

שירות עם איכות ואחריות

מרכז מזון "יציב" - באר טוביה

שיחה עם ישראל עופר, מנכ"ל האגודה



יוסי מלול - משק הבקר והחלב
hmb-malul@icba.org.il



באר טוביה היה המושב הראשון שהקים ב-1980 מרכז מזון ותחילתו - בבור תחמיץ משותף וערמת קליפות, כל רפתן קיבל השלמה למנה שהכין לעצמו. כיום "יציב" - אגודת הרפתנים של באר טוביה - מנהלים אחד ממרכזי המזון הגדולים בארץ, שבצד אספקת מזון מעולה לחבריו הוא נותן גם ערכים מוספיים רבים

הפרטת מרכז המזון

ההצעה הגבוהה ביותר, וכך ב-2001, עשה את צעדיו הראשונים ממ"ז "יציב", על שמו הראשון של מושב באר טוביה. בהתחלה מנתה האגודה 26 חברים - רפתנים מבאר טוביה. רפתנים אלו התחייבו בערבות אישית לשאת במימון הממ"ז. את המודל הכלכלי גיבש יענקל'ה גדיש ז"ל מקבוצת יבנה והוא הציע לקחת הלוואה מתנובה (תמורת אבטחת אספקת חלב של הבעלים במשך חמש שנים) למימון קניית המלאים, ובנוסף, ערבויות מהבנק תמורת שעבוד נכסים. חלק מהלקוחות החיצוניים חששו בתחילה ונענו לפיתוי מתחרים, והייתה ירידה מסוימת במכירות - אך מהר מאוד נוכחו שהממ"ז מתפקד היטב - וכך גרף המכירות עלה בהדרגה וטיפס אף לרמות גבוהות יותר.

מרכז המזון (להלן: ממ"ז) הגדול היה, במשך שנים, פעילות כלכלית משותפת של כל המושב. רוחות השינויים בהתיישבות הגיעו גם לבאר טוביה וב-1997 הגיעו למסקנה שיש להפריט את כל הפעילויות המשותפות, החל באשראי (לפני כן החברים נעזרו בגזבר לקבלת צ'ק) והכול הופרט. בכל השנים היה הממ"ז מפעל רווחי ולא הייתה כל סיבה להפריטו, אבל המערכת עייפה מה"יחד", איבדו אמון בניהול ע"י האגודה והחליטו להפריט.

קרבה גאוגרפית, במיוחד בתחמיצים - מהווה יתרון גדול מאוד, כי למרחק יש השפעה גדולה על המחיר. לעומת זאת, למרכזי מזון בצפון הארץ יש יתרון בתחום מוצרי הלוואי בזכות המפעלים

כך יצאו למרכז גדול להשכרת הממ"ז - נפגשו עם גופים רבים - כמו: אמבר, מתמור, דיזנגוף, משואות יצחק, צנציפר, מרכזי תעשיות וכל מי שהיה בעניין בזמנו וחשבו שיכול לתת הצעה. במהלך המכרז היה תפקידו של ישראל עופר, מנהל המפעל, לבדוק את הפן המקצועי ולהביע עמדה בתחום זה. בסופו של דבר, הרפתנים (שניתנה להם זכות סירוב) "התיישרו" על פי

"בשנת 2002 עברנו שנה קשה ביותר - כאשר נפגענו מהרעלת בוטוליזם. האירוע היה מאוד טראומתי - 609 ראשי בקר, ובתוכם 460 פרות, מתו מהמחלה. ככל הנראה היה זה כשל חיסוני. התארגנו במהירות ובסיוע של המ"ב ורפתני כל הארץ, הצלחנו להשלים במהירות למשקים שנפגעו את העדרים ע"י קניית פרות מכל הארץ. זה הזמן לגלות שבאותה שנה היה לנו אירוע נוסף - פגיעה בבור תחמיץ בגין תוסף, פגיעה ש"בלענו" באופן פנימי והיא פחות ידועה. שני האירועים היו מבחן גדול לגוף הצעיר שרק נולד - ועמדנו בו בכבוד. מאז הממ"ז צבר ניסיון, הלך והתחזק, עם עלייה מתמדת בלקוחות, באיכויות ובהתנהלות."



חזון מרכז המזון

בעבודתם (כ-80%) הוא בהדרכת לקוחות. ההדרכה מתמקדת בנושאי ממשק וניהול הרפת - תכנון ביצוע המכסה, ממשק אבוסים, מדיניות הסלקציה, גידול עגלות, חלוקה הסככה לקבוצות, צינון וכו'. ב"יצב" מייחסים חשיבות רבה להדרכה כחלק משימור הלקוחות ומהשיווק הפנימי. הרפתנים מתייעלים, משפרים תוצאות מקצועיות וכלכליות - וכך יוכלו גם לעמוד בתשלומי הביליים.

בקרת איכות

לבקרת האיכות מוקדשת משרה שלמה. התפקיד כולל: בדיקות מעבדה מפורטות - משקיעים כסף רב בבדיקות של כל מרכיבי הבילי בפרופיל מסוים. בודקים גם פעמיים בשבוע מדגמית הומוגניות של בילי: בתחילת העגלה, באמצע ובסוף - ומשווים את התכולות. נושא שזוכה להתייחסות מיוחדת הוא נושא הגופים הזרים. אנו מפצים את הלקוחות בסכומים נכבדים, ולכן עושים מאמצים כבירים לצמצם את הפגע. כיום ב"יצב" המגנטים מצויים בכל מסלולי הביליים (על האליוטורים שבעגלות, הסלפים והמשאיות). והחלטנו גם להשתתף ב-50% בקניית מגנטים לעגלות של החברים שלוקחים מזון כדי לצמצם את הסיכון.

המחיר אחיד לכל הלקוחות ועליו יש הנחה של 1% למי שנותן (כמעט כולם) צ'ק מראש. בנוסף, יש החזרים בהתאם לנתוני המאזן. שיעור החזרים כ-3%-4% לשנה והם מחולקים לכל הלקוחות

היום נענים לכל פנייה של לקוח לאלתר ומבקרים במשקו (ע"פ הדחיפות) בתוך 24 שעות. המשוב מהתלונה עובר למחלקת האיכות והייצור. איש בקרת האיכות בודק לקוחות נוספים שלקחו מהעגלה. למשל, במקרה שלשול אצל לקוח, אנחנו פונים לאחרים ומנסים למצוא גורם משותף. אנו רואים בחיוב לקוחות שמתלוננים ומסייעים לנו "לעלות" על ליקוי כלשהו.

התלונות מתועדות במערכת ה-ERP ומנתחים אותן סטטיסטית, ע"פ נושאים, כדי ללמוד ולהפיק לקחים היכן להשתפר.

במרכז החלוקה - מצויים מנהל תפעול, מנהל ייצור, ופקידת הייצור - והם שמניעים את הייצור ואוספים את כל האינפורמציה של קבלת החומרים וחלוקת הביליים, בודקים - ומעבירים להנהלת החשבונות. כיוול משקלים - מאזני גשר מול: תעודות ספקים, עגלות וסלפים - מבוצע פעמיים בשבוע. עובדים ע"פ נהלי ISO כבר כמה שנים, כלומר - תהליכי העבודה מתבצעים בנוהלים מוגדרים. תהליך ה-ISO מלווה על ידי בוחן של "מכון התקנים", שהוא לטעמנו הגוף המתאים לכך בזכות המקצועיות והאמינות. הבדיקות נעשות פעם בשנה - שמונה חודשים. ממ"ז "יצב" מכינים את כל הפרמיקסים לבד, לכן מעסיקים יותר עובדים. גריסת הגרעינים מתבצעת במקום ומצריכה גם טיפול באבק בגלל הגריסה. יש פיקוח של המשרד לאיכות הסביבה ומצליחים למצוא פתרונות טובים לבעיה.

בין לקוחותינו גם רפתי המושב פארן שבערבה. ההובלה לשם מתבצעת עם פולטריילר. המרחק הצריך שימוש במרכז חלוקה במושב,



מרכז חומרי הלוואי שמהווים מרכיב ממ"ז

התנאים האזוריים של ממ"ז יציב

ב-3-4 השנים האחרונות מייצרים בממ"ז כ-150,000 טון בילי בשנה, בעבור כ-120 לקוחות, רובם מושבניקים. חלקם תושבי הגדה מאזור הר חברון - מה שלא מאפשר ליווי מקצועי שלנו וצריך לדעת להתמודד עם קושי זה.

אנו חיים בסביבה מאוד תחרותית: בטווח קצר של כ-15 ק"מ, נמצאים עוד שני מרכזי מזון גדולים וחזקים - יבנה ומשואות יצחק.

מהו היתרון היחסי שמאפשר זאת? קרבה לנמל - מקור הכניסה של כ-50% מהמזונות; והיתרון השני נעוץ בכך - שהאזור שלנו משופע במי קולחין ובשטחי מספוא. כ-30% מהתפריט שבמנות של מעלי גרה הם מזונות גסים - שאספקתם הבלעדית היא משדות הארץ. קרבה גאוגרפית, במיוחד בתחמיצים - מהווה יתרון גדול מאוד, כי למרחק יש השפעה גדולה על המחיר.

לעומת זאת, למרכזי מזון בצפון הארץ יש יתרון בתחום מוצרי הלוואי בזכות המפעלים לשירות, לימונית, גפת תירס וכו' ואנשי הדרום נאלצים לשלם תוספת על ההובלה בתחום זה.

איך אגודת יציב בנויה וכיצד היא מתנהלת?

לאגודת "יצב" יש הנהלה (שכל שנתיים מתחלף בה חצי מהחברים), ועדת ביקורת ומבקר פנים חיצוני - כל הגופים הללו מעורבים באופן פעיל. כיום יש 40 חברים באגודה, כולם מבאר טוביה. תנאי חברות - צריכת בילי.

המחיר אחיד לכל הלקוחות ועליו יש הנחה של 1% למי שנותן (כמעט כולם) צ'ק מראש. בנוסף, יש החזרים בהתאם לנתוני המאזן. שיעור החזרים כ-3%-4% לשנה והם מחולקים לכל הלקוחות. יש מעטים שקונים במחיר סופי ומקבלים הנחה מלכתחילה.

מיהם אנשי הצוות של הממ"ז ומהו הציוד שמסייע בתפעול?

למפעל יש צוות שבנוי מאנשי ייצור - שופליסטים, סלפסטים, חלוקת הביליים, בקרת איכות, אחזקה, ואחרים.

הציוד כולל שתי משאיות חלוקה (בבעלות הממ"ז) שמחלקות באבוסים, שני סלפים - להכנת פרמיקסים - שלושה שופלים, ושש עגלות סטטיות לערבול הביליים.

"יצב" מעסיקים שני אנשי מקצוע לשיווק ולהדרכה, כאשר הדגש



המולת העבודה במתחם בשעות הלחץ

חלקם מגדלים לנו גם שחתות והקבלנים מבצעים את העבודה. משלימים את החסר - בעיקר קש - מסוחרים, כאשר משתדלים לקנות ממקורות מוכרים ואמינים.

מזונות מרוכזים - קונים דרך היבואנים. מקבלים הצעות כל הזמן, מתייעצים וקונים. את הגרעינים גורסים, כוספאות ניתנות ישיר.

מזונות הלוואי - לענף הרפת חשיבות בכך שהפרות (ובעיקר העגלות) ממחרות פסולות של תעשיית המזון.

ממ"ז יציב צועד "לפני המחנה" בנושא מזונות הלוואי, כחלק מאמונתי בכך. לפיכך, מזונות הלוואי מצויים בשימוש נרחב - כ-20% מכלל המזונות ע"ב חומר יבש.

