



שרשרת אספקה חדשנית וגמישה

"קבוצת שטראוס" רואה בחדשנות את הדרך לקיים את הבטחתה לצרכנים, ואת הבסיס לשמור על הקבוצה, כחברת מזון דינמית ותוססת הממשיכה להתרחב, להגיע לצרכנים בישראל וברחבי העולם, ולהשיג צמיחה עסקית. כחלק מתפישה זו, שרשרת האספקה של קבוצת שטראוס היא חדשנית, גמישה ומאפשרת לספק את מוצרי החברה באפקטיביות וביעילות מרביות. תכנון השרשרת החדשנית הביא בחשבון את המגמות בשוק המזון, ובזכות תכנון זה, השרשרת מסוגלת לתת מענה הולם על ביקושים משתנים ועל עומסי קיצון. משבר נגיף הקורונה, שפרץ בתחילת שנת 2020, היווה אתגר לענף המזון בגלל הצורך לענות על "קפיצה בביקוש", בפרק זמן קצר ביותר. ניהול שרשרת האספקה, בתקופה זו, הוכיח את יכולתה של קבוצת שטראוס להגיב במהירות, לענות בצורה הולמת על גידול בביקושים, ואף לממש יתרון תחרותי

בעתות משבר

אלי יצחקוב וחגית עמאר בן עזרא

שלימים הוכיח את עצמו כהחלטה נכונה ומוצלחת."

צוות החמ"ל זיהה את האתגרים העיקריים הבאים:

- קשיים בהבאת חומרי-גלם וחומרי-אריזה לישראל (עקב שיבושים בהובלות ימיות ואוויריות).
- חשש מסגירת מפעלים, מעצירת קווי ייצור, ו/או מהשבתת משמרות בארץ ובחור"ל.
- פגיעה אפשרית במקורות האספקה של המפעלים/ספקי הארגון.
- התמודדות עם עומסים בשרשרת האספקה בישראל (הובלה, מרכז לוגיסטי, הפצה, וכו').

"בחדש מרץ 2020, כאשר נגיף הקורונה (COVID-19) החל להתפשט במהירות, ברחבי העולם, וארגון הבריאות הבין-לאומי הכריז על 'פנדמיה' (מגיפה רבת-י), הבנתי שזאת תקופת המבחן האמיתית של שרשרת האספקה. מושגים, שעד כה נהגתי להזכירם במצגות ניהוליות (כגון "Agile Supply Chain", או "Hybrid Supply Chain"), עומדים במבחן המציאות והם אלה, שיהוו את הבסיס המשמעותי והחשוב להבטחת הרציפות העסקית, וליצירת היתרון התחרותי בתקופה של עמימות ושל חוסר ודאות". כך אומר משה ריעני, סמנכ"ל שרשרת האספקה בשטראוס ישראל, והוא מוסיף: "מייד הקמנו 'חמ"ל קורונה' בחטיבת שרשרת האספקה. צוות החמ"ל כלל את בעלי התפקידים הבאים: מנהל התכנון, מנהל רכש חומרי-הגלם והאריזה, מנהלת השילוח, מנהל הלוגיסטיקה, וסמנכ"ל שרשרת האספקה. הצוות ניתח את האירועים השוטפים, והחל לנהל את הסיכונים בשרשרת האספקה: זיהוי הסיכונים, הערכתם, ניהולם במהירות ובקרתם; מהלך,

(המשך בעמ' 54)

A.G.S

בית הספר ללוגיסטיקה מתקדמת



הצטרפו אל אחד הקורסים הקרובים

A.G.S בית הספר ללוגיסטיקה מתקדמת

קורס WMS - ניהול מחסן ממוחשב



קורס מנהלי WMS - ניהול מחסן ממוחשב
מכשיר את בוגריו לניהול
IT לוגיסטי במחסנים ומרכזים לוגיסטיים

הנושאים בקורס:

- תהליכים לוגיסטיים
- Inbound ✓
- Outbound ✓
- Stock Management ✓
- ממשקים
- שיטות ליקוט
- שליטה ובקרה
- מדדי ביצוע Dashboard, KPI

