

1.04
1-5NY
12-2

ז' אב' 1944

א' אב' 1969

1944 - 1969

קבוצת חצון

לאן מועדות פנ "אמן" (25 שנים למפעל)

ה"איכפתיות" של חבר הקיבוץ



"כשנבין את הקיבוץ, נלמד רבות על הדרך להשגת פרודוקטי-
ביות גבוהה; נלמד על חברה שיש בה אנשים בעלי בריאות נפשית
המערבים בחברתם ואינם מנוכרים לה".

מילים אלו נאמרו על ידי מדענים אמריקאיים העוסקים בחקר
ההתנהגות החברתית, ועכשיו הם עוסקים במחקר בתעשייה הקיבו-
צית (ובין היתר גם ב"אמן").

כשאנו שקועים בבעיות היומיומיות של המפעל, אנו שוכחים את
ה"יש" בהתנהגותנו. איננו רואים בפרספקטיבה הנכונה את ההתפת-
חות שלנו בפנים, ובוודאי לא באופן יחסי לאחרים. רק ברגעי
חג כשאנו מתפנים לסכם כבדת דרך, אנו מרשים לעצמנו להתעלות
ולטמוח בהסיגים שלנו. גם אז מאפילה חמיד הרגשת אי-סיפוק:
"מה היינו יכולים להשיג, לו.....".

ב"לו" הזה טמונה האיכפתיות של חבר הקיבוץ, או, כפי שהסקר
שהזכרתי מבטא, "המערבים בחברתם ואינם מנוכרים לה".

צל"ש למייסדים

קבוצת חברים נפגשה כדי לשחזר את ראשית המפעל והתפתחותו.
החבור סאף אחד מהחברים המייסדים לא ידע בזמנו למה אנו נכ-
נסים ואיך זה יתפתח. בחרנו אז במפעל הדורס הרבה מאד יידע
מקצועי, הרבה מאד עבודה פיזית קשה.

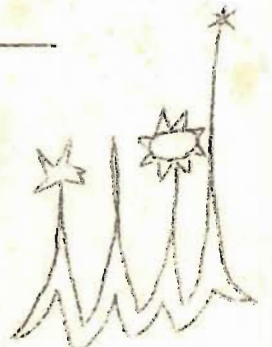
יש בו הרבה עניין ואפשרויות, אבל גם הרבה מאד בעיות.

עכשיו אין מקום לשאלה: "האם טוב בחרנו?" אנו צריכים
להשוב רק איך לעשות את המירב, והיינו: לדאוג להרגשה הטובה
של החברים העובדים; סיהיה נעים לעבוד; שהעבודה תהיה מענינת,
ובמובן - שהמפעל יהיה רווחי.

החקלאות הקיבוצית נולדה עם רעיון הקיבוץ. לא כך היתה התעשייה. צרכים כל-
כליים וחברתיים הפכו אותה במסך הזמן לחלק אינסגרלי מחיי הקיבוץ. אבל
לחלוצי התעשייה הקיבוצית (ו"אמן" היה ביניהם) לא היתה הדרך קלה וסלולה.

לגרעין אנסי המקצוע מקיבוץ ג' הארצישראלי
והאמריקאי מגיע הצ"ש החשוב ביותר
בציינו את 25 השנים לקיום "אמן". הודות
להם, שהתחילו במפעל, התמידו בו, פתחוהו והת-
פתחו יחד אתו - הגענו עד הלום.

אל נשכח: 25 שנים! כל הכבוד!



הכשרה מקצועית - צורך דחוף



אנו חיים בתקופה של טיסה לירח. התפתחות המדע היא ממסדמיונית. דבר זה בא לביטוי גם בתעשייה. כל פעם יש תגליות חדשות ביחס לסימוס בחומרים ובסיסות עיבוד וניהול. לנו אסור לפגר אחרי ההתפתחות. בקיבוץ מוכרחה התעשייה כמו החקלאות לעמוד על רגל סכנית גבוהה. אם לא -- לא יהיו חברים שיסכימו לעבוד בה.



עם סילוב הדור הצעיר במערכת העבודה והניהול במפעל, דאגתנו העיקרית צריכה להיות לחנך גרעין של צעירים שיחמודד עם הבעיות הטכנולוגיות והניהוליות החדשות. זה צו הסעה !! (אחרנו כבר).

מסק מעורב

המפעל שלנו הוא כאין מסק מעורב בזעיר אנפין, ובו שלושה ענפים:

1. אביזרי הסקיה
2. יציקות למפעלים אחרים בארץ.
3. ייצוא

אין ספק שבית חרושת המייצר מאות תוצרים, יש בו בעיות מקצו-עיות לאין ספור. אבל הרכב זה מבטיח יציבות כלכלית. על כן צריך לסמור על שלוש זרועות אלו. הגענו לזה שלוש הענפים יכולים להיות רווחיים, אבל הרווחיות איננה מובטחת לעד. צריך להיאבק קשה כדי לשמור עליה, כי הסוק פתוח להתחרות. אם לא נעמוד נה, אנו עלולים להיפגע קשות.

היבול במחצית היובל

המחזור בשנת הסכ"ח הגיע ב"אמן" לשלושה מליון ל" -- לעומת 2¼ בתסכ"ז, עלייה ב-33%. בשנה שעברה היתכנו ועיבדנו 490 טון חומר בלם, לעומת 410 טון בתסכ"ז -- עלייה ב-20% בערך.

לעומת זה, הסקענו ב-1,400 י"ע פחות מאשר בתסכ"ז -- ירידה ב-9% !!

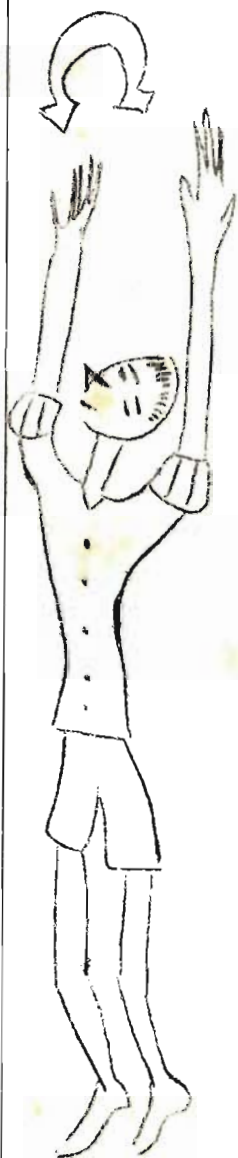
הייצוא גדל בתסכ"ח ב-90,000 \$ (+38%); מנירות היציקות בארץ הוכפלו. כמובן שמספרים אלה מסתקפים גם בתוצאות הסופיות.

אנו סמחים להגייס ליום חגנו יבול, שאין להתבייש בו כל וכלל.

אין הגענו עד הלום

כל אחד וודאי עומד ותוהה: "מה קרה? האם זה מקרה?". בהחלט לא.

זה סילוב של סינויים במערכת הייצור (הביהלר, תבנית ל-12 אומים, בניית מבלטים נוספים), החלפת היוצקים הסכירים בבנינו שהתקדמו מאוד במקצוע, סינויים יסודיים בהרכב התוצרים לשוק המקומי, סינויים בצורת קניית חומר גלם (קניות מרוכזות לסנה



שלמה), עליית מחירים, גידול הייצוא שאפשר לצקת סידרות יותר גדולות. כל זה ביחד נתן את התוצאות היותר טובות.

כל ההתפתחות לא היתה מקריה. זה תהליך שהבשיל פירות. ה"יש" הקיים יכול לשמש יסוד איתן לשנים הבאות, אם נדע לסמור על כל האלמנטים האלה.

בייחוד אני רוצה לציין את המעבר לעבודה עצמית כמעט מלאה. זהו אחד ההשיגים החשובים ביותר. צריך להיאחז בו ולסמור עליו מכל מסמר.

ציוד משוכלל

להערכת מילא תפקיד חשוב בהתפתחות -- הוצאת ציוד מיושן והחלפתו בחדש ומתקדם יותר:

-- המכונה הקטנה ומכונת היציקה הראשונה, ל ש ר 1, יוצאות מהשימוש.

-- "ביהלר" אחד (400 טון) עובד כבר למעלה משנתיים.

-- בקרוב יגיע "ביהלר" שני כזה.

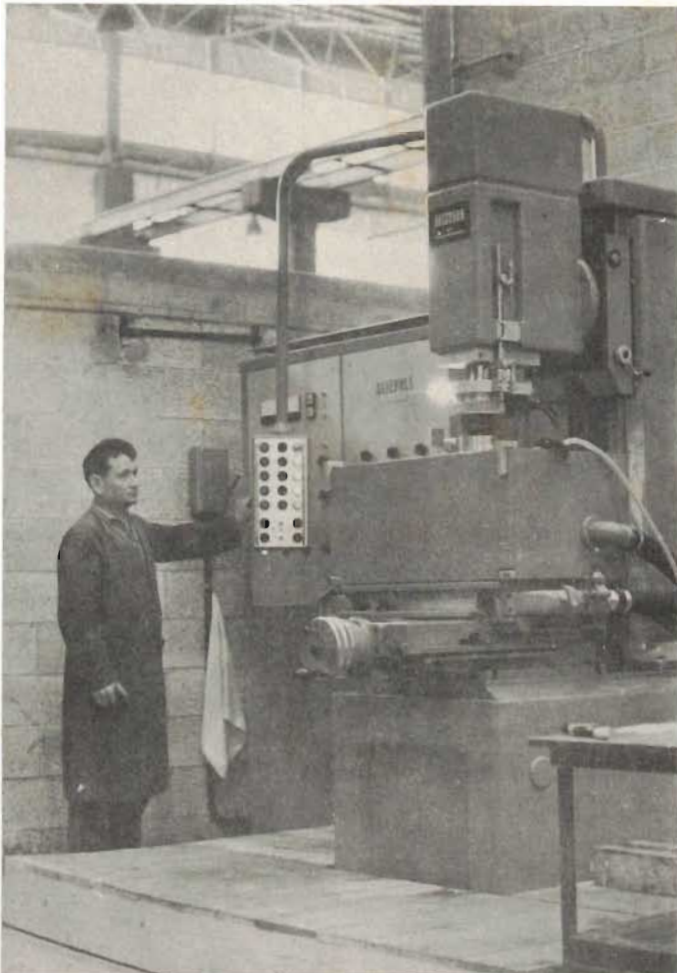
-- מכבש "הניפין" אחד עובד כבר מספר שנים. בקרוב יגיע שני. המכבשים הקטנים יוצאים. ה"ניוטי" שהחליף את ה"פוט-סטאון" איפשר לנו להגיע לרווחיות בזויות הייצוא.

-- ה"ריאללו" שבקרוב תחליף את ה"קינגסברי" ועוד תוסיף אפשרויות הרחבה, תגדיל את הרווחיות בתוצרים נוספים.

-- תנורי החשמל שהחליפו את תנורי הסולר בבית היציקה איפשרו עבודה יותר טובה ויותר נוחה בבית היציקה.

הציוד המודרני בחצר הכלים מאפשר לנו בניית תבניות יותר טובות. העגורנים, המזלג והאר-גזים הכניסו מהפכה בתעבורה הפנימית. בלעדיהם לא היינו יכולים להסתלט על כמויות התוצרת שהלכו וגדלו. (צריך עוד יותר לשפר את התחבורה הפנימית).

סכלול הציוד עם היידע המקצועי המצטבר של חברים המסורים לעבודתם, הם הערובה ליציבתו הכלכלית ולהתקדמותו של המפעל.



יש לציין את ההתקדמות בפיקוח האיכות ותרומתו להגדלת הרווחיות. הקטנת אחוז הפסולים היא הדרך הבטוחה והזולה ביותר להגברת התפוקה.

מבית מלאכה -- ל"מפעל מאוטר"

לפני 25 שנים היקמנו בית מלאכה קטן בפחוץ דל בראסון-לציון. ממנו התפתח מפעל יציקה מודרני ברמה בינלאומית המסווק את תוצרתו בכל רחבי העולם. היא מגיעה ל-30 ארצות ומעלה.

המפעל מסתער על שטח של 3 דונמים והוא כבר צר מלהכיל את הכול. בתכניתנו להרחיבו.

אוטרנו כ"מפעל מאוטר" ואף זכינו כבר למענק הראסון של 100,000 ל"י ומעלה. המענק להשקעות בכללן יסחכם ברבע מליון ל"י בערך והוא ישמש תרומה נכבדה ביותר להשקעות במפעל. מלבד זה נזכה להטבות נוספות שעסויזם וודאי לספר את התמחירים שלנו.