הכנסנו תחליפי קש (חמניות, תירס, קטניות) שחשוב להשתמש בהם - שכן כך אנו מצמצמים את הביקוש לקש החיטה - מה שמונע האמרת מחיר - ומנקים את השטחים. כמוכן, אנו צורכים גפתות שונות (בירה, תירס, ענבים, זיתים) קליפות הדר, מולסות, סוגוט, קלימול, פסולת מנפטה, קליפות שונות ועוד.

לממ"ז גדול - יש יתרון בניצול מזונות בעלי זמן מדף מוגבל, אך עלול להיות גם חיסרון כאשר מוצעות לפעמים כמויות קטנות.

מהי ההיררכיה בהזנת השלוחות השונות?

ההיררכיה ברורה למדי:

פרות - הזנה איכותית, רמת הזנה גבוהה, ופחות מזונות לוואי. עגלות - ה"גיבורות" של ניצול מזונות לוואי. למרות שההזנה עלתה ברמתה, עדיין יש להימנע מעודף אנרגיה בהזנת עגלות (יש להימנע מהשמנה) ושימוש נרחב במזונות לוואי - מאפשר לחסוך בהוצאות מבלי לפגוע בגידול.

העגלים - נמצאים בתווך - דורשים אמנם הרבה אנרגיה אבל פחות חלבון ומזון גס. ישנן תקופות שבהן מחירי הבשר נמוכים יחסית למחירי המזונות - ומזונות הלוואי מאפשרים לשרוד.

האם אתם נחשבים לענף שירות לרפתנים או שואפים לתשואה לבעלים?

ממ"ז יציב פועל בשילוב של השניים - מפעל שקודם כל משרת את הלקוחות, ומספק להם את המנה המיטבית במחיר סביר. מנגד, צריך הון עצמי כדי שניתן יהיה לתחזק את הקיים ולהשקיע בהתקדמות.

ועובד שמבצע את חלוקת הבלילים למשקים. יש 10 רפתות כולל רפת גדולה משותפת עם רובוטים, וכן דירים לעגלים. סך הכול כ-15 עובדים בכל המערכת.

הלקוחות

כמדיניות - אנו מתמחים במכירת בלילים, ואיננו מקור להלוואות (לשם כך קיימים, כידוע, בנקים) ולא נכנסים לעיסוקים אחרים.

גבולות גזרה - הרוב נמצאים קרוב אלינו בתחום המועצה האזורית באר טוביה. אך ישנם לקוחות גם במנוחה, משען, ברכיה, יכני ועוד. רוב הלקוחות אמינים, יש ערנות כאשר לקוח צובר חוב.

ב"יציב" מקיימים מעקב אחר ביצועי לקוחות. כיום יש כ-30 רפתנים במעקב. עוקבים אחר הביצועים בכל חודש. המדריכים עוברים ברפתות ואוספים את נתונים. בודקים מה השתנה במהלך החודש - וזהו כלי חיוני ממדרגה ראשונה ומהווה "יד על הדופק". למשל:

האוריה עלתה - אולי נתנו עודף חלבון?
הניצולת בעייתית - בודקים את המנה והמזונות, וכו'.
ממוצע הביצוע של הלקוחות - מאפשר משוב על טיב המנה של מרכז המזון.

ממ"ז יציב צועד "לפני המחנה" בנושא מזונות הלוואי, כחלק מאמונתי בכך. לפיכך מזונות הלוואי מצויים בשימוש נרחב - כ-20% מכלל המזונות ע"ב חומר יבש

השונות והחריגים - מאפשרים להציע שיפור של הממשק הפרטני והניהול במשק ספציפי.

מה הן העדפות הלקוחות?

אנחנו קיימים כדי לספק את רצון לקוחותינו. רוב הלקוחות מקבלים את "מנת הבית". ישנם לקוחות שרוצים מנה קבועה (ללא חומרי לוואי), ישנם גם המבקשים מנות מיוחדות, ויש מנות לרובוטיות. שעות הפעילות - מ-03.30 ועד 17.00, שעות השיא בבוקר בחלוקת הבליל. בחודשי הקיץ מחלקים לחולבות גם פעם שנייה. בשעות הצהריים מכינים בלילים יבשים, פרמיקסים, פתיחת בלות ועבודות כלליות בממ"ז.

מנות במרכז המזון

ב"יציב" מאכילים כ-7,000 מנות לפרות, 4,000 עגלות, 800 יבשות, 3,000 יונקים, כ-5,000 עגלים + כמה אלפי עגלים בקרנטינות מדי פעם, וכן מעט צאן.

תחמיצים ושחתות - תחמיצים עושים כ-9,000 דונם חיטה וכ-4,000 דונם תירס וקצת סורגום. סורגום - משתדלים לערבב בבור עם תירס (כדי להגיע לממוצע חומר יבש רצוי) ובור כזה מיועד בד"כ לפסח. לבורות תכולה של כ-40,000 טון וחלק מהם מנוצלים פעמיים בשנה.

רוב הספקים הם קיבוצים ומערכות מסודרות של גד"ש, טווח ממוצע כ-25 ק"מ. הקשר עם הספקים הוא לאורך כל השנה, מתכנית הזריעה, תקופת הגידול, תוספת השקיה כשנחוץ, והקציר שמתבצע בניהולו של מרכז המזון.

יו"ר ההנהלה - רני כץ



נמצא כל יום בממ"ז. אנחנו חייבים להיות מעורבים בהזנת הפרות. שומרים על קרבה גדולה לממ"ז כדי לדעת מה קורה, שהכול נראה ונעשה כפי שצריך. יש לי אחריות על האסטרטגיה, הקשר עם מוסדות חוץ, סיוע בשטח במידת הצורך. הבעלים רובם באים לבקר בממ"ז בעת לקיחת האוכל, המפגש מתקיים בעת ההמתנה בתור בבוקר והתור השני בצהריים בבילי היבשות. המרחק של הלוקוחות קצר ושווה להם להגיע, 50% מהלוקוחות מגיעים בעצמם לקחת אוכל והשאר מקבלים באבוס, בשביל זה תגברנו תשתיות. ■

ל"יצ"ב מוקד אחד, ללא סניפים. הגיוני שמשקים באזור יקבלו מאיתנו בלילים. מבחינתנו - ריבוי לקוחות רצוי ועוזר לחלק את ההוצאות הקבועות על יותר משקים.

מהם הדברים שהיית בוחר לציין כאופייניים לממ"ז "יצ"ב"?

הממ"ז נחשב למצלית, המשוב מהלוקוחות חיובי מאוד וכך הדבר גם מצד ספקים, עמיתים, והעוסקים בענף. אנו משלבים כמה פעולות כדי לתת שירות טוב יותר ולצמצם נזקים - מצאנו מעטפת ביטוח טובה שמשלבת "ביטוח אסונות" עם "חבות המוצר". אנו עושים מאמצים אדירים להימנע מאסונות, זו הסיבה שאנחנו שמים דגש על איכות, בטיחות ובדיקות מעבדה.

ישראל עופר



נולדתי בישראל, בן קיבוץ חולדה, 45 שנה חבר קיבוץ בו מילאתי תפקידים רבים. ריכזתי חמש שנים את הצאן, למדתי ביולוגיה בתל אביב ואחר כך מרכז המשק שלוש שנים. ריכזתי רפת שלוש שנים ולאחריהן הלכתי ללמוד תואר שני בהזנת מעלי גרה - "תזמון חלבון ואנרגיה בכרס" אצל פרופ' תגרי ופרופ' אריאלי. לא סיימתי את התואר, לצערי, בהיותי בתהליך עזיבת הקיבוץ. אני בן למייסדי הקיבוץ והעזיבה הייתה קשה בעבורי, הן בהיבט החברי והן בהיבט הכלכלי (עזיבה עם ארבעה ילדים זה לא קל...). התחלתי כאחראי מכירות באזור הדרום ב"קופולק" ב-1992 ובמקביל תרגלתי בקורס לתכנון מנות בפקולטה. כעבור קרוב לשנתיים התפתחה משרה בבאר טוביה ובחרו בי לניהול ומאז אני גר ועובד בכפר. העבודה מאוד מעניינת ויש בה לא מעט קשיים ואתגרים. ויש גם סיפוק - בתקופה שאני כאן - צעד הממ"ז קדימה. בנוסף לכך אני מעורב בהרבה פעילויות בענף, חבר בוועדת ההזנה, ובעבר מנהל הפורום להזנה. ■

כעיקרון כאשר לקוח פונה אלינו - אנחנו נגיע אליו בתוך יום והרעיון הוא לאבחן ולקטוע סיכון לבעיה כמה שיותר מהר. מערכת הפעולות שיינקטו היא מורכבת - הולכים אחורה ובודקים את המזונות, את הערבול, "שכנים" לאותה עגלה, ממצאים במשק וכו'. אבחון של גורם לבעיה דומה לבלשות. למשל מנת הפרות משמשת גם להזנת עגלות קטנות והללו - רגישות יותר ועשויות להצביע ראשונות על בעיה. (כמו הכנרת במכרה הפחם).

אנשי מחלקת ההדרכה מצויים "בחזית". התפקיד קשה - לשמוע מבחר של תלונות לאורך זמן - והוא גובה מתח ולחץ תמידיים. לכן - חייבים להצטייד בהמון סבלנות. הלוקוחות יודעים להעריך יחס רציני ואמינות: מילה זו מילה.

באופן אישי - דלתי פתוחה ואנשים יכולים להיכנס אלי בכל שעה. אני נוהג לומר ש"אני עסוק ולכן יש לי זמן" - שכן, ניצול זמן הוא עניין של העדפות.

מה מייחד את ממ"ז יציב?

- שומרים על מחיר אחיד ללקוחות - ומחלקים החזרים בסוף השנה אחרי המאזן.
- הראשונים לקביעת נוהלים ול-ISO.
- האיכות - רכיב מרכזי: בקרת איכות בדיקות מעבדה ונוהלי איכות - מוקפדים ביותר
- מחלקת הדרכה שמסייעת בממשק ובניהול ואוספת נתוני ביצוע (תפוקות, ניצולת)
- ביקורי לקוחות - ישנם ביקורים שגרתיים, ויש על פי תלונות ובקשות מיוחדות.
- ישיבות תיאום צוות - נפגשים פעם בשבוע לדיון משותף בבעיות ואתגרים
- בצענו השקעה גדולה בתשתיות - כולל החלפת מערכת הייצור, המידע, והניהול.
- הכול שקוף וכך יכולים להשתפר באופן מתמיד.

במבט לעתיד: (כמי שהיה בוועדת ההיגוי) מה צפוי לנו כאשר ייושם חוק המספוא?

- חוק המספוא ייושם ויביא עמו הקפדה על נושא האיכות, כאשר התקנים יהיו דומים לאלה שבאירופה. ככלל, הכוון הוא חיובי - תהיה חובה לבדוק שדות עם איזה קומפוסט דישנו, ויבדקו מקורות מי קולחין, ינוטרו מתכות כבדות וגופים זרים בבוצות תעשייתיות, ויצומצם כל מה שעלול להביא לזיהומים ולבעיות.
- עם זאת - השתת חוק המספוא נעשית, לצערי, כרגע - ללא הכנה מתאימה! ישנם נושאים שהם בוסר. למשל אין היום מעבדות שבודקות מיקוטוקסינים בצורה מדויקת, ובלילים. ככלל, זהו נושא מורכב מאד ל"סימון מוצר" ואפילו דגימת בליל לבדיקת תכולות במעבדה איננה טריוויאלית!
- חוק המספוא יעבור - הענף אמנם יתפתח לכוון רצוי של פיקוח והסדרה, אך הדבר כרוך גם בהשקעה לא קטנה - וכולנו נשלם יותר בשל כך. לאור המחאות שעברנו הקיץ וטריות לכולנו בזיכרון - כוון זה צריך להיעשות באופן מושכל, למשל: נכון לבדוק אנייה שלמה לפני הפריקה, כשהתוצאות משמשות את כל הצרכנים. ■