

אוקטובר 2009 88

מי ומה בשרשרת האספקה

כתב עת בנושאי רכש, יבוא-יצוא, לוגיסטיקה, תפעול ושרשרת האספקה



בחסות



המרכז
להשתלמויות
בר-אילן חברה למחקר ופיתוח בע"מ
אוניברסיטת בר-אילן ב"ד



ISCMC
Israeli Supply Chain
Management Council

קבוצת
טבת
שירותים לוגיסטיים



בהוצאת איכות ומצוינות בניהול

9 Nov 2009 | Save the day

Avenue-Convention Center Airport City



הפסגה הבינלאומית לניהול שרשרת האספקה 2009



באקלים הכלכלי הנוכחי, שרשרת האספקה שלך חיונית לא רק לצמצום עלויות, אלא גם להובלת ערך ויתרון תחרותי בניהול העסקי של הארגון. הפסגה הבינלאומית לניהול שרשרת האספקה בישראל 2009 הינה יום שלם שבו יינתן פוקוס לסוגיות הבולטות והקריטיות בניהול שרשרת האספקה, התפעול, הרכש והלוגיסטיקה, מגמות המפתח של התעשייה בעולם, בישראל.

הפסגה הינה בינלאומית - על במת הכנס והתערוכה יציגו מומחים מהשורה הראשונה בעולם, חידושים ומגמות.

הפסגה מהווה את המפגש השנתי של המועצה לניהול שרשרת האספקה בישראל ISCMC. מאות מנהלים בכירים משותפים ויוצרים את המפגש האמיתי של המקצוענים בתחום, מפגש של ספקים עם לקוחות, מפגש של החלפת דעות וקביעת עמדות, מפגש מרכזי ואיכותי לקבלת כלים שימשו כמנוף לאתגרים איתם אתם מתמודדים בארגונים בניהול שרשרת האספקה.



ההרשמה בעיצומה
03-9702990

חסות מקצועית

Programa
Conveying you to success

מר רפי טומשוף
מנכ"ל פורגמה

חסות פלטינה

ORACLE

חסות זהב

UNITRONICS

SAP

Aviv
פתרונות למומחים

יורם רוזנטק ושות'
ממדיס יוצרים בע"מ

mantis

חסות כסף

SCHAFFER

Dan Av
SANMINA - SCI

LogistiCare

A.G.S
מטב

zetes

gallogather

METALLIC
מטב

מגמה
על המעלה (1971) בע"מ

דנגוט
מחשבים בע"מ

מטב
מחשבים בע"מ

לוגיסטיקה

תוכנית הכנס 08:30-16:00

מליאה מרכזית בנושא: ניהול שרשרת האספקה כמנוף לאתגרים

08:00 - 08:30	התכנסות, רישום וביקור בתערוכה
08:45	יו"ר ומנחה המליאה: מר מונו גרנצל , סמנכ"ל תפעול בכיר, Camtek יו"ר ועדת קשרי ממשל וחוק, המועצה לניהול שרשרת האספקה בישראל ISCMC
09:00 - 09:10	ברכות, חלוקת תעודות הוקרה
09:10 - 09:30	דברי פתיחה - "הישגי ועדי ISCMC" - יו"ר המועצה לניהול שרשרת האספקה בישראל ISCMC
09:35 - 10:00	מר ארז לוי, מנהל מטה שרשרת האספקה הסולרית הגלובלית, Applied Materials
10:00 - 10:20	אורח כבוד: השר בנימין (פואד) בן אליעזר, שר התעשייה, המסחר והתעסוקה
10:20 - 10:40	שיקולים אסטרטגיים בעיצוב שרשרת הערך של הפירמה - מר אריק רייכמן, לשעבר המנכ"ל של קבוצת תנובה, יו"ר דירקטוריון, דליה אנרגיות
10:40 - 11:00	שרשרת האספקה בתעשייה הכימית
11:00 - 11:20	מר חן ליכטנשטיין, Deputy Chief Executive, Global Resources and Corporate Development, מתכשם אן
11:20 - 11:45	Mr. Jan Heerema, Head of SCM Solutions, EMEA - SAP - Supply Chain Challenges 2010
11:45 - 12:15	מר חדי בסוק, מגמות וחזון - מר חדי בסוק, ECI Telecom ,EVP & Head of Global Business Operations
12:15	הפסקה - כיבוד עשיר וביקור בתערוכה ומעבר למושב (2 במקביל)

מושב א': ביקוש - Demand יו"ר המושב: ג'רי שליידר, סמנכ"ל שרשרת אספקה, תה ויסוצקי

12:15	צמיחה ושימור - "דו-שיח" בין המכירות ושרשרת האספקה - מר בני רבן, מנכ"ל "אביב מרקטינג", קבוצת אביב (לשעבר בתפקידי מפתח בחברות כמו: טבעול, שטראוס, חוגלה-קימברלי, אהבה - מעבדות ים המלח ועוד)
12:45 - 13:05	מר חן אשכנזי, מנהל תחום שרשרת האספקה, אביב ניהול מקבוצת אביב
13:05 - 13:25	Planning מרכזי בארגון מטריציוני - מר איציק דרור, מנהל Planning קבוצת שטראוס
13:25 - 13:45	Supply Chain Planning at Turbulent Times: The role of accurate Decision Support Tools in a period of crisis and beyond - Mr. Faidon Daskopoulos, VP Mantis
13:45 - 14:10	תהליכי תכנון ביקושים בחברת הזרע ג'נטיקס - גב' אורנית חיים, מנהלת תכנון מסחרי, הזרע ג'נטיקס
14:10 - 14:20	מר אייל רוזנברג, מנכ"ל, Nipendo
14:20 - 14:40	סיכום יו"ר המושב

מושב ב': אספקה - Supply יו"ר ומנחה המושב - רם לוי, יועץ בכיר, פורגמה

12:20 - 12:45	כלים לאפיון אתגרים בשרשרת האספקה - מר שחר מור, יועץ ניהולי בכיר, מר אוני קליינר, יוניטרוניקס
12:45 - 13:05	מיוזגים ורכישות - פרספקטיבה של שרשרת האספקה - מר ירון וקסלמן, סמנכ"ל שרשרת האספקה (לשעבר), טבע אירופה
13:05 - 13:25	New Generation Warehouse Management Systems - גב' גלי נוח, מנהלת ארגון ושיטות, UPS ישראל
13:25 - 13:45	Improving Supply Chain Effectiveness, How to implement & fulfill the SCOR Model
13:45 - 14:10	Mr. Jan Heerema, Head of SCM Solutions, EMEA - SAP, מר אבי שחם, מנהל פתרונות SAP, Office, of the COO
14:10 - 14:20	מגמות עולמיות במיקור רכש - Case Study - מר אריה בן שמואל, מנכ"ל, משיק
14:20 - 14:30	סיכום יו"ר המושב

14:30 - 16:00 ארוחת צהרים עשירה וביקור בתערוכה

* התוכנית נתונה לשינויים

משתתפים: מנכ"לים, סמנכ"לי תפעול, סמנכ"לי כספים, סמנכ"לי שרשרת אספקה, סמנכ"לי מכירות, סמנכ"לי מערכות מידע, מנהלי שרשרת אספקה, רכש, תפעול, לוגיסטיקה, תכנון, כספים, מערכות מידע, מנהלים המשפיעים על השרשרת - מנהלי מכירות ושיווק, מנהלי משאבי אנוש, מנהלי ייצוא, יבוא, ספקי לוגיסטיקה, ספקי טכנולוגיות רכש וייצור, ספקי פתרונות וביצועים, מומחים ויועצים.

פרטים והרשמה: מרכז הרשמה 24 שעות ביממה!
עלות ההשתתפות הינה 350 ₪ לא כולל מע"מ. למספר משתתפים מאותו ארגון תינתן הנחה מיוחדת.
לחברי המועצה לניהול שרשרת האספקה בישראל ISCMC השתתפות החבר + 3 מנהלים נוספים מאותו ארגון - הינה ללא תשלום!
יש להירשם מראש בפקס: 03-9702991 מצי"ב טופס לרישום.
לפרטים: אדר יוזמות - טל: 03-9702990, navit@adar-yoz.net





זו לא חברת תעופה. זו חברת המשלוחים הגדולה בעולם.

UPS שולחת יותר משלוחים ליותר יעדים מאשר כל חברה אחרת בעולם כולו. יש לנו נסיון של מאה שנים במתן שירות ללקוחות כמוכם, ומגוון שירותים רחב כדי לתת מענה מדויק לכל צורך.



קריאיק יקריס,



אלי יצחקוב

הגיליון הנוכחי מכיל מאמרים מקצועיים בנושאים הבאים: טרנספורמציה עסקית המבוססת על מיקור-חוץ, רכש טכנולוגי וקניין רוחני, ותשלום חובות של מסי יבוא. נוסף לעיל, הגיליון מכיל כתבות מרתקות מן השטח, העוסקות בנושאים הבאים: המרכז הלוגיסטי (המרלו"ג) של קבוצת אסם, באזור התעשייה חבל מודיעין (שוהם); הסיפור המדהים של הזאת בתי "שרונה", בדרום הקריה, בתל-אביב-יפו; המרלו"ג של קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים, בפארק "לב הארץ", בקסם; נמל אנטוורפן (Port of Antwerp), הנמל השני בגודלו באירופה והנמל החמישי בגודלו בעולם, שהפך להיות הדרך המהירה ביותר ללבה של אירופה; וסיפורה של סוויספורט שירותי מטען ישראל (סוויספורט ישראל), המפעילה מסוף מטענים אווירי בנתב"ג.

אני שמח לברך את חברי המערכת, שסייעו לי בעצותיהם המקצועיות ושאפשרו לי להשלים בהצלחה את עריכתו של גיליון זה.

קריאה מהנה,

אלי יצחקוב, העורך המקצועי

בגיליון הקודם ציינתי, שאנו חווים תקופה של משבר עולמי, שבה ארגונים עוברים זעזועים קשים, ואנשים מאבדים את פרנסתם וחרדים לגורלם. כיום, יש תחושה של מפנה ושל התאוששות, ואפשר לומר, כי מרבית הארגונים והאנשים מביטים באופטימיות אל העתיד. עם זאת, אתגרים רבים לפנינו ועלינו לנצל את רוח המפנה, ולעצב במרץ את העתיד. זו העת לעבוד במלוא הכוח, ללמוד, לחקור, ליוזם, להמציא מחדש, ליצור, להתעקש, לשאוף רחוק ולצעוד קדימה. בעתיד נקצור את פירות המאמץ ונוכל ליהנות מאיכות חיים גבוהה יותר.

כתב העת: "מי ומה בשרשרת האספקה" ימשיך להוביל במלוא המרץ את קידום הידע המקצועי בניהול שרשרת האספקה ויכלול מיגוון נושאים בתחומים הבאים: רכש, יבוא-יצוא, לוגיסטיקה, תפעול, ושרשרת האספקה. כתב העת יציג נושאים מן הארץ ומחו"ל, מן העבר ומן ההווה, ואף יסקור את העתיד. כתב העת ימשיך לעסוק באנשים, במקומות, בארגונים, בתפיסות מקצועיות, ברעיונות ובחלומות, שהקריאה עליהם תעורר תקווה לעולם יפה יותר, איכותי יותר ובטוח יותר.

תוכן עניינים



5 דברי ברכה: אירית מועלם - מנהלת מרכז השתלמויות בר-אילן / ליאור שגיא - מנכ"ל UPS ישראל /

נאית אדר - מנכ"ל המועצה לניהול שרשרת האספקה בישראל/אדר יוזמות **6** שלמה ליכטנשטיין - מנהל

הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין ז"ל (במגזר העסקי) /

דדו מסיקה - מנכ"ל קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים



דברי המקצוענים: 8 Business Transformation Outsourcing / מיכל זכאי ואלי יצחקוב

12 רכש טכנולוגי וקניין רוחני / עו"ד איריס אתגר **44** כיצד יכול היבואן להיפטר מתשלום

חובות של מסי יבוא? / עו"ד גיל נדל



סיפורים מהשטח: 16 האסם הגדול במזרח התיכון / יפעת לונדון ואלי יצחקוב **22** הזאת

בתי שרונה / אלי יצחקוב ורווה כהנר **28** קסם של מרלו"ג /

טלי אלוש ואלי יצחקוב **34** The fastest route to Europe /

אלי יצחקוב ורווה כהנר **38** מסוף מטענים שוויצרי בנתב"ג

/ אלי יצחקוב



מייסד: חיים קורן, מירב-קורן הפקות בע"מ **מו"ל ועורך אחראי:** אלי יצחקוב **עורך:** עמוס שפירא **עורך מקצועי:** אלי יצחקוב **כתבים מקצועיים:** טלי אלוש, רווה כהנר, יפעת לונדון **יו"ר המערכת:** שלמה ליכטנשטיין **חברי המערכת** (על-פי סדר א"ב): ראול אופרישה, שלמה ארליך, מלי אשכנזי, משה בן-נון, יצחק דנה, יוסי זגדנסקי, אלי יצחקוב, יוסי יקר, רווה כהנר, ארז לוי, יפעת לונדון, איל מאיו, דדו מסיקה, עו"ד גיל נדל, גיל פיינגולד, אורנה פרץ, ציפי קורן, יניב רובינשטיין, אדריאנה רוזנטל, עמוס שפירא **עריכה גרפית ועיצוב שער:** גילה כץ **עיצוב מודעות:** מירב קורן הפקות בע"מ **מו"ל:** איכות ומצוינות בניהול - השיטה 13/1, אורנית, 44813, טל. 03-9360013, פקס. 03-9360710 כל הזכויות שמורות לאיכות ומצוינות בניהול. אין להעתיק חומר כלשהו בלי אישור המו"ל. חומר פרסומי המופיע בגיליון הוא על אחריות החברות המפרסמות בלבד.



המרכז להשתלמויות
בר-אילן חברה למוחקר ופיתוח בע"מ
אוניברסיטת בר-אילן
www.biuh.co.il

הנרכש מנתב פיתוח תכנים, המציידים את הלומדים בכלים לחדשנות מעשית. אנו נלווה אתכם ונסייע לכם לבחור את הדרך, המשלבת את העדפותיכם וכישוריכם, כדי שתוכלו לממש את מלוא הפוטנציאל הטמון בכם ולרכוש כלים שיתנו לכם את היכולת להתקדם ולהצליח בעתידכם המקצועי והאישי. המרכז להשתלמויות בר-אילן מזמין אתכם להצטרף לאלפי הבוגרים, לדלג על פערים, ולהגיע להישגים מקצועיים ואישיים!

אירית מועלם
מנהלת מרכז השתלמויות בר-אילן
בר-אילן חברה למוחקר ופיתוח בע"מ
אוניברסיטת בר-אילן

קוראים יקרים,

הלימודים מלווים אותנו בשלבים השונים של החיים. הם משמשים אותנו ככרטיס כניסה לעולם המקצועי המעניין אותנו, ובהמשך הדרך מקנים לנו את הכלים להתפתחות מקצועית ולהתפתחות אישית. במציאות של ימינו, אנו צריכים לראות בכל פעם את הצעד הבא, לשפר יכולות, ולשמור על חדשנות מחשבתית וניהולית. בדיוק בנקודה הזאת, המרכז להשתלמויות בר-אילן משתלב ומעמיד לבחירתך מיגוון רחב של קורסים בתחומים שונים, המתאמים לדרישות השוק לצד הכשרות פנים-ארגוניות, המתאמות לארגון ולצרכיו. הקורסים במרכז להשתלמויות כוללים: תכנים עדכניים ומעשיים, שמעבירים מרצים החיים את השטח. הקורסים מאפשרים ללומדים להתעדכן בשינויים, מסייעים לנו להשלים את החסר, ומעלים אותנו בשלבי המסלולים העסקי והאישי. למרכז להשתלמויות יש ניסיון מצטבר של יותר מ-30 שנה. הניסיון



תוך שימת דגש בקידום ובפיתוח כישוריהם של העובדים ושל הלקוחות ברמה האישית וברמה העסקית. אני מאמין כי חשיבה יצירתית "מחוץ לקופסה", ובמיוחד בעתות של מיתון, מביאה למציאת דרכים יצירתיות להעצמת הארגון, וכי במקרים רבים הפתרון נמצא בידינו. חשיבה קדימה ויצירת התלהבות ומוטיבציה בקרב העובדים והמנהלים מחזקות את תחושת השותפות בארגון ויוצרות הזדמנויות עסקיות חדשות. חברת UPS ממשיכה לספק מענה עדכני והולם את דרישות השוק, ומשקיעה בפיתוח בפתרונות חדשים ובטכנולוגיות מתקדמות. זאת, במטרה לייעל את תהליכי השינוע ולהעניק ללקוחותינו חיסכון במשאבי זמן וכסף, לצד יחס אישי ושירות לכל לקוח.

בברכת המשך עשייה מוצלחת,
שלכם,

ליאור שגיא,
מנכ"ל UPS ישראל

קוראים יקרים,

השינויים שחלו בשנה האחרונה בסביבה העסקית השפיעו לא מעט על התנהלותם של חברות ושל ארגונים בארץ ובעולם. המצב הכלכלי דרש התמודדות של כל אחד מן הארגונים בדרכו ועל-פי האסטרטגיה המנחה אותו. אחד מן הדברים שהנחו אותנו ב-UPS הוא ההשקעה בשני המשאבים המרכזיים שלנו: העובדים והלקוחות. כארגון, הרואה חשיבות עליונה בעובדים ובלקוחות, אנו מאמינים כי יצירת סביבה ארגונית באווירת שותפות ושייכות הינה המפתח להצלחה ולהעצמת החברה קדימה. כחלק מראייה ניהולית רחבה שלנו, השמיה את העובדים במרכז, יצרנו פעילות של צוותי שיתוף. כל קבוצת שיתוף הורכבה מעובדים אשר בחנו נושא ארגוני מסוים, העלו המלצות לשינוי וכך אפשרנו לכל אחד מעובדי הארגון להשפיע על תהליכים שונים וליצור חשיבה ועשייה מקדמת. דוגמה טובה לפעילות יצירתית נוספת, אפשר למצוא ב-UPS Academy: השקנו תכנית לימודים חדשה, שתעשיר את הידע בקרב עובדינו ולקוחותינו בתחומי אסטרטגיה וניהול, סחר בינלאומי וניהול מו"מ, זאת לצד לימודים וסדנאות בתחום ניהול הרכש והלוגיסטיקה. פתיחת שערי האקדמיה של UPS בישראל מהווה עבורנו צעד חשוב התואם את החזון שלנו,

קוראים יקרים,



ADAR
אדר יוזמות • adar yozmot

במועצה פעילות שש ועדות שונות, שבהן החברים יצרו מחויבות לפעולה, עבודת צוות, והשפעה. אנו מברכים על שיתוף הפעולה ועל מתן החסות לכתב העת המקצועי והמכובד ביותר בתחומנו, בישראל: "מי ומה בשרשרת האספקה" (SCM Magazine), שיופץ גם באתר המועצה ISCMC, וגם בכנס השנתי של ISCMC שיתקיים ביום 9.11.2009. אני מזמינה את מי שאינו חבר ב-ISCMC להצטרף ולהיות חלק מקבוצה מקצועית מובילה זו.

בברכה,

נאוית אדר
מנכ"ל המועצה לניהול שרשרת
האספקה בישראל/אדר יוזמות

באקלים הכלכלי הנוכחי, שרשרת האספקה חיונית לא רק לצמצום עלויות, אלא גם להובלת ערך ויתרון תחרותי בניהול העסקי של הארגון. ביום 9.11.2009 מתקיימת הפסגה הבין-לאומית לניהול שרשרת האספקה 2009. הפסגה מהווה את המפגש השנתי של המועצה לניהול שרשרת האספקה בישראל (Israeli Supply Chain Management Council) [ISCMC]. המועצה, שכבר פועלת במשך חמש שנים, היא הארגון המוביל, האיכותי והמקצועי ביותר בתחומנו בישראל. המועצה שמה לעצמה מטרות ויעדים לקידום של התחום ושל המקצוע ולהשבתם. במועצה יש מאות חברים, החווים מפגש בין מנהלים בכירים שונים. מנהלים אלה מובילים את התחום והמקצוע לעיל בארגונים ובעשיות השונות, מקדמים חילופי ידע, שיתוף, ופיתוח מיומנויות מקצועיות, ומהווים "לובינג" והשפעה איכותיים בעשייה ובהכרה הציבוריות.

קוראיק יקריק,



במגזר העסקי) מהווים מפת דרכים ברורה להטמעת מערכות ניהול איכותי ומצטיין בארגון (ללא תלות בגודלו ו/או בתחומי פעילותו) מתוך שאיפה לצמצום עלויות, לשיפור התחרותיות ולהאצת הצמיחה להשגת מצוינות עסקית.

התחרות בוחנת את בגרות יישומם של תהליכים עסקיים, המשפיעים על הצלחת הארגון, ושביניהם - ניהול מיטבי של שרשרת אספקה.

תחרות יוקרתית זו היא מפעל משותף של משרד ראש-הממשלה, לשכת התיאום של הארגונים הכלכליים, מכון התקנים הישראלי, האיגוד הישראלי לאיכות, ובניהולו של מכון התקנים.

אני משוכנע, שרק מי שיעלה על המסלול המוביל לאיכות ולמצוינות יצליח לפרוץ מתוך הסביבה העסקית הקשה, ולהקים תשתית מתאימה לזינוק לקראת העתיד.

שלמה ליכטנשטיין,

מנהל הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות
ע"ש יצחק רבין ז"ל (במגזר העסקי)

עברה כשנה מאז החלה המפולת בשוק הפיננסי הבין-לאומי, שזעזעה את המשקיס הגלובליים כמעט ללא הבחנה. על-אף שיש סימנים ראשוניים המעידים, כי המשק הישראלי ובמיוחד המגזר הפיננסי עמדו בפני התהפכות, קיימים ארגונים עסקיים רבים שנפגעו מן הירידה בהיקפי הביקושים, ממצוקת האשראי ומשערי המט"ח הגורמים בעיית. ארגונים רבים בחרו לשרוד באמצעות צמצום כוח-האדם ועובדים רבים נאלצו לעזוב את עבודתם. לא ברור מתי יתהפך הגלגל ועובדים אלה ימצאו שוב תעסוקה מכובדת, ההולמת את כישוריהם, וברור, שמצב זה אינו בריא לכלכלה לאורך זמן.

על-אף שהממשלות הזרימו משאבים רבים לשיפור המצב הפיננסי הגלובלי ולהקלה על מצוקת האשראי, המנהלים במגזר העסקי מתמודדים עם אתגרים רבים ומחויבים לנהל בתבונה את ארגונם, באמצעות פיתוח מוצרים חדשים, ולנהל בצורה מושכלת תהליכי ייצור, שרשרות אספקה ושירות ללקוח.

היום, בעיקר, על המנהלים לשאוף לשפר את ארגונם, להגדיר חזון ברור לשיפור עסקיהם, לקבוע יעדי ביצועים גבוהים ולפתח אסטרטגיה מחודשת של מצוינות עסקית.

קריטריוני הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין ז"ל

קוראיק יקריק,



קסם ממוקם בפארק הלוגיסטי "לב הארץ", בצומת קסם, הוא משתרע על כ-16 דונם, ושטחו הבנוי הוא כ-12 אלף מ"ר (הכולל: שטחי אחסון, מעבדות ומשרדים). מסוף אשדוד ממוקם בצומת אשדוד, הוא משתרע על כ-25 דונם, ושטחו הבנוי הוא כ-10 אלף מ"ר. השירותים, שאנו מספקים במסוף אשדוד, כוללים גם טיפול במכולות (לאחר התרה) ואחסון, וכך אנו מרחיבים את מיוון השירותים ללקוחות הקבוצה.

