

מי ומה בשרשרת האספקה

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



בחסות



בהוצאת איכות ומצוינות בניהול

המלגזות הטובות בעולם!

חספר 1
במכירת
מלגזות

לשנת 2016
לפי דוח משרד
התחבורה

NISSAN
FORKLIFT

ATLET



מבית **UNICARRIERS**

אמינות יפנית. נוחות שזצית. עם השירות הטוב ביותר בארץ.



עגלות עם תורן
טון 1.2-2.0
עד גובה 5.8 מטר



מלגזות הגש
טון 1.2-2.5



עגלות מפעיל רוכב



מלגזות חשמליות
משקל נגדי
טון 1.3-3.5



מלגזות דיזל
משקל נגדי
טון 1.5-10

מנוע ניסן
ירוק וחסכוני!
40% פחות
בצריכת סולר
ובזיהום אוויר

ProDesign

יבואן רשמי ובלעדי של

UNICARRIERS

איגל מלגזות ולוגיסטיקה בע"מ

טלפון. 03-9090096, פקס. 03-6025471, רמת השרון 47131, www.eagle-fl.com





מעין השותף הלוגיסטי שלך



מקרבים עולמות



ביטוח מטענים



Drop Shipments



משלוחי קורייר



הובלות יבשתיות



פרוייקטים



עמילות מכס



שילוח ימי



שילוח אווירי

אימייל: info@mayan.co.il

אתר: www.mayan.co.il

טלפון: 03-5767800

קבוצת מעין השותף הלוגיסטי שלך

מעל 40 שנות ניסיון ונוכחות בשילוח ימי ואווירי בינלאומי.
שחרור מטענים בכל נמלי הים והאוויר בישראל.

קוראים יקרים,

האריזה והאחסון של מחר; פתרון מיטבי לכל לקוח באיגל מלגזות ולוגיסטיקה (מיגון מותגים, זמינות גבוהה, מיגון מסלולי התקשרות, מומחיות מקצועית ושירות איכותי); תעשיית החלל בישראל והמסע המופלא של החללית "בראשית"; ופתרונות השקילה החכמים של חברת "אילון הנדסה מערכות שקילה תעשייתית", המיושמים במיגון תעשיות, כגון: התעופה והחלל, הפלדה, הנפט והגז, וכו'; במספנות, בנמלים, בטורבינות רוח, במופעי בידור; ואפילו בשקילת דובים לבנים בקוטב הצפוני...

בהיבט האישי, הכתבה על תעשיית החלל בישראל (מפעל מבת חלל) מרגשת אותי מאוד: בשנת 1987, התחלתי את דרכי המקצועית בתפקיד "מהנדס הבקרה של הלוויין הישראלי הראשון", במפעל מבת של התעשייה האווירית לישראל (תע"א). הלוויין הישראלי הראשון "אופק 1" שוגר בהצלחה לחלל, ואני שמח על הזכות לכתוב על עוד הישג לאומי יוצא-דופן!

כתב העת "מי ומה בשרשרת האספקה" ימשיך להוביל במלוא המרץ את קידום הידע המקצועי בניהול שרשרת האספקה. כתב העת ימשיך לעסוק באנשים, במקומות, בארגונים, בתפישות מקצועיות, ברעיונות ובחלומות, שהקריאה עליהם תעורר תקווה לעולם יפה יותר, איכותי יותר ובטוח יותר.

קריאה מהנה,

אלי יצחקוב, העורך המקצועי

אני שמח לבשר לכם על הפקת הגיליון ה-19 של כתב העת "מי ומה בשרשרת האספקה".

הפקת הגיליון היא עבודת מחקר מורכבת ומקיפה, שנמשכת קרוב לשנה. העבודה כוללת: חקר של מיגון נושאים מעניינים, מפגש עם אנשי מקצוע מרתקים, וביקורים באתרים רבים, כגון: מפעלי תעשייה, נמלים, מסופי מטען, מרכזים לוגיסטיים, מרכזי הפצה, ועוד. עתה, כאשר המוצר הסופי מונח לפניי, אני יכול ליהנות מרגע של נחת ולהישיר מבט אל האתגר הבא. גיליון זה מביא את דברי המקצוענים, נשים וגברים כאחד, במיגון תחומים; וסיפורים מהשטח של מיגון חברות, כולל חברות המובילות את תחומן ברמה עולמית.

הגיליון הנוכחי מכיל מאמרים מקצועיים בנושאים הבאים: תרומת מערכת האיכות לתהליכי מיזוג ורכישה במגזר הרפואי; קבלת משלוח ופיזור במחסן; יישום מצוינות תפעולית בארגון; עידן השאטלים וכלי השינוע, המונחים אוטומטית; עקרונות לניהול מרכז לוגיסטי; וקבלת פטור מגירעונות המכס. נוסף על-כך, הגיליון מכיל כתבות מרתקות מן השטח, העוסקות בנושאים הבאים: חיזוי ביקושים בשרשרת הגלובלית של חברת נטפס; התמודדות עם סיכונים בשרשרת האספקה הביולוגית; סחר בין-לאומי בעידן של אי-ודאות עם שותפות עסקית יציבה לטווח-ארוך; שרשרת האספקה של H&M בישראל ועמידה ביעדים מאתגרים ביותר, בזכות אימוץ ערכי הרשת העולמית; חדשנות במפעל פוליכד ופתרונות



אלי יצחקוב

תוכן העניינים

דברי ברכה: 5 אבי ב'זה - מנהל ביראד לימודי תעודה מתקדמים / **נאוית אדר** - מנכ"ל האיגוד הישראלי לניהול שרשרת האספקה ISMA **6** **יעקב למפרט** - הנספח המסחרי הפלמי, שגרירות בלגיה, ישראל / **דדו מסיקה** - מנכ"ל טבת פתרונות לוגיסטיקה, שינוע ותובלה, קבוצת צדוק

דברי המקצוענים: 8 תרומת מחלקת האיכות לתהליכי מיזוג ורכישה במגזר הרפואי / אלון בן-יעקב ואלי יצחקוב **12** **קבלת משלוח ופיזור במחסן - מפתח קריטי להצלחה!** / אדווה כלף ואלי יצחקוב **16** **יישום מצוינות תפעולית בארגון - תנאי הכרחי להישרדות עסקית וליצירת יתרון תחרותי!** / יפעת לונדון ואלי יצחקוב **60** **The Age of the Shuttles and the AGV's 2020** / איציק דנה **62** **Back to Basics: Logistics Center Management** / מוטי רוזנבוים ואלי יצחקוב **64** **לקבל פטור מגירעונות המכס** / עו"ד גיל נדל, עו"ד מורן עוז

סיפורים מהשטח: 20 **חיזוי ביקושים בשרשרת גלובלית** / אלי יצחקוב ואלה קושניר **24** **התמודדות עם סיכונים בשרשרת האספקה הביולוגית** / אדווה כלף ואלי יצחקוב **28** **סחר בין-לאומי בעידן של אי-ודאות** / אלי יצחקוב וברק מור **34** **H&M Israel Supply Chain** / אלי יצחקוב וחגית עמאר בן עזרא **40** **פתרונות האריזה והאחסון של המחר** / אלי יצחקוב וליאורה אביגד **46** **פתרון מיטבי לכל לקוח** / אלי יצחקוב ואייל מלמד **50** **תעשיית החלל בישראל: העתיד כבר כאן!** / אדווה כלף ואלי יצחקוב **56** **פתרונות שקילה חכמים** / אלי יצחקוב ורווה כהנר **תמונת השער:** רציף בנמל רוטרדם, הולנד. התמונה באדיבות קבוצת מעין.

מייסד: חיים קורן **נשיא כבוד:** דוד אמסטר **מו"ל ועורך ראשי:** אלי יצחקוב **עורך:** עמוס שפירא **עורך מקצועי:** אלי יצחקוב **יו"ר המערכת:** שלמה ליכטנשטיין **חברי המערכת** (על-פי סדר א-ב): נאוית אדר, ראול אופרישה, טלי אלוש, שלמה ארליך, מלי אשכנזי, משה בן-נון, דודי בסון, 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, ראובן קינן, יניב רובינשטיין, אדריאנה רוזנטל, עמוס שפירא **עריכה גרפית ועיצוב שער:** גילה כץ **עיצוב מודעות:** גילה כץ **מו"ל:** איכות ומצוינות בניהול: ת"ד 6703, אורנית, 4481300, טל. 03-9360013, 052-2788846. כל הזכויות שמורות לאיכות ומצוינות בניהול. אין להעתיק חומר כלשהו בלי אישור המו"ל. חומר פרסומי המופיע בגיליון הוא על אחריות החברות המפרסמות בלבד.

קוראים יקרים,



birad.biu.ac.il

מתווספות למיגוון התוכניות העשיר הקיים שלנו, במטרה להמשיך ולתת מענה מתאים לעולם הדינמי והמתפתח שבו אנו חיים.

אני מזמין אתכם להמשיך לעקוב אחרינו באינטרנט וברשתות החברתיות, להתעניין, להתרגש, ללמוד וליהנות מכל מה שיש לביראד לימודי תעודה מתקדמים להציע לכם. כי תמיד יש משהו חדש ללמוד.

לסיום אאחל לכם קריאה מהנה בגיליון המרתק החדש של כתב העת "מי ומה בשרשרת האספקה", שאלי יצחקוב מגיש לכם בתשומת לב ובמסירות, ומתמיד בעשייתו המבורכת בתחום הרכש והלוגיסטיקה.

**אבי בוז, מנהל ביראד לימודי תעודה מתקדמים
ביראד חברה למחקר ופיתוח בע"מ
אוניברסיטת בר-אילן**

הגיליון החדש של כתב העת "מי ומה בשרשרת האספקה", המוגש לכם, הוא אבן דרך מרגשת גם בחיי המרכז, שבראשו אני עומד. לאחר שליווה אותנו בנאמנות כ-40 שנה, נפרדנו באפריל 2019 מהמותג הוותיק המרכז להשתלמויות בר-אילן והפכנו לביראד לימודי תעודה מתקדמים מבית בר-אילן. שינוי השם והמיתוג מסמלים, לצד עדכניות חיצונית, גם את החדשנות שאימצנו כערך, ואת הגיוון והדינמיות בתוכניות הלימוד, שמציעים לקהל הרחב.

אתר האינטרנט החדש שלנו birad.biu.ac.il, מרכז במקום אחד את כל מיגוון תוכניות הלימוד שלנו, והוא מהווה פורטל תוכן מקצועי ועשיר שבו כתבות מגוונות, סרטוני טיפים מקצועיים ותוכני העשרה נוספים.

בחודשים האחרונים יצאנו עם תוכניות לימוד חדשות ומפתיעות בתחומים מבוקשים ועכשוויים, ואלה

קוראים יקרים,



לבחון מגמות, יישומים, ואסטרטגיות, בד בבד עם שיפור תהליכים ואוטומציה במתקנים הטובים ביותר בעולם, להצטרף לדיונים המעמיקים בנושאי חדשנות, מקסום הרווחיות בשרשרת האספקה, והגברת השקיפות והגמישות להפחתת סיכונים.

כמשתתפים בוועידת שרשרת האספקה, אתם מצטרפים לקהילת פורצי דרך, מובילי מחשבה, ומומחים בתעשייה, המרחיקים את גבולות שרשרת האספקה.

כבוד הוא לי להיות בכל שנה, בין מברכי כתב העת המקצועי, האיכותי והחשוב הזה, ובמיוחד להביע את הערכתי האישית לאלי יצחקוב על יצירה נפלאה זו. יישר כוח!

בברכה,

**נאות אדר, מנכ"ל האיגוד הישראלי
לניהול שרשרת האספקה, ISCMA**

השנה, האיגוד הישראלי לניהול שרשרת האספקה ISCMA חוגג 20 שנות פעילות בקידום כל תחומי ניהול שרשרת האספקה, הלוגיסטיקה, הרכש והתכנון, ותמיד בחזית החדשנות.

ענף שרשרת האספקה נמצא בתקופת טרנספורמציה ותאוצה באימוץ טרנדים חדשניים, שעתידיים לטלטל את הארגונים והתעשייה במהלך שנת 2020.

ב-ISCMA חברים יותר מ-900 מנהלים בכירים: מנכ"לים וסמנכ"לים בתחומים: התפעול, שרשרת האספקה, הלוגיסטיקה, הרכש, התכנון, החדשנות והצמיחה במאות ארגונים, מכל מיגוון התעשייה בישראל.

ועידת ישראל ה-20 לניהול שרשרת האספקה, שתתקיים ביום 04.03.2020, משמשת כפלטפורמה שנתית להחלפת רעיונות ולשיתוף פעולה בנושא ההשפעה של דינמיקת שוק וטכנולוגיות חדשות עבור מנהיגי שרשרת האספקה הנוכחיים והעתידיים. ועידת השנה יוצרת הזדמנות



פתרונות שקילה חכמים - ראו כתבה בעמוד 56. התמונה באדיבות חברת "אילון הנדסה מערכות שקילה תעשייתית".

קוראיק יקריק,

Embassy of the Kingdom of Belgium
in Tel AvivFLANDERS
INVESTMENT &
TRADEFlanders
State of the Art

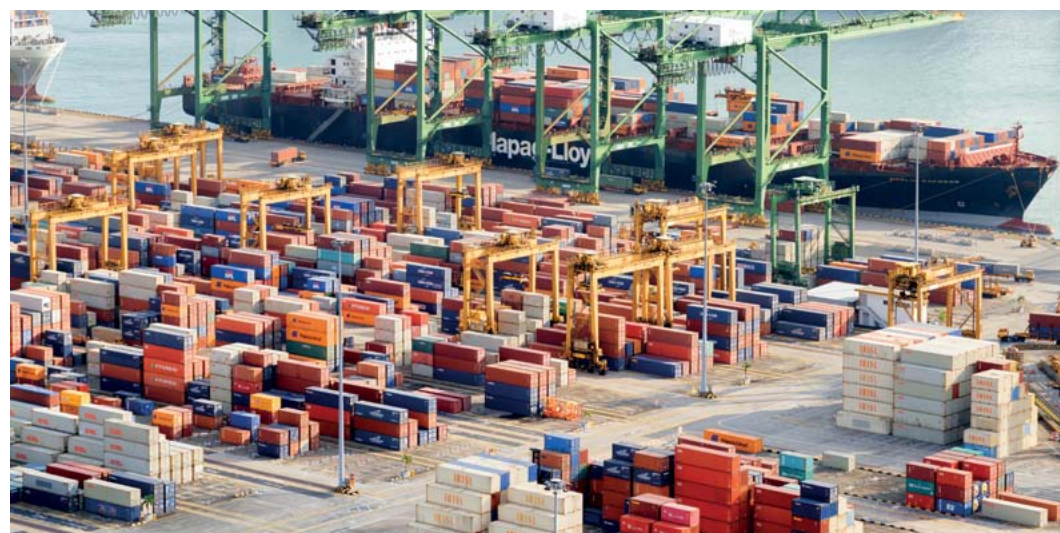
התשתית המפותחת של המדינה ושל האזור. כדי לסבר את האוזן: באזור הפלמי לבדו יש כ-800 מרכזי הפצה אירופיים של חברות שונות, וזהו היקף הפעילות הגבוה ביותר באירופה (שישה מרכזי הפצה על כל 100 קמ"ר). אין פלא, שהלוגיסטיקה היא אחד מן התחומים המפותחים ביותר באזור הפלמי, בבלגיה, תוך שהוא תורם יותר מ-9% לערך-המוסף, שמייצרת הכלכלה הפלמית.

אלי יצחקוב, העומד בראש מערכת כתב העת "מי ומה בשרשרת האספקה", מכיר היטב את התחום הלוגיסטי בבלגיה. אנו בנספחות המסחרית הפלמית, בשגרירות בלגיה בישראל, מייחסים חשיבות רבה לתחום מרכזי זה, ולכן אנו מברכים את אלי על תרומתו לקידום הסחר בין ישראל לבלגיה, ולטובת כל החברות והנוגעים בדבר. זאת, באמצעות הכתבות על חברות בלגיות, המופיעות בגיליונות כתב העת, ובזכות נושאים נוספים שהוא שוקד עליהם. בברכת פעילות כלכלית מוצלחת,

**יעקב למפרט, הנספח המסחרי הפלמי,
שגרירות בלגיה, ישראל**

בשנת 2020, אנו נמשיך לספק פתרונות איכותיים במתחמינו (50 אלף מ"ר מחסנים לוגיסטיים ו-25 אלף מ"ר מסופי מכולות חופשיים בחיפה ובאשדוד), ונרחיב את הפעילות באתרי הלקוחות. בשנה זו נקדם פרויקטים אסטרטגיים במערכות המידע: שדרוג מערכת הבילינג, הטמעת מערכת הבינה העסקית, איחוד מערכות המחשוב בכל המתחמים, העמקת הממשקים למערכות הלקוחות, וכו'. לסיום, אני שמח לבשר, כי החלטנו למתג את עצמנו מחדש. הלוגו החדש שלנו מציג את בחירתנו לפעול כקבוצה אחת (קבוצת צדוק), והוא מדגיש את העובדה, ששיתוף הפעולה בינינו, תורם ערך רב במתן פתרונות מקיפים בלוגיסטיקה, בשינוע ובתובלה. אני מברך את כל הקוראים, ואת כל העוסקים בענף מופלא זה. נשמח לעמוד תמיד לשירותכם.

**דוד מסיקה, מנכ"ל טבת פתרונות לוגיסטיקה, שינוע ותובלה
קבוצת צדוק**



אחת מן הסיבות העיקריות, שבלגיה היא יעד מועדף לפעילויות של לוגיסטיקה היא מיקומה בלב אירופה. פריז (נסיעה של 80 דקות ברכבת), לונדון (111 דק'), אמסטרדם (113 דקות) ופרנקפורט (202 דקות) נמצאות פחות מ-300 ק"מ ממנה. רשת התחבורה המפותחת מאוד של בלגיה, הכוללת כבישים, נתיבי מים, מסילות רכבת ושידות תעופה מאפשרת להסיע נוסעים ולהוביל מטענים במהירות ובקלות.

רכיב מרכזי נוסף בתשתית התחבורה בבלגיה הוא נמלי הים הרבים שלה, כולל אנטוורפן - הנמל השני בגודלו באירופה, והרביעי בגודלו בעולם; וגם משכנו של המרכז הפטרוכימי הגדול באירופה. מאז שנת 2005, הובלת מכולות בבלגיה פורחת באמצעות נמלי ים, נמלי פנים ומרכזי לוגיסטיקה והפצה.

אחד מן התחומים המבטיחים ביותר בבלגיה בכלל, ובאזור הפלמי בפרט, הוא הלוגיסטיקה. חברות גלובליות, כמו חברות ישראליות רבות, כבר מודעות ליכולות הבלגיות בתחום זה, והן נעזרות בשירותים הלוגיסטיים המקומיים. או שהן מקימות שם פעילות לוגיסטית, הנשענת על

קוראיק יקריק,



קבוצת צדוק
פתרונות לוגיסטיקה, שינוע ותובלה

אני שמח להימנות עם קבוצת המברכים המכובדת בכתב עת זה. אני גם מברך מעמקי לבי על הפקתו של כתב עת מקצועי ברמה עולמית, שתורם לקידום הידע המקצועי בישראל. קבוצת צדוק טבת מסכמת שלוש שנות פעילות מרתקות, שבהן "הפכנו כל אבן", וארגנו מחדש את פעילותינו. המאמצים הכבירים, שהשקענו במתחמים שלנו, ובכלל זה בשיפור תהליכים, בפיתוח מנהלים ובמצוינות מקצועית, הובילו לשיפור דרסטי ביעילות התפעולית, לחיסכון כספי ניכר ולשיפור מהותי בתוצאות העסקיות. הוכחנו, שאפשר "להשיג יותר בהרבה פחות". כמו כן, המשכנו לחתור למצוינות ברמה עולמית, במתן פתרונות מתקדמים באתרי הלקוחות, והצגנו בהם הישגים מקצועיים יוצאי-דופן! בתחום מערכות המידע, השלמנו בהצלחה מעבר ל"שירותי ענן מתקדמים" (Oracle), ושדרוג של המערכת לניהול המחסן (JDA RedPrairie). נוסף על-כך, ניתחנו את מערכת הבילינג לצורך שדרוגה, וקיבלנו החלטה אסטרטגית על בחירת מערכת בינה עסקית (Qlik Sense).

סחר בין-לאומי בעידן של אי-ודאות - ראו כתבה בעמוד 28.
בתמונה: רציף מכולות בנמל סינגפור.
התמונה באדיבות קבוצת מעין.



קבוצת

צדוק

טבת

פתרונות לוגיסטיקה, שינוע ותובלה



לוגיסטיקה



הובלת חומרים
מסוכנים



שירותי שינוע
ותובלה יבשתית



חברת צדוק תובלה יבשתית בע"מ עוסקת בשירותי שינוע, תובלה יבשתית ולוגיסטיקה. צי החברה מונה מעל 170 כלי רכב מסוגים שונים ובכלל זה סמיטריילרים, פולטריילרים ומשאיות עד ומעל 15 טון. החברה משמשת כספק עיקרי למתן שירותי הובלה לחברות הגדולות בתחומן במשק כגון: כלל בטון, שופרסל, אוריין, מחסני תאורה, נגב קרמיקה, משרד הביטחון, פולירם, דיפלומט, פוקס, עמילי מכס, יבואני רכב ועוד. החברה נותנת מענה נרחב ללקוחותיה גם במערך לוגיסטי לאחסון ושינוע.