



השרשרת של אמברוזיה

קבוצת אמברוזיה מובילה את שוק תוספי-התזונה בישראל. הקבוצה מייבאת את המותג סולגאר (Solgar) ומייצרת את המותג סופרהב (סופהרב SupHerb). נוסף על-כך, היא מייצרת מותגים עצמיים (Private Label) ללקוחות שונים, ובין המותגים: לייף, מכבי-קאר, ועוד. הקבוצה משווקת גם מוצרי קוסמטיקה תחת המותג פבוניה (Pevonia). התפתחות פעילותה של הקבוצה - מחברה בתחילת דרכה ועד למעמד של מובילת שוק - הביאה לשינויים מבניים בניהול שרשרת האספקה: החל מהפעלת מערך לוגיסטי פנימי (Insourcing), המשך ברכישת פתרון כולל במיקור-חוץ (Total Outsourcing), וכלה בניהול עצמי של שרשרת האספקה ובשיתוף ספקי מיקור-חוץ מובילים בתפעולה

אלי יצחקוב* ורווה כהנר

וניהול פורומים באתרי האינטרנט, הדרכה טלפונית, הסברה רפואית וניהול מידע מקצועי. הקבוצה נוטלת חלק בכנסים, בתערוכות, בהרצאות ובאירועים מקצועיים, והיא אף יוזמת ומפיקה כנסים ואירועים מקצועיים בעצמה. נוסף על-כך, הקבוצה מפיקה שני קונגרסים מקצועיים בין-לאומיים ורבי-משתתפים בכל שנה, בתחום תוספי-התזונה.

תקן הזהב של תוספי-התזונה

האיכות מהווה רכיב מובנה בתהליכי הייצור והאספקה של קבוצת אמברוזיה. לשם כך, היא בנתה מערך מורכב של בדיקות ושל בקרת איכות קפדנית ברמה תרופתית, שאין להן אח ורע בתעשיית תוספי-התזונה הטבעיים. כל פעולה בתהליכי שרשרת האספקה, החל מבחירת חומרי-הגלם הטבעיים והאיכותיים ביותר, המשך בשיטות הייצור המתקדמות ביותר, וכלה בבקבוק הזכוכית בר-המיחזור העומד על המדף, חייבים לעמוד בתקן הזהב של איכות ומצוינות. תקן זה, שכינוי "Gold Standard", מביע מחויבות לאיכות כוללת, והוא מסמל את המחויבות שהקבוצה נטלה על עצמה - לפתח אך ורק את המוצרים האיכותיים ביותר, ליצורם ולשווקם.

"תוספי-התזונה, כגון: ויטמינים, מינרלים וצמחי מרפא, באים כתוספת למזון הרגיל. מטרתם היא להעניק חומרים חיוניים לגוף ולשפר את משטר התזונה בו". כך אומר ד"ר אלכס מאור, בעלים ומנכ"ל משותף של קבוצת אמברוזיה. והוא מוסיף: "קבוצת אמברוזיה משווקת מיוון של יותר מ-300 מוצרים ובכלל זה: מולטי-ויטמינים, מודולטורים, אנזימי עיכול, תכשירי פרוביוטיקה**, סיבים תזונתיים, ויטמינים, מינרלים, חומצות שומן, נוגדי צמצון, תמציות צמחי מרפא, חומציות אמינו, חלבונים, ועוד.

הקבוצה מקדמת את המודעות בתחום, באמצעות פרסום מאמרים מקצועיים

* אלי יצחקוב הוא סמנכ"ל שרשרת האספקה בקבוצת טבת שירותים לוגיסטיים.

** תכשירי פרוביוטיקה (Probiotics): הפרוביוטיקה כוללת קבוצת חיידקים ידידותיים, החשובים לשמירה על האיזון המיקרוביאלי במערכת העיכול. התפתחותם של חיידקים פרוביוטיים במערכת העיכול ושגשוגם הם הכרחיים לפעילות התקינה של המעיים, לתהליכי ניקוי הגוף ולשמירה על הבריאות התקינה.