שני המתחמים החדשים ימשו את לקוחותינו, אשר הרחיבו את פעילותם; ואת הלקוחות החדשים, המצטרפים אלינו בימים אלה.

נשמח לעמוד תמיד לשירותכם.

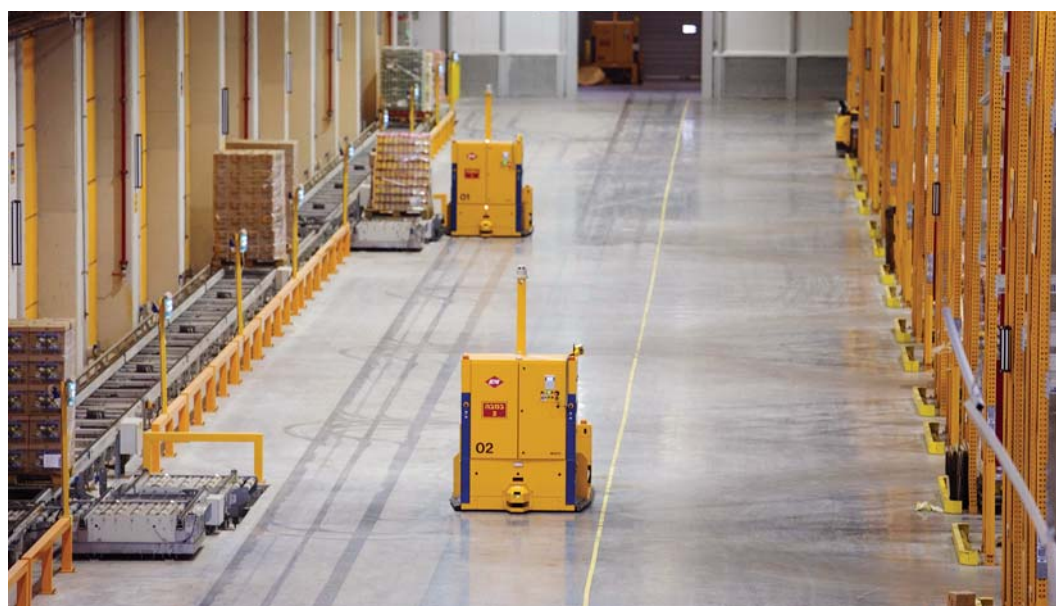
אני שמח להימנות עם קבוצת המברכים המכובדת בכתב עת זה. אני נהנה לקרוא את המאמרים המקצועיים ואת הכתבות הכלולות בו, ומייחל לעצמי, שאוכל למצוא פנאי ולכתוב על נושא לוגיסטי מעניין באחד מן הגיליונות הבאים.

בגיליון הקודם ציינתי, כי אני מאמין, שדווקא בימים אלה, כאשר המשבר הכלכלי העולמי יוצר אי-ודאות רבה בסביבה העסקית, ענף השירותים הלוגיסטיים צפוי להתחזק - מחד, הנהלות ארגונים צפויות לדחות תכניות השקעה בפיתוח התשתיות הלוגיסטיות, ומאידך, הארגונים יוכלו ליהנות מן הגמישות התפעולית, שספקי מיקור-החוץ (Third Party Logistics Providers) [TPL's], בכלל, וקבוצת טבת, בפרט, מציעים להם.

קבוצת טבת פעלה על-פי אמונה זו - היא הגדילה את פריסתה הגיאוגרפית בישראל וגיוונה את שירותיה בשרשרת האספקה. אני שמח לבשר, כי במהלך חודש ספטמבר השקנו שני מרכזים לוגיסטיים חדשים - מתחם קסם ומסוף אשדוד. מתחם

דדו מסיקה,

מנכ"ל קבוצת טבת
שירותים לוגיסטיים



האסם הגדול במזרח התיכון - ראו כתבה בעמוד 16

פותרות ביטוח לעסקים



ניהול סיכוני ביטוח זה שם המשחק

25 שנות ניסיון

מ.י. ישראלית סוכנות לביטוח בע"מ

- ◇ סוכנים ויועצים לביטוחי תעשייה וסיכונים הנדסיים לאורך שרשרת האספקה.
- ◇ תכנון הפוליסה: כיסוי ביטוחי הולם, מענה לדרישות החוק, חיסכון ניכר בעלויות, מניעת מצבים של חוסר כיסוי.

כיסופים סוכנות לביטוח (2001) בע"מ

- ◇ ביטוח פנסיוני, קופות גמל וקרנות השתלמות.
- ◇ ייעוץ ולייווי לקוחות בהקשר של הסכמים קיבוציים וצווי הרחבה.



סוכנים ויועצים לביטוחי תעשייה וסיכונים הנדסיים



lgi

Logistics
Group
Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה



מיכל זכאי

Business Transformation Outsourcing

טרנספורמציה ברכש

(Procurement Transformation)

מודל ה-BTO מחייב שינוי מהותי במערך הרכש המסורתי בארגון, שבו משאבי הרכש מבוזרים; לקוחותיו הסופיים אינם שבעי רצון; הרכש אינו מבוקר; הקניינים הם בעלי ידע כללי, ועיקר עבודתם הוא ברמה הטקטית; תהליכי הרכש אינם עקביים; תיעוד המסמכים נרשם על דפי נייר; חוסר היכולת למנף את יתרונות הרכש ליצירת ערך; וברמת הטכנולוגיה, מערכות המחשוב הן מקומיות, עשויות טלאים, ואינן מסוגלות לנהל בצורה מיטבית את המידע.

השינויים החיוניים, הנדרשים במערך הרכש, כוללים:

- הנעת הארגון להשגת ערכים מוגדרים.
- מעבר לרכש גלובלי, במקום רכש מקומי מבוזר.
- הפחתה משמעותית בכמות הספקים, והעדפת שותפים אסטרטגיים נבחרים.
- שיפור המקצוענות בהערכת הספקים ובהבנת השוק.
- הגדלת היקפו של הרכש האלקטרוני (e-Procurement).

הערכים, שיתקבלו כתוצאה משינויים אלה, יבואו לידי ביטוי בתחומים הבאים: הגדלת התרומה לחיסכון בעלויות וקבלת מידע בהיר על גודל התרומה, הידוק שיתוף הפעולה עם אנשי הארגון ושיפור הציות לנהלים, שיפור שביעות רצונם של משתמשי הקצה, הפחתה משמעותית בזמן הכנת הזמנת רכש, הפחתת הפעילויות שהקניינים מבצעים, ניהול חוזים סטנדרטי וממוכן, אחסון נתונים ממוכן ואינטגרטיבי, הפעלת רשת ספקים גלובלית, ושיפור קבילות הבקרה העסקית.

שיפור אפקטיביות הרכש

(Procurement Effectiveness)

- אפקטיביות הרכש נבחנת על-פי שני ממדים:
אסטרטגיה/ארגון.

מנהלים מנסים דרכים רבות, כדי לייצר ערך לארגונים וללקוחותיהם. בשנות ה-80 של המאה הקודמת, הם פעלו להפחית עלויות (Cost Reduction) וליצור מעמד תחרותי לארגונים. בתחילת שנות ה-90, המנהלים התאמצו לשפר תהליכים ולארגנם מחדש (Reengineering), ובשלהי אותו העשור, הם הטמיעו מערכות לניהול הקשר עם הלקוחות (CRM) וטכנולוגיות רשת.

כיום, מנהלים המבקשים לייצר ערך נדרשים יותר ויותר לשנות את מבנה ארגונם. אחד מן המודלים החדשניים בתחום הוא: "טרנספורמציה עסקית המבוססת על מיקור-חוץ" (Business Transformation Outsourcing) [להלן - "BTO"]. מודל זה מחייב שינוי מהותי במבנה הארגון, והוא נמצא מעבר למיקור-החוץ המסורתי.

מודל ה-BTO מתבסס על העקרונות של רישות הארגון וניהולו כעסק אלקטרוני המתנהג בהתאם לביקוש, על המיקוד ביכולות האסטרטגיות של הארגון, על שיתוף הפעולה בין הארגון לבין ספקים ושותפים עסקיים באמצעות רשת אלקטרונית חיצונית, ועל מיקור-החוץ של פעילויות, שאינן חלק מליבת העסק של הארגון.



מחקרים מלמדים, שארגונים רבים מאמצים גישה אסטרטגית וארגון במערך הרכש, אך אין להם מערכות טכנולוגיות ותהליכים, שיאפשרו להם לבצע רכש אפקטיבי



דווקא עכשיו כדי להגיע להישגים, להצליח ולבלוט מעל כולם צריך להעז לרצות יותר, זו ההזדמנות שלך להרחיב את הידע ולרכוש כלים חדשים לקידום ומינוף עצמי ועסקי. הצעד הבא הוא שלך.

לבחירתכם מגוון רחב של קורסים:

- ניהול רכש ולוגיסטיקה
- ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר
- יבוא/יצוא וסחר בין לאומי
- הכשרת מאמנים Coaching
- התמחות באימון עסקי
- התמחות באימון זוגי
- ניהול תיק השקעות אישי במאה 21
- הכשרת דירקטורים
- עריכת פטנטים
- אנליסטים
- ניהול והפקת אירועים
- תכנון ועיצוב תאורה
- הום סטיילינג-הלבשת הבית
- מנהל עסקים
- שיווק פרסום ומכירות
- תקשורת דוברות ויחסי ציבור
- הנחיית קבוצות ופיתוח מנהיגות
- ייעוץ ארגוני
- ניהול משאבי אנוש
- אבחון וכלים במיון וגיוס עובדים
- ביבליותרפיה

לפרטים נוספים

WWW.BIUH.CO.IL 1-800-36-10-60

(המשך מעמ' 8)

- **תמיכה בלקוחות** ובכלל זה: מוקד תמיכה טלפוני ודואר אלקטרוני, יישומים בתמיכת לקוחות, ריכוז הקשר עם לקוחות ועם ספקים, מעקב על שיחות וניתוחן, וכו'.
- **טכנולוגיית מידע** ובכלל זה: אירוח חומרה, אינטגרציה עם תוכנות קיימות, פיתוח יישומים ותחזוקתם, שירותי תוכנה וטכנולוגיית מידע ברכש, וכו'.
- **תפעול מערך התשלומים לספקים** ובכלל זה: ביצוע תשלומים, רישום חשבונאי, וכו'.

התהליכים בפתרון מכילים את השלבים הבאים:

- **ניהול מקור הרכש** ובכלל זה: הבנת נטיות בזבוז עיקריות של הארגון, קיום משא-מתן להפיכת מקורות רכש לתחרותיים, מיסוד קשרי עבודה בחוזים, ביצוע רכש טקטי, פריסת ספקים אלקטרונית וביצוע מכרזי קנייה מקוונים.
- **ביצוע הקנייה** ובכלל זה: זיהוי צורך, מציאת ספק המתאים לאספקת המוצרים/השירותים, קבלת אישור פנימי, וביצוע ההזמנה.
- **תשלום לספק** ובכלל זה: קבלת חשבוניות מן הספקים, השוואת החשבון להזמנת הרכש, קבלת אישור פנימי לתשלום, ביצוע התשלום, ורישום חשבונאי.
- **דיווח ללקוח** ובכלל זה: ניהול מערכת שקופה על מגמות ועל בזבוזים, ודיווח על ביצועים ועל חריגים.

יתרונות מודל ה-BTO

מודל זה יוצר ערך לארגונים מודרניים, הפועלים בסביבה תחרותית עתירת שינויים. זאת, מפני שהוא מאפשר להם להתמקד בליבת עיסוקם, לנצל הזדמנויות עסקיות ולהגיב במהירות על ביקושים. יישומו המוצלח של המודל מחייב שיתוף פעולה אסטרטגי עם ארגון טכנולוגי ובעל יכולות ביצוע עולמיות.

יישומו של מודל ה-BTO מאפשר לארגון ליהנות מיתרונות רבים שביניהם:

- יכולות הביצוע של השותף האסטרטגי ומיומנותיו.
- תשתית טכנולוגית מתקדמת.
- גמישות תפעולית.
- קבלת תמיכה ממוקדי שירות גלובליים בכל שעות היממה ובמגוון שפות.
- מאגר גלובלי של ספקים מוסמכים.
- אפשרות להצטרף להתקשרויות קיימות של השותף האסטרטגי בכל העולם, ולהפיק תועלת ממפרטי הביצועים ומיתרון הגודל בהתקשרויות.
- לשלם על ערך, המושג מן עמידה ביעדים מוגדרים.

לסיכום, מנהלים, המבקשים לייצר ערך, נדרשים יותר ויותר לשנות את מבנה ארגונם, ואף לשנות את מערך הרכש. שיפור אפקטיביות הרכש מותנה בבניית יכולות ביצוע ברמה גבוהה, שבמקרים מסוימים עדיף לרכוש מן החוץ. שותף אסטרטגי, שהוא בעל יכולות ביצוע עולמיות, יאפשר לארגון להתמקד ביכולותיו האסטרטגיות, לנצל הזדמנויות עסקיות ולהגיב במהירות על ביקושים. ■

- יכולת הביצוע.

אפקטיביות רכש גבוהה תושג רק אם האסטרטגיה/ הארגון ויכולת הביצוע יהיו ברמות גבוהות. בכל מקרה אחר, אפקטיביות הרכש תהיה נמוכה.

מחקרים מלמדים, שארגונים רבים מאמצים גישה אסטרטגית וארגון במערך הרכש, אך אין להם מערכות טכנולוגיות ותהליכים, שיאפשרו להם לבצע רכש אפקטיבי.

מערכי רכש, שמבקשים לשפר את אפקטיביות הרכש, נדרשים להתמודד עם אתגרים רבים, כגון: הנהלת הארגונים שלוחצות עליהם לחתוך בעלויות, התמודדות עם חוסר מידע שיוצר בזבוז, פעילות הרכש מנוהלת פרטנית וגורמת לאובדן היכולת למנף את עוצמות הרכש, יש ספקים רבים מדי, מרבית תהליכי העבודה מרוכזים בעבודת ניירת, חוסר מומחיות ייעודית ברכש, התפעול מתבצע במקומות שבהם העלויות גבוהות, הצורך לנהל שינוי, וכו'.

כאן מתעוררת השאלה האסטרטגית: **האם כדאי לארגון לבנות את יכולות הביצוע של הרכש, כדי לשפר את אפקטיביות הרכש, או שעדיף לארגון לרכוש שירותים מן החוץ?**

התשובה על שאלה זו אינה פשוטה. עם זאת, ארגונים גלובליים רבים מצאו, שכדאי להם להיעזר בשירותי-מיקור חוץ ברכש עקיף/כללי (Indirect/General), שאינו חלק מליבת העסק של הארגון. ארגונים אלה נעזרים בשירותים של ארגונים מומחים ומבוססי טכנולוגיה, בעלי יכולת ביצועית כדוגמת יבמ.

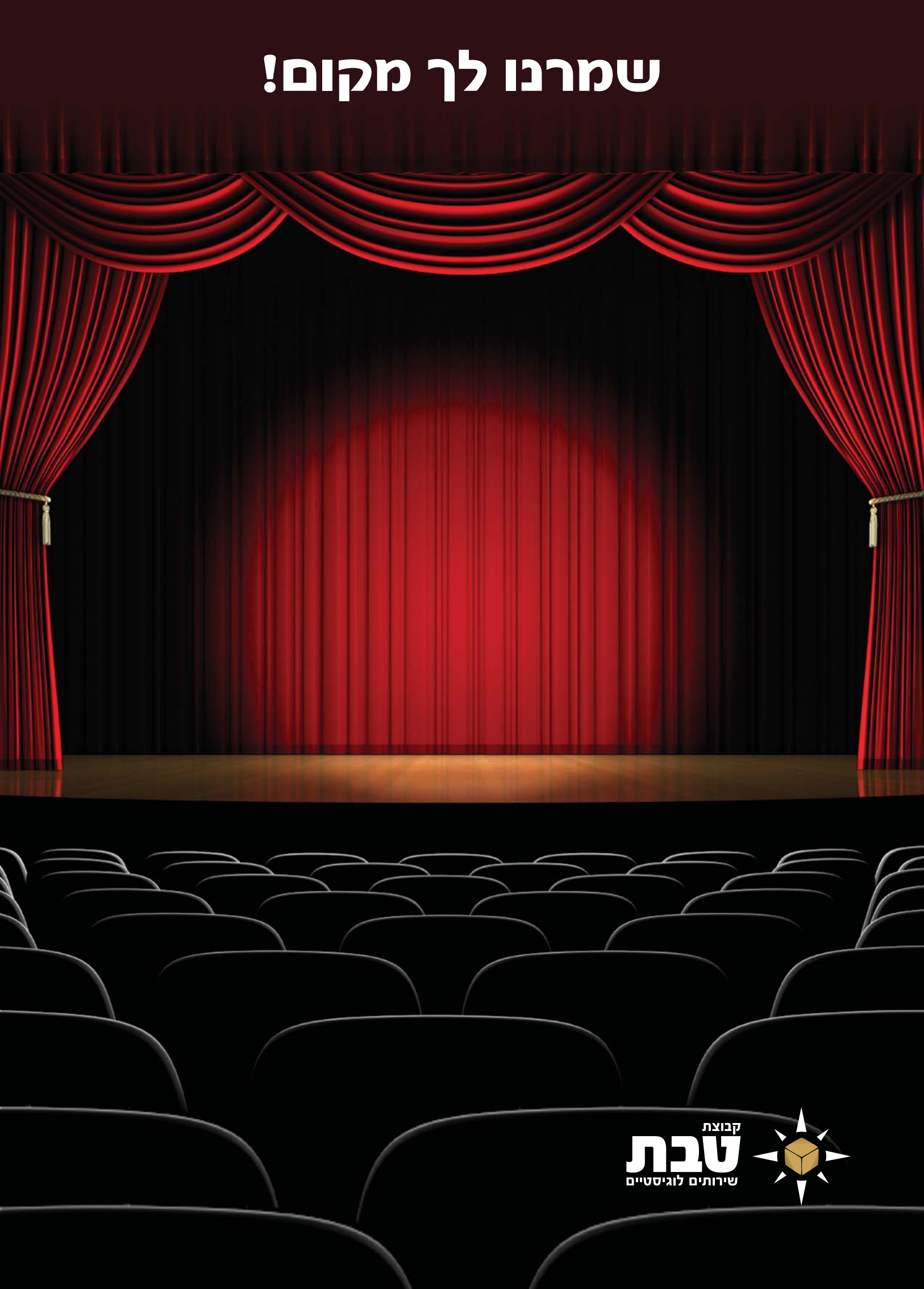
באמצעות שירות זה אפשר לקבל פתרון מלא של רכש במיקור-חוץ, הכולל את הרכיבים החיוניים הבאים:

- **תפעול מערך הרכש** ובכלל זה: רכש אסטרטגי, ניהול ספקים וסחורות, ניהול קטלוגים, ניהול חוזים, תמיכה בדרישות והכנת הזמנות, קניות טקטיות, תמיכה במדיניות הרכש ובהגדרת הכללים העסקיים של הארגון, וכו'.



מודל BTO יוצר ערך לארגונים מודרניים, הפועלים בסביבה תחרותית עתירת שינויים. זאת, מפני שהוא מאפשר להם להתמקד בליבת עיסוקם, לנצל הזדמנויות עסקיות ולהגיב במהירות על ביקושים. יישומו המוצלח של המודל מחייב שיתוף פעולה אסטרטגי עם ארגון טכנולוגי ובעל יכולות ביצוע עולמיות

שמרנו לך מקום!



קבוצת
טבת
שירותים לוגיסטיים





עו"ד איריס אתגר

רכש טכנולוגי וקניין רוחני

בשרשרת האספקה:

יצרן ציוד מקורי (OEM)

יצרן ציוד מקורי (Original Equipment Manufacturer) [OEM] הוא חברה, הרוכשת רכיבים של חברות אחרות ומשלבת אותם בתוך מוצריה, או חברה שמוכרת מוצר של חברה אחרת תחת שמה.

השימוש במושג OEM קשור, הן ליצרני המוצרים והן ליצרני הרכיבים. כדי למנוע בלבול, מקובל לקרוא ליצרני הרכיבים בשם ספקי OEM (OEM Suppliers). בענף המחשבים, המושג OEM קשור, בעיקר, ליצרני מחשבים או ליצרני מערכות טכנולוגיות, אך הוא גם עשוי לתאר יצרן של תוכנה ייחודית, שהיא חלק מן המחשב או מן המערכת.

בהמשך לגאמר לעיל, יצרן הרכיב עשוי להיות: יצרן חומרה (OEM Hardware), או יצרן תוכנה (OEM Software), ובדרך-כלל שמם אינו מוזכר במוצר הסופי.

לדוגמה:

- חברה, שהמוצר שלה הוא לוח אם (כגון Circuit motherboard), רוכשת לוח (כגון Audio module) מיצרן חומרה, משלבת אותו במוצר ומשווקת את לוח האם תחת שמה. במקרה זה, יצרן החומרה אינו מקבל הכרה, ושמו אינו מופיע בשום מקום.
- חברה, שהמוצר שלה הוא מדפסת, מספקת את המוצר עם תוכנה לעריכת תמונות. התוכנה היא מוצר לוואי, ובדרך-כלל אין לה שירותי תחזוקה, או אפילו חוברת הדרכה. בדומה למקרה הקודם, שמו של יצרן התוכנה אינו נזכר.

קבלן-ביצוע (ODM)

קבלן-ביצוע (Original Design Manufacturer) [ODM] הוא חברה, המעצבת מוצר ומייצרת אותו על-פי מפרט של חברה אחרת, שמוכרת את המוצר כמותג שלה. למעשה, קבלן-הביצוע מבצע את תהליכי העיצוב והייצור במיקור-חוץ, והוא אינו מקבל הכרה במוצר הנמכר.

רכש של מוצרים טכנולוגיים, כגון: מחשבים, מכשירים ואביזרים (Gadgets) למיניהם כולל בדרך-כלל את הרכיבים הבאים: חומרה, תוכנה, אחריות למוצר, שירותי תחזוקה, וקניין רוחני (Intellectual Property), שהשימוש בו מוסדר באמצעות רישיון השימוש.

כיום, מוצרים טכנולוגיים הם מורכבים מאוד וכוללים תכונות ויכולות רבות. במרבית המקרים, תהליך ייצורם מחייב - נוסף על פיתוחו הטכנולוגי של יצרן המוצר ועל ייצורו העצמי - את רכישתם של רכיבים מוכנים (מוצרי מדף) ואת הזמנתם של רכיבים ייחודיים, שקבלני-משנה מייצרים על-פי מפרטיו של היצרן.

מאחר שרכיבים אלה, שהיצרן משלב במוצר המוגמר, עשויים לכלול בעצמם: חומרה, תוכנה, אחריות וקניין רוחני, הרי תהליך רכישתם דורש מן היצרן להתמקצע במכלול ההיבטים הקשורים לרכישת הרכיבים, ולדוגמה: אינטגרציה בין החומרה ובין התוכנה; התאמה מלאה לצורכי המשתמשים (Customize); והסדרת נושא הבעלות, או השימוש בקניין הרוחני של הרכיבים. רק רכש מקצועי יבטיח, שמחד, ביצועי המוצר יתאימו לצורכי המשתמשים וישביעו את רצונם, ומאידך, בתהליכי הייצור והאספקה יישמרו זכויות הקניין של הספקים ושל קבלני-המשנה.