A.G.S בית הספר ללוגיסטיקה מתקדמת

קורס מנהלי מרכזים לוגיסטיים



קורס מנהלי מרכזים לוגיסטיים
מכשיר את בוגריו לביצוע
תפקידים לוגיסטיים בחברות ואירגונים

הנושאים בקורס:

- תשתיות מחסנים
- מערכות אחסון + מחסנים אוטומטיים
- מערכות שינוע - מלגזות, AGV, מסועים
- תפעול לוגיסטי
- תוכנות לוגיסטיות WMS ו-TMS
- אופטימיזציות לוגיסטיות
- ניהול מרלוג
- לוגיסטיקה של e-Commerce

ככה ^{כן} מנהלים מחסן

לפרטים נוספים: 052-3327541 info@ags.co.il

משמעותית בתפוקה.

- **הרחבת האספקה הישירה מהמפעלים ללקוחות:** אספקת מוצרים נפחיים (כגון: "תפוצ'פס", "דוריטוס", קפה, וכו') ישירות מן המפעלים. הרחבת האספקה הישירה נתנה מענה מיידי על הגידול בביקוש והפחיתה את עומס הפעילות במרכזים הלוגיסטיים.
- **סידור צוותי עבודה בקפסולות:** ציוות קבוצות עובדים קבועות, לעבודה במשמרות (במפעלים, במרל"ג ובמטה). זאת בראש ובראשונה, כדי להבטיח את בריאות העובדים, ולמזער את הסיכון להדבקה ולהידבקות, וכמובן גם כדי למנוע השבתה (כוללת או חלקית) של מערכי התפעול והאספקה.
- **הרחבת חלונות האספקה:** הרחבת הפעילות לספקים וללקוחות ל-24 שעות ביממה. הרחבת הטווח אפשרה פריקה/טעינה של סחורות בשעות הערב והלילה. ההרחבה אפשרה גמישות מרבית בהובלות למרל"ג ובהפצת הסחורות ללקוחות, וכן את הפחתת העומס בתהליכי האספקה.



מבנה המרל"ג

- **מעקב ממוחשב על אספקות ועל רמת שירות:** מעקב תדיר על המלאי, על האספקות ועל המכירות. המעקב מתבצע באמצעות לוח מחוונים ("דשבורד") ממוחשב, המציג את הביצועים היומיים, על-פי מיוון מדדי ביצוע (Key Performance Indicators) [KPI's] בכל אחת מקטיגוריות המכירה. לדוגמה: מכירות יומי, מכירות מצטבר, שיעור אספקה יומי, שיעור אספקה מצטבר, רמות מלאי, טריות המלאי, החזרות יומי, החזרות מצטבר, וכו'. המידע מאפשר בקרה מלאה וגם קבלת החלטות מיטביות לשיפור רמת השירות הניתן ללקוחות.



משה ריעוני, סמנכ"ל שרשרת האספקה, שטראוס ישראל.
צילום: סיון פרג'

כדי לנהל את האתגרים האלה, הנהלת שרשרת האספקה פעלה בערוצים הבאים:

- **תמיכה בספקים מקומיים:** יצירת קשר עם כל הספקים המקומיים, והנגשת מידע חיוני להבטחת רציפות פעילותם העסקית. נוסף על-כך, עדכון הספקים על קרן תמיכה, שקבוצת שטראוס הקימה, כדי לסייע להם להתמודד עם אתגרי המציאות החדשה והמורכבת ("תומכים בספקים שלנו מכל הלב ובכל מצב...").
- **ספקים בחו"ל:** יצירת קשר עם כל הספקים בחו"ל, והגדלת הזמנות ומשלוחים במקרים רלוונטיים. הבטחת הפיקוח על הכשרות במפעלים, באמצעות נידוד משגיחי כשרות מישראל ונידוד משגיחים בין מדינות שונות - הכול על-פי מגבלות הסגר במדינות אלו. ניהול קשר ישיר עם הספקים בחו"ל, ומעקב תדיר על תפוקות הייצור שלהם.
- **בקרה הדוקה על אספקת המשלוחים:** מרכז השילוח הגביר את תדירות המעקב על המשלוחים בים, באוויר וביבשה, וגם עקב מקרוב אחר מצב הנמלים במדינות השונות ("פעיל"/"מושבת"). בכל יום, המרכז נתן תמונת מצב על כמות המכולות, על מיקומן, ועל צפי הגעתן לארץ. זאת, כדי לאפשר תזמון מיטבי של הייצור, על-פי זמינות החומרים הצפויים להגיע.

"הצלחה מבוססת על תהליכים מתקדמים של תכנון המכירות והתפעול, שהטמענו בשרשרת האספקה. תהליכים שיישמו במהלך השנים, וכמו כן בזכות תשתיות לוגיסטיות חדשניות וגמישות, שקבוצת שטראוס בנתה בשנים האחרונות"

- **הבטחת אספקה:** הנהלת שרשרת האספקה בשיתוף עם היחידות העסקיות יצרו תכניות ייצור חלופיות למוצרים חסרים (כגון ייצור מוצרים דומים בפורמט שונה).
- **הגדלת קיבולת הייצור:** מענה הולם על הגידול בביקושים למוצרי מזון, באמצעות התאמת מיוון המוצרים לביקוש הגדול, ליכולות הייצור ולקצב הגעת חומרי-הגלם; ומיקוד הייצור, בין היתר, במוצרים חיוניים. השינוי איפשר להפחית את זמני הכיוון (Set-up) של המכונות בקווי הייצור, ותרם להגדלת

בניין המשרדים והגשר אל המרל"ג





מי-טריילר קירור ברמפת פריקה/טעינה. צילום: יחצ

"תפישת התכנון של המרלו"ג מבוססת על גמישות תפעולית מרבית. קרי, יכולת לתת מענה הולם על ביקושים משתנים, וכן לפעול מיטבית בעומסי קיצון עם תוספת שולית בכמות כוח-אדם תפעולי"

המרלו"ג (Automated Storage and Retrieval System) [AS/RS]. (שני מחסנים, שגובה כל אחד מהם הוא 35 מ' ובכל מחסן טמפרטורה שונה), מערכות לאחסון מטענים קטנים (Miniload), מערכות אחסון דינמיות (Flow-Rack), מערכות ליקוט על-פי קול (Pick by Voice), 480 נקודות איתור לריענון אוטומטי, 980 מ' של מסועים, ו-78 רמפות הפצה. בכל יום, 250 משאיות (נכנסות ויוצאות) פוקדות את המרלו"ג.

"ליקוט ההזמנות מתבצע מיטבית באמצעות פקודות עבודה, שמנתבות את הליקוט למערכות השונות, על-פי מאפייני המוצר: ליקוט משטחים שלמים ממערכת ה-AS/RS, ליקוט קרטונים ממערכת ה-Miniload, וליקוט ידני מן המערכות האחרות. בהמשך, מערכת המחשוב משלבת את כל הסחורות למשלוחים ברמפות ההפצה", אומר משה ריעני, והוא מוסיף: "התהליך מתבצע ביעילות וברמת דיוק גבוהות, ותוך שמירה על כללי בטיחות מחמירים, ובסיומו, הסחורות מופצות לאלפי נקודות מכירה בכל רחבי ישראל".

התמונות בכתבה הן באדיבות קבוצת שטראוס. לפרטים נוספים, צפו באתר: www.strauss-group.co.il

לדברי משה ריעני: "הצלחנו לעמוד בשיעור אספקות גבוה ביותר, למרות שהביקוש למוצרים זינק משמעותית כלפי מעלה. ההצלחה מבוססת על תהליכים מתקדמים של תכנון המכירות והתפעול (Sales and Operation Planning) [S&OP], שהטמענו בשרשרת האספקה. תהליכים שיישמו במהלך השנים, וכמו כן בזכות תשתיות לוגיסטיות חדשניות וגמישות, שקבוצת שטראוס בנתה בשנים האחרונות".