חבדג מבט מעט



SOLGAR[®]
Since 1947

VITAMIN B-12
1,000 mcg

ויטמין B-12
1,000 מק"ג

ללא סוכר

SALT AND STARCH FREE

100 טבליטות למציצה, חת לשוניות

חבדג מבט מעט

SOLGAR[®]
Since 1947

VITAMIN B-12
1,000 mcg

ויטמין B-12
1,000 מק"ג

ללא סוכר

SALT AND STARCH FREE

100 טבליטות למציצה, חת לשוניות

מידע בסיסית שאינה תומכת בכל התהליכים, חוסר ידע ניהולי, והיעדר מומחיות בהנעת פעילויות לוגיסטיות מורכבות ובהיקף גדול.

• **משנת 2003 ועד לשנת 2012:** רכישת פתרון כולל במיקור-חוץ, ובכלל זה: מוקד מכירות ושירות לקוחות, הובלה, אחסנה, הפצה, הנהלת חשבונות, חיוב לקוחות, גביית הכספים, וכו'. פתרון זה שחרר את הנהלת אמברוזיה מן הצורך לנהל פעילויות תפעוליות והוא איפשר לה לעסוק בקידום השיווק, ההסברה והמכירות. בדיעבד, המעבר האסטרטגי לרכישת פתרון כולל במיקור-חוץ סייע לצמיחה משמעותית בהיקפי הפעילות של הקבוצה.

• **משנת 2012 ואילך:** ניהול עצמי של שרשרת האספקה ושיתוף ספקי מיקור-חוץ מובילים בתפעולה. הנהלת אמברוזיה החליטה לנהל בעצמה את שרשרת האספקה. זאת, כחלק מאסטרטגיה ארוכת-טווח, שנועדה לחזק את הקשר הישיר עם הלקוחות, להעמיק את ניהול בסיסי הנתונים ולשדרג את ניתוחו של המידע. שרשרת האספקה אורגנה מחדש - הניהול והשליטה הוחזרו "הביתה", בעוד מרבית המשימות התפעוליות מבוצעות באמצעות שותפים עסקיים, בתחומי השירותים הלוגיסטיים ושירותי ההפצה.

הנהלת קבוצת אמברוזיה תכננה בקפידה רבה את השינויים בשרשרת האספקה, ובכלל זה: ארגון מחדש של תצורת השרשרת (Reengineering of Supply Chain), אוטומציה במערכות הניהול והבקרה, ואינטגרציה של מערכות התפעול.

תכנון השלב האחרון (ניהול עצמי ושיתוף שותפים עסקיים) החל בחציון הראשון של שנת 2011 והטמעתו הסתיימה כעבור כשנה.

הפרויקט כלל את הרכיבים הבאים:

• אפיון הצרכים הייחודיים של הקבוצה, ובכלל זה: רמת שירות גבוהה, גמישות תפעולית, וניהול על-פי תאריכי תפוגה.



תוספי-מזון של המותג סופהרב

הקבוצה גאה בצוות מומחים ואנשי מקצוע בתחום, הכולל: רופאים, תזונאים, מדענים וטכנאי מעבדה, שהם מומחים במיגוון תחומי מחקר ופיתוח. בראש צוות פיתוח המוצרים של הקבוצה עומדים ביו-כימאים, תזונאים וחוקרים, מן המובילים בתחום. חלקו הארי של המחקר בקבוצה מתנהל במתקן מחקר חדשני ומשוכלל. במתקן עובד צוות מחקר ופיתוח בעל מומחיות בתחומים הבאים: בידוד תרכובות חדשות ואיתורן, אימות שיטות אנליטיות חדשות ויישומן, יצירת אצוות בדיקה, ניהול בדיקות עמידות מוצר, ועוד.



זיהוי פריט באמצעות מסופון

שרשרת האספקה של אמברוזיה מתחילה אצל ספקי חומרי-הגלם, ממשיכה במפעלי הייצור בארץ (בנצרת-עלית) ובחו"ל, והיא מסתיימת ביותר מ-1,000 נקודות מכירה (סניפי רשתות הפארם, המרכזים הלוגיסטיים של שירותי הבריאות/קופות-החולים, בתי-הטבע ובתי-המרקחת, ועוד)