על מסדות ואנשים

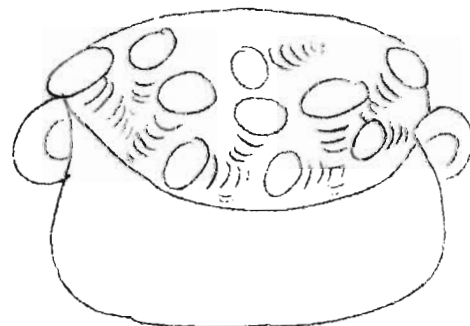
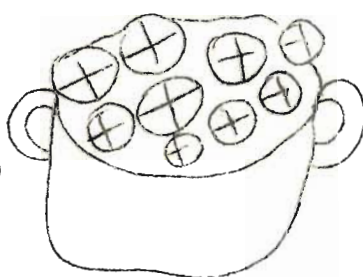
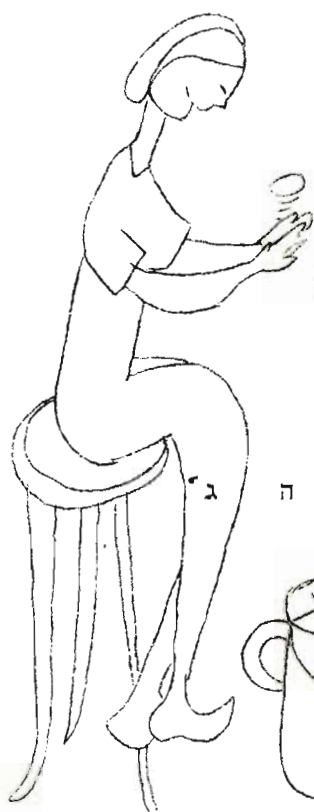
ל"י" הגדול הזה צריך עכסיו לדאוג:

1. המטרה החשובה ביותר--הבטחת השתלמות מקצועית על רמה גבוהה לדור הצעיר שנקלט וייקלט בקרוב למפעל.
2. סיפור המינהל והארגון שיוכלו להקיף את הבעיות ההולכות ומתרחבות.
3. העמקת הייצור והרחבתו.

אם נדע להתקדם בכיוון הפיתרון של הבעיות הנ"ל במהירות ובביטחון, נקצור גם את פרי עמלנו יותר מהר.

הנכס הגדול ביותר שלנו הם החברים העובדים במפעל ואלה שעוד ייקלטו. אם נדע לרתום את המסאבים האנושיים האלה לצרכי הפיתוח של המפעל, אני מסוכנע שההשיגים בעסור הבא יאפילו על ההשיגים הקיימים -- והם אינם מעטים כלל וכלל.

-- א ר י ה





התפתחות היציקה אצל יב

רצונם העז של מייסדי המפעל

לא רק אנשי "אמק" מתגאים במפעלנו, אלא יש הערכה כלפיו מצד הרבה בעלי מקצוע בארץ ומחוצה לה. המפעל הגיע למצב בו הוא שרוי היום הודות לרצונם העז של מייסדיו. הם ניסו בכל פעם לחפש את החדש -- את השיפור למען ההתקדמות.

זוכר אני איך עבדנו ב-לסטר 1 ובקטנה. כשקיבלנו את ה"ריד", עשינו בהספעתו של דוד מורגנשטרן נסיון נועז. גזה בא לידי ביטוי הרצון להיות בין חלוצי התעשייה בסטח זה.

המשך זמן רב עשינו הרבה נסיונות וגם ידענו להחליט על הפסקות. למרות זה שלא התגברנו על הבעיות של הוואקום, רכשנו אז הרבה ידע בתהליך היציקה.

התקופה הזאת מסכה אותי למכונות ולטכניקת היציקה. המגע עם דוד מורגנשטרן וההדרכה של יעקב אסל הסביעו את חותמם על התקשרות עם מקום העבודה.

אז החלטתי ללמוד, בחקווה שאוכל פעם לתת יד לקידום המפעל.

סלב א'

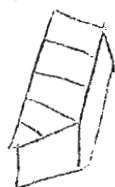
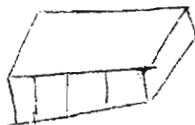
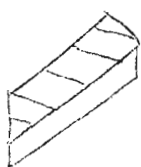
כשהתחלתי לעבוד בבית היציקה, ספרו לי שהסתמסו בחלקי אוני-רונים כחומר גלם. היתה זאת העזה גדולה (אולי מחוסר ברידה) לעבוד בחומר שהתרכובת שלו לא היתה ידועה.

היציקה אז היתה קרובה מאוד לאמנות. צעד ראשון להתקדמות היה המעבר לחומר גלם בתרכובת ידועה. לא תמיד זה היה החומר המתאים, אבל ידיעת התרכובת היתה בסיס לחקירת הבעייה.

סלב ב'

ההתקדמות נוספת היתה בזמן הטיפול בחומר ובתנאים של ה"וואקום". זה דרש טיפול זהיר וקפדני. אז למדנו את חשיבות הדבר והתרגלנו להקדיש לו תשומת לב ראוייה.

אז גם פיתחנו רגישות לפיקות על חום החומר והתבנית (אז עוד הסתמסנו בעפרונות לבדיקת חום).



סלב ג'

להקמת המעבדה היה תפקיד חשוב. היא נולדה אחרי מאבקים בתוך המפעל וגם לאחר ייסודה לא נגמרו חבלי הלידה. עד היום אומנם, איננו מוצלים את כל היכולת הגנוזה במעבדה. קשה למסל, לומר שאחוז הפסולת תלוי בה. אך, לעצם תפעולה תפקיד חשוב מאוד.

סלב ד'

תכנון בית היציקה החדש היה המעבר מהפכני ליציקה מודרנית. עם הקמת הבניין החדש עברנו לליגה א' ובה אנו תופסים מקום נכבד ביותר.

תנורי החשמל, הסידור היעיל של ההתכה, העברת הנתך לתנורי האח-זקה, העגורנים ומזלג ההרמה שינו את פני המפעל ובמיוחד את בית היציקה. בייחוד שמנו את הדגש על בית היציקה כדי להכינו לקראת קליטת בנינו שיחזרו מהצבא.

הקסיים בהפעלת תנורי החשמל

רבים היו הקסיים בהפעלת המפעל החדש. הכול היה צריך לפעול ע"י לחיצה על כפתורי חשמל: הסולר, המיים, האוויר, האורור, התאורה והתנורים. אך כשהתחלנו לעבוד, התברר שלא תמיד הסיגה לחיצת הכפתור את הפעולה הסוספת המקו-וה. על הכל התגברנו, רק דבר אחד היה קשה לנו לפתור -- בעיית תנורי החשמל.

בעניין זה הגענו כמעט לייאוש. אך בכל זאת היו גם אופטימיסטים עד שבסוף נפתרה הבעיה. אם אני הושב עכשיו איך התגברנו על הקסיים, אני רואה בעיקר שתי סיבות:

- הרצון העז המחילה בעת צרה בכל אחד מאתנו.
- העזרה ההדדית המצוייה במידה כזאת רק במפעל קיבוצי.

אני נזכר ברגעים קשים שהיו לי. בערב הייתי ניגס לדוד פרנק ואמר לו: "יש בעיות".

--תמיד היתה תשובתו: "אני לובש ב די עבודה"

היינו נפגשים למטה. הבילוי הזה היה נמשך לפעמים הרבה שעות. אך בדרך כלל היינו פותרים איזו שאלה וזה היה מסאיר בנו ניצוץ של תקווה. הדבר חזר הרבה פעמים, עד שמצאנו פיתרון די טוב לכל הבעיה, ואז היתה ההרגשה טובה בכל המפעל: האדם כבש את המכונה.

הסיגים ואתגרים

כעת אנו עובדים בחומרים שאנו מזמינים לפי תרכובת שלנו. לאחר הגיעם נעשית בדיקה מעבדתית, אם החומר הוא בהתאם להזמנה. כל יום בודקים במעבדה את החומר בכל התנורים. כך שקשה לטעות.

הסיסמה "יותר ויותר טוב" מדריכה את היוצקים עד עתה ומאמציהם נותנים פרי. ישנן יציקות שאין בהן כמעט פסולים (ווסת עליון), או חוצרים שאחוז הפסולים בהם הוא מינימלי (אומים). בכל זאת יש עוד כד נרחב לסיפורים. את אלה נסיג בין היתר בדרכים אלה:

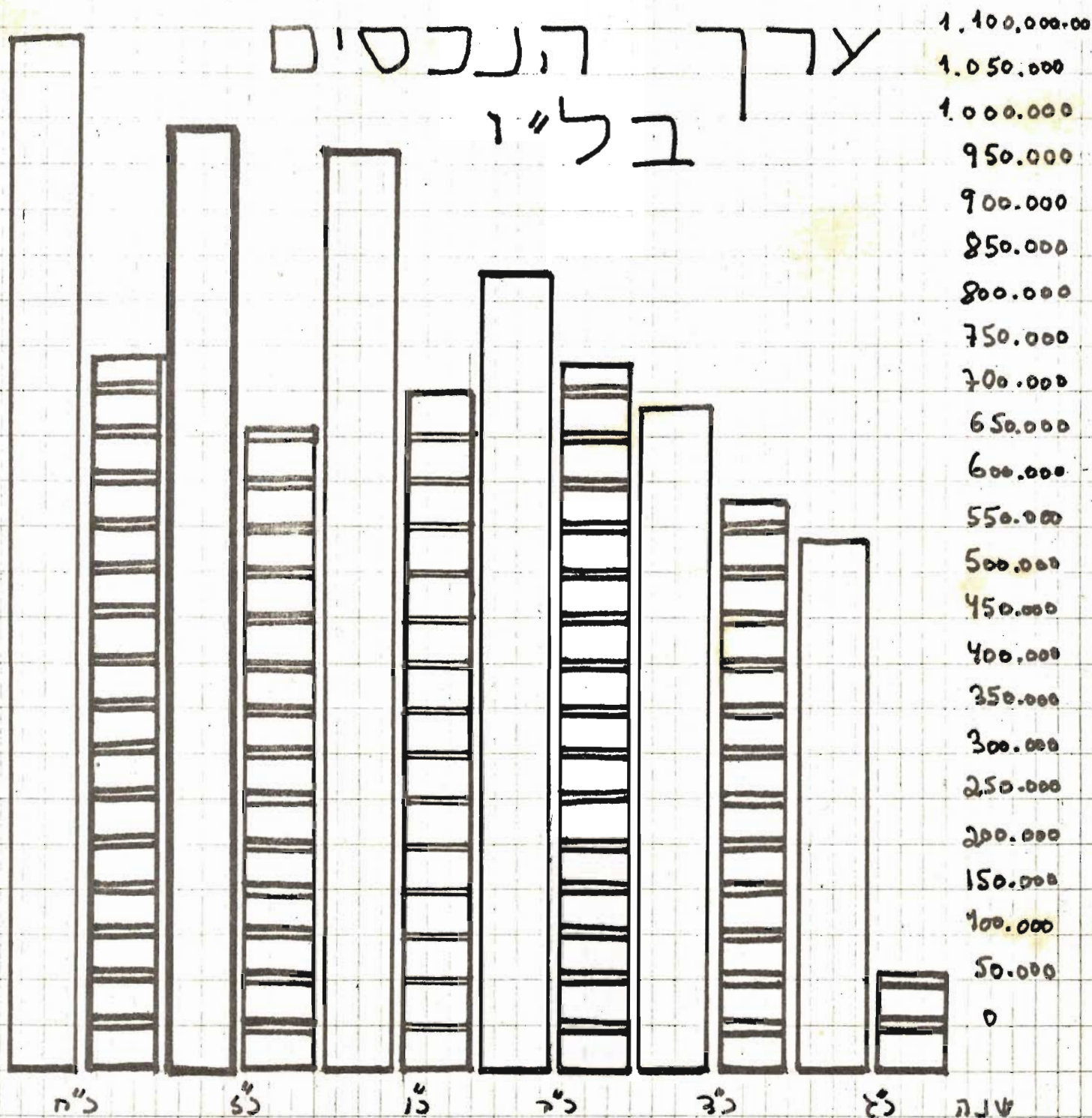
- יש להגיע לרמה יותר גבוהה בידיעת "תורת החומרים".
- לפתח את המעבדה.
- להבטיח מטפיק יוצקים שיחמידו במקצוע.
- לדאוג שהחברים יקבלו הסתלמות.
- צריך להכסיר טכנאים ומהנדסים.

קיימים התנאים היסודיים להתקד-מות: הרצון הטוב של החברים; היידע המינימלי; עבודה. על כן אני בטוח שנסיג גם את המטרות האחרות.



145

עדר הנכסים ב"ל



ציד מבנים

תכנון המפעל לעתיד

"אמן" - מפעל ליציקת לחץ

עלינו לזכור שאמן איננו מפעל המייצר מוצר מסוים, אנו עוסקים למעשה, בפרוצס, ביציקת לחץ - ודבר זה יש בו חסדנות ויחרונות.

החיסרון העיקרי הוא בריבוי המוצרים וברבגוניות שלהם. דבר זה מצריך התעסקות בשטחים שונים ומגוונים ופיזור המאמצים המקצועיים, במקום להקדישם למוצר מסוים, לשיכלול ולפיתוחו.

לעומת זאת, היתרון העיקרי, לדעתי, הוא בגמישות של המפעל, ובאי-חלוחתו היחסית, המאפשרת לו לברור את המוצרים, ולהחליף אותם, ביסוד כל המעילות הזאת נמצא היידע המצטבר הקטור בפרו-צם עצמו. אפשר לומר שאין אנו נהנים מקוניקטורה, וסצריך לעמול קשה כדי להרוויח.

מאידך, כושר התמרון מאפשר לנו לעמוד על הרגליים גם כאשר תמורות המסק פוגעות בענפים מסויימים.

אם כן, כאשר הננו באים לדון על פיתוח המפעל, יש לחזור ולזמור שאופיו של אמן צריך להמשיך להיות כפי שהינו - מפעל אשר ביסודו פרוצס. זה איננו עומד בסתירה עם כך שבאופן חלקי (וזה יכול להיות חלק קטן או גדול) יעסוק המפעל בייצור מוצר זה או אחר.

+++++

הכנסת שיכלולים תגביר את

התפרוקה

הסנה הגענו להכנסה של 3 מליון ל. נשאלת השאלה - מה הלאה? מדוע לא נדבר על 4 מליון? או אפילו 5 מליון? כיצד אפשר להשיג זאת?

קיימות שתי דרכים להגברת הייצור:
א. תוספת אנשים.

ב. חיזוק המגמה, שאדם ייצר יותר משהוא עושה היום בעזרת מכונות מתאימות, שיכלולים והכנסת אוטומציה. ז.א., מה שנקרא "החלפת עבודה בהון".

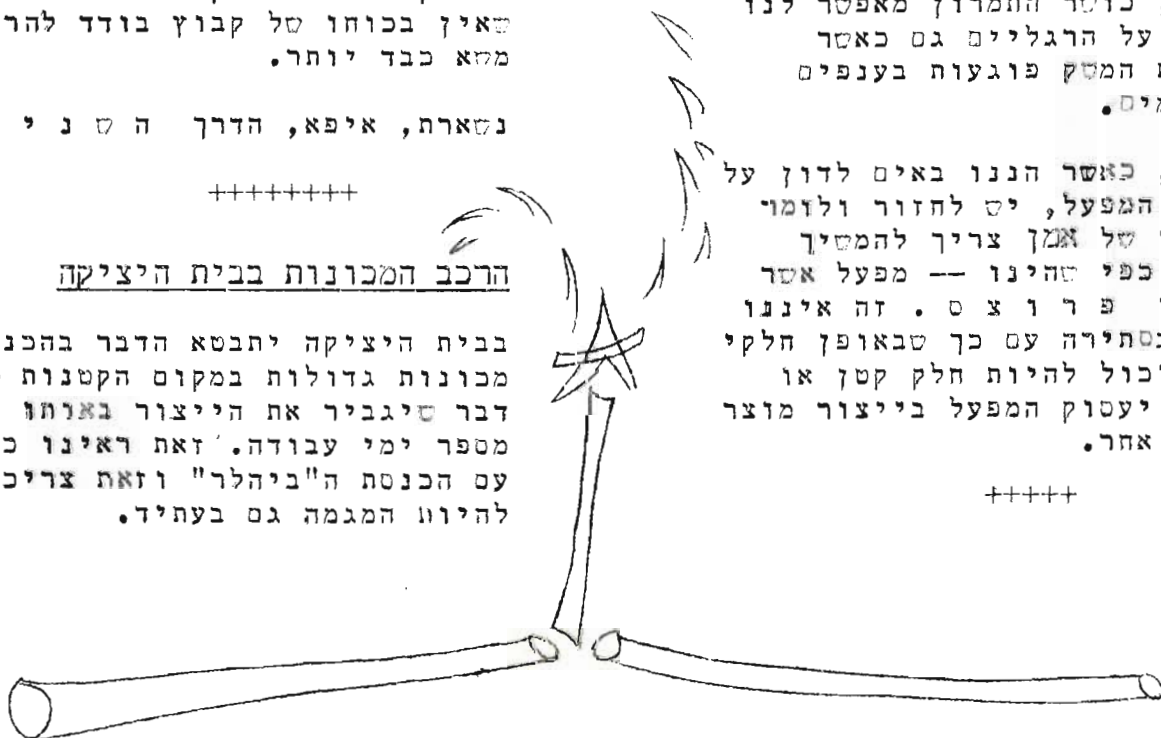
האפשרות הראשונה לגבינו היא מוגבלת. כיום עובדים במפעל קרוב ל-70 איש. לדעתי מספר העובדים המקסימלי שהקבוץ יהיה מסוגל להפריט לא יעבור את ה-80. זאת גם התמונה המצטיירת בקבוצים וותיקים אחרים וקרוב לוודאי שאין בכוחו של קבוץ בודד להרים מלא כבד יותר.

נשאר, איפא, הדרך השנייה.

+++++

הרכב המכונות בבית היציקה

בבית היציקה יתבטא הדבר בהכנסת מכונות גדולות במקום הקטנות - דבר שיגביר את הייצור באותו מספר ימי עבודה. זאת ראינו כבר עם הכנסת ה"ביהלר" וזאת צריכה להיות המגמה גם בעתיד.



אוטומציה בחדר הייצור

בחדר הייצור יש מקום לחשוב בקטגוריות של אוטומציה חלקית או מלאה. תהליך זה צריך להתחיל כבר הסנה. אבל גם כאן, ריבוי המוצרים, הסריות הקטנות ועוד, אינם מסאירים סדה נרחב לפעולה מסוג זה.

בכל זאת, צריך לבדוק כל דבר, ובמקום שנראה כי הדבר כדאי, יש לגשת לביצוע.

כיום אנו מדברים על עיבוד אוטו-מטי של האומים וזה מופיע גם בתכנית ההשקעות.

++++++

בקרה ספרתית בחדר-הכלים

בחדר הכלים, במסגרת החלפת הציוד הישן, יש לחשוב על הכנסת הבקרה הספרתית (N. C.). בשטח זה הייתי מציין דגל שלבים:

שלב א' - רכישת מכונה זולה שתאפשר לנו להפעיל לעבודות שלנו. בעזרתה נלמד את השיטה. בשלב מאוחר יותר, במידה ונמצא מקור עבודה מבחוץ (מסד הבסתוץ) נוכל לרכוש מכונה גדולה, וכמובן יקרה יותר.

שלב ב' יכול להיות מבוסס על עבודת חוץ מתאימה ומובטחת מראש חוץ סילוב של עבודות שלנו. לכל זה נחוצה הכרת השיטה והנסיון המוקדם כדי שנוכל להפיק את התמורה המתאימה.

לדעתי לא נוכל להפעיל בבית-היציקה יותר מ-4-5 מכונות יציקה, לפי החלוקה הבאה:

ל ס ס ר 2 - 200 טון

ב י ה ל ר - 400 טון (2 מכונות).

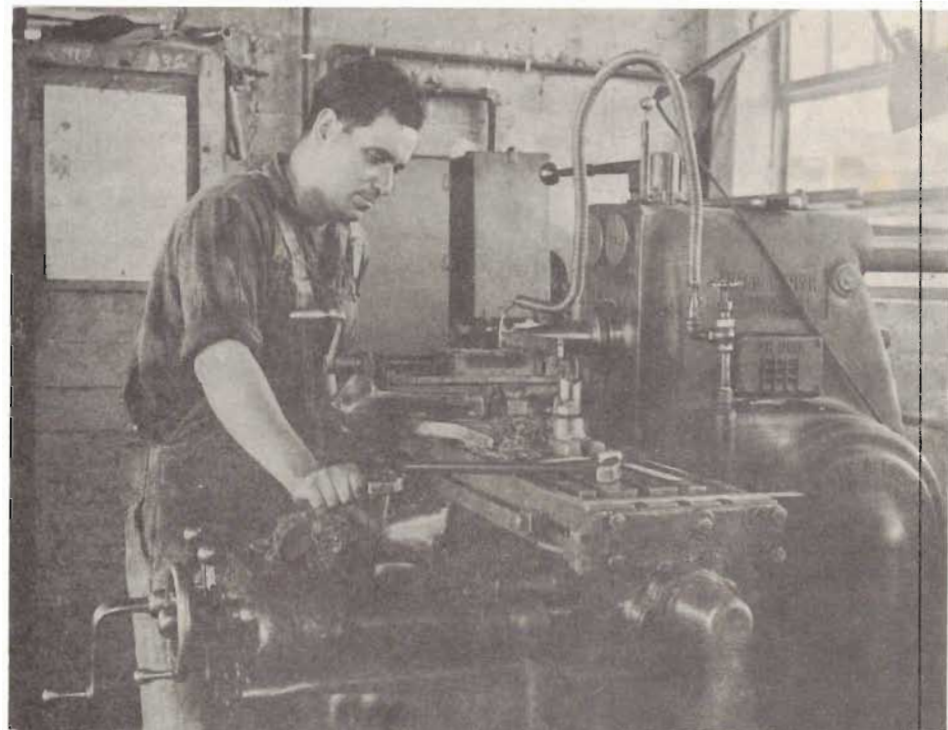
ב י ה ל ר - 600 טון (מכונה 1).

לגבי המכונה החמישית, נחכה קצת ונראה כיצד יתפתחו הדברים. ז.א., האם יהיה צורך במכונה שנייה של 600 טון או קטנה יותר.

דבר זה יצריך גם התאמת תנורי ההתכה וכל הקשור בזה -- הגדלת חדר ההיתוך, הפעלת המתקן להתיר סבבים, וכו'. כמו כן, נצטרך להכניס מתקן לספיכה אוטומטית.

נאמר כך: בבית היציקה שלנו, המבוסס על יציקת סדרות שונות ולא גדולות, לא קיימת הצדקה מסקית להכנסת אוטומציה מלאה בסנים הקרובות, הכרוכה בהשקעות רבות. אפשר להכניס אוטומציה חלקית, שתקל על העובדים ותעלה את טיב היציקות, בתנאי שהרמה המקצועית של היוצקים תאפשר הכנסת ציוד זה.

++++++



בנושא זה התקיימו דיונים
מספר והגיעה העת להחליט.
הקמת מחלקה להזרקת פלסטיק
כרוכה בהסקעות לא קטנות,
ברכישת יידע ובבעיות לא
מעטות. אבל זה יפתח אפיק
חדש שיוכל להסתלב יפה עם
הכיוון הכללי של המפעל.

+++++

הכשרת קאדר מקצועי

לבסוף צריך לציין שכל האמור
קשור בהכנת אנשים בעלי
הכשרה מתאימה, שיוכלו לעסוק
בייצור תוך ידיעה מבוססת
יותר.

לשם כך נחוצה הסתלמות מתאימה.
יש על כן להתחיל כבר עכשיו
בסליחת חברים מתאימים
להסתלמות.

-- מ ו ר צ'ו

זהו הרגע המתאים להכניס את
הבקרה הספרתית לאמץ ובהוצאה
לא גדולה. אפילו אם סלב ב'
לא יתבצע, התפעול של מכונת
N.C. זולה יחסית מאפשר
סילוב של שיטות עבודה מתקד-
מות וזולות במידה ונרכוש
את היידע המתאים.

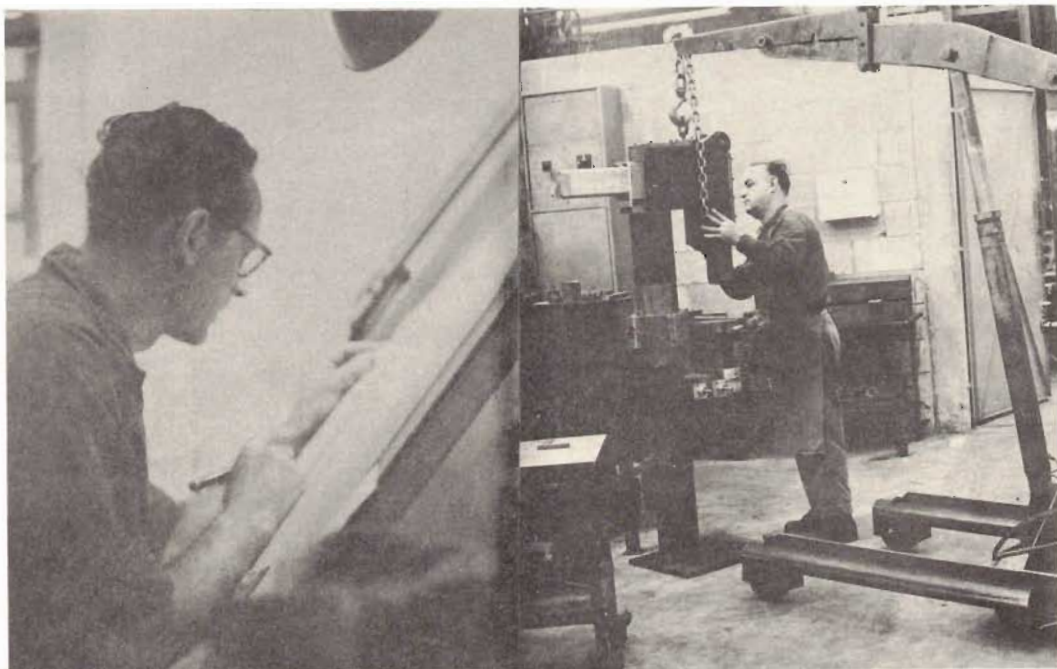
דבר נוסף שצריך להכניס
לחדר הכלים להסלמת הציוד
והזולת הייצור -- זאת היא
מכונת העתקה 1:1.

++++++

מחלקת פלסטיק

כל הדברים הנ"ל הם למעשה
הסכנת אותנו קו שהלכנו בו
עד היום. נוסף לכך קיימת
הצעה להוסיף ענף חדש למפעל -
ענף הפלסטיק

זה קשור, קודם כל, בענף
ההתקניה, שהוא בשל לסילוב
מוצרים פלסטיים. אין כל
סיבה להתמיץ את הרגע המתאים.
מבחינות רבות הזרקת הפלסטיק
דומה ליציקת הלחץ, אך הרבה
יותר קלה ועם פחות בעיות.



לאן מייצאת "ררית" ?

אנגליה

הולנד

שוודיה

צרפת

ספרד

פורטוגל

דנמרק

צילון

פיליפינים

תאילנד

בורמה

רומניה

יוגוסלביה

ארצות

הברית

אמריקה

הצפונית

אירופה

המערבית

אירופה

המזרחית

אסיה



אמריקה הלטינית

אפריקה

ים תיכון

אוסטרליה
ואוקראינה

קובה קולומביה

פנמה פרו

טרינידד ברזיל

אל סלבדור ארגנטינה

הונדורס אורוגואי

גואטמלה

ניקרגואה

ז'מיקה

אקדור

קניה

חבש

ליבריה

זמביה

צ'אד

חוץ השנהב

מאוריטיוס

תנזניה

אוגנדה

טורקיה

קפריסין

יצוא ציוד הסקיה ב"רנית"

הנחות יסוד :

קשה במסגרת מאמר אחד לעמוד על מכלול הבעיות הקטורות בייצוא ציוד הסקיה. עם כל זאת, יש טעם בנסיון לסקור את הנושא על מנת להבהירו ובכדי שנוכל לעשות מעין "הערכת מצב".

בתחילת מספר הנחיות יסוד:

1. הצורך הדחוף בייצור מזון ברוב חלקי העולם מבטיח דרישה גוברת ומתמדת לאמצעים ושיטות שיסעו למילוי צריכה זאת. ההסקיה, בכל צורותיה נחשבת כאחד האמצעים החשובים ביותר.
2. בישראל פותחו שיטות ואמצעי הסקיה העומדים בסורה הראשונה עם אלה שפותחו במדינות המתקדמות ביותר בעולם.
3. רוב ציוד ההסקיה שמקורו מהארץ הוא בטיב מעולה ובמחירים שיכולים להתחרות בשוקי העולם. יש גם לציין שלא תמיד קובע מחיר הציוד, אלא קובע הידע בשיטות ההסקיה ובניצול הציוד.

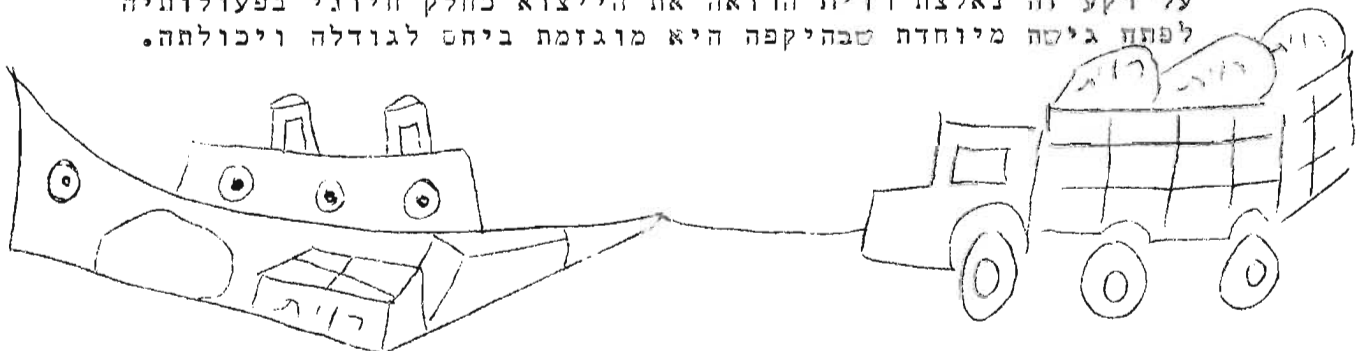
מה מעכב את הייצוא הישראלי ?

על יסוד נתונים יסודיים אלה, אפשר היה להסוב שייצורנו יתפוס חלק ניכר מהמכירות בענף זה בעולם. אבל לא כך הדבר, אף על פי שאנו ידועים ומוכרים ברוב חלקי תבל.

המחזל העיקרי המעכב הסגת מעמד זה נעוץ לדעתי באי יכולת הגופים המייצרים ציוד הסקיה להתאחד ולהציג את ה"יש" בצורה מלוכדת ומתאימה. אין כל ספק שיש לנו שלושה או ארבעה הגורמים בארץ המייצרים ציוד עליון (צנורות חמרן, מצמדים ואביזרים, ממסרות, ברזים וכו') מתאחדים, היה גוף זה סוה בגודל ויכולת פעולה עם כל גורם בחו"ל שאתו אנו מתחרים.

היות ולא ניתן הדבר, וכל גוף פועל באופן עצמאי (על אף שיתוף פעולה הכרחי מינימלי) אין ביכולתנו להתמודד כראוי. זאת, על אף נוכחות מאות מומחים קלאיים ישראלים הפועלים בעטרת מדינות ומכוונים פיתוח קלאי של איזורים נרחבים ומדינות שלמות.

על רקע זה נאלצת רנית הרואה את הייצוא כחלק חיוני בפעולותיה לפתח גישה מיוחדת שבהיקפה היא מוגזמת ביחס לגודלה ויכולתה.



דרכי השיווק בארצות פיתוח :

1. על אף הצורך הרב בציוד הסקיה, אין בכל ארץ האמצעים הכס-
פיים הדרושים לרכישתו, או, לא קיימת חהכרה בצורך. לא
טחנות חסוב הוא שבגלל מעמדה המיוחד של ישראל, קיימות גם
הגבלות פוליטיות. עובדות אלו מחייבות מאמצים גדולים לסם
מציאת הקונים.

2. ציוד להסקיה נקנה בדרך כלל בסתי דרכים:

א. על ידי ממסלות, מוסדות ממסלה או חברות פרטיות גדולות
לסם מימון מיתקנים גדולים במסגרת תוכניות פיתוח טונות.

ב. על ידי חברות מקומיות העוסקות בציוד חקלאי או מים
והמסרתות חקלאים באיזורים טונים בארצותיהם. טרות זה
מביא למכירות לאחר טכנוע החברה או אט ישנה התפתחות
ברמה הכללית של החקלאות.

מנסיוננו מצאנו טאין כוחנו בשיווק למיתקנים הגדולים.

אכן זכינו במספר מכרזים ועבודות גדולות ואנו מקווים גם לזכות
להבא. אפטר במיוחד לציין את הזכיות ברומניה, קובה,
מדגסקר וכו'. אבל, הכסלונות רבים יותר מההצלחות. זאת, בעיקר
מפני טאין אנו מסוגלים להסתוות עם גופים מחו"ל המאורגנים
יותר. יכולת התימרון שלנו מוגבל היות וקשה להגיע להופעה
אחידה ומוטכמת.

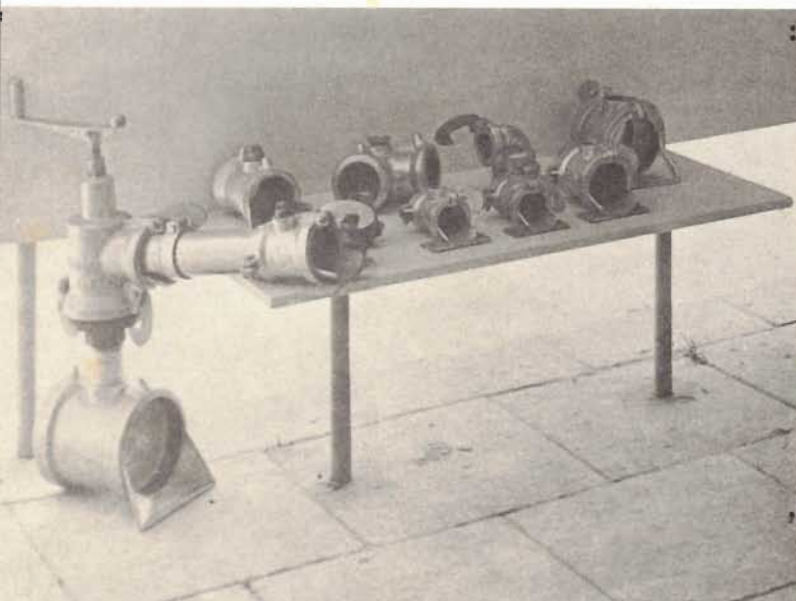
כמובן, קיימות עוד סיבות רבות, אבל לדעתי אין סיבות אלו
תלויות ביכולתנו לקבוע או לא לקבוע את גורלנו. כוחות אלה
היו פועלים גם אילו היינו מופיעים כגוף מלוכד. הבעיה
העיקרית, להתגבר על המחדל הנ"ל ולסלק גורם זה כסיבה לכסלונות.

במסך השנים האחרונות מצאנו טגם אנו הקטנים מסוגלים לקדם את
ייצואנו דוקא בדרך טנייה.

חדירתנו לאמריקה הלטינית :

קבענו לעצמנו מטרה מיוחדת
של חדירה לאיזורים טונים
באמריקה הלטינית, על ידי
מציאת חברות מקומיות בכל
ארץ המוכנות ומסוגלות
להציג את ציודנו לחקלאי
האיזור שלהם; לתכנן להם
את הרטה ולייעץ בטדה,
וכמובן, למכור להם תוצרת.

מצאנו טרק בטיטה האחת
והיחידה הזאת אנו יכולים
לרכוש לעצמנו גורמים כאלה,
וזאת, על ידי החזקת מומחי



הסקייה ישראלים באיזורים אלה לתקופות ממושכות. תפקידם, לגלות חברות מתאימות, לשכנע אותן להשתמש בציוד ישראלי, ובמידת הצורך, גם ללמד את המקצוע לעובדי החברה.



כבר נמצא בן אדם במרכז אמריקה זו השנה השלישית, ובן אדם שני נמצא באמריקה הדרומית מלפני חצי שנה. כתוצאה מהתמדה בעבודה, הכוללת הוכחות ליידע הישראלי, לטיב ציודנו ומחירי נוחים, אנו מסוגלים כעת לציין הישגים.



חתמנו חוזים להפצת ציודנו בשמונה ארצות שבהן נמכרת תוצרתנו באופן סופי. המבחן, לדעתנו, הוא שחברות אלו קונות ציוד למחסניהן (ולא רק כהצליחו למכור לאיזה חקלאי) והן חוזרות על ההזמנות.

חברות אלו ממלאות את כל התפקידים המניתי למעלה וכבר התגלו סימנים שחלק מהן יוכל לשפל בפעולות גדולות יותר. בימים אלה נתבשרנו על זכייתנו במכרז ב פ ר ו למערכת ציוד באחד מסמטי הרפורמה האזורית. כל הפעולה בוצעה על ידי החברה המייצגת אותנו.



בני קראאה הצענו מימון ניכר לרשות הפיתוח הממשלתית וחלק ניכר מהטיפול יעבור לחברה המקומית (אם העיסקה, כמובן, תסוכס בהצלחה).



מהי מדיניות הייצוא שלנו ?

בפעולות אלו אנו מסווקים לא רק ציוד רזית. מצליחים להחדיר ציוד של יצרנים אחרים הקטורים בענף ההסקייה: ממטרות, צינורות חמרן, ברזים סונים וכו'. בקרוב נתחיל גם להציג ציוד חקלאי אחר לחברות הנ"ל.

אם לבטא את מדיניותנו על רקע הקטיים הסונים העומדים לפנינו, הייתי אומר סרולית פועלת בהקמת רשת סיווק סדירה בארצות שונות כשהדגש הוא על חדירה לסוק הקיים המתפתח. רזית איננה

מתכנת בחיפוש אחרי עיסקות בודדות. העיקר הוא -- השיווק
הטוטף והחוזר על עצמו.

בשנת 1968 ייצאה רלית ציוד הסקיה (סלה בלבד) בערך של
כ-160,000 \$. אומדן ייצאוננו לשנת 1969 מסתכם בכך 250,000 \$
ודעתנו שהאומדן סביר וקיימים סיכויים אפילו לעבור
אותו.

בשתי ארצות מייצרים ציוד הסקיה לפי יידע שנמכר על ידינו.
מתנהל מסא ומתן למכירת יידע לגורם בארץ שלישיית.

מ ס פ ר ה ע ר ו ת :

ציוד רלית תגיע כבר ליותר מ-40
ארצות בכל פינות העולם. נעשים מאמצים לקידום ייצואנו
בארצות רבות מלבד אמריקה הלטינית.

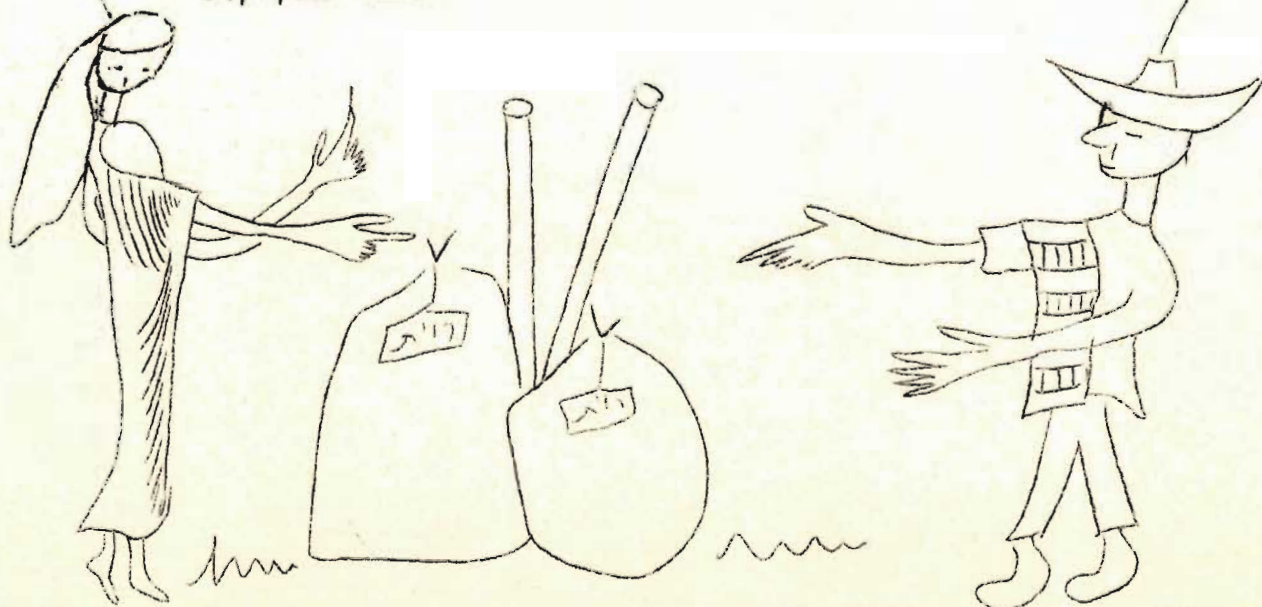
ממשלת ישראל מסייעת לרלית בהתאם לתקנות עידוד הייצוא. אין
לנו כל טענה על קיפוח ואין ספק שהיה לנו קשה לעשות את הנעשה
בלי העזרה הממשית הזאת.

רלית מסתתפת בתערוכות וירידים בארצות שונות. בתערוכה של
אמריקה המרכזית שהתקיימה ב-א-ל-ס-ל בדר בחודש
דצמבר 1968 הביא הביתן המיוחד של רלית לתוצאות ממשיות
חסובות מאד. השנה נשתתף בתערוכות ב ה ו ד ו
ו ב א ר ג נ ט י נ ה .

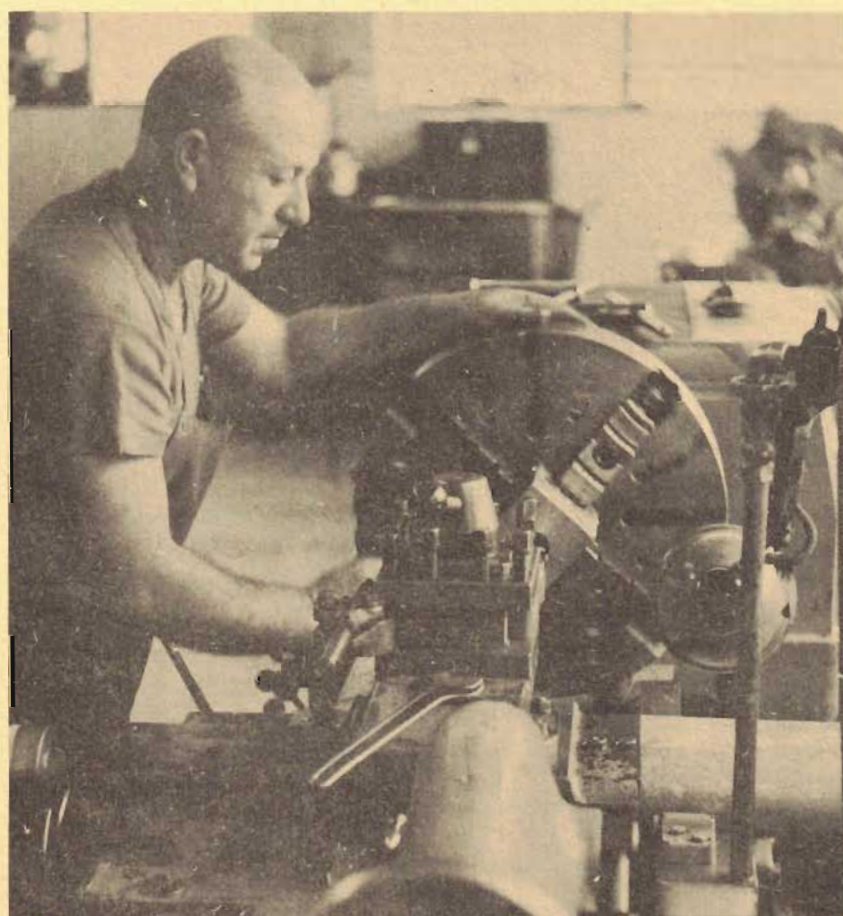
: : : : : : : : :

בהתחשב עם התוצאות הנראות לעין מסיסת קידום הייצוא הנהוגה
(סיגור אנשים לתקופות ממושכות לחו"ל), יהיה על רלית לסקול
אם אפשרי וכדאי להמשיך בקו זה -- להרחיבו או לצמצמו.

--- יצחק קדם



צוות



ההחלטה על קניית המחרטה

במלחמת העולם השנייה היו לצבא הבריטי הרב שחנה בארץ ובכל המזרח התיכון דרכי אספקה ארוכות ומסוכנות מאוד. על כן הוא הפך את הארץ למרכז אספקה חשוב. היישוב היהודי בארץ-ישראל עבר אז תהליך מזורז של תיעוש. כל בתי המלאכה גדלו והם עשו עסקים טובים באספקת הזמנות לצבא. גם קבוץ ג' נהנה מתהליך זה והוא פיתח נגרייה יחסית גדולה, בהתאם למוסגים של אז.

בשלהי המלחמה, ב-1943, נולד הרעיון לפתח גם מסגרייה. אז היתה לנו פלוגה בגבולות. המסגרייה היתה צריכה להיות יסוד של מפעל לתיקון מכונות בגב. הבסיס של ההצעה היתה העובדה שהיו לנו כמה חברים, מסגרים בעלי ניסיון.

בשאלה זאת, האם לקנות מחרטה, התלבט אז הקבוץ קשה. במסך כמה שיחות דנו על כך. החליטו בחיוב; אחר-כך ערערה על ההחלטה הוועדה לכלכלה של הקבוץ הארצי ובהספעת בא-כוחה החליטה הסיחה ל לקנות את המחרטה; בסוף הוחלט בחיוב, ובינואר היא הגיעה לסככת המסגרייה בראשון-לציון....

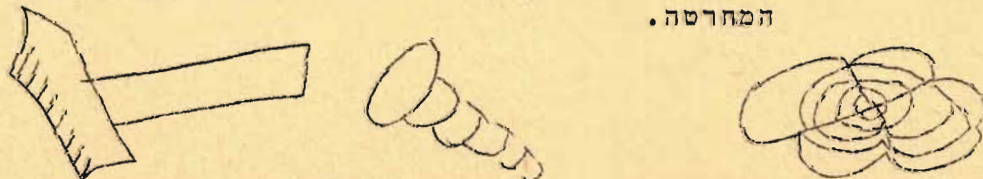
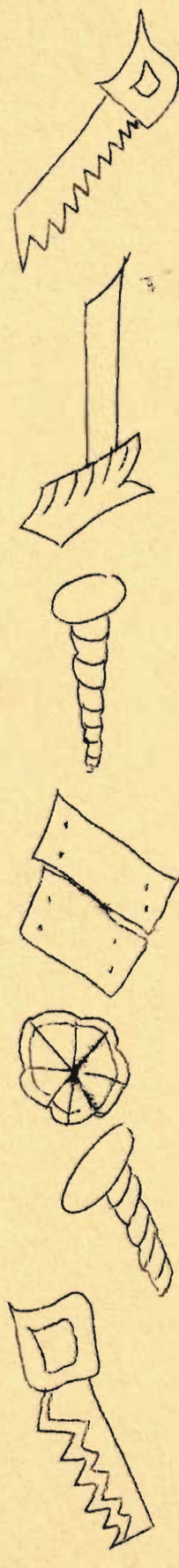
על שיחה אחת

מצאנו בספר הפרוטוקולים את חוכן דברי החברים בשיחת קיבוץ שהת-קיימה ב-30.12.43, בהשתתפות בא-כוח המחלקה לכלכלה. לחברים היה וודאי מעניין לקרוא את הפרוטוקול בשלמותו, אך מקוצר המצע נרכז את הנימוקים בעד ונגד. רק דברי בירור ז"ל יובאו בשלמותם.

גד קניית המחרטה:

- א. אנו עומדים לפני חוס המלחמה וההזמנות תפחתנה, ואין לעשות הסקעות שאינן משהלמות בזמן קצר.
- ב. המחרטה תעלה כעת £ 1,000. אחרי המלחמה תהיה שווה £ 200 והקיבוץ שהונו אינו גדול יפסיד £ 800.
- ג. אנו עומדים לפני החייסנות. צריך לסמור את ההון להסקעות יסודיות. כל צעד בלתי זהיר מקטין את האפשרויות לעתיד.
- ד. עד עכסיו ידענו לסמור על אסראי בגלל פעולתנו הכספית הזהירה. אם לא נצליח להסיג לקניית המחרטה, הלוואות לזמן ארוך, יש סכנה של הסתבכות כספית.
- ה. פיתוח המסגרייה יהיה על חשבון הנגרייה.
- ו. אם גם נקנה מחרטה, לא נוכל להתחיל בתיקון מכונות בגלל מחסור באנשים מתאימים.

אחד הזמרים מסכם: סיקול כלכלי קר אומר לנו לא לקנות את המחרטה.



ב י ר י

לי ברור שאנו צריכים לפתח מסגרייה מבלי להסתמך על עבודות קו-
יוקטורליות. הקמת מסגרייה בלי מחרטה, לא תיחכן. יש להקנות
לחברים את הניסיון עד סיווצר שוק רחב לתיקון מכונות בנגב. יש
לנצל את הזמן שהמפעל הזה אינו צריך לקיים את הקיבוץ. הצעתי היא לקנות את
המחרטה עד סובו של דוד.

נימוקים נוספים בעד:

א. המסגרייה תהייה מפעל טוב לעתיד.

ב. בשנה הבאה, אם נהיה במצב כלכלי גרוע, לא נוכל להוציא גם את ה-200 £
במקרה ונחזיר המכונה ירד.

ג. ניסיון של שנה עומד מול ההפסד של ירידת המחיר.

ד. כיום יש הזמנות המוניות וישנה אפשרות לחדור לשוק.

ה. טעות להגיד, שנשלט את המחרטה אחרי המלחמה בכסף יקר. ברווחים של הנגריה
נשלט אותה.

ו. קלולציה של חתי מסמרות מראה, שבמסך שנה ייסאר עודף של 800 לא"י .

ב-24 לינואר, 1944
הגיעה המחרטה לקיבוץ.

× × ×

זכרונות

בערב שבת, 3.1.1968,
נפגשו אליהו, יעקב א',
יצחק, ארי, אריה ג',
אברהם, יחזקאל וראובן.
הם ניסו, על פי הזיכרון
לסחור את התפתחות המפעל.
אחר כך הסלמנו את הדברים
לפי הנהלת החשבונות.

על פי זה אנו מביאים את
התחנות החשובות בהתפתחות
המפעל.

מתוך דברי החברים מהקבל
הרושם שכמו קניית המחרטה,
כן גם החלטות חשובות
אחרות על המפעל התקבלו
לא פעם באופן מקרי, ולא
תמיד ידע הקיבוץ לאן
תוביל החלטה זו או
אחרת; כטו, למשל, ההחלטה
על קניית מכונת היציקה
ה ה א ש ו נ ה .



ש ל ב- א' - 1948 - 1944

כשהתחלנו את המפעל ב-1944, חיפסנו עבודה. התחלנו לעבוד עם חב' "אביזר" שיצרה חלקי חילוף למכוניות. אנו סיפקנו לה חלפים למכוניות של הצבא הבריטי. עסינו גם ז'טונים למסחקים בסביל הצבא.

בסביל קוו המים לירושלים עסינו מוצפים.

ב-1945 התחלנו לעבד ברזים. יוצק מ"פרדס כ"ץ" סיפק לנו יציקות. בעבודה זאת שברנו את הסיניים. היציקות היו יקרות, ו-70% מהן היו לא טובות. בכל זאת לא רצינו להרפות מהתוצר. נסינו כל מיני ברזים. גם עסקנו בליטוש.

הצטרפות החברים מאמריקה:

יש לציין את התחלת העלייה של החברים מאמריקה ב-1946. הם הביאו אתם ארובה דברים:

א. יחס רציני ומרחיק ראות ביחס למפעל תעשייתי בקיבוץ.

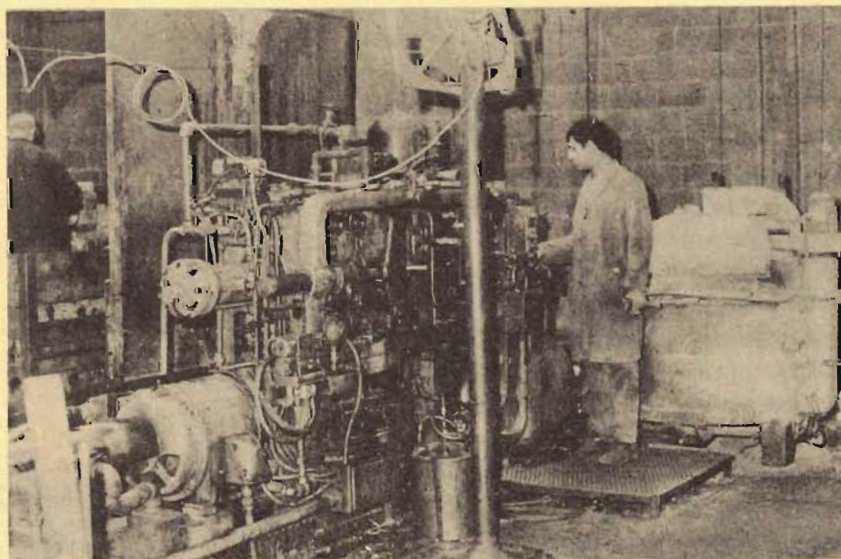
ב. בעלי מקצוע

ג. ציוד

ד. קשרים באמריקה שאפשרו לנו רכישת ציוד סט ולעתיד לבוא -- ייצוא לארה"ב.

=====

מכונות היציקה הראשונה



נוכחנו לדעת שלא נוכל לבסס את המפעל על יציקות קנויות, כי הן יקרות, וטיבן ירוד, והתחלנו לחשוב על יציקה עצמית. התחלנו לבדוק צורות יציקה שונות: חול, קוקילה ויציקת לחץ. הגענו למסקנה שעלינו לעסוק ביציקת לחץ, כי הסיטות האחרות תעסקנה הרבה עובדים שחסרים לנו.

בארץ היו אז שלוש מכונות ליציקת לחץ: ב"פליז", ב"תעס" וב"וולקן".

התקשרנו עם החברים שהיו באמריקה ובקטנו אותם לבדוק את העניין. וועדת המסק לא ידעה בדיוק מהי מכוונת היציקה, אבל כאשר התקבל מכתב מיצחק ק' שיסנה אפשרות לקנות מכוונה, היא החליטה לחייב את הקנייה והדבר הובא לסיחה. חברים נזכרים שבאותה סיחה קם חבר שהתנגד להצעה ואמר:

"על ידי התעשייה נהרוס את הקיבוץ מבחינה חברתית".

הסיחה החליטה בחיוב.

א ד י מספר:

"הייתי בין החברים האחרונים שנשארו בארה"ב, שם עסקנו באריזת ציוד שהועבר ל"הגנה". אז בא יצחק וסיפר שהקיבוץ בארץ החליט לרכוש מכוונת יציקה ומתכוונים לצקת בה פליז. נפגשתי עם כמה בעלי מקצוע ושאלתי לדעתם. כולם אמרו שלא בא בחשבון לצקת פליז ביציקת לחץ, אבל מכוון שיסנה החלטה של סיחה הקיבוץ, צריך לקנות את המכוונה."

י צ ח ק ק' מספר:

"כשקבלנו את המכתב על החלטת הסיחה עמדו לפנינו שתי שאלות:

- א. איזו מכוונה קונים?
- ב. איפה למצוא את הכסף.

א. התברר שחלוצי המייצרים של מכוונות יציקה באמריקה היו יהודים וביניהם משפחת "לסטר" שהמכוונות של בית האדושת שלה הן מהטובות ביותר. הגעתי לשם. גם גתן ל ס ס ר והמהנדסים שלו הציעו להזהר מיציקת פליז, כי אין עדיין מספיק נסיון, והיו כשלונות בשטח זה. לפי דעתם יש רק תנאי אחד, שאם הוא יקויים, יש סיכוי להצלחה, והוא: אנשים מתאימים שיגשו לעבודה הזאת במרץ ובהתמסרות רבה. זה עודד אותי, כי ידעתי שאת התנאי הזה אנו יכולים לקיים. זה הכריע את ההחלטה.

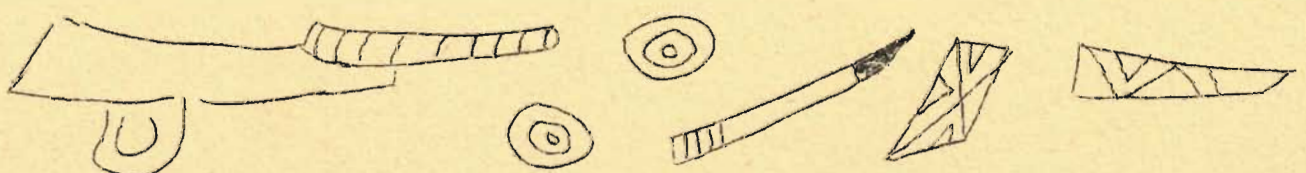
ב. עניין התשלום: המחיר היה יקר... 16,000-15\$. ראש קהילת ק ל י ב ל נ ד שהיה חבר הנהלה ב"לסטר" העביר החלטה בהנהלה לתת לנו הנחה של 25%. את הכסף אספתי מההורים, מידידים, על ידי כל מיני סידורים במס הכנסה. סידרנו שלא נשלם מכס על ידי איסור שאנו מקבלים את המכוונה כמתנה."

במלחמת השחרור:

מכוונת היציקה הגיעה לחצור ערב מלחמת השחרור. העמדנו אותה למטה בסביבת הרפת. כשהתחילה ההפגזה של המצרים, היא קבלה רסיסים. בהפוגה הראשונה העברנו אותה לראסון והפעלנו אותה.

קודם לבן קבל מ ו ר צ' ו הכשרה ביציקה במפעל של "תעס". יצקנו אז חלקי פגזים בסביל צה"ל. את התכניות עשינו בעצמנו. אחר כך יצקנו ברזים בתבנית שקבלנו מהו"ל.

עוד כמה חודשים לפני שקבלנו את מכוונת היציקה, כבר התחלנו לייצר חלקים בסביל "תעס". הם נתנו לנו מכוונות עיבוד ואנו ייצרנו בסבילים חלקים ל ס ס נ י ס.



סיכום ע"ב א:

- א. בסלב זה הונחו היסודות למפעל.
- ב. הנכס היקר והחשוב ביותר היו החברים בעלי המקצוע שהתמסרו לפיתוחו.
- ג. ההחלטה על הקמת "אמן" היתה קניית המחרטה, אף על פי שלכתחילה התכוונו למפעל בעל אופי אחר (תיקון מכונות).
- ד. הצטרפות החברים האמריקאיים נתנה תנופה רבה להתפתחות נוספת.
- ה. קניית מכונת היציקה הראשונה וציוד נוסף שהביאו החברים מאמריקה (פרייזר, רבולבר) הניחו את היסוד להתפתחות המפעל מבית מלאכה -- לבית חרושת.

=====

ח מ ש ש נ י ס מ ס ג ר י י ה



".....הבעיה הראשונה שנתקלנו בה עם קניית המחרטה, היתה כמובן בעיית העבודה. תור הזהב של תעסוקה מלאה בימי מלחמת העולם השנייה חלף, עבר לו, ולכן צריכים היינו לעמול קשה כדי להשיג את ההזמנות הדרושות. קטרנו קטרים עם כמה בתי מלאכה בתל-אביב, ומהם קבלנו בעיקר עבודות חרטות מקצועיות. אך לא הס-תפקנו בזאת. חפצנו אחר מוצר קבוע יותר, כדי לא להיות תלויים בעבודות מן היד אל הפה.

לבסוף התקטרנו עם חב' "אביזר", חברה המשווקת חלקי חלוף למכוניות המיוצרים בארץ. אמנם חברה זו ספקה לנו מעת לעת הזמנות בכמויות די רציניות, אך בזאת לא פתרנו את השאלה - כיצד להתגבר על התקופות ה"מתות" בין עבודה לעבודה, שהלכו והתרבו עם גדול היבוא. נוכחנו לדעת כי בית מלאכה בממדים שלנו וברחוק מן העיר, אין לו תקומה אלא אם כן יימצא לו מוצר קבוע שעליו יסליך את יהבו.

חיפשנו, בדקנו, התייעצנו, עד אשר נפל הפור על הברזים. בתחילה קשה היה לדעת אם קלענו למטרה או לא. מטעמי זהירות התילוננו בייצור ברזים, אך יחד עם זאת לא הפסקנו את הקטר עם מקומות עבודה שהיינו קטורים בהם מלכתחילה. עבודת ייצור הברזים היתה סוגה בתכלית מהעבודות שעסקנו בהן עד אז. היינו חסרי כל נסיון. מיד התברר לנו שעלינו לעמוד בהתחרות קשה עם רבים וכן גדולים וטובים מאתנו. נוכחנו לדעת שלא תהיה לנו זכות קיום, אלא אם נהיה מסוגלים לייצר בזמן קצר כמות גדולה של ברזים ומכל הסוגים (20 במספר). סכסם זה העמיד אותנו בפני בעיה רצינית, והיא - העברת המפעל משיטות ייצור פרימיטיביות לפסי ייצור חרושתי."

".....ההעברה לשיטות עבודה חרושתיים דרשה מאתנו כמעט שנה עבודת נסיון, והתוצאות לא אחרו לבוא. סיכמנו את השנה ביום עבודה נמוך, אלא שלדעתי אין להסיק מכך מסקנות סופיות. שנה נסיון בחרושת זהו מינימום הכרחי ולתוצאות חיוביות יותר אפשר לחכות בשנים הבאות, בייחוד אם נביא בחשבון שעלה בידינו להת-גבר גם על בעיית היציקה, ע"י רכישת מכונת היציקה. על כן יש לנו כל היסוד לקוות שהשנים הרעות תוחלפנה בשנים שמנות יותר."

.....ומתוך אותה חוברת,

בעיות העובד במפעל

אצלנו גם אי אפשר להנהיג את שיטת "סטאחאנוב" בצורתה המקורית. חבר העובד במפעלנו נתון להספעות שונות, ולא צריך להיות פסיכולוג בכדי לגלות את סיבות התמסרותו או רשלנותו. והרי כאן צפון נפ-סו של המפעל. אמנם שלושה תנאים יסודיים קובעים את הצלחתו: ידיעה, ארגון וכוסר ביצוע. אך מלבד קובע גם היחס הרגשי למפעל, בו המפתח לכשלונם או הצלחתם של מבצעים רבים.

.....

אנחנו השכלנו ללמוד דברים רבים: כיצד להגביר את תנובת החלב; איך להגדיל את ההטלה וכו'. אך דבר אחד טרם למדנו: כיצד להגביר את רצון האדם להתמסר למקום עבודתו.

בדברי פתייתי על מצב העניינים במסגרייה כיום נרמז איך ולמה הולך ומתדלדל מעין ההתמסרות והרצון הטוב אצל רבים. ישנה הרגשה של קוצר יד--של עמידה מול קיר אטום.

ה מ פ ע ל ככל מפעל חדש, בנוי על מספר מצומצם של בעלי מקצוע ועל מספר גדול של עובדים בייצור. הבעיה הנובעת מכך היא חמורה--לא רק בגלל זה שההתקדמות המקצועית היא מוגבלת, אלא גם מפני שמספר חברים נידון לשכוח את המקצוע בכלל.

.....

אין בכוונתי ל"כסות" על הבעיות שהעליתי מן הסתם על ידי משפט פאסטי. להיפך. מוטב שהקיבוץ יהדל מלהתגאות בתערוכה היפה והיקרה של מכונות המונחות במסגרייה בבחינת אבן שאין לה הופכין.

הגיעה השעה שהקיבוץ יתן את דעתו על כך, כדי שהמפעל שהוקם ברוב עמל, גם יונע במלוא יכולתו.

-- א ל י ש ע



"....במסך הקופה ארוכה אנו שאלנו את עצמנו: "להיות, או לחדול", ותקופה זו חוזרת ונשנית מדי פעם בפעם. אמנם חבר העובדים הוכיח את כושרו המקצועי, אך בשטח האירגון והביצוע אנו "צולעים" עדיין.

