

סיכום שנתי – שנה"ע 2020 ותקציב ותכנית עבודה לשנה"ע 2021

כללי – לחברים שלום רב וחג שמח

אנו נמצאים בסיומה של שנה מאוד מיוחדת – האירוע המרכזי שהשפיע על כל העולם - הוא כמובן אירוע הקורונה, האירוע נתן את אותותיו בשתי נקודות מרכזיות – אירוע בריאותי שעליו אין אחד שלא יודע ומעודכן - והאירוע היותר משמעותי - זהו האירוע הכלכלי - אנו נמצאים בתקופה של אי וודאות קשה, חלק מהמשק מובטל וחלק מרגיש חוסר ביטחון כלכלי [סכנת צמצום הכנסות, פיטורין, מצב פוליטי וכו']. אצלנו בקיבוץ מרגישים פחות את האירועים, לשמחתי אף חבר לא נדבק בקורונה וגם המצב הכלכלי של רוב החברים לא נפגע ומצב המשק טוב – הענפים שלנו – בחקלאות, בהשכרות ובתעשייה לא נפגעו והוכיחו שכאשר יש בעיות אמתיות כולם חוזרים לבסיס – מזון, דיור ובטחון סוציאלי – אני גאה שמשק כמו שדה נחמיה יודע לספק גם היום לאחר שינויים והפרטות את שלושת המרכיבים הבסיסיים ביותר. לאחרונה קיבלנו מספר החלטות חשובות מאוד בקיבוץ ואנו פועלים לאורך ומבחינת ניהול העסקים של שדה נחמיה ההחלטה החשובה ביותר שמראה את הכיוון העסקי החדש של הקיבוץ היא ההחלטה של אסיפת החברים לאשר את מתווה עסקת הווילגי.

1. **חוליות** – השנה הטובה היותר של חוליות בכל הזמנים, שיא מכירות, שיא ברווח נקי ואפילו שיא בחלוקת הרווחים וכל זאת ב-50% בעלות [שהם גם 50% בחלוקת הרווחים אבל הם גם 50% בסיכון] וכל זאת תחת הקורונה....



החברות בקבוצה:

ADVANCED FLOW SYSTEMS



HULIOT GROUP

קבוצת חוליות העולמית למדה לעבוד ולקדם את הביזנס גם בתקופה המאתגרת הזו ועל כך כל העובדים ובראשם ניצן כהן המנכ"ל, פלג זמיר מנכ"ל ישראל, ג'וזה בפורטוגל, נטאשה בסלובניה, מיקי בהודו -

17/12/2020

שניהלו בתשומת לב רבה את האירועים, שמרו על בריאות העובדים והמשיכו במלוא המרץ בקידום המכירות.

חוליות מתאפיינת היום ברוח צוות ניהולית מאוחדת מאוד נמרצת שמביאה הישגים מקצועיים, פיתוחים חדשים, יעילות תפעולית ומקצועית והעל בסוף מתורגם לרווחים השנה הוסיפה החברה עוד פעילות – חופית שנמצאת בקבוצת כנרת, את הפעילות בחופית מנהלת אורית שלזינגר

תוצאות עסקיות חזויות לסוף השנה - סך הרווח הנקי הצפוי לחוליות בסוף השנה יעמוד על 26 מלש"ח וזאת לעומת רווח של 18 מלש"ח בתקופה המקבילה – עליה של כ 44% הנובעת בעיקרה הן מחיזוק השוק הישראלי בעיקר עקב עבודת שיווק ומכירות אגרסיבית, חיזוק היעילות התפעולית והשיווקית, הלירומה הפורטוגלית שומרת על יעילות מדהימה סלובניה - שעוברת להיות חברה רווחית, חופית גם היא תרמה ברבעון האחרון ובצד האכזבות – הודו שגם השנה מדממת ונמצאת בשנת מבחן עם יעד מכירות של 5 מל"ד כאבן הבוחן המרכזית. הרווח הצפוי לחלוקה הוא 15 מלש"ח לבעלים – שהם 7 מלש"ח לקיבוץ

