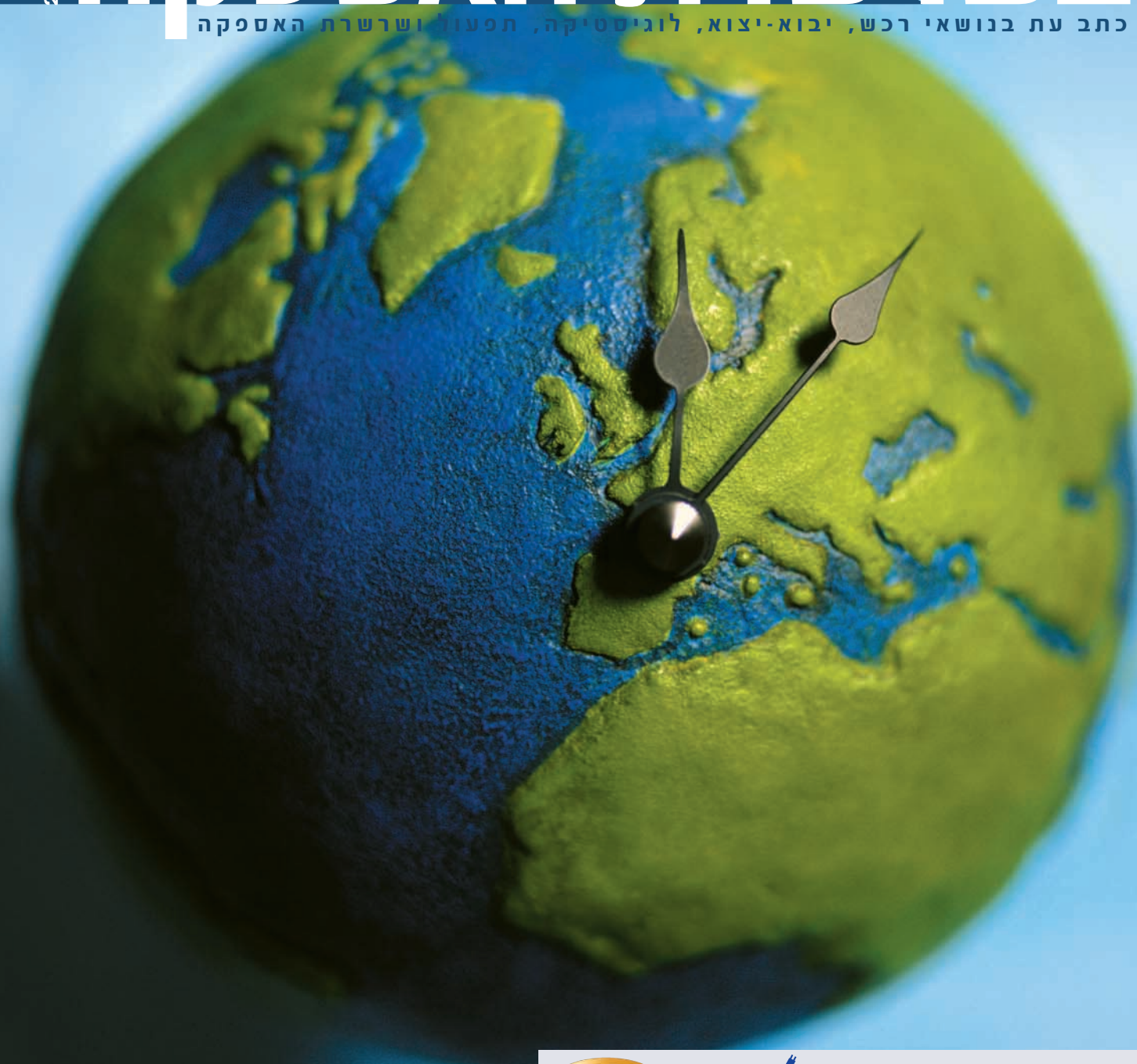


# מי ומה בשרשרת האספקה

יוני 2005

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



אוניברסיטת בר-אילן  
בר-אילן חברה למחקר ופיתוח בע"מ



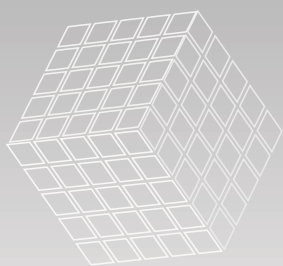
המרכז להשתלמויות

בחסות

בהוצאת מירב-קורן הפקות בע"מ



BUSINESS  
INFORMATION  
TECHNOLOGY



# ביט פלוס תסייע לך להתמודד עם מורכבות מיחשוב שרשרת האספקה (SCM)

## ביט פלוס - הניסיון והמקצועיות במיחשוב תהליכי שרשרת האספקה

ביט פלוס הוקמה ב-1996 במטרה לספק שירותי ייעוץ טכנולוגי וניהולי במיחשוב של ארגונים, והיא מציעה ללקוחותיה מומחיות בפתרונות מיחשוב שמאפשרת להם להשיג את יעדי החברה שלהם ביעילות. ביט פלוס מספקת שירותי ייעוץ בכל תחומי המיחשוב, החל מהגדרת צרכים, דרך תכנון ארכיטקטורות חומרה, תשתיות ותוכנה, בחירת פתרונות, ניהול פרויקטים, הדרכה והטמעה, ועד ניהול המיחשוב וארגון יחידת ה-IT.

ביט פלוס מציעה מגוון של שירותי ייעוץ וניהול בתחומי טכנולוגיות המידע (IT), החל מייעוץ אסטרטגי להנהלה הבכירה, דרך ייעוץ ניהולי וטכנולוגי למנהלי ה-IT וכלה בקורסים לניהול המיחשוב בארגון:

- **תכנון אסטרטגי והכנת תוכניות אב למיחשוב**
- **ארגון יחידות מחשב**
- **ניתוח ושיפור של עלויות המיחשוב - IT Spending**
- **ניתוח תהליכים עיסקיים (BPA)**
- **לצורך מיחשוב מחדש של תהליכים בארגון, נוקטת ביט פלוס במתודולוגיה BPA (Business Process Analysis) הכוללת שימוש בכלים ממוחשבים על מנת לבצע: מיפוי תהליכים קיימים, ניתוח תהליכים, שיפור ותכנון מחדש של תהליכים**
- **בחירת פתרונות תוכנה למיחשוב הארגון**
- **מערכת מידע אינטגרטיבית לניהול משאבי הארגון - ERP**
- **ביט פלוס התמחתה מיום הקמתה בייעוץ בבחירה וביישום של מערכות ERP**
- **מיקור חוץ (Outsourcing)**
- **קורסים והדרכות למנהלים**
