



P105

PERIDOT

18 נמלים חדשים לא ישיעו

22 בין חול לים כחול:
ספנות בחצי האי ערב

28 בעלי מטענים, שימו לב לתנאי
ההתקשרות הכלליים!

האיש שנושם לוגיסטיקה

גדי ברק, סמנכ"ל הלוגיסטיקה של "מהדרין",
מספק הצצה נדירה לענף - עמ' 8



האיש שנושם לוגיסטיקה



גדי ברק פרש באחרונה מתפקידו כסמנכ"ל הלוגיסטיקה של ענקית היצוא החקלאי מהדרין, שאותו מילא 23 שנה. בריאיון עומק "המטען" הוא מתאר את ענף הלוגיסטיקה בישראל ובעולם, ודן במגוון נושאים כמו שיטות העבודה שלו, מה מאפיין את תפקידו של מנהל לוגיסטיקה ואיך התמודד עם הקשיים העצומים שהציבה תקופת הקורונה

| חנוך ויניקמין |

תמורה בענף הספנות

"המקודה הייתה להבין שהמציאות משתנה לגבי עיננו. הבנתי שעידן האוניות הקונבנציונליות בקירור מיצה את עצמו ושהתמורה מתרחשת ממש באותה העת: שדין של האוניות הקונבנציונליות להיעלם ושהובלה במכולות קירור היא שתשלוט בקרב בשוק. כעת היא צורך לשכנע את הארגון שלי לגבי מגמת השינויים בשוק, בחברה שהיא מוטת הובלה ימית ועם מסורת הובלה קונבנציונלית. היה עליי להציע פתרונות הבנויים על הובלה במכולות קירור."

"מעבר ליצוא בהיקף גדול במכולות מחייב היערכות שונה. יש להתאים את הלוגיסטיקה של חברת היצוא, אבל גם בצד השני של שרשרת האספקה, כלומר של היבואנים. זה לא קל - גם לחברות הספנות שעדיין לא היו ערוכות לקלוט את הביקוש למכולות קירור, ביקוש שהלך וגדל בשנים הראשונות להיווצרות השינוי."

"תחילה הסתמכנו על חברת צים, אך קצב השינוי בשוק היה מהיר, הדרישה מצד היבואנים גברה ואי אפשר היה לדרוש מצים לתת מענה לשיטפון' בביקוש שנוצר. היה צורך בעוד ספקים של שירותי הובלה ימית במכולות קירור. במקביל נכנסה לשוק הישראלית חברת הספנות מארסק, והיו שיחות רבות עם **עדי סימקין**, אז מנכ"ל מארסק ישראל. אבל אפילו מארסק, על יכולותיה הרבות, לא יכולה הייתה לתת מענה שלם לביקוש המוגבר. על הרקע הזה פניתי לחברת MSC, ולאחר דיון במטה ב'נבבה בהשתתפות בעל החברה ומנהליה התעצמה הפעילות שלהם פה."

"התפיסה שהנחתה אותי בדרך לפתרון הלוגיסטי הנכון הייתה לאפשר לכל חברת ספנות שפועלת בישראל ושיש לה ציוד מתאים ויכולת שירות

הוצע לי לנהל את היבוא בחברת ספנות, תפקיד שאפשר לי ללמוד את אותה החברה בהיבטים המסחריים (לא רק כקצין ימי או כמשתמש בשירותי חברות הספנות - ח"ו). לאחר מכן עסקתי בפחיתות של הקמה ציהול של מפעל מזון שפעל בשוק המקומי וגם עשה חיל ביצוא. בהמשך נכנסתי כשותף וכמנהל בחברה לשיווק מזון מצונן, ומאז 1998 אני בחברת מהדרין."

