

לחברי אפק שלום רב,

בתום קדנציה בת 3 שנים בתפקיד מנהל העסקים של אפק, החלטתי להעמיד את מועמדוטי לקדנציה נוספת.

כמה מילים על עצמי:

חבר קיבוץ מצר ובן קיבוץ כפר רופין. מילאתי שורה של תפקידים כמו רכז ענף הגד"ש, רכז משק, גזבר ומנכ"ל מפעלי תעשייה. כיום אני משמש בתפקיד היו"ר הכלכלי של קיבוץ מצר וכמובן כמנהל העסקים באפק.

אפק עובר בשנים האחרונות תהליך מורכב הן בצד החברתי והן בצד העסקי. לתפישתי, תפקיד מנהל העסקים אינו לעסוק רק בצד העסקי הטהור, אלא לדעת לשלב בין הצרכים החברתיים הייחודיים לקיבוץ לבין הצורך המרכזי בייצוב עסקי הקיבוץ לאורך זמן.

מה נעשה והיכן נכון, לדעתי, להתמקד בשנים הבאות (לא לפי סדר עדיפות):

1. רמ"י (רשות מקרקעי ישראל)

הסדרת משבצת הקרקע של הקיבוץ כולל הסדרת שטחי התעשייה של הקיבוץ. תהליך זה הסתיים בהצלחה מרובה וכיום לקיבוץ אפק יש גם הסכם חכירה ל-5 שנים לגבי משבצת הקרקע וגם הסכם לדורות (49 שנה) לגבי מגרשי התעשייה של הקיבוץ.

2. בנקים

במהלך השנה החולפת הצלחנו להגיע להסכמות, לגבי הסדרת חוב אפק, עם מרבית הבנקים שהם צד להסדר איתנו (לאומי, פועלים, הבינלאומי ודיסקונט). לצערנו גוף אחד (הבנק לפיתוח התעשייה) לא נתן את הסכמתו ולפני מספר חודשים פתחנו בהליך משפטי, שמטרתו לכפות (בסיוע בית המשפט) על הבנק לפיתוח התעשייה (והאדם הפרטי שרכש את מניותיו), את הסדר החוב המוצע לאפק, במסגרת הסדר ארגון (משקי המפרץ). מהלך משפטי זה ילווה אותנו בתקופה הקרובה ויעלה סכום לא מבוטל, אך בסיומו, אני תקווה, שניתן יהיה להגיע להליכי עבודה כלכליים ועסקיים תקינים ושפויים. בימים אלה אנו עוסקים בהליך של גישור מול נציגי הבנק, בתקווה להגיע לפתרון מוסכם.

3. שיוך דירות

תהליך זה הינו תהליך ארוך הקשור גם לצדדים החברתיים בקיבוץ וגם למרכיבי העסק. לשמחתי, אני יכול לומר כי התהליך נכנס לישורת משמעותית של פתיחת התיקים במנהל וניתן לצפות כי יסתיים בעתיד הלא רחוק.

4. שכונה מזרחית

נושא מורכב ומסובך. עשינו כמיטב היכולת ואני סבור שהתקדמנו לא מעט, תוך השקעת כספים מרובה. תהליך ההסכמות עם תושבי השכונה לא הסתיים עדיין, אך אני סבור כי, בשונה מהעבר, ישנו כיום כיוון משותף וההידברות מאפשרת הגעה לפתרון מוסכם ואפשרי הן לחברים והן לקיבוץ.

5. תעשייה

מגו: מגו ביססה את סל המוצרים החדש שלה ואת האחיזה ביעד השיווק העיקרי שלה (ארה"ב) באמצעות חברת השיווק החדשה. שינויי תפיסה, פיתוח סל מוצרים חדש (בזמן שיא) והתאמת מערכי השיווק, תרמו לשנה חיובית מאד ולציפייה לשיפור נוסף בשנים הבאות.

בעתיד הקרוב נצטרך לתת את הדעת על אפשרויות ההתרחבות הפיזית של מגו ועל השטחים הפוטנציאליים לבצע זאת, בהתחשב בצרכי מגו.

אסיב: באסיב בוצעו פעולות של התייעלות וקיטון בכוח האדם. מנכ"ל החברה סיים את עבודתו וכרגע מנהל אותה עמירם בסיוע שלי ושל גדי. שילוב של מעבר לעבודה כספק

שירותי סריגה ביחד עם צעדי התייעלות וניצול אופטימלי של כוח אדם ומשאבי ייצור מאפשרים לנו לשרוד בשוק הקשה, אך לא נראה כרגע אופק מבטיח לפעולת החברה. מיד לאחר סיום ההסדר עם הבנקים נצטרך לחשוב שוב על עתיד החברה ולשקול את עתידה ואת השימוש הנכון ביותר עבור הקיבוץ בשטחי הייצור העומדים כיום לטובת אסיב.