במאמר זה, אנסה לגעת על קצה המזלג בהיבטי הקניין הרוחני, המלווים את תהליך הרכש של טכנולוגיות רכיבים (חומרה ו/או תוכנה), שנרכשות מספקים ומקבלני-משנה. היבטים אלה הם חשובים ביותר. לעתים, הם אינם מקבלים את תשומת הלב הראויה במועד הנכון. כתוצאה מכך, הטיפול בנושא זכויות הקניין ובהגנתן נדחק לקרן זוית, ובדרך-כלל נזכרים בהן רק כאשר מתעוררות שאלה או בעיה הקשורות אליהן.

סיווג יצרנים

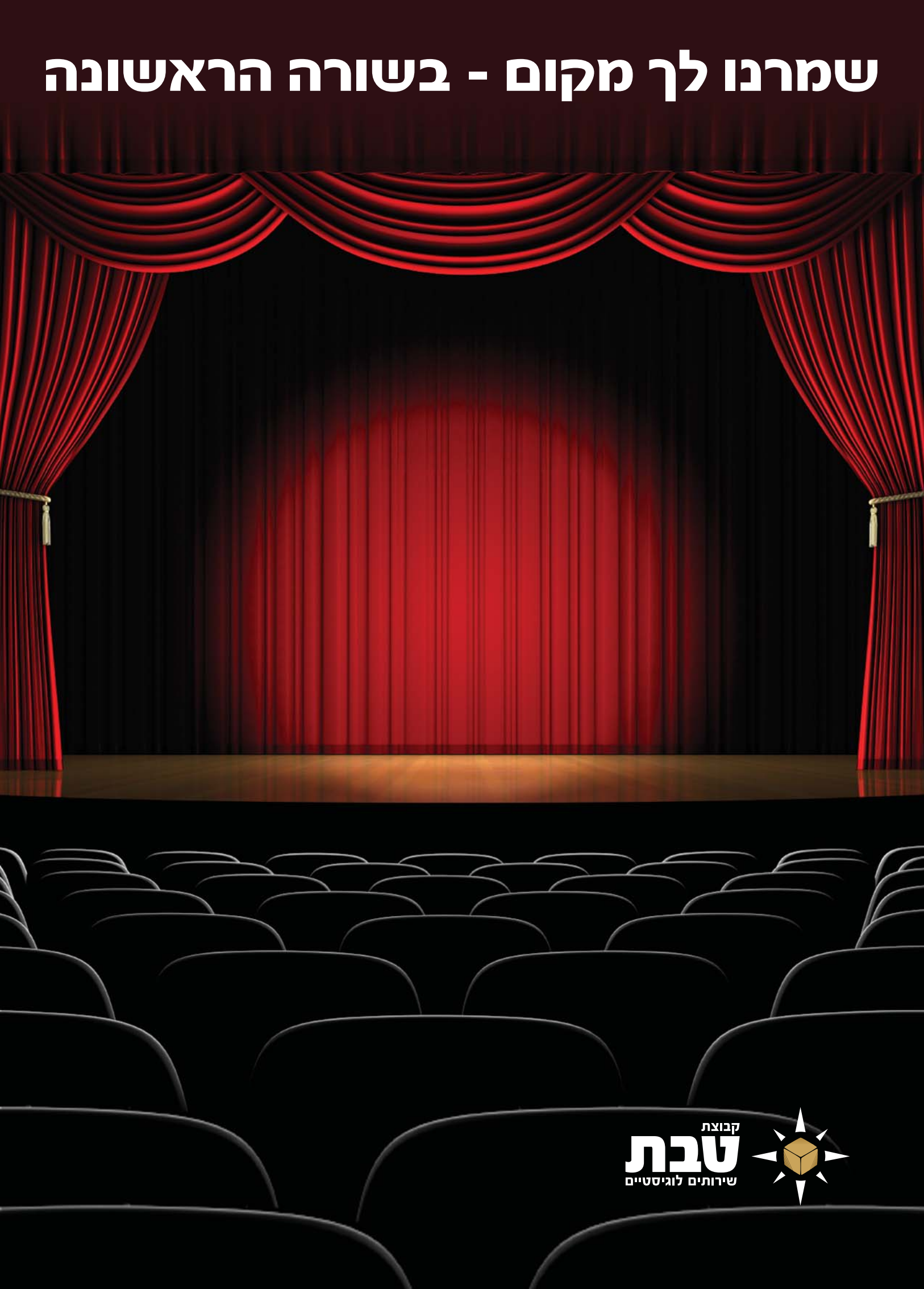
תהליכי אספקתם של מוצרים כוללים: פיתוח, ייצור רכיבים, הרכבת מכלולים, אינטגרציה, הפצה, וכו'. בתהליכים אלה מעורבים גורמים רבים, שכל אחד הם תורם את חלקו באספקת המוצר.

להלן דוגמה אפשרית לסיווגם של יצרנים, המעורבים

רק רכש מקצועי יבטיח, שמחד, ביצועי המוצר יתאימו לצורכי המשתמשים וישביעו את רצונם, ומאידך, בתהליכי הייצור והאספקה יישמרו זכויות הקניין של הספקים ושל קבלני-המשנה



שמרנו לך מקום - בשורה הראשונה



קבוצת
טבת
שירותים לוגיסטיים



(המשך מעמ' 12)

שמכירת הקניין הרוחני של התוכנה ברכיב למשתמש הסופי (אשר רוכש את המוצר בחנות) היא אפשרית רק אם המוכר רכש את הבעלות בקניין, או אם הרישיון מאפשר מכירה כזו. אי הסדרת השימוש בקניין הרוחני עלולה להיות "עקב אכילס" של העסקה.

על כל המעורבים בתהליך להבין את המורכבות שברכש עצמו, לא רק מבחינת התנאים המסחריים, יכולות הביצוע והאינטגרציה, אלא גם מבחינת זכויות הקניין הרוחני וזכויות השימוש בו.

לחברה המבקשת לייצר מוצר טכנולוגי, שמיועד למכירה בחנויות, מומלץ להתחיל דווקא מן הסוף ולקבוע מראש: מה תהיה צורת התשלום המתאימה עבור המוצר?

קיימות כמה אפשרויות, ולדוגמה:

- תשלום חד-פעמי, המאפשר לרוכש להשתמש במוצר (חומרה ותוכנה) ללא הגבלה.
- דמי מנוי לתקופה מוגבלת וצורך לחדש את המנוי בתום התקופה.
- תשלום על-פי השימוש בפועל (כגון תשלום על-פי פעימות מונה).

החברה יכולה להחליט על צורת התשלום, על-פי אופי השימוש בקניין הרוחני אשר יידרש למשתמש, ובהתאם לכך לוודא שהקניין הרוחני של כל הרכיבים הנרכשים מספקי המשנה יתאימו לאופי השימוש בקניין הרוחני.

להלן דוגמה נוספת, שממחישה את חשיבות הצורך להתייחס לקניין הרוחני ולאופן השימוש בו כבר בראשית הדרך: חברה יצרנית רכשה תוכנה ורכיבים שונים, לצורך ייצור מוצר בתחום הביו-טכנולוגיה. כוונת החברה הייתה למכור את המוצר בתמורה לתשלום חד-פעמי ולאפשר לקונה להשתמש במוצר, ללא הגבלת זמן וללא דרישה לתשלום נוסף כלשהו.

אך התברר, שאחת מן התוכנות, שהחברה רכשה ושילבה במוצרה, הייתה בעלת רישיון לשימוש בתקופה מוגבלת. תוכנה זו הייתה רק אחת מן הרכיבים, אשר שולבו במוצר הסופי. רגע לפני שהמוצר היה מוכן לעבור לייצור מסחרי, התגלה כי בתום התקופה שהוגדרה ברישיון השימוש של התוכנה, היא אמורה להפסיק לעבוד אוטומטית, וכך לפגוע ביכולת הפעלתו של המוצר. החברה נאלצה לדחות את מועד העברת המוצר לייצור מסחרי ואת מועד השקתו של המוצר. החברה נזוקה כספית, והמשקיעים בחברה נפגעו מכך.

לסיכום, קניין רוחני? זכויות? רכיבים שנרכשים מספקים, או מקבלני-משנה? כל אלה אינם דבר של מה בכך. יש לטפל בדקדקנות בקניין הרוחני ובזכויות השימוש, ויש לוודא מראש: מי האבא של כל רכיב ושל כל תוכנה? ומי האמא? ולמי נתונות זכויות הקניין הרוחני שלהם? כך לא יישאר פתח לטעויות, שעלולות לגרום תביעות בסכומי כסף גבוהים ושאלף עלולות להפיל חברות ומשקיעים. ■

הוצאת תהליכי העיצוב והייצור לקבלן-הביצוע היא כדאית, בעיקר, כאשר היא מאפשרת חיטון בעלויות (לדוגמה, במקרים שבהם הייצור מתבצע במזרח הרחוק, או שהוא מתבצע - סמוך ליצרני הרכיבים, או סמוך ללקוחות הסופיים).

מוכר ערך מוסף (VAR)

מוכר ערך מוסף (Value Added Reseller) [VAR] הוא חברה, המשפרת מוצר קיים, מוסיפה לו ערך באמצעות הוספת יישום (Application) משלה, ומוכרת את המוצר מחדש תחת שמה. לדוגמה, חברת VAR יכולה לקחת תכנית הפעלה בסיסית, להוסיף לה תוכנה מיוחדת לארכיטקטים, המבוססת על יישום ייחודי משלה, ולמכור למשרדי ארכיטקטים את תכנית הפעלה המשופרת כמוצר חדש.

הקניין הרוחני

כאשר חברה יצרנית באה לרכוש את רכיבי מוצרה מיצרנים אחרים, עליה להביא בחשבון את נושא השימוש בקניין הרוחני של יצרנים אלה ולהסדירו, ולא להסתפק אך ורק בשיקולים, הנוגעים ליכולת ביצוע של רכיבים אלה.

להלן דוגמה: חברת היי טק הייתה בעלת זכויות קניין רוחני בתוכנה, המתרגמת כתיבה על נייר למסמך Word ממוחשב בזמן אמיתי (Real time). מנהלי הפיתוח והרכש של החברה התקשרו עם ספקי משנה, כדי לרכוש מהם רכיבים, שנדרשו להשלים את המוצר הסופי (עט כתיבה). לצורך בניית המוצר, החברה רכשה, בין היתר: שבבים (Chips) ולוחות מיצרני OEM, תוכנה מפתח על-פי מפרט ספציפי, ונוסף על-כך - את העט עצמו, שיצרן ייצר על-פי הזמנה מיוחדת.

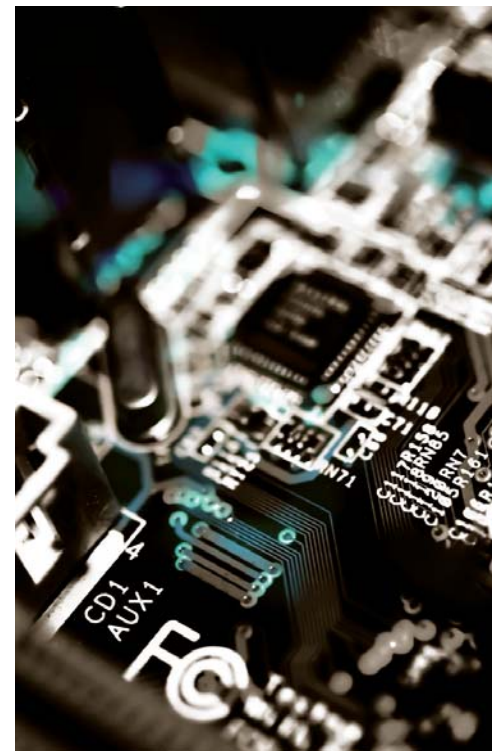
בשעת ההתקשרות עם הספקים ועם קבלני-המשנה, מנהלי החברה לא נתנו את דעתם על השתלבותו של הקניין הרוחני, המצוי בכל אחד מן הרכיבים עם הרכיבים האחרים (קרי, כיצד תבצע האינטגרציה של זכויות הקניין בין השבבים, הלוחות והתוכנה?), והם לא נתנו את דעתם על חובתה של החברה לאפשר את העברת זכות השימוש בקניין הרוחני ברכיבים לרוכשי המוצר, בצורה שתתאים לשימוש במוצר.

לימים, על שולחנו של מנכ"ל החברה הונח מכתב התראה ובו טענה, כי החברה הפרה את זכויות הקניין של אחד מספקי המשנה. התברר כי רוכשי המוצר קיבלו רישיון שימוש, שאינו תואם במלואו ("גב אל גב") את רישיון השימוש של התוכנה שברכיב. כך נוצר מצב, שהן רוכשי המוצר והן יצרן המוצר הפרו את זכויות הקניין של הספק ברכיב.

סוף מעשה במחשבה תחילה. לכן, כאשר באים לרכוש טכנולוגיה מספקי משנה, יש לתת את הדעת על נושא הבעלות בקניין הרוחני ועל השימוש בו.

מן הדוגמה לעיל, אפשר ללמוד כי יש להביא בחשבון,

השימוש במושג OEM קשור, הן ליצרני המוצרים והן ליצרני הרכיבים. כדי למנוע בלבול, מקובל לקרוא ליצרני הרכיבים בשם ספקי OEM (OEM Suppliers)



שמרנו לך מקום - בשורה הראשונה, במרלוג החדש בצומת קסם



קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים מזמינה אותך להצטרף לחוג לקוחותיה וליהנות משירותים איכותיים ברמה עולמית.

המרלוג החדש, שהחל לפעול בימים אלה, משתרע על 16 דונם ומתוכם 12 אלף מ"ר שטח בנוי. המרלוג ממוקם בפארק הלוגיסטי "לב הארץ", בצומת קסם, והוא מכיל אמצעי אחסון ושינוע מודרניים, וטכנולוגיות חדשות. כל אלה תואמים את הצרכים הלוגיסטיים של לקוחות ממיגוון ענפים במשק.



האסם הגדול במזרח התיכון



המרכז הלוגיסטי (המרלו"ג) של קבוצת אסם, באזור התעשייה חבל מודיעין (שוהם), משתרע על שטח של 120 דונם. המרלו"ג מכיל 30 אלף מ"ר לאחסון מוצרים יבשים, 8,000 מ"ר לאחסון מוצרים מצוננים וקפואים, ו-12 אלף מ"ר של משרדי מטה והנהלה. המרלו"ג החדש מתבסס על טכנולוגיות מתקדמות ועל מערכות ממוכנות - מחסן אוטומטי שגובהו 40 מ' וכלי-שינוע, שמונחים אוטומטית באמצעות מערכות לייזר. מרלו"ג שוהם הוא מתחם עצום ומרשים ביותר. אם תבקרו בו, תוכלו למצוא כי אסם, השואפת "להפוך ביחד אוכל לחוויה", השכילה להשביח את טעמו של האוכל באמצעות מתחם לוגיסטי מדהים

יפעת לונדון ואלי יצחקוב

- **מוצרים קפואים**, כגון: מוצרי "טבעול", "בונו'ור" ו"עוף טוב", המאוחסנים בטמפרטורה של מינוס 18 מעלות צלזיוס.
- **גלידות "נסטלה"**, שנקלטות במרלו"ג ושמועברות ישירות אל רציפי ההפצה (Cross-Docking).

שגיב מסביר, כי "מרלו"ג שוהם הוא המקום היחיד באסם, שמחזיק מלאי של תוצרת גמורה (תוצ"ג). על-פי התפיסה שגיבשנו בשרשרת האספקה, המפעלים אינם מחזיקים תוצ"ג, אלא מעבירים אותו מיידית למרלו"ג. ריכוז התוצ"ג במקום אחד הביא לצמצום משמעותי בעומק המלאי, והוא מאפשר לטפל בסחורה בצורה, ההולמת את דרישות האיכות המחמירות ביותר, ומשפר את רמת זמינות המוצרים.

המרלו"ג מטפל בכל מוצריה של אסם, ונוסף על-כך, גם במוצרי חברות אחרות, המופצות באמצעות אסם (לדוגמה, מוצרי עוף טוב ותפוגן). המרלו"ג

(המשך בעמ' 18)

"המרלו"ג שוהם תוכנן לתמוך ביעדי הצמיחה של אסם עד לשנת 2030. המטרות האסטרטגיות בהקמת המרלו"ג היו: שיפור איכות רמת השירות ללקוחות, שיפור יעילות התפעול וצמצום עלויותיו, ויצירת סביבת עבודה איכותית ובטיחותית", כך אומר רני שגיב, סמנכ"ל שרשרת האספקה בקבוצת אסם, שמוסיף: "עיצבנו תהליך אספקה חדש, שהביא לקיצור זמני אספקתם של מוצרים לכל רחבי הארץ ולשמירה על טריותם (Freshness) לאורך כל שרשרת האספקה. הצלחנו לשפר את יכולתה של אסם לנצל הזדמנויות עסקיות ולענות מענה, התואם את צרכי השוק והלקוחות, ולהעניק יתרון תחרותי לאסם".

מרלו"ג שוהם מטפל בארבע קבוצות מוצרים עיקריות:

- **מוצרים יבשים**, כגון: חטיפים, מאפים, פסטה, קוסקוס, אבקות תיבול, מרקים, תבשילים, דגני בוקר, רטבים, קפה, ועוד, המאוחסנים בטמפרטורת חדר.
- **מוצרים מצוננים**, כגון סלטי "צבר" ומוצרי "עוף טוב", המאוחסנים בטמפרטורה של 2-4 מעלות צלזיוס.

לצפייה בכתב העת

www.lgi.co.il

יצואלקא צלוגא זאטרוט



- ◇ רכש
- ◇ יבוא-יצוא
- ◇ לוגיסטיקה
- ◇ תפעול
- ◇ שרשרת אספקה



G-7



Logistics Group Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה

(המשך מעמ' 16)



אזור האחסון של מוצרים מהירים

את פעילות הקבוצה. לכן הוחלט על הקמת קריית אסם - מרלו"ג, שיספק מענה ההולם את צורכי העתיד.

להלן הסיבות העיקריות, שהביאו את הנהלת אסם להחליט על הקמת המרלו"ג החדש:

- האתרים הישנים לא התאימו לצורכי האחסון והליקוט. הלוגיסטיקה הפכה להיות צוואר הבקבוק בהתפתחות העסקית של הקבוצה, והייתה לנושא העיקרי בכל דיון אסטרטגי של הנהלה.
- המערך הלוגיסטי הפך להיות מורכב. היה קושי לספק את רמת השירות הרצויה (ובעיקר, בתקופות של חגים ושל מבצעי מכירות), ולענות באופן גמיש התואם את רמת השירות הנדרשת מן הלקוחות.
- הקושי להתייעל ולהפחית את העלות הכוללת של המוצר.

פרויקט הקמת המרלו"ג יצא לדרך. מציאת קרקע מתאימה לאתר החדש לא

(המשך בעמ' 20)

קולט את תוצרתם של מפעלי אסם, ונוסף על-כך את מוצרי נסטלה, המיובאים מחוץ לארץ, ומפיץ אותם לקמעונאים.

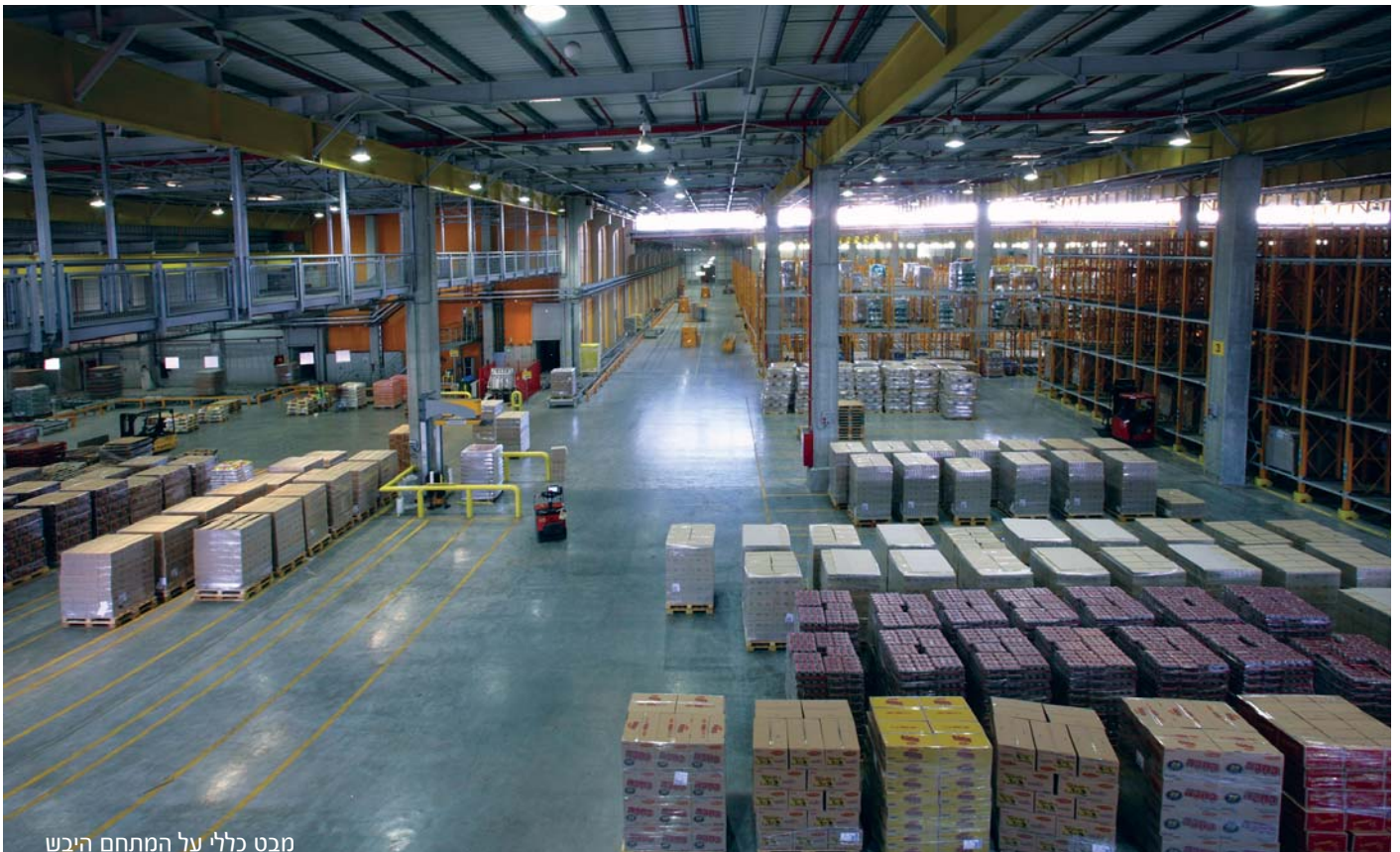
מדי יום, 300 משאיות 'ונסל' (Van-sell) ו'פריסל' (Pre-sell) יוצאות מן המרלו"ג, וגם משאיות המובילות מוצרים למחסני Cross Dock בבאר-שבע ובגליל. המשאיות מפיצות בממוצע יומי כ-450 טונות מוצרים יבשים וכ-250 טונות מוצרים מצוננים וקפואים.

מדי יום, 300 משאיות 'ונסל' (Van-sell) ו'פריסל' (Pre-sell) יוצאות מן המרלו"ג, וגם משאיות המובילות מוצרים למחסני Cross Dock בבאר-שבע ובגליל. המשאיות מפיצות בממוצע יומי כ-450 טונות מוצרים יבשים וכ-250 טונות מוצרים מצוננים וקפואים

חיזוק היתרון התחרותי באמצעות הלוגיסטיקה

"במהלך שנותיה, אסם פעלה להרחיב את תחומי עיסוקה באמצעות רכישת חברות ושותפויות אסטרטגיות, והגדילה את מכירותיה בפעילויות הקיימות", מספר שגיב וממשיך: "בשנת 1995, אסם נכנסה לראשונה לפעילות בתחום המוצרים הקפואים באמצעות רכישת חלק מחברת טבעול. במהלך אותה שנה, אסם ביצעה מהלך אסטרטגי וחתימה על הסכם שותפות עם נסטלה (Nestle), חברת המזון השווייצרית, המובילה בתחומה בעולם. בשנים הבאות, אסם הרחיבה את פעילותה בתחום הסלטים הטריים (סלטי צבר), המוצרים החמוצים (בית השיטה), מזון לבעלי חיים (דוגלי ופירינה), מוצרי גלידה (גלידות נסטלה), ומוצרי מאפה קפואים (בונו'ור). לאחרונה, אסם החלה להפעיל מפעל חדש לייצור מוצרי טבעול בצ'כיה, ואף רכשה פעילות למוצרי סלטים טריים ומוצרי טבעול בארה"ב.

תחזיות הצמיחה הראו, שהאתרים הקיימים באסם לא יהוו מענה ההולם



מבט כללי על המתחם היבש



ERP.ORG.IL

מחשוב ותפעול הארגון

Improve your Organization's
Performance

הידע



המומחים



הפתרונות



Lean Manufacturing

WWW.ERP.ORG.IL



המחסן האוטומטי

ומנתבת את הפעילויות במחסן. נוסף על-כך, היא מנהלת את פעילות העגורנים במחסן האוטומטי; את פעילות הרובוטים, המשנעים משטחים לאזור הליקוט; ואת פעילות המלגוזות, המלקטות, והמעמיסות הנעות בשטח המחסן. כל זאת, באמצעות תקשורת אלחוטית (Wireless).

גובה המחסן האוטומטי הוא 40 מ', עומקו 180 מ' והוא מכיל 15 מפלסים. במחסן פועלים ארבעה עגורנים וקיבולתו היא כ-16 אלף משטחים. מיקום משטחי הסחורה במחסן נקבע על-פי אלגוריתם אחסון ממוחשב, וסדר שליפתם של המשטחים הוא על-פי "תאריך התפוגה"

המרלו"ג מכיל 100 פתחי פריקה והעמסה, ושלושה מתחמי אחסון: יבש, מצונן וקפוא. המתחם היבש הוא הגדול יותר. הוא מכיל כ-900 מוצרים שונים (SKU) (Stock Keeping Unit), לעומת כ-500 מוצרים במתחמי המצונן והקפוא.

המתחם היבש מכיל את האזורים הבאים:

- **אזור קבלה.** מדי יום, הוא קולט כ-1,500 משטחי סחורה מן המפעלים בארץ ומחול. תהליך הקבלה כולל את זיהויים של המוצרים, את בדיקתם, ואת הפנייתם לאזור האחסון, או לרציפי היציאה המתאימים. כל משטח סחורה שנקלט מנוהל במרלו"ג על-פי זהותו.
- **אזור אחסון של מוצרים מהירים (Fast Moving Items) (FMI).** הוא מיועד לאחסון מוצרים לפרק זמן קצר ביותר (כגון: במבה, ביסלי, מוצרים במבצע, וכו').

הייתה עניין פשוט כלל. היה צורך לאתר קרקע זמינה, שמיקומה הגיאוגרפי ונגישותה לנתיבי תחבורה ראשיים יאפשרו מערך אספקה מיטבי, וכל זאת במחיר סביר. איתור הקרקע ותהליכי התכנון ארכו שנים אחדות. המרלו"ג עצמו הוקם בהשקעה של 300 מיליון שקל ובנייתו נמשכה כשנה וחצי. מרלו"ג שוהם הושק בחודש יוני 2008. תצורתו הנוכחית אינה סופית והיא כוללת כמה אפשרויות הרחבה, שיתאימו להתפתחות הקבוצה עד לשנת 2030.

מרלו"ג חדיש ומשוכלל

"המרלו"ג בשוהם משרת כ-12 אלף לקוחות ברמת שירות גבוהה. זמני האספקה הם: X+48 במוצרים יבשים, ו-X+24 במוצרים קפואים ומצוננים", כך אומר מוטי רוזנבוים, מנהל מטה מרלו"ג שוהם, ומוסיף: "המרלו"ג פועל בשתי משמרות, ומועסקים בו 260 עובדים.

פרויקט הקמת המרלו"ג יצא לדרך. מציאת קרקע מתאימה לאתר החדש לא הייתה עניין פשוט כלל. היה צורך לאתר קרקע זמינה, שמיקומה הגיאוגרפי ונגישותה לנתיבי תחבורה ראשיים יאפשרו מערך אספקה מיטבי, וכל זאת במחיר סביר

"המרלו"ג מנוהל באמצעות מערכת שליטה ובקרה מתקדמת, המכילה כמה רבדים, כגון: מערכת המחשוב המרכזית של אסם, מערכת לניהול מחסן (Warehouse Management System) (WMS), מערכת ניהול הבקרים במחסן האוטומטי, ונוספת עליהן - מערכת לתכנון מיטבי של מסלולי ההובלה וההפצה. מערכת השליטה והבקרה מנהלת את המשימות ואת המלאי,



שער הבדיקה, שבוחן כל משטח לפני הכנסתו למחסן האוטומטי

עקרון כוח-הכבידה: הסחורה נטענת מצדה האחד של המערכת וגולשת אל צדה האחר של המערכת - הצד, שממנו מלקטים את הסחורה. המידוף באזור הליקוט מכיל שלושה מפלסים - מפלס תחתון, שממנו מלקטים מארזים שלמים (Case-Picking); ושני מפלסים נוספים (קומות 2 ו-3), המשמשים לאחסון משטחי סחורה. המלקטים נעים עם מלקטות באזור הליקוט, מעמיסים על משטחים את הסחורה שליקוטו, ומעבירים אותם אל אזור העמסת המשלוחים.

- **אזור העמסת משלוחים.** מערכת השליטה והבקרה במחסן מכוונת את המשלוחים למיקומים פנויים, שהיא משריינת ברמת המשלוחים. המשלוחים נבדקים, מאושרים ומועמסים על משאיות ההפצה. צוות הבקרה יכול לצפות במסכי המערכת - במיקומים המשוריינים שמוצגים בצבע כתום, ובמשטחים המאושרים למשלוח שמוצגים בצבע ירוק.



אזור הליקוט

לסיכום, אומר שגיב: "האסטרטגיה שיישמו בשרשרת האספקה והמרלוג'ג החדש שהקמנו בשהם שיפרו את איכות המוצרים, שמגיעים אל שולחנם של הצרכנים הסופיים; היטיבו את רמת השירות לקמעונאים; וצמצמו את הוצאות התפעול". ■

צלם: דניאל לילה.



כלי-שינוע מונחים אוטומטית, שמחדשים את המלאי באזור הליקוט

- **מחסן אוטומטי גובה (High Bay).** גובה המחסן הוא 40 מ', עומקו 180 מ' והוא מכיל 15 מפלסים. במחסן פועלים ארבעה עגורנים וקיבולתו היא כ-16 אלף משטחים. מיקום משטחי הסחורה במחסן נקבע על-פי אלגוריתם אחסון ממוחשב, וסדר שלפיתם של המשטחים הוא על-פי "תאריך התפוגה" (FEFO) (First Expiration - First Out).

מערכת המחסן האוטומטי כוללת: מסועים (Conveyors), המשנעים משטחי סחורה אל המחסן וממנו; שער בדיקה (Check Gate), שבוחן כל משטח לפני הכנסתו למחסן -משקל מותר, אי-חריגה של הסחורה מן המתאר (Contour), מדבקה קריאה המודבקות במקום הנכון, וכו'; וכלי-רכב מונחים אוטומטית (AGV) (Automatic Guided Vehicle), שמחדשים את המלאי באזור הליקוט (Replenishment). כלים אלה מופעלים באמצעות מערכות לייזר, והם מכוונים באמצעות מערכת השליטה והבקרה במחסן (בדומה למערכת GPS). השימוש בכלים אלה אינו שגרתי בתחום המזון, והוא נבע מן הרצון למכן את התהליך ולמנוע טעויות אנוש במהלך העברת הסחורה אל אזור הליקוט.

- **אזור ליקוט.** הוא מכיל 1,100 עמדות ליקוט במערכות זרימה דינמיות (Flow Rack) בעלות מיקום כפול (Double deep). מערכות אלו פועלות על

מי היא אסם?

אסם נוסדה בשנת 1942, כחברת שיווק משותפת של שלושה יצרנים. סיפורה ההיסטורי של אסם הוא סיפורם של המייסדים - אויגן פרופר, ד"ר פרנץ קליון, יעקב לורש, עזריאל ויל, שמשון וילמרסדורף, משה קצמן ואליהו חרפק ז"ל, שהחליטו לפעול יחדיו, כי "טובים השבעה מן האחד". כיום, אסם מאגדת בתוכה קבוצה של חברות, בבעלותה מצויים מפעלים רבים בארץ (לוחמי הגטאות, בית השיטה, יוקנעם, חולון, קריית-גת, שדרות, ושני מפעלים בקריית-מלאכי) ובחו"ל. יש לציין, שאסם היא אחד מיצרני המזון ומשווקי המזון המובילים בישראל. בשנותיה הראשונות, אסם התמקדה בייצור אטריות, אך עם העלייה ההמונית לאחר קום המדינה, אסם החלה לייצר גם פיתיתים אפויים (שכונו קוסקוס ישראלי).

בשנת 1964, אסם חנכה את מפעל החטיפים בחולון ופיתחה את "במבה", שהפך להיות מוצר הדגל שלה. בשנת 1970, אסם נכנסה לשוק מוצרי המאפה, ונוסף על-כך, החלה לייצר אבקות מרק ואבקות רוטב.

בשנת 1976, אסם חנכה מתחם חדש בכתח-תקווה, שבו שכנו משרדי



הזזת בתי שרונה

הזזת בתי "שרונה" בדרום הקריה בתל-אביב-יפו, שהושלמה בחודש פברואר 2006, הייתה לא רק פרויקט אדריכלי-הנדסי ייחודי, אלא גם סיומו של מאבק ציבורי על שימורם של ערכים היסטוריים, תרבותיים ואדריכליים. פיתוחו של מרכז העסקים הראשי (מע"ר) במטרופולין של תל-אביב-יפו והצורך להרחיב את רחוב קפלן לשמונה מסלולים סיכנו את שלמותם של המבנים ההיסטוריים. הכתבה הבאה מתארת את המאבק העיקש להצלת בתי המושבה הטמפלרית ואת הפרויקט להזזת המבנים

אלי יצחקוב ורווה כהנר

"בשנות ה-70 של המאה הקודמת, תל-אביב אופיינה בהגירה שלילית ובהזדקנות תושביה", מספר האדריכל אמנון בר אור, ראש התכנית ללימודי שימור באוניברסיטת תל-אביב ובעליו של משרד אמנון בר אור אדריכלים, ומוסיף: "פרנסי העיר ראו בעיניים כלות כיצד שכנתם - העיר רמת-גן - 'לוקחת' מהם את בורסת היהלומים הישראלית ומצליחה להפוך מתחם מוזנח ומוכה יתושים, שעל גדות נחל איילון, למרכז סחר עולמי ולאזור תעשייה שוקק. באותה תקופה, עסקים רבים 'ברחו' אל מחוץ לגבולות תל-אביב, ומקורות ההכנסה של העיר הועמדו בסכנה.

מינהל מקרקעי ישראל (ממ"י), האחראי על קרקעות המדינה, ועיריית תל-אביב הבינו שיש לפתח לעיר תכנית מע"ר חדשה. התכניות הקודמות לא צלחו - מע"ר שדרות רוטשילד הלך והתדרדר, מע"ר מנשייה (בית הטקסטיל ובית גיבור) נכשל בגלל היעדרם של אמצעי תחבורה, ומע"ר רחוב שאול המלך (בית אסיה ובית IBM) לא הצליח להשיג את הפריצה המיוחלת. בנקודה זו עלה הרעיון לפתח את דרום הקריה - לצמצם את שטחם של בסיסי הצבא, להעביר את המוסכים ואת הסדנאות אל מחוץ לעיר, ולבנות במקומם מע"ר חדש".

העיר תל-אביב-יפו היא מרכז הכלכלה, התרבות, התקשורת והמסחר של ישראל, שחוגגת 100 שנים להיווסדה. מחד, תל-אביב היא עיר ותיקה, שמכונה "העיר העברית הראשונה", אך מאידך, זו עיר מודרנית ותוססת - "עיר ללא הפסקה". אך בעבר הלא רחוק - הכול נראה אחרת...



פתחים בתחתית קירות הבית, שדרכם הכניסו ברזלי זיון ועליהם יצקו משטח בטון

(המשך בעמ' 24)



קורסים חדשים במרכז

קורס הזדמנויות עסקיות ירוקות ליזם ולמנהל
הקורס פותח פתח להכרת נושא איכות הסביבה (אנרגיה ירוקה, מיחזור פסולת ועוד) והחקיקה בתחום, תוך זיהוי הזדמנויות עסקיות בתחום לצד זיהוי הזדמנות עסקיות בעסק הקיים.
הקורס מיועד ליועצים, לעצמאים ולדרגני ניהול בחברות אשר רוצים להכיר את הפוטנציאל הקיים בשילוב איכות הסביבה וניהול העסק.

קורס הבניה הירוקה

בניית הבית שלי, כל השלבים בדרך להגשמת החלום כולל הבניה הירוקה. מהיתר הבניה, התקשרות עם מתכננים, שלבי הבניה, פיקוח, תקציב, בעיות ופתרונות, הפקת לקחים ותקציב. הנושאים מיושמים על פרויקט.
הקורס מיועד לכל אדם העוסק בבניה כיזם של ביתו שלו, בעסקים אשר חייב להתמצא, בתהליך אם כלקוח, אם כיזם עיסקי.

קורס צילום

לימוד צילום - שליטה במצלמה, הבנת מרכיבי החשיפה, שליטה בקומפוזיציה, הצילום כשפה, לימוד צילום לילה וצילום מאקרו, צילום דיגיטלי ופיתוח היצירתיות.
הקורס מיועד לקהל הרחב.

למידע נוסף על קורסים והשתלמויות חייגו

1-800-36-10-60

WWW.BIUH.CO.IL



ASC
Amitai Strategic Consulting Ltd.

ייעוץ מקצועי וממוקד להשגת הישגים והתייעלות בארגון

בעולם תחרותי ומתקדם חשוב לכל חברה לפעול לשיפור מתמיד בביצועים העסקיים ולהתייעלות בתהליכי העבודה. ניהול נכון של שרשרת האספקה הוא הכלי המרכזי להשגת יעדי החברה.

בחינת מערכות המידע

- < מיפוי מערכות המידע הקיימות בארגון
- < הגדרת הצרכים ובניית דו"ח פערים בין הצרכים למערכות הקיימות
- < בחינת פתרונות לשיפור המצב הקיים
- < המלצה על מערכות ERP מתאימות
- < ניהול מכרזים בשם הלקוח לבחירת ספקים
- < להטמעת מערכות מידע

ניהול הרכש

- < בחינת תהליכי הרכש בחברה והמלצות לשיפור
- < הדרכות וליווי מקצועי של מנהלי הרכש והקניינים
- < פתרונות השמה למנהלים וקניינים
- < עריכת משאים ומתנים מקצועיים בשם הלקוח
- < להשגת הישגים מירבי והורדת עלויות הרכש

ניהול המלאי

- < בחינת ניהול המלאי בחברה והמלצות לשיפור וחיסכון
- < פיתוח נוסחאות לעיתוד המלאי בהתאם למאפייני החברה והשגת מלאי אופטימאלי
- < ליווי והדרכת מנהלי התכנון בחברה להשגת יעדי ניהול המלאי

ניהול מחסנים

- < בחינת ניהול המחסנים בחברה והמלצות לשיפור וחיסכון
- < תכנון מחסנים לעמידה בצרכי החברה
- < יישום טכנולוגיות מתקדמות לניהול מחסנים כגון RFID, תוכנות WMS, מידוף מתקדם, מסופונים, מדפסות ופתרונות שינוע ואחסנה ממוכנים

ניהול הפצה

- < בחינת מערך הפצה והמלצות לשיפור וחיסכון
- < הטמעת שיטות מתקדמות לתכנון הפצה ובקרת ביצוע

אשר מונה אחר-כך למהנדס העיר. גודוביץ' התלהב מאוד מן הרעיון של הפיכת הקריה למרכז תרבות. בשנת 1998, כאשר חולדאי נבחר לראשות העיר, תרשימים של הקבוצה הוצגו בתערוכה גדולה, שעסקה בחזון העיר.

המאבק עם נציגי ממ"י נמשך, חברי הקבוצה הפעילו את קשריהם ואף הגיעו לפגישה עם ראשי ממ"י. עם הזמן, ממ"י נעתר והסכים ל-11 מבנים לשימור, אך כשחברי הקבוצה ביקשו לכלול בתכנית גם את שימור היקב, ממ"י דחה את התכנית.

"החלטנו לאמץ את דרך החשיבה של ממ"י", מספר בר אור ואומר: "איזו שפה ממ"י מבין? כסף. אז החלטנו לדבר בשפת הכסף. הבאנו לשמאים את התכנון שלנו (מבנים גבוהים המשקיפים על פארק ירוק הממוקם במרכזם) ואת התב"ע של ממ"י (שבניתיים התווספו לה שינויים), וביקשנו מהם להעריך את עליית ערך הנכסים בשתי החלופות. בסיום השומה התברר לממ"י, שמחירו של מ"ר בנוי על-פי הצעתנו גבוה יותר ממחירו של מ"ר, הבנוי על-פי תכניתם..."

הטמפלרים בארץ הקודש

הטמפלרים הם תנועה חברתית שיצאה מן הפרוטסטנטיות, ושנוסדה בדרום גרמניה, במחצית הראשונה של המאה ה-19. מייסד התנועה ואביה הרוחני היה כריסטוף הופמן (Christoph-Hoffmann), ששאף לקרב את הגאולה ולהכשיר את הקרקע לשיבתו של ישו באמצעות מגורים ועבודה קשה בארץ הקודש. במהלך המחצית השנייה של המאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20, מאות טמפלרים התיישבו בארץ ישראל והקימו את ביתם בחיפה, ביפו (שם גם הקימו את המושבה החקלאית שרונה), בעמק רפאים בירושלים, בכרמל, ובמקומות שכיום הם: מושב בני-עטרות, בית לחם הגלילית ואלוני אבא.



הכנות אחרונות להזזת הבית

הטמפלרים עסקו בחקלאות, במלאכה, במסחר, בתחבורה, ועוד. הם נהנו מקשרים טובים עם השלטונות העות'מאניים, וזכו להערכתם של הערבים ושל היהודים. הטמפלרים תרמו תרומה משמעותית להתפתחות היישוב בארץ ישראל, בזכות תחושת השליחות, כלים חדשניים, שיטות חקלאיות מודרניות, גידולים חדשים, משק חלב מודרני וסגנון אדריכלי, שהם הביאו מאירופה.

ערב מלחמת העולם הראשונה, קהילת הטמפלרים בארץ מנתה כ-2,200 איש ואישה. בשנת 1917, הבריטים כבשו את הארץ והנהיגו בה ממשל צבאי. הטמפלרים נתפסו כנתיני אויב, ובשנת 1918 הוגלו רבים מהם למצרים ולגרמניה. בשנת 1920, עם ייסודו של המנדט הבריטי, הגולים הורשו לחזור לארץ. הם שיקמו את מושבותיהם שננטשו והפריחו אותן מחדש.

(המשך מעמ' 26)

המאבק על ערכי השימור

מע"ר תל-אביב יצא לדרך ובמרכזו התכנון זכתה קבוצה עם האדריכל קלמן כץ. לדברי בר אור: "בתחילת הדרך אף אחד מן המתכננים לא חשב על נושא השימור. התפיסה הייתה מודרניזם - 'עולם ישן עדי היסוד נחריבה' (מתוך המנון האינטרנציונל). תכנית בניוי הערים (תב"ע), שאושרה בשנות ה-80, עמדה למחוק מבנים וצמחייה לטובת בנייה גבוהה. פעילי שימור ניסו להציג את עמדתם אך הם נדחו על הסף".



חיזוקים פנימיים באולם הקשתות

בשנת 1993, רוני מילוא זכה בבחירות לראשות העירייה. האדריכל דן דרין, שמונה לראש מינהל ההנדסה, התווה תפיסה חדשה שעיקרה - אחוזה בנייה גבוהים ליוזמים. נציגי ממ"י קפצו על ההזדמנות ופתחו מחדש את התב"ע. אלא שכאן התערבו נציגי המועצה לשימור אתרים (בראשם עמדה תמר טוכלר), צוותי אדריכלים ובעלי מקצוע (האדריכל אילן פלינט, האדריכל בר אור והאדריכלית מיכל קוצ'יק, ואחרים). נציגי הקבוצה לא התנגדו להגדלת אחוזה הבנייה אך הגישו הצעה חלופית לתב"ע, שעיקרה שימור.

"הטמפלרים היו אירופים שבאו לפלשתינה, עבדו את האדמה, דיברו את השפה שיהודי אירופה הכירו, והגשימו את הערכים שהציונות ניסתה לקדם. בעיניי מרקם חיים הוא ערך, המצדיק את הצורך לשמר את המקום" (האדריכל אמנון בר אור)

"מה שמעניין בשרונה זו צורת החיים הטמפלרית - בית עם, מבנים, גינות נוי ועצים - אשר הייתה מודל חיקוי למושבות הציוניות, שקמו כמה שנים לאחר מכן", אומר בר אור, ומוסיף: "הטמפלרים היו אירופים שבאו לפלשתינה, עבדו את האדמה, דיברו את השפה שיהודי אירופה הכירו, והגשימו את הערכים שהציונות ניסתה לקדם. בעיניי מרקם חיים הוא ערך, המצדיק את הצורך לשמר את המקום."

לחיוק דבריו, בר אור מציין את יואל משה סלומון (אשר נמנה עם "פורצי החומות" והיה בין מייסדי המושבות פתח-תקווה ויהוד), שכתב בעיתון יהודה וירושלים (בשנת 1877): "שמנו לבינו גם על הקאלאניאות אשר יסוד זה כמה שבעה שנים האשכנזים בני וויטינברג (לא מבני עמינו) ובתייהם בנויות במשטר נאה, ככל ערי אירופה, ברחובות רחבות ובנינים מפוארים עד אשר האיש אשר יתהלך ברחובותיהם, ישכח כי רגליו תדרכנה בארץ הנשמה, וידמה כי הנהו באחת מערי אירופה הנושבות..."

ההצעה לתכנון של נציגי הקבוצה התבססה על העיקרון: "קחו אחוזה בנייה נוספים אבל שמרו את הקיים", אך נציגי ממ"י והעירייה לא הסכימו לקבל את תכניתם. עם זאת, נציגי הקבוצה זכו לאוון קשבת אצל ישראל גודוביץ',



מסלול רכש ולוגיסטיקה

יבוא/יצוא וסחר בין לאומי

תהליכי יבוא - יצוא מהווים חוליות חשובות בשרשרת האספקה הגלובליות. הקורס בא להקנות כלים ניהוליים וידע מקיף ביבוא-יצוא וסחר בין-לאומי. 140 שעות אקדמיות, כולל פרויקט גמר. הקורס בשיתוף המומחים ללוגיסטיקה:

 www.ups-israel.com

ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר

הכשרת הלומדים בקורס למלא תפקיד ניהולי בכיר במערכות לוגיסטיות. 180 שעות אקדמיות, כולל פרויקט גמר.

קורס ניהול רכש ולוגיסטיקה

הקניית כלים ניהוליים ברכש ובלוגיסטיקה. 160 שעות אקדמיות, כולל פרויקט גמר.

למידע נוסף על קורסים והשתלמויות חייגו

1-800-36-10-60

WWW.BIUH.CO.IL

גילה כץ מעצבת גרפית

יצירתיות **שעובדת** בשבילך

- < ניירת משרדית
- < פולדרים
- < פרוספקטים
- < קטלוגים
- < מצגות
- < פוסטרים
- < רול-אפים
- < גרפיקה ברמה גבוהה
- < מתן פתרונות יצירתיים



טל: **052-3349424** katz.gila@gmail.com



הבית מוכן להזתו

המועצה לשימור אתרים נגד תכנית דרום הקריה והרחבת רחוב קפלן, וניתן האות להזזת המבנים.

פרויקט הזזת המבנים

פרויקט הזזת המבנים היה הראשון מסוגו שנעשה בישראל ואותו ביצע צוות מהנדסים ואדריכלים, ובהם גם האדריכל בר אור. בפרויקט הוזזו חמישה מבנים והועתקו חלק מן העצים. ממ"י ועיריית תל-אביב מימנו את הפרויקט (שעלותו הייתה כ-26 מיליון שקל).

העברת מבנה אינה עניין של מה בכך. בניין מתוכנן לעמוד בכוחות אנכיים, ויש צורך לחזקו כדי שהוא יוכל לשאת את הכוחות האופקיים, הפועלים עליו במהלך הזזתו

יוזמי הפרויקט היו: ממ"י ועיריית תל-אביב, באמצעות הרשות לפיתוח כלכלי תל-אביב-יפו בע"מ; מהנדסי הפרויקט היו שמעיה בן אברהם ז"ל, ממשדד שמעיה בן אברהם מהנדסים בע"מ ואינג' מוטי כהן; האחראית במשרד אמנון בר אור אדריכלים הייתה האדריכלית נדיה חמלניצקי; מנהלי הפרויקט היו אחים מרגולין הנדסה ויעוץ בע"מ; מהנדס המבנים לשימור היה ירון גל. הזזת המבנים בוצעה באמצעות החברה ההולנדית "MAMMOET", שהיא בעלת מומחיות בהרמת ציוד כבד, בהובלתו אל היעד ובמיקומו. להלן המבנים שנכללו בפרויקט:

- **המבנה ברחוב קפלן 22:** בית מגורים טיפוסי ביישוב חקלאי טמפלרי, שבו התגוררה משפחת Steller, ונבנה בשנת 1877 בערך.



הבית נפרד משרידי המרתף שמתחתיו

בשנות ה-30, המפלגה הנאצית עלתה לשלטון בגרמניה. בתחילה, הטמפלרים ניסו לשמור על ניטרליות, אך עם השנים החלו רעיונות נאציים לפעפע בחברי הקהילה, וחלק מהם אף נרשמו למפלגה הנאצית. בחודש ינואר 1938 כבר היו 330 מן הטמפלרים חברים במפלגה. בחודש אוגוסט 1939, ימים אחדים לפני פרוץ מלחמת העולם השנייה, זומנו אזרחים גרמנים חייבי גיוס להתייצב בגרמניה וכ-550 נפשות עזבו את הארץ. הבריטים, שראו באנשי הקהילה הגרמנית אויב, הקיפו את המושבות הגרמניות בגדרות תיל ובמגדלי שמירה. בקיץ 1941, החזית הגרמנית התקרבה לארץ ישראל מכיוון צפון אפריקה והבריטים גירשו כ-660 עצירים טמפלרים לאוסטרליה. בשנת 1942 גורשו 700 איש נוספים והפעם לגרמניה. במהלך המלחמה, עצירים טמפלרים הוחלפו ביהודים בעלי אזרחות ארץ ישראלית - 455 גרמנים הורשו לעזוב לגרמניה תמורת 551 יהודים, שהורשו לחזור לארץ ישראל.

הרחבת רחוב קפלן

"אחת מן הסוגיות במאבק על שימור המושבה הטמפלרית עסקה בהרחבת רחוב קפלן", מספר בר אור ומוסיף: "מי שתכנן את נתיבי איילון קבע את מחלף קפלן כשער הכניסה למרכז העיר. רחוב קפלן נבנה על תשתית 'דרך היס' - הרחוב הרוחבי של המושבה שרונה, שניצב לרחוב האורכי, 'כריסטוף הופמן' (כיום, רחוב דוד אלעזר). התכנית להרחבת רחוב קפלן סיכנה חמישה מן המבנים החשובים ביותר במושבה, שביניהם: בית-הספר ובית העם (מבנה חשוב נוסף, שעמד מעבר לכביש כבר נהרס בשנות ה-40). חברי הקבוצה ונציגי המועצה לשימור אתרים הציעו 'למנהר' את רחוב קפלן, ובדרך זו למנוע את הריסת המבנים, אך מהנדס העיר לא רצה מנהרה. שוב התפתח עימות בין הצדדים וכאן החלטתי להיפרד מדרכה של הקבוצה. סברתי שיש למצוא דרך לאפשר את עבודות הפיתוח החיוניות לעתידה של העיר, וכי הסוגיה אינה הרחבת הרחוב, אלא שימור המבנים ההיסטוריים."



הבית לפני הזזתו

להלן החלופות להזזת המבנים:

- להרוס את המבנים הקיימים ולבנות מבנים חדשים במקומם.** חלופה זו נפסלה מיד, כי המבנים החדשים לא יהיו מקוריים (אותנטיים) וסביר להניח, שלא נוכל לקבל עבורם היתרי בנייה במתכונתם המקורית.
- לפרק את המבנים הקיימים ולהרכיב מבנים חדשים מן האבנים המקוריות.** חלופה זו הייתה בעייתית מן ההיבט הטכני-הנדסי, כי המבנים הישנים נבנו מאבני כורכר מקומית, ולא מאבני מחצבה איכותיות. בתהליך הבנייה, האבנים הודבקו בבוצ ובחוקו בלוחות עץ שהחלו להתפורר. בחלופה זו אי-אפשר היה להשאיר את חומרי הבנייה המקוריים.
- להזיז את המבנים בשלמותם.** חלופה זו נבחרה, מכיוון שהיא שמרה על מקוריות המבנים - גם אם לא במקומם המקורי.

בסופו של דבר, המועצה הארצית לתכנון ובנייה דחתה את הערר, שהגישה

ועליית גג. אחת מן הסוגיות בהזאת המבנים הייתה: האם להעביר את מרתפי המבנים?

המתכננים והעירייה בחנו את הנושא והחליטו לוותר על המרתפים האוטנטיים, שלא היו מסוגלים לעמוד בדרישות מחמירות של מיגון ושל בטיחות. במקומם הם בנו שתי קומות מרתף חדשות: מרתף תחתון, המשמש מקלט ובו גם חדרים המיועדים למערכת מיזוג-האוויר והמעליות; ומרתף עליון, שהוא שחזור מדויק של המרתף שהושאר מאחור.

המבנים נוסרו מיסודותיהם, הורמו מן המרתפים המקוריים באמצעות גלגיליות (Roller skates) מיוחדות עם יכולות של הרמה ושל תנועה, והוסעו על מסילות אל מקומם החדש

המבנים נוסרו מיסודותיהם, הורמו מן המרתפים המקוריים באמצעות גלגיליות (Roller skates) מיוחדות עם יכולות של הרמה ושל תנועה, והוסעו על מסילות אל מקומם החדש. לאחר שהמבנים הוצבו במקומם, אנשי הצוות הסירו מהם את התמיכות, ניסרו את קצות משטחי הבטון שבלטו מן המבנים והחזירו להם את מראם האוטנטי.

בר אור מסכם את פרויקט שרונה בנימה אופטימית: "הזאת המבנים הוכיחה את מחויבותה של עיריית תל אביב לערכי השימור. כיום, תל-אביב היא המתקדמת ביותר בין ערי ישראל בנושא השימור. פרנסי העיר הגו תב"ע לשימור וכללו בה כ-1,500 מבנים. הזאת בתי שרונה היא אמירה ברורה לכל בעלי המבנים, שתל-אביב מאמינה בערכי השימור ואף מוכנה לשמש דוגמה לאחרים".

התמונות נמסרו באדיבות משרד אמנון בר אור אדריכלים והצלם איתמר גרינברג



הורדת הבית על המרתפים החדשים

- **המבנה ברחוב קפלן 26:** בית מגורים דומה לעיל, שבו התגוררה משפחת Weller, ונבנה בסוף המאה ה-19.
- **המבנה ברחוב קפלן 30:** בית מגורים דומה לעיל, שבו התגוררה משפחת Grozinger, ונבנה בשנת 1877.
- **המבנה ברחוב קפלן 34:** בית העם הראשון ובית-הספר, וכן בית מגורים בחלק ממנו. בניין ציבורי קהילתי ביישוב חקלאי טמפלרי, שנבנה בשנת 1875.
- **המבנה ברחוב קפלן 36:** בית העם החדש. בניין ציבורי דומה לעיל, שנבנה בשנת 1904.

"התחלנו ללמוד את נושא הזאת המבנים ובמקביל חקרנו את המבנים עצמם. עמדנו בקשר עם צאצאי משפחות הדיירים ולמדנו מהם על צורת החיים במבנים ועל התכנון הפנימי", מספר בר אור ומוסיף: "צוות הפרויקט עבד בהתלהבות רבה. בעבור כולנו, הזאת המבנים הייתה התנסות ראשונה. רק ההולנדים לא התרגשו מן העניין".



הבית בדרכו למיקומו החדש

העברת מבנה אינה עניין של מה בכך. בניין מתוכנן לעמוד בכוחות אנכיים, ויש צורך לחזקו כדי שהוא יוכל לשאת את הכוחות האופקיים, הפועלים עליו במהלך הזזתו. לצורך חיזוקו של מבנה שיועד להזזה פוערו פתחים בתחתית קירותיו, הכניסו דרכם ברזלי זיון ועליהם יצקו משטח בטון בעובי 40 ס"מ. המבנה נשען על משטח הבטון במהלך הזזתו. כל אחד מחדרי המבנה חוזק בתוכו בתמוכות מתכת, שיצרו קופסת חיזוק פנימית. הצד החיצוני של המבנה חוזק גם הוא בתמוכות. כל משקופי הדלתות והחלונות חוזקו בלוחות עץ. הסדקים בקירות המבנה נצבעו בצבע אדום (כדי לזהות בקלות סדקים חדשים במהלך הזזת המבנה) וחיישנים הונחו לתוך הסדקים, כדי לזהות כל לחץ חריג בזמן אמת.

מבנה טמפלרי טיפוסי מכיל: מרתף שחציו קבור באדמה (המרתף הקריר איפשר לטמפלרים לאגור מזון בתקופה, שחשמל לא היה בשימוש ולא היו מקררים), קומה ראשית שכללה חדר אורחים ומטבח, קומת חדרי שינה,

מי הוא אמנון בר אור?

אמנון בר אור, יליד שנת 1951, הוא אדריכל ישראלי, מומחה בשימור מבנים היסטוריים ואתרי מורשת, ובשחזורם. בר אור הוא כוגר הפקולטה לאדריכלות באוניברסיטת פירנצה (שנת 1978) ובעל תואר ראשון לארכיאולוגיה באוניברסיטת חיפה (שנת 1984). נוסף על-כך, הוא למד לימודי תואר שני בארכיאולוגיה, באוניברסיטה העברית ירושלים.

בתחילת דרכו, בר אור פעל בצפון הארץ. בין עבודותיו הבולטות באותה תקופה: תכנון פרויקט שיקום העיר העתיקה בצפת וניהולו, ותכנון השימור והשחזור (עם האדריכל לורנס בלקין) בחפירות העיר הרומית-ביזנטית בבית-שאן. בשנת 1990, בר אור העתיק את פעילותו

קסם של מרלו"ג



המרכז הלוגיסטי (המרלו"ג) של קבוצת "טבת שירותים לוגיסטיים" בקסם הוא אחד מן היפים והמתקדמים בישראל. המרלו"ג ממוקם בפארק "לב הארץ", בצומת קסם, עם גישה נוחה לנמל התעופה בן-גוריון, לכביש חוצה-שומרון (כביש 5), לכביש חוצה-ישראל (כביש 6), לכביש גהה ולנתיבי איילון. מתחם קסם משתרע על כ-16 דונם, ושטחו הבנוי הוא כ-12 אלף מ"ר (כולל: שטחי אחסון, מעבדות ומשרדים). המרלו"ג מכיל אמצעי אחסון, ניטול ושינוע חדישים, ונוספת עליהם מערכת מתקדמת לניהול מיטבי של רצפת המחסן

טלי אלוש ואלי יצחקוב

לשני המרלו"גים האחרים - באשדוד ובכפר-סבא, וכך אנו מרחיבים את פריסתה הגיאוגרפית של קבוצת טבת בישראל. נוסף לעיל, הוספנו חוליה חשובה למיגוון השירותים ללקוחותינו, וכיום, במסוף אשדוד, אנו מאחסנים מכולות לאחר התרתן מן המכס ומרוקנים מהן את הסחורה.

מרלו"ג קסם מותאם לאספקת שירותים לוגיסטיים מתקדמים. המתחם מכיל חצר תפעולית, ששטחה כחמישה דונם, המאפשרת את תנועתן של משאיות מכל הסוגים (ובכלל זה, טריילרים ופול-טריילרים). המרלו"ג מכיל רמפה תפעולית; שבעה פתחי פריקה והעמסה, שמותקנים בהם משווי גובה; ופתח נוסף, המאפשר את תנועתן של מלגוזות בין המרלו"ג לבין החצר.

המחסן, ששטחו יותר מ-10 אלף מ"ר ושגובהו הפנוי לאחסון הוא כ-12.5 מ', יכול להכיל כ-18 אלף משטחים. בשלב הראשון, בנינו במחסן מערך מידוף לאחסון משטחים (Pallet Racking) עם כ-9,000 מיקומים (Locations), ובשלב השני, נקים בו מערכי מידוף נוספים, שיותאמו לצורכי לקוחותינו החדשים. אמצעי הניטול והשינוע שיופעלו במתחם הם מגוונים, כגון: מלגוזות צריח למעברים צרים (VNA) (Very Narrow aisle), מלגוזות היגש

"החלום שלנו הוא להפוך את המרלו"ג בקסם למרכז לוגיסטי מזרח תיכוני (Middle East Logistics Center) [MELC], בדומה למרכזים הלוגיסטיים האירופיים (European Logistics Centers) [ELC's]. כך אומר דדו מסיקה, מנכ"ל קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים, ומוסיף: "המרלו"ג בקסם מצטרף



מבט מן החצר על שדירת העצים ועל מבנה המשרדים

(המשך בעמ' 30)

מידוף ואחסנה מודולרית



מערכת Pallet racking במרלוג"ג טבת בקסם

יצרני מערכות:

- Pushback
 - Drive in
 - Flow rack
 - Pallet racking
- ועוד

www.metallic.co.il

מכירות: 03-6399057 | מפעל: 02-5900145 | תלמי יוסף 9, א.ת. מישור אדומים, 98510 | madafim1@012.net.il

 **METALLIC**

מידוף ואחסנה מודולרית

(המשך מעמ' 28)

בשיתוף עם קבוצת ח.י., יבואנית ומשווקת מוצרי LG, שהיא לקוח אסטרטגי במתחם קסם. באירוע ההשקה נכחו כ-600 אורחים מן המגזר העסקי בארץ ובחו"ל, וכן נציגים בכירים של המגזר הפיננסי בישראל. בין המכובדים היו: יום פרויקט לב הארץ ובעליה של קבוצת יצחקי, נכבדי עיריית כפר-קאסם, ושגריר דרום קוריאה בישראל.

האורחים שהגיעו למתחם עברו דרך שדירת עצים מוארת לחצר הענקית של המתחם. תכנית האירוע כללה: ארוחה על שולחנות שקושטו בפרחים ובנרות, מופע אורקולי מרהיב, טקס השקה וסיור בתוך מבנה המרלוג.

מלגזות ה-VNA, שיופעלו במרלוג מכילות ממשק, למערכת ניהול המחסן, המאפשר את הכוונתן מרחוק, ומערכת משוכללת לזיהוי אובייקטים, שמונעת פגיעה באדם, או בכלי אחר

בשעה 21:30, החל המופע האורקולי. בניין המרלוג הוא בשלל צבעים וזרקורים, שהוצבו במקום, שלחו קרני אור לכיוון השמים. מיצג מקסים הוצג על שישה מסכי ענק, ותיאר את דרכן של קבוצות ח.י. וטבת מן העבר אל העתיד. המיצג כלל תמונות מדהימות, רקדנים שרקדו בפתחי המרלוג, ושירים יפים של זמרת עם קול ערב.

עת הנאומים הגיעה. מר יוסי סרודי, מנכ"ל קבוצת ח.י., התכבד להיות הנואם הראשון. סרודי, שהוא הבעלים של אחת מ-100 החברות הגדולות בישראל ומנהלה הכללי, הפתיע את האורחים כאשר סיפר, כיצד הלוגיסטיקה של קבוצת ח.י. התנהלה בתחילת הדרך - הוא עצמו היה מעמיס סחורה לתא המטען של מכוניתו, עוצר בצדי הדרך (עדיף באזור מוצל...), ומעביר את הסחורה אל כלי-רכבם של המפיצים...

לאחר מכן, דדו סיפר בנאומו, כיצד החל את דרכו עם מחסן קטן בחצר אביו, במושב חגור. דדו אמר בחיך, כי תחילה הוא לא האמין, שיצליח למלא בסחורה את המחסן ששטחו היה 700 מ"ר. דדו הודה מכל לבו להנהלת הקבוצה, ליועציה המקצועיים, ולעובדיה המסורים, שהביאו אותו עד הלום וסייעו לו להגשים את חלומו.



קטע מן ההופעה

דדו הוסיף בהתרגשות, כי מתחם קסם ינציח את אורן מסיקה ז"ל ואת זיו בלאלי ז"ל. אורן מסיקה, בן-דודו של דדו, היה רס"ן בצה"ל ונהרג במהלך שירותו הצבאי. לדברי דדו: "אורן היה לי כאח ובמשך כל השנים, מאז מותו, חיפשתי דרך להנציח את זכרו כי הרגשתי, שהוא מלווה אותי מלמעלה ושומר עליי בכל צעד וצעד". זיו בלאלי (רס"ל במיל') היה בוגר מצטיין בקורס

(המשך מעמ' 32)

ומשקל נגדי, מלקטות נמוכות וגבוהות, ועוד. מלגזות ה-VNA, שיופעלו במרלוג מכילות ממשק למערכת ניהול המחסן (Warehouse Management System) [WMS], המאפשר את הכוונתן מרחוק, ומערכת משוכללת לזיהוי אובייקטים, שמונעת פגיעה באדם, או בכלי אחר."



השולחנות המקושטים בחצר

מתחם קסם כולל תשתיות ואמצעים מתקדמים ביותר, ובהם: אמצעי אבטחה ומיגון חדישים; מערכות בטיחות אש, העומדות בתקנים מחמירים ביותר; מערכות מידע עם פתרונות שרידות גבוהה ותכנון להתאוששות מאסון (Disaster Recovery Planning) [DRP]; תקשורת אלחוטית (Wireless); חדר טעינת מצברים מוגן אש והתפוצצות, המאפשר את טעינתן של עשר מלגזות בו-זמנית; ועוד.

המרלוג ינהל באמצעות מערכת ה-WMS. המערכת תנהל את כל תהליכי העבודה במרלוג, ובכלל זה, הכנסת סחורה אל המחסן (Inbound) והוצאתה ממנו (Outbound).

המערכת תאפשר את היתרונות הבאים:

באירוע ההשקה נכחו כ-600 אורחים מן המגזר העסקי בארץ ובחו"ל, וכן נציגים בכירים של המגזר הפיננסי בישראל

- בקרה על תהליך הקבלה (Receiving), ובכלל זה טיפול בהחזרות (Returns).
- מיקום מיטבי של פריטים (Put-Away) באזור האחסון.
- ריענון פריטים (Replenishment) ממפלסי האחסון למפלסי הליקוט.
- ליקוט מיטבי במיגון שיטות, כגון: ליקוט על-פי הזמנה (Pick by Order), ליקוט של פריטים לקבוצת הזמנות (Group Picking), ליקוט על-פי אזור (Zone Picking), וכו'.
- ניהול מיטבי של תהליכי האריזה, ההעמסה והמשלוח (Packing-Loading-Shipping).
- ניהול מיטבי של משאבים (Resources) ושל משימות עבודה (Tasks).
- בקרת מלאי מיטבית באמצעות ספירות מלאי (Counting).
- שליטה בזמן אמת, באמצעות מרכז בקרה (Control Center).

לסיכום, אומר דדו: "המרלוג בקסם יחזק את יתרונה התחרותי של קבוצת טבת, ובאמצעותו נצליח להגדיל את התמורה שאנו מספקים ללקוחותינו".

ערב קסום בקסם

בערבו של יום ד', 16.9.2009, קבוצת טבת השיקה את שני מרכזיה הלוגיסטיים החדשים בקסם ובאשדוד. האירוע התקיים במתחם קסם והיה

קידמה זה לא רק מלגזות, זה גם מצברים. <<<



מלגזות סטיל

- המלגזה החשמלית הנמכרת ביותר בישראל
- מכירה והשכרה שרות וחלפים
- אפשרות "טרייד-אין" ברכישה
- מכירת מלגזות מעסקת "טרייד-אין"

STILL

מספר 1 במכירת מלגזות בישראל
ברציפות משנת 1997 ועד היום



מלגזות ניסאן

- מלגזות דיזל וחשמל האמינות ביותר
- מכירה והשכרה
- אפשרות "טרייד-אין" ברכישה
- מכירת מלגזות מעסקת "טרייד אין"



יבואנים בלעדיים של מצברי HOPPECKE ו-MIDAC בישראל

ציוד מושלם לשינוע מטענים, מלגזות הרמה מכל הסוגים

ת.ד. 4041, חולון 58140 | טל: 03-9433333 | פקס: 03-9611078 | www.kidmah.co.il

קידמה
ציוד להובלה (1971) בע"מ

בקבוצת טבת, והוא מוסיף: "לאחר שדדו סיים את לימודיו, הוא הזמין אותי למשרדו בכפר-סבא והציע לי לשמש יועץ לוגיסטי לחברה המשפחתית שהוא ניהל. דדו לא איפשר לי להתלבט אף לרגע, והוא סיפר לי, שחברת טבת עומדת לספק שירותי אחסנה לטבע, חברת התרופות הגנריות, הגדולה בעולם. מובן ששמחתי להיענות לאתגר.

ביומי הראשון בעבודה נדהמתי למצוא, שעובדי טבת מתעדים את תנועות המלאי על דפי A4 חלקים... הבנתי, שעבודה רבה לפנינו ושעלינו לבנות את הכול מן היסוד. במשך החודשים הבאים בנינו את נוהלי העבודה של החברה, ובכלל זה טפסים מובנים, ששימשו את החברה עד להטמעת מערכת המסופונים.

"היום, כאשר אני מתבונן בדדו, שהחל את דרכו כתלמיד שקדן והפך להיות איש עסקים מצליח, המסר שלי הוא: 'התמידו לעבוד קשה, לימדו כל העת, ואף פעם אל תפסיקו לחלום'..."

דדו היה 'תלמיד נלהב', שאהב להתעמק בכל נושא ויחד הגדרנו את חזון החברה. כבר אז חשבתי לעצמי, שהבחור הזה יגיע רחוק... מרבית מנהלי החברות עסוקים כל העת, כיצד לשרוד, והנה אנו מפנטזים חלומות ומדברים כיצד טבת תיראה בעוד עשור שנים...

כעבור כשלושה חודשים שוחחתי עם דדו והסברתי לו, כמה חשוב להדריך את עובדי החברה ולהעביר להם את המסרים הנכונים. דדו התלהב ובר-במקום סיכמנו, שנקיים ערב הזכרה לעובדים. וכך, ערב אחד התכנסנו 15 איש באחד מן חדרי ההזכרה של מלון שרתון סיטי טאוור ברמת-גן. דדו דיבר על חזון החברה, ואני הסברתי לעובדים את חשיבות ה'ערך' של שירות לוגיסטי בהיבטים של איכות ביצוע, מהירות תגובה, ומחיר תחרותי.



האורחים צופים במערך המידוף שהוקם במרלו"ג

המפגש במלון שרתון הסתיים בהצלחה, ומאז הפכנו את הדרכת העובדים בטבת לעניין של שגרה. כמעט מדי שבוע, העובדים מתכנסים בחדר הדיונים, צופים במצגות, בתמונות ובסרטים, ולומדים פרק נוסף בתורת הלוגיסטיקה. עיקרון חשוב נוסף שיישמו הוא תרגול תדיר של נוהלי העבודה, הבטיחות והאבטחה; וניתוח ביצועי-השטח על-פי מדדי ביצוע (Key Performance Indicators) [KPI].

המפגשים של עובדי טבת עם מרצים מקצועיים ועם חבריהם לעבודה יוצרים אצלם תחושה של מקצועיות, של שיתוף פעולה ושל חתירה למצוינות, ובזכות תחושה זו העובדים מצליחים לבצע מטלות רבות בהצלחה רבה.

ניהול רכש ולוגיסטיקה במרכז להשתלמויות, באוניברסיטת בר-אילן, ועמד להשתלב בעולם הלוגיסטיקה. זיו נפל בכפר גלעדי, במהלך מלחמת לבנון השנייה.

הנואם השלישי היה מר מה יאנג-סאם (MA Young-Sam), שגריר דרום-קוראה בישראל, שהדהים את האורחים בנאום שתובל במילים רבות בשפה העברית (עם מבטא מודגש...). הנאום כלל ברכות מכל הלב לקבוצת ח.י., שמשווקת בהצלחה מרובה את מוצרי LG בישראל, ולקבוצת טבת, המספקת את המוצרים ללקוחות ולצרכנים הסופיים בכל רחבי הארץ.



לוסיאן מסיקה (במרכז) גוזר את סרט השקת המרלו"ג

בסיום הנאוים, הכרוז הזמין את לוסיאן מסיקה, נשיא קבוצת טבת, לטקס גזירת סרט ההשקה של המרלו"ג. לוסיאן, איש ערכי ויגע-כפיים, הוקף בנכדיו ובבני דדו, ואליהם הצטרפו מנכ"ל מינואט אחזקות, מנכ"ל וסמנכ"ל קבוצת ח.י., ושגריר דרום קוראה בישראל. לוסיאן עמד נרגש ומחיד, השתהה לרגע, וגזר את הסרט לקול תשואות רמות מן הקהל.

בתום הטקס, הכרוז הזמין את הקהל להיכנס אל תוך המבנה. דלתות המרלו"ג נפתחו והאורחים זרמו פנימה בהמוניהם. המראה שנגלה לאורחים היה מרהיב - מערך המידוף, שעומקו כ-70 מ' וגובהו כ-12.5 מ', היה מואר כולו באור זרקורים. לצד מערך המידוף עמדו בוהקים - כלי הניטול והשינוע החדשים.

המראה שנגלה לאורחים היה מרהיב - מערך המידוף, שעומקו כ-70 מ' וגובהו כ-12.5 מ', היה מואר כולו באור זרקורים. לצד מערך המידוף עמדו בוהקים - כלי הניטול והשינוע החדשים

בסיומו של הערב המדהים, האורחים קיבלו שי צנוע ועזבו את המקום עם חיוך... עד לביקורם הבא.

רוקמים חלומות

"ההיכרות שלי עם דדו ועם טלי רעייתו החלה במרכז להשתלמויות, באוניברסיטת בר-אילן. בשנת 2001, דדו וטלי למדו בקורס ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר. אני שימשתי בתפקיד הרכז האקדמי של הקורס והייתי אחד מן המרצים", כך מספר אלי יצחקוב*, סמנכ"ל לניהול שרשרת האספקה

* אלי יצחקוב הוא המו"ל של כתב העת "מי ומה בשרשרת האספקה" ועורכו המקצועי.

כך, הפרויקט כלל: השגת מימון בנקאי, אפיון דרישות של מערכות ושל ציוד (כגון: מערכת המידוף, אמצעי ניטול ושינוע, WMS, מערכות אבטחה ומיגון, מערכת תקשורת, מסופונים, ריהוט, וכו'), בקשות להצעות מחיר ומשא-ומתן, התקשרויות חוזיות, בקרה על אספקות מערכות וציוד ועל התקנתם, ועוד.



האזור שיוקמו בו מערכי מידוף, שיותאמו לצורכי הלקוחות החדשים

המרלוג'ג בקסם הוא מרכז עסקי ולהלן מטרותיו: לתרום ערך ממשי ללקוחותיה של טבת, להביא תמורה הולמת לבעלי הקבוצה, ולפרנס בכבוד את העובדים ואת משפחותיהם... אך לא פחות חשוב מכך, בעיניי, המרלוג'ג הוא מרכז חינוכי להטמעת הערכים המקצועיים והחברתיים של קבוצת טבת. בשנים הקרובות, הקבוצה תרחיב את פעילותה העסקית ותקלוט עובדים חדשים לשורותיה. אנו נעניק לעובדים ידע ומיומנויות מקצועיות, ונוסף על-כך, כללי התנהגות נאותים ותרבות עסקית המבוססת על איכות ועל מצוינות.

היום, כאשר אני מתבונן בדדו, שהחל את דרכו כתלמיד שקדן והפך להיות איש עסקים מצליח, המסר שלי הוא: 'התמידו לעבוד קשה, לימדו כל העת, ואף פעם אל תפסיקו לחלום!'... ■

צ'לם: דניאל לילה.

במשך השנים הבאות התמודדנו עם אתגרים רבים ומגוונים: הקמת מחסן ממוזג עבור חברת טבע, היערכות לביקורות של משרד הבריאות הישראלי ושל מינהל המזון והתרופות האמריקני (Food and Drug Administration) [FDA]; מיפוי לקוחות החברה ומזעור סיכונים העסקיים; שינוי מערך האבטחה והקמת חברת Lgi Security בעקבות פריצה למתחם כפר-סבא; הרחבת הפעילות עם קבוצת ח.י., והעברתה למתחם רעננה; בחינה של שיתוף פעולה אסטרטגי עם אחת מן חברות הלוגיסטיקה הגדולות בעולם; הקמת מערך מידוף במתחם כפר-סבא; הקמת מחסן ממוזג שני; הקמת מערכת אחסון צפופה (HDS) [High Density Storage] עם 'משטח רץ' (Pallet Runner), שמאחסן משטחי סחורות ושמהזרים באמצעות בקרה מרחוק (Remote Control); הטמעת מערכת מסופונים; ועוד.



אלי יצחקוב ודדו מסיקה

עם השנים מצאנו, שהמחסנים הקיימים אינם מספקים את המענה ההולם את צורכי הלקוחות, ודדו החליט להרחיב את הפעילות למתחם לוגיסטי נוסף. בדקנו מתחמים קיימים ואת האפשרות לבנות מתחם חדש. ביקרנו באתרים הבאים: קיבוץ עינת, איירפורט סיטי, פארק שוהם וחבל מודיעין, צור יגאל, יבנה, אשדוד ומקומות נוספים, ולבסוף בחרנו בפארק הלוגיסטי, שתוכנן להיבנות בצומת קסם.

פרויקט קסם נמשך כשלוש שנים, והוא כלל: משא-ומתן על תנאי העסקה, התקשרות חוזית, תכנון מפורט של המרלוג'ג, וליווי הקמתו. נוסף על-

מי היא טבת שירותים לוגיסטיים?

טבת שירותים לוגיסטיים היא קבוצת חברות, המספקת ללקוחותיה שירותים לוגיסטיים במיקור-חוץ (Third Party Logistics) [TPL]. המוטו של הקבוצה הוא: הלוגיקה שמאחורי הלוגיסטיקה. הקבוצה כוללת את החברות הבאות: טבת אחסנה ולוגיסטיקה, טבת מסוף אשדוד, טבת מתחם קסם ו-Lgi Security (חברה המספקת פתרונות ייחודיים בתחום האבטחה). הקבוצה היא בבעלות משפחת מסיקה ובראשה עומדים: לוסיאן מסיקה, נשיא הקבוצה; ודדו מסיקה, מנכ"ל הקבוצה. כיום, קבוצת טבת מחזיקה במתחמים, ששטחם הכולל הוא כ-55 אלף מ"ר, וכ-30 אלף מ"ר מתוכם הם מבנים מקורים. הקבוצה מעסיקה כ-100 עובדים.

להלן שירותי הקבוצה:

- הובלת סחורה מן הנמלים ומן המפעלים - ליעדים בכל רחבי הארץ.
- טיפול במכולות לאחר קבלת היתר מן המכס, אחסון המכולות וריקון

- הסחורה מהן.
 - אחסון סחורה בתנאי טמפרטורה רגילים ומבוקרים.
 - עבודות ערך-מוסף ושירותים לוגיסטיים משלימים.
 - הפצת סחורה בכל רחבי הארץ, ובכלל זה התקנת ציוד אצל הלקוחות הסופיים.
 - לוגיסטיקה באתרי הלקוח (Logistics on-site).
 - חזונה של קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים הוא:
 - להוביל את ענף השירותים הלוגיסטיים בישראל, באמצעות מיגון פתרונות יצירתיים, טכנולוגיים ותהליכיים, התואמים את צורכי הלקוחות.
 - לספק פתרונות לוגיסטיים מקצה לקצה (End-to-End Logistics Solutions) באתרי הקבוצה ואצל לקוחותיה בארץ ובחו"ל.
- לפרטים נוספים, ראו: www.tevet.org.il



The fastest route to Europe

נמל אנטוורפן (Port of Antwerp), הנמל השני בגודלו באירופה והנמל החמישי בגודלו בעולם, הוא נמל פנים-ארצי (Inland), שהפך להיות הדרך המהירה ביותר ללבה של אירופה. מיקומו האסטרטגי בצפון-מערבה של היבשת וקרבתו אל מרכז הכלכלי - עם תשתיותיו הלוגיסטיות ועם רשת ההפצה המגוונת שלו - מהווים חוליה חשובה בשרשרת הסחר הבין-לאומי. נמל אנטוורפן יוצר פתרון כלכלי ופתרון אקולוגי מושלמים לכל סוג מטען, בזכות יכולתו לקבל כמויות עצומות של סחורה במרחק רב בתוך היבשה, לטפל בה ולהפיצה במהירות ליעדיה הסופיים

אלי יצחקוב ורווה כהנר

(תל"ג) הבלגי. שטח הנמל הוא 130,570 דונם*, ואורך רציפיו (Quay length) הוא 160 ק"מ. בשטחו נמצאים 1,113 ק"מ של מסילות ברזל ו-400 ק"מ של כבישים. הנמל מכיל מחסנים, ששטחם 5.3 מיליוני מ"ר ובזכותם הוא מרכז האספקה הגדול בנמלי אירופה. הנמל מעסיק ישירות כ-65 אלף עובדים ובעקיפין כ-106 אלף עובדים נוספים.

ההיסטוריה של הנמל

העדות הראשונה לקיומו של נמל בעיר אנטוורפן היא מן המאה ה-12 לסה"נ.

בין השנים 1200-1350, הנמל נהנה מפריחתה של תעשיית הטקסטיל באנגליה, שמוצריה הופצו באירופה, וסוחרים מאיטליה ומהולנד הרבו לפקוד אותו. בשנת 1450, הנמל התרחב לראשונה לכיוון צפון עם הפעלתו של מוז Pietersvliet.

נמל אנטוורפן, הממוקם על גדות נהר סכלדה (Scheldt) באזור הפלמי (Flanders), בבלגיה, נמצא במרחק של 80 ק"מ מן הים הצפוני. מיקומו המרכזי של הנמל - המהווה שער לאירופה (Gateway to Europe) ומצוי בטווח של 500 ק"מ מ-60% מכוח הקנייה האירופי - גורם לו להיות מרכז שוק של פעילויות תעשייה ולוגיסטיקה.

בשנת 2008, נמל אנטוורפן טיפל ב-189.4 מיליון טונות מטען. פעילות הנמל גדלה בהתמדה מדי שנה, והיא נעצרה רק עם פרוץ המשבר העולמי האחרון (בחציון הראשון של שנת 2009, הנמל טיפל בכ-77 מיליון טונות מטען, לעומת כ-96 מיליון טונות בתקופה המקבילה - קיטון של כ-20% בפעילות). פעילויות הנמל כוללות: העמסת מטען, פריקתו, אחסונו, אריזתו מחדש, שליחתו והפצתו ליעדי הסופיים.

נמל אנטוורפן "מייצר" כ-18.7 מיליארד אירו בשנה, שהם כ-10.3% מן התוצר המקומי הגולמי (תמ"ג) הפלמי, וכ-5.9% מן התוצר הלאומי הגולמי

1 שהם 13,057 הקטר (Hectare) [Ha]. הקטר היא יחידת מידה, השווה ל-10 דונם.



ספינת גרר גורת אונייה בנמל

בסיום מלחמת העולם השנייה, לאחר שבלגיה שוחררה, הסתבר שנמל אנטוורפן הוא אחד מן הנמלים המעטים באירופה, שלא הושמד לחלוטין במלחמה. נפח המטען שהנמל טיפל בו חזר לצמוח, ובשנת 1950 הוא הגיע ל-29 מיליון טונות.

בשנת 1951 הוקם רציף Marshall, והחלו בו פעילויות של זיקוק נפט. בשנים הבאות נמשכה תנופת בניית הרציפים בנמל. בשנת 1967 נחנך רציף המכולות Churchill, ופעילות המכולות צמחה במהירות.

במשך השנים הבאות, הנמל התרחב לכיוון הגדה השמאלית, בשנים 1976-1970 נבנו פרויקטי תשתית נוספים, ונוסף על-כך נבנתה תעלה, שחיברה את שתי גדותיו של נהר סכלדה. באותן שנים, הנמל המשיך לצמוח וטיפל ב-60 מיליון טונות מטען בשנה, ובכלל זה, בכ-3.3 מיליוני טונות מטען במכולות. שנות ה-80 היו שנות צמיחה לנמל, נבנו בו רציפים חדשים, ובשנת 1985, הנמל כבר טיפל ב-11 מיליון טונות מטען במכולות.

בסיום מלחמת העולם השנייה, לאחר שבלגיה שוחררה, הסתבר שנמל אנטוורפן הוא אחד מן הנמלים המעטים באירופה, שלא הושמד לחלוטין במלחמה

בשנת 1990 נבנה מסוף אירופה, ובשנת 1995, הנמל טיפל ב-108 מיליון טונות מטען, ובכלל זה בכ-25.8 מיליון טונות מטען במכולות. בשנת 2003, הנמל טיפל ב-143 מיליון טונות מטען, ובכלל זה, בכ-61.3 מיליון טונות מטען במכולות, או ב-5.4 מיליון TEU**.

בשנת 2005 נבנה בנמל מסוף המכולות Deurganck, שהכפיל את קיבולת הטיפול במכולות. בשנת 2007, הנמל טיפל ב-183 מיליון טונות מטען, ובכלל זה, ב-94.5 מיליון טונות מטען במכולות.

נמל רב-תפקודי

נמל אנטוורפן הוא נמל רב-תפקודי (Multifunctional port), היכול להעמיס מיגוון סוגי מטען, לפורקם, לאחסנם ולטפל בהם, ואת כל זאת לבצע באמצעות ציוד ייעודי וצוותי עבודה מיומנים.

הנמל מטפל בסוגי המטען הבאים:

• מכולות (Containers)

כיום, יותר מ-75% מתנועת המטען מתבצעים באמצעות מכולות. בתחום זה, הנמל מציג גידול שנתי ממוצע בשיעור 10%-15%, ובשנת 2008, הוא

** (יחידת מידה סטנדרטית שוות ערך למכולה של 20 רגל (Twenty-foot equivalent unit) [TEU]).

תקופת הזהב של אנטוורפן הייתה במחצית הראשונה של המאה ה-16. הנמל הפך להיות הגדול ביותר באירופה, והעיר התפתחה להיות השנייה בגודלה באירופה. בשנת 1550, הנמל כבר הכיל עשרה רציפים, שהשתרעו לאורך 2 ק"מ על גדות נהר סכלדה. בשנת 1558, אנטוורפן נפלה לידיים ספרדיות. בעקבות המלחמה, ארצות השפלה נחלקו לשני אזורים: אזור הצפון (כיום, הולנד) ואזור הדרום (כיום, בלגיה). ההולנדים הטילו מצור על נהר סכלדה, שזרם דרך בלגיה ונשפך לים בהולנד, ופעילותו של נמל אנטוורפן הואטה מאוד למשך 200 השנים הבאות.



מעבר המים Zandvliet

שנת 1795 הייתה נקודת ציון חשובה בהיסטוריה של הנמל - נפוליאון בונפרטה פתח מחדש את הנהר, ובשנת 1811 הוקם רציף Bonaparte בנמל. מכאן ואילך, הנמל התעורר אל הדרך שהפכה אותו לנמל ברמה עולמית (World-class port).

בשנת 1835 הוקמה מסילת הברזל הראשונה בבלגיה, ובשנת 1843, אנטוורפן חוברה במסילת ברזל עם העיר קלן בגרמניה. במשך השנים הבאות הוקמו רציפים רבים בנמל, הוא התפתח מאוד ונהיה מרכז הפעילות בין מערב אירופה לשאר העולם.

בשנים 1856, 1864 ו-1870 נבנו רציפים חדשים, ונוסף על-כך נבנה חיבור בין רציף Kattendijk לרציף Willem. העומס ברציפים הלך וגדל, ובמהלך השנים 1880-1890 נבנו רציפים נוספים, ובהם רציפי אפריקה ואמריקה.

שלושת העשורים הראשונים של המאה ה-20 הביאו התפתחות אדירה לנמל, הן בהיבט של נפח המטען (Freight volume), והן בהיבט של הוספת קיבולת (Additional capacity), שהושגה באמצעות ייבוש שטחים והתפשטות הנמל צפונה. בשנת 1929, שטח הנמל הגיע ל-3,000 דונם, ואורך רציפיו היה 36 ק"מ. באותה שנה, נפח המטען שטופל בנמל הגיע ל-26 מיליון טונות.



מגדל הפיקוד על תנועת האוניות במעבר המים Zandvliet



טיפול במטען כלי

חסיני אש (Fire-resistant walls) ומתאים (Sprinklers) להתזת קצף כיבוי המחסנים האלה מאווררים תמיד, ורצפתם אטומה לחומרים המאוחסנים בהם.

רשת תחבורה מגוונת

מדי שנה פוקדות את נמל אנטוורפן 15 אלף אוניות ויותר מ-65 אלף דוברות. מדי יום, כ-250 רכבות פוקדות את הנמל, ואלפי משאיות נכנסות אליו ויוצאות ממנו. נוסף על-כך, נוזלים מסוגים שונים זורמים אל הנמל וממנו באמצעות רשת של קווי צינורות. אמצעי ההובלה המגוונים, המחברים את הנמל עם כל מרכזי התעשייה ומרכזי הקניות באירופה, מאפשרים גמישות רבה בבחירת אמצעי ההובלה המיטבי להעברת המטען.

להלן האמצעים להובלת מטענים בנמל אנטוורפן:

• הובלה באמצעות דוברות (Barge transport)

נמל אנטוורפן, הממוקם בשפך הנהרות של סכלדה-מאס-ריין (Scheldt-Maas-Rhine delta), מחובר ל-1,500 ק"מ של רשת הנהרות בבלגיה, ונוסף עליה הוא מחובר לרשתות הנהרות בחבל הרוהר (Ruhr) בגרמניה, במזרחה של צרפת, בשווייץ, ובמדינות נוספות. ההובלה באמצעות דוברות נוחה לכל סוגי המטען. כמויות המטען המועברת בנהרות הולכת וגדלה משנה לשנה, וכיום הדוברות מובילות כשליש ממטען המכולות של אנטוורפן.

• הובלה באמצעות מסילות ברזל (Rail transport)

נמל אנטוורפן מוביל ברכבות יותר מ-24 מיליון טונות מטען בשנה, ובתחום זה, הוא מדורג במקום השני באירופה. הנמל מכיל יותר מ-1,000 ק"מ מסילות ברזל וביום עבודה רגיל, כ-250 רכבות מטען נטענות ונפרקות בשטח הנמל. חברות הרכבות הפועלות בנמל הן: B-Cargo (חטיבת המטען של חברת הרכבות הלאומית בבלגיה), SNCF-Fret, Dillen & Le Jeune Cargo, ERS, Rail4Chem ו-Trainsport. מדי שבוע יוצאות מן הנמל רכבות, הפוקדות יותר מ-100 יעדים שונים בכל רחבי אירופה.



מסוף מטען יבש (Dry Bulk)

טיפול ביותר מ-8.3 מיליוני TEU. הנמל מדורג במקום ה-14 בעולם, בטיפול במכולות, וקיבולתו הכוללת היא כ-14 מיליון TEU בשנה. מסופי המכולות בנמל הם: Delwaide dock MSC Terminal, North Sea and Europa terminal, Deurganck dock, Deurganck dock ו-Churchill dock. מסוף Deurganck הוא הגדול ביותר, אורך רציפיו כ-5.3 ק"מ, רוחבו 400 מ', שטחו כ-5,810 דונם, והוא מסוגל לטפל ב-7 מיליוני TEU בשנה.



מסוף מכולות

• מטען כללי (General Cargo)

נמל אנטוורפן מטפל במטען כללי, כגון: פלדה, פירות, מוצרי יער (עץ, נייר, וכו'), קפה, כלי-רכב, פרויקטים ומטען כבד. במרבית הקטיגוריות לעיל, נמל אנטוורפן הוא המוביל בתחומו. לדוגמה, אנטוורפן הוא הנמל הגדול ביותר בעולם, המטפל בפלדה (Steel) ובחומרים שאינם מכילים ברזל (Nonferrous) - יותר מ-12 מיליון טונות בשנה. הנמל הוא הגדול ביותר בעולם ביבוא פירות ומטפל ב-1.3 מיליוני טונות של פירות מדי שנה. נוסף על-כך, הנמל מטפל ביותר מ-5 מיליוני טונות של מוצרי יער, בכמעט 300 אלף טון קפה, וביותר מ-1.1 מיליוני כלי-רכב בשנה. נמל אנטוורפן הוא גם שחקן חשוב בקטיגוריות של פרויקטים ושל מטען כבד. הנמל מכיל מסופים ייעודיים לטיפול במיגוון סוגי מטען כללי, והוא מציע יותר מ-1.3 מיליוני מ"ר של שטחי אחסון, ובכלל זה 750 אלף מ"ר של מחסנים, ו-550 אלף מ"ר של אחסון פתוח.

מדי שנה פוקדות את נמל אנטוורפן 15 אלף אוניות ויותר מ-65 אלף דוברות. מדי יום, כ-250 רכבות פוקדות את הנמל, ואלפי משאיות נכנסות אליו ויוצאות ממנו

• מטען יבש (Dry Bulk)

נמל אנטוורפן מטפל בכ-26 מיליון טונות מטען יבש בשנה, ובכלל זה: פחם, עפרה, אל-מתכת, דשן, טיט, וכו'. רציפי המטען היבש העיקריים בנמל הם באורך 3.8 ק"מ ואם קיים עומס, האוניות מופנות לרציפים נוספים, כדי למנוע עיכוב מיותר. הנמל מציע 1,430 דונם של אזורי אחסון פתוחים ומקורים למטען יבש.

• מטען נוזלי (Liquid Bulk)

נמל אנטוורפן מטפל ב-40 מיליון טונות של נוזל ושל גז בשנה, והוא מכיל יותר מ-3.6 מיליוני מ"ק לאחסון. המסופים של הנמל מטפלים במיגוון סוגים של נוזל ושל גז - כימיקלים ומוצרים אחרים - באמצעות מכלים, שגודלם 30-50 אלף מ"ק, ובאמצעות מערך אחסון אוטומטי (Fully Automated Warehousing) לחביות ולמכולות לאחסון נוזל וגז (Intermediate Bulk Containers) [IBC's].

נמל אנטוורפן מכיל 150 אלף מ"ק לאחסון מטען מסוכן (Hazardous cargo) במחסנים, העומדים בתקנים אירופיים מחמירים למניעת אש וללוחמה באש, בתקנים תעשייתיים ובתקני איכות הסביבה. המחסנים לעיל מכילים קירות



מחסנים בנמל אנטוורפן

- להתחיל לפעול בשנת 2012, והיא תאפשר התמודדות עם הגידול בתנועת הרכבות.
5. השלמת כביש הטבעת הסובב את אנטוורפן.
 6. פיתוח תשתית הנהרות - הרחבת תעלת Albert והגבהת הגשרים על התעלה, שיפוף מעברי המים ובניית מערכות רמזורים לדוברות.
 7. פיתוח פארקים לוגיסטיים באזור הנמל: Waasland Logistics Park - בגדה השמאלית של נהר סכלדה, ו-Schijns Logistic Park - בגדתו הימנית.

המיקום האסטרטגי של נמל אנטוורפן וקרבתו למרכז הכלכלה האירופי, מיגוון שירותי הנמל, חריצות אנשי והתשתיות המתקדמות בו הפכו אותו לאחד מן הנמלים הגדולים בעולם, ועם זאת, הנהלת הנמל ועובדיו כבר פועלים במרץ להשגת יעד מרחיק לכת - לטפל ב-300 מיליון טונות מטען בשנה...

ישראל ונמל אנטוורפן

ישראל היא היעד ה-20 בחשיבותו עבור נמל אנטוורפן, והיא מדורגת לפני אוסטרליה, אירלנד, מקסיקו וערב-הסעודית. בשנת 2008, תנועת המטענים בין הנמל לבין ישראל הייתה 2.72 מיליוני טונות. חברות ישראליות המעוניינות לייבא מוצרים מאירופה, להפיץ בה את מוצריהן, או לשנע סחורות דרכה אל כל העולם, יכולות לעשות זאת באפקטיביות ומהירות, באמצעות נמל אנטוורפן. הנמל פועל 24 שעות ביממה, 365 ימים בשנה, ומיגוון שירותיו הלוגיסטיים הוא הרחב ביותר מבין נמלי אירופה (המיגוון כולל שירותי ערך-מוסף, כדוגמת: הדבקת תוויות והחלפתן, אריזה וחידוש אריזה, התקנה, בדיקה, תיקון, וכו').

נמל אנטוורפן הוא אחד מן הנמלים המאוכלסים ביותר בעולם, והנהלתו פועלת נחרצות לטובת איכות הסביבה (לדוגמה, הקמת חוות טורבינות רוח לייצור חשמל, יצירת אזור טבעי חלופי למסוף המכולות Deurganck, שיקום אזורי גידול ציפורי-ים והאכלתן, וכו').

נוסף לעיל, באנטוורפן פועלים מרכזי הכשרה, מכונים ואוניברסיטה, המעניקים ידע במיגוון נושאים הקשורים בפעילויות נמל, הובלה, לוגיסטיקה וכלכלה. מוסדות ההכשרה פתוחים לקהל מקצועי מכל העולם. לפרטים נוספים ראו: <http://tinyurl.com/meoeqp>. אחד מן המוסדות החשובים הוא מרכז ההכשרה של נמל אנטוורפן ושל האזור הפלמי - Antwerp/Flanders Port Training Center (APEC), שיש לו תפקיד חשוב בהעברת ידע על הנמל. תכניות המרכז כוללות קורסים סטנדרטים במיגוון נושאים (כגון: אבטחת נמל, ניהול מסוף מכולות, ניהול מסוף RO/RO, לוגיסטיקה בנמל, וכו') והשתלמויות ייעודיות, התפרוות על-פי צורכי הלקוח (Tailor-made).

אנשי עסקים ונציגי חברות בישראל מוזמנים ליצור קשר עם המחלקה המשחרית הפלמית בשגרירות בלגיה בישראל.

לפרטים נוספים ראו: <http://www.investinlanders.co.il>

לפרטים נוספים על נמל אנטוורפן ראו: <http://www.portofantwerp.com>

• הובלה בכבישים (Road transport)

שני צמתים מרומזרים בלבד מפרידים בין מסופי הנמל לבין כביש הטבעת המקיף את אנטוורפן. רשת הכבישים המודרנית מאפשרת למשאיות להפיץ ביעילות רבה את הסחורה לכל רחבי אירופה. באזור הנמל, הכבישים הם מן המתקדמים ביותר ומאפשרים לאלפי משאיות לנוע בקלות בין מסופי הנמל השונים, המחסנים ומפעלי התעשייה.

• הולכה באמצעות קווי צינורות (Pipelines)

אזור נמל אנטוורפן מייצר חומרים כימיים יותר מכל מקום אחר בעולם. שבע מתוך עשר חברות הכימיקלים הגדולות בעולם מחזיקות אתרי ייצור באזור. המרכז הפטרוכימי (petrochemical) של אנטוורפן הוא הגדול והמגוון ביותר באירופה, ומהווה את יעדן של מרבית קווי הצינורות, החוצים את מערב אירופה. הולכת הכימיקלים בקווי הצינורות מבטיחה לחברות הכימיה הובלה בטוחה ואמינה של מוצריהן. מדי שנה, קווי הצינורות באנטוורפן מוליכים כ-50 מיליון טונות מטען מתחת לפני האדמה.

ישראל היא היעד ה-20 בחשיבותו עבור נמל אנטוורפן, והיא מדורגת לפני אוסטרליה, אירלנד, מקסיקו וערב-הסעודית. בשנת 2008, תנועת המטענים בין הנמל לבין ישראל הייתה 2.72 מיליוני טונות

• הובלת מטען באוויר (Air Cargo)

נמל התעופה הבין-לאומי של בריסל הוא אחד ממרכזי המטען האוויריים, הגדולים באירופה. אזור המטענים המקיף את הנמל פרוס על יותר מ-1,000 דונם וקיבולת אחסונו היא 1.5 מיליון טונות. מרביתן של חברות התעופה הגדולות בבריסל מציעות טיסות ישירות לכל היבשות. זמן הנסיעה בין נמל התעופה של בריסל לנמל אנטוורפן הוא 45 דקות.

העתידי כבר כאן

הנהלת נמל אנטוורפן רואה חשיבות רבה בפיתוח תשתיות הנמל, כדי לתת תשובה הולמת לצורכי העתיד.

תכנית ההשקעות בנמל כוללת את התחומים הבאים:

1. העמקת שוקע נהר סכלדה מ-12.3 מ' ל-13.1 מ', כדי לאפשר את תנועתן של אוניות גדולות, ללא תלות בתנאי גאות ושפל.
2. יצירת גישה שנייה לגדה השמאלית של הנהר באמצעות בניית מעבר מים (Lock), שיהיה הגדול מסוגו בעולם - אורכו: 500 מ', רוחבו: 68 מ' ועומקו: 17.8 מ'. העבודות צפויות להסתיים בשנת 2013.
3. הגדלת אזור הנמל באמצעות פיתוח קרקעות בשטח כולל של 10,170 דונם. הכשרת הקרקעות תאפשר להגדיל את קיבולת שירותי הנמל, התעשייה והלוגיסטיקה.
4. הגדלת תנועת הרכבות באמצעות מנהרה תחת נהר סכלדה (Liefkenshoek tunnel), והוספת גישה שנייה למסילת הברזל. המנהרה החדשה אמורה



אונייה במסוף כימיקלים



מסוף מטענים שווייצרי בנתב"ג

סוויספורט שירותי מטען ישראל (סוויספורט ישראל) מפעילה מסוף מטענים אווירי בנתב"ג, ששטחו הכולל הוא 30 אלף מ"ר ושמתוכו כ-18 אלף מ"ר בנוי. המסוף מספק את השירותים הבאים: ניטול מטענים ואחסנתם, פריקה וטעינה של מטוסי מטען, טיפול ביטחוני במטענים, ליווי למטענים מיוחדים, ואדמיניסטרציה ודוקומנטציה לחברות תעופה. סוויספורט ישראל היא חברה-בת של התאגיד הבין-לאומי Swissport International, והיא פועלת על-פי ה"סטנדרטים השווייצריים" של התאגיד, המספק שירותים ב-182 נמלי תעופה בעולם

אלי יצחקוב

כגון: יחס אישי, מקצוענות, זריזות, דייקנות, יעילות, יצירתיות מחשבתית, גמישות תפעולית ופתרונות ההולמים את צורכי הלקוח. שאיפתנו היא לספק פתרון כולל (One Stop Shop) בשירותי הליכה של מסוף המטענים ובשירותי הנלווים - התואם את מאוויי הלקוחות בסביבה תחרותית. נוסף על-כך, כאשר שירותי המטען שלנו משיקים עם שירותים לנוסע, אנו משתפים פעולה עם החברה האחוזת - Quality Airport Services (QAS), ואיתה אנו משלימים את מיגוון שירותי הקרקע בנתב"ג."

החברה-האם Swissport International Ltd היא בבעלות Ferrovial, תאגיד תשתיות ושירותים מוביל בעולם. מדי שנה, Swissport International מספקת שירותי קרקע ליותר מ-70 מיליון נוסעים ומטפלת ביותר מ-3.5 מיליוני טונות מטען. החברה מספקת את שירותיה ב-182 נמלי תעופה, הממוקמים ב-39 ארצות ובחמש יבשות. החברה מעסיקה יותר מ-30 אלף עובדים ומאגר לקוחותיה כולל כ-650 חברות תעופה. בשנת 2008, מחזורה העסקי של החברה היה כ-1.3 מיליארד אירו. ביום 29.4.2009, החברה זכתה בפרס "Best Global Aviation Ground Services Company" מטעם המכון

"סוויספורט ישראל מביאה לשוק הישראלי איכויות שירותיות ותפעוליות ברמות גבוהות ביותר, התואמות את הסטנדרטים הבין-לאומיים של החברה-האם". כך אומרת סיגל מנהיים-קצוביץ, מנכ"לית סוויספורט שירותי מטען ישראל, שמוסיפה: "האיכויות הגבוהות באות לידי ביטוי במיגוון היבטים,



מרכז השירות לנהגים

(המשך בעמ' 40)

פתרון כולל

בשרשרת האספקה

- ◇ שילוח בין-לאומי ועמילות מכס
- ◇ ביטוח סיכונים בשרשרת האספקה
- ◇ אחסנה ולוגיסטיקה
- ◇ הובלה והפצה
- ◇ ייעוץ וליווי מקצועי



G-6



Logistics
Group
Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה

רח' השיטה 13/1, אורנית 44813, טל: 03-9360013, פקס: 03-9360710 | www.lgi.co.il

זה: שירותי פריקה וטעינה עבור המטוסים הבאים: מטוסי בואינג B757, B747-200, B747-400, מטוסי איירבוס A300, A310, מטוסי איליושין ומטוסי אנטונוב לסוגיהם, מטוסי התובלה של חילות האוויר, כגון גלקסי והרקולס, ונוסף על-כך, שירותים למטוסים נוספים על-פי בקשה.

שירותי ביטחון למטענים (מזהים), ובכלל זה: בידוק ביטחוני למשלוחי יצוא - במסוף ומחוצה לו, בידוק ביטחוני למשלוחים בליווי נוסע, שיקוף לכבודה, בידוק ביטחוני לקייטרינג ולמוצרים נלווים, ליווי ופיקוח למשלוחים רגישים בהיבטי בקרה ותפעול, בידוק ביטחוני למוצרים פטורי מכס (Duty Free), וכו'.

שירותי אבטחה וליווי למשלוחים מיוחדים, ובכלל זה: אחסנה מאובטחת בכספת, ליווי משלוחים רגישים ואבטחתם - במסוף ומחוצה לו, ליווי חומרים מסוכנים, ליווי ובקרה של משלוחי יבוא/יצוא - בשטח האווירי, אחסנת משלוח בליווי נוסע, ליווי מטען ומסירה ישירה, חנייה מאובטחת בשטח המסוף, צילום משלוחים - החל מקליטתם ועד לשחרורם, וכו'.

מבנה המסוף מחולק לאזורים הבאים: אזור המיועד לניטול מטענים ליצוא ולאחסונם, אזור המיועד לניטול מטעני יבוא ולאחסונם, אזור תפעולי לצורך בניית יחידות ההיסט ולפריקתן, מחסנים מיוחדים, משרדי יחידות הפיקוח, וכו'

שירותי אדמיניסטרציה ודוקומנטציה לחברות תעופה, ובכלל זה: קבלת ניירת מלקוחות ובדיקתה, הכנת הניירת ותיק הטיסה, הכנת מסר הטיסה (מניפסט) לחברת התעופה (Airline Flight Manifest Message) [FFM]*, פיקוח על גירת מטענים למטוס והטענתם לטיסה, חלוקת תעודות מסירה וניירת ללקוחות, מעקב אחר מטענים חסרים ואבידות, גבייה עבור חברת התעופה, שליחת מסרים לחברת התעופה ולנמל היעד, וכו'.



מיקום מטען בחדר קירור

שירותים נלווים, ובכלל זה: פיצול מטען אחוד; פיצול שטר מטען מקורי לשטרי מטען פנימיים אחרי קליטה; ביצוע פירוט לפני בדיקת מכס; החלפת תווית ביצוא וביבוא; ספירת יחידות במשלוח; שקילת מטענים בשלב קליטתם; צילום מטענים קריטיים, פיקוח הדוק בשלבי קליטתם, והכנתם למשלוח אווירי; ליווי מטענים ממסוף המטענים אל המטוס באמצעות יחידת הפיקוח לאבטחה; שינוע מטענים מתכלים ממסוף המטענים אל המטוס באמצעות דוליס מבוקר טמפרטורה; וכו'.

(המשך בעמ' 42)

* קוד יאט"א, ארגון חברות התעופה הבין-לאומי (International Air Transport Association) [IATA].

לניהול תחבורה (Institute of Transport Management) [ITM]. הזכייה בפרס היוקרתי היא פעם תשיעית ברציפות.

מנהיים-קצוביץ היא בוגרת תואר ראשון במדעי החברה והניהול; ובוגרת קורס קציני מבצעים של מינהל התעופה האזרחי, קורס פיתוח מנהלים בטכניון, וקורסים מקצועיים רבים בתחום התעופה. בתפקידה האחרון, היא שימשה מנכ"לית של חברת שירותי התעופה GHI ומנכ"לית של החברה הממוזגת Laufer Aviation - GHI, וקודם לכן היא עבדה במשך 19 שנים בחברת ארקיע קווי-תעופה. בתפקידה האחרון בארקיע, היא שימשה מנהלת מבצעי קרקע וביטחון, והייתה אחראית על מערך התפעול של החברה בארץ ובחול.



מיקום מטען באזור אחסון רגיל

"מסוף המטענים שהקמנו בנתב"ג הוא מן המתקדמים בעולם - רחב ממדים וגבוה, תשתיותיו מודרניות, אמצעי אבטחתו ואמצעי בטיחות האש שהותקנו בו עומדים בתקנים מחמירים, ובעתיד הוא יכיל מערכות הרמה ושינוע אוטומטיות (Elevating Transfer Vehicles) [ETV]", אומרת מנהיים-קצוביץ, ומוסיפה: "בתכנון מבנה המסוף הושקעה מחשבה רבה - המסוף שומר על תנאי טמפרטורה נוחים בקיץ ובחורף, בזכות קירות מבודדים ומערכת זרימת אוויר (Circulation) שהותקנה בו; אריחים שקופים בתקרה מחדירים אור טבעי למסוף וחוסכים אנרגיה; רמפות הפריקה וההעמסה הן רב-תכליתיות ומופעלות על-פי רמות העומס ביצוא וביבוא; אמצעי הניטול והשינוע הם מגוונים ומותאמים לעבודה ממושכת באמינות גבוהה".

מנהיים-קצוביץ מדגישה, כי "מבקרים ולקוחות שביקרו במסוף התלהבו

מדי שנה, Swissport International מספקת שירותי קרקע ליותר מ-70 מיליון נוסעים ומטפלת ביותר מ-3.5 מיליון טונות מטען

מאוד ממנו, הן מנוחות התפעול והן מסיבת העבודה הנעימה לעובדים, ללקוחות ולנציגים. במסוף מרכזי שירות מודרניים למשלוחים ולנהגים, הם ממוזגים ומכילים מתקני שתייה וכריכים. הדיילות במרכז השירות מטפלות באפקטיביות וביעילות במסמכי המשלוחים, והנהגים אינם ממתנינים בתור".

שירותי המסוף

להלן שירותי המסוף:

ניטול מטענים מסוגים שונים ואחסונם, ובכלל זה מטענים מן הסוגים הבאים: מסחריים, מסוכנים, מתכלים, יקרי-ערך, רדיואקטיביים, חקלאיים, בעלי-חיים, בלדרות ואקספרס, מטענים ביבוא וביצוא אישיים, מטענים בטמפרטורות מבוהרות, בקירור ובהקפאה, ועוד.

שירותי פריקת מטוסי מטען וטעינתם, כולל טיפול בצ'רטרים, ובכלל



יצירתיות

שעובדת

בשבי"לך

עיצוב גרפי

- < ניירת משרדית
- < פולדרים
- < פרוספקטים
- < קטלוגים
- < מצגות
- < פוסטרים
- < רול-אפים
- < גרפיקה ברמה גבוהה
- < מתן פתרונות יצירתיים

גילה כץ 052-3349424

katz.gila@gmail.com

התהליכים המרכזיים הנעשים במסוף הם תהליכי היצוא והיבוא. כל תהליך בנוי משני שלבים עיקריים: קליטת המטען למסוף והכנתו למשלוח אווירי, או למשלוח יבשתי. התהליכים לעיל מתקיימים, הן במשלוחי מטענים מסחריים והן במשלוחי בלדרות.

שלב הקליטה ביצוא מסתיים, לאחר שהלקוח קיבל הודעה על קליטת המטען בפועל, והמטען נמצא בהליך התרתו לקראת הטיסה

להלן דוגמה לתהליך יצוא:

א. שלב קליטת המטען למסוף

הכנות לקליטת המטען

1. סוכן המטען משדר מסר אלקטרוני למערכת המידע של סוויספורט. המסר מכיל את פרטי המטען, שיועבר למסוף המטענים, ואת הדרישות לאחסונו.
2. בא-כוחו של היצואן, שהוא בדרך-כלל נציג חברת ההובלה, או חברת השילוח [להלן - "נציג הלקוח"], מגיע לדלפק הקבלה של סוויספורט. נציגי הדלפק מאתרים את נתוני המטען במערכת המידע (אם צריך, הם משלימים נתונים רלוונטיים) ומעדכנים, שהמטען זמין לפריקה מן המשאית.
3. העובדים האחראים על זיהוי המטענים [להלן - "מזהי המטען"] מעדכנים את המערכת על עמדות פריקה פנויות, ונציג הדלפק מכוון את נציג הלקוח לעמדת הפריקה הרלוונטית.

בדיקה ביטחונית וקליטה ראשונית

4. צוות סוויספורט פורק את המטען מן המשאית לרמפה של מסוף המטענים (בכל עמדות הפריקה קיימים משווי גובה).



קשירת יחידת היטס לפני טיסה

5. מזהה המטען בודק ביטחונית את המטען ומסווגו. נוסף על-כך, הוא בודק את שלמות המטען, ואם צריך, הוא מזהה את דרישות האחסון המיוחדות שלו.
6. בסיום הקליטה הראשונית, מזהה המטען מפיק מדבקת בר-קוד של סוויספורט, המכילה את פרטי המטען ואת פרטיהם של סוכן המטען, חברת התעופה והטיסה, ומדביק את המדבקה על המטען. מרגע זה, נציגי התפעול של סוויספורט רשאים לטפל במטען.

השלמת הקליטה

7. נציג תפעול של סוויספורט אוסף את המטען במלגוה ושוקל אותו. נתוני המשקל מוזנים למערכת המידע.
8. נציג התפעול ממקם את המטען באזור האחסון, התואם את דרישות האחסון (אחסון רגיל או אחסון מיוחד) וסורק למערכת המידע את תווית מיקומו (Location Tag).
9. מערכת המידע משרתת הודעה על השלמת תהליך הקליטה לסוכן המטען, לחברת ההובלה, למכס ולחברת התעופה. ההודעה כוללת פרטים על משקלו של המטען, פרטים על סטטוס הביטחון המכס של

השירותים של סוויספורט מלווים באתר מידע באינטרנט, הכולל: מחירון שירותים מפורט; מחשבון דינמי לחישוב עלויותיהם של הניטול ושל האחסנה; הורדת טפסים; ביצוע פקודות עבודה דרך האינטרנט; מידע על אישורי קליטה ביצוא; מעקב אחר מטענים בתהליכי יבוא ויצוא; מעקב אחר חשבונות דרך האינטרנט; זיהוי פריטים יתירים (לא מזהים) באמצעות צפייה בתמונותיהם; ועוד.



הזנת נתוני מטענים על יחידת היטס

אמצעים ותהליכים

מסוף המטענים של סוויספורט ישראל כולל את השטחים הבאים:

- מבנה מקורה, ששטחו 18 אלף מ"ר, המיועד לניטול מטענים ולאחסונם.
- משרדים, ששטחם 4,500 מ"ר. חלק מן המשרדים משמש את הנהלת החברה, וחלק אחר מיועד להשכרה למשלחים, לחברות תעופה ולכל העוסקים בענף האווירי.
- חצרות, ששטחן 12 אלף מ"ר.

צדו האחד של מבנה המסוף (הצד היבשתי) מאפשר את פריקתן של משאיות ואת העמסתן, וצדו האחר (הצד האווירי) מקשר בין חצר התפעול וחניון מטוסי המטען לבין המסוף.

מבנה המסוף מחולק לאזורים הבאים: אזור המיועד לניטול מטענים ליצוא ולאחסונם, אזור המיועד לניטול מטעני יבוא ולאחסונם, אזור תפעול לצורך בניית יחידות היטס ולפריקתן, מחסנים מיוחדים, משרדי יחידות הפיקוח, כגון: המכס, משרד הבריאות, משרד החקלאות, מכון התקנים הישראלי, וכו'.

אמצעי המסוף כוללים: 24 עמדות רמפה בצד היבשתי; מתקן תא לחץ; מערכת תומכת משטחים (Slave Pallets) לשינוע 120 משטחים ולאחסונם; מערכי אחסון למשטחים ולחבילות קטנות; מערכת למסירת יחידות היטס ולקבלתן ישירות מן המשאיות; ארבעה מטענים (Highloader) למטוסים, שני מסועים למטען תפוזרת (Bulk), וחמישה טרקטורים לטעינה ולפריקה; שתי מלגוזות כבדות להעמסת מטענים גדולים ו-15 מלגוזות לשינוע מטענים קטנים; 75 יחידות דוליס 10 רגל, 5 יחידות דוליס 20 רגל, יחידת דוליס 30 רגל (לטיפול בחריגים); ונוסף על-כך, שתי יחידות דוליס לשינוע בקירור.

המחסנים המיוחדים במסוף כוללים: חדר צינון בטמפרטורה של 25°C - 15°C (מיועד לאחסון תרופות); שני חדרי קירור בטמפרטורה של 2°C - 8°C (אחד מהם מיועד לאחסון תרופות, והשני מיועד לאחסון חומרים אחרים); חדר קירור עמוק (הקפאה) בטמפרטורה של -18°C ; חדר שמור לאחסון מטענים; כספת למטענים; חדר מאובטח; חדרי שמורים; חדר לאחסון מטענים מסוכנים; שני חדרי אחסון מטענים רדיואקטיביים (אחד מהם בקירור); חדר לאחסון מטענים בפיקוחה של המחלקה להגנת הצומח, במשרד החקלאות; חדר הסגר לבעלי-חיים; חדר צינון/קירור לודיגה בטמפרטורה של 25°C - 2°C ; וחדר עיכובים ותפיסות.

בהבטחת איזונו של המטוס) ומסמן אותה בתג, הכולל את נתוני יחידת ההיטס ואת נתוני המטענים שהועמסו עליה.

9. אם יחידת ההיטס נדרשת לתנאים מיוחדים, כגון אחסון בקירור, עד להעמסתה על המטוס, היא מסומנת בהתאם ומאוחסנת בתנאי אחסון התואמים את הדרישות. נציג התפעול מעדכן את המסופון במיקום אחסונה של יחידת ההיטס.

10. שלוש שעות לפני ההמראה, צוות התפעול של סוויספורט מעביר את יחידות ההיטס לאזור חניית מטוס המטען ומטעין אותן על המטוס. אם יחידות היטס משויכות למטוס נוסעים, הן נגרות לאזור טרמינל 3 באמצעות נציגי רשות שדות התעופה (רש"ת), והם אחראים על הטענתן למטוס. משלוחים רגישים לתנאי טמפרטורה נגררים למטוס הנוסעים, החונה בטרמינל 3, באמצעות דוליס מיוחד ששומר על תנאי טמפרטורה נאותים בדרכו למטוס.

תהליך היצוא מסתיים לאחר שנציגי סוויספורט מוודאים, שכל יחידות ההיטס שהם בנו לטיסה הועלו למטוס ויצאו מן הארץ, ומדווחים על-כך לחברת התעופה באמצעות מסר טיסה.



הטענת יחידת היטס על המטוס

מנהיים-קצוביץ מסכמת: "המסר של סוויספורט ישראל ללקוחותיה ולעובדיה הוא שירות-שירות-שירות. אנו מתאמצים לתת את השירות האיכותי ביותר ללקוח באמצעות היכרות עימו והבנת צרכיו, ומציאת הפתרון המיטבי התואם את ציפיותיו. יתרונות החברה כוללים: קליטת מטענים ושחרורם במהירות גבוהה (24/7); אפשרות הגעה מאוחרת לטיסה (מותנית בהסכמת חברת התעופה); מזעור מהותי בכמות הנוקים והחוסרים; טיפול מיטבי במשלוחים מיוחדים (תרופות, בעלי-חיים, וכו'); בקרת איכות ותהליכים תפעוליים בסטנדרטים בין-לאומיים; עמידה ביעדי השירות ללא קשר להיקף הפעילות; ושקיפות מידע באמצעות מערכת מחשוב חדישה, המותאמת לחברות התעופה וגמישה דייה להתאמתה לסוכנים". ■

לפרטים נוספים ראו: <http://www.swissport.co.il>
התמונות באדיבות: גלעד ארצי.

המטען, וכן פרטים על תצורת האחסון ועל מיקום המטען.

10. נציגי סוויספורט עוקבים בזמן אמת אחר תהליך ההתרה המכסי של המטענים, באמצעות מערכת המידע המקושרת לרשות המכס.

שלב הקליטה ביצוא מסתיים, לאחר שהלקוח קיבל הודעה על קליטת המטען בפועל, והמטען נמצא בהליך התרתו לקראת הטיסה.



שינוע יחידת היטס למטוס

ב. שלב ההכנה למשלוח אווירי (הכנה לטיסה)

תכנון המשלוחים לטיסה

1. נציגי חברת התעופה משדרים לסוויספורט את רשימת המטענים המיועדים לטיסה על-פי סוג המטוס, אמצעי ההיטס וסדרי העדיפות להעמסה.
2. מרכז השליטה של סוויספורט מתזמן את הפעילות התפעולית להכנת המטענים לטיסה, על-פי לוח-הזמנים של הטיסה ועל-פי סדרי הקדימויות.
3. ראש צוות התפעול מקבל עליו את האחריות להכנת המטענים לטיסה ומתכנן את איסוף המטענים ואת בניית יחידות ההיטס.

איסוף המטענים ובניית יחידות ההיטס

4. ראש צוות התפעול מפיק לאנשיו רשימה של מטענים, שיש לאסוף בהתאם לתכנית ומאשר את איסופם.
5. עובדי צוות התפעול אוספים את המטענים אל עמדות העבודה שנקבעו, מאשרים את איסופם באמצעות מסופונים, ומדווחים על מיקומם.
6. ראש הצוות מזין את נתוני המטענים שהוא מבקש לבנות על יחידת היטס ומוודא, כי המטענים מותרים לבנייה על-פי דרישות הביטחון והמכס. אם המטענים אושרו לבנייה, ראש הצוות מנחה את אנשיו לבנות את יחידת ההיטס ומעדכן את סטטוס המטענים ל"בנייה בפועל".
7. בסיום העמסת המטענים ובנייתם על יחידת היטס, צוות התפעול עוטף את המטענים בניילון למניעת רטיבות (לעתים יורדים גשמים בנמל היעד) וקושרם ברשת מיוחדת, המאגדת אותם ומבטיחה את יציבותם במהלך הטיסה.

טיפול ביחידת ההיטס והטענתה למטוס

8. צוות התפעול שוקל את יחידת ההיטס הבנויה (לנתון זה יש חשיבות

מי היא סוויספורט ישראל?

בשנים הראשונות לפעילותה, החברה עסקה בבניית המסוף שהוקם במסגרת עסקת בנה-הפעל-מסור (BOT) (Build Operate Transfer). החברה החלה להפעיל את מסוף המטענים בחדש יוני 2008. לקוחות החברה כוללים משלחים, כגון: אוורין, יו.טי.אי (UTI), פריץ, עמית, פליינג קרגו, איי.סי.אל (ICL), אמקס, אול קרגו, ועוד; וחברות תעופה, כגון: ק.א.ל, SWISS, Korean Air, Brussels Airlines, SKY, Belavia, Corsair, Aerosvit, Rossiya, Tandem Aero, Azerbaijan Aero ועוד.

חברת סוויספורט שירותי מטען ישראל (Swissport Cargo Services Israel) היא חברה בבעלות משותפת של Swissport International (בעלת השליטה) ושל שלוש חברות ישראליות: דנקר השקעות מקבוצת דלק נדל"ן, קרן תשתיות לישראל וק.א.ל. קווי אוויר למטען. בשנת 2004, החברה זכתה בזיכיון של רש"ת להקים בנתב"ג מסוף מטענים אווירי ולהפעילו, בעקבות החלטת ממשלת ישראל להפעיל מסוף מטענים נוסף בנתב"ג, שיתחרה במונופול בתחום מסופי המטען האוויריים בישראל.



עו"ד גיל נדל

כיצד יכול היבואן להיפטר מתשלום חובות של מסי יבוא?

"גלגל" את מסי היבוא על הקונה, עלול לאבד את כל רווחיו מן העסקה בעקבות חיוב רטרואקטיבי במסי יבוא ואף להיגרר להפסדים עצומים! ד. הואיל ומדובר בדרישת תשלום, המוצאת ליבואן לאחר מעשה, ליבואן קשה לחזות את התרחשות העניין ולפעול מניעתית להקטנת הסיכון.

המחוקק היה ער למצוקתו של היבואן במקרה של חוב מס רטרואקטיבי, ועל כך הוא קבע מנגנון המאפשר ליבואן לקבל פטור מתשלום חוב המס בתנאים מסוימים. כוונתו לסעיף 3 לחוק מסים עקיפים (מס ששולם ביתר או בחסר), התשכ"ח-1968. על-פי סעיף זה, לחוק יבואן יהיה פטור מתשלום חוב מס, אם:

1. חוב המס אינו נובע מידיעה בלתי נכונה שהיבואן מסר, או מידיעה שהיה עליו למסור והוא לא מסר.
 2. היבואן לא ידע, או לא היה צריך לדעת על קיומו של החסר במס.
 3. היבואן לא גלגל את המס על הקונים.
- כפי שהבהיר זאת יפה בית-המשפט העליון באחד מן העניינים, לב לבו של ההסדר הוא תום לב. יבואן שסבר בתום לב, כי המוצר פטור ממסי יבוא ובהתאם לכך תמחר את המוצר, עשוי לקבל פטור מתשלום החוב. מצד שני, יבואן שהיה צריך לחשווד שהמכשיר חייב במסי יבוא, אך הוא העדיף לעצום את עיניו, לא לברר, ולא לשלם את המס מלכתחילה, לא יוכל ליהנות מן הפטור.

רשות המכס מפרשת בצמצום את סעיף 3 לחוק מסים עקיפים

סעיף 3 לעיל מעורר תמיהות מצד רשות המכס כלפי היבואן: אם אנחנו צודקים בעמדתנו - למה שנוותר ליבואן על המס הנדרש? מדוע הקופה הציבורית צריכה לממן את מחדלו של היבואן? בהתאם לכך, רשות המכס מפרשת בצמצום את החוק ובאופן מאוד לא ליברלי, עד שמעטים המקרים שבהם רשות המכס פוטרת את היבואן מתשלום החוב. על-פי ההערכות של העוסקים בתחום, רק שיעור מועט מן הבקשות

תיאור הבעיה

גיבורי סיפורנו הנוכחי הם יבואנים, המקבלים מרשויות המסים דרישה לתשלום רטרואקטיבי של מסי יבוא בגין יבוא טובין שביצעו בעבר. הודעת החיוב מהווה מהלומה קשה ביותר ליבואן מארבע הסיבות העיקריות להלן:

- א. לוח הזמנים לתשלום הגירעון: על-פי האמור, בהודעת החיוב נדרש היבואן לשלם את הגירעון בתוך זמן קצר, כאשר הסנקציות המתלוות לאי תשלום הן חמורות ביותר - עיכוב מטענים ונקיטת הליכי גבייה, וגירעון המס הנושא הצמדה, ריבית וקנס פיגורים!
- ב. על-פי החוק אפשר לדרוש את הגירעון במסי יבוא בתוך חמש שנים מיום היווצרותו (ולעתים אף יותר), ובמלים אחרות, רשויות המסים רשאיות לחשב את המסים חמש שנים אחורה (ואף יותר)!
- ג. מסי יבוא אינם מוטלים על הרווח שהפיק היבואן בעסקה, אלא מחושבים בדרך כלל כשיעור מערך הטובין המיובאים. יבואן, שבעת מכירת הטובין לא

המחוקק היה ער למצוקתו של היבואן במקרה של חוב מס רטרואקטיבי, ועל כך הוא קבע מנגנון המאפשר ליבואן לקבל פטור מתשלום חוב המס בתנאים מסוימים. כוונתנו לסעיף 3 לחוק מסים עקיפים (מס ששולם ביתר או בחסר), התשכ"ח-1968



לפי סעיף 3 לעיל נענה בחיוב.

אמקור במהלך השנים, אישרה את דו"חותיה, ולא העירה לה על הטעויות.

התנאי השני בסעיף 3 לחוק מהווה את המכשלה הגדולה העומדת בפני היבואנים, ורשות המכס מרבה לטעון, כי היבואן ידע, או היה עליו לדעת על קיומו של החסר. הדבר מופיע תדיר במחלוקות סיווג. רשות המכס נוהגת לטעון כלפי היבואן, כי ידע או היה עליו לדעת, שיש לסווג את הטובין בפרט החייב במסי יבוא. על-פי החוק והפסיקה, יש לייחס ליבואן את ידיעתו של סוכן המכס שלו, המהווה שליח של היבואן, ועל כן יש לשאול: האם היה על סוכן המכס לדעת, שיש לסווג את המוצר בפרט החייב במסי יבוא?

פסק דינו האחרון של בית-משפט השלום בתל-אביב-יפו

לאחרונה ניתן פסק דינו של בית-משפט השלום בתל-אביב-יפו, הדין בפרשנותו של סעיף 3 לעיל. אמנם, מדובר בפסק דין של ערכאה נמוכה שאין לו תוקף מחייב, אולם אין ספק, כי כמה מקביעותיו של בית-המשפט מהוות בשורה טובה לציבור היבואנים ולסוכני המכס (ת.א. 072590/04, ויליפוד נ' מ"י). באותו העניין דובר בגבינות מתוצרת דנמרק, בעלות גידים ירוקים, המתאפיינות בגידי העובש הנוצרים בהן כחלק מתהליך הבשלתן. רשות המכס הוציאה ליבואניות הודעות חיוב, שכן לטענתה, הסיווג הנכון של הגבינות בעלות גידי העובש היה בפרט מכס 04.06.4010. פרט זה, כולל גבינות, המשתייכות למשפחת הגבינות הכחולות (Blue Cheese) והחייב במכס, בשיעור גבוה. בעקבות הבהרה שנתן ארגון המכס העולמי, היבואניות קיבלו את עמדת רשות המכס בעניין הסיווג, ועיקר יהבן הושלך על עמידתן בסעיף 3 לחוק.

בכל הנוגע לתנאי הראשון של סעיף 3, בית-המשפט קבע, כי כאשר נמסר סיווג שגוי ברשומון היבוא, הדבר אינו מהווה מסירת ידיעה בלתי נכונה, שכן עניין הסיווג הוא עניין משפטי, שאינו נחשב בגדר "ידיעה". לטעמנו, אין ספק שמדובר בקביעה משמעותית ביותר, שכן כל גירעונות הסיווג קשורים לטעות סיווג הנעשית ברשומון היבוא, והקביעה אשר על-פיה סיווג שגוי הוא ידיעה בלתי נכונה הייתה סותרת את הגולל על השימוש בחוק מסים עקיפים, כדי לקבל פטור מגירעונות מכס בגין סיווג לקוי.

בכל הנוגע לתנאי השני של סעיף 3 לחוק לעיל, הרי בדרך כלל המכשיר העומד להצדקתו של היבואן הוא קיומה של בדיקה פיזית, שנערכה לטובין ושבה רשות המכס אישרה את הסיווג השגוי. במצב דברים זה, היבואן יאמר: "אם רשות המכס שגתה כמוני, הרי לא ידעתי ולא הייתי צריך לדעת על החסר".

כך, למשל, בפסק דינו של בית-המשפט המחוזי בתל-אביב-יפו, בעניין אמקור (ע"ש 1083/99, אמקור מקררים בע"מ נ' מנהל המכס ומע"מ, פס"ד מיום 6.3.2005), בית-המשפט קיבל את עמדת אמקור וקבע, בין היתר, כי על אמקור לא היה לדעת על קיומו של החסר, שכן רשות מס קניה ערכה ביקורות אצל

על-פי החוק והפסיקה, יש לייחס ליבואן את ידיעתו של סוכן המכס שלו, המהווה שליח של היבואן, ועל כן יש לשאול: האם היה על סוכן המכס לדעת, שיש לסווג את המוצר בפרט החייב במסי יבוא?

בית-המשפט לא הסתפק בכך ואף הוסיף: "לעניין זה אני מקבלת גם את טענת התובעות כי לנוכח הקושי שבסיווג הרי כאשר מדובר ב'מקרה גבולי' בו הסיווג אינו ברור די, יש לקבל את טענת הנישום כי הוא



המשפיעים על כללי המקור); ולא עשתה כל ניסיון מצדה לבדוק עם הספק, האם הטובין עומדים בכללי המקור.

בהתאם לכך, בית-המשפט קבע, כי הגירעונות שהוצאו לחברת טמפו - בסכום של יותר מ-7.5 מיליוני ש"ח (!) - שרירים וקיימים, ואף חייב את טמפו בתשלום 70 אלף ש"ח (!) הוצאות משפט ושכר טרחת עורך דין.

כיצד בכל זאת, אפשר לעמוד בדרישות סעיף 3 לחוק מסים עקיפים?

1. מלכתחילה, רצוי לצאת לדרך לאחר שקיבלתם אישור/חוות דעת מסוכן המכס בנוגע לעמדת הסיווג (או הצהרת ערך הטובין לצורכי מכס). חשוב להעביר לסוכן המכס את כל המידע הרלוונטי ולקבל ממנו התייחסות ברורה לעניין. באופן זה תוכלו לתמוך בטענתכם, שלא ידעתם ושלא היה עליכם לדעת (לרבות סוכן המכס) על קיום החסר. אם המקרה נראה בעייתי - אל תהמרו על סעיף 3 לחוק. עדיף לפנות לבקשה למידע מוקדם אצל רשות המכס, ובמקרה הצורך, כאשר הרשות קבעה, כי המוצר חייב במסי יבוא, לשלם את המס אגב מחאה ולתבוע השבה.
2. כדאי מאוד לברר, האם קיימת הנחיה של רשות המכס הרלוונטית לעניינכם. במקרים אחדים נשללה הטענה בדבר "ידע או היה עליו לדעת על החסר", לאור קיומה של הנחיית הרשות.
3. כדאי לעקוב ולתעד, במידת האפשר, את עמדת המתחרים בשוק. מן המחירים שדורשים המתחרים, אפשר ללמוד על שיעור מסי היבוא שהם משלמים ועל עמדת הסיווג שלהם. במקרה אחד, בית-המשפט אף הביע נכונות להיעזר בנתון זה.
4. היתממות ועצימת עיניים לא יעזרו! בפסק דין שניתן לאחרונה, בית-המשפט השלום בתל-אביב-יפו "זרק מכל המדרגות" יבואן (וסוכן מכס), לאחר שהתברר לבית-המשפט, שהיבואן וסוכן המכס לא בדקו את הטובין לצורך סיווגם במשך עשר שנים!
5. לעתים מעורבים גופים ממשלתיים נוספים בתהליך שחרור הטובין: משרד התמ"ס, משרד הבריאות (אגף הרוקחות, שירות המזון), משרד החקלאות, מכון התקנים, ועוד. חשוב לבדוק, מהי עמדת הגופים לעיל, שכן פעמים רבות עמדתם תואמת את עמדתכם ומנוגדת לעמדת רשות המכס.
6. והחשוב מכול - יש לעקוב אחרי התנהלות שחרור המטענים שלכם. שחרורים, שנדרשו לבדיקות פיזיות ויטודיות, ושאישר בית המכס עשויים למלט אתכם מן הצרה. בכמה מקרים, קיומו של אישור הרשות שלל את הטענה בדבר "ידע או היה עליו לדעת על החסר". ■

האמור לעיל מהווה מידע כללי, והוא אינו מהווה חוות דעת משפטית. לקבלת ייעוץ משפטי, יש לפנות לעורך דין עם מלוא פרטי המקרה הספציפי. עו"ד גיל נדל עוסק בדיני יבוא ויצוא, מסים עקיפים, דיני סחר חוץ, הובלה ושילוח בין-לאומי וקניין רוחני. אפשר להוריד מאמרים נוספים, מפרי עטו של עו"ד גיל נדל, באתר האינטרנט: www.nadel-law.co.il

לא ידע ולא צריך היה לדעת כי הסיווג שניתן על ידו שגוי". זאת כבר קביעה בעלת משמעות רחבה הרבה יותר.

פסילת תעודות מקור, ופסק דינו האחרון של בית-המשפט המחוזי בבאר-שבע

במחלוקות, המתגלעות בעקבות פסילת תעודות מקור, רשות המכס טוענת שתעודת מקור שנפסלה היא בבחינת ידיעה בלתי נכונה שמסר היבואן. אין זה משנה לרשות המכס, שבעת שחרור הטובין התעודה הייתה בתוקף, והיבואן הסתמך עליה בתום לב. המבחן הוא אובייקטיבי לחלוטין, טוענת רשות המכס, ותעודה שנפסלה נחשבת לידיעה שאינה נכונה.

את העמדה הזאת, בתי-המשפט אישרו בערכאות שונות, והיא זכתה לאחרונה לדיון מקיף בפסק דינו של בית-המשפט המחוזי בבאר-שבע (ת.א. 7182/06, טמפו תעשיות בירה בע"מ נ' מדינת ישראל, פס"ד מיום 17.3.2009). בית-המשפט חזר על ההלכה שקבעה, כי תעודת תנועה EURO1 שנפסלה היא ידיעה בלתי נכונה שמסר הנישום: "זה מכבר נקבע, כי יש לפרש את התנאי פירוש אובייקטיבי, משמע, אם ייקבע כי הטובין שיובאו על-ידי המערערת סווגו על-ידה במסגרת התדיינותה מול רשויות המכס בדרך שאינה נכונה באופן עובדתי, לא יחול התנאי המערערת לא תוכל להיכנס בגדר החריג".

אלא שבית-המשפט גם פסק, כי היבואנית לא נקטה את מכלול הצעדים המתחייבים להבטיח את עמידת הטובין בכללי המקור ואת כשרות תעודת התנועה. שכן, היבואנית לא הצליחה לציין את שמו של נציג הספק, שהבטיח לה שהטובין פטורים ממכס; לא ביררה עם הספק, האם ייבוא הטובין בידי היבואן הקודם היה פטור ממס בפועל; לא סיכמה עם הספק, במסגרת הסכמי האספקה, שהוא מתחייב שהטובין עומדים בכללי המקור (ואף להיפך, היה נראה שלספק יש חופש מלא לשנות ללא כל סייג תנאים מהותיים,



חשוב להעביר לסוכן המכס את כל המידע הרלוונטי ולקבל ממנו התייחסות ברורה לעניין. באופן זה תוכלו לתמוך בטענתכם, שלא ידעתם ושלא היה עליכם לדעת (לרבות סוכן המכס) על קיום החסר