המעבר מקירור קונבנציונלי למכולות

ברק מספר: "כשהתחלתי במהדרין, כמעט כל היצוא החקלאי הובל באוניות קירור קונבנציונליות. מדובר באוניות מטען כללי עם מספר רב יחסית של תאי קירור, שבהם מאחסנים את הפרי שנשלח לאונייה ישירות מבתי הארזיה על גבי משטחים. מהדרין הייתה באותה עת בקשר הדוק ורב-שנים עם חברת הספנות SEATRADER (החברה הגדולה בענף היצוא בקירור - ח"ו) שלאורך עונת היצוא החקלאי העמידה בנמל אשדוד אוניות בהתאם לצורכי מהדרין. הכול עבד על מי מנוחות בדרך כלל, ולאורך העונה המתונו האוניות לתורן מחוץ לנמל - פשוט אידיליה."

"אבל תמיד בחנתי את התמורות בענף וניסיתי להבין לאן פניו מועדות. עם תחילת עבודתי בחברה ובעיקר בתחילת שנות ה-2000, שמתי לב שבצבר ההזמנות במספנות לבנייתן של אוניות חדשות היו רק שתי אוניות קירור (אנב, היו אלה האוניות של אגרקסקו - ח"ו), ובמקביל הייתה מצבה גדולה של הזמנות לאוניות מכולה שתפחה מחודש לחודש, כאשר הדרישה הייתה לאוניות יותר גדולות עם יותר ויותר 'פלאגים' (חיבור למקור חשמל להפעלת מנוע הקירור במכולה - ח"ו), כלומר נוצרה קיבולת הולכת וגדלה להובלה במכולות קירור."

בסוף יוני האחרון סיים **גדי ברק**, סמנכ"ל הלוגיסטיקה של חברת מהדרין, את עבודתו בחברה לאחר 23 שנה. ברק היה אחראי על הלוגיסטיקה של החברה הגדולה ביותר בישראל בענף היצוא החקלאי, והיה הלוחם הגדול ביותר של חברת הספנות בענף הזה. הוא ידע לצאת מהמסגרת הרגילה של העיסוק והעז להיכנס להרפתקאות לוגיסטיות כמו הובלה של תוצרת חקלאית ברכבת באירופה, ויצר קשרים אישיים עם ראשי הנמלים שם. על ברק אפשר לומר שבנה, הלכה למעשה, את הלוגיסטיקה של היצוא החקלאי מישראל כפי שהיא היום.

מה הוביל אותך לתחום הלוגיסטיקה?

ברק: "מאז שאני זוכר את עצמי, חיי היו קשורים בספנות. אבי היה איש ים שעבד ברשות הנמלים ובמקביל בצי הסוחר. בילדותי הרביתי לבקר במקום עבודתו בנמל יפו, שם עבד כמטוסי ימי ובהמשך בנמל אשדוד, לשם הועבר עם הקמתו של הנמל. אני מכיר את נמל אשדוד עוד מהאבנים הראשונות ששוקעו במים לצורך בניית שובר הגלים. אבי הפליג באוניות צי הסוחר והצטרפתי אליו מגיל 9, ואז נולד אצלי החלום להיות רב-חובל."

"התפיסה שהנחתה אותי בדרך לפתרון הלוגיסטי הנכון הייתה לאפשר לכל חברת ספנות שפועלת בישראל ושיש לה ציוד מתאים ויכולת שירות טובה להוביל עבור מהדרין"

"אולם הנסיבות אילצו אותי לרדת ליבשה ומצאתי את עצמי עוסק בלוגיסטיקה ובסחר בין-לאומי בחברות כמו עלית, שבה ניהלתי את מחלקת היבוא ואחר כך הייתי קניין של חומרי גלם ומוצרים מוגמרים מחו"ל. בהמשך

האיש שנושם לוגיסטיקה

המשך מעמוד 8

העמלות (Booking commission) שנהגו לשלם לעמילי המכס, מה שאילץ את המשתמשים הגדולים, שעד אז לא שילמו עמלה, להתחיל לעשות זאת בעצמם.