מכירות יחידות
מחלקות

חוליות

יעדי העל של הקבוצה לשנת 2021

1. מכירות - בדרך לרבע מיליארד יורו בשנת 2025 נמסר ב 90 מיליון יורו בשנת 2021
2. מיזוגים ורכישות – בשנת 2021 נרכוש חברות בסכום של כ 20 מיליון יורו
3. צמיחה ממכירות הסינרגיה בסכום של 4 מיליון יורו בשנת 2021 (ללקוחות חיצוניים)
4. הודו - מכירות של 5 מיליון דולר בשנת 2021
5. עובדי הקבוצה – שותפים מלאים לערכים, ליעדים ולתוכניות העבודה
6. בניית "Huliot GROUP" כתאגיד בינלאומי מלוכד על תשתית מחשוב חיה ודינמית
7. הרחבת יכולות הקבוצה באירופה וארה"ב בהמשך לתוצאות התהליך האסטרטגי
8. "אוקיינוס כחול" במוצר U/Aו שרות – ברמה של רעיון (קונספט) ובדיקת היתכנות

HULIOT

2. **פתרונות איחסון** – גם השנה - פתרונות עדיין לא פרצו קדימה, כחלק מאירועי הקורונה היו לפתרונות הזדמנויות עסקיות ומצד שני גם קשיים בדגש על הייצוא. בסך הכל התקציב נראה סביר – אך שוב אין פריצת דרך...

בתקופה האחרונה פתרונות התחילו לעבוד באופן מלא בקיבוץ הגושרים במתקן הישן של אפילידי – זהו מתקן מאוד גדול ומאפשר לפתרונות לפרוץ קדימה, המתקן אמור לשמש את פתרונות עד אשר נקים בקיבוץ את המרלוי"ג שיעזור לנו להעביר את כל הפעילות "חזרה הביתה" וליהנות משכ"ד שישולם לו ולא לקיבוצי אחרים.

17/12/2020

עסקת פגסוס – אנו נמצאים לקראת חתימות עם הבעלים הקיים – יש להדגיש שפגסוס אמורים להביא את השינוי העסיק המיוחל לפתרונות בעיקר ב3 נק' מרכזיות

a. יצוא – פגסוס תהיה חוליות היצוא של פתרונות תוך שלוב של מוצרי פגסוס הקיימים ומוצרי פתרונות הקיימים

b. חדשנות – פגסוס תהווה את קטר החדשנות והפיתוח של פתרונות

c. ניהול – פגסוס תכניס זריקת מרץ לניהול של פתרונות

הרווח הנקי של פתרונות צפוי להיות כ11 מלש"ח לכל היותר





17/12/2020



Figure 1 ורד מסבירה להנהלה הפעילה על עסקי ההשכרות

3. נכסים – מנהלת – ורד שפיר

הענף מרכז כ-80 נכסים ומחולק ל- קטגוריות מרכזיות –

- a. השכרה למגורים – מדובר על כלל הדירות הקטנות שיש במשק ואינן שייכות לחברים – יש לנו היום 41 דירות שכאלו, ברובן מאוכלסות ע"י צעירים, סטודנטים, ומשפחות צעירות בתחילת

b. השכרות עסקיות – כאן המגוון הוא גדול מאוד מהשכרת בית האריזה אולם

הספורט לחוליות ועד להשכרת משרד מנהל האג"מ [מתחת למועדון לחבר] - הקטגוריה הזו מנצלת בעיקר את הנכסים של מבני הציבור/משק הישנים של הקיבוץ שרובם שינו את ייעודם המקורי אך משמשים את עסקים שדה נחמיה - אנו מתכננים בנושא מבני האג"מ לבחון מספר שינויים שמטרתם המרכזית – החזרת מרכזיותו של מבנה חד"א – הרעיון שאנו מובילים ביחד עם שי זיו מנהל האג"מ הוא העברת כל פעילויות האג"מ למבנה חד"א כך שהוא יהיה פעיל מאוד ומצד שני פינוי נכסים ע"י האג"מ והחזרתם לאגש"ח שיוכל להשכירם במחירי שוק ולא במחירים מסובסדים כי שהיום האגש"ח משכיר לאג"מ – ועל ידי כך לממש את הפוטנציאל של ענף ההשכרות בצורה יעילה וטובה יותר.

c. סך ההכנסות של הענף לתקופה 2377 אלש"ח – קיטון של 1.65% שהם כ-40 אלש"ח לעומת תקופה מקבילה, סך ההוצאות 1134 אלש"ח גידול של 5.8% לעומת תקופה מקבילה [עליה של כ-60 אלש"ח בהוצ' אחזקה], וסך הרווח השנתי של ענף הנכסים עומד על 1243 אלש"ח קיטון של 100 אלש"ח = 7.65% לעומת התקופה המקבילה.

d. הענף ספג את השפעות הקורונה, בהחלטה ניהולית משותפת לורד ולי החלטנו להקל לחלק מהעסקים והשוכרים הפרטיים. ורד נאלצה לנהל שיחות ומו"מ ארוכים ומתישים תוך שהיא מפגינה רגישות גבוהה למצוקות האמתיות של השוכרים השונים ומצד שני ורד שמרה על האינטרסים של המשק – ולראיה ניתן לראות את התוצאות השנתיות שבסה"כ נפגעו בצורה מינורית

4. מכון עלה - חיזקנו את הנכסים להשכרה ע"י השקעה בשיפוץ מכון עלה - כתוצאה משיפוץ זה התחלנו להשכיר את כל המבנה כשהחלק הארי מושכר לחוליות, כמו כן הנחנו בסיס נוח להפיכת המבנה בעתיד

17/12/2020

למתקן איכותי יותר שיותאם לפעילות יוקרתית יותר ששכ"ד נאה יותר לצידה [כחלק מתכנית המרלוי"ג החדש לחוליות ולקבוצות]

a. מבנה הכלבו - אנו משפצים את הגג בלבד ובתמורה משפרים את השכ"ד



Figure 2 שיפוץ גג הכלבו – החלפת גג האסכסט הישן בגג חדש

5. מבנה תאילנדים / שכונת נעורים/שינקין – אישרנו השקעה בנושא זה, לאור מסקנות שהגענו לאחרונה עם הצגת התכנון החלטנו כי הכיוון צריך להיות שונה ויש לחשוב בצורה גדולה יותר – זהו השטח האחרון מבחינת פוטנציאל הבינוי לדירות קטנות [שיכולות לשמש להשכרה לסטודנטים] ויש לתכנן תכנת בינוי ארוכת טווח למיצועי מלוא הפוטנציאל לבניית מבנים להשכרות וכל זאת לאור תכנית עסקית מסודרת וכוללת כולל עדכון הכנסות בהתאמה, החזר השקעה ובעיקר תחת ההחלטות האסטרטגיות שקבענו בתכנית האסטרטגית של הקיבוץ



6.

Figure 3 דוגמא לאופציה לניתוח אפשרויות הבינוי - המוכיחות אפשרות ריאלית תכנונית לבינוי



17/12/2020



7. מטעים – מנהל ירון פינטו

הענף כולל היום :

- 90 ד' שזיף
- 40 ד' קיווי
- 608 ד' שקדים
- 120 ד' – אור [קלמנטינה]
- 963 ד' – סה"כ מטעים

- a. סך ההכנסות של הענף 4278 אלש"ח - ירידה של 2100 אלש"ח מהתקופה המקבילה אשתקד שהם כ-38% מהתקופה המקבילה, סך ההוצאות 5778-אלש"ח ירידה של 330 אלש"ח מאשתקד כ-5.5% מהתקופה המקבילה, סך הרווח/הפסד [לתקופה 982- אלש"ח]
- b. המצב בענף אינו טוב, אנו נמצאים בנקודה שבה אנו בוחנים את כיוון הענף והנושא נמצא בראש סדר העדיפות שלי, הנהלת המטע ביחד עם ירון פינטו ביצעו בשנה הזו הרבה מאוד שינויים ובראשם עקירה של כמעט כל הקליפים כאשר 120 ד' האור האחרונים גם הם לא ימשיכו זמן רב [בעיקר בגלל הרצון שלנו לקדם פרויקט סולארי קרקעי] הנהלת המטע תדון באפשרויות שונות כדי לראות מהם כיווני הענף ואיך משפרים תוצאות כאשר ברור שנשים הכל על שולחן הניתוחים. בבד בבד עם ההבנה הזו - יש לזכור כי חקלאות [ולמטב אמונתי כך גם בשאר העסקים] יש תקופות טובות יותר ותקופות טובות פחות, חשוב להישאר "על הגלגל" ובעיקר להיות מקצוענים – ככל שנהיה מקצוענים יותר בתפעול, בידע, בשיטה על הוצאות ובשמירה על משאבי האנוש ומאגרי הידע - נוכל להמשיך בביזנס.
- c. להלן הנקי שהוחלטו בהנהלת מטעים באוקטובר השנה ולאורך נבנה התקציב ל2021 סכום נקודות המרכזיות לתאום ציפיות [לטווח של שנה – שנתיים הקרובות]:
8. השארת הצוות הקיים
9. השארת הדונמים הקיימים – אור יידון רק לקראת יולי 21
10. אין השקות מאסיביות במטע
11. התמודדות עם פגעי מז"א - ירון יציע תכנית [בתי רשת]
- a. תקציב 2021 – יבנה בצורה ריאלית תוך ההבנות שנדונו

17/12/2020

b. חלקות מודל – הענף קיבל אישור למימון של 80% לביצוע חלקת מודל בשזיף [20 ד'] בנטיעה צפופה ובגידול דו מימדי וחלקת מודל נוספת לקיווי [20 ד'] תחת בית רשת .



Figure 5 פינוט ויאיר שלח בוחנים את מטע השקד הצעיר



Figure 6 דודו תבור ליד לולים 1 2 לפני שיפוצים חורף 2020

12. לול - מנהל דודו תבור

- a. סך ההכנסות של הענף לתקופה 11,188 אלש"ח שהם ירידה של 1100 אלש"ח מהתקופה המקבילה כ-9% ירידה. והוצאות של 10,984 אלש"ח שהם ירידה של 750 אלש"ח - 6.5% מהתקופה המקבילה ובסך הכל הרווח לתקופה 1151 אלש"ח שהם עליה של 43% מהתקופה המקבילה -
- b. החזרי מילובר חשוב לציין כי מרכיב חשוב מאוד הוא החזרי התערובת שהשנה יהיו מעל הממוצע .
- c. הלול כיום עובד ללא לולים 1 2 שנמצאים בהליכי

בניה – לאחר מסע ארוך ומפרך בסבכי הבריורקטיה הישראלית – נראה כי אנו לקראת קבלת היתר בניה ללולים אלו [בשאיפה שעוד ברבעון הראשון של 2021]

17/12/2020



Figure 7 עבודות שלד חדש- הסתיימו - לולים 1 2 אפריל 2020

13. גד"ש – מנהל – הלל אגסי



a. סך ההכנסות של הענף לתקופה 2537 אלש"ח שהם עליה של 575 אלש"ח מאשתקד סך של 29% עליה מהתקופה המקבילה והוצאות של 2167 אלש"ח שהם עליה של 540 אלש"ח מאשתקד כ 33% מהתקופה המקבילה ובסך הכל הרווח לתקופה 370 אלש"ח

b. השפעות מז"א - החורף היה משופע בגשם – מה שגרם לגידול החורף המרכזי שלנו - החיטה לסבול מאוד ולתוצאות מקצועיות

לא טובות [שלא כמו במאמר השיר של שלמה ארצי - "הגשם טוב לאיכרים"...], כתוצאה מכך ביצעו הלל ויריב בן עמי שינוי בתכנית המזרע לקחו קצת יותר סיכון בגידולי קיץ וסתיו – ובסך הכל הגמישות ויכולות הניהול והביצוע של הענף הביאה בסופו של יום לתוצאות המיוחלות .

c. השפעות בע"ח – השנה סבלנו קשות מפגעי חזירים שפשוט הרסו חלקת תירס שלמה וזאת על אף גדר חשמלית שהנחנו - עלינו להתחיל והפנים כי השפעות של טיפול בעדרי החזירים ברמה"ג מביאות את הלהקות אלינו – ועל כן להיערך בתכנון של גדרות מאסיביות סביב החלקות שלנו . עגורים – זו השנה השניה שאנו מבצעים את גירוש העגורים לבדנו ולא כחלק מההתאגדות האזורית שעלתה לנו כסף רב , אנו כן שותפים בתחנת האכלה האזורית. בסך הכל אנו לא סובלים מהעגורים וירון פינטו רואה ברכה בעגורים שמבצעים תבראה אחרי קטיף השקד .

d. קונוע חלקה ג' – השטח מוכן לקליטת הקונוע [חלק מתכנית ההשקעות לשנה"ע 2021], הקונוע עצמו כבר הוזמן מחו"ל ויגיע בימים הקרובים ארצה.

17/12/2020

14. ריכוז משק – ניהול עסקי

השנה עסקנו במספר נושאים מרכזיים

- a. אסטרטגיית הנהלת עסקים בתיירות - הנהלת העסקים ערכה סדנא בת יומיים הסדנא נתנה דגשים מרכזיים וכלים להנהלת העסקים כדי להתקדם בנושא זה
לא נכנסים לעסקי התיירות, ממקסמים את התב"ע שלנו ופועלים לאור האסטרטגייה העסקית הקיבוצית שהוגדרה והוסכמה בשנת 2019 – ובדגש של השכרות / מיזמי נדל"ן בלבד כדי להפחית בסיכונים - להישאר היכן שאנו מבינים
- b. עסקת הווילג' – לשמחתי הרבה מאוד ההנהלות ואסיפת הקיבוץ תמכה ברוב קולות בהצעה של עסקת הווילג' – ההצעה כוללת חתימה על חוזה ארוך טווח למשך 25 שנים [פחות חודש], שיפור שכ"ד מייד וביטול ההסכם הישן וכן השקעה של הקיבוץ במבנים חדשים תמורת שכ"ד לקיבוץ בשווי של 10% תשואה על ההשקעה – עסקה זו מסמנת את השינוי המהותי שהנהלת העסקים מובילה בקיבוץ – לאחר שערכנו בשנה הקודמת תכנית אסטרטגית – הנהלת העסקים פועלת במלוא המרץ להסב את ההחלטות להשקיע בתחומים שנבחרו לכדי ביצוע ולהיות פעילים מאוד ע"מ להגדיל את הנכסים והתוצאות העסקיות –
- c. דירקטורים – איציק איתני החליף את דודו תבור בדירקטוריון חוליות, כמו כן הקיבוץ קיבל את יוזמת הנהלת העסקים למתן תגמול לדירקטורים הפנימיים, בנוסף הצטרפו לאחרונה כמשקיפים להנהלת עסקים – צחי עבדת ודודי גבאי וזאת לצד יריב דאי שמשותף קבוע כבר שנתיים בהנהלה – וכך אנו יוצרים דור המשך להנהלת הקיבוץ.
- d. מכון עלה – העבודה והסתיימה וכל המבנה מושכר
- e. סולארי קרקעי – הנושא ממשיך ומתקדם – היזם חברת EDF הציג את מתווה העסקה לקיבוץ באסיפת זום וקיבלנו את ה"אור הירוק" מהקיבוץ ליוזמה המשותפת לקיבוץ לחברת EDF, עברנו לאחרונה ישיבה אופציות מול הוועדה המחוזית [שלב קריטי בפרויקט]. ובסך הכל נראה שאנו בכיוון הנכון.
- f. החלפת גגות אסבסט – החלפנו את גגות המסגריה, לולים 1 2, סככות המטע.
- g. פרויקט סולארי 3 - אנו לקראת סיום הפרויקט, הוספנו תחנת חשמליה חדשה [בכלביה הישנה] וסיימנו את כל התשתיות החשמליות הנוגעות לדבר, היתרון המרכזי בפרויקט זה הוא שהפרויקט מימן לנו תשתיות רבות כולל שיפוץ מבנים ותשתיות חשמל ותקשורת ע"ח "השמש" ולא על חשבון תקציב ההשקעות הישיר של הקיבוץ

17/12/2020



Figure 8 החלפת גגות אסבסט בסככת הטרקטורים כחלק מפרויקט סולארי 3

- h. פרויקט בטיחות גנים – הפרויקט שנוהל בראשותו של שי זיו – מנהל האג'ימ ובסיועו המקצועי של יריב דאי, הסתיים וניתן לראות את התוצאות מציע לכולנו לסייר בלילה ולראות את האזור
- i. דיווידנד שנתי – השנה חזוי לקבל סדי"ג דומה לשנה קודמת עם תוספת קטנה, אולם בשנת 2021 נוכל לראות את השיפור בעסקים שלנו ואני מעוניין שנשים לב ל2 נק' מרכזיות
- i. הראשונה – ההתבססות שלנו על חוליות לטוב ולרע – לשמחתי ההווה וגם העתיד הנראה לעין טוב ומבטיח ומנוהל בקפדנות אך בשאפתנות
- ii. השנייה – המודל העסקי שאני והנהלת העסקים מובילים – הרעיון המרכזי [כנגזרת מהתכנית האסטרטגית] התמקדות בעסקי הליבה והגדרתם – לאור כך אנו משקיעים בעיקר ביצירת עסקים שבבסיסם הם בטוחים ללא הפתעות עסקיות לכאן ולכאן ובעלי דיווידנד מובטח – עסקי הסולארי והנדל"ן בראשם. מודל עסקי זה מאפשר לנו כבר בתחילת שנה לדעת את רמת הרווחים הצפויים בסוף השנה וזאת ברמת בטחון גבוהה יחסית כשעיקר התוצאות הבלתי חזויות הן בעסקי החקלאות – ולכן המודל העסקי שלנו בתחזית של שנה קדימה הוא מודל מאוד בטוח ומשאיר לנו שקט ואני ביחד עם חברי הנהלת העסקים נמשיך לשכלל ולהשקיע בפרויקטים מעין אלו שיתנו לנו דיווידנדים מובטחים תחת חוזים סגורים עם רמת סיכון נמוכה ככל האפשר.
- אני מאחל לכולנו שנה כלכלית טובה וכמובן שנת בריאות לכל בית שדה נחמיה**

בברכה

רון כהן

מנהל עסקי שדה נחמיה

שדה נחמיה



17/12/2020