קנאות ורצון טוב אינם תרופה לכל. הם גם לא הספיקו לנו כדי להוכיח את כדאיותו של המפעל שפוטנציאל הייצור שלו מנוצל עד כדי 25% לערך, בגלל מחסור בעובדים. בתקופה האחרונה נתחסלו שני מפעלים, והמפעל היחידי שנותר - מקיים שלד בלבד. יחס מוסדותנו הכלכליים התבטא לגבי המסגרייה:

א. בהשקעת 10,000 ל"ב.
ב. במניעת עבודה תקינה במפעל שגבול בקביעות מחוסר עובדים.

כיום עסוקים אצלנו בתעשייה במקום 35%, שעליהם הוחלט בקבוץ--קרוב ל-16%. והמספר הזה אינו יציב כלל וכלל.

.....

מפעל תעשייתי, כמו כל ענף אחר בקיבוץ, נבנה ע"י עובדיו. הם מעצבים את דמותו והוא מצדו מספיע עליהם את השפעתו, מרחיב את ידי-עותיהם המקצועיות של החברים, מדרבן אותם להשתלם וגם מסמס אפיק למרצם--האדם בונה ונבנה. מבחינה זו המפעל שלנו לא הצדיק את המרץ והיוזמה שהשקענו בו. תחת לסמס מפעל המרתק את עובדיו, שמסנו לרבים תחנת מעבר בלבד. אכזבנו את אלה שקיוו ללמוד מקצוע. לא הצ-לחנו להבטיח מקומות עבודה שית-אימו לחברות רבות למרות העובדה שנסינונו היה עד כה מוצלח.

האדם אצלנו אינו דומה לגלגל במכונה, וסביעות רצונו מוצאת את ביטויה בהתמסרותו. לא כדאי לדבר "ציונות" אם דורשים פירון עבודה יותר גבוה. הדבר אינו מועיל וגם אינו הולם אותנו.

ש ל ב - ב' - 1952 - 1949

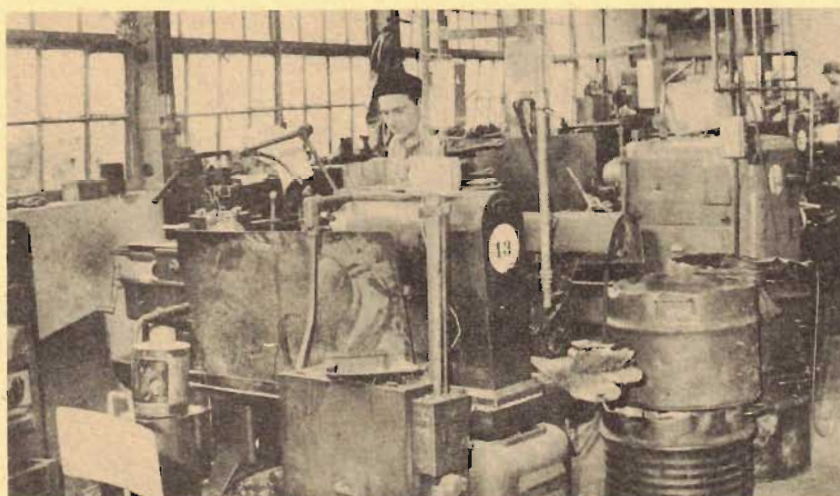
המבנה הקבוע הראשון:

עד אז היה המפעל בסככת פח רעועה בראשון לציון. אחרי מלחמת השחרור העבירו כמה מכוניות לצריף דיקט (מחסן החצר של עכשיו) בחצור.

ב- 1949 עברנו למבנה הקבוע הראשון.

לציון המאורע הופיעה אז חוברת בשם "ממלאכה לתרום" (5 שנים מסגרייה). המבנה היה אז בן 300 מ² והוא מהווה היום כ-12% מבנין המפעל. אבל אחרי תקופה ארוכה של עבודה בסככה, הוא נראה אז כ"היכל", כפי שמכנה אותו אליהו ברשימתו.

מתוך חוברת זו אנו מביאים שתי רשימות הרשימה של אליהו מסכמת את התקופה מבחינת הייצור; מתוך רשימתו של אליהו ע אפטר ללמוד על ההרגשות החברתיות של אנשי המפעל ביחס לקיבוץ.



-- ייצרנו אז בעיקר ברזים. היינו גם מרכיבים אותם.

-- נקטרו הקשרים עם יונה.

יעקב א' - (שהיה אז מרכז חוץ) מספר:

"הייתי יושב ב"איחוד" באילו זה היה מסרד שלנו, שם הכרתי את יונה. אז קבלתי אצלו את ההזמנה לקופסת החשמל הראשונה. אחר-כך התברר שהחבנית עלתה פי עשר מהמחיר שהוסכם והוא טילם מבלי לאמר מילה."

-- באותה תקופה נעסו גישושים לייצור בכיוונים שונים. התחלנו גם להתעניין באביזרי הסקיה. ב-1949 הלכנו ל"המסביר" לראות את ציוד ההסקיה המיובא. אמרנו להם שנוכל לייצר אותו אצלנו. הם לא רצו לסמוך עלינו. התחלנו בעצמנו לקבל הזמנות במסקים, אבל הזמינו רק 2000 מצמדים. מספר זה לא הספיק להתחלה. ב-1951 כבר התחלנו לייצר. היה וזכות אם לצקת ביציקת חול או לעשות חבנית למכונה שלנו. הוחלט לצקת אצלנו. בהתחלה היו לנו הרבה בעיות בייצור, כי אנו לא העתקנו דגם מיובא, אלא ייצרנו תוצרים אוריגינליים, וזה עלה ביוקר.

"הפיל והזרב"

בסלב זה עסינו הסכם עם "חמת". בשני המפעלים ייצרו את כל סוגי הברזים הנד-רשים בסוק. מידות מסוימות הם ייצרו, ומידות אחרות - אנחנו.

להלן אנו מביאים קטע מרשימה על "אמן" שהופיע ב"על התל", מ-3.3.1950.

"...על פי ההסכם אנו נייצר את כל הברזים המעבירים, $\frac{1}{2}$ ", $\frac{3}{4}$ ", ו-1", ברזי גן וברזי מקלחת מתחת לטיח. פרט לברז מעביר של 1", כל הברזים האלה נמצאים אצלנו בייצור. כל סוגי הברזים המסורים לייצור שלנו הם כמעט בלי ליטוש. ל"חמת" אנו נספק יציקה של גופים לברזים שופכים מהחבניות שלנו. "חמת" מחייב לקנות אצלנו יציקה של גופים בכמות שלא תרד מהייצור השנתי של שני המפעלים ביחד.

לפי ההערכה עשוי ההסכם לחזק את שני המפעלים ולהביאנו למצב של הספק הראשי נשוק בארץ. לנו תהיה עבודה יציקה רבה וכבר מובטחת עבודה בשתי מסמרות למכונת היציקה למספר חדשים, בפרט כשאנו מקבלים גם עבודות נוספות (גבעת-ברנר, דליה).



בגלל המחסור בעובדים, שיחפנו את "רבדים" במפעל.

להלן סאילתה בענין זה מאותו עתון

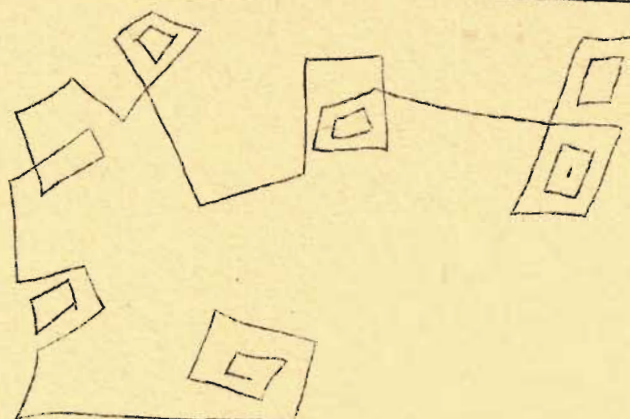
ב ת י ב ת ה ש ו א ל

הופנו למערכת סאלות בקסר למסמרת השנייה, המורכבת מדי שבועיים מחברי "ר ב ד י ס" ונער בלבד.

נסאל, האם לא רצוי שבכל מסמרת יעבוד לפחות חבר אחד מחברי הקיבוץ בתוך בית המלאכה (פרט לבית היציקה) ואם אין העדר חבר משפיע על התוצרת.

נענינו, שאמנם יש השפעה על התוצרת וההנהלה דנה בסאלה הזו כבר שבועות. יחד עם זה לא כל החברים מוכנים לעבוד במסמרת השנייה. מרכז המסך לא ידע על קיום בעיה כזו ומרכז וועדת העבודה מסר, סמחובת ההנהלה לפתור בעיות כאלה.....

ש ל ב - ג' - 1952 - 1956



ב-1952 קיבלנו הלוואה מהמלווה האמריקאי. נקנו אז המכונות הנ"ל:

מכונת היציקה הקטנה, פרייזר ופטסטאון (מכ' עיבוד).

בתקופה זאת התחיל למעשה הייצור של אביזרי ההסקייה; התרחב ייצור הברזים לסוק המקומי וגם לייצוא.

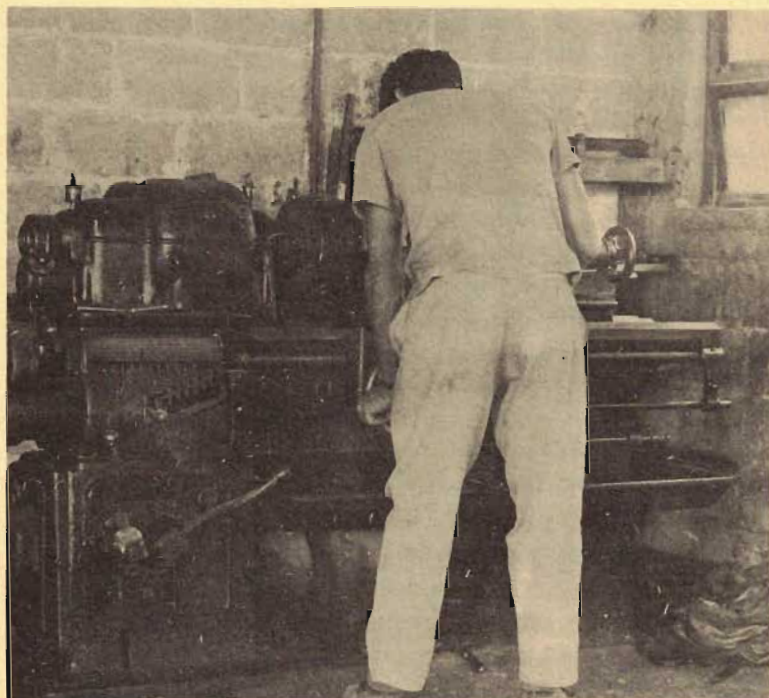
ב-54-1953 היה ייצוא מוגבר מהארץ לתורכיה. קיבלנו אז הזמנות מסט לברזים מכמה סוגים, שלא יכולנו לבצע בכוחות עצמנו. התקשרנו עם קואופר-טיב שהיה חבר ב"המסוק" לייצוא מסותף. המחירים לכל שלב ייצור נקבעו על ידי מכרזים פנימיים.

ש ל ב - ד' - 1956 - 1959

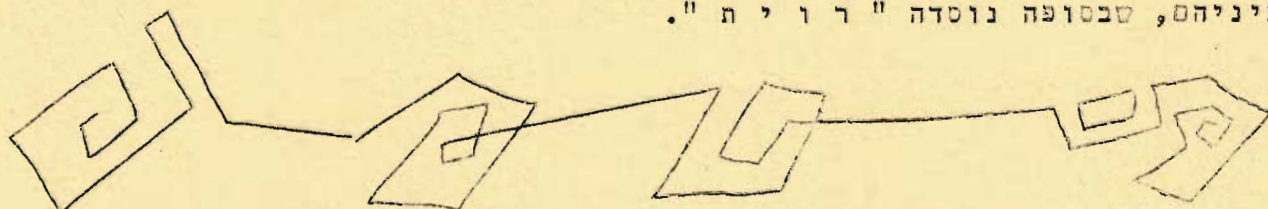
ב-1956 קיבלנו הלוואה ממלווה הפיתוח. קנינו אז את המחרטות החדשות. ע"י זה הובטח הציוד היסודי לחדר הכלים שעבר לחדר מיוחד.

נוסף לחדר זה נבנה אז בית היציקה והמסרדים (היסנים). נשמנו לרווחה כי כבר היה צפוף מאד, והיה קשה להמשיך כך. בייחוד סבלו עד אז היוצקים שעבדו בסככת פח - במחנק ובחום.

ב-1965 נוסף עוד תוצר לייצוא: ברז דומה ל"דיק". שלחנו די הרבה אלפים לאמריקה, אבל אחרי שנה-שנתיים היינו נאלצים להפסיק בגלל חוסר רווחיות.



באותה שנה התחילו המכרזים של הסוכנות לאביזרי השקיה. אז התחילה התחרות ביננו, בין "הבונים" ובין "מטר". התחרות זאת הביאה את המפעלים להידברות ביניהם, שבסופה נוסדה "ר ו י ת".