"כלומר, ראינו שעוד לפני הקורונה החלו 'הצרות' ששיבשו את שרשרת האספקה. חשוב לזכור שמשך הפלגה ארוך יותר ליעד מגדיל את הוצאות המימון, אך כל זה היה רק הקדימון לתקופה האכזרית שבאה לאחר מכן.

"מגפת הקורונה השפיעה רבות על הלוגיסטיקה העולמית בכל מישור אפשרי. מדובר בתופעה שלא הייתה מוכרת כלל, דבר שלא התנסו בו בעבר (הפעם הקודמת שבה העולם חווה מגפה בהיקף דומה הייתה לפני 100 שנה - ח"ו). לכן היינו חייבים לשנות את דפוסי החשיבה שבהם אנו מורגלים ולהסתגל למציאות חדשה ומאתגרת.

"כשהחלה המגפה, אחת הדעות הבלוטות ששמעתי מפי גורם בכיר בענף הייתה לצפות לקריסה של חברות הספנות - בעיקר אלה שהיו מאתגרות פיננסית. הדגש היה על צים. כלומר, הדעה הרווחת הייתה של המשך הירידה ברמת דמי ההובלה, אבל המציאות הייתה אחרת לגמרי. חברות הספנות 'קיבלו שכל', ובמקום להילחם על נתח שוק, הן החליטו בצורה מושכלת לשמור את רמת המחירים, וכאן החל, מטבע הדברים, תהליך של עליית מחירים.

"סבלנו משיבושים חמורים בכל

הקשור לשמירה על שרשרת אספקה

תקינה, כאשר אוניות מדלגות על

ישראל או מעדיפות לפרוק את היבוא

ולוותר על מכולות היצוא"

"זה התחיל בגישושים בשיטה של ניסוי וטעייה; אם המחיר להובלת מכולת 40 רגל מהמזרח הרחוק מערבה עמד על 1,000 דולר וכעת, נניח, מוסיפים עוד 1,000 דולה, בעלי מטענים אינם מתווכחים. 'רק תקצו לי מקום באונייה', מתחנן בעל המטענים (הסיבות לכך יפורטו בהמשך - ח"ו); כעת, כשהניסוי מצליח, עוברים לשלב הבא - מוסיפים נניח עוד 2,000 דולר והלקוח ממשיך להתחנן למקום באונייה. חברת הספנות ממשיכה בתהליך, כך שהיום דמי ההובלה נושקים ל-20 אלף דולר למכולה.

"זה לא נגמר כאן; חברות הספנות ידועות ביצירתיות ובדמיון מפותח, וכעת הן משתמשות בכלים אלה ללא רחם. כמי שמקורב לדמויות הבלטות בענף הספנות, בעיקר אלה שמייצגות חברות ספנות מחול, אני שומע על אופריות חמדנות שאינה יודעת שובב, שלוש מהבידים כל היטל אפשרי ומנפחים אותו באופן תדיר לרמות הזויות".

מחמש יוצא ארבע

"היה לי רעיון", מספר ברק, "ולפיו התוצרת מישראל תצא בחמש מכולות (עד 105 משטחים - ח"ו) ותמשיך בהובלה יבשתית על גבי ארבע משאיות (טריילרים - ח"ו) שיכולות לשאת 104 משטחים (על כל משאית 26 משטחים - ח"ו). הסברתי שהדבר יכול להתממש רק אם יבוטלו כל החסמים התפעוליים והביזקורטיים בנמל, כלומר יש לחבר את רשויות הנמל, המכס, נציגות הבודקים מטעם משרד החקלאות המקומי ועמילי המכס כדי שיעבדו 'כיד אחת'. לאחר כשנה וחצי של דיונים נחה דעתנו שהנמל יעמוד בדרישה, ואז התחלנו במשלוחים דרך קופר ובעקבותינו עשו זאת יוצאנים אחרים, והמשלוחים לצפון אירופה דרך קופר גדלו והתרחבו לאורך השנים".