- **איתור והשמה של כוח אדם טכנולוגי**
- **בדיקת "בריאות" מונעת של מערך המיחשוב בארגון (IT check-up)**

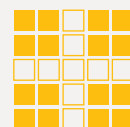
### האנשים שלנו

לביט פלוס וליועציה ידע וניסיון מצטבר של עשרות שנים בניהול יחידות IT בבניית תוכניות אב, בניהול ויישום של מערכות מידע ובמתן שירותים לאלפי משתמשים. אנו מציעים ללקוחותינו ניסיון מוכח, מתודולוגיות מקצועיות, נגישות מתמדת ותוצאות ברורות בשטח.

### בין לקוחותינו

ארגונים ומוסדות ציבוריים.  
חברות פיננסיות, מסחר ושירותים.  
תעשיות מוצרי צריכה, מזון וכימיה.  
תעשיות ביטחוניות, אלקטרוניקה והיי-טק.

## ביט פלוס מספקת איכות ואמינות במיחשוב תהליכי שרשרת האספקה



### ביט פלוס בע"מ

גיבורי ישראל 46, ת.ד. 8590 א.ת. חדש נתניה 42504 טל: 09-8637118 פקס: 09-8637117  
Giborey Israel 46, P.O.B. 8590 New Industrial Zone, Netanya, 42504 ■ E-mail: bitplus@bitplus.co.il ■ www.bitplus.co.il



## אנחנו מוכנים להגיע עד קצה העולם, בשביל לראות את הלקוח שלנו מחייך.

“שירות עם קשר אישי גם מעבר לשעות העבודה, חדשנות בשירות והפקת לקחים מהירה, ולדעת שהכל פועל בלי צורך בפניות חוזרות ונשנות... בגלל היתרונות האלה אני בוחר לעבוד עם UPS.”



בועז כהן, חברת "אלישרא"

SYNCHRONISED SHIPPING



קולאים יקרים,



ולדודי רוברוך, לירון וסרמן ולדוד מסיקה, ליוסי בסן ולמלי אשכנזי, לישי בוך, לליאור שגיא ולרון כהן, למונו (משה) גרנצל, לניצב יעקב רז, לאהרון מועלם ולאפרת שגיא, ליוסם בריי, לנצחונה רוסתמי, לשלום פולני, לרון זכאי, ולכל המנהלים והמנהלות האחרים שנטלו חלק בחוברת. אנו מבקשים להודות במיוחד לדייר סמדר פלד, מנהלת המרכז להשתלמויות בבר-אילן, על דחיפתה המתמדת למצוינות ולחדשנות, ובנוסף, למרכז להשתלמויות באוניברסיטת בר-אילן ולחברת UPS ישראל, אשר הכירו בחשיבות החוברת וסייעו להוציא אותה לאור.

קריאה מהנה,  
שלכם,

אלי יצחקוב  
עורך מקצועי

חוברת "מי ומה בשרשרת האספקה" היא מסע מופלא בשרשרת האספקה הגלובלית - מסע המרתק ארגונים, לקוחות, ספקים, קבלני-משנה ושותפים עסקיים. מסע הכולל חומרים, מידע וכסף, שיש לנווט ולהזרים אל המטרה בדרך המהירה ביותר, הזולה ביותר והמסוכנת פחות. הצלחנו לרתום למשימה את מורי הדרך הטובים ביותר - מנהלים בכירים ואנשי מקצוע מעולים בחברות מובילות במשק הישראלי. כל אחד מהם הקדיש לנו את מיטב זמנו ומרצו וניווט אותנו כברת דרך חשובה אל המטרה. כך, הפך המסע לחוויה מרתקת של הכרת מקומות חדשים ובנוסף, להיכרות עם אישיותם המעניינת של המדריכים. אנו מבקשים להודות לכל אלה שתמנו תרומה חשובה לחוברת - לשלמה ליכטנשטיין, לארז לוי, לייבי רובינשטיין, לאבי וינברג, לשלמה ארליך, לעוז חורין, לזו בר, לאלון אלפרוביץ, לאיתן ורמן

תוכן עניינים

**5 זכרי ברכה:** ד"ר סמדר פלד - מנהלת המרכז להשתלמויות, אוניברסיטת בר-אילן / ליאור שגיא - מנכ"ל UPS ישראל

**זכר המקצוענים:** **6** ניהול אסטרטגי בשרשרת האספקה / ארז לוי, Applied Materials **10** ניהול

סיכונים בשרשרת האספקה / שלמה ליכטנשטיין, תעשייה אווירית **14** ניהול רכש בארגון גלובלי /

רז בר, HP **18** מדדים להערכת ביצועי הרכש / יניב רובינשטיין, IBM **22** ניהול יוזם ומוביל

בתפעול / שלמה ארליך, ורינט **26** ניהול הידע בשרשרת האספקה / אבי וינברג **30** איך לנהל

מלאי בצורה אופטימלית? / עוז חורין, INFOLOG **33** איך לנהל הפצה בצורה אופטימלית? / אלון אלפרוביץ, מי עדן



**סיפורים מהשטח:** **36** מגמות בשילוח בינלאומי - מעין אוברסיז / אלי יצחקוב **38** ניהול

שרשרת האספקה בענף האלקטרוניקה / ירון וסרמן, ארו/רפק **41** ראיון עם מנכ"ל UPS

ישראל / אמיר בן ארצי **44** תמחור עלויות אחסנה ולוגיסטיקה במיקור חוץ - טבת / אלי

יצחקוב **46** ראיון עם מנכ"ל לוגיסטיקה ישראל / אמיר בן ארצי **48** ראיון עם מנהל

שרשרת האספקה של דלתא גליל / אבי אובליגנהרץ **50** ראיון עם ראש את"ל במשטרה / אבי אובליגנהרץ **53** סיור במרל"ג

של תנובה / אבי אובליגנהרץ **56** ביקור בנמל אשדוד / אבי אובליגנהרץ **58** רכש במיקור חוץ - OCTO-PUS / אלי יצחקוב



**60** מילון מונחים מקצועיים: יבוא-יצוא, רכש, שרשרת האספקה, בקרת מלאי, ניהול ידע

**64** מוטו מקצועי



מו"ל ועורך אחראי: חיים קורן - haim@merav.co.il עורך: אמיר בן ארצי - amir@merav.co.il עורך מקצועי: אלי יצחקוב כתב: אבי אובליגנהרץ הכנה לדפוס, ניהול והפקה: מירב-קורן הפקות בע"מ עריכה גרפית ועיצוב שער: גילה כץ עיצוב מודעות: קידי-5 בע"מ - 03-9007918/40 לוחות: אורקם בע"מ פרסום: אליהו פירלוק - 03-9007927, ישי סלירוסס - 03-9007951 מזכירות מערכת: חלי מימון - 03-9007922 מו"ל: מירב-קורן הפקות בע"מ, רח' העבודה 11, א.ת. ישן ראש העין 48017, טל. 03-9007920/28 פקס: 03-9007921 מחיר חוברת: 50 ש"ח כולל מע"מ כל הזכויות שמורות למירב קורן הפקות בע"מ. אין להעתיק חומר כלשהו בלי אישור המו"ל. חומר פירסומי המופיע בחוברת הוא על אחריות החברות המפרסמות בלבד.

קוראים יקרים,

לנו ברירה: עלינו ללמוד ולהתעדכן כל העת כדי להרחיב את הידע הניהולי והמקצועי שלנו ולרכוש כלים טובים יותר להתמודד עם התמורות בשווקים הגלובליים.

החזון שהצבנו לעצמנו בבר-אילן הוא להוביל את קידום הידע בתחום הניהול, בכלל, ובתחומי הרכש, הלוגיסטיקה ושרשרת האספקה בפרט. אני שמחה לברך את אלי יצחקוב על יוזמתו להפיק את "מי ומה בשרשרת האספקה" ועל תרומתו להשגת אבן דרך חשובה בדרך להגשמת החזון המשותף שלנו.

**ד"ר סמדר פלד,**  
**מנהלת המרכז להשתלמויות**  
**בר-אילן - חברה למחקר ופיתוח,**  
**אוניברסיטת בר-אילן**

התחרות הגלובלית חושפת אותנו לאתגרים ניהוליים ומקצועיים חדשים. אם בעבר יכולנו להסתפק בשיפור ביצועי יחידות הארגון כדי להביא לביצועים טובים ברמה ה"מקומית", היום, עלינו להביא את כל חוליות שרשרת האספקה למצוינות ברמה העולמית.

בנוסף, עלינו לשפר משמעותית את התיאום והסנכרון בין החוליות השונות ולבחון את ביצועי שרשרת האספקה בראיה החוצה את גבולות הארגון. השינויים הרבים בסביבה העסקית אינם מותרים



**המרכז להשתלמויות**



**אוניברסיטת בר-אילן**  
בר-אילן חברה למחקר ופיתוח בע"מ

קוראים יקרים,

ומעסיקה למעלה מ-350 עובדים ב-6 אתרים בארץ. הרשת הלוגיסטית שלנו מאפשרת ללקוחות לעמוד בהצלחה באתגרים המשתנים שלהם. לדוגמה, שירותי אחסנה וניהול מלאי בארץ, תוך קבלת הזמנות עד שעה מאוחרת והפצתם כבר ביום העסקים הבא, מאפשרים חסכון במלאי תוך אספקה מהירה והבטחה שהמוצרים הנמכרים יחזרו כמעט מיידית למדף. הקישור לרשת הבינלאומית של UPS דרך טיסת מטען אחר צהרים יומית למרכז המיון של החברה בקלן, מאפשר הצעת שירות דומה גם ברחבי העולם. הצירוף של החבילה הלוגיסטית והטכנולוגיה פורצת הגבולות, שמאפשרת שקיפות מושלמת וניהול מרחוק, יוצר שיפור גם ברמת השירות ללקוחותיהם של יצרנים ומפיצים.

החברת "מי ומה בשרשרת האספקה" מקדמת את הבנת המנהלים לחשיבות הנושא ופותחת אפשרות לימוד מנסיונם של מומחים ואנשי מקצוע בתחום ובכך, תורמת גם למטרה של UPS, שרוצה לאפשר שיפור של התחרותיות והביצועים של חברות בישראל.

**ליאור שגיא,**  
**מנכ"ל UPS ישראל**

ניהול שרשרת האספקה הופך מרכזי בחיי כל הארגונים שפועלים בשווקים תחרותיים, בגלל ההכרה בתרומתו הברורה והמהותית לשורה התחתונה. אם הטיפול באופטימיזציה של השרשרת הלוגיסטית בכדי להשיג התייעלות וחסכון בהוצאות ידוע זה מכבר, דווקא ההשפעה הגדולה יותר על התוצאות העסקיות, דרך סעיף ההכנסות, לעתים נעלמת מעינינו. הכוונה כמובן לזמינות המוצרים על המדף והניהול היעיל של הזמנות ואספקות, שמאפשרים לקונה בפורטנציה למצוא את המוצר שהוא רוצה במקום ובזמן הנכון. אחת השיטות היעילות יותר קשורה להפצה ישירה ומהירה של אצוות קטנות, בהתאם לצריכה בפועל, של מוצרים ופריטים. כאן באה לידי ביטוי היכולת של חברות כמו UPS שמסוגלות לכסות את כל החוליות בשרשרת האספקה ובייחוד מסוגלות להעביר מוצרים במהירות ולהיות בכמעט כל נקודה בכל יום ובעלות סבירה.

UPS פועלת בישראל מזה למעלה מ-11 שנים