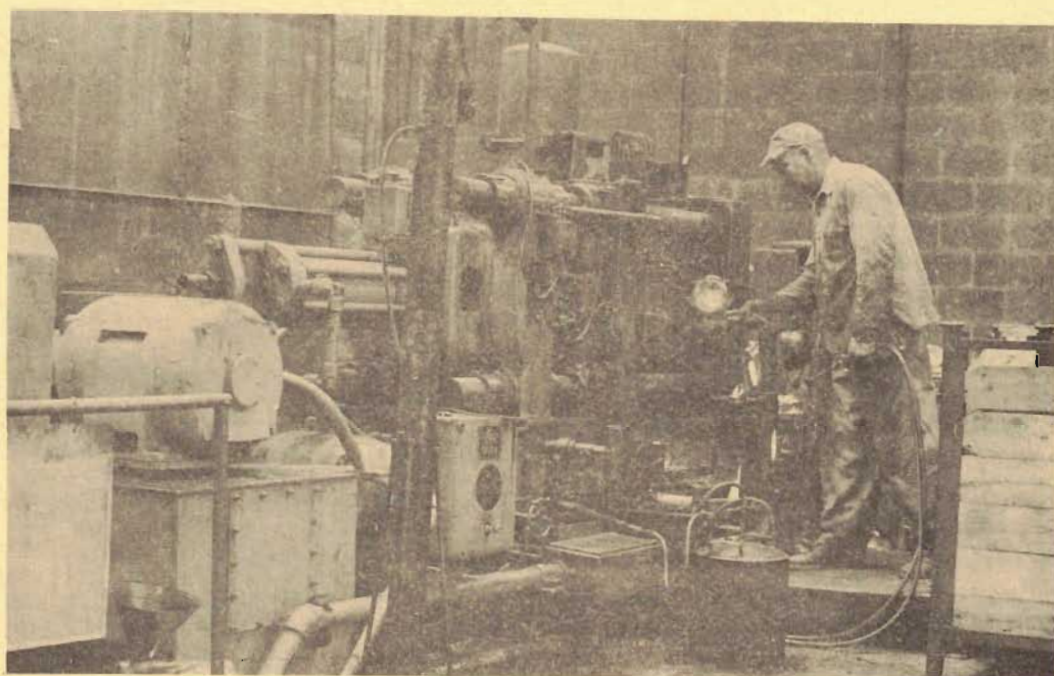


ש ל ב - ה' - 1959 - 1964

עם יסוד "רוית" הבטחנו את הרווחיות הסבירה בייצור אביזרי השקיה, שהיו כ-60% - 50 מהייצור.

-- התחלנו לייצא זוויות ואומים. בהתחלה הם לא היו רווחיים, כי את הזוויות עיבדנו ברבולברים ובפסטאון. רק ב-1963 כשקנינו את ה"ניו טי" עלה הייצור על הפסים.

בתקופה זאת התרחב מאוד הייצור. בראשיתה קבלנו "ריד", וב-1962 -- "לסטר 2".



ב-1964

נבנה הבניין החדש, שהשטח שלו הוא כמעט כפליים (1600 מטר) מכל המבנים שנבנו עד אז. זה איפשר לנו לרכוש מכונות נוספות, שנקנו אחר כך.

-- ליציקה הוכנסה שיטה חדשה -- תנורי חשמל.

-- התעבורה הפנימית נעשתה יותר מאורגנת ומסודרת (ארגזים, עגורנים, מזלג), והעיקר,

-- הבניין איפשר תנאי עבודה יותר הגייניים ויותר נוחים לכלל העובדים, ובייחוד ליוצקים.

-- באותה התקופה התרחבה מערכת המכונות בחדר הכלים, ונרכשו: מכונת ניצוץ; שתי מסחזות; מכבש התאמה; פרייזר "גמבן".

-- בחדר הייצור חרם הרבה מכבש "הניפין". עוד מכבש ועוד מכונת עיבוד צריכות להגיע בקרוב.

-- להרחבת הייצור תרמה בעיקר מכ" היציקה "ביהלר". בקרוב תגיע מכונה נוספת כזאת.

מה היו הגורמים המכריעים בהתפתחות המפעל ?

(רב-טיה ביסיבת ההנהלה ב - 13.1.1969)

לרווחיות בייצוא. רק אחרי שקנינו את ה"ניוטי" הגיעו הזוויות לכוסר התחרות. אותו הדבר באומים. רק אחרי שרכסנו את ה"ביהלר" ובנינו חבנית ל-12 אומים, הם נעשו רנסביליים.

בכיוון זה צריך עוד הרבה לעשות.



אריה : מה היו התחנות הקובעות בהתפתחות המפעל ומה היו המכסולים שהפריעו להתפתחות זאת ?

אין ספק שהצעד הראשון למעבר ממלאכה לחרושת היתה רכישת מכ" היציקה הראשונה. בזה עלינו על דרך של תעשייה יותר כבדה.

דחיפה נוספת למעבר זה נתנה הצטרפות החברים בעלי המקצוע מאמר-יקה והציווד שהם הביאו אתם.

התחנה הקובעת השניה היתה בניית ההרחבה האחרונה והכנסת תנורי החשמל לבית היציקה. זה היה צעד דרסטי, שהעלה את המפעל על דרך של בית חרושת גדול.

הצעד השלישי החשוב היה רכישת ה"ביהלר". קנייתו של ה"ביהלר" השני תיחן הנופה נוספת בכיוון זה.

גם שינוי הניהול קבע מעבר מסלב לשלב. זה היה, כאשר יצחק ק' נקבע למנהל כללי וקמה הנהלת חשבונות עצמאית של המפעל. קודם התנהל המפעל על ידי מרכז פנים ומרכז חוץ. שינוי הניהול התווה את הדרך לפיתוח.

גורם חשוב בהתפתחות היתה רכישת ציוד מסובכלל. היו תוצרים שהכניסו הפסדים. רק אחרי שרכסנו מכונות מתאימות, שבעזרתן יכולנו לשנות את צורת ייצורם, יכולנו להביא תוצרים אלה לרנסביליות, למסל:

הייצוא היה החנת דרך חסובה, אבל בסטך הרבה זמן נא-בקנו קשה ולא יכולנו להגיע

יצחק ק' : ארבעה גורמים איפשרו את ההתפתחות הפיזית והטכנית של המפעל.

א. כוח אנושי: גרעין של חברים שנסאר במקצוע וקבע את יעודו בחרושת.

ב. המאבק על מקומו במח. העק- שנות שחברים גילו בתקופה ההיא איפשרה את ההתפתחות. לו היינו אז נכנעים לא היה נראה המפעל כמו היום.

ג. אופי המפעל. עסקנו בכמה טשחים ולא בתוצר אחד.

ד. הקמת המדינה והתפתחותה.

הגורמים האלה איפשרו את ההתפתחות ואת המעבר לשלב יותר גבוה כל פעם. ההתרחבות נהפכה מכמות לאי-כות וסינתה את אופי המפעל.

יחזקאל

כדאי להגדיר את השלבים ההיסטוריים מבחינה יותר אובייקטיבית. נוכל מזה להוציא מסקנות לגבי העתיד.

צריך להבחין בין בית מלאכה לבין בית חרושת. ההבדל ביניהם מתבטא לאו דווקא בצידוד. יכול להיות מפעל עם צידוד מפותח, שנשאר בשלב של בית מלאכה; יכול להיות מפעל עם צידוד יותר צנוע שיתנהל כבית חרושת. מהותו של בית חרושת מתבטא בשני יסודות:

1. צידוד
2. אופן ניהול

מנהל כללי

"א מ נ" נהפך, לדעתי, לבית חרושת מאז שיצחק נכנס לניהול הכללי, והפרדנו בין שתי פונקציות: בין ניהול כללי, ובין ניהול פנים. עד אז התנהל המפעל כבית מלאכה בצורה פטריארכלית, כשאדי מרכז את הכל: הוא אמר לכל אחד מה לעשות, דאג להעמסת האוטו וגם נתן הוראות לבית היציקה.

כאמור, כאשר הוחלט לקבוע מנהל כללי ומרכזי מח-לקוח, התחיל המפעל להתנהל כבית חרושת. אבל אנחנו עדיין לא הגדרנו מספיק את תפקידו של המנהל הכללי. תפקיד רכז חוץ מוגדר פחות או יותר, ואילו הרכז הכללי קיבל לידינו את כל הפונקציות שלא היתה להן כתובת. לו היינו מגדירים בסיוק מה תפקידיו של המנהל הכללי היינו מונעים תקלות בניהול המפעל ובפיתוחו.

למשל: בגלל העומס על מרכז הפנים, לא הצלחנו לפתח דרכי ניהול שיעלו את הרמה הטכנולוגית של המפעל.

תמחיר ופיקוח איכות

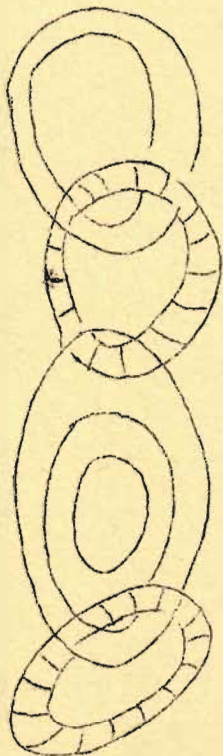
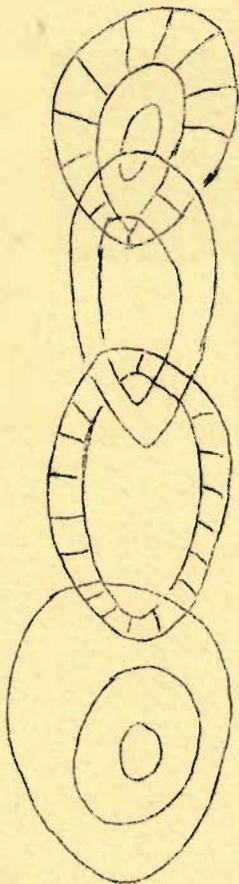
תחנה שנייה חשובה מבחינה ניהולית היתה הכנסת התמחיר ופיקוח האיכות. הם תרמו רבות לפיתוח ולייעול. אבל לא הפיקו מסנני המוסדות האלה את התועלת המקסימלית, האפשרית. לא היה מי שיסגור את המעגל ויוציא את הלקחים המתבקשים מהתמחיר ומאחוז הפסולים של כל סדרת ייצור.

הניהול בפנים

היו כמה שלבים. פעם היה רכז אחד בכל המפעל. אחר כך הוא התפצל למחלקות. לאחר מכן הופיע הצורך בתפקיד של רכז עבודה, שיווסת במידה מסוימת את כוחות העבודה בין המחלקות. לא מצאנו אדם שיקבל הכשרה מינימלית לניהול עבודה ויחסי אנוש.

לסיכום

הגענו לשלב של חרושת, אבל מבחינת ניהול, לא היגענו עדיין לחרושת מודרנית. הצידוד במפעל הקדים את ארגון הנהול. על ידי רכישה צידוד נוסף אפשר לעלות לעוד שלב, אבל כדי להגיע לבית חרושת מודרני, עלינו להצמיד לפיתוח הטכנולוגי את האנשים המתאימים ואת דרכי הניהול המתאימות.



א ל י : הנושא האנושי

הסיחה שלנו מתכוונת לשים ציוני דרך להתפתחות המפעל, אנו חותרים לענות על הסאלות "מה הביאנו עד הלום?" או, "איך הגענו מבית מלאכה לבית חרושת גדול?" עד עתה התרכזו דברי החברים בניתוחים טכ-נולוגיים, מנהליים וכלכליים. לא הודגש מספיק הנושא האנושי. לדעתי התפתח המפעל בעיקר הודות לחברים בעלי כושר מקצועי וניהולי שהת-רכזו במפעל.

הקיבוץ לא ראה מראש את דרך ההת-פתחות. רק במפעל היו אנשים מת-אימים שביוזמתם יכולנו לציין כל פעם מסרות קרובות.

יש לציין שהנושא האישי-החברתי שהגדיר את עצמו לחעסייה, הצליח לתת כיוון מתאים למפעל וגם לשאת בעול הפיתוח מבחינה מקצועית וניהולית.

כפי שהזכרתי, לא התפתח המפעל לפי תכנית אב מתוכננת מראש, "אמן" צמח באופן אורגני.



ד א ו ב נ : זרומת העבודה הסכירה

אנו סוברים את העבודה הסכירה. בלעדיה לא היינו יכולים אז להרחיב את המפעל. בזמנו עבדתי בבית היציקה, לפעמים לבדי עם 12 סכירים. כל הזמן הציקה לי עובדה זו, כי היתה לי הרגשה שאנו גורמים עוול לעובדים הסכירים, בגלל שתי סיבות:

- א. הם אינם רוכשים אצלנו מקום עבודה קבוע.
- ב. הם אינם מתקדמים כפי שהיו מתקדמים במפעל פרטי.

אבל לא היתה ברירה. לולא העבודה הסכירה בתקופה ההיא, לא היה לנו מפעל שהיה מסוגל לקלוט כעת את הבנים.

אחתי מדאיגה הבעיה הזאת: האם ייכנסו מספיק חברים צעירים שיוכלו לפתח את המפעל?