

## מידת ההשפעה שיש לגישת המנהל ולהתנהגותו, על רווחיות הרפת

חגי זקס, "אמבר" המחלקה לתזונה

מבוסס על מאמרו של N. W. O'Leary וחבריו שהתפרסם ב-1:101 J. Dairy Sci., 2018;

**רקע:** הסכם החלב שנחתם לאחרונה על כל יתרונותיו (פרסים למוצא הישר) מדגיש שוב את הצורך המתמיד של הרפת בהתייעלות. מקובל לחשוב שההבדלים ברווחיות בין רפתות תלויים בעיקר בניהול בכלל ובמנהל בפרט. מה בתכונותיו באופיו ובהתנהגותו של המנהל משפיע על הרווחיות הוא נושא שטרם נבדק בתחום הרפת, מחקר זה מנסה לענות על השאלה מיהו המנהל שמנהל עסק רווחי ומה באותו מנהל עושה אותו למנהל "טוב".

המחקר נערך בבריטניה בשנים 2011-1014; נבדקו בו כ-80 רפתות בגודל שבין 35-453 פרות ובמוצע - 198 פרות, בתפוצה גיאוגרפית רחבה. תנובת החלב של הרפתות הנבחנות הייתה סביב 7600 ליטר/פרה/שנה, בדומה למוצע בבריטניה. המחקר נערך בצורה של שאלוני הערכה עצמית שכללו 83 שאלות לגבי אופיו, התנהגותו, אופי הניהול ומאפיינים סוציו-דמוגרפיים של המנהל. רב השאלות נוסחו כשאלות הסכמה על סקלה של 1-5 כאשר 1 - מסכים מאוד, ו-5 - לא מסכים כלל. כל שאלה נבדקה בנפרד לקשר עם הרווחיות במשך 3 שנים. הרווחיות חושבה כרווח תפעולי לפני עבודה הסה"כ הכנסה.

**התוצאות:** התקבלו בניתוח חד גורמי של כל שאלה לעצמה. שאלות **שלא נמצא קשר** בין לבין הרווחיות היו בין השאר גיל המנהל; שנות ניהול; שעות עבודה; הערכה עצמית של יכולות הניהול של המנהל בסולם של 1-10 ומוקד השליטה.

השאלות שנמצא בין לבין הרווחיות **מתאם חיובי** היו: הגדלת המחזור חיונית להצלחה לטווח הארוך; מתן הכשרה לעובדים; השכלה מקצועית על תיכונית רלוונטית; הסכמה עם האמירה שעובדים הנכנסים לתחום חסרים ידע ויכולות חשובים; והסכמה עם האמירה שהרפת מכוונת לגמרי למקסום הרווח.

האמירות שהסכמה איתן הראתה **מתאם שלילי** עם רווח היו: פרות מרוצות הן מקור לגאווה; כשדברים משתבשים אני מאבד את קור הרוח ולא מטפל במצב בצורה מיטבית; אני קונה את רב התשומות שלי אצל ספק או שניים מקומיים; איני משלם על הכשרת עובדים כי הם עשויים לעזוב; אני דואג מאוד בגלל מחיר החלב; אנשים חושבים שאני עובד קשה מדי; כמה חשובה התכונה תנובת חלב בבחירת הגנטיקה להחלפה; וכמה מהתובנות שלך על ניהול רפת רכשת בגילים 11-15 (סולם של 1-5).

על מנת להעריך את חשיבותו היחסית של כל משתנה (שאלה), צומצמה באמצעים סטטיסטיים רשימת המשתנים עד ליצירת מודל שכלל 5 שאלות בלבד שלהן ההשפעה הגדולה ביותר על הרווחיות. הצורך בהגדלת סה"כ ההכנסה, פרמטר שהיה המשתנה הבודד בעל ההשפעה הגדולה ביותר, הוצא מהמודל עקב חשש שיש בינו לבין המשתנה התלוי קשר מובנה. למרות זאת יש לראות ברצון להתרחב, מנבא טוב להצלחת המנהל (עסק). 5 השאלות ששימשו למודל ומידת השפעתן על המשתנה רווח הסה"כ (בסוגריים - מידת ההשפעה על פרמטר הרווח, ב-%):

- הרפת שלי מכוונת לגמרי למקסום הרווח (2%).
- כמה מהתובנה שלך על ניהול רפת רכשת בגילאי 11-15 (-1%).
- עובדים הנכנסים לתחום חסרים ידע וקישורים חשובים (2%).
- פרות מרוצות הן מקור לגאווה (-3%).
- כשדברים משתבשים אני מאבד את קור הרוח ואיני מטפל במצב בצורה מיטבית (-2%).

מודל זה מסביר 34% כ-34% מהשונות ברווחיות בין הרפתות. ניתן לומר בהכללה, שקבלת החלטות רציונאלית שאינה מושפעת משיקולים רגשיים (שאלות 3, ו-4) מיטיבה עם רווחיות הרפת. בנוסף, ניתן לראות שגישה חיובית ליכולת והצורך בהתפתחות הן אישית (שאלה 2) הן של העובדים (שאלה 3) והן של העסק בכללותו (הצורך בגדילה) יש בה כדי לשפר את הרווחיות.

**סיכום:** במחקר זה נמצא שגישתם, אופיים ובמידה פחותה, התנהגותם של מנהלים, משפיעה באופן משמעותי על רווחיות הרפתות. כ-34% מהשונות ברווחיות הוסברה ע"י 5 שאלות (יתכן והתוצאה מוטה מעט כלפי מעלה מאופן ביצוע המחקר, אך היא בכל אופן משמעותית).

נשאלת השאלה מה ניתן לעשות עם תוצאות אלו? ובכן בראש ובראשונה - איתור מנהלים העונים על הפרופיל. בנוסף, מכיוון שחלק מהגישות וההתנהגויות ניתנים לשינוי, מסלולי הכשרת מנהלים יכולים ללמד במסגרת ההכשרה. מלזוים מקצועיים של משקים יכולים להיעזר במחקר לאיתור נקודות חולשה של מנהלים ולחזקם בנקודות אלו. וחשוב מכל - והמנהלים עצמם יכולים לקרוא ואולי לקחת תובנה קטנה לעצמם. אם כך יקרה - עשיתי את שלי. בברכת הצלחה ורווחיות טובה לכולם.