

האגף לחלב גולמי בתנובה

שיחה עם פפה (יוסף אשכנזי), מנהל האגף

הצורך בהתייעלות וברצון לשדרג את הטיפול והשירות בכל הקשור לחלב גולמי הביא את הנהלת תנובה להחלטה לאחד את כל הפונקציות השונות השייכות לתחום זה ולרכז אותן באגף אחד - "אגף לחלב גולמי". יצאנו לבחון, מה עושה האגף החדש ואיך הוא מתמודד עם המורכבות של מכלול הנושאים של החלב הגולמי בישראל

מקורות חלב בקר - הסכמים עם היצרנים

- חלב בקר קיבוצי
- 134 יצרנים בכמות של 543 מ' ליטר לשנה.
- חלב בקר מושבי
- 527 יצרנים בכמות של 307 מ' ליטר לשנה.

הפרויקט יחסוך וירוויח, העברת ההובלה למחלבות והכנסת הדוגם, שדרגו את מדרג התובלה והאיכות

מהו פרויקט "מכלית 2000" וכיצד הוא מתקדם?

"בשנת 2000 החליטה תנובה לבצע פרויקט של שיפור מערך תובלת החלב.

ב-2001 נחתם הסכם עם חברת DIESSEL להספקת מערכות הדיגום והחל פילוט להגדרת סוג המערכת. נחתמו הסכמים עם 4 חברות תובלה אשר אושרו להוביל את כל החלב של תנובה. רק בשנת 2005 אושרו הסכמים אלה וכבר בשנה זו החלה תנובה להוביל את החלב על ידי 4 חברות מאושרות.

במהלך שנת 2005, חברת DIESSEL פשטה רגל וחברת GEA אשר רכשה אותה, הסכימה להמשיך בפרויקט (חלק מתנאי ההסכם המקורי שונו) -



פפה, מנהל האגף לחלב גולמי

האגף לחלב גולמי ריכז אליו את כל הפונקציות שהיו קיימות בעבר וכולם יחד יושבים בקומה 4 בגלילות.

בראש האגף עומד **יוסף אשכנזי**, שידוע יותר בכינויו "**פפה**", לידו יש צוות מקצועי ומחובר לשטח:

מלי עטיה מזכירת האגף - הוותיקה והמסורה.

אלון בן שלמה - מנהל לוגיסטיקה של הובלת החלב

חנוך ולדמן ויחיאל ניזרי - מנהלי פרויקטים של הובלת חלב וייצוא.

פלג אוריון - מנהל קשרי היצרנים בתנובה ואיתו ארבעת מבקרי הטיב במשקים:

אורי קורן דוד אורן - בצפון

חיים פרנקל וצבי ניצן - במרכז ובדרום.

פפה, איש חייכן ונעים הליכות, פורש בפנינו את התפקיד ואת תכנית העבודה מול יצרני החלב.

קליטת החלב הגולמי של מחלבות תנובה ושיעורה מכלל מסכת החלב השנתית בישראל ירדה במהלך השנים האחרונות. בעוד שב-2005 מסכת החלב של היצרנים ב"תנובה" הייתה 865 מיליון ליטר שהם 75.2% מכלל המכסה השנתית, הרי שב-2008 ירדה הקליטה ל-849 והיא מהווה כ-70% מכלל מסכת החלב הארצית.

תפקידי האגף לחלב גולמי

לספק למחלבות "תנובה" - חלב בקר וצאן: בכמות, באיכות, בזמן הנכון ובעלות תובלה מוגדרת.

- תכנון הובלות חלב ושמנת ברמה שנתית, שבועית ויומית.
- קשר עם יצרנים, שמירת וטיפול יצרנים "איכותיים".
- ייצוג "תנובה" מול גופים חיצוניים (המ"ב, מועצת החלב).
- אבטחת איכות החלב, בקרתה ברפת והובלת החלב.
- מכירת חלב ורכיבי חלב למחלבות אחרות.
- התחשבות ותשלומים לספקי הובלה.
- קביעת הסכמים, כולל הלוואות ומענקים ליצרנים.
- רכישת חלב בכמות ובאיכות הנדרשת ע"י תשובת החלב לטווח ארוך ולטווח קצר.
- ניתוב ביעילות מרבית של החלב הגולמי בהיבטי תכולת החלבון, הטריות, רמת הכשרות, הכמות והמרחק.
- העלאת רמת השירות למחלבות וליצרנים כאחד.
- ניהול מצבים חריגים באספקת חלב (חגים, פו"ט ואחרים).
- ויסות כל עודפי החלב בענף.



פלה, ניצן, פפה ואולן בן שלמה בחנוכת רפת אלי דלה במושב ירחיב

החלב יקרה מאוד - "תנובה" משלמת יותר, כי חשובה לנו הטרייות והוצאת החלב בזמן.

אנחנו דורשים מהמכליות לפעול על פי "דגם תנובה" - מפרט קשה שמחייב השקעה גדולה.

הדוגם יקר והמובילים משקיעים בהתאמת מערכת התובלה, חלק מקבלני המשנה הקטנים החליטו לצאת מהענף.

אנחנו פועלים לכך שהחלב, מרגע יציאתו מהעטיון, יתקלקל במינימום ולכן לוחצים על נהג קבוע שיכיר את המשק ואת נהלי העבודה ברפת. חשוב להזכיר ליצרנים כי שטיפת המכל היא באחריות הרפתן - "היסטורית, הנהגים הפעילו גם את השטיפה, אבל האחריות היא של הרפתנים."

שיפור איכות החלב ושמירת הקשר עם היצרנים

"אנחנו מתכננים להשקיע מאמצים לשיפור האיכות, מעבר לאיכות הטובה שכבר הושגה. איכות החלב הגולמי היא החשובה ביותר, כי היא קובעת את המשך האיכות ותפוקות הייצור - מחלב גרוע קשה לעשות מוצרים טובים.

סינון החלב - החל מינואר 2006 חלה חובה על כל רפתן להשתמש במסננים במכון החליבה. לצערי, חלק קטן מהיצרנים לא משתמשים במסננים ואנחנו נקפיד על כך בעתיד.

טריות - חשוב מאוד לייצר מוצרים איכותיים, משם נובעת הדרישה לאיסוף סדיר.

שמירת יצרנית טובים - תנובה היא מונופול ואינה יכולה להפלות בין יצרנים. אנחנו מתכוונים להגדיל את המענק למכל נוסף ברפת. כיום הסכום הנמוך לא מעודד מספיק.

השתלמויות למובילים - נהגי המכליות הם חוליה חשובה בשרשרת והמטרה שבסופו של תהליך, תהיה רישוי לנהג כמו לנהג מונית. כל מוביל מזון צריך להיות מוכשר ומקצועי, יהיו השתלמויות והדרכות ובסופן יהיה רישוי פנימי לכל נהג.

תחרות איכות חלב - הנושא עדיין בדיונים. בונים תכנים מדויקים לתחרות.

מפגשים עם יצרנים - השנה מתוכננים 4 מפגשים אזוריים, במקום מפגש אחד שנתי, ועיקרו מפגש חברי - על כך תצא הזמנה מסודרת ליצרנים.

הושלם פיילוט והותקנו 14 מערכות דיגום. בשנת 2008 נחתמו הסכמים חדשים עם GEA DIESEL וחברת "אינטרקוב", לביצוע הפרויקט - התחלת ההתקנות החלו ביוני 2008 וגמר ההתקנות מתוכנן ליולי 2009. עם סיום הפרויקט, בעוד כחצי שנה, יהיו כ-48 מערכות.

פפה מייחס חשיבות רבה לתרומת פרויקט המכלית לשיפור איכות החלב, שבא לידי ביטוי בקיצור זמן ההובלה מהיצרנים למחלבות וביעילות הדיווח למחלבות וליצרנים. "הפרויקט יחסוך וירוויח, העברת התובלה למחלבות והכנסת הדוגם, שדרגו את מדרג התובלה והאיכות. עדיין יש בעיה בימי קיצון ובחגים - אנחנו נאלצים ללחוץ על היצרנים והמועצה לאשר אחסון ברפת של 48 שעות (ייצור של היום המרבי בשנה). מחפשים פתרונות נוספים - סה"כ יש כ-27 יצרנים שאין להם קיבול מתאים וזה משבש את ההובלה."

מחלבת שטראוס החליטה להצטרף לפרויקט ויחד עם מחלבת יטבתה רמת הגולן, יעבדו עם אותן מערכות דיגום והובלה.

בחגים האחרונים היה מאוד קשה - היינו בטוחים שנשפוך חלב, אך בעבודה קשה ובמאמץ אדיר הצלחנו ומנענו שפיכת חלב, מבלי לפגוע באיכות ועל כך קיבלנו מחמאות רבות מכל גופי תנובה

עם הצמצום במספר המכליות, איך מתמודדים עם מניעת שפיכת חלב בנקודות קצה?

"בשנים הראשונות נשארנו לפרויקט ההובלה, כמה מכליות לחרום וללא דוגם. המועצה הקימה צוות לבדיקת כושר אחסון חלב של המחלבות, בעיקר בחגים, לאורך כל השרשרת (בריכוז אפרי רייקין). תנובה היא הווסת והמחלבות האחרות שולחות אליה את העודפים.

בחגים האחרונים היה מאוד קשה - היינו בטוחים שנשפוך חלב, אך בעבודה קשה ובמאמץ אדיר הצלחנו ומנענו שפיכת חלב, מבלי לפגוע באיכות ועל כך קיבלנו מחמאות רבות מכל גופי תנובה.

בשיתוף פעולה של **הרב ויטמן** (הרב של תנובה) ועוזריו, "גאירנו" חלב כדי שיהיה "מהדרין" והצלחנו להשיג חלב "מהדרין" לתקופת חודש החגים."

איסוף קבוע עם נהג קבוע

"אחד היעדים החשובים של האגף לחלב גולמי, הוא מספר איסופי החלב לשבוע, כדי להביא למחלבה חלב טרי ואיכותי - מבצעים 6 איסופים ברפתות הקיבוצים והמושבים הגדולים, לעומת רפת משפחתית שבה מבצעים 4 איסופים לשבוע, ולא פחות מכך, כדי לא לגלגל חלב - זו דרישה מחמירה ולכן גם מלחיצה את המובילים.

בשנים האחרונות, שיפרנו מאוד את תהליך האיסוף. מערך הדיגום מקל על המשימה בעיקר, ברפת המשפחתית, שבה זמן האיסוף התקצר מאוד ויש חיסכון גדול בזמן.

צינור הורקת החלב - נמצא בדוגם על המכלית (לא במכל הרפת) והוא מוגבל באורכו ולכן המכלית צריכה להגיע למרחק מרבי של 8 מ' מהמכל - יש כמה עשרות רפתות שהמכל רחוק מדי והרפתנים יצטרכו לשנות את מיקומו כדי שמכלית החלב תגיע ותשאב את החלב.

במשק המשפחתי יש לנו שתי בעיות: הרפתות קטנות ועלות הובלת

לטון אבקה וקשה למכור. עלות האחסנה היא חלק מההתחשבות עם המועצה, אנחנו מקפידים על "פג תוקף" ובחודשים הקרובים אנחנו מתכננים לייצא עוד כמה אלפי טונות אבקה לארצות הברית, לתורכי ולסוחרים ברחי העולם.

"קליטת העודפים של המחלבות האחרות משבשת את תהליך הייצור של תנובה, צריך להקצות להם משאבי הפרדת שומן, אחסון, ופעולות נוספות, ע"ח תהליך העבודה השגרתי של תנובה. גם רמת הסיכון שלנו גבוהה יותר.

כאמור בחגים האחרונים עשינו מאמצים עליונים שלא לשפוך חלב וגלגלנו אותו וכמובן שזה בעייתי גם לתנובה." ■



דגם חלב בקואופרטיב הנגב

חשבוניות - ב"רשת החלב" באתר תנובה, ישנה אפשרות לכל יצרן להסתכל על החשבון השבועי. כל ההתחשבות השבועית וההודעות ליצרנים מועברות דרך האינטרנט, כמו בבנק.

איך מתמודדים עם העלייה בדרישות השוק לכשרות מחמירה יותר?

יש בתנובה שלוש כשרויות: רגילה, מהדרין ובד"צ.

המחלבות יכולות לעבוד רק בשתי כשרויות במקביל, אחת הבעיות שנוצרו ובעיקר בסופי שבוע, שצריך לעבוד עם שלושת הכשרויות וזה קשה מאוד. לפיכך, מפצלים בין המחלבות והכשרויות, מחלבות אלון תבור וטנא נגה עובדות רק עם מהדרין ובד"צ ואילו רחובות ותל יוסף, מקבלות גם חלב בכשרות רגילה.

חלב "מהדרין" - הקיבוצים, שבהם מובילים חלב 6 פעמים בשבוע, מגדילים את כשרות ה"מהדרין", אוספים את החלב במוצ"ש, וכך כבר ביום ראשון, החלב בכשרות "מהדרין" (לא נחלב בשבת) - 75% מהחלב שלהם הוא "מהדרין" (למעט חלב משישי בצהריים ועד מוצ"ש).

חלב בד"צ - חסר לנו חלב בד"צ, אימצנו רעיון שעשינו בחו"ל, ובעיקר בארזונה, לשם שלחנו רבנים להשגיח על חלב בד"צ. שכנענו את הרבנים לעשות משהו דומה גם בישראל ולבצע ניסיון עם 3 קיבוצים חילוניים בצפון. רפתות אלו לא חולבות עם יהודים בשבתות, אלא עם עובדים זרים.

באמצע השבוע יש השגחה צמודה של רבני הבד"צ. הניסיון היה זמני למשך 4 שבועות והוא כבר הסתיים. בכל מקרה, החלב באמצע השבוע הוא חלב בד"צ בהשגחה ובשבת הוא חלב רגיל.

האם תנובה מצליחה לטפל בכל עודפי החלב שזורמים אליה בסופי השבוע ובעונת החורף?

בשנת 2008 "נשארנו עם כמות גדולה של עודפי חלב בסוף השנה, כי היצרנים קיבלו מחיר מלא. בתחילת השנה הרפתנים הבינו את המסר וצמצמו במעט, אבל זה לא מספיק - אחרי חשבון ינואר האסימון ייפול לכולם.

ב"תנובה" מצליחים לייבש את כל העודפים, מטפלים בייצוא האבקות בשיתוף מועצת החלב. המחירים נמוכים מאוד, בסביבות 1,400-1,500 \$

פפה

ליד מקסיקו. עלה ב-71, חבר קיבוץ יקום (מאז גיל 23). "באתי לשנה להתנסות ולחזור למקסיקו". חזר ולאחר 5 חודשים איבד את הסבלנות ועלה לארץ לבדו.

קיבוץ יקום היה קיבוץ היעד של התנועה הקהילתית הספרדית (יש במקסיקו גם זרמים של מזרחיים ואשכנזים) וכך יקום הפך מיד לבית. פפה התחתן עם אורית בת המקום והשתרש בעשייה בקיבוץ.

לאחר השירות הצבאי חזר לקיבוץ ועבד כמה שנים ברפת, בגד"ש, ובתפקידים נוספים שהאחרונים היו, מרכז בניין. מרכז משק ומנהל השיווק של "פלסטיב" לארזת פלסטיות.

"רציתי לחוש מה קורה גם מחוץ לקיבוץ, עבדתי בשנות ה-90 במועצת החלב, בתפקיד "ממונה על עודפי חלב". ב-1996 הייתה שנה מאוד מיוחדת - עודפי חלב ו... שפיכה של יותר מ-5 מ' ליטר בחגים - היה מתח גדול בענף."

תנובה החליטה לשנות כמה מערכים בתוך החברה. הוציאו מרכז של מנהל רכש ופפה ניגש וזכה. כך התחיל לבנות, אט-אט, את אגף הרכש החדש, אגף שריכז את כל פעילות הרכש של תנובה, כולל רכש של "היערכות מחדש" - שגולת הכותרת הייתה ההשקעות במחלבות אלון-תבור ורחובות והמרכזים הלוגיסטיים - הרכישה הסתכמה במיליארדים רבים.

"שבעתי מהעבודה האינטנסיבית כי זו עבודה שוחקת, נשארתי גם בסופי השבוע, עד השעות המאוחרות, למרות הצוות של 12 איש. ההשקעה במחלבת אלון תבור הייתה עצומה וצריך היה לבצע רכש במהלך שנה-שנתיים, כאשר בכל יום צריך היה לקנות במיליון שקל לערך, בנוסף לרכישות לפרויקטים האחרים בתנובה."

בסיכום עם **ליעד כהן**, מנכ"ל התשובות, עבר לשנה וחצי לפרויקט רומניה, שם שימש כסגן יו"ר מנהלת ההקמה.

"נסעתי בכל שבוע לרומניה ועיקר הפעילות התרכזת ברכש ובבנייה של עצי המוצר ובניית מערך הרכש של החברה. עסקתי ברכש של הבנייה והציוד במדינה מיוחדת זו והעבודה הייתה מורכבת ביותר. אנחנו, באופן טבעי, בחרנו בספקים מוכרים מהארץ ומחו"ל."

אחרי פרויקט רומניה נתבקש להמתין לתפקיד מתאים וערב המכירה של קונצרן תנובה, מונה ע"י ליעד לתפקידו הנוכחי כמנהל האגף לחלב גולמי.

"תחומי הפעילות במערכת שיש בה ממשקים רבים, בין גורמים רבים, הם רגישים מאוד.

אמנם העבודה נעשתה בעבר אך בממשקים מורכבים, יש זרימה קשה ותקיעות בנקודות כשל וצריך לנווט בין אנשים ומשימות וחשוב לעשות זאת ברגישות ובהבנה." ■