



# מצוינות תפעולית במפעל בונז'ור

בונז'ור היא החברה המובילה בתחום המאפה בישראל. בונז'ור ייצרה את הבגט הראשון בארץ, לפני כ-30 שנה, ומאז קו מוצריה התרחב מאוד. כיום, בונז'ור מייצרת מיגוון של כ-200 מוצרים, ובכלל זה: בגטים, לחמניות, חלות ולחמים; מאפים מתוקים; מאפים מלוחים; עוגות ועוגיות; ועוד. חברת בונז'ור הוקמה בשנת 1986. בשנת 2006, החברה הקימה מפעל חדש בקריית גת המעסיק כ-300 עובדים ועוד כ-35 עובדי שיווק ומכירות. בשנת 2007 רכשה אותה קבוצת אסם-נסטלה העולמית. הרכישה העמידה את בונז'ור בחזיתות הידע והטכנולוגיה, בזכות חברות האם, המובילות את תחום המזון בארץ ובעולם.

אלי יצחקוב וגלית לביא (בכר)

תהליך הרכש מתחיל בקמח, והוא מסתיים בשרוול אריזה של בגט, המיועד לשימוש בנקודת האפייה. אחריות מחלקת שרשרת האספקה כוללת את הפעילויות הבאות: תכנון הייצור, הרכש, השינוע, האחסון, ניהול קבלני-משנה, תכנית להמשכיות עסקית (Business Continuity Plan) [BCP] של מערך האספקה, ועוד.

כל השלבים בתהליך האספקה מבוקרים באמצעות מדדי ביצוע תפעוליים (Key Performance Indicators) [KPI], ולדוגמה: טריות המוצר (Freshness), עומק המלאי (Stock cover) של תוצרת-גמורה ושל חומרי-גלם, רמת השירות ללקוח (Customer service level), היבטי הבטיחות במזון (Hazard Analysis Workplace) [HACCP], הבטיחות והגיהות בתעסוקה (Safety and Health), ועוד. לכל אחד מן המדדים לעיל נקבע יעד מאתגר להשגה. ולדברי רוזנבוים: "הבטיחות היא נדבך חשוב בתרבות הארגונית של המפעל - הרבה מעבר ליעד נוסף להשגה. הבטיחות במפעל ממוקמת בראש

(המשך בעמ' 48)

"חברת בונז'ור מפתחת, מייצרת ומשווקת מוצרים קפואים ואפויים חלקית לנקודות אפייה ולשוק המאפה. זאת, באמצעות מיכון מודרני, תשתיות ייצור ואחסון מתקדמות, ובקרה טכנולוגית ברמה הגבוהה ביותר". כך אומר מוטי רוזנבוים, מנהל שרשרת האספקה של מפעל בונז'ור, מקבוצת אסם, והוא מוסיף: "החברה פועלת על-פי דרישות מוגדרות, על-פי תקני ISO, ועל-פי מתודולוגיות למצוינות תפעולית של חברת נסטלה העולמית".

למפעל בונז'ור יש מערך ניהול איכות ובקרת תהליכים, השואף לאפס בזבז (Zero Loss). מטרתו היא להביא לשיפור מתמיד ולהתייעלות תפעולית בכל שלב, בתהליך האספקה. השגרות הניהוליות היום-יומיות מבוססות על מחויבות מלאה (100%) של העובדים ושל ההנהלה, על סקירות תפעוליות בתדירויות יומיות, שבועיות וחודשיות, על חקר אי-התאמות, ועוד. שגרות אלו הן הנדבך החשוב בשאיפה למצוינות תפעולית.

שרשרת האספקה המפעלית מספקת את כל החומרים, הדרושים לייצור המוצרים במפעל, ואת כל החומרים הנלווים, החיוניים בנקודות האפייה.