מרלו"ג חדשני ומתוחכם

המרלו"ג של שטראוס בפארק העסקים והלוגיסטיקה שוהם הוא מיתקן מרשים, חדשני ומתוחכם. שטחו של המרלו"ג כ-72 דונם, ועלות הקמתו הייתה כ-500 מיליון ש"ח. תכנון המרלו"ג היווה אתגר מורכב בגלל בעיות טופוגרפיה (פערי גובה משמעותיים בשטח המגרש), אך הפתרון של המתכננים היה יצירתי במיוחד: הקמת שני מחסני לוגיסטיקה (מצונן ויבש) זה מעל זה (במקום זה לצד זה). פתרון זה שומר על יכולת הרחבה עתידית, והוא מבטיח יעילות תפעולית שוטפת.

"ליקוט ההזמנות מתבצע מיטבית באמצעות פקודות עבודה, שמנתבות את הליקוט למערכות השונות, על-פי מאפייני המוצר: ליקוט משטחים שלמים ממערכת ה-AS/RS, ליקוט קרטונים ממערכת ה-Miniload, וליקוט ידני מן המערכות האחרות. בהמשך, מערכת המחשוב משלבת את כל הסחורות למשלוחים ברמפות ההפצה"

מרלו"ג שטראוס כולל שלושה רכיבים מרכזיים: בניין משרדים; שני מחסנים לוגיסטיים, המשרתים את כל היחידות העסקיות של שטראוס; ומחסן אוטומטי. בניין המשרדים עומד בחזית המגרש, והוא מחובר למבנה המרלו"ג באמצעות גשר מעוצב, העובר מעל הכביש וחוצה את השטח התפעולי של המרלו"ג מעל רצפת התפעול. גשר זה, שנקרא "המעבר הבטוח", מאפשר תנועה בטוחה של עובדים מבניין המשרדים לשטח התפעולי, בלי לחצות את דרכן של המשאיות ואת רצפת התפעול.

"מרלו"ג שטראוס הוא מרכז מתוחכם למוצרי מזון מצוננים ויבשים, המסוגל לתת מענה הולם גם בעומסים חריגים", אומר משה ריעני, והוא מוסיף: "תפישת התכנון של המרלו"ג מבוססת על גמישות תפעולית מרבית. קרי, יכולת לתת מענה הולם על ביקושים משתנים (בשיעור של עשרות אחוזים), וכן לפעול מיטבית בעומסי קיצון עם תוספת שולית בכמות כוח-אדם תפעולי".

מרלו"ג שטראוס החל לפעול בשנת 2015, והוא בעל קיבולת אחסון של 15 אלף משטחים. המרלו"ג כולל: מערכות אוטומטיות לאחסון משטחים ולאחזורם

מי היא קבוצת שטראוס?

קבוצת שטראוס (שטראוס-גרופ) היא חברה בינלאומית עם בסיס בית בישראל, המנהלת פורטפוליו של ארבעה עסקי ליבה. אלה המספקים מענה מתאים לשתי מגמות עולמיות מובילות: בריאות ואיכות חיים לצד פינוק והנאה.

שטראוס מפתחת את עסקיה ומנהלת אותם במטרה להציע מיגוון רחב של מותגי מזון ומשקאות איכותיים לכלל האוכלוסייה. הקבוצה מעסיקה יותר מ-14,000 עובדים ברחבי העולם, היא פעילה ביותר מ-20 מדינות, ומפעילה 27 אתרי ייצור. שטראוס מקיימת שיתופי פעולה עם תאגידים רב-לאומיים מובילים, כגון: "Haier", "Virgin", "PepsiCo", "Danone", ועוד.

כחברה בינלאומית, שטראוס נחשבת לחברת המזון והמשקאות השנייה בגודלה, בישראל, והגדולה ביותר מבחינת היקף הפעילות הגלובלית. שטראוס ישראל פעילה במיגוון תחומי פעילות - החל