מתקן הייצור של הקבוצה כולל מעבדת בדיקות בקרת איכות ברמה תרופתית. המתקן תוכנן לעמוד בתקנים הנוקשים ביותר של נוהלי מיכון, של בקרת איכות ושל הקפדה על תקני איכות הסביבה. מוצרי הקבוצה מיוצרים באצוות קטנות, כדי להבטיח את טריותם, והם נמדדים על-פי סטנדרטים מחמירים, כדי להגיע לרמה האפשרית הגבוהה ביותר של טוהר המוצר. מוצרי הקבוצה ארוזים בבקבוקי זכוכית, בצבע ענבר. בבקבוקים אלה מגינים על המוצר מפני חום, אור ולחות, ושומרים על טריותו ועל יעילותו בצורה טובה יותר מאריזות פלסטיק. הבקבוקים, כולל מכסי המתכת והתוויות, ניתנים למיחזור מלא. זאת, כחלק מן המחויבות של קבוצת אמברוזיה לשמירה על איכות הסביבה.

שרשרת האספקה של אמברוזיה

שרשרת האספקה של אמברוזיה מתחילה אצל ספקי חומרי-הגלם, ממשיכה במפעלי הייצור בארץ (בנצרת-עלית) ובחו"ל, והיא מסתיימת ביותר מ-1,000 נקודות מכירה (סניפי רשתות הפארם, המרכזים הלוגיסטיים של שירותי הבריאות/קופות-החולים, בתי-הטבע ובתי-המרקחת, ועוד). שרשרת האספקה של המוצרים מבוצעת בטמפרטורה מבוקרת.

להלן השלבים בהתפתחות שרשרת האספקה של הקבוצה:

• **החל מיום ההקמה ועד לשנת 2003:** מערך לוגיסטי פנימי, המבוסס על מחסנים אחדים ועל רכבי-הפצה. מערך זה התפתח עם צמיחת החברות בקבוצה. בתחילה, הוא סיפק מענה מיטבי הולם, אך ככל שהיקפי הפעילות הלכו וגדלו, המערך התקשה לספק רמת שירות הולמת ללקוחות. זאת, מן הסיבות הבאות: תשתיות ואמצעים לא מתאימים, מערכת

- קבוצת טבת ועם מערכת ההפצה של חברת שיג.
- בניית מערכת אינטגרטיבית של תהליכי עבודה ושל ממשקים בין הנהלת קבוצת אמברוויזה לבין הנהלות שותפיה העסקיים.
- העברת הסחורה אל המרכז הלוגיסטי (מרלו"ג) של קבוצת טבת במתחם קסם. הפרויקט התבצע בארבעה שלבים. זאת, כדי למנוע פגיעה אפשרית ברמת השירות ללקוחות ולאפשר את השלמת עקומת הלמידה בנחת.
- בקרה הדוקה על תהליכי העבודה עד לייצוב הסופי, כולל מענה מידי הולם על כל בעיה, או על כל צורך בתהליך היישום.

תהליכי העבודה במרלו"ג

תהליך העבודה במרלו"ג מתחיל עם קבלת צפי משלוח. המשלוחים כוללים מכולות ימיות (יבוא מחו"ל) ומשאיות, המובילות את תוצרת המפעל המקומי. פריקת הסחורה מתבצעת באמצעות צוות מנוסה ומיומן, שמטפל בהירות במוצרים השבירים. תהליך הקבלה כולל את זיהוי המוצרים על-פי מק"ט ועל-פי אצווה, משטוח מחדש ופיזור הסחורה במערכת לאחסון משטחים. אזור הליקוט ממוקם בגלריית ליקוטים. הגלריה מכילה מגשים, שמהם מלקטים את המוצרים. בתחילת כל יום מתבצע ריענון המלאי בגלריה.

הנהלת קבוצת אמברוויזה תכננה בקפידה רבה את השינויים בשרשרת האספקה, ובכלל זה: ארגון מחדש של תצורת השרשרת (Reengineering of Supply Chain), אוטומציה במערכות הניהול והבקרה, ואינטגרציה של מערכי התפעול

הליקוט מתבצע על-פי הזמנות ליקוט, המועברות באמצעות ממשקי מחשב והמנותבות ישירות למסופוני המלקטים. הליקוט הוא על-פי תאריכי תפוגה (FEFO) (First Expired First Out). המוצרים מוכנסים לשקיות על-פי מק"ט, כדי להקל על הלקוחות את זיהוי הסחורה. תהליך האריזה כולל את הרכיבים הבאים: בדיקת תכולת הסחורה שלוקטה בהזמנה, הנחת ניילון בועות בכל מארז משלוח, הכנסת המוצרים למארז, הפקת חשבונית ללקוח והכנסתה למארז, הוספת עלוני מכירה על-פי הצורך, כיסוי המוצרים בניילון בועות, סגירת מארז המשלוח, הוספת תוויות משלוח, קשירת מארזי משלוח המיועדים ליעד משותף, בניית משטחי משלוחים והעברתם מן הגלריה אל מערך המידוף ברמפה עד להעמסתם על רכבי-ההפצה. מערך ההפצה אוסף את המשלוחים פעמיים ביום, מעבירם למרכז המיון, ומפיץ אותם בכל רחבי הארץ, ביום המחרת.

שרשרת האספקה כוללת גם תהליך של לוגיסטיקה חוזרת. קרי, של איסוף מוצרים עודפים מנקודת המכירה, החזרתם למרכז הלוגיסטי, בדיקתם, מיונם, והחזרת מוצרים בעלי-תוקף למלאי. ■

התמונות בכתבה הן באדיבות קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים. צלם: דניאל לילה.

לפרטים נוספים צפו באתרי האינטרנט של הקבוצה:

אתר חברת סולגאר ישראל, אמברוויזה: <http://www.solgar.co.il/>

אתר חברת אמברוויזה סופהרב: <http://www.supherb.co.il/>

אתר חברת פבוניה בוטניקה ישראל: <http://www.pevonia.co.il/>

- איתור ספקי שירות מובילים בישראל ופנייה אליהם בבקשה לקבלת מידע (Request For Information) [RFI], כדי לקבל רעיונות יצירתיים לגיבוש הפתרון המבוקש.
- החלטה ניהולית על תצורת השרשרת המועדפת. כאמור לעיל, ההחלטה הייתה לבחור בפתרון של ניהול עצמי של שרשרת האספקה ושל שיתוף ספקי מיקור-חוץ בתפעול השרשרת.
- פנייה לספקים בבקשה לקבל הצעת מחיר מפורטת (Request For Proposal) [RFP] על-פי מפרט מוגדר. ניתוח הצעות הספקים ושקלול הצעותיהם על-פי קריטריונים איכותיים וכמותיים.

הקבוצה גאה בצוות מומחים ואנשי מקצוע בתחום, הכולל: רופאים, תזונאים, מדענים וטכנאי מעבדה, שהם מומחים במיגוון תחומי מחקר ופיתוח. בראש צוות פיתוח המוצרים של הקבוצה עומדים ביו-כימאים, תזונאים וחוקרים, מן המובילים בתחום

- משא-ומתן עם הספקים המועדפים. בסיום התהליך, הנהלת קבוצת אמברוויזה בחרה בקבוצת טבת שירותים לוגיסטיים לספק את השירותים הלוגיסטיים תחת הגג (Logistics under Roof) ובחברת שיג לבצע את ההפצה ללקוחות.
- התקשרות חוזית עם הספקים.
- אפיון תהליכים מפורט של כל השלבים בשרשרת האספקה.
- שדרוג מערכת המחשוב של קבוצת אמברוויזה, והקמת ממשקי מחשב עם מערכת ניהול המחסן (Warehouse Management System) [WMS] של



מוצר קוסמטיקה של המותג פבוניה

מי היא קבוצת אמברוויזה?

בשנת 1986, והחלו לייבא את תוספי-התזונה לישראל, כאשר המודעות לתזונה נכונה ולמזון טבעי עדיין הייתה בחיתוליה. כיום, הקבוצה מונה יותר מ-120 עובדים, והיא משווקת ללקוחותיה את מיגוון המוצרים האיכותי והמקצועי ביותר בישראל, בתחום תוספי-התזונה.

קבוצת אמברוויזה כוללת את החברות הבאות: "סולגאר ישראל, אמברוויזה בע"מ", "אמברוויזה סופהרב בע"מ", ו"פבוניה בוטניקה ישראל". מייסדי הקבוצה הם ד"ר אלכס מאור ואיתן מרקוביץ, שהחלו את דרכם העסקית עם תקציב זעום, אך עם תחושת שליחות חברתית ושאיפה לחדשנות מתמדת. השניים הקימו את סולגאר ישראל