



הלוגיסטיקה שמאחורי הלוגיסטיקה

כשטלי (בחודשי היריונה הראשונים) ודדו מסיקה נרשמו לקורס ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר, במרכז להשתלמויות בר-אילן, הם היו בתחילת דרכם המקצועית. טלי עבדה אז בחברת כסלו תובלה וסחר, ודדו ניהל את טבת אחסנה ולוגיסטיקה - עסק משפחתי קטן - והשלים את הכנסתו בעבודת שמירה בלילות. שבע שנים חלפו. כיום, טלי מנהלת את מחלקת היבוא והיצוא בחברת דנאור, ודדו מנהל את קבוצת החברות של טבת, שמפעילה מסוף מטענים באשדוד וכן מרכז לוגיסטי (מרלו"ג) בכפר-סבא, ובקרוב תשיק מרלו"ג בצומת קסם

יפעת לונדון ואלי יצחקוב

- טבת מתחם קסם.
- Lgi security.
- שירותי הקבוצה כוללים את הפעילויות הבאות:
- הובלת סחורה מן הנמלים ליעדים בכל רחבי הארץ.
- טיפול במכולות מלאות (Full Container Load) [FCL]: אחסון המכולות וריקון הסחורה מהן, לאחר קבלת היתר מן המכס.
- אחסון סחורה במחסן ערובה (Bonded), בפיקוח המכס.
- אחסון סחורה במחסנים חופשיים (Free-Warehouses): פריקה, מיון, קליטה, בקרת איכות, עבודות ערך-מוסף, אחסון בתנאי טמפרטורה רגילים ובתנאי אחסון עם מערכות ממוחשבות לבקרת טמפרטורה ולחות, ניהול מלאי ובקרתו, חידוש מלאי, ליקוט, הרכבות והכנת ערכות, הכנת משלוחים, המכלות, העמסת סחורה, וטיפול בלוגיסטיקה חוזרת.
- הפצת סחורה בכל רחבי הארץ (כולל התקנת ציוד אצל לקוחות).
- נוסף על כך, הקבוצה מספקת פתרונות ייחודיים בתחום האבטחה, ולדוגמה: מערכת מיסוך עשן (SmokeCloak) להגנה על רכוש. המערכת ממגנת מרכזים לוגיסטיים, מרכזי מכר, חנויות, ועוד.

"החזון שלנו הוא להוביל את ענף השירותים הלוגיסטיים (Contract Logistics) בישראל, באמצעות מיגוון פתרונות יצירתיים, טכנולוגיים ותהליכיים, התואמים את צורכי הלקוחות", כך אומר דדו מסיקה, מנכ"ל קבוצת טבת, שמוסיף: "הקבוצה חותרת לספק פתרונות מקצה לקצה (End-to-End Solutions) באתרי החברה, ואצל לקוחותיה בארץ ובחו"ל".

דדו 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 כוללת את החברות הבאות:

- טבת אחסנה ולוגיסטיקה.
- טבת מסוף אשדוד.

מחסן עם שירות". דדו ולוסיאן השקיעו שעות רבות של חיפוש במדריך "דפי זהב" אחר ארגונים פוטנציאליים, הם קיימו אלפי שיחות טלפון, ושיגרו מאות פקסים עם פרופיל העסק. לבסוף, מאמציהם נשאו פרי - ארגונים מכל סוג החלו להגיע אליהם.

דדו ולוסיאן, שהון התחלתי לא עמד לרשותם, נאלצו לבצע בעצמם את כל התפקידים בעסק: שיווק, פריקת סחורה, מלגונות, מחסנאות, פקידות, ניקיון, גביית כספים, וכו'. כדי שנבין עד כמה האמצעים שעמדו לרשותם היו דלים, כדאי לציין שבתחילת דרכם הם ניהלו את נתוני המלאי באמצעות מעבד התמילים "Qtext".

"אני זוכר את הרגע, שבו החלטנו לשכור את המלגזה הראשונה שלנו. נדרשנו לשלם 700 דולר בחודש ולהתחייב למשך זמן של שלוש שנים", מספר דדו ומוסיף לומר: "באותה העת, המחזור העסקי של העסק היה בקושי 13 אלף ש"ח בחודש, וכאשר חתמתי על הסכם השכירות, היד פשוט רעדה לי". באותה התקופה דדו ולוסיאן לא יכלו למשוך משכורות מן העסק, וכך דדו מצא את עצמו שומר על בית-אבות בשעות הלילה (ואחר-כך, הוא היה אחראי האבטחה של המושב), חוזר למושב לפנות בוקר, ומעט אחר-כך פותח את דלתות המחסן.

כל ההתחלות קשות

דדו הוא בן מושב חגור. הוא היה קצין ביחידה קרבית ולאחר השחרור מצה"ל, הוא נסע לשליחות חקלאית בחו"ל. טלי, שהייתה אז חברתו, הצטרפה אליו, ולאחר כשנתיים הם שבו לארץ, התחתנו, וחיפשו את דרכם. לוסיאן, אביו של דדו, עבד שנים רבות כחקלאי והתפרסם כמגדל אווזים מצליח. כאשר המשק החקלאי לא סיפק יותר פרנסה, לוסיאן בנה מחסן בחצר ביתו והשכיר אותו לבעל עסק. לכאורה, נראה שהעניינים הסתדרו, אלא שאז בעל העסק פשט את הרגל...



דדו ולוסיאן מסיקה

באותה התקופה דדו ולוסיאן לא יכלו למשוך משכורות מן העסק, וכך דדו מצא את עצמו שומר על בית-אבות בשעות הלילה, חוזר למושב לפנות בוקר, ומעט אחר-כך פותח את דלתות המחסן

בוקר אחד צלצל הטלפון. על הקו היה מנהל רכש של חברה, שביקש לאחסן כמה משטחים במחסן. לאחר שמנהל הרכש קיבל את הצעת המחיר, הוא התקשר לדדו, ביקש הנחה על המחיר, והפנה את תשומת לבו לשמה של החברה - Lucent Technologies (חברת תקשורת אמריקנית מן המובילות בעולם בתחומה). דדו, שעדיין לא הבין עם מי יש לו עסק, התעקש להתווכח על המחיר, אך לבסוף שני הצדדים הצליחו להגיע להסכמה.

כמות המשטחים שהתקבלה במחסן לא הייתה גדולה במיוחד, אבל ערך הסחורה היה כ-30 מיליון ש"ח. בסוף החודש הראשון, דדו רשם את החשבונית ונבהל, כי הסכום היה יותר מ-100 אלף ש"ח (פרמיית הביטוח הייתה פי כמה יותר מן הסכום של שירותי האחסנה). דדו, שפחד לשלוח את החשבונית בדואר, החליט לנסוע אל משרדו של מנהל הרכש ולמסור לו את החשבונית ביד. כאשר הוא הגיע למשרד, הוא פגש את מנהל הרכש שביקש ממנו בנימוס לשבת, כדי לשוחח אתו. לבו של דדו נפל. "מה הבעיה?" הוא שאל בקול רועד את מנהל הרכש. "יש לנו עודף תזרימי, ואנו

כשדדו וטלי חזרו מחו"ל, המחסן עמד ריק. טלי, שהתקבלה לעבודה בחברת כסלו, שכנעה את המנכ"ל שלה לפגוש את בעלה. מנכ"ל כסלו התרשם מדדו והציע לו לנהל את החברה הבת - טבת תובלה. דדו הסכים, אך התנה זאת בשיתוף פעולה, שיביא שוכרים למחסן של אביו.

דדו החל לנהל את חברת התובלה, אך מהר מאוד התברר לו, ששירותי ההובלה אינם מביאים לקוחות למחסן. דדו, שהשקיע את כל מרצו בקידום שירותי התובלה, ביקש לגייס עובדים נוספים לחברה, כדי לאפשר הבאת לקוחות למחסן, אך מנכ"ל כסלו סירב, ודרכי השניים נפרדו. במבט לאחור, דדו אינו מצטער על תקופה זו, שכן במסגרת תפקידו הוא זכה לבקר במחסנים רבים, בכל רחבי הארץ, ולמד להכיר את יסודות הלוגיסטיקה.



מתחם טבת באשדוד לפני עבודות השיפוץ. ברקע - נמל אשדוד



מתחם טבת באשדוד, במהלך עבודות השיפוץ

דדו הצטרף לאביו ויחד הם החלו לחפש במרץ רב לקוחות למחסן. הם מצאו לקוחות שאחסנו אצלם תכולת דירות, תכולת מסעדות שחדלו לפעול, מסמכי ארכיב, וכו'. דדו ולוסיאן היו בין הראשונים בארץ, שהציעו ללקוחותיהם שירותי אחסון. הם פרסמו מודעות לוח בעיתונים והציעו אחסון גמיש לכל מטען, נפח וזמן. דדו היה מסביר לאלה שהתעניינו במודעה - "בווא לקבל



מתחם טבת בכפר-סבא - הפעלת משטח רץ (Pallet Runner) באמצעות שלט-רחוק

ועוד. אחת מן הבעיות המורכבות הייתה בטיחות האש. היה צורך לבנות מערכת מתזים (Sprinkles), והייתה דרישה להקים מאגר מים ומשאבות, שעלותם מאות אלפי ש"ח. דדו ידע, שטבת לא תוכל לעמוד בסכומים אלה, והוא הצליח לשכנע את הנהלת העירייה לסלול צינור מים, שיחבר את המבנה עם צינור מים ראשי. דדו ולוסיאן עבדו יומם וליל, כמעט לבדם. הם טיפסו על גג המבנה, שטפו את קירותיו, וכאשר החלו פעולות ההדברה, הם פינו בעצמם חולדות ונחשים במשך כמה שבועות.

כאשר תהליך שיקום המבנה הסתיים, דדו הרגיש מספיק בטוח לפנות למפעל השכן - טבע תעשיות פרמצבטיות, כדי להציע לו את שירותיו. הוא הזמין את סמנכ"ל התפעול לביקור, אך זה סירב להגיע בטענה, שהמקום אינו תואם את הסטנדרטים המחמירים של טבע. דדו התעקש: "אז בתור שכן טוב, בוא לפחות לקפה!". הסמנכ"ל המנומס הסכים להגיע לביקור קצר, ואז הוא נדהם לגלות מתחם שונה לחלוטין מן המתחם שהכיר...

באותה השנה, טבת אחסנה ולוגיסטיקה חתמה על הסכמים לאספקת שירותים עם טבע ועם קבוצת ה.י. (יבואנית מוצרי LG), ומאז טבת לא חדלה להתפתח ולגדול...

חיזוק היתרון התחרותי של הלקוח

דדו מאמין, שמיקור-חוץ הוא בראש ובראשונה פילוסופיה ניהולית לחלוקת סיכונים עסקיים עם הספקים. נוסף על כך, מיקור-החוץ היא דרך לשיפור מהותי של היעילות התפעולית באמצעות הקטנת עלויות, ולשיפור הביצועים התפעוליים.



מתחם טבת בקסם, עבודות הבנייה בעיצומן

מבקשים להקדים את התשלומים לשלושת החודשים הבאים..." השיב לו המנהל.

לבסוף, כאשר דדו הגיע לסניף הבנק מצויד בהמחאה על-סך כמה מאות אלפי ש"ח, הוא פגש את מנהלת הסניף. היא מיהרה להודיע לו, שלא תוכל להגדיל יותר את מסגרת האשראי של עסקו. דדו, שעד לאותו רגע לא הספיק לפצות את פיו, מסר לה את ההמחאה עם חיוך. "מה זה?" שאלה מנהלת הסניף והביטה בו בתדהמה. "זו מקדמה מן הלקוח הגדול הראשון שלי", ענה לה דדו עם לא מעט סיפוק...

כאשר תהליך שיקום המבנה הסתיים, דדו הרגיש מספיק בטוח לפנות למפעל השכן - טבע תעשיות פרמצבטיות, כדי להציע לו את שירותיו. הוא הזמין את סמנכ"ל התפעול לביקור, אך זה סירב להגיע בטענה, שהמקום אינו תואם את הסטנדרטים המחמירים של טבע

טבת אחסנה ולוגיסטיקה החלה להרחיב את פעילותה ושכרה מחסנים נוספים במושב. היעילות התפעולית פתחה, ודדו ולוסיאן חיפשו מקום מרכזי להתמקם בו. יום אחד, בדרכו של דדו לסניף הבנק בכפר-סבא, הוא עבר ליד מבנה גדול של מפעל לקילוף בוטנים. מאז שהיה ילד, דדו אהב להתבונן במבנה, והוא זכה לכך כל בוקר, בדרכו לבית-הספר שבו למד.

דדו סיפר למנהלת המחלקה העסקית בסניף הבנק, שהוא מחפש להתרחב למחסן בודל דומה לגודלו של מפעל הבוטנים הסמוך, והופתע לשמוע שאחותה של מנהלת המחלקה עובדת במפעל. מנהלת המחלקה אף אמרה לו, כי היא הבינה שעומדים לעזוב את המקום ולהעתיק את המפעל לדרום. דדו יצא במהירות מן הסניף ופגש את האחות, שהפנתה אותו אל בעלי הנכס. אלא שכאן ציפתה לדדו הפתעה נוספת - בעלי הנכס לא רצו לדון אתו על השכרת המקום. עלות השכירות הייתה גבוהה מאוד (עשרות אלפי ש"ח בחודש), ובעלי הנכס העדיפו לקיים משא-ומתן עם אחרים - רשתות קמעונאות גדולות, יבואן רכב מוביל, וארגונים גדולים שביקשו את המקום.



מתחם טבת בכפר-סבא - אזור האחסון

דדו התעקש, ולבסוף בעלי הנכס הסכימו להיפגש אתו ועם אביו. דדו ולוסיאן הגיעו למפגש, השיחה עם בעלי הנכס קלחה, ושני הצדדים (שהם מושבניקים) מצאו מהר מאוד שפה משותפת. הפור נפל ועסקת השכרת הנכס נחתמה.

כאשר דדו ולוסיאן קיבלו לידיהם את המקום, הוא היה מוזנח לחלוטין. הם נאלצו להקים תשתיות חדשות, לטפל בגג המבנה ולאטום אותו, לשטוף את קירות המבנה מן הבוץ שעליהם, להחליף את רצפת המבנה, להדביר מזיקים,

עיקריים, הממוקמים במקומות מרכזיים בארץ עם גישה נוחה לנתיבי התחבורה הראשיים של ישראל.

להלן פירוט המתחמים העיקריים:

מתחם אשדוד

המתחם ממוקם סמוך למחלף אשדוד עם גישה נוחה לנמל אשדוד, לכביש חוזה-ישראל (כביש 6), ולכביש הרחוב לכיוון אשדוד (כביש 7).

- שטח המתחם: 25 דונם, והוא כולל: מסוף מכולות, מחסן ערובה, מחסנים חופשיים וחצר תפעולית.
- שטח מסוף המכולות: 10,000 מ"ר.
- שטח האחסון במחסנים החופשיים: 9,600 מ"ר.

החל מן החציון השני של שנת 2009, קבוצת טבת תפעל בשלושה מתחמים עיקריים, הממוקמים במקומות מרכזיים בארץ עם גישה נוחה לנתיבי התחבורה הראשיים של ישראל

מתחם כפר-סבא

המתחם ממוקם סמוך למפעל טבע, באזור התעשייה כפר-סבא מזרח.

- שטח המתחם: 10 דונם, והוא כולל מרלו"ג וחצר תפעולית.
- שטח האחסון במרלו"ג: 5,000 מ"ר, וגובהו: 8.0 מ'. המרלו"ג כולל מחסן בתנאי טמפרטורה רגילים, ושני מחסנים בתנאי אחסון ממוזגים עם מערכות ממוחשבות לבקרת טמפרטורה ולחות. המחסנים הממוזגים כוללים מערך אחסון צפוף (High Density Storage) [HDS] עם מערכות "משטח רץ" (Pallet Runner), שמאפשרות אחסון משטחים ואחזורים באמצעות בקרה מרחוק (Remote Control).

מתחם קסם

המתחם (שבנייתו צפויה להסתיים בחודש אוגוסט 2009) ממוקם בפארק הלוגיסטי "לב הארץ", הנמצא סמוך למחלף קסם ובמרחק לא רב מנמל התעופה בן-גוריון. למתחם גישה נוחה לכבישים הבאים: חוזה-שומרון (כביש 5), חוזה-ישראל (כביש 6), "כביש המחצבות" (כביש 444), כביש גהה (כביש 4) ונתיבי איילון (כביש 20).

- שטח המתחם: 16 דונם, והוא כולל: מרלו"ג, מעבדות ומשרדים, וחצר תפעולית.
- שטח האחסון במרלו"ג: 10,400 מ"ר, וגובהו: 12.5 מ'.
- שטח המעבדות והמשרדים: 2,000 מ"ר.

המסר מכתבה זו הוא שמי שמתמיד - מנצח. ■



מתחם טבת בקסם, מבט על קטע מן הגלריה

- להלן יתרונות העבודה עם ספק מיקור-חוץ:
- הפיכת הוצאות הקבועות להוצאות משתנות.
- ידע מקצועי של הספק בבחירת אמצעי האחסון והשינוע, ובהפעלתם.
- ידע מקצועי בתיכון תהליכים לוגיסטיים ושיפור אפקטיביותם ויעילותם.
- ניצול יתרון הגודל של הספק להוזלת עלויות.
- הלקוח יכול ליהנות מרמת שירות מוסכמת (Service Level Agreement) [SLA].
- מערכת הבקרה ומדדי הביצוע (Key Performance Indicators) [KPI] מעוצבים על-פי דרישות הלקוח, ובכלל זה, מערכות מקוונות המספקות מידע בזמן אמת.
- הלקוח יכול להתמקד בבקרת רמת הביצוע, במקום להשקיע מאמץ בניהול המשאבים.
- גמישות תפעולית, המאפשרת להרחיב את כושר האחסון ללא התחייבות כספית מוקדמת.
- גמישות בכוח-אדם ובאמצעי שינוע ללא התחייבות כספית מוקדמת.
- כוח-אדם מקצועי, שהספק דואג תדיר להדריך ולהכשיר מקצועית.



מתחם טבת בקסם, חלקו הדרומי של המרלו"ג

- הלקוח יכול לצמצם את המשאבים לניהול מערכי האחסנה והלוגיסטיקה.
- הלקוח נהנה מאמצעים חדשניים ומטכנולוגיות מתקדמות, של ספק מיקור-חוץ.
- שיפור הביצועים התפעוליים: זמני קליטה, רמת אחסון, אמינות מלאי, זמני ליקוט והכנת משלוחים, זמני אספקה, דיוק באספקה, וכו'.
- שיפור רמות האבטחה והמיגון באתרים הלוגיסטיים.
- הקפדה על הוראות בטיחות ובכלל זה עבודה בגובה, והוראות בטיחות אש.
- תנאי סביבה נאותים לאחסון סחורה (טמפרטורה, לחות, אורור, סדר, ניקיון, ותאורה).
- עלות כוללת נמוכה, ובעיקר בשל חיסכון בעלויות אי-איכות (Non-Quality), כגון נזק ואובדן.

עם זאת, לבחירת ספק מיקור-חוץ יש חשיבות אסטרטגית, כי הלקוח הופך להיות תלוי בספק ובביצועיו. כאן, יתרונה של קבוצת טבת בא לידי ביטוי, כי העומד בראשה בא מן השטח, וטבת כבר הוכיחה שהיא יודעת להתמודד בהצלחה עם אתגרים.

מיקומים מרכזיים בישראל

החל מן החציון השני של שנת 2009, קבוצת טבת תפעל בשלושה מתחמים