6. **חקלאות**

ראשית יש לציין (בגאווה) כי לאפק יש ענפי חקלאות בניהול מעולה, המגיעים לתוצאות מקצועיות מהטובות באזור. אחת המטרות המרכזיות היא לנסות ולאתר דור המשך, צעיר, שיבוא לתגבר את המנהלים הקיימים ולהחליפם בבוא היום, על מנת לשמר ואף לתגבר את ההישגים והיכולות.

גד"ש – זהו הענף הגדול והמוביל באפק. בתקופה הקרובה נצטרך לבחון שוב ושוב את מגוון הגידולים בהם אנו עוסקים ולנסות לאתר תחומי פעילות חדשים ורווחיים יותר, שיכולים להביא לידי ביטוי את מקצועיות הצוות באפק.

מטע – ענף בצמיחה משמעותית, כאשר התחום העיקרי הוא מטעי האבוקדו. שמנו לנו למטרה להרחיב את היקף הגידול באופן משמעותי והכוונה היא לעסוק בכך גם בשנים הבאות, תוך בחינת שימור חלק משטחי הפרדס והאפרסמון הקיימים.

רפת – הענף התגבר בהצלחה על משבר שנת 2015, אך פנינו בדאגה גדולה לקראת שנת 2018, בה יגיע לסיומו "מתווה לוקר" והסכנה להפרטת הענף וביטול מכסות הייצור היא גדולה.

לול – הענף נמצא במשבר קיומי בשל סיום התכנון. התמורות המגיעות למגדלים קטנו מאוד ועיקר המשבר הוא במשחטות. קשה לדעת לאן פני הענף בעת זו והמטרה המרכזית היא להתייעל ולשרוד את השנים הקשות, בתקווה שלאחריהן יגיעו טובות יותר.

7. **תיאגוד ושיוך נכסים**

מיד לאחר סיום הליך הסדרת היחסים עם הבנקים היעד הוא לקיים את החלטות הקיבוץ ולשייך את הנכסים לחברים. באפק יש החלטות קיימות (שלא ניתן היה לבצען בשל התנגדות הבנקים בהסדר 2005) ועם הסדרת היחסים המטרה תהיה ללמוד אותם לבחון את האפשרויות העומדות בפנינו ולהביא למצב בו פירות עסקי הקיבוץ מגיעים לבעלים, קריא החברים.

כחלק מהליך זה יש להעמיד מטרה של העלאה הדרגתית ומשמעותית של פנסיות המטרה באפק, על מנת לאפשר לחברים הותיקים קיום הוגן ורווחה כלכלית.

8. **פיתוח עסקי**

לאחרונה בוצע פרוייקט סולרי גדול על גגות הלול, הרפת והנגריה. בשל מצב היחסים עם הבנקים בעלות אפק בפרוייקט הינה מצומצמת ועיקר ההכנסה היא משכר דירה. עם סיום הסדרת היחסים עם הבנקים נוכל לרכוש (האפשרות קיימת בהסכם) את אחזקות השותף (כולן או חלקן) וליהנות גם מהכנסות הפרוייקט עצמו.

מיד לאחר סיום הסדרת החוב מול הבנקים ניתן יהיה לטפל גם ביזמות חדשה באפק. בתחום זה ניתן למנות את תחנת הדלק, תחנת החשמל על גז, טיפול בשטחי התעשייה העומדים לרשות הקיבוץ, בחינת אפשרות לבית סיעודי על בסיס מסחרי, מיטוב הנכסים המושכרים היום בקיבוץ וטיפול בחדשים.

אין בכוונתי להלאות אתכם ולהאריך בדברי וזהו תמצות הנושאים הנמצאים כעת על שולחני, וכאלה בהם אני מתכוון לעסוק בקדנציה הבאה (אם אזכה שוב באמונכם).
תכנית זו הינה בסיס לסדר היום ומובן שהפעילות השוטפת תביא לכך שהתכנית תשתנה ותותאם למציאות המשתנה בהתאם לצרכי הקיבוץ והחברים מצד אחד וכוחות השוק מהצד השני.

בתודה,
עמרי שוהם