ניהול תביעות ביטוח

"ניהול הביטוחים של משלוחי היצוא במהדרין נעשה באופן שונה וייחודי שחסך לחברה יותר מ-4 מיליון דולר ב-11 השנים האחרונות. בהובלה באונייה קונבנציונלית נרשמו מקים שהגיעו עד 1.5 מיליון דולר לאירוע ביטוחי אחד, אבל בהובלה במסלול הסק למשלוח כולו יכול לנוע במקרה הנרע בין 20 ל-40 אלף דולר, תלוי בתוצרת.

"לכן, במעבר להובלה במכולות, הרעיון היה לשנות את מבנה הפוליסה של הביטוח הימי באופן מהותי. אם עד אז שילמנו פרמיה שנתי של 350-400 אלף דולר (תלוי בהיקף הכספי של ערך היצוא) וההשתתפות העצמית שלנו לאירוע ביטוחי עמדה על 2,000 דולה, השינוי שיזמתי הפחית את הפרמיה השנתית ל-40 אלף דולר וההשתתפות העצמית המצטברת לאותה שנה עמדה על 200 אלף דולר (לא כולל מקרים של General Average יותר כיסוי C - ח"ו).

"המשמעות הנגזרת מהשינוי הזה הייתה ניהול עצמי של תביעות הביטוח מול הגורמים הרלבנטיים, בדרך כלל חברות הספנות והנמלים. השורה התחתונה הייתה שלא נעזרו כלל לאורך כל השנים בחברת הביטוח; אם בהתנהלות דרך חברת ביטוח קיבלנו החזרים של כ-75% מערך הסק, בניהול העצמי שלנו הצלחנו להשיג החזר שנע בין 90% ל-100% מטעם הסק. למרות זאת, לא הייתי מציע לאיש לעשות את השינוי הזה אם אין לו הידע החדש לנהל תביעת ביטוח".

השלכות מגפת הקורונה על הלוגיסטיקה

"לפני פרוץ מגפת הקורונה, חברות הספנות נאנקו תחת דמי ההובלה הנמוכים שאפיינו אז את הענף. כדי לצמצם הוצאות, הן החלו להפחית את מהירות ההפלגה, דיללו על פקידת אוניות בממלים, עיבו והידקו את הבריאות הימית ובכך צמצמו את מספר האוניות בקווי הסחר השונים ואפילו במקרי קיצון ביטלו את

טובה להוביל עבור מהדרין, ואכן כמעט כל חברות הספנות הפועלות כאן נכנסו לתחום ההובלות במכולות קיור מישראל.

"ניהול הביטוחים של משלוחי היצוא במהדרין נעשה באופן שונה וייחודי שחסך לחברה יותר מ-4 מיליון דולר ב-11 השנים האחרונות"

"התהליך של מעבר להובלת מוצרים חקלאיים במכולות ארוך זמן, אבל קצב היעילות של האוניות הקונבנציונליות היה מהיר מהצפוי. תקופת התפר הקריטית הייתה 2005-2007, אז נאלצנו לעמול קשה כדי לייצא תוצרת חקלאית מישראל. אני יכול לומר בגאווה שנכון להיום, יש ליצוא החקלאי שפע של אפשרויות עם היכולת לבחור בכל חברת ספנות להוביל לכל יעד בעולם".

קשר ישיר לנמלים

"בישראל, למהדרין, קיצוץ וכיצואן החקלאי הגדול ביותר, חייב להיות חיבור אמיץ עם המנהלים ואנשי התפעול הבכירים בנמלי אשדוד וחיפה. זהו קשר שבהרבה מקרים נהפך לחברי, מה שהקל רבות בכל הקשור לתפעול יעיל של מערכת היצוא שלנו. אני חייב לציין שמצאנו אופן קשבת וקובלתי הרבה עזרה מהנמלים שמנהלים גילו יחס אוהד לקידום היצוא החקלאי.

"בעולם - לאורך השנים ידענו ליצור קשר מיוחד עם נמלים שבהם הרבינו להשתמש. מגמה זו התחזקה בתקופה שבה ניהלתי פרויקט לוגיסטי רחב היקף במדינות האיחוד האירופי במימון משותף של מוסדות האיחוד (הפרויקט נמשך שלוש שנים; על שנתו הראשונה נכתב בראיון בגיליון 177 של 'המטען' - ח"ו), וחלק מהשותפים בפרויקט היו נמלי מרסיי/פוס, ונציה וקופר וגם נמלי רוטרדם, אנטוורפן והמבורג. הפעילות האינטנסיבית בנמלים אלה עם ההתעניינות שלהם בפרויקט יצרו קשר מיוחד בינינו שהועיל לנו מאוד בפעילות המשותפת שם.

"אזכיר כאן באופן מיוחד את נמל קופר, בשל תרומתו הרבה ליצוא החקלאי מישראל. בשנת 2000 ביקרה במשרדי מהדרין משלחת מנמל קופר שביקשה ליצור שיתוף פעולה מיוחד שיאפשר לנו משלוח מהיר של שבעה ימים (ארבעה ימי הפלגה ועוד שלושה ימים במשאית - ח"ו) עד ללקוח הסופי ביעדים בצפון אירופה, במקום הפלגה ישירה ליעדים אלה שארכה 14-16 יום (לכך צריך להוסיף עוד יומיים לפחות עד המסירה ללקוח הסופי - ח"ו). באותה תקופה החל יצוא רב-היקף של פלפלים מישראל לצפון אירופה. מדובר היה במשלוח קל משקל עם רגישות גבוהה מאוד וחיי מדף קצרים, שחייב למצוא את הדרך המהירה ביותר בדרסו למדף במרכז במדינת היעד".

האיש שנושם לוגיסטיקה

המשך מעמוד 12

שני הצדדים של המטבע

מלבד חברות הספנות, ברק מתייחס גם לצד של הנמלים: "המנפה פגעה קשות בתפקוד הנמלים ברחבי העולם, היו עובדים שחלו ואחרים שנאלצו לשהות בבידוד, הוטלו הגבלות על אוניות שהגיעו מנמלים שבהם פרצה המגפה, בעיקר בתחילתה, נוצר לחץ יוצא דופן בנמלים שגרם להמתנת אוניות רבות מחוץ להם, ונסף על כך היה חורף קשה באירופה שגרם לשיבושים בנמלים ולקשיים בתפקוד נמלי ארה"ב, סין ונמלים רבים במדינות אחרות, כולל ישראל."

"בישראל, תפקוד הנמלים היה מאוד בעייתי – שיבושי עבודה על רקע המתח עם הוועדים בכל הקשור למו"מ לקראת כניסת שני הנמלים החדשים, ותפוקות נמוכות עקב מחסור בכוח אדם שניסו נמנו, מאחר שלא ברור איזה מצבת כוח אדם תידרש בנמלים הוותיקים כשיחלו הנמלים החדשים לפעול. הגענו למצב הזוי שבשיאו המתונו 80 אוניות מחוץ לנמל אשדוד."

"במאי השנה, השיבושים בנמל אשדוד הוחמרו עקב מבצע 'שומר החומות', שבין השאר גרם לאיסור כניסה של אוניות עם חומרים מסוכנים. היו אוניות שדילגו על ישראל ופרקו את המטען הישראלי בחו"ל בנמל קרב הנמלים הגבילו את פעולות הפריקה והטעינה של האוניות, שנאלצו בעקבות כך להשאר מטען מאחור. "נסף על כל הצרות, חוויתו אירוע חריג שהעצים את הבעיות שהזכרנו, והוא חסימת תעלת סואץ על ידי אוניות עמק שגרמה לכך ש-422 אוניות נשרכו מאחור צריך לזכור ש-12% מהסחר העולמי עוברים בתעלה."

"מנהל לוגיסטיקה, שמטבע הדברים רוכש שירותים מספקים רבים, חייב יכולת גבוהה של ניהול מו"מ ורצוי שיכיר את הטכניקות הנכונות בתתאם"

"אחד הכלים האכזריים שבהם משתמשות חברות הספנות הוא היטל 'היעדר איוון'; נכון, יש היעדר איוון משועשע שגורם להן נזק כבד, אבל באו נסתכל על התמונה השלמה – לצד המסים שנגרמו לחברות הספנות, הן מדווחות על רווחי עתק חסרי תקדים ברמה ההיסטורית. גם צים שהוכרה לעיל נהפכה לאימפריה כלכלית, על אף שהיא הייתה מתונה יחסית בהעלאת מחירים. "או שלא יעבדו עליכם", אומר ברק."

קורונה ויצוא חקלאי

ברק מוסיף: "מבחינה לוגיסטית, מהדרין כיצרנית וכיצואנית הגדולה בישראל של תוצרת חקלאית, סבלה רבות ממגפת הקורונה בעונת היצוא החקלאי (מאוקטובר ועד יוני - ח"ו). סבלנו משיבושים חמורים בכל הקשור לשמירה על שרשרת אספקה תקינה, כאשר אוניות

על קרוב ל-10,000 יחידות לעונה, מספר שנחשב גדול מאוד. מתוך אותן 10,000, היו 600 מכולות שעברו תהליך שנקרא 'טיפול בקור' (סטרייליזציה של הפרי תוך כדי המסע הימי, כדי לגרום לכך שהוא יהיה 'נקי' מזוהם היס התיכון - ח"ו), כפי שנדרש על ידי רשויות החקלאות ביעדי יצוא מסוימים שחשובים מאוד ליצוא פרי הדר מישראל. מדובר בתהליך מורכב שיש בו סכנה לפרי, ואותו חייבים לנטר באופן מיוחד לאורך המסע הימי."

"להובלה בקיור יש ייחודיות משלה; יש הרבה מה ללמוד ולדעת, בעיקר כשאתה מטפל במגוון רחב של סוגי פרי. תשומת לב מיוחדת יש לתת לאבוקדו, שחלק נכבד ממנו יש להוביל באטמוספירה מבוקרת (Controlled Atmosphere) – הכוונה היא ליצירת הרכב גזים בתוך המכולה ושמירה עליהם תוך כדי המסע ליעד. מדובר בעיקר על השגת רמה גבוהה של CO₂, רמה נמוכה של חמצן ושמירה על רמת טמפרטורה רצויה, כך שנוצר מצב שבו הפרי נכנס ל'תרדמת' שמאריכה משמעותית את חיי המדף שלו."

"מנהל לוגיסטיקה של ארגון גדול אסור שיהיה יהיה, אסור שינפנף בכוח שמקנה לו ההיקף הגדול של מכולות שהוא מנהל"

"באופן כללי, מנהל לוגיסטיקה חייב שיהיו לו ניסיון רב ורחב בתחום, וגישה למידע עם הבנה לעומק של התהליכים השונים כדי שיתאפשר לו (בהיחית הראויה) לנסות ולצפות לאן נטים פני השוק. כמו כן, מנהל טוב חייב שתהיה לו תפיסה אסטרטגית לבני ההתנהלות בהווה ובעתיד. מנהל לוגיסטי, שמטבע הדברים רכש שירותים מספקים רבים, חייב יכולת גבוהה של ניהול מו"מ ורצוי שיכיר את הטכניקות הנכונות בתחום. מנהל לוגיסטיקה של ארגון גדול אסור שיהיה יהיה, אסור שינפנף בכוח שמקנה לו ההיקף הגדול של מכולות שהוא מנהל – הוא צריך להיות נעים הליכות ועם יכולת להתחבר לאנשים וליצור חברויות, מתוך צניעות שלא רק תיטיב עמו במישור האישי, אלא גם תיצור יחס אוהד אצל הספקים ונותני השירותים כמו חברות ספנות, מנהלים בנמלים, רשויות המדינה ועוד. כל זה כמובן יקל עליו את הניהול השוטף של המחלקה, ובכלל, יצירת תדמית אמינה עושה את העבודה היטב."

במישור האישי, לאן ממשיכים הלאה?

"אני מרגיש חיוני ומלא מרץ. אם אמצא תפקיד הולם ומאתגר שבו ניתן יהיה להשתמש בידע ובניסיון שצברתי, אשמח להיות שם."

מדלגות על ישראל או מעדיפות לפרוק את היבוא ולוותר על מכולות היצוא, משום שבנמלי המדינות השכנות, בעיקר בטורקיה ובמצרים, שילמו בעלי מטענים הרבה יותר בהשוואה ליצואן בישראל."

"היינו במצב שבו המשלוח שלנו נמצא בנמל ואין אוניה. היו לי שתי חלופות רעות: האחת, להמתין לבואה של האוניה הבאה ובכך לדחות את מועד האספקה שבוע במקרה הטוב, והשנייה, לחפש מקום באוניה אחרת. אם לא הצלחתי לטעון את המכולה של מוביל א' באוניה של מוביל ב' (חברות ספנות אינן "אוהבות" להוביל מכולה שאינה שלהן - ח"ו), עליי לבטל את היצוא ולעתים לרוקן ולהמכיל במכולה של חברה אחרת."

"בכל מקרה, דילג על פקידה של אוניה הסב מק מסחרי וכספי בלתי מבוטל. בשל כך היינו צריכים להיות עריימי, ולפני הכנסת מכולה לנמל היה צורך לזווד היטב אם האוניה שיועדה למשלוח תפקוד את הנמל. הגבלת מספר הפעולות של האוניות בנמל עקב הצפיפות יצרה לא פעם מצב שבו המכולות שלנו לא הוטענו על האוניה המיועדת, וכאן אנו שוב מוצאים את עצמנו במבוך לשם חיפוש פתרון."

"יש לזכור שרוב היצוא החקלאי מקורו בדרום ישראל, וכאשר חלק מהותי מהאוניות מדלגות על נמל אשדוד ועוברות לנמל חיפה בלבד, יצאנים נאלצים לשלוח את המכולות שלהם מהדרום הרחוק לחיפה. מחזר בתוספת של 1,000 שקל למכולה כפול אותן אלפי מכולות, ואת כל זה האיכר העברי צריך לשאת על גבו."

"לאורך העונה החקלאית האחרונה הצלחנו בדרך כלל למנוע העלאות בדמי ההובלה, אבל לקראת סוף התקופה, כאשר ההיטל של 'חוסר האיזון' תפס תאוצה והגיע לרמות הזויות, עברנו משימוש בחברות הספנות הקבועות שלנו לחברות ספנות עם פחות 'תיאבון' להיטל הזה. למרות הקשיים והמקום הכספיים, צלחנו את התקופה המאתגרת הזו בהצלחה בכך שידענו, תוך מלחמה יומיומית, לתמך נכון ולייצר חלופות מתאימות כשהדבר היה נדרש. לראיה, כל התוצרת החקלאית שאותה היינו אמורים לייצא אכן הגיעה ליעדה הסופי בשוקי העולם."

מיהו מנהל הלוגיסטיקה האידיאלי?

ברק: "כאשר באים לנהל מחלקת לוגיסטיקה, צריך קודם להבין אילו סוגי פעילויות נכללים בעשייה הזו. אם ניקח למשל את הלוגיסטיקה של מהדרין ונביט על המצב שהיה כשהצטרפתי לחברה לפני 23 שנה, הלוגיסטיקה הייתה כאמור בנויה על הובלה באוניות קיור קונבנציונליות. החברה חכרה אז 60 אוניות לעונת היצוא החקלאי, כלומר אותו מנהל צריך היה להתמחות בחזירת אוניות שהיא התמחות נדירה, שכן הידע נמצא בידי מעטים."

"כאשר הושלם המעבר לשימוש במכולות, מספר מכולות הקיור בנות 40 רגל שאותן ייצאנו עמד אז