.

בהמשך מובאת סקירה על התוצאות בעקבות ההשקעות וביניהן קבלת יצואן מצטיין בשנת - 1972.





20.12.1970  
70/516/י

לכבוד  
מנהל מרכז ההשקעות  
רח' הלני המלכה 9,  
ירושלים

א.נ.

הנדון: בקשה לאשור חכנית הרחבה בסך - 5,515,000 ₪

מז"ב בקשתנו לאשור חכנית להרחבה "גת"ב - גבעת חיים. חכנית זו מכוססת על הגדלת הייצוא בסך - 850,000 \$ עם גמר הביצוע. החכנית חכוצע כמשך 3 עד 4 שנים.

נוכח המשבר שפוקד את ענף ההדריס, בעיקר בשטח התפוזים, הרינו מצויים לא רק להיות מוכנים לעיבוד כמויות פרי גדולות, אלא בעיקר לדאוג לתעמקת הייצור ולזיעולו בכדי להוציא מכל סוג פרי מירב החמורה במטבע ז"ש.

החכנית המוגשת בזאת מתכוונת בעיקר למטרות אלה:

- א. פיתוח נוסף בקשר לרכז קפוא לשיפור הטיב, כולל שנויים באריזה ובעיבוד בהתאם לדרישות השוק.
  - ב. חדירה יותר עמוקה לשוק המשקאות הקלים בחו"ל על ידי ייצור כסיסים בעלי עכירות גבוהה שיאפשרו לרכוש קונים בארצות נוספות.
  - ג. ייעול העבודה על-ידי מיכון נוסף לשם היסכון בהוצאות.
- נודה לכם באם תאשרו את החכנית כפי שהוגשה.

בכבוד רב,

"גת"ב מפעלי שמורים

גבעת חיים

אחד מפעלי החלומות - למען ההלכה - א"ב אולסו  
אבלר שד יצחק יאמן ש"ס

## מחלקת פרי - הדר

## סקירה היסטורית

=====

המאייר (קונצרטור) הראשון הוקם ב-1944. תכנונו והקמתו בתקופת המלחמה היה כרוך בבעיות קשות. לא היתה אז בארץ פלדת אל-חלד, שהיא התנאי למכונות, לצנרת ודודים הבאים במגע ישיר עם מיצים בעלי חומציות גבוהה. לכן היה צורך למצוא חומר ציפוי מתאים לברזל. לאחר חיפושים והתלבטויות קיבלו על עצמם מכון וייצמן ובתי-המלאכה שלהם לצפות את הברזל בבקלית. זה לא היה פתרון אידיאלי כי הציפוי היה רגיש לסטרטורות הגבוהות הנחוצות לסטיריליזציה וגם כל זעזוע במערכת גרם להתקלפות של הבקלית. לכן נאלצנו לשלוח (גם באמצע העונה) חלקים של הצנרת או של הגוף עצמו לציפוי מחדש.

רק ב-1946 עלה בידינו לרכוש שני קונצנטרטורים מנירוסטה בעין-חרוד ולקדם את תהליך הריכוז של המיצים בצורה הנכונה, מבחינה מקצועית ומבחינת הסניטציה. במקביל נעשו מאמצים לשפר ולשנות את מערכת סחיטת הפרי שהיתה מבוססת על סחיטה ביד בעזרת רוזטות מסתובבות. זו היתה עבודה קשה ועתירת עבודת ידיים וכמעט שהיה בלתי אפשרי להגיע בשיטה זו לכמויות גדולות של פרי.

המגריית גבעת-חיים נרתמה למשימה זו ובסוף 1946 עמד הדגם הראשון של מסחטה אוטומטית מוכן לפעולה. מכאן ואילך התפתחו העניינים במהירות. הוקמה חברת "תגלית", בשיתוף פעולה בין גבעת-חיים, גבעת-ברנר, אשדות יעקב וד"ר קופלר מתל-אביב, לבניין מכונות סחיטה ומיון (באשדות יעקב) ומגרדות לסילוק שן אטרי והפקתו (בגבעת-ברנר). הודות למיכון זה גדלה יכולת התפוקה מ-1700 טון פרי ב-1945 ל-12,000 טון ב-1948, ומ-41 ימי עבודה לייצור טונה תרכיז 1:6 ל-10.6 ימי עבודה. זו התחלת הדרך לאוטומציה. השלבים המאוחרים יותר בהתפתחות זו לא היו שינויים כל כך מהפכניים, אבל משמעותיים. בתקופה ההיא גם הוקמו המכנים הראשונים לייצור לפי תכנון מקצועי ובשטח של 1150 מ"ר. המכנה הישן הפך למחסן הבית-מלאכה, עד להריסתו ב-1976. גם כל מערכת השינוע של הפרי ומוצרי בנייים כמו מיצים, פולפה, רסקים למיניהם, וסילוק הקליפות עברו שינויים יסודיים, ועדיין לא באשרה המילה האחרונה גם היום.



סה"כ שטח בנוי היום: 24,166 ממ"ר + 1456 ממ"ר סככות.

סה"כ השקעות במיכון כ-10 השנים האחרונות מ-1973 = \$ 10,079,444.-  
בתקופה 1948 - 1949 הונח גם היסוד ליצוא של תרכיזים, מיצים ומוצרים אחרים  
במיוחד לאנגליה שהיא הקונה החשובה גם היום.

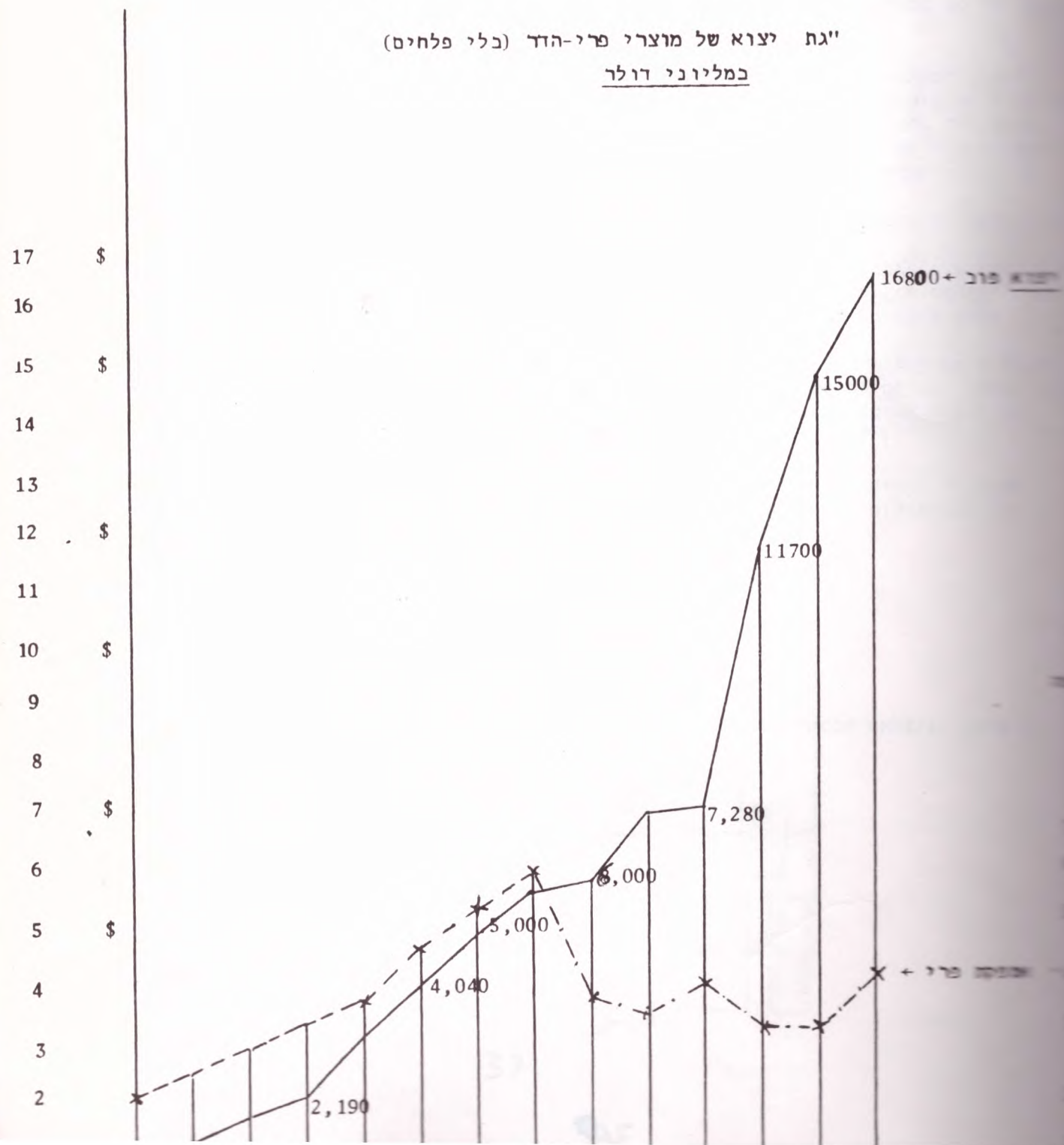
### אספקת פרי הדר למפעל

עד 1982 הופעלה אספקת הפרי למפעלים לעיבוד פרי הדר על-פי מכסה שנקבעה לפי שיטת PAST-TRADE, כלומר לפי ערכים היסטוריים של כושר ייצור ושיווק של כל מפעל ומפעל לפי ערכים אלה היתה ל"גת" כ-9% מכל הפרי ששווק לתעשייה. אי-אפשר לומר שהתעשייה עבדה רק על-פי מסגרת נוקשה זו, אבל בדרך כלל נשמרו ההסדרים האלה. כאן צריך להדגיש כי כל ההסדרים האלו, כולל קביעת מחירים לפרי ופיצוי לפרודסנות בהתאם לגובה המחיר שסוכם במשותף נעשו בשיתוף עם משרדי הממשלה הנוגעים בדבר.

הסדר זה נפסק ב-1982/3, ומאז נחתמים חוזי אספקה באופן ישיר בין המפעלים לבין חברות המורשים לשיווק פרי הדר. המחירים והכמויות הן תוצאה של היצע וביקוש כא כל המפעלים מתחרים על חלק מירכי מתוך 840,000 טון המסופקים לתעשייה מתוך יכול כולל של 1,400,000 טון. אחוז הפרי המסופק לתעשייה גדל מאוד ומגיע ל-60% ומכל היכול עם כל המסקנות הנובעות מעובדה זו. חלקה של גת מהכמות הכוללת של הפרי לתעשייה הוא כ-12%.

מוגשת בזה דיאגרמה שנמסרה ע"י אורי פ. בה אנו רואים התפתחות הייצוא שלנו משנת 1967 ועד 1980. כמו כן רואים את כמויות הפרי שקבלנו באותן שנים.

"גת יצוא של מוצרי פרי-הודו (כלי פלחים)  
 במליוני דולר





אין צורך להדגיש כי ב-11 השנים הראשונות להקמת המפעל היו בעיות המבנה האפחות מסובכות משהן היום ושתי סיבות לכך:

- א. "גת" היה חלק מהמערכת הארגונית-כלכלית של המשק (עד שנת 1953, שנת הפי
- ב. מערך הייצור והשיווק היה פשוט ובממדים קטנים יחסית. בניגוד למקובל נ המשק לא התקיימו אסיפות חברים של עובדי גת ומנהל המפעל שמונה על ידי קיבל סמכויות רחבות למדי.

הבעיות החלו עם פילוג המשק ב-1953, כאשר היה צורך למצוא דרך שתאפשר ניהול משותף של המפעל. העניין לא היה פשוט, בהתחלה הוקמה הנהלה פאריטטית של 6 ח החצים של מזכירות שני המשקים ושל ציבור החברים על חברי הנהלה היו קשי והרצון לכבוש מירב השפעה במפעל היה המנחה העיקרי. לא אחת הגיעו הדברים ק לפיצוץ. לזכותו של הצוות המנהל ב"גת" יש לזקוף את העובדה שבתכונתו מנע א פירוק המפעל, כפי שקרה באשדות יעקב.

לאט, צעד אחרי צעד, התבגש מבנה ארגוני, שהיה בהכרח שונה ממפעלים שהופעלו משק אחד וללא עומס היסטורי, כפי שהיה אצלנו. הבעיה המרכזית היתה לפתור את בעיית המנהל. אחרי התלבטויות נתקבלה קונצפצ הנהלה קולקטיבית (מזכירות) שרוכזה ע"י מזכיר המפעל. מידת עוצמה שבתפקיד היה תלוי באישיותו של המזכיר ומעורבותו במשך השנים היתה שונה מאיש לאיש.

המזכירות שהתאספה לפחות אחת בשבוע, היתה תמיד פאריטטית, בהתחלה היתה מורכב מחברים שמונו ע"י מזכירות שני המשקים, היום היא גוף של 14 חברים, כולל ו שני המשקים. על-יד הארגון הפורמלי נעשה ניסיון בלתי פוסק לקיים ארגון בלו פורמלי כמו אסיפה כללית, מועצת ייצור, ועדת חברים, מערכת עלון.

ב-1968 נעשה ניסיון נוסף לדמוקרטיזציה של המערכת הניהולית והוחלט על הקמת מועצה בעלת סמכויות, בעיקר בתחום המדיניות וההשקעות וזה לשיתוף והבנה בין הרכבי שני המשקים.

10	חברי מזכירות
6	נציגי שני המשקים
4	נציגי עובדי "גת"

---

סה"כ                      20 איש

מועצה זו פורקה ב-1974. ב-1970 נעשה ניסיון לבטא את המבנה הארגוני בתרשים כדלקמן:





באפריל 1958 נתקבלה החלטה על הקמת מחלקה לעיבוד בוטנים. המניע העיקרי היה הצורך באיזון כוח עבודה בחודשים אוקטובר-מאי, וכמובן להגדלת מכירות "גת" והרווחיות. בדיקת השוק בארץ ובחו"ל נתנו סיכויים טובים לבוטן-הישראלי, המצטי בטעם ובצורה הנאה שלו. עם החלטה זו נתקבלו גם החלטות אופרטיביות מידייות: א. מסירת התכנון לחברה אמריקאית (נוימינץ) ורכישת ציוד באמצעותה.

ב. יציאת חבר (יצחק המאירי) להשתלמות בעיבוד בוטנים ואגוזים בארה"ב, שהורחבה להשתלמות כללית במסגרת אוניברסיטת מרילנד, בעיבוד ירקות ופירות במשך חצי שנה.

באביב 1959 נפתח באופן רשמי מפעל הבוטניה בהשתתפות שר המסחר והתעשייה, ספיר המנוח. המפעל קם ובכח הדינמיקה שלו הפך למחלקה בזכות עצמה עם צוות קבוע ונושא רווחיות טובה במשך רוב השנים.

מאז ועד היום עבר מפעל הבוטנים התפתחות איטית אבל מתמדת, מיגוון המוצרים והאריזות הוא די רחב, מאריזות של 20 גר' עבור אל-על ועד לאריזות של 5 ק"ג למוסדות ומפעלים. אספקת חומרי הגלם, שהם בעיקר בוטנים, מתבצעת על-פי חוזי אספקה מחודש אוקטובר עד מאי ע"י המועצה לייצור ושיווק אגוזי אדמה, וכמות משלימה לפי רישיון ע"י ייבוא מארצות-הברית. יתר סוגי האגוזים הנקנים בארץ, הם שקדים ואגוזי פקאן. שאר האגוזים - (לוז, קשיו, פיסטוק) וכמויות משלימות של שקדים מיובאים מארצות שונות.

ב-10 השנים האחרונות שונו תהליכי הייצור מטיגון ביחידות קטנות בצורה ידנית לטיגון בתהליך מתמשך ובהכנסת מיכון אריזה אוטומטית, הן בקופסאות מכל הגדלים והן בשקיות פלסטיות. בקרוב יבוצעו שינויים מתוכננים זה כמה שנים בתהליך של קלייה הבוטנים וסילוק הקליפה האדומה.

בעיות שיווק

סה"כ המכירות של הבוטניה בתשמ"ה מגיע ל- 1,700,000 דולר ויש סיכויים טובים להעלות בשנים הקרובות את המכירות ל-2.7 מיליון \$, מדובר בערך דולר נומינלי. לכמות זו של מכירות כבר הגיעו לפני כ-5 שנים, אבל ירידה חזקה במכירות בשוק המקומי במיוחד וגם בייצוא, בשנתיים האחרונות, גרמו להצטמקות. למרות זאת עם התנופה המחודשת בשיווק בארץ ובחו"ל וירידת ערך הייצוא של מוצרי פרי-הדר תהווה הבוטניה כ-12% מסה"כ מכירות "גת".

שוק מקומי : אין שום סיבה ש"גת" לא תחזור ותכבוש נתח גדול יותר מסה"כ שיווק של מוצרי אגוזים-פיצוחים ומוצרים בשטח מזון החטיפים.

יצוא : א. חומר הגלם העיקרי - הבוטנים, הנקנה בארץ, יקר באופן ניכר מחומר גלם על רמה דומה בחו"ל.

ב. המכסים השונים המוטלים על מוצרי בוטנים ואגוזים גבוהים לארצות אירופה ככלל, אבל מגיעים לאחוזים גבוהים מאוד בארצות השוק המשותף (17.5%).

ג. הובלה ימית מהווה לפעמים 5% ויותר מערך המוצר, לעומת הוצאות הובלה קטנות מאוד של היצרן המתחרה באירופה.

ד. היצרן האירופי יכול לספק באופן שוטף מוצרים ארוזים באריזה פלסטית זולה, לעומת אחזקת מלאי מתוצרת ייבוא ובאריזה יקרה יותר.

היום נמצאת הבוטניה על פרשת דרכים ולפני הכרעות קשות, בגלל תנאי המיסוי אין השוק האירופי פתוח לפנינו. היעד האחד לייצוא מוצרינו היא ארה"ב. אנו עושים נסיונות חדירה לשוק זה ולדעתי, על אף הקשיים יש סיכוי להצלחה. ללא קשר לשוק בארה"ב יש להשקיע בבוטניה ולחדשה. כל הציוד לפני אריזה (עיבוד חומר הגלם וטיגונו או ציפוי) התיישן מבחינה טכנולוגית וטכנית ולא עומד בלחץ העבודה ובדרישות לאחידות הטיב הנדרש היום.

## ה מ ח ל ק ה ה ט כ נ י ת

---

אחראית לתפעולו התקין של המפעל, ולפיתוח מערכות הייצור.

פיתוח המפעל באחריות מהנדס המפעל (שמנהל גם את כל המחלקה) אחזקה שוטפת ומונעת באחריות מנהל האחזקה.

מחלקת בנין: כפופה למהנדס המפעל, אך כמעט עצמאית בנושאי אחזקה ופרוייקטים מיוחדים.

מהנדס פרוייקטים: עוסק בפרוייקטים ספציפיים.

מנהל פרוייקטים: מבצע בעזרת צוותים מיוחדים את פיתוח המפעל, נמצא בקשר עם ספקים וכפוף למהנדס המפעל.

מחלקת מכונות סגירה ואוטומציה: עוסקת בכל תחומי מילוי, סגירה ואריזה של מוצרים מוגמרים וכן במערכות קצה בתחום הבקרה

מחלקת חשמל: עוסקת בתיאום אחזקת מערכות חשמל ואלקטרוניקה, עוזרת לצד מהנדס המפעל ומהנדס הפרוייקטים בפיתוח. כפופה בבעיות אחזקה למנהל אחזקה ובנושא פיתוח למהנדס המפעל. המחלקה אחראית בעקיפין על תוכנית שדה.

מסגריה: אחראית לאחזקה השוטפת, קירור וענייני מחסן.

נמסר ע"י ברוך גשן



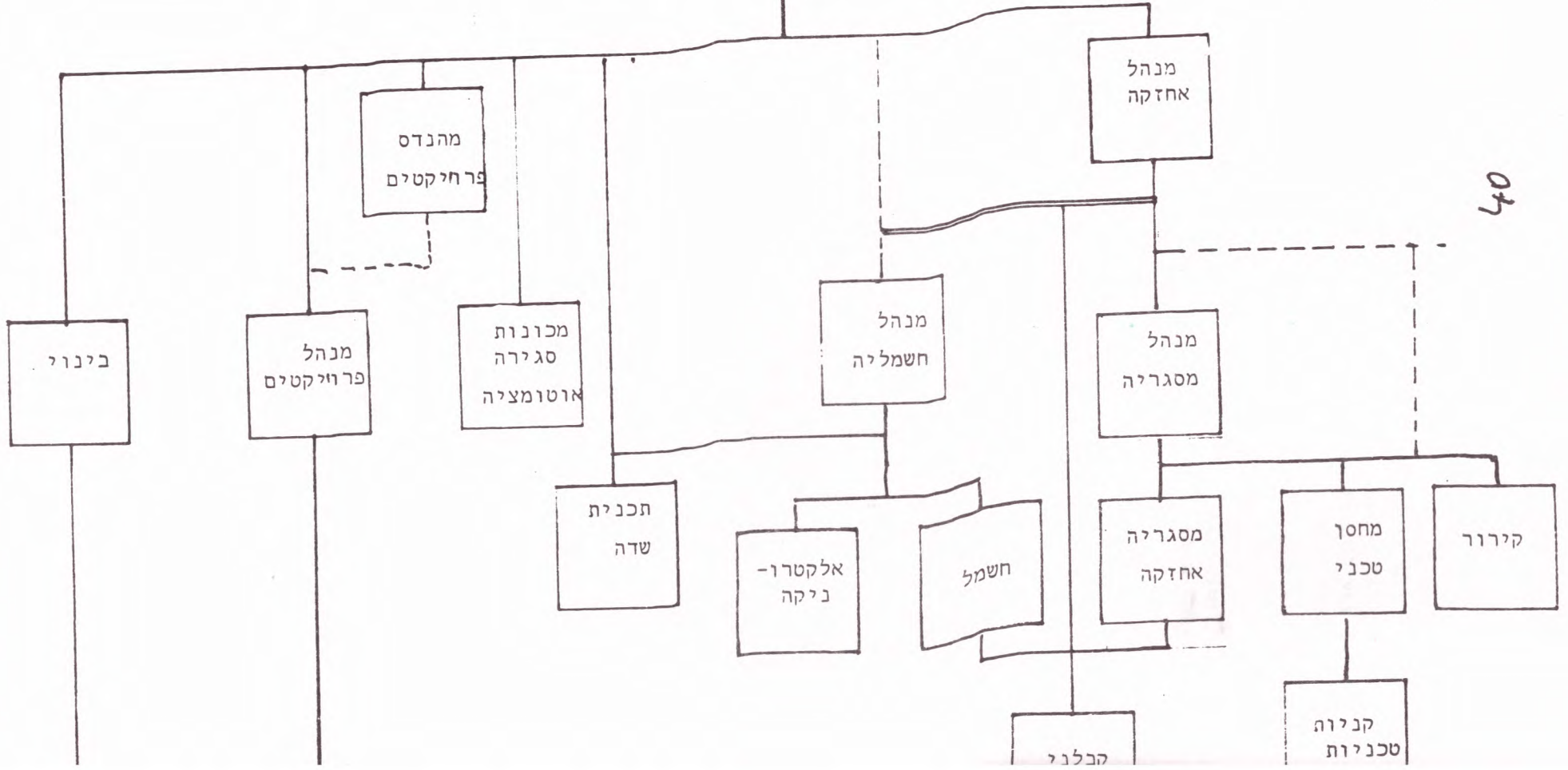
1985

מזכירות

מהנדס  
מפעל,  
מרכז  
השקעות

כפיפות ישירה

חובת דיווח



40

-----  
(א) הנושאים בהם משתמשים במחשב:

כיום רוב תחומי הפעילות השוטפת של המפעל מתבצעת בעזרת מחשב בצורה זו או אחרת. החל משלב הדוגמא שמקבל הלקוח, דרך קבלת ההזמנה והוראת המשלוח, תכנון הרצפט לייצור ובצועו, וכלה בשלב מסמכי הייצוא, החשבון וקבלת התמורה מהלקוח.

גם הפעילות בשוק המקומי מתבצעת בעזרת המחשב, בתחומים שמתאימים לשוק.

בנלווה לתוכניות המשרתות את הפעילויות השוטפות קיימות תוכניות לנתוח התוצאות העסקיות, דהיינו תחשיבי עלות, תמחיר הסטורי, נתונים על פעילויות כמותיות של מלאים ותחזיות של דרישת ח"ג קדימה.

(ב) היכן נכתבות התוכניות השונות:

-----  
רוב התוכניות נכתבו ע"י צוות המחשב ב"גת", מלבד התוכניות הפיננסיות (הנהח"ש) שנכתבו ב"מיגר".

(ג) נושאים שונים הנמצאים בשלב של התחלת כתיבה או בתכנון קדימה

-----  
1) מעבדה: תוכנת עזר ללבורנטית שתעזור לבצע את חישוב התיקונים בזמן הייצור, תמנע שגיאות חישוב ותשתול את התקונים בנתונים של תנועות המלאי.

טיפול ב"טבלאות וולמן" והשוואת המתכונים שנכתבים לטבלאות אלו. (תוכנה שתופעל הן בזמן בניית המתכון והן בניתוח מאוחר יותר).

שפורים שונים בתוכניות לבניית המתכון, שיקלו על כותב המתכון.

2) ייצור: חבור בין בקרי הייצור למחשבי ה-P.C. וביניהם למחשב המרכזי של הייצור (A.T), ובינו לבין מחשב עבוד הנתונים המרכזי של גת (DPD).

מחשוב נושא תכנון הייצור, בדיקת תוכנית הייצור מול מערך הייצור (תהליכי מלוי וטנקים), הצבעה על צוארי בקבוק והצעת תוכנית משופרת. הוצאת הוראות אריזה וסמון, קבלת נתונים על ח"ג דרושים לייצור.

3) מלאי+תמחיר וכו': טפול בנושא מחירים צמודים, לברזיל ו"אין מחיר". בקרה של החשבונות מול ההזמנות

מפתחות גמישים למיון אינדקס הפריטים כך שאפשר יהיה להוציא דוחות שונים לפי המפתחות הללו.

מערכת הזמנות תומרים מספקים בחו"ל (מקבילה למערך הזמנות מוצרי ייצוא מלקוחות). ושלווה בכל מערכות הייצור והמלאי

4) מערכת אחזקת מכונות: יש מערכת שכתב עוזי לקואופרטיב. הוכנסו בה חלקים בלבד ונעצרה בגלל בעיות תפעול. היא אמורה לשרת את נושא המחסן הטכני, מעקב אחר כלי רכב ומלאות ומכונות וקווי ייצור.

5) שוק מקומי: העברת נתוני חשבונות חודשיים לרשתות הגדולות על גבי סרט מגנטי שפורים שונים בדוחות לפי בקשת משה.

6) כללי: בניית מערך תפריטים חכם ונוח לצורכי האנשים שמוציאים פלט. בשלב מאוחר יותר, הסבת התוכניות לעבודה עם VAX וכתובת מערכות מחודשות על המחשב הזה (לפני קניה!).

-----  
ח הצעות

כיום עובדים 5 חברים: אלעד, רוני, יעל, אלון ויורם, כאשר 2 בתהליך של יציאה.

מחוק הצוות חבר אחד עוסק בנושא ה-SYSTEM, אחזקה, התקנות חדשות וכו'. השרות הזה ניתן הן ל"גת" והן למחשבי המשקים, ס"ה 3 מחשבים ו-100 מסופים.

חלק מעבודת הצוות מוקדש לאחזקת התוכנות הקיימות (שפורים ושנויים, תקונים), והחלק האחר הוא כתיבה של תוכניות חדשות, כאשר כ"א עוסק הן באחזקה והן בפיתוח



המחלקה עברה במשך 30 שנה, מאז הקמתה ועד היום, שינויים משמעותיים. זו היתה אחת המחלקות הגדולות בהיקף הייצור. ב-1952 הוקם מבנה מיוחד והוכנס מיכון למילוי ולסגירת בקבוקים של מיצי הדר מפוסטרים לשיווק בארך (הדרן) ומילוי מיצים ממותקים בבקבוקים לשוק המקומי ולייצוא.

חשיבות המחלקה ירדה במשך השנים עם הקמת מפעלים מתחרים. עקב הפסקת הייצוא של מיצים ממותקים וירידת הרווחיות, עם הכנסת מדיניות הסלקציה של מוצרים, בסוף שנות ה-60, מחלקה זו היתה בין המחלקות שקוצצו ע"י ביטול מילוי הבקבוקים של מיצי הדר והקטנה ניכרת של המיצים הממותקים.

בשנת 1976 הוחלט לייעד את מבנה "המיציה" למחלקה לתעשיית קופסאות פלסטיק עבור התרכיז הקפוא, ו"המיציה" הפכה למעשה לתעשיית מיצים ממותקים בלבד ועברה למקומה החדש. היה גם שינוי בשיטות האריזה מבקבוקי זכוכית למיכלים פלסטיים בגדלים שונים.

הייקף הייצור כיום הוא כ- \$ 800.000 בשנה, ומספר העובדים נע בין 8 - ל-12 עם תקופות של הפסקת ייצור בגלל הצטברות מלאי במחסן. לגבי עתיד המחלקה יש לציין:

א. היקף הייצור הוא פונקציה ישירה של יכולת השיווק.

ב. המקום הנוכחי אינו מתאים ויש צורך למצוא מקום אלטרנטיבי.

ג. בתנאים מסויימים זו יכולה להיות מחלקה מתאימה לקליטת חברים מבוגרים. אך המקום אינו מתאים בגלל השכנות עם מכונות מקימות רעש. כדאי להעביר את המיציה למקום חדש, שיתאים לעבודת חברים מבוגרים.

### עידכון

ב-1986 בוצע שיפוץ יסודי של המחלקה. המקום הופרד ע"י קירות בידוד, הוכנסו מזגנים וכל מערכת הייצור עברה רה-ארגון.

כיום מספיקים 7 אנשים להפעיל את כל המערכת כולל הכנות המיצים, עם עליה בתפוקה של 35%. מכירות של מוצרי המיציה מגיעים למעלה מ-2 מיליון דולר וברווחיות טובה.

## ה מ ח ל ק ה א ס פ ט י ת

---

המחלקה קיימת מ-1982 והיום היא המחלקה הדומיננטית במוצרי פרי-הדר. לפי סיכום 5 חודשים - ינואר-מאי 1988 היא 40% מסה"כ הייצוא. כן מייצרים מוצרים שונים של כ-200 טון בחודש עבור השוק המקומי. ההספק של המערכת הוא 5000 ליטר לשעה והיא לא עומדת בקצב הנדרש בהתאם לביקוש של מוצרים אלה, למרות שהמחלקה עובדת ב-3 משמרות.

ההחלטה על מערכת אספטית נוספת בתפוקה של 8000 ליטר לשעה היתה הכרח ולפי התחזית תהיה מוכנה בסוף ינואר 1989. מספר העובדים: 12 ביממה של 3 משמרות, רק חברי משקים.

כאשר ביקרו כאן מהנדסים של חברת "רוסי קטלי" בקשר לרכישת יחידה נוספת של אספטי, התברר שהוכנסה ע"י גת אוטומציה למערכת שהיא יחידה בעולם. אומר על כך יגאל פומרנץ: אנחנו חושבים גם לטפל בעתיד במערכת של ה P.K.L. כל הכבוד! אבל "אליה וקוץ בה" על מנת להפעיל את המערכת הזאת דרוש כוח אדם מיומן ומאומן וכמובן קבוע. בעיה זו עדיין לא מצאה את פתרונה.

P . K . L

---

התחלת יצור בנובמבר 1987, תהליך הרכישה והרכבה כשנה. המוצרים הם: לייצוא שלושה סוגי תרכיזים שונים ולשוק המקומי 4 נקטרים. לקראת העונה הבאה מתוכננים 3 מוצרים נוספים. זהו מערך מילוי, סגירה, אריזה בקרטונים העוברים תהליך של עיקור לפני המילוי, שהוא המשך המערכת האספטית המספקת את החומר, לכן כל המגבלות הנובעות מהמערכת האספטית באו לביטוי ב-P.K.L. המערכת עובדת 3 ימים בשבוע שלוש משמרות רצופות כדי לחסוך את זמן ההרצה והניקויים. מספר העובדים בשלוש משמרות 5-6 עובדים - כולם חברי המשקים.

מסרה: איריס כרוב

שיחה עם אידו לקח: (אחראי אחזקה ב P.K.L.)

את המערכת קנינו מיד שניה וכל החלקים עברו שיפוץ יסודי. התהליך של רכישה, שיפוץ, הרצה והכנסה לייצור - בערך שנה. אבל אין לומר שהגענו על המנוחה והנחלה, עדיין ישנן בעיות טכניות ובעיקר תפעוליות. המערכת, כולל מכונת האריזה מסובכת ויש לקדם ע"י קורסים מיוחדים את הצוות הטכני ואת המפעילים הקבועים. אידו מדגיש, שכלי פעולה זו יהיה קשה לתחזק ולהפעיל את ה-P.K.L. בצורה אופטימלית כאשר הדגש הוא על הקביעות.

מסרה: איריס כרוב



## מחלקת הפלסטיק "גת"

המחלקה הוקמה ב-1975 לצורך ייצור אריזה לקו ה-6 אונק' של "גת". הרקע היה מחיר גבוה של קופסאות הפח, שהיה אז כמעט כפול ממחיר קופסא מקבילה מפלסטיק. לצורך הקמת המחלקה נוצר קשר עם מהנדס שוויצרי (אלברט אובריסט שהוא כעל פטנטים) באריזות פלסטיק למזון, וגם בעל מפעל משלו. הוא למעשה הנחה אותנו בכל הפרוייקט, כולל תכנון המוצר וקו-הייצור.

שני חברים נשלחו לקנדה ללמוד את העבודה במפעל "הסקי", שהוא הייצורן של מכונות ההזרקה שלנו.

בשלב הראשון נרכשה מ"הסקי" קנדה, מכונת הזרקה אחת בעלת כושר סגירה של 220 טון, מכונת דפוס אחת להדפסה בשיטת "אופסט" עגול-יבש, ממפעל "פוליטייפ" בשוויץ ומכונת אריזה במשטחים (פליטייזר) מבלגיה.

במשך השנים נרכש ציוד נוסף, בהתאם לצורכי המפעל. כיום יש לנו - 3 מכונות הזרקה מתוצרת "הסקי", כל אחת בעלת כושר סגירה של 220 טון; מכונת הזרקה אחת מתוצרת "אנגל" אוסטריה, של 120 טון; שתי מכונות דפוס מתוצרת "פוליטייפ" ושני פליטייזרים. חומרי הגלם נרכשים בחו"ל (בעיקר צרפת וגרמניה). לקופסאות משתמשים בפוליסטירן (קשוח ומתאים לאריזות מזון). את המכסים מייצרים מפוליאתילן (שהוא יותר גמיש) בנוסף לכך משתמשים בפוליסטירן-קריסטל לייצור כוסות לשתייה חד-פעמי הנמכרות בארץ, בעיקר בבתי מלון ומזנונים.

היקף הייצור השנתי נע בין 20,000,000 קופסאות 6 אונק' בשנת שיא ל-12,000,000 בשנה האחרונה. כוסות לשתייה חד פעמית כ-1,000,000 בשנה. במחלקת הפלסטיק עובדים היום כ-9 חברים, כשהצעיר/ה הוא בן 22 והמבוגר בן 73. התוכניות לטווח הקרוב הן: ייצור קופסא לרכז קפוא בקיבולת של 1 ליטר. לצורך זה כבר הוזמנו תבניות בשוויץ ואנחנו לעכשיו בשלב הניסויים. היקף הייצור היום תלוי (בעיקר) בגודל ההזמנות ל-6 אונקיות, שהן בזמן האחרון בסימן ירידה. המחלקה עובדת לכן בחצי מכושר הייצור שלה. עם זאת אנו מקווים לשינויים לטובה בעתיד הקרוב.

רשם: ישראל איטקין

סיכומים חלקיים - מחלקת הפלסטיק 86-87-88

במחלקת הפלסטיק נמצאים כרגע האנשים הבאים:

סוורופ קומר , יואל מלי, יצחק ינוביץ, דיניד רוגוסין, יוסי בליך, דב צביון, קריסטופר סלייבו, רפי כהן, שמעון וינוקור, דינה רמג' (חלקי)

6 אונקיות - מכירות

%	1/1-30/4/88	1/1-30/4/87	%	1987	1986	
+ 1.5	1.876,469	1.848,194	+44	8.328,908	5.777,138	שוק מקומי
- 5	3.121,824	3.277,488	-0.5	9,544,344	9,589,152	ייצוא
- 2,5	4.998,2393	5.125,682	+16	17.873,252	15.366,290	סה"כ

6 אונקיות - ייצור במח' הפלסטיק

%	1/1-30/4/88	1/1-30/4/87	%	1987	1986	
+ 4	6.041,620	5.782,138	+19	19.179,202	16.082,940	סה"כ

כוסות 400cc, 200 cc ייצור במחלקת הפלסטיק

%	1/1-30/4/88	1/1-30/4/87		1987	
+ 20	500,000	414,000		1.248,730	200 cc
+ 14	702,000	615,440		2.343,540	400 cc
+ 17	1.202,000	1.029,440		3.592,270	סה"כ

%	1/1-30/4/88	1/1-30/4/87	%	1987	1986	ימי עבודה:
+ 4	842	807	+ 2	2582	2524	

1986 (בהנחה שייצרנו 1.000,000 כוסות)

$$(כוסות+קופ' 6 אונק') \frac{17.082,940}{2524} = 6768 \frac{\text{תפוקה}}{\text{יום עבודה}}$$

$$+ 30\% \quad \frac{22.771,422}{2582} = 8819 \quad 1987$$



סיכומים חלקיים - מחלקת הפלסטיק 86-87-88

במחלקת הפלסטיק נמצאים כרגע האנשים הבאים:

סורופ קומר, יואל מלי, יצחק ינוביץ, דיויד רוגוסין, יוסי בליך,  
דב צביון, קריסטופר סלייבו, רפי כהן, שמעון וינוקור, דינה רמג' (חלקי)

6 אונקיות - מכירות

%	1/1-30/4/88	1/1-30/4/87	%	1987	1986	
+ 1.5	1.876,469	1.848,194	+44	8.328,908	5.777,138	שוק מקומי
- 5	3.121,824	3.277,488	-0.5	9,544,344	9,589,152	ייצוא
- 2,5	4.998,2393	5.125,682	+16	17.873,252	15.366,290	סה"כ

6 אונקיות - ייצור במח' הפלסטיק

%	1/1-30/4/88	1/1-30/4/87	%	1987	1986	
+ 4	6.041,620	5.782,138	+19	19.179,202	16.082,940	סה"כ

כוסות 200 cc, 400cc ייצור במחלקת הפלסטיק

%	1/1-30/4/88	1/1-30/4/87	1987	
+ 20	500,000	414,000	1.248,730	200 cc
+ 14	702,000	615,440	2.343,540	400 cc
+ 17	1.202,000	1.029,440	3.592,270	סה"כ

%	1/1-30/4/88	1/1-30/4/87	%	1987	1986	ימי עבודה:
+ 4	842	807	+ 2	2582	2524	

1986 (בהנחה שייצרנו 1.000,000 כוסות)

$$\frac{17.082,940}{2524} = 6768 \quad \frac{\text{תפוקה}}{\text{יום עבודה}}$$

$$+ 30\% \quad \frac{22.771,422}{2582} = 8819 \quad 1987$$

א. צוות המעבדה עסק למעשה עד לפני כשנה בביקורת (QUALITY CONTROL) ובפיתוח מוצרים מגוונים של פרי הדר. רק בשנה האחרונה (1984-85) חל שינוי במדיניות וישנן התחלות במחקר ופיתוח. עם העברת המעבדה למקומה החדש ושינויים בסולם העדיפויות, יש לצפות לזירוז התהליך הזה. ואלה הנושאים היום:

1. מחקר על העמקה נוספת בניצול פרי הדר.
2. פרדס לתעשייה.
3. התאמת מיצי פרי הדר לשווקים חדשים.
4. פיתוח מוצרים מפירות טרופיים וסובטרופיים.

כיום, עם רכישת מכשור חדיש והגדלת הצוות, יש צורך דחוף להתוות מדיניות לטווח ארוך והגדלה משמעותית של התקציב. סה"כ ההוצאות של המעבדה, כולל בקרה שוטפת מגיע ל-1% ממכירות המפעל, בעוד שהמינימום הנדרש (לפי המקובל בארצות-הברית) בתעשיית המזון למחקר ופיתוח הוא 3%.

ב. נושא נוסף למחקר ופיתוח הוא - הבטחת חומרי גלם בכמות מספקת ובמחירים סבירים למוצרי פרי הדר. הבעיות הן בעיקר אגרוטכניות וטכנולוגיות שפתרוןן דורש שיתוף פעולה עם מוסדות מחקר חקלאי ואלקטרוניקה והשקעת משאבים ואמצעים גדולים לטווח ארוך. העניין מחייב עזרה ממלכתית ושיתוף של כל תעשיית פרי הדר. יש להדגיש שפתרון בעיה זאת, יקבע את עתיד התעשייה למוצרי פרי הדר.

נמסר ע"י דן לב-רון



מה הם מחסני הקרור ב"גת"

מה זה מחסני קירור?

אין זה כנראה מושג סטטי, ורק כאשר מתקרבים ורואים את הפעילות הקדחתנית השוררת בתוך ומסביב למחסני הקירור, עולה הרצון באמת לדעת מה מתרחש שם?

פניתי לאורי אפרים האחראי על מחסני הקירור, - יושב על מלגזה עמוסה ובחיוך סלחני אמר, - "כאשר אתפנה לחצי שעה אעמוד לרשותך ברצון, אבל זה לא יהיה היום ולא השבוע. אבוא אליך כאשר זה יהיה אפשרי".  
ואכן הוא בא, ישבנו למעלה משעה והקשבתי מלא התפעלות מהמערכת הדינמית הזאת המכונה בשם "מחסני קירור" והנה המספרים שמסר אורי:

נפח קירור ב"גת" 10,800 טון בטמפרטורה של C 18- ורק חדר של 200 טון  
ב-C 0 מעלות, עבור הבוטניה. אנחנו גם מחזיקים בתקופות שונות תוצרת במחסני קירור מחוץ ל"גת" כ-4000 טון.  
המלאי הממוצע שנתי 10,700 טון, והתנועה של שינוע חומרים, כניסה ויציאה לחודש 13,000 טון.  
זה כולל לא רק המוצרים הקפואים וחומרי גלם שונים, אלא גם כל המוצרים של המחלקה האספטיית. כאן מטעינים בחודש ממוצע של 170 מכולות לייצוא ובחודשי השיא 220 מכולות. ז.א. 7-9 מכולות ליום. שנתיית עם מכולות כניסה מטפלת המחלקה בכ-3000 מכולות. אלה הם מספרים אדירים ואיך מתבצעת עבודת שינוע ענקית זו?

על כל המערכת הזאת מופקדים 8 עובדים עם 6 מלגזות ואורי הוא חבר משק היחידי בצוות, העבודה מתחילה ב 2-3 לפנות בוקר ובימי לחץ כבר ב-12.00 בלילה. גומרים את יום העבודה רק עם סיום הטענת המכולות.  
אחד העובדים מתחיל יום עבודה רגיל ודואג להכנסת תוצרת מקווי היצור למחסני-הקירור.

"ואיך היחסים שלך עם העובדים השכירים?"

"מצויינים" אומר אורי. מתהלכת בדיחה בין אנשי הצוות: לעובדי הקירור 2-3 בנות אבל רק בן אחד, אומרים שזה השפעת הקירור. ומוסיף מנחם, המבוגר בין עובדי הקירור, הנראה צעיר הרבה מגילו: "יש לקירור כוח שימור גם על בני אדם" ואז אני שואל את עצמי: מדוע לא עומדים חברים בתור להיכנס לעבודה זו?

רשם: יצחק המאירי

מאירי יצחק

לכבוד  
 משרד מסחר ותעשייה  
 מר רוזנשטיין  
 ירושלים

א.נ.,

הנדון: תואר "יצואן מצטיין" 1971

להלן מספרים על ייצוא מפעלנו פו"ב נטו:

100%	=	\$ 1,690,000.-	1968
140%	=	\$ 2,210,000.-	1969
155%	=	\$ 2,611,000.-	1970
225%	=	\$ 3,606,000.-	1971

בשטח ההדרים היינו תמיד ראשונים בפיתוח מוצרים חדשים שהגדילו את הייצוא מהארץ. בשנת 1957 התחלנו בייצוא בסיסים לייצור משקאות קלים בחו"ל. כיום הרבה מפעלים נכנסו לייצור זה ויש גם תחרות ביניהם; ובכל זאת הגיע הייצוא שלנו במוצרים אלה ל-\$ 900,000.-

ב-1963 התחלנו לייצר ולייצא תרכיז קפוא של מיצי הדרים. זאת היתה העזה גדולה, כרוכה בהשקעות גדולות וסיכון גדול, כי לא היו תנאי קירור והובלה ימית מתאימים וגם השוק באירופה היה בלתי מפותח. במשך שמונה שנים רכשנו קונים במספר ארצות באירופה ובקנדה וסללנו את הדרך לתרכיז הקפוא הישראלי. כיום כמעט כל המפעלים בארץ נכנסו לייצור תרכיז קפוא לתעשייה.

עד עכשיו היינו היחידים שמכרנו תרכיז קפוא מישראל באריזה לצרכן. כאן החדירה היתה עוד יותר קשה. הייצוא שלנו במוצר זה עלה כל שנה עם גידול השוק באירופה. בארצות אירופה קיימים בשוק רק 2 גורמים: מפעלי פלורידה הענקיים ו"גת". הייצוא שלנו בשנת 1971 רק באריזות לצרכן היה 450,000 קרטונים בערך של \$ 1,240,000.-

יצרנו את הביקוש לתרכיז ישראלי קפוא באריזות קטנות ופיתחנו שוק גם לטובת יצרנים אחרים שעכשיו נכנסים לזירה.

היינו המפעל הראשון בארץ לייצור וייצוא שימורי תירס. מסיבות שונות - ביניהן העובדה שאנו רחוקים משטחי חקלאות מתאימים - לא עלינו פה לגדולות, רק \$ 85,000 ייצוא בשנת 1971. לא ידוע לנו אם אנחנו כאן בראש הרשימה.



לכבוד  
 משרד מסחר ותעשייה  
 מר רוזנשטיין  
 ירושלים

א.נ.,

הנדון: תואר "יצואן מצטיין" 1971

להלן מספרים על ייצוא מפעלנו פו"ב נטו:

100%	=	\$ 1,690,000.-	1968
140%	=	\$ 2,210,000.-	1969
155%	=	\$ 2,611,000.-	1970
225%	=	\$ 3,606,000.-	1971

בשטח ההדרים היינו תמיד ראשונים בפיתוח מוצרים חדשים שהגדילו את הייצוא מהארץ. בשנת 1957 התחלנו בייצוא בסיסים לייצור משקאות קלים בחו"ל. כיום הרבה מפעלים נכנסו לייצור זה ויש גם תחרות ביניהם; ובכל זאת הגיע הייצוא שלנו במוצרים אלה ל-\$ 900,000.-

ב-1963 התחלנו לייצר ולייצא תרכיז קפוא של מיצי הדורים. זאת היתה העזה גדולה, כרוכה בהשקעות גדולות וסיכון גדול, כי לא היו תנאי קירור והובלה ימית מתאימים וגם השוק באירופה היה בלתי מפותח. במשך שמונה שנים רכשנו קונים במספר ארצות באירופה ובקנדה וסללנו את הדרך לתרכיז הקפוא הישראלי. כיום כמעט כל המפעלים בארץ נכנסו לייצור תרכיז קפוא לתעשייה.

עד עכשיו היינו היחידים שמכרנו תרכיז קפוא מישראל באריזה לצרכן. כאן החדירה היתה עוד יותר קשה. הייצוא שלנו במוצר זה עלה כל שנה עם גידול השוק באירופה. בארצות אירופה קיימים בשוק רק 2 גורמים: מפעלי פלורידה הענקיים ו"גת". הייצוא שלנו בשנת 1971 רק באריזות לצרכן היה 450,000 קרטונים בערך של \$ 1,240,000.-

יצרנו את הביקוש לתרכיז ישראלי קפוא באריזות קטנות ופיתחנו שוק גם לטובת יצרנים אחרים שעכשיו נכנסים לזירה.

היינו המפעל הראשון בארץ לייצור וייצוא שימורי תירס. מסיבות שונות - ביניהן העובדה שאנו רחוקים משטחי חקלאות מתאימים - לא עלינו פה לגדולות, רק \$ 85,000 ייצוא בשנת 1971. לא ידוע לנו אם אנחנו כאן בראש הרשימה.

לכבוד  
 משרד מסחר ותעשייה  
 מר רוזנשטיין  
 ירושלים

א.נ.,

הנדון: תואר "יצואן מצטיין" 1971

להלן מספרים על ייצוא מפעלנו פו"ב נטו:

100%	=	\$ 1,690,000.-	1968
140%	=	\$ 2,210,000.-	1969
155%	=	\$ 2,611,000.-	1970
225%	=	\$ 3,606,000.-	1971

בשטח ההדרים היינו תמיד ראשונים בפיתוח מוצרים חדשים שהגדילו את הייצוא מהארץ. בשנת 1957 התחלנו בייצוא בסיסים לייצור משקאות קלים בחו"ל. כיום הרבה מפעלים נכנסו לייצור זה ויש גם תחרות ביניהם; ובכל זאת הגיע הייצוא שלנו במוצרים אלה ל-\$ 900,000.

ב-1963 התחלנו לייצר ולייצא תרכיז קפוא של מיצי הדרים. זאת היתה העזה גדולה, כרוכה בהשקעות גדולות וסיכון גדול, כי לא היו תנאי קירור והובלה ימית מתאימים וגם השוק באירופה היה בלתי מפותח. במשך שמונה שנים רכשנו קונים במספר ארצות באירופה ובקנדה וסללנו את הדרך לתרכיז הקפוא הישראלי. כיום כמעט כל המפעלים בארץ נכנסו לייצור תרכיז קפוא לתעשייה.

עד עכשיו היינו היחידים שמכרנו תרכיז קפוא מישראל באריזה לצרכן. כאן החדירה היתה עוד יותר קשה. הייצוא שלנו במוצר זה עלה כל שנה עם גידול השוק באירופה. בארצות אירופה קיימים בשוק רק 2 גורמים: מפעלי פלורידה הענקיים ו"גת". הייצוא שלנו בשנת 1971 רק באריזות לצרכן היה 450,000 קרטונים בערך של \$ 1,240,000.-

יצרנו את הביקוש לתרכיז ישראלי קפוא באריזות קטנות ופיתחנו שוק גם לטובת יצרנים אחרים שעכשיו נכנסים לזירה.

היינו המפעל הראשון בארץ לייצור וייצוא שימורי תירס. מסיבות שונות - ביניהן העובדה שאנו רחוקים משטחי חקלאות מתאימים - לא עלינו פה לגדולות, רק \$ 85,000 ייצוא בשנת 1971. לא ידוע לנו אם אנחנו כאן בראש הרשימה.



"גת" - יצואן מצטיין 1972

---

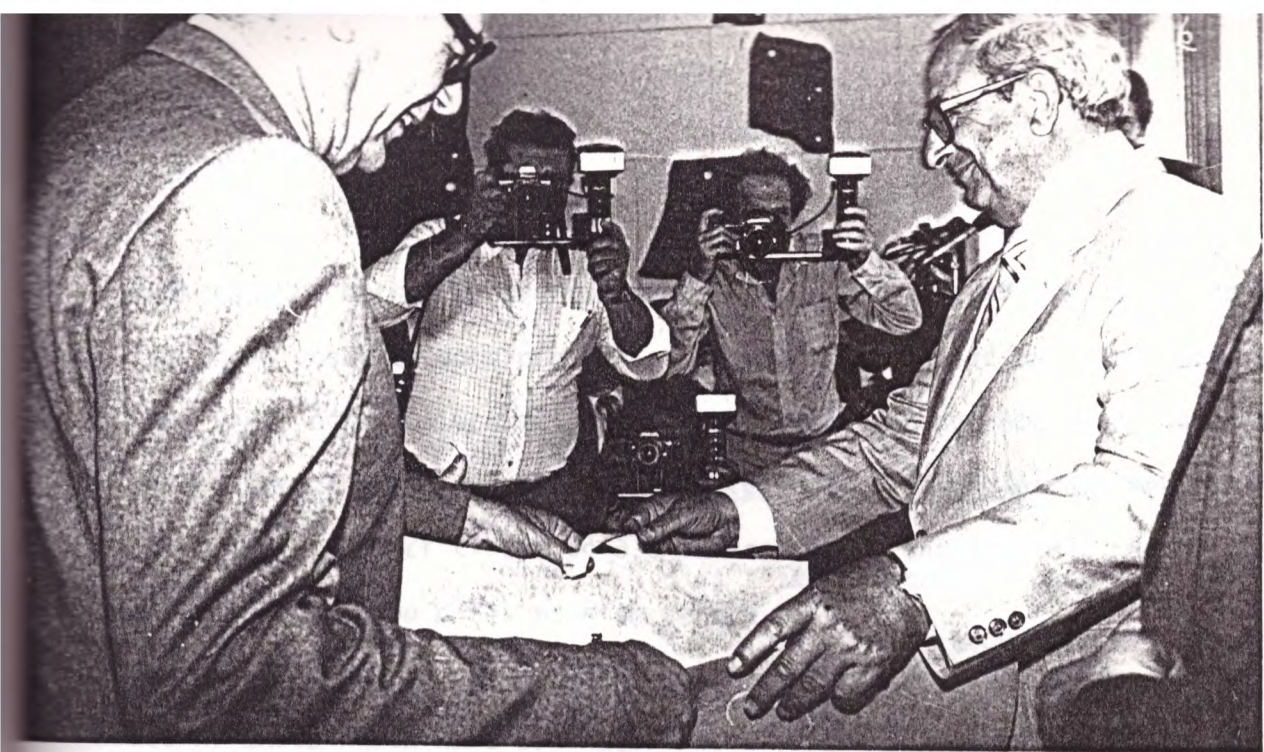
כאשר נתקבלנה ההודעה המבשרת לנו את קבלת תואר יצואן מצטיין, אחזה בנו התרגשות וגם הרגשת סיפוק על שסוף סוף זכינו. דרך ארוכה עבר המפעל מאז התחלת פעילותו בשנת 1942, כלומר 30 שנה של בנין, פיתוח ומאבק, אבל התקדמות מתמדת לקראת המטרה שהצבנו לעצמנו - פיתוח מוצרים מיוחדים לנו וכיבוש שווקים נוספים ויציבים יותר בחו"ל ובארץ. הגענו ליצוא של 3,6 מיליון דולר, שהם 78% מכלל המכירות של גת, והגדלנו תוך שנתיים ב-70% את היקף היצוא שלנו.

עצם טכס קבלת תעודת יצואן מצטיין היה מרגש, כאשר נתקבלנו במשכן החדש של הנשיא, באולם הקבלה המרשים. המעמד החגיגי, דברי הפתיחה של השר בר-לב, לחיצת יד של הנשיא ודברי הסיום שלו, כל אלה הם חוויה שתיזכר להרבה זמן.

אולם, אל לנו להסתפק במה שהשגנו. אנו עומדים בפני מאבקים חדשים, קביעת מטרות חדשות ונוספות וביסוס מבחינת מבנהו החברתי והכלכלי כאחד של המפעל. כל מה שעשינו והשגנו עד היום, הושג הודות למאמץ משותף של כל העובדים בגת, חברים ושכירים גם יחד, ואני צופה לעתיד בבטחה, אם אותה רוח של שיתוף תשרור גם להבא.

יצחק המאירי





מסירת תעודת "יזלאן גרנט" ל  
הנשיא יצחק נבון בהיות הנשיא 1972  
46



## בעיות העבודה השכירה

---

כאשר נתקבלו ההזמנות הגדולות מהצבא הבריטי ב-1943 התברר למזכירות המשק כי לא נוכל לעמוד בתנאי אספקה שהתחייבנו עליהן בחוזה, בגלל מחסור בכוח אדם. יש לזכור כי בחקופה זו היו גיוסים לצבא הבריטי לנוטרות ולפלמ"ח. בעקבות דיונים נחרצים שנערכו סביב שאלה זו הוחלט באפריל 1943, להזמין 20 עובדים שכירים באמצעות לשכת העבודה בחדרה.

תנאי שכר: תרומת יום עבודה של "גת" למשק. מספר חודשים מאוחר יותר הוחלט על שותפות עם סולל בונה כנציג חברת העובדים וכשותף לרווחים, לפי מספר העובדים השכירים. אך לימים התפרקה שותפות זו כי סולל בונה לא יכול היה לעמוד בתנאים של שותפות אמת ושום צד לא היה מעוניין בשותפות סמלית ופורמלית בלבד. ב-1947 נעשה נסיון על-ידי המשק לחסל את העבודה השכירה כאשר ניתנה אלטרנטיבה להתקבל כחברים, אבל רק מעטים בלבד ניצלו הזדמנות זו. כל הפועלים השכירים פוטרו לפי הסכם עם מועצת פועלי חדרה. בסוף 1948 התחלת 1949 חזרה העבודה השכירה למפעל והיא נמשכת וקיימת בעוצמות שונות עד היום. בתקופה שבין 1945-1949 ניסינו למצוא תשובה לבעיית מחסור בכוח-אדם ע"י מחנות עבודה (יחידות פלמ"ח) וחברי קיבוצים צעירים שהקימו את נקודתם הזמנית בחדרה. במשך תקופה ארוכה (עד 1956) לא היוותה העבודה השכירה מעל ל-30% מכלל העובדים. מסגרת זו נפרצה עם הכנסת ענף פלחי האשכוליות ומוצרי ירקות כמו אפונה ותירס. בתקופה ההיא הגענו לשיאים של עד 70% עבודה שכירה. מצב זה נמשך עד 1965, כאשר החל תהליך של סלקציית המוצרים וארגון מחדש של מערך הייצור. בהתאם לקבלת החלטות על מדיניות חדשה למפעל. תהליך זה הביא לצמצום משמעותי של העבודה השכירה שחלקה ירד תחילה ל-45% אולם התייצב בשנים האחרונות ברמה של 50%. הבעיה המרכזית כיום היא לא רק כמותית אלא גם איכותית. אנו נמצאים בתהליך של העמקת העבודה השכירה על-ידי הכנסת טכנולוגים ועובדי תחזוקה שכירים. הביקוש הגובר למקצועות אלה הוא תהליך נורמלי ורצוי עם התקדמות טכנולוגית וטכנית של מערכות הייצור והבקרה. אך יש להצטער ששני המשקים לא ראו את הנולד ולא התכווננו לכך בעוד מועד ע"י שליחת חברים ללימודים טכנולוגיים ברמה המתאימה. פיגור זה פוגע לא רק ב"גת", אלא בשני המשקים באופן ישיר.

בשנים בין 1970-1975 התלקח בעוצמה הוויכוח סביב שאלת העבודה השכירה. הדברים נתפרסמו ביומני שני המשקים וקצתם מובאים לביטוי כאן אבל עקרונית לא השתנה דבר. כל ההצעות על שיתוף יתר של העובדים השכירים לא נתקבלו על דעת הרוב בשני המשקים. בעיית העבודה השכירה במפעל אינה עניין של היסטוריה בלבד, היא מציקה ועומדת על הפרק גם היום. האם נראה פתרון יסודי של הבעיה ע"י החלפת שכירים עם חברי משקים?

הדבר לא נראה אפשרי משתי סיבות:

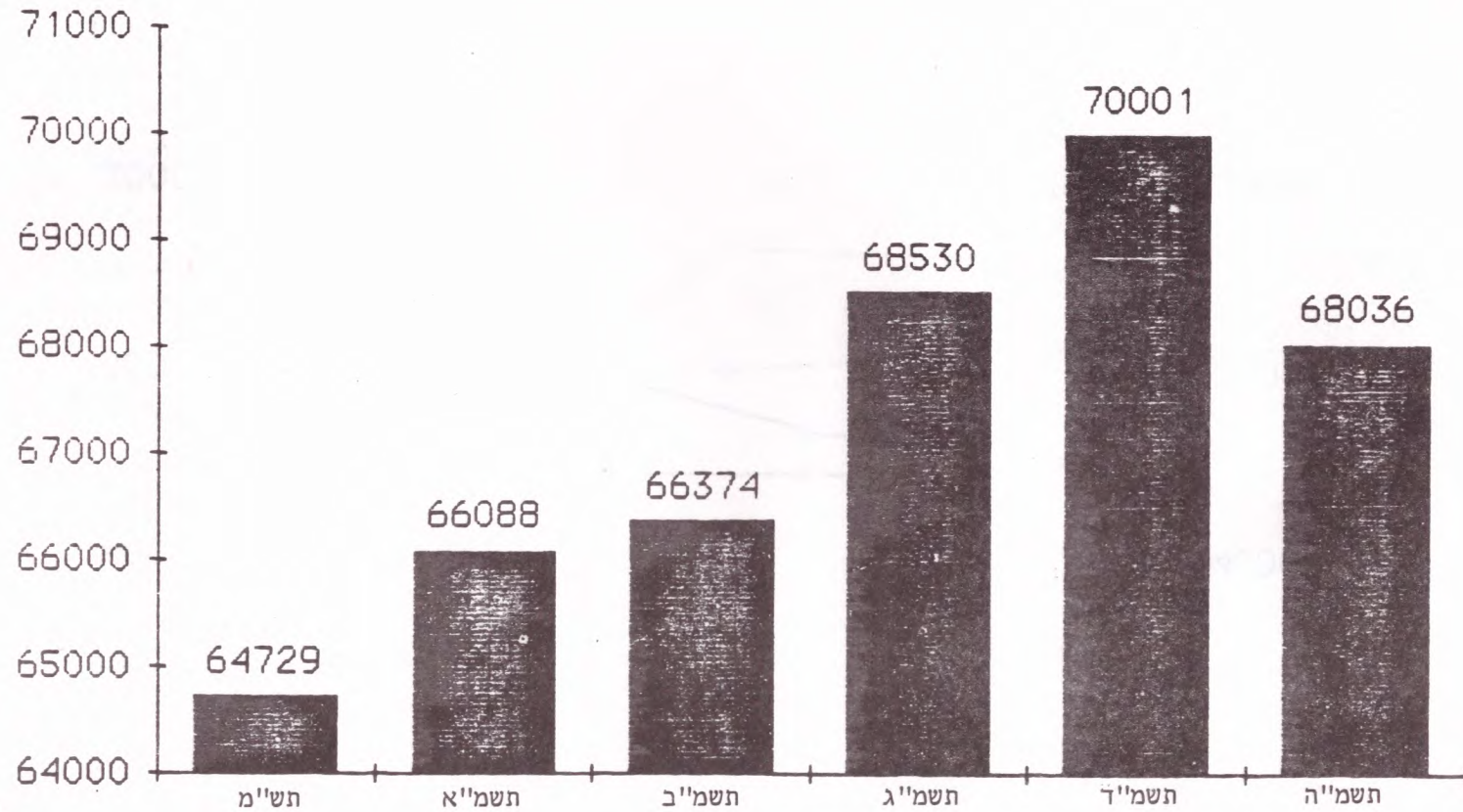
- א. אין להעלות על הדעת לפטר עובדים שכירים לעת מיתון כלכלי שעלול להמשך תקופה ארוכה. גם לא יכולים לפטר עובדים בגיל +50, אחרי 20-30 שנות עבודה ב"גת", שאין להם כל סיכוי להשיג עבודה אחרת.
- ב. כוח אדם חילופי במשקים אינו נראה כסיכוי ראלי בשנים הקרובות. הפתרון היחיד בשנינו איטי ולטוח ארוך. 1. כאשר טכנולוגיות חדישות יחליפו כוח אדם שכיר הפורש לגימלאות. 2. אם ימשיכו בקו הנהוג היום לאייש מחלקות חדשות אך ורק בחברי משקים וידבקו בכיוון זה באופן עקבי.

צ'חק המאני

הדיאגרמות המצורפות מאשרות את המגמה של צמצום העבודה השכירה בקו-איטי, אך מתמיד בתש"ה ירד אחוז העבודה השכירה (בלי התחשבות בקבוצות קבלני מישנה) ל-46.2% לעומת עבודת חברים בשיעור של 53.8% - בסיכומים אלה יש לציין ערכים נוספים המצביעים על כיוון נכון במערכת העבודה: מספר ימי העבודה בייצור ישיר אינם משתנים, ימי עבודה בשירותים גדלו ב-22%

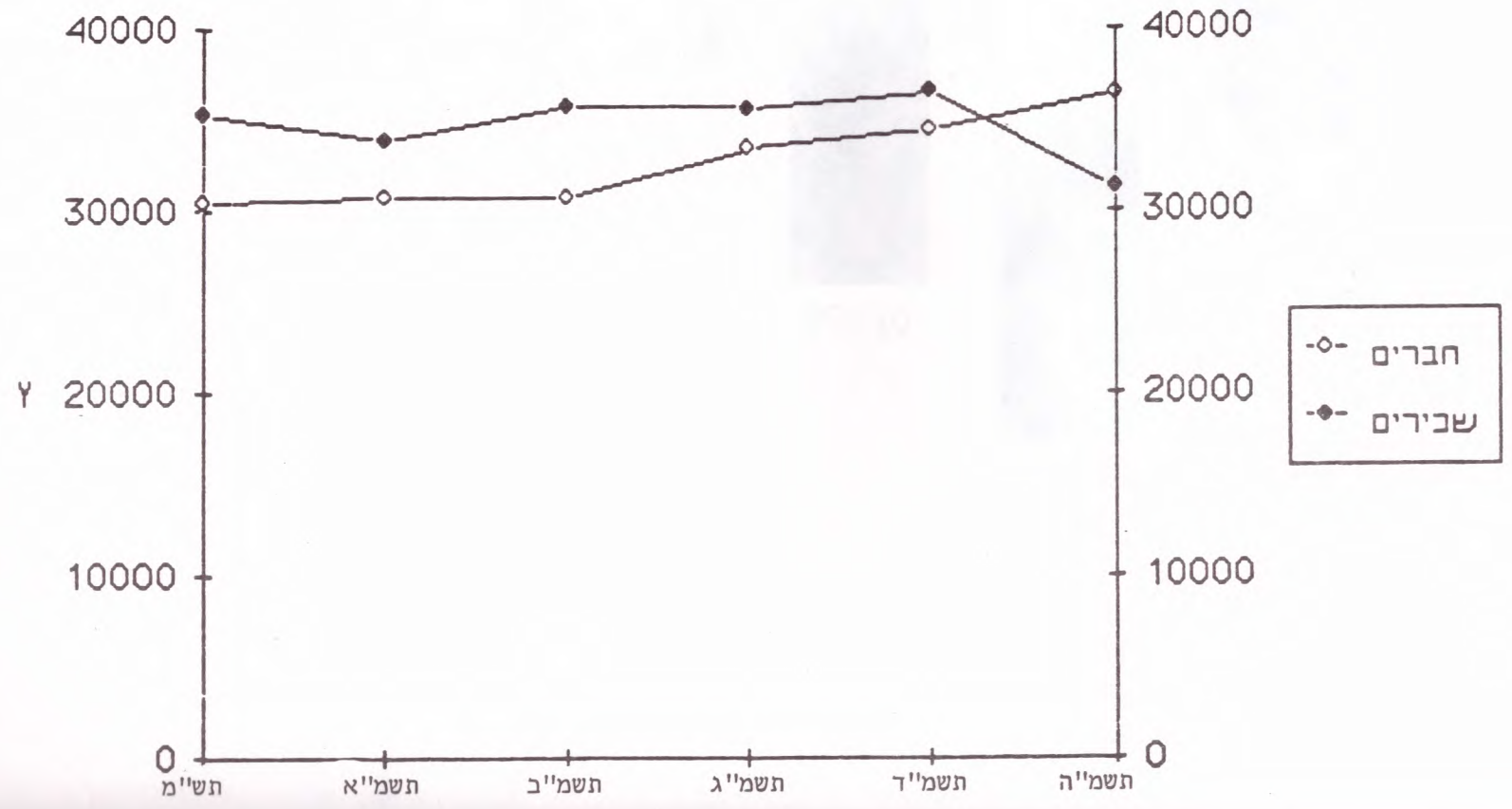


סה"כ ימי עבודה לפי 300 י"ע בשנה



49

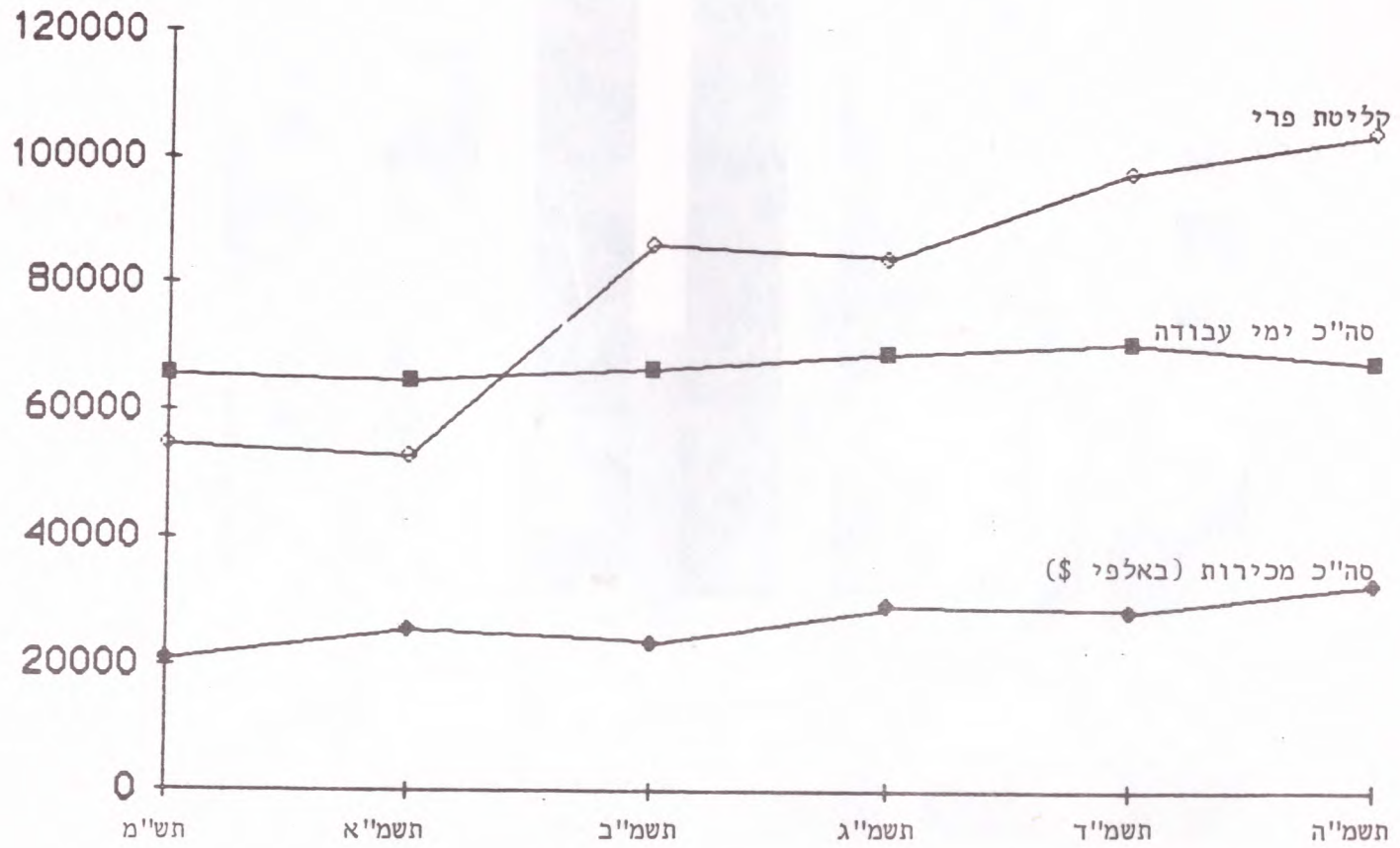
חלוקת ימי עבודה  
בין חברים לשכירים



50

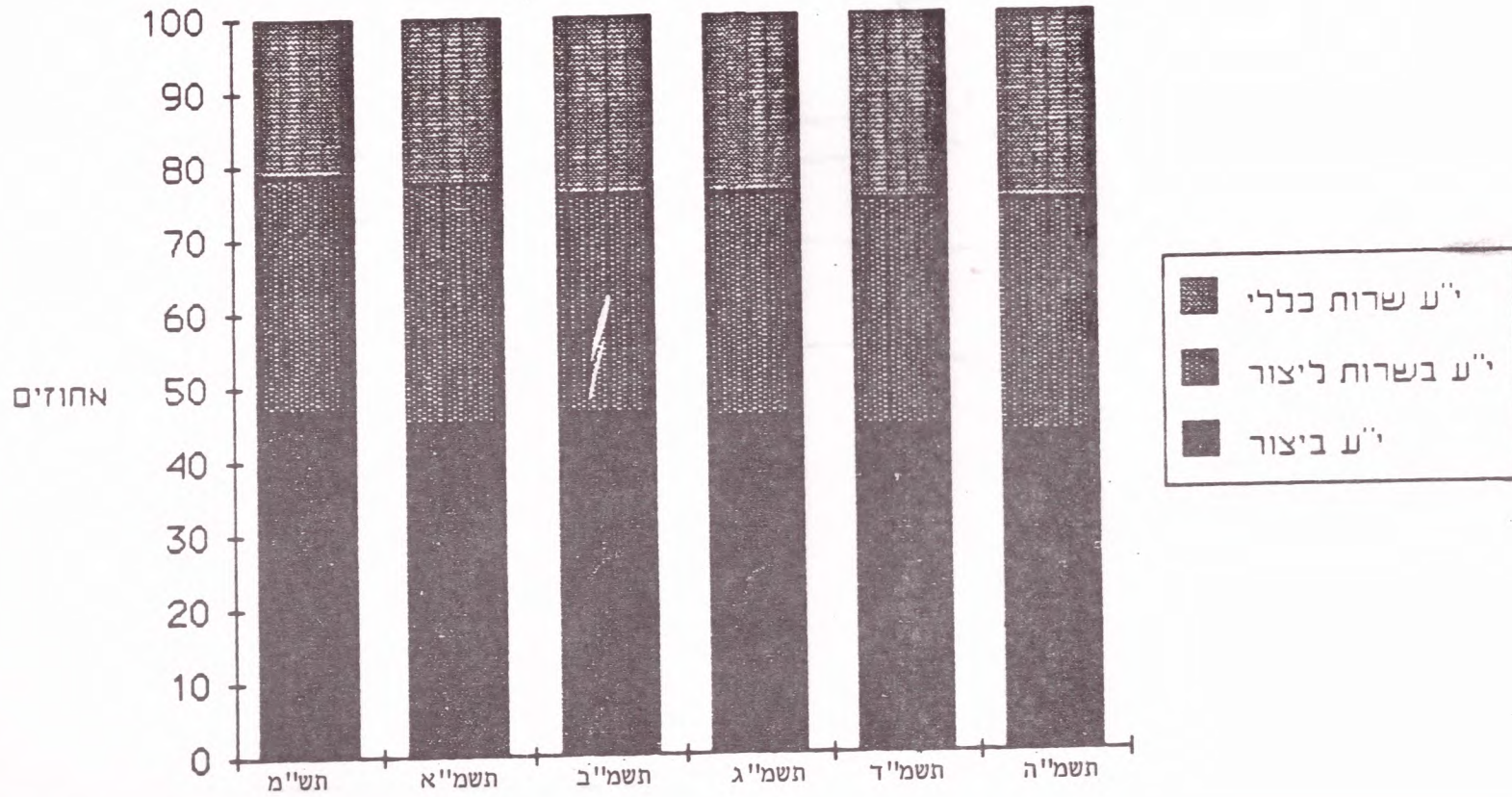


השוואת נתונים שונים חש"ח = תש"ח



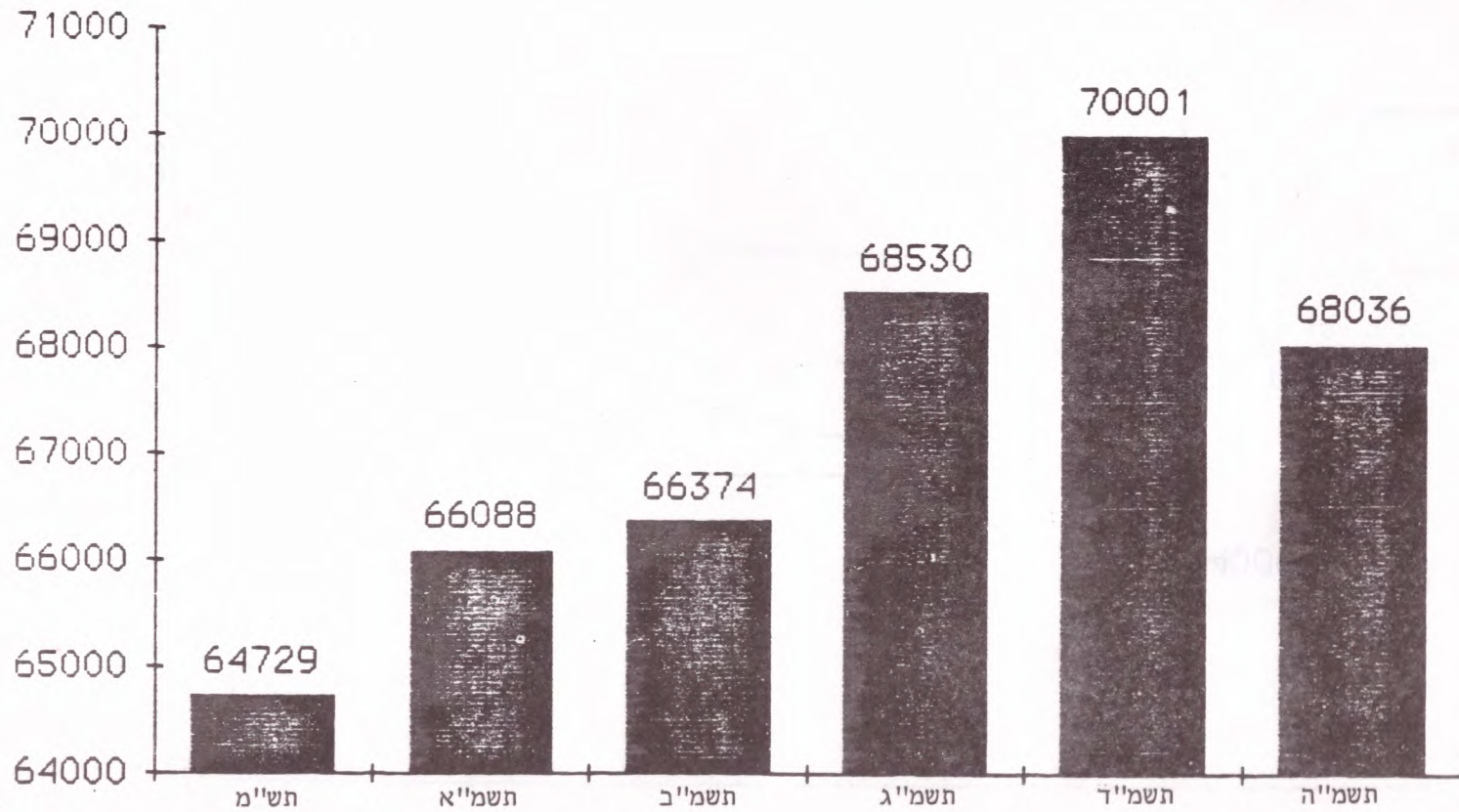
שנה

# חלוקה באחוזים של סה"כ ימי עבודה



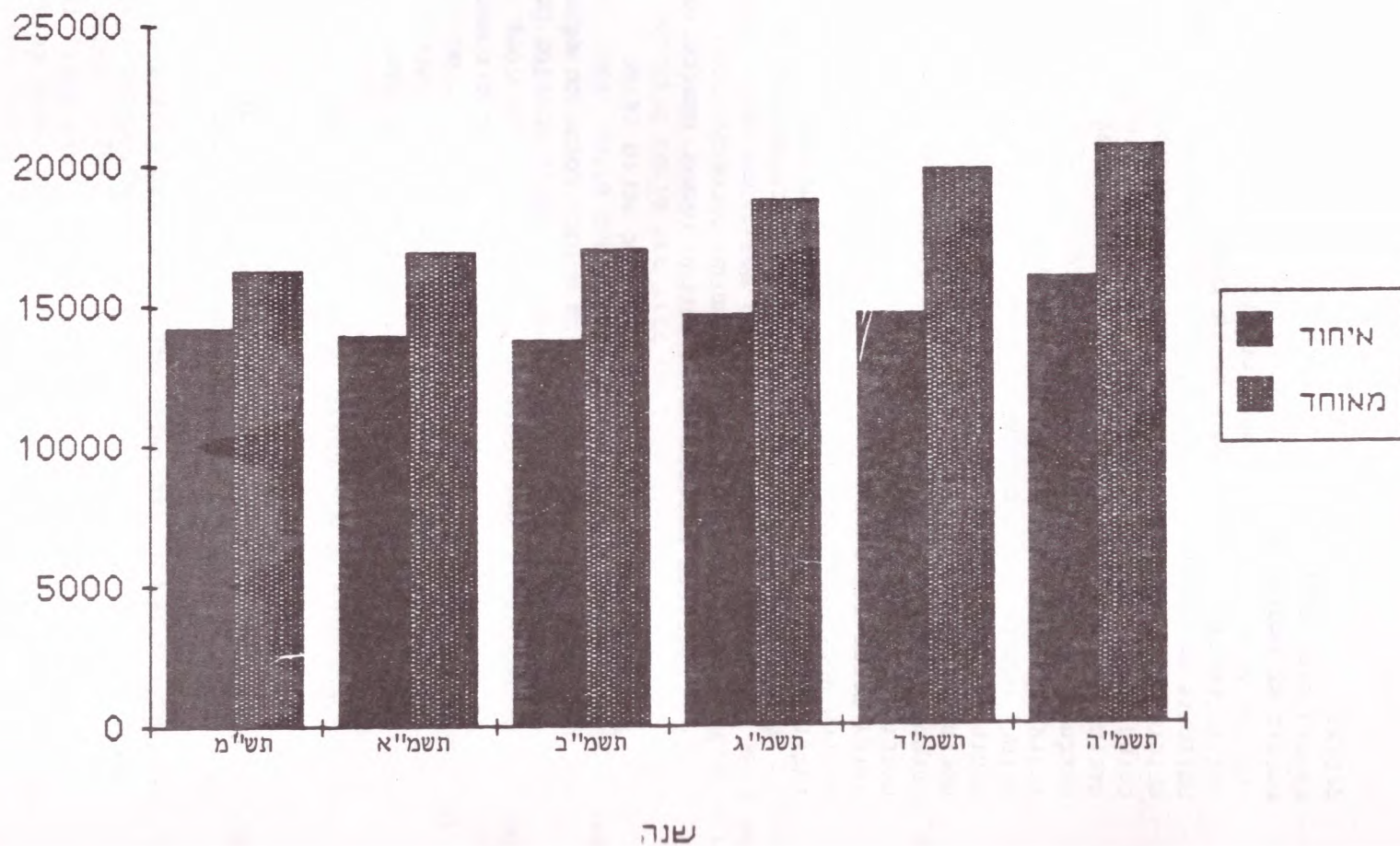


סה"כ ימי עבודה לפי 300 י"ע בשנה



64

חלוקת ימי עבודה בין המשקים





בשיחות על שיתוף השכירים ב"גת" ברווחי המפעל נשמעת לעיתים טענה: "אנו לא חייבים להתחלק ברווחים איתם. ההון הוא שלנו, ואת הידע אנו נותנים, לכן מגיע לנו הרווח".

יש מקום לבחון גישה זו בצורה ביקורתית. ראוי לנסות ולראות מאין לנו ההון ומאין לנו הידע. ישנם שלושה מקורות עיקריים להון שצברה "גת":

א. אותו חלק מהכנסות בית החרושת שנחסך (לא שולם כשכר עבודה) והושקע בפיתוחו. זהו הצבר הון פרי עבודת השכירים והחברים כאחד.

ב. הלוואות שהועמדו לרשותנו ממקורות מימון ציבוריים ואחרים, ואשר בדרכים שונות (בעיקר עקב תהליכי אינפלציה) עברו בחלקן לבעלותנו.

ג. מענקי פיתוח, תמריצי יצוא שקיבל המפעל מקופת המדינה.

מכאן ברור שאותו חלק מההון שאנו זכאים להנות מפירותיו, חייב להיות צמוד לחסכון שנוצר מתפוקת ימי עבודה של החברים, ומהיחס הכולל שבין ימי עבודה של שכירים לימי עבודה של חברים. (אל נשכח שציבור השכירים מונה למעלה ממחצית המועסקים). ראוי לבחון בדרך דומה את מקורות הידע:

1. השקעות בלימודים שמומנו על-ידי המפעל והמשקים (ברור שהשקעה בלימודים כמוה ככל השקעה אחרת, היא ממומנת למעשה גם על חשבון השכירים).

2. כושר ההמצאה והיוזמה היוצרת, של חברים בעיקר.

3. השירותים שמספקים מכוני ההוראה והמחקר הממלכתיים לסטודנטים ומפעלים, (מוסדות שעיקר מימנם בא מקופת המדינה).

ידוע ש"גת" נותנת תנאים טובים יותר לשכירים מאשר שורה של מפעלים פרטיים. בעלון התפרסם בשעתו מאמר מעניין שהועתק מ"מעריב" ושב מראים כמה טובים תנאי העבודה אצלנו מאשר של פועלי "עסיס".

העוקץ שבדבר הוא שקנה-המידה המצוי בידי כתב "מעריב" אינו זה שלנו. חיינו אינם חיינו. מטרותיו אינן מטרותינו. האם השוואה כזאת בינינו למפעל פרטי שוקלת ותופסת? לעניות דעתי נמדדים הקיבוץ ומפעליו בקני-מידה עצמיים משלנו, על-פי מטרותיו ואורח חיו שלו. נראה לי שכחברי קיבוץ יכולה עמדתו העקרונית לגבי שיתוף ברווחים להתבטא בנוסחה: תמורה שווה בעד עבודה שווה.

כלומר, התמורה לשכירים תממש את מלוא זכותם לפרי עבודתם, כולל חלקם בצבירת ההון והידע של המפעל. היום הפער בין הכנסת חבר לשכיר הוא גבוהה ביותר. דווקא ההצלחה הכלכלית של המפעל מחריפה את הבעיה. פער זה מאפשר לנו גם את רמת הצריכה הגבוהה וגם מקור הון להשקעות על חשבון תפוקתם של השכירים. המועקה הכרוכה בכך ברורה למדי. אנו שותפים במעשינו - בגזרה שלנו - לקיפוחם של משפחות עובדים מרובות ילדים ושל עובדי הייצור שבתחתית סולם השכר, בניגוד משווע לעמדות המוצהרות של הקיבוץ והתנועה על הכרח בסגירת הפער הסוציאלי. אי-התאמה בין המליצה התנועתית לבין המעשים שהינם בהישג ידנו, מכניסה יסוד של חוסר אמת לחיינו ומשמיטה את הבסיס המוסרי מתחת רגלנו.

החישוב של התמורה על עבודת השכירים ראוי שיביא לביטוי גם את הצורך לפצותם על השטחים שבהם המבנה של בית חרושת קיבוצי פוגע בזכותיותיהם בהשוואה למפעל לא-קיבוצי.

(המשך עבודה שכירה)

א. ההגבלות על קידומם המקצועי בגלל שרוב עמדות המפתח והניהול תפוסות ע"י חברים.

ב. ההשקעות בידע מוקצות ברובן המכריע ללימודיהם של חברי שני המשקים.

ג. על חלקם רב-השנים בצבירת ההון העצמי של המפעל ממנו לא ראו פרי בשנים עברו.

את הטענה הפוגעת שקיום משקנו מותנה בהפקת רווחים מעבודת שכירים ב"גת" - יש לדחות על הסף. יוכיחו אותם מפעלים משגשגים המושתתים על עבודה עצמית (גן-שמואל, מעגן מיכאל ועוד) ושרווחיותם אף עולה על אלה של ביהח"ר שלנו.

האקטואליות של השיתוף ברווחים גדולה גם מפני שציבור השכירים התעורר לתבוע את שלו וגם מפני שאנו התנערנו לבסוף מהעמדה הנוחה והבלתי מחייבת שבהצגת העבודה השכירה במפעל כמשהו ארעי.

חשיבות רבה נודעת להבהרת זכותם של השכירים גם לפירות שמניבים ההון והידע. שהרי המסקנה מכך היא שבשיתופם ברווחים (על בסיס תמורה שווה לעבודה שווה) אין אנו נתבעים להעניק להם משהו משלנו. אנו נקראים פשוט לחדול מלגזול את השייך להם בדין. אבק של גזל אופף אותנו ב"גת". אם אין רואים אותו מפאת דקותו, האם פירוש הדבר שאינו קיים? כולנו נושמים אותו, והאבק, כידוע, צונח שווה, בכל המקומות ואין נקי ממנו בביתנו. ככל שרבה ההצלחה הכלכלית של המפעל תוך כדי ניצול הזולת, מתעבה האבק, מאיים בהחנקת נשימתנו החופשית והבהמתת מצפוננו האישי.

האם יוכלו האורות המנצנצים בפרוס שנת יובל הארבעים למשקנו לגבור על צל זה המעיב עליהם?

העובדה שאנו שקועים בסכך האבסורדי הזה שגרר אותנו הרחק מעבר למטרות של קיומנו מהווה פתח תקוה שאמנם ייעשה חשבון-נפש ותעובד תוכנית לשינויו וארגונו מחדש של בית-החרושת על מנת שיהווה יסוד לחברה שיתופית בריאה, שחיה מפרי עבודתה היוצרת מתוך הכרה בשיוויון ערך וזכויות של כל עובד וכל עבודה.

יריב בן-ארהון

(עלון גבעת-חיים, מס' 979, 8.12.72)



בעלון המשק מיום 8.12.72 הופיע מאמר של יריב תחת הכותרת "למי הרווח"? אשר דן בבעיות העבודה השכירה ב"גת". אותו מאמר הופיע בחתימה אישית (לא הוזכר הקשר עם עלון גבעת-חיים) ב"דבר" מיום 14.12.72, כהפתעה לכולנו. צריך להתייחס לדעתי, למעשה זה של פירסום מאמר חבר בעת ובעונה אחת ביומן המשק ובעיתון יומי (יכול היה להתפרסם גם ב"מעריב") אבל זה עניינה של המזכירות ומערכת היומן. כוונתי להתייחס להנחות ועובדות עליהן ביסס יריב את מסקנותיו ולבדוק את אמיתותן, בטרם אקבע את הערכתי לתרומת המאמר לקידום פתרון הבעיות אליהן התכוון. יריב מונה ארבעה מקורות להצבר הון: א) חסכון משכר עבודה אשר שולם לחברים ולשכירים. ב) הלוואות ממשלתיות (חוק עידוד השקעות); ג) תמריצים לייצוא; ד) ידע.

נתחיל ב-א' ו-ב'. מבחינת ההשלכות אליהן מתייחס יריב צריך לחלק את הפעילות של "גת" לשלוש תקופות:  
- התקופה מ-1942 - 1952, תקופת מלחמת העולם השנייה ועד תקופת הצנע, שהיתה תקופה של התבססות וריווחיות טובה למפעל. היות ובתקופה זו העבודה השכירה היתה שולית בהחלט, היא מחוץ לתחום בקשר לנידון כאן.

- התקופה השנייה, אחרי תקופת הצנע עד לשנת תש"ל, הצטיינה בעליה בעבודה שכירה ובירידה תלולה בריווחיות. במשך פרק זמן זה שולמה למשק תמורה ליום עבודה שלעיתים אף לא כיסתה את ההוצאות הקבועות של המשק ולבטח לא את הריבית על ההון המושקע משני המשקים ב"גת". נוצר מצב, שיום העבודה הממוצע ששולם לשכירים, כולל הוצאות סוציאליות, היה עם זה ששולם לחברי המשקים, מבלי לקחת בחשבון את הדירוג המקצועי של חברי המשקים בניהול, מינהל, מהנדסים, הנדסאים וטכנאים. אולם גם בתקופה זו אסור היה להפסיק את ההשקעות במפעל בכדי למנוע פיגור טכנולוגי. גוייס הון משני מקורות: 1) הלוואות מסחריות רגילות עם ריבית גבוהה. 2) הורדות משכר העבודה ששולם לשני המשקים. אלה היו מעשים קשים שפגעו במקורות הפרנסה של שני המשקים, אבל לא היתה ברירה אחרת כאשר רצינו לבסס את המפעל לעתיד לבוא. בתקופה זו לא היתה איזו שהיא צבירת הון על חשבון שכר עבודתו של השכיר.

- אנו באים עתה לתקופה השלישית, החל מהשנים תשכ"ט/תש"ל, בה נכנס בית-החרושת גם למסגרת חוק עידוד השקעות לפיתוח מזורז והגיע לעליה ניכרת בריווחיות. על נושא זה התפרסמה רשימת הסברה לפני כמה חודשים מעל דפי היומן וניתן הסבר על מקורות ההון, ריבית, מענקים והתחייבויות של המפעל ושני המשקים. במסגרת זו קיבל גת מעמד של "מפעל מאושר" ומשקיע תוך 5-6 שנים סכום של 12 מיליון לירות בערך. הפיתוח המזורז הזה יקפיץ את המחזור בשנת תשל"ד ל-35 מיליון לירות, מהן למעלה מ-5.5 מיליון \$ ייצוא. זוהי תוכנית ענקית עם סיכון גדול. עלינו לעמוד בכל ההתחייבויות הקשורות בהלוואות אלה: עלינו לפרוע אותן לפי התוכנית, לעמוד בהתחייבויות לייצוא וגם לדאוג להחזר הון בתקופה המתוכננת מראש, טרם התישנות הציוד מבחינה טכנולוגית. האחריות לכל הפרוייקט העצום הזה על מי היא? האם מישהו מהשכירים יקופח בשכרו העולה במהירות משנה לשנה, במידה ויהיה כשלון או נסיגה בריווחיות בגלל שינויים בשוקי אירופה? (ואין לאף אחד פטנטים רק להצלחות) בסופו של דבר תהיה זו אחריות שני המשקים בלבד. ולכן זכותם גם לזכות ברווחים בתקופה של גיאות ע"מ ליצור קרנות לכיסוי ההפסדים האפשריים בתקופת משכר.

כל העליה הזאת במחזור וברווח היא תוצאה של השקעת הון על אחריות בלעדית של שני המשקים, כאשר רק חלק קטן הוא תוצאה של מאמץ נוסף של העובדים. כאן יש מקום לאחיזה על שיתוף השכירים ברווחים, אבל על כך מאוחר יותר.

עורך העלון חקר את המקרה: יריב לא שלח את רשימתו ל"דבר" וידו לא היתה בעניין.



עניין התמריצים: אחרי הכל, לא מובן לי מה שייכות יש לתמריצים לשם ייצוא לעניין שיתוף ברווחים. התמריצים ניתנים למפעלים לאיזון הוצאות הנוספות שיש לתעשיה הישראלית בשוקי-חוץ: הובלה ימית, תשלום מכסים והוצאות אחרות במחירות עם מוצרים מארצות אחרות.

עניין הידע: זה עניין מורכב ביותר, וכל מה שנאמר ע"י יריב בנושא זה אינו נכון. כל הדיבורים על לימודים על חשבון השכירים נכונים כפי שנכונה ההנחה על חסכון להצבר הון על חשבון השכירים. חוץ מזה, ההשתתפות בלימודים היא רק 7000 ל"י בשנה, כולל הוצאות לימודים, הוצאות קיום ותשלום יום עבודה. לפי זה ברור, שעיקר העול הוא על המשקים, כולל הוצאות קיום המפשחה. בשנים הבאות יעבור כל עניין ההכשרה למשקים בלבד. אבל ידע, זה לא רק לימודים. זוהי צבירת מידע במפעל גם של חברים שלא למדו על חשבון "גת" ואיננו רק טכנולוגיה, זה גם ידע טכני ובעיקר ידע מסחרי ושיווקי. את זה יריב, לא לומדים בשום אוניברסיטה. יש בכל זאת נקודה אחת שהיא לא הוגנת כלפי העובד השכיר, וזאת בעיית קידום השכיר מבחינה מקצועית. אבל אין זו רק אשמתנו. אנו קידמנו חלק מהעובדים בעלי כישורים מתאימים לעמדות של מנהל עבודה ומנהלי משמרות. לא היה שום לחץ (מחוץ למקרה אחד) מצד השכירים בכיוון זה, והדבר נובע כנראה מרמת ההשכלה שלהם. אנו חיפשנו בימים אלה מועמד להנדסאי תברואן, ואין ביניהם איש בעל השכלה של י"ב כיתות (לא בגרות) כדרוש ללימודים אלה.

עוד הערה אחת או שתיים, טרם אעבור לבעיית שיתוף העובד השכיר ברווחי המפעל: אולי נפסיק את הבכיה על ניצול בלתי הוגן של משפחות מרובות ילדים. אין אנו אחראיים לתכנון המשפחה של כל אחד ואחד. "גת" עושה יותר מכל גורם אחר בסביבה, לעליית רמת החיים של משפחות מאליכין וממקומות אחרים. הפכנו פועלים חקלאיים עונתיים לעובדים תעשייתיים קבועים עם תנאים סוציאליים שלא ידעו עליהם מקודם, לקחנו פועלי דחק ועשינו אותם לפועלים פרודוקטיביים. האם זה חטא? כיום לא מעטים מעובדי "גת" רכשו מכוניות או רכב מוטורי אחר, בנו דירות ובתים, עלו ברמת-החיים בצורה מהירה. במערכת הכלכלית, הפועל בעל המשכורת הוא הסובל העיקרי. לכן צריך אולי ליצור כלים נוספים כדי לעזור על ידי יצירת קרנות להלוואות בתנאים מיוחדים (במידה מסוימת כבר קיים) וקרן עזרה לחינוך ילדים.

ועתה לעניין השיתוף ברווחים: כבר רמזתי על כך בפרק הדן בעניין תוכנית הפיתוח וחלקם של השכירים בעליית הרווחיות. פה אינני מפקפק בזכות הלגיטימית של השכירים, אבל הקושי הוא בהגדרת הדברים כדי למנוע אי-הבנות, וההשתתפות ברווחים לא תיהפך לחלק של המשכורת. זו היא הסכנה, שלא נוכל לעמוד בה. לכן צריך להגדיר בדיוק רווח מהו? ויסכים אולי גם יריב שהדברים הם לא כל כך פשוטים כפי שהוא כתב עליהם במאמרו. יש לקחת בחשבון את כל המרכיבים, להתחיל בהוצאות התפעול, כולל הערכה מחודשת וריאלית בדירוג מקצועי של חברי המשקים, החזר ההון, הריבית על הון המשקים המושקע ב"גת" וקרנות רזרביים לשעת מצוקה.

לא אכנס כאן להצעות וניסוחים מפורטים, את זה אשאיר לוועדה שנבחרה ע"י התנועות הקיבוציות, אשר בשיתוף עם חברת העובדים צריכה להציע הצעות מוסכמות. אז נשב איתם ונסכם סופית. ולבסוף עוד כמה מילות הערכה על מאמרו של יריב. אינני מסכים אם אותם החברים, הגורסים שאין לשתף את העובדים השכירים ברווחים. כדי להסכים לכך, לא צריך להיות סוציאליסט או חבר קיבוץ. כיום מתקרבות הארצות המפותחות במערב לגירסה של הגדלת המוטיבציה והזדהות עם המפעל ע"י שיתוף ברווחים. ולכן יש מבחינה זו ברשימתו של יריב חיוב ע"י נייעור הנושא מתרדמתו. אולם צורת כתיבת הדברים, ללא בדיקה אחראית לפני כן, עלולה לעורר אשליה אצל העובדים השכירים ולגרום נזקים רציניים במערכת היחסים המסודרת והטובה הקיימת כיום ב"גת". בבית החרושת עצמו נעשים נסיונות לצמצם כמידת האפשר את הצורך בעבודה שכירה ע"י הכנסת מיכון מתוחכם ואמנם פירות ראשונים אנו רואים כבר כיום. אבל תהיה זו אשליה מסוכנת לחשוב שנוכל להחליף את העובדים השכירים בחברים בזמן הנראה לעין. לכן חיובי ביותר למצוא פתרון קבע לבעיית היחסים עם העובדים השכירים, על בסיס הוגן ולסיפוקם של שני הצדדים.



יריב בן-אהרון ברשימתו בעלון הקה"מ נותן ביטוי לרגשי תסכול על רמת-חיים מוגזמת של חברי גבעת-חיים, המתאפשרת עקב ניצול פועלי "גת" השכירים, ותובע את שיתופם ברווחי המפעל.

גם אני מאמין, שהקיבוץ חייב להיות גורם מרסן בהופעה הכלל-ארצית של עליה מהירה מדי ברמת הצריכה, ומסכים שאין אנו מצטיינים במילוי תפקיד זה. אני חולק על קביעתו של יריב, שרווחי "גת" נובעים מניצול הפועלים. השקפתו שאובה מתורה, שנולדה בצורתה המהפכנית והרפורמית בשנות החמישים של המאה ה-19, כאשר מצב הפועלים היה ככי רע; מאז השתנו הדברים. אמנם גם היום נמשך הניצול של החלש ע"י החזק, אבל הפועל המאורגן אינו דווקא בעמדת חולשה. הוא מוגן היטב ויש גם שבמקומות ריכוז ומונופלין הוא נעשה חזק מדי, ואז הוא עלול לנצל את החלשים ממנו. גישתו של יריב נראית לי דוגמטית ואנכרוניסטית, מה גם שאינה מקדמת את האינטרסים האמיתיים של העובדים.

אין זה מקרה, שהרעיון לשתף את הפועל ברווחים, הועלה לראשונה ע"י אילי-ההון בתעשייה הכבדה של ארה"ב, שניסו באמצעות הענקה ומכירה נוחה של מניות להעביר את הפועל אל מעמד הביניים ולהקהות בדרך זו את מאבקו המקצועי. אין ליעץ לעובד הישראלי ליפול לתוך פח זה. ואמנם, הגיב ציבור הפועלים בהסתייגות וחוסר התלהבות מובהקת, הוא מעדיף לשמור על עצמאותו.

ישנם בארץ מפעלים, המתנהלים על בסיס של "קוסט פלוס" (עלות+רווח) זה דבר בלתי מוסרי: המפעל נהנה מיתרונות השיטה הקפיטליסטית (רווחים), ואינו משלם את המחיר (סיכון ומאמץ יתר) בדומה לזה אין הצדקה הגיונית לשתף את העובד ברווחים. הוא אינו חייב בפיוציים, אם הוא גורם להפסדים, אינו משקיע, אינו מסתכן ורווחי "גת" המוגברים אינם קשורים במאמץ יתר שלו, אלא נובעים:

- מקבלת חומרי גלם (פרי הדר) בכמויות מתאימות (המנגנון כמעט ולא משתנה, בין אם אנו מעבדים 5000 טון פרי, בין אם 50,000);
- מהקמת מכון ההקפאה העמוקה שנים לפני שהתעוררו מתחרינו להכרת חשיבותו של ענף זה;
- מהישגים של ממש בזכות הטכנולוגים שלנו;
- מהקלה רבה בנטל הריבית, המתחלק על מחזור גדול פי כמה;
- מניהול טכני הנדסי מעולה, אולי הטוב ביותר בכל תעשיית המזון.

איני טוען שעובדי "גת" מקבלים את השכר המגיע להם. ידוע לי שכר העבודה בתעשיית המזון אינו מזהיר. את המלחמה לשיפור התנאים חייבת לנהל ההסתדרות, ואין זאת מלחמה איתנו. אדרבא, אנחנו עומדים שכס אחד עם הפועלים, כפי שהוכחנו בעת השביתה ב"עלית". הפתרון צריך להיות ארצי, ולא מקומי. אחרת יבואו אנשינו לאנגליה למכור את תוצרתנו וייכשלו עקב הצעות יותר זולות של "עסיס". זה לא ישרת את האינטרסים של "גת" לרבות עובדי השכירים. על הפועלים מוטלת החובה לחזק את התארגנותם, ובראש וראשונה את ההסתדרות, ע"י משמעת מעמדית קפדנית. מוכן אני להעיד, שפועלי "גת" מאורגנים בצורה טובה. יום יום מגיעים אלי מהמשרד השכן, שבו מטפלים בענייני עבודה, הדי השיחות, הוויכוחים, ההתנצחויות בין נציגי העובדים ובאי-כוח המפעל. בירורים אלה אינם תמיד עדינים, על-פי-רוב הם חריפים קולניים וסוערים. אבל תמיד הם בין שווים וחדורי כבוד ההדי.



לפני זמן לא רב קרתה ב"גת" תקלה רצינית - לפי דעת מנהל הייצור המחומם (חבר) באשמת הפרה משמעתית חמורה של אחד העובדים (שכיר), הפועל נשלח עד לבירור הענין לעבודה במחלקה אחרת. משום מה התפשטה ב"גת" השמועה, שהוא פוטר מהעבודה. מעברים שונים נשמעו קולות: חברה, תפסיקו לעבוד! מנשלים חבר! אחת אחת הפסיקו המכונות לטרטר, דלתות נסגרו ברעש, מכל פינות המפעל זרמו הפועלים למקום התקרית. היה זה מראה מלהיב, הפגנה ספונטנית של סולידריות, של כוח וגאווה.

אינני מאמין, ששיתוף הפועלים ברווחים יחזק את התארגנותם. תחת זאת הוא עלול לגרום פתיחת "תיבת פנדורה". אין כל סיכוי, שהפועלים הזמניים ישותפו בהסדר, והפער יתרחב. אין כל הצדקה, שהחבתנים, המסגרים, החשמלאים ויתר בעלי המקצוע, שמשכורתם ורמת חייהם עולה על זו של חברי המשק, ייהנו ממנו. החידוש יגרום לחשדנות ולסכסוכים בין הדרגים השונים. רווחיות "גת" אינה יציבה, נזקי הקרה של השנה יביאו לירידתה, לכל שינוי במחיר הפרי, לכל תנודה בערך הדולר יש השפעה ישירה על מידת הרווחיות. הפועלים יתייחסו לרווח כלהעלאת שכר והם יסתככו, כי אין זה קל לרדת מרמת חיים אליה הגעת.

איני להוט אחרי ויכוח אידיאולוגי עם יריב. ההבדלים אינם גדולים כל כך, אבל הם קיימים. יריב לוחם על טוהר המידות בחיינו, ואילו אני חושב שעל הדור שלי וגם של יריב הוטל התפקיד ההיסטורי לקדם במהירות את בנין הארץ, ולתפקיד זה זכות קדימה על שאיפתנו לחיים יפים. אין אני משלה את עצמי, שאפשר להתקדם בלי התפשרות. הרינו מתפשרים עם קיום מלחמות, לאו דווקא תמיד של התגוננות, מתפשרים עם הקנאות הדתית, אחרת לא יבואו העולים, מתפשרים עם הגרמנים, שהיינו רוצים להמנע לדורות אחדים מכל מגע איתם - ולא נוכל לוותר על עזרתם המדינית והכלכלית. אמרו לנו ליצור מקומות תעסוקה לעולים, וכך עשינו. גם זאת פשרה. השכירים נכנסו ל"גת" שוב ירד משהו מיופיים של חיינו. אבל בניגוד ליריב לא אתבייש לעולם והמצפון לא יציק לי של שמאות משפחות בליכין, גבעת-אולגה ומקומות אחרים התבססו וממשיכים להתפרנס בכבוד בעזרה רצינית של "גת".

בקידום בניית הארץ ממלאת התעשייה הקיבוצית תפקיד בלתי מבוטל. עם יעילותה היחסית עם חוסר הביורוקרטיה בה, עם היעדר שחיתות וטעם יחסי עבודה יציבים - נראית היא כאיבר בריא בגוף חולני. ב"גת" הגענו ב-1972 ליצוא של 4.5 מיליון דולר ויותר - לכל הדעות תרומה ממשית לקראת התעצמותה הכלכלית של הארץ. אין לפתור את בעיית שכירי "גת" ע"י חיסול או הקטנה של המפעל. את הידע שהצטבר בו אין לבזבז, אלא לנצל ולפתח. ילמד יריב מאיתנו וילמד הוא את הצעירים ממנו, שעבודה יצרנית בכל צורותיה אינה נופלת באצילותה מכל התעסקות אחרת. רק אם יבואו אלינו בני המשק לעבודה על-יד הקווים, נוכל בהדרגה למחוק את כתם העבודה השכירה.

אין אנחנו מרווחים מתמריצים. הממשלה מכריחה אותנו למכור לה את הוולוטה במחיר שהיא קובעת, ויחד עם התמריצים הוא נמוך בהרבה מהערך הריאלי של הדולר. גם איני מבין במה מתחזק טיעונו של יריב ע"י העובדה, שיש מפעלים קיבוציים שמרווחים יותר מ"גת", למרות שאין להם שכירים.



לא הייתי רוצה להתחלף עם הפועלים השכירים, ואף אחד מהם אינו מוכן להתחלף איתי. להם סולם ערכים שונה, חשובה להם הטלויזיה, שאני אחכה לה (בסבלנות) עוד שנים רבות. חשובה להם הסיגריות הטובה, אני מסתפק ב"נדיב". חשובים להם החסכונות בקרנות הפנסיה. לי, אחרי 47 שנות עבודה מאומצת, אין חסכונות אישיים ובין אם הדבר רציונלי ואם לאו, תהיה הרגשתי הטובה בעת הזיקנה המתקרבת תלוייה בהתחייסות הצעירים, העומדים לשאת בעול הכבד של משק, שמחצית חבריו אינם מסוגלים לעבוד. איני רואה כל פגם בכך שעבודתנו ב"גת" תרמה בשנים האחרונות לחיזוק כלכלי של המשק לקראת התקופה הקשה הממששת ובאה, וזאת אחרי שנים רבות של רווחיות דלה וצבירת חובות.

יריב היה רוצה, שנסתגר במגדל-שן מבודד ומוגן מפני חדירת אבק ע"י חומות גבוהות של האידיאולוגיה הצרופה. אלא שממקום נשגב ומרוחק כזה קשה לראות את התמונה בבהירות. אחרת אין להכין, שחינו היפים, חיי עמל ועשייה, מצטיירים בעיני יריב כחיי טפילים מנצלי הזולת.

יהודה מיכאלי

6 בפברואר 1973  
מתוך יומן גבעת-חיים איחוד.

בכל פרידה מהישן יש קרע וניתוק הכרוכים בכאב. כשלונם של חברינו ב"גת" ביצירת יחידת ייצור קיבוצית הינו ככלות הכל כשלון של כולנו. עם כל המאמץ, המסירות, הכשרון והיוזמה שהושקעו ב"גת" במשך עשרות שנים, צר מאוד לסכם שמה שנוצר שם אלה ערכים כלכליים, טונות של תוצרת, סה"כ חומרי גדול ומרשים, אבל קיבוץ לא נוצר שם, ולא יחסי אדם שיוויוניים, ולא חיי שיתוף במלוא משמעותם, ולא כל אותם דברים שלמענם אנחנו, רובנו ככולנו, חיים מרצוננו חיי קיבוץ.

להתחיל מחדש - זה הצו! לכך נקראים מיטב הכוחות שלנו בשטח התעשייתי והטכני. יש לנו כשרונות רבים בשטח זה שביכולתם לקדם משימה זו. ויש למהר, הבעיות הכלכליות שמלוות עתה את "גת" יש בהן להדאיג ויותר מכך!

ואם הדבר כרוך בניתוח מבריא - יש לעשותו! ואם המסקנה היא שהבראה זו, של חברתנו ומשקנו כרוכה במכירה (וקונים ימצאו ויימצאו) יש לעשות מעשה, אחרת תימשך מכירה של ערכינו, יימשך מישכון עתידנו, מכירת ייחודנו ובכורתנו כחברה ומשק קיבוציים.

יריב בן-אהרון

(עלון גבעת-חיים מאוחד, מס' 1052, 12.7.74)



בעצם לא רציתי להגיב על רשימתו של יריב, אחרי הקריאה הראשונה, משתי סיבות: א. לא נראית לי הדרך הפומבית לדיון בבעיות "גת" בצורה כפי שהועלה מעל דפי היומן. לדעתי הם מזיקים יותר מהתועלת שבהם.

ב. הנושא חורג הפעם הרחק מכל ויכוח על העבודה השכירה ב"גת" ונוגע לשורשים העמוקים ביותר של כלכלת המשק הזה ומהווה סיכון גדול, מידי, לכל המבנה המשקי, החברתי והתעסוקתי. לכן ציפיתי לתגובה מחברים האחראיים לכלכלת המשק הזה. מכל האמור לעיל תהיה תגובתי קצרה ותסתפק בראשי פרקים בלבד.

הרעיון של מכירת המפעל והקמת מפעל אחר תחתו הוא לגיטימי ואין בו פסול. אלא הכל תלוי בתנאים, באופן הגישה וצורת הטיפול בו. נכון גם, שעצם הרעיון אינו מקורי. הוא התפרסם לפני 5 שנים ביומן גבעת-חיים כאחת האלטרנטיבות האפשריות לפתרון העבודה השכירה. ברשימה הזאת, תחת הכותרת "יש פתרון?" הובאה גם הצעה אחרת היערכות שני המשקים על ידי תכנון משותף והתגייסות הבנים לעבודה ב"גת" לתקופות קצובות והשקעות בקני-מידה גדולים להחלפת כוח אדם על-ידי הון. מכל ההצעות האלה רק האחרונה בוצעה על-ידי גת וליתרם לא היתה תגובה, כולל את יריב, לא באופן עיוני ולא באופן מעשי.

כתב יריב אחרי 5 שנים ברשימתו ש"כדאי גם להימנע מהטפת מוסר לכתובתם של הצעירים שיבואו ל"גת" לעבוד בייצור במקום השכירים ו"ההיסטוריה של ישובנו מעידה, שאת המכשלה החברתית והקיבוצית הזו קיבלנו לצערנו בירושה מדור המייסדים". אבל אם נמכור את "גת" "אפשרי יהיה אף לעורר נכונות של חברים להתגייסות כשתוצג תוכנית ממשית המעלה אותנו על דרך חדשה בבניין התעשייה שלנו".

זאת אפולוגטיקה משונה המנסה לכתוב דפים חדשים בהיסטוריה של המשק (כבר שמענו על ניסיונות כאלה במקומות אחרים) ולהטיל את כל האשמה על דור המייסדים, זו התחמקות מאחריות בצורה לא מכובדת שלא תתקבל משום שאיננה.

אבל נחזור להצעה על מכירת המפעל, אם אפשרי היה להעלות את ההצעה לפני 5 שנים כאלטרנטיבה אפשרית (והרשימה שהתפרסמה בזמנו בודקת את העניין מכל ההיבטים הכלכליים והחברתיים) והגיעו למסקנה שלילית, הרי בתנאים של היום, אין ההצעה עומדת בפני שום בדיקה כלכלית וחברתית.

א. אין כיום בגבעת-חיים תשובה אלטרנטיבית לתרומת "גת"

ב. להקים מפעל במקום "גת" בתקופה של אי-וודאות כלכלית ומדינית בארץ ואי וודאות בעולם כולו, נראה לי כהרפתקה מחוסרת אחריות, גם בזמנים של פרוספריטי, כפי שהיו לפני 5 שנים, הקמת מפעל חדש הוא תהליך של 6 שנים ומעלה, ועד שהוא תורם את יום ההוצאה המוטל על יום עבודה מכניס ורווחים כולל ריבית על ההון המושקע, זהו איפוא ענין ממושך. בינתיים ההון שיתקבל תמורת הרכוש ו"כגת" ייעלם כלא היה. כמובן, שגם אין כל בטחון שבמפעל החדש שיקום לא תחדור עבודה שכירה הקיימת כיום במשק גבעת-חיים בצורה גלוייה וסמוייה (למרות הראיה הסלקטיבית של יריב).

ג. קיימת בעיה של תעסוקת החברים בגילים 60-70 ומעלה, אילו היה זה מפעל פרטי, היתה פורצת שכיחת עובדים עם פרסום הרשימה, כפי שהתפרסמה ביומן להבטחת מקום עבודתם עד לפנסיה החוקית. אבל מה עם החברים והחברות הרבים (כ-25) שהחוק אינו מגן עליהם, אבל אין להם גם שום פתרון מחוץ ל"גת"? שום גורם הרוכש את המפעל לא יתחייב להמשיך ולהעסיק את האנשים האלה ואולי רק בעלי מקצוע בודדים. יריב פותר את הבעיה בקלות על ידי סעיף בחוזה מכירה, דבר שהוא אשליה בלבד. יזרקו אותם למצב של ניוון ובטלה? מצפוננו של יריב כנראה רגוע לגמרי (בניגוד כולט לרגישותו לגבי העובדים השכירים). נוסף לכך צפוי הפסד כלכלי לא מבוטל בהכנסות המשק.

ולבסוף עוד שתי הערות:

1. בשלוש השנים האחרונות ירד מספר ימי העבודה של השכירים ב-6% לעומת עליית התפוקה בכ-20%. זוהי תוצאה של השקעות במיכון מתקדם וזו הדרך בה צריך להמשיך במהירות גדולה יותר. שכר העבודה הממוצע לשכירים יגיע השנה מעל ל-90 ל"י ליום עבודה, כולל הוצאות סוציאליות (ביטוח פנסיה נוסף לבטוח לאומי, 4 שבועות חופש שנתי בתשלום, תשלום חודש 13, תשלום שבועיים הבראה, תשלום בעד 10 ימי מחלה וחגים, ארוחות חמות, בגדי עבודה, טיולים וכו'). לכן הבעיה של העבודה השכירה היא בעיקרה בעיה כלכלית ממדרגה ראשונה, על מנת להתמודד עם הבעיה הזו עלינו להגיע במהירות האפשרית להקטנה משמעותית של העבודה השכירה ועליית הרווחיות. הנהלת המפעל מודעת להשלכות של עובדות אלו ותקים קבוצת עבודה מיוחדת לטיפול בכל הנושא הנדון.
2. פרסום מאמרים, כפי שנעשה על-ידי יריב מפעם לפעם, אין להם סיכוי לתוצאות מעשיות משום שהדברים הנאמרים תלושים מהמציאות. יריב לא הטריח עצמו מעולם להפגש עם קבוצות חברים העובדים ב"גת" לשם בירור ולימוד הבעיות. אני מסכים בהחלט להנחה, כי חסרה במשק קבוצת חשיבה המסוגלת לברר ולבדוק בעיות תעשייה ומשק לא רק של "גת".

יצחק המאירי



ע"מ לקבל תמונה על התייחסות העובדים השכירים אל המפעל ובעלי המפעל שהם שני קיבוצי גבעת-חיים, נשאלו שאלות זהות למספר אנשים שהם גם מייצגים קבוצה של עובדים ותיקים.

#### שאל אריה :

- שאלה: האם אתה מרגיש מעורבות ואחריות במפעל?  
תשובה: לדעתי, כל אחד מהעובדים השכירים חייב להיות אחראי ולהרגיש מעורבות מירבית, משום שכל כשלוך של המפעל יפגע קודם כל בעובד השכיר.
- שאלה: האם אתה חושב, שהנהלת המפעל מתייחסת בהגינות לעובדים השכירים?  
תשובה: בעבר התייחסה הנהלה בצורה הוגנת, היה רצון להתחשב ולעבוד היתה כתובת לבעיות האישיה של (עזרה בענין שיכון, רכב ובעיות אישיות שונות). זה כמה שנים שאין לנו כתובת.
- שאלה: האם יש לכם ציפיות ליחס מיוחד ממפעל קיבוצי?  
תשובה: יש ציפיות כאלה ובמובן מסויים נתמלאו. לעומת מצבם של העובדים במפעלים פרטיים בענף המזון, מצבנו טוב יותר.
- שאלה: מה לפי דעתך צריך לקרות כדי שתהיה לכם הרגשת סיפוק מלאה בעבודה?  
תשובה: אין אנו יודעים דבר על הנעשה במפעל, לא מדווחים לנו על תקלות בייצור, לא שואלים אותנו לדעתנו בענין שינוי תהליכי ייצור, ואיננו שותפים בקבלת החלטות בעניינים הנוגעים לנו ישירות. איך יכול להיות סיפוק בעבודה?
- שאלה: אחרי 28 שנים ב"גת" במבט לאחור - האם אתה מרוצה שנכנסת והמשכת לעבוד ב"גת"?  
תשובה: אחרי 28 שנים במפעל, אני מתוסכל, אינני יודע את מצבי בקשר לעתיד, מאוכזב מהרעת היחסים לעומת מה שהיה מקובל בשנים שעברו.

#### משה זומר :

- שאלה: האם אתה מרגיש מעורבות ואחריות במפעל?  
תשובה: אחרי תקופה של 35 שנים, אני מרגיש שייכות למפעל ורואה עצמי חלק ממנו.
- שאלה: האם אתה חושב שהנהלת המפעל מתייחסת בהגינות לעובדים השכירים?  
תשובה: בדרך כלל כן. אבל יש חברים בניהול הייצור שלא מתייחסים תמיד בצורה הוגנת לעובדים.
- שאלה: האם יש לך ציפיות ליחס מיוחד ממפעל קיבוצי?  
תשובה: באמת יש ציפיות כאלה ובדרך כלל גם באו על סיפוקן. במידה ואני מכיר מפעלים אחרים, היחס כאן שונה ולטובה.
- שאלה: מה לפי דעתך צריך לקרות על מנת שיהיה לכם סיפוק מלא בעבודה?  
תשובה: העובדים השכירים בעלי הניסיון אינם שותפים בייעוץ ובקבלת החלטות על אופן ביצוע עבודות ולא שותפים בענייני הניהול. זה חסר מאוד.
- שאלה: אחרי 35 שנה ב"גת", במבט לאחור - האם אתה מרוצה שנכנסת והמשכת לעבוד ב"גת"?  
תשובה: אני מרוצה באופן יסודי. אבל מצטער על השינוי ביחס בין החברים לפועלים בתוך המפעל ולא לטובה.

נתבקשתי להשיב על מספר שאלות ביחסי עבודה בין עובד ומעביד, מעורבות, סיפוק מהעבודה, ציפיות וכדומה.

שאלה: האם אני מרגיש מעורבות?

תשובה: כן בחיי היום-יום בעבודה ובפרט בתקופת עבודתי עם דור האבות של שני המשקים שעבדו במפעל, אך בכל מה שקשור לקביעת מדיניות השקעה, תכנון, ניהול וכו' (לבד מניהול משמרת וזאת בגלל שחברי המשקים לא רצו בתפקיד) אין לי שום הרגשה של מעורבות בנושאים אלה.

שאלה: האם אני מרגיש שהנהלת המפעל מתנהגת בהגינות לעובד השכיר?

תשובה: הנהלת המפעל לדעתי עושה ומבצעת את חובתה מכוח ההסכמים הקיימים (קיבוציים ומפעליים) ולא יותר, אבל יוזמת המפעל בכל מה שקשור ביחסי עידוד לעובד לדעתי לא קיימים, כמו למשל פרסים לעובדים מצטיינים או חלוקת רווח בשנה טובה בצורת מענק כספי או נסיעה לחו"ל לביקור במפעלים אף על פי שחלק מחברי המשק העובדים בגת קיבלו נסיעה כזאת. אני רק רוצה להעיר שכאשר לפני מספר שנים חילקו לשני המשקים רווחים, המפעל החליט להעניק גם לעובדים סכום כספי, אך זה היה סכום כל כך זעום, שיצר ויכוח בתוכנו האם לקבל אותו או לדחותו.

שאלה: האם אני מצפה או יש לי ציפיות ליחס מיוחד ממפעל קיבוצי?

תשובה: לאו מוחלט, לאור שתי התשובות הראשונות.

שאלה: מה לפי דעתי צריך לקרות על מנת שיהיה סיפוק מלא בעבודה?

תשובה: שיתוף יתר על עובדים בעלי יכולת. הרגשה לעובד שהוא לא רק בורג במכונה. שיתוף יתר של משפחת העובד במפגשים חברתיים וארועים תרבותיים בין כל עובדי המפעל חברים ושכירים כאחת.

שאלה: אחרי שלושים שנות עבודה, האם אני מרוצה שהמשכתי לעבוד ב"גת"?

תשובה: לא, וזאת מפני שלו ידעתי שמצב המדינה יהיה כיום כך, אני בטוח שהייתי במפעל יותר מתקדם. אני רואה חברים שלי במפעלים פרטיים איך הם התקדמו בחיים ואפילו כאלה שפחות מוכשרים ממני. פעם אמר לי חבר ותיק כי המקומות ב"גת" נשמרים לבנים שלנו (התפקידים) אז "ברוך השם" יש הרבה ילדים בקיבוץ שיהיו בריאים.



האם אנו מוכנים לעבוד ליד סרט נע?

מאמרו של יצחק בדר בעלון האחרון מעמיד מספר שאלות יסודיות במבחן, וסובב שאלות עולות לדיון ציבורי. נקווה שנמצא את התכונה, הסובלנות וההכנה ההדדית לטובת תשובות הולמות למצב שבו נתונים המשקים וכתוצאה מכך ביח"ר גת.

דומני שאין חילוקי דעות מהותיים לגבי העקרונות והציפיות מהמפעל -

1. שמירה על ריווחיות סבירה, והעברת כספים למשקים, בהתאם למוצע בשנים האחרונות.
2. המשך קיום הוגן של השותפות בין שני הקיבוצים.
3. צימצום הדרגתי בעבודה השכירה.
4. שמירת הבעלות במלואה ובאופן שווה ע"י שני הקיבוצים.
5. שמירה על אחדות ושלמות המפעל.
6. קליטת בנים ובנות משק בוגרי צבא.
7. שיתוף יתר של חברים בקבלת החלטות מהותיות.

שותפות אמיתית מכוססת על הסכמה הדדית בשאלות מרכזיות. נקיטת עמדות חד צדדיות וניצול עמדות כח להשלטת תפיסה זו או אחרת יוצרות מצב חדש במפעל.

אם בתשמ"ה הורדת 5000 י"ע שכירים הייתה מעין חיתוך בשומן, הרי השנה (תשמ"ו) אנו חשים בכך כמעט מדי יום ביומו - בשני מישורים, ככה אדם מקצועי וככה אדם שוטף להפעלת קווי הייצור.

הקווים הריווחיים של גת כיום הם עתירי עבודה. שיפורים טכנולוגיים עשויים לצמצם במעט מספר העובדים לכל קו ולהקל באופן פיזי, אך עובדות היסוד תשאנה חד-גוניות בעבודה ועתירות עבודה.

אופטימלית ניתן להריץ 3 קווי מילוי של קופסאות בו זמנית בכל משמרת, ואם נעבוד שתי משמרות להכפיל את התפוקה. במקביל יש 3 קווי מילוי לחביות. בפועל - עקב מגבלות כח אדם אנחנו עובדים ב-1/3 מהתפוקה הנ"ל.

כתוצאה מכך -

הזמנות לחו"ל מאחרות לצאת ליעדיהן ומפעל שהיה בעבר הקרוב, למופת כטיב הסחורה, כדיוק כלוח זמנים, כסיפוק דרישות הקונים ובהתאמה לדרישות השוק, עלול להפוך אט אט למפעל סוג ג'.

בשוק הישראלי השקענו רבות בפרסום, חלה התעוררות בקניות, עקב סיבות שונות, אך לעיתים קרובות המדפים ריקים. ההפסד כאן כפול.

במפעל עצמו מעולם לא היו יחסים כה מתוחים הן בתחום הפוליטי והן בין החברים לבין עצמם (לא תמיד על רקע שייכות משקית), ולעיתים קרובות גולשים המשברים ליום-יום לעבודה ולייצור. לא פעם נשמעים איומים, אלימות מילולית הפכה לשגרה על רקע מצוקת כח האדם.

תעשית ההדרים נמצאת במשבר מתמשך ואין ספק שרק המפעלים הטובים והרווחיים ישרדו. את הקונה בארץ ובחו"ל לא מעניינות הסיבות לאי סיפוק הסחורה בזמן. הזמנות מתבטלות וכדי למנוע התבזות נמנעים מלקבל הזמנות שייצורן עומד בספק. מצבת כח האדם בגת מכוססת כיום על 2/3 בכלליות ו-1/3 בייצור. אין קושי רב למצוא חברים קבועים לכלליות, אך יש קושי עצום במציאת חברים קבועים לייצור ובמיוחד לקווים. גיוסי חברים, מתנדבים וילדים סותמים "חורים" ופערים, אך כשמגיעה השעה 15.30 (ולעיתים אף לפני כן) נעלמת העזרה ובשטח נשארים העובדים הקבועים ומנהלי הייצור.

כיצחק, גם אני מכיר בחשיבות של צמצום י"ע שכירים (הפורשים מטעמי גיל), יש גם לזכור שעובדים רבים מסורים למפעל במשך עשרות בשנים. אין ספק שניתן להתייעל במידה מסוימת ואף לגייס כוחות גנוזים במשקים. אני מכיר גם בכך שהמציאות יוצרת מצבים של התגייסות ומציאת פתרונות לשעה. אך ללא תכנון וללא מחשבה לטווח ארוך יותר, נותר בגת לאחר ההתלהבות הראשונית, ללא בעלי מקצוע וללא כח אדם מיומן. הנזק המצטבר לא ניתן לתיקון, וההשלכות הכלכליות השליליות יחריפו את מצבם של הקיבוצים.



המרכיבים העיקריים של ההוצאות במפעל הם מחירי הפרי, מחירי התשומות שאינן עבודה, כלליות ועבודה. "עבודת השכירים" מהווה כ-5% מסך ההוצאות של המפעל, המרכיב המשתנה לשנה בעבודה השכירה שניתן לחסכון נאמד ב-0.5%, הנזק למפעל קשה למדידה וההערכות שונות, אך אין ספק ששיעורו עולה לעין ערוך על התועלת הכלכלית שצומחת מצמצום בלתי מבוקר של העבודה השכירה. פגיעה חריפה בהכנסות המשקים תגבה את מחירה החברתי, בעיקר בהשקעות תשתית על השלכותיהן.

שתי שאלות מרכזיות עומדות על הפרק :

1. מהות השותפות.
2. עתידו של המפעל.

פער גדל במספר ימי העבודה של אחד השותפים מביא - א. חלוקת הכנסות בלתי שווה ב. עלולה לשנות את יחסי הבעלות בשום מקום לא נאמר שביח"ר גת צריך לפתור לקיבוץ זה או אחר את כל שאלות התעסוקה. קיבוצים רבים ובמיוחד הגדולים השכילו להקים מפעל שני ולעיתים שלישי לקליטת חבריהם.

גם הדרכים להשגת העקרונות שהוצגו לעיל הם כרי גישור -

1. צמצום קווים ומוצרים שכדאיתם הכלכלית נמוכה.
2. הקטנת הסיכון לחוסר יציבות ע"י פיתוח מגוון מוצרים רחב.
3. הקטנת הכלליות הן בהוצאות הכספיות והן בעובדים.
4. הקפדה על רמה מקצועית גבוהה.
5. פיתוח טכנולוגי והשקעות טכניות - שעומדות במבחן הכלכלי - לייעל המערכות.
6. תכנון לטווח ארוך, וקבלת החלטות בטווח הקצר "הנגזרות" מתכנון זה.
7. טיפוח ועדת כח אדם שתשקוד על תכנון לוח עבודה רב-שנתי לצד טיפוח בשאלות היום-יום. רצוי שבראש גוף זה יעמוד חבר שאינו כבול לפתרון בעיות יום-יומיות.
8. הקמת גוף דמוי מועצה שיתכנס פעם בחודש לדיון ואישור נושאים הקשורים למדיניות המפעל.
9. שמירה על קבלת החלטות מוסכמת של שני השותפים במפעל.

במידה ושני השותפים יחליטו על היקף הייצור כפונקציה של כח אדם, המגמה של שיוויון בחלוקת כח האדם בין שני המשקים חיבת להשמר. כלומר אם לדוגמה יוחלט על היקף ייצור המותנה ב-60,000 י"ע בשנה, כל משק יתן 17,500 ואת היתרה כל כ-25,000 יתנו השכירים. אם יורידו עבודה שכירה ל-20,000 י"ע בשנה, ירד כושר הייצור בהתאם ליכולת התפוקה של 55,000 י"ע.

לכן, לפני שפוגעים בהיקף הייצור ומשתקים קווי ייצור עתירי עבודה ורווחים, עלינו לשוב ולשקול ולגבש מדיניות מוסכמת, ללא החלטות מקדימות החוסמות כל הדברות.

בואו נזכור שלא קשה לקבל החלטות, קשה לבצען, אך שבעתיים קשה ליישמן באופן אישי.

חנוך מיכאלי



## " א ל ה ש ו ר ש "

את דברי תגובתו של חנוך בנושא העבודה השכירה אני מחלק לשתי קבוצות, האחת התמודדות עם עצם יכולתנו לעבור לעבודה עצמית על המשמעות האירגונית והכלכלית.

בנושא זה חברים, ברצוני להפנותכם אל שני מפעלים קיבוציים הדומים למפעל שלנו - גן שמואל, וגניר - אשר רשמים מביקורי שם הבאתי בפניכם, והאמינו לי אלו מפעלים מהיותר מוצלחים בענף ולפחות בנושא העבודה העצמית הם עבורי האור שכקצה המנהרה.

אני יודע שהדרך קשה ומלאת כוורת ומוקשים ובכל זאת נלך בה. השאלה של חנוך באיזו דרך נלך ובאיזו תכנית נבחר, אם באמת המטרה משותפת. הצהרות עקרוניות כלליות מחווירות מול מציאות בה תוכניות על שיפור קווים כמו המיזיה, שיפור תנאים כמו חדר שקט בסחיטה נדחות באופן חד-צדדי ע"י אחד השותפים. מציאות בה הכנסת חברים לעונה ביצור איננה מתקבלת בכרכה כי אם הופכת לסלע מחלוקת.

שורש הבעיה (הקבוצה השניה) היא השותפות בין המשקים, חלוקת ההכנסה, יחסי בעלות. אומר חנוך: " בשום מקום לא נאמר שביח"ר גת צריך לפתור לקיבוץ זה או אחר את כל שאלות התעסוקה", ואני שואל - האמנם? פתרון בעיית אחד מהקיבוצים שאינו בא על חשבון השותף ומשרת את צרכי המפעל להגדלת הכנסתו פסול?  
תשלום יום עבודה לשותף, שאגב קרוב מאוד לעלות יום עבודה שכיר, הוא גזילה. איך אתה טוען, חנוך על פגיעה כלכלית, כאשר בהמשך עולה הצעה ש"במידה ושני השותפים יחליטו על היקף ייצור כפונקציה של כח אדם, המגמה של שיוויון בחלוקת כח אדם בין שני המשקים חייבת להשמר", כלומר יצומצם היקף הפעילות על פי רמת כח האדם הנמוכה של אחד מהשותפים.  
ואשר להיקף הייצור והפיגורים העונה - למרות צמצום כח האדם הגדלנו היקף הייצור. לייצוא ייצרנו עד כה 21.500 טון מוצרים לעומת 20.500 טון מוצרים אשתקד, כאשר חלקם של המוצרים לצרכן עתירי עבודה גדל.

בשוק המקומי גדלו המכירות שלנו השנה בלמעלה מ-50% והמשקים עזרו וגייסו כח-אדם מי פחות ומי יותר, אך שניהם יכולים לחת יותר. (חצי הכוס המלאה).  
רוצה אני אותך, חנוך כעמית ללחץ על המשקים להביא עוד חברים לייצור ולא כיריב הלוחץ להביא עוד שכירים.

ולכסוף עוד משהו על מספרים - חסכון של 8000 י"ע שכירים הוא העברה נוספת של 360.000 ש.ח. למשקים. חלוקת סכום זה לפי הנהוג אצלנו אינה פוגעת במי שהשקיע פחות 6000 י"ע.

וכך להתנצח נוכל עד אין סוף כאשר הפתרון נעוץ בטיפול "שורשי" והכל מתחיל מהשורשים.

יצחק בדר



מיום הקמת המפעל ב-1942 ועד היום הזה, עבר המפעל שינויים מהותיים שעל-פיהם אפשר לחלק את משך 43 שנות פעילות ל-5 תקופות שונות.

1. תקופה ראשונה 1942 - 1946 :

ייסוד המפעל וריכוז כל פעילותו לאספקת ריבות ומיצים ממותקים לצבא הבריטי וכניסה של אותם המוצרים לשוק בארץ. ריווחיות טובה עם עודפים משמעותיים למשק.

2. תקופה שניה - 1946 - 1958 :

סיום מלחמת העולם השנייה, הפסקת ההזמנות הצבאיות והתארגנות המפעל לקראת תקופה פוסט מלחמתית. השקעות גדולות בהקמת מערכת לעיבוד פרי הדר והרחבת מיגוון המוצרים לשוק מקומי. ריווחיות סבירה עם עודפים פחותים מהתקופה הראשונה (הפילוג ב-1953 היה גורם מעקב בהתפתחות המפעל).

3. תקופה שלישית - 1958 - 1964 :

הרחבה והעמקה נוספת במוצרים לשוק המקומי - הקמת הבוטניה, רכישת מערכות לעיבוד אפונה, תירס ושעועית ירוקה. עיבוד כל מיגוון הפירות וירקות בחלקם גם לייצוא, במיוחד של מוצרי פרי הדר. עיקר המחזור בשוק המקומי. ירידה נוספת בריווחיות אבל המפעל עומד בהתחייבויות למשקים.

4. תקופה רביעית - 1965 - 1975 :

בדיקה יסודית של כל מערכת הייצור והמוצרים השונים לפי קריטריונים של ריווחיות וכוח אדם במגמה להקטין את העבודה השכירה. בפעם הראשונה הוכנסה שיטת התמחיר של כל מוצר ותמחיר מפעלי. כתוצאה מכך הוחלט על סלקציה של מוצרים עם הפנים לייצוא התוצאה: כל שימורי הפירות, הריבות והירקות מחוץ לתירס ובוטניה הוצאו ממערכת הייצור. סוכם להתרכז על מוצרי פרי הדר בעיקר והעמקת הייצור. הושקעו סכומים גדולים למטרה זו. גידול הייצוא - עליה בריווחיות.

5. תקופה חמישית - 1976 - 1984 :

הוצאת התירס ממערכת הייצור, הרחבה מסיבית עם השקעות גדולות במוצרי פרי הדר. יציבות במספר העובדים השכירים למרות הרחבת והגדלת הייצור והמכירות. הייצוא מגיע ל-85% מסה"כ הייצור וסה"כ המכירות מגיע לכ-30 מיליון דולר. הריווחיות טובה, הזרמת עודפים משמעותיים למשקים וגם המשענת הכלכלית העיקרית של שני המשקים.

אולם עם התקדמות זו, מתחילים להופיע באופן כשנים האחרונות, סימנים ראשונים של משבר אפשרי בשיווק מוצרי פרי הדר ברמת ריווחיות של היום, בעיקר בייצוא. אבל מדאיגה גם הירידה החלולה של מכירות בשוק המקומי. הן של מוצרי פרי הדר ובעיקר של מוצרי הבוטניה.

כאן צריך לתת את הדעת על מצבנו המיוחד בשוק המשותף כקונה עיקרי של מוצרי פרי-

הדר. (כ-80% מ-143)



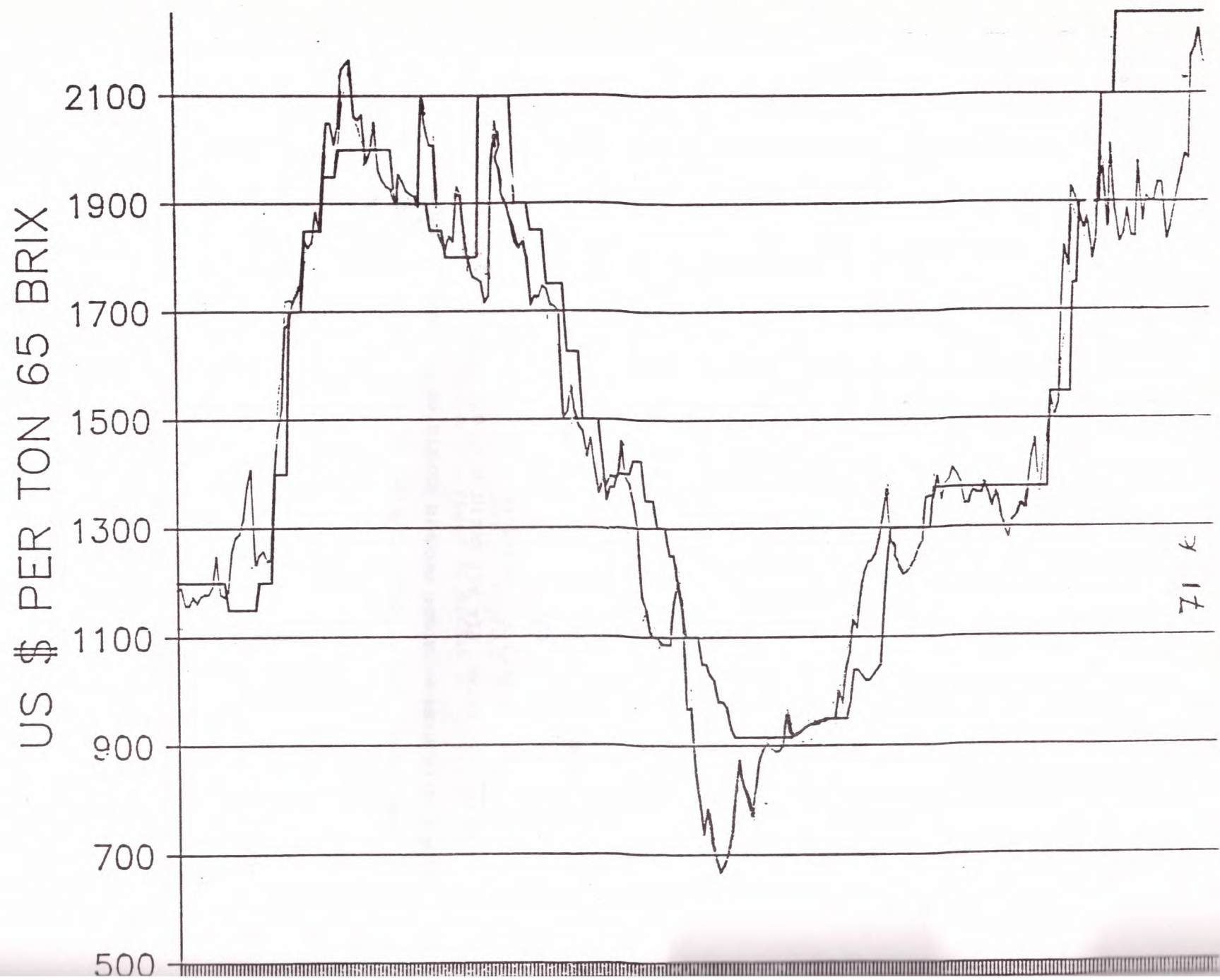
לפי הנתונים הסטטיסטיים של 1983 הנמייאם בידי המכון לחקר שווקים, הייבוא של השוק המשותף בשני מוצרי פרי הדר העיקריים, מיצי ת"ז ואשכוליות היה כדלקמן ב-1000 ק"ג.

ב-1000 ק"ג	ת"ז	ב-1000 ק"ג	אשכוליות	ב-1000 ק"ג	ב-%
מספרד	6,600	1.95			
מרוקו	9,586	2.68	760	1.80	
ד. אפריקה	1,024		232	0.60	בליז
סבזילנד	324		129	0.30	ז'מאיקה
ארצות הברית	27,379	7.67	6,905	16.50	
ברזיל	215,539	60.13	2,246	5.40	
ארגנטינה	1,829 (שונות)	1.12	1,228	2.90	
קפריסין	603	"	897	2.10	
ישראל	94,383	26.45	29,383	70.40	
סה"כ	357,267	100 %	41,762	100 %	

המספרים האלה מראים שחששותינו בקשר לכניסת ספרד לשוק המשותף הן לא מוצדקות בקשר למוצרי פרי הדר. אבל הייבוא הענק מברזיל במיצי ת"ז הוא סכנה ממשית וחמורה לתוצרת ישראל. גם אם נקבל את הבטחת מוסדות השוק המשותף על ביטול כל המכסים על תוצרת חקלאית מעובדת והכנסת קווטות במקומם, זה לא מבטל את כוח התחרות של ברזיל. גם כיום משלמת ברזיל מכס מלא, לעומת מכס של 5% שישראל משלמת ואין הפער הזה של 5% יפריע לברזיל לזרוק את הכמויות ההולכות וגדלות של תרכיזי ת"ז לארצות השוק המשותף ודרך השוק המשותף, לארצות אחרות באירופה עם יתרונות הסכמי סחר שלהם. להבהרת הנקודה הזאת אביא שתי דוגמאות מארצות השוק המשותף - גרמניה והולנד.

1. גרמניה - ייבאה 134,429 טונות מיצי ת"ז ב-1983 מזה 28,340 טונות מישראל ו-74,819 טונות מברזיל. מכמות זו ייצאה גרמניה לארצות השוק המשותף 93,578 טון כמות שהיא שווה לכל כמות הייצוא של ישראל לשוק המשותף. אין הסטטיסטיקה מראה מה הכמות שגרמניה מייצאת לארצות אירופה מחוץ לשוק המשותף.
2. הולנד - ב-1983 77,100 טונות מיצי ת"ז מזה 5,600 טונות מישראל ו-65,190 טון מברזיל. הייצוא של הולנד לארצות השוק המשותף 48,700 טונות. מספרים אלה מלמדים על מגמה של העדפת התרכיזים מברזיל ופתוח תעשייה מקומית המתבססת על תרכיזים אלה בעיקר והפיכתם למיצים באריזה לצרכן. אם מגמה זו תתרחב ותעמיק, תהיה התעשייה הישראלית בצרה.

מספרים אלה גם מלמדים על חדירה של ברזיל גם עם מיצי אשכוליות. להשלמת התמונה צריך לתת את הדעת גם על בעיות אספקת פרי לתעשייה הישראלית, על שטחי פרדסים הקטנים והולכים משנה לשנה, על ניסיונות של נטיעות לתעשייה עם קטיף מכני שהם בצעדים ראשונים בלוד. כל זה חייב להדליק נורה אדומה ולחייב את הנהלת המפעל ואת שני המשקים לחשב את צעדיהם לעתיד. למנות צוות חשיבה מיידית ע"מ להגיע במהירות מירבית לתכנון והערכות שהמצב מחייב. מפעל גת הצטיין בעבר בגמישות גדולה ולהערכות מהירה ששמר על ריווחיותו לאורך כל השנים. יש לפעול במהירות למרות שהפעם הבעיות סבוכות יותר וקשות יותר.



עקומת תנועת המחיר  
 בחמש השנים האחרונות  
 1983 - 1988  
 בשנת 1989 תהיה יו  
 במחירים, אפוא תע

71 k



**הצלחה בשוק המקומי של מוצרי גת**  
\*\*\*\*\*

בשנתיים האחרונות חל שינוי משמעותי בכיצוע מדיניות השיווק של "גת", כמאמץ להגביר את המכירות בשוק המקומי. השנה יגיע היקף המכירות ל-30% מסה"כ הערכה של כ-40 מיליון דולר.

עד לתקופה הזו (לפני שנה) לא הצליחו לפרוץ את המסגרת של 85% ייצוא ו-15% שוק-מקומי. הסיבות לכך היו שתיים: (א) רווחיות יחסית טובה גם בגלל מדיניות חיובית של הממשלה. (ב) אמונה שהייצוא יציב דיו להבטיח רווחיות זו לטווח ארוך. אמונה זו התערערה אחרי האירועים בשנה שעברה (נפילה חזקה של מחירי תרכיזי פרי הדר) השינוי בשוק המקומי הוא תוצאה של מדיניות מכירה אגרסיבית וגישה חדשה בגיוון המוצרים, אבל אין ספק כי גם גידול הביקוש למוצרי צריכה (עליה של 5% במחצית 1987) היה גורם מסייע.

וזו החלוקה של המוצרים - מבוסס על 8 חודשים מס"כ חיזוי של 12 מיליון דולר :

מיצים ממותקים (מיציה)	8.5%
מיצים קפואים	54 %
מוצרים לתעשייה	12.5%
בוטניה	25 %
-----	
	100 %

הקפיצה הכמעט דרמטית היא במיצים קפואים הן באריזות לצרכן (6 אונק) והן באריזות לבתי מלון ומוסדות (32 אונק). עד 1986 לא עלה מספר יחידות (אריזות לצרכן) על 2.5 מיליון. ב-1986 נמכרו 5.7 מיליון (עליה של 125%) והשנה ב-8 חודשים כבר שווקו 5.5 מיליון יחידות (ולהשוואה נמכרו באותה התקופה לייצוא 6.7 מיליון יחידות). גם במוצרי הבוטניה היתה 1986 עליה של כמעט 100%, אבל ב-1987 תהיה כנראה עליה נוספת של אחוזים קטנים בלבד. כאן גם המקום לציין את הריווחיות הגבוהה של השוק לעומת בייצוא.

בסיכום: פריצת דרך זו בשוק המקומי מחייבת את "גת" להשקיע אמצעים ומחשבה לאור אי-וודאות בשוק העולמי ולהגדיל עוד יותר את הפלח בשוק בארץ אם כי לא כאמצעי יחידי. זה מבצע לא פשוט לאור התחרות הקיימת ושני אמצעים יש להגביר: (א) גיוון מוצרים. (ב) פירסומת רחבה (השנה הושקע בפירסומת פחות מ-2% מהמכירות לעומת לפחות 5% בחברות אחרות).

המגמה המתבקשת היא להגיע ל-60% ייצוא ו-40% שוק מקומי, פרופורציה שתמנע משבר ממשי במקרה של התפתחות שלילית בשוק העולמי למוצרי פרי הדר.

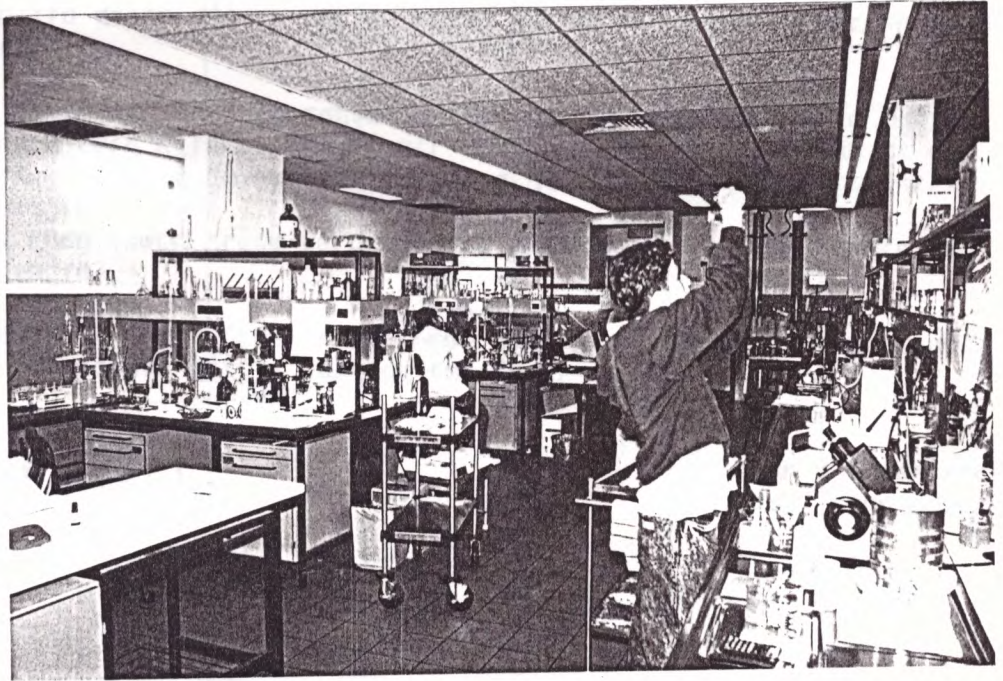
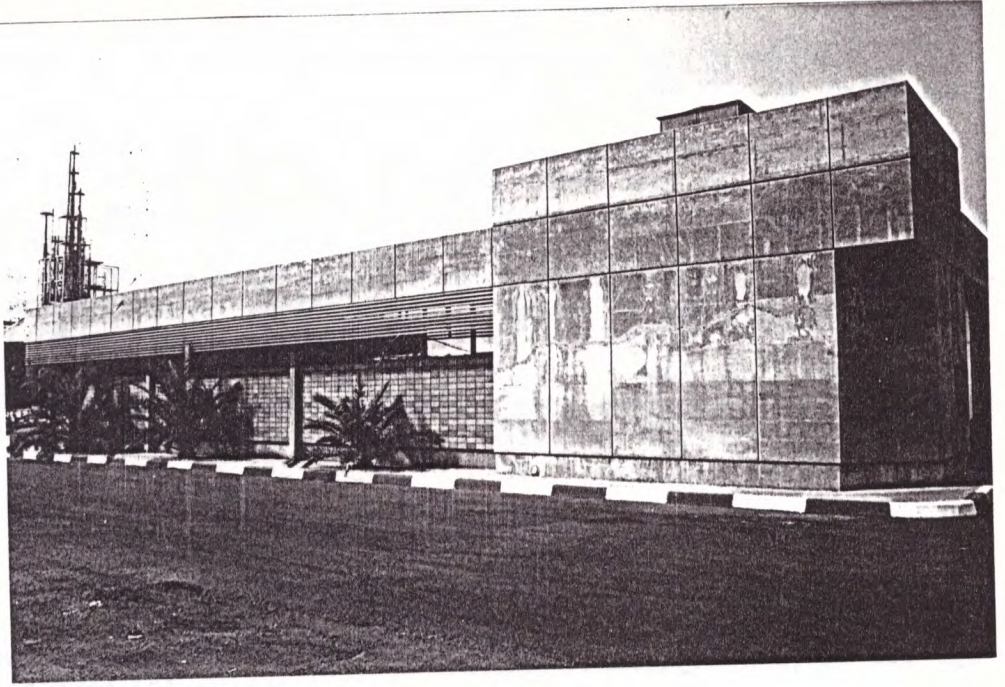
נמסר ע"י משה ארבל  
רשם: יצחק המאירי

/אמנב 1987

מאירי: יצחק



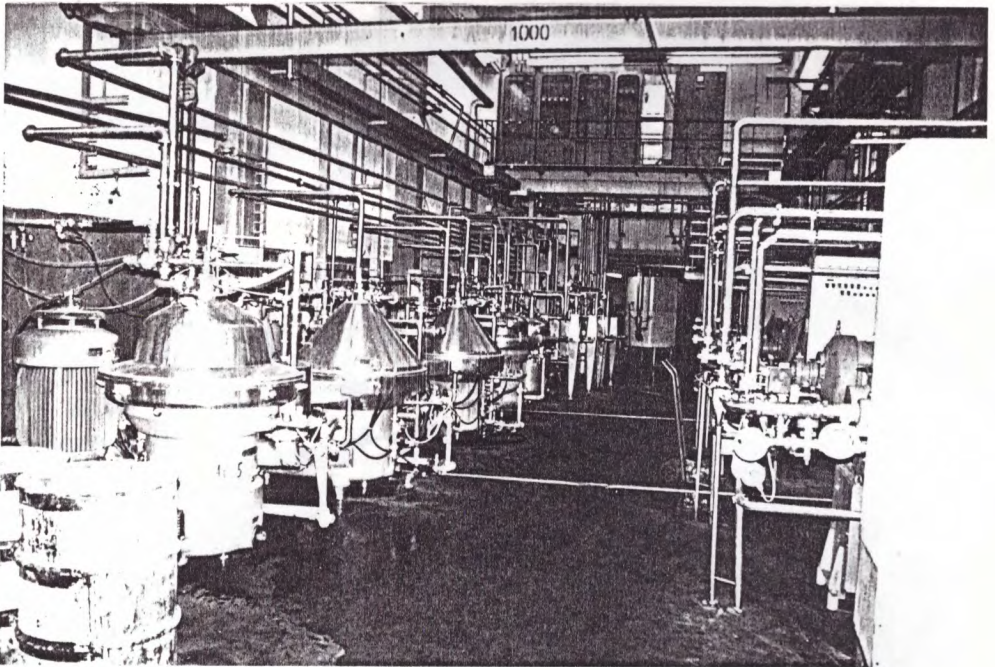
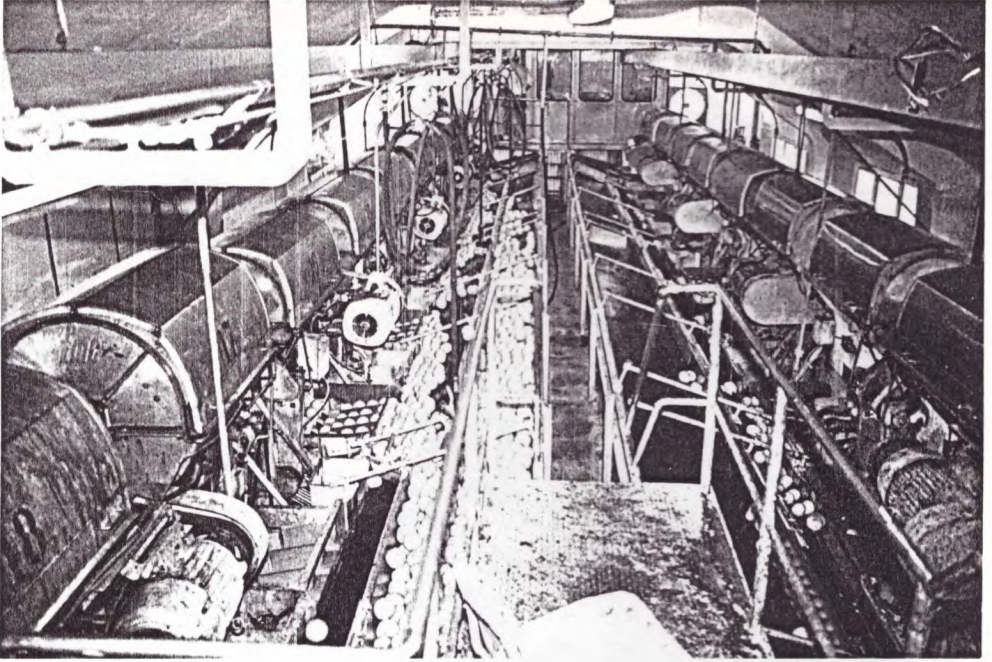
המרכז





מכרות יי בוס

7

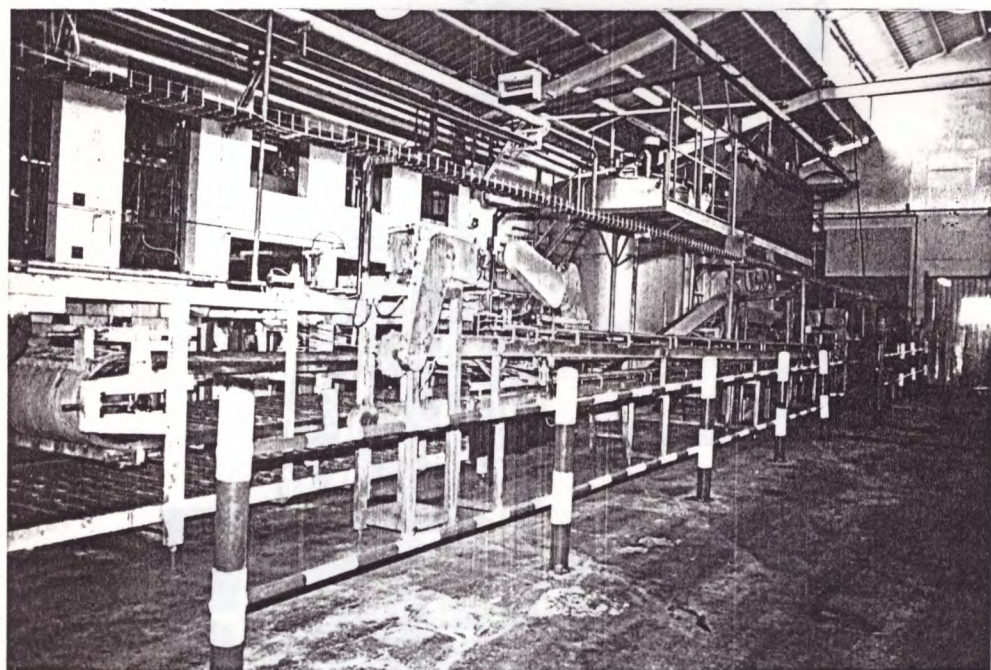
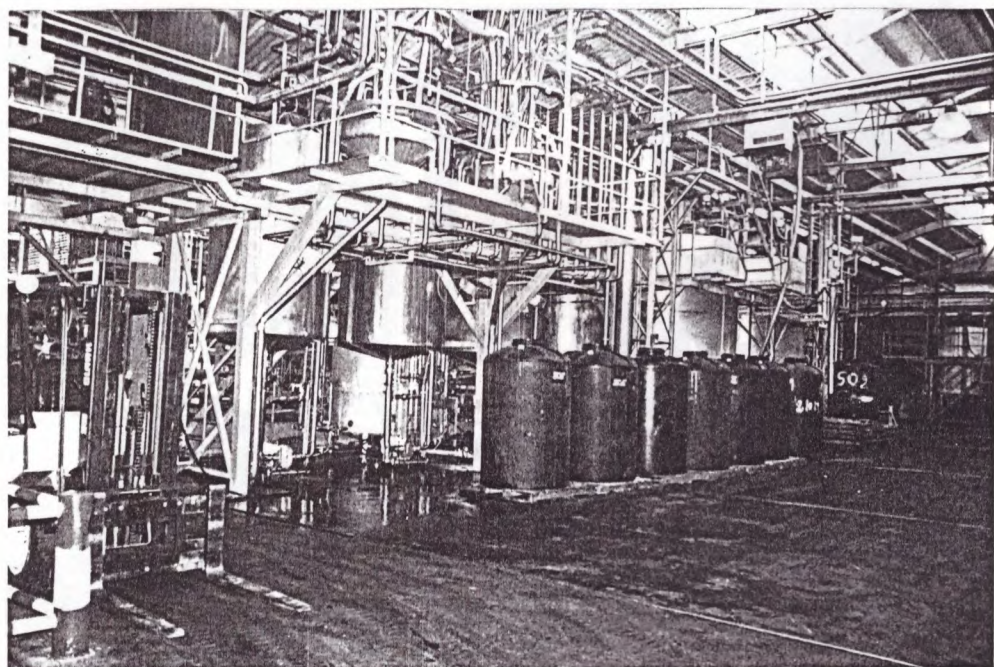


74 74



מזרע 1013

7.

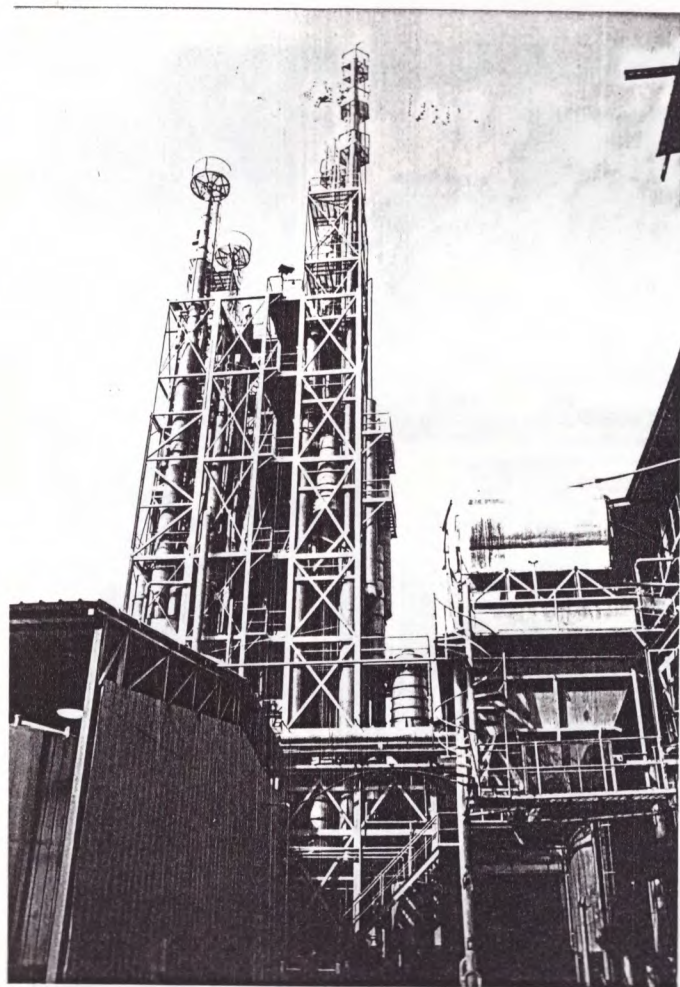
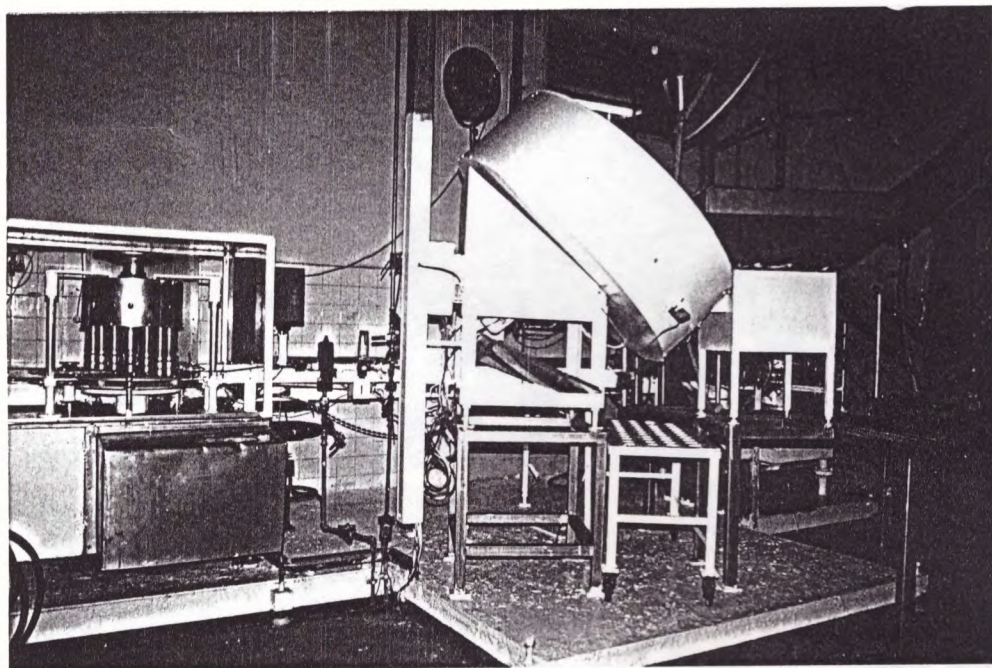


75 75

76



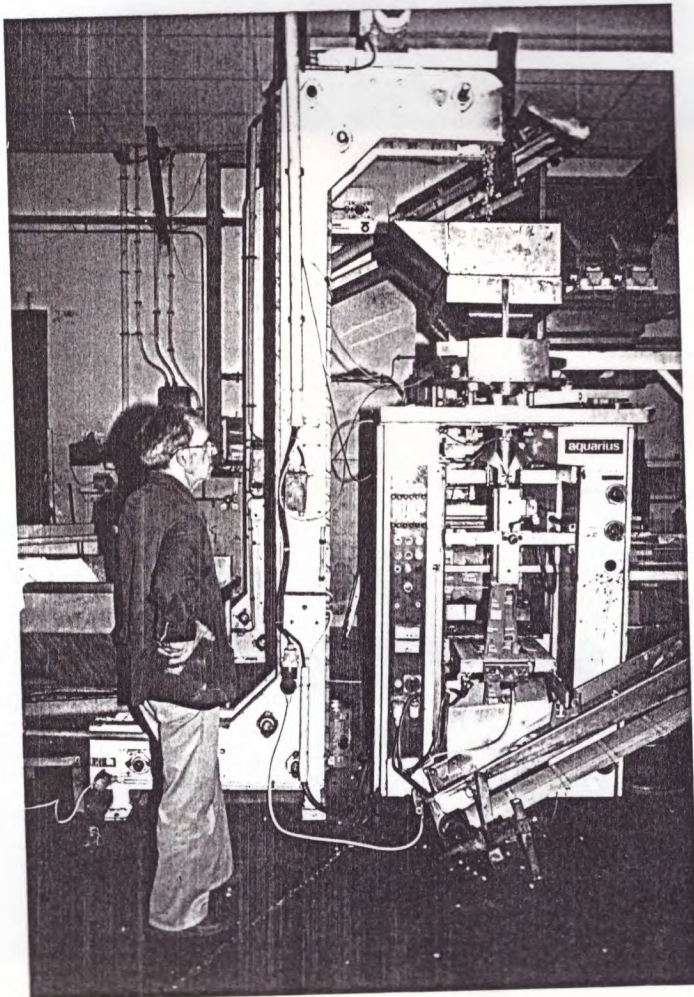
מערכת 13"





מכונות "13"

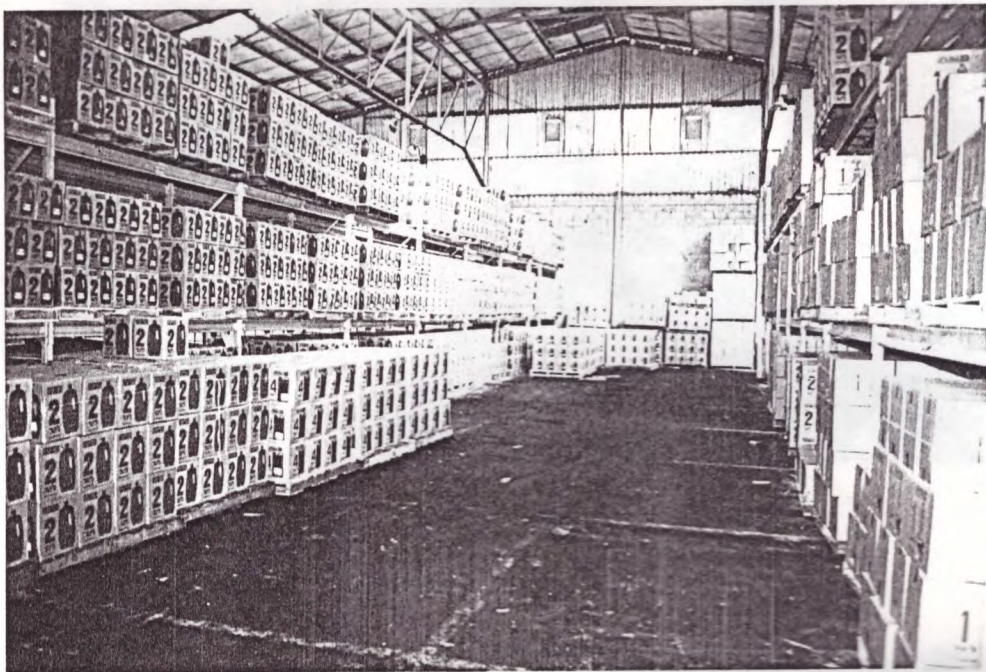
7



77 77



W.P.C.





# "גת" מערכת מחשבת