# A.G.S

## תכנון וייעוץ לוגיסטי

### תכנון פונקציונלי למחסנים ומרכזים לוגיסטיים

- ✓ תכנון העמדת המבנה ע"ג המגרש
- ✓ תכנון שטח האתר כניסות ויציאות
- ✓ תכנון פתחים, רמפות ומשווי גובה
- ✓ תכנון גובה המבנה ושיפועי הגג
- ✓ תכנון סוג הרצפה ואיכותה - SFF
- ✓ תכנון תאורה במחסן וצרכי חשמל
- ✓ תכנון אזורי תפעול ושרותי ערך מוסף
- ✓ תכנון מערכות אחסון ושינוע
- ✓ תכנון כמויות מיקומי אחסון ותפוקות
- ✓ תכנון שיטות תפעול קבלה, אחסון, ליקוט והפצה
- ✓ תכנון זרימת המוצרים



קבוצת קאופמן ד"ר גב / נטוצ'י

### תכנון וייעוץ לוגיסטי

- ✓ תכנון וייעוץ לוגיסטי אסטרטגי
- ✓ תכנון פרויקטים חדשים - ROI
- ✓ שדרוג פרויקטים קיימים
- ✓ תכנון מערכות אחסון ושינוע
- ✓ ייעוץ לוגיסטי כלכלי
- ✓ ייעוץ בנושאי עלויות ומחירים לוגיסטיים
- ✓ ייעוץ בנושאי מיקור חוץ (אוטסורסינג)
- ✓ ייעוץ לחברות 3PL
- ✓ ייעוץ לחברות הפצה לוגיסטיות
- ✓ אופטימיזציה לוגיסטית של תהליכים
- ✓ הדרכות לוגיסטיות



קבוצת טבת

### תכנון וייעוץ תוכנות לוגיסטיות

- תוכנות WMS - TMS - PLANNING
- ✓ אפיון לוגיסטי לקביעת סוג התוכנה הנדרש
  - ✓ אפיון התהליכים הלוגיסטיים
  - ✓ כתיבת מכרזים לרכש תוכנות לוגיסטיות
  - ✓ ליווי פרויקטים של תוכנות לוגיסטיות
  - ✓ ייעוץ בנושאי ציוד קצה: מספונים, מדפסות

**Inbound** ASN, Receiving, Q/C, VAS, Putaway

**Stock Manage** FIFO, LIFO, FEFO, S/N, LOT, Bar-Code

**Outbound** Replenishment, Picking, Packing, Voice, P2L, Distribution



קבוצת גלובוס

### תכנון וייעוץ מערכת אחסון ושינוע

- תכנון מערכות אחסון למחסנים
- ✓ מערכות אחסון סטטיות
  - ✓ מערכות אחסון דינמיות
  - ✓ מערכות אחסון נעות
  - ✓ מערכות אחסון אוטומטיות
  - ✓ אפיון מלגזות ומערכי שינוע למחסנים
  - ✓ מלקטות ועגלות "ווספות"
  - ✓ מלגזות משקל נגדי, היגש וצריח
  - ✓ מסועים, שאטלים, ממינות
  - ✓ שירותי שרטוט מערכים לוגיסטיים LAYOUTS



קבוצת 207

Logistic *In* motion!

ככה מתכננים מחסן!

ת.ד. 4357, ראש העין 4856729  
T: 03- 6584040 M: 052- 3327541

פארק לב הארץ-קסם: מבנה 6, כניסה C, קומה 1  
ags@ags.co.il www.ags.co.il

(המשך מעמ' 46)



טיפול במשטח סחורה במחסן הקפוא

השילוב של התרבות הארגונית של חברות האם, המחויבות המלאה של העובדים ושל המנהלים במפעל, והקפדה חסרת הפשרות בתחומים של בטיחות, ושל איכות מייצרים סביבת עבודה ושגרות ניהוליות, המאופיינות במצוינות תפעולית ברמה עולמית

המחסן הקפוא הוא כ-1,000 מ"ר וגובהו 11 מטר, קיבולת אחסונו היא כ-1,200 משטחי סחורה. המחסן כולל שתי מערכות אחסון: מערכת קונבנציונלית לאחסון משטחים (Pallet racking system), ומערכת "דרייב-אין" (Drive-in).

ניהול הפעילות במחסנים נעשה באמצעות מערכת לניהול מחסן (Warehouse Management System) [WMS]. המערכת מאפשרת את הפעילויות הבאות: קבלת משטחים למחסן עם ניתוב אוטומטי לאיתור פנוי; ניהול המלאי כולל דיווח ברמות שונות; משטח, קרטון ויחידה בודדת; ליקוט ברמת יחידת אחסון (Storage unit); הכנת אספקות ממוחשבת באמצעות סריקת יחידת האחסון; ועוד.

תהליך הליקוט של התוצרת-הגמורה מבוסס על עיתוד המלאי בשני אתרי האחסון: המחסן הקפוא במפעל בוניז'ור, בקריית גת, והמחסן במרכז



מערכת קונבנציונלית לאחסון משטחים במחסן הקפוא

### שרשרת הקירור בתהליך האספקה

שרשרת האספקה של בוניז'ור כוללת: חומרי-גלם, תוצרת ביניים, תוצרת גמורה, חומרי-עזר, ועוד. חלק חשוב מן התהליך הוא שמירה על דרישות מוגדרות בשינוע החומר ובאחסונו.

להלן פירוט קטיגוריות האחסון השונות:

- אחסנה יבשה בטמפרטורת חדר (Room temperature).
- אחסנה בתנאי צינון, בטמפרטורה של 18 מעלות צלזיוס.
- אחסנה בתנאי צינון, בטמפרטורה של 2-4 מעלות צלזיוס.
- אחסנה בתנאי הקפאה, בטמפרטורה של מינוס 18 מעלות צלזיוס.

בתום תהליך הייצור, המוצרים מועברים לאחסנה בתנאי הקפאה. שטח



נקודת מכירה של מוצרי בניז'ור



מערכת "דרייב-אין" ומלגת היגש במחסן הקפוא

לסיכום, התרבות הארגונית של חברת נסטלה העולמית ושל אסם בישראל מורגשת בכל היבטי התפעול במפעל. החל מנהלים ויזואליים (Visual Standard) של תהליכי העבודה ועד לאג'נדה ברורה ואפקטיבית לניהול סקירות תפעוליות (Operational Review). השילוב של התרבות הארגונית של חברות האם, המחויבות המלאה של העובדים ושל המנהלים במפעל, וההקפדה חסרת הפשרות בתחומים של בטיחות ושל איכות מייצרים סביבת עבודה ושגרות ניהוליות, המאופיינות במצוינות תפעולית ברמה עולמית. ■

**התמונות בכתבה הן באדיבות חברת בוניז'ור.**

הלוגיסטי (המרלו"ג) של אסם בשוהם. זאת, על-פי רמות המלאי בשני האתרים. עקרון הליקוט הוא על-פי תוקף המוצר, קרי, "המוצר בעל התוקף הקצר ביותר - יוצא ראשון" (First Expiry - First Out) [FEFO]. בתום הליקוט, המשטחים מועברים לרמפת ההעמסה לקראת המשלוח. שלב חשוב בתהליך הוא בדיקת המשאית, המובילה את המטען, על-פי הנהלים הלוגיסטיים של הקבוצה. הבדיקה כוללת, בין-השאר, את תקינות ארגו המשאית, את שלמות דפנותיו, וכמובן את הטמפרטורה בארגו המשאית - לפני העמסה ובתום תהליך ההעמסה.

**המפעל מיישם את עקרונות "הלוגיסטיקה הירוקה", כאשר כל כלי הניטול והשינוע, לרבות מלגזות החצר, הם בעלי הנעה חשמלית. יעדי הלוגיסטיקה הירוקה כוללים מיחזור של בצק, של נייר, ושל ניילון, כאשר השאיפה היא להגיע לרמת מיחזור מלאה (100%) עד לשנת 2020**

המפעל מיישם את עקרונות "הלוגיסטיקה הירוקה", כאשר כל כלי הניטול והשינוע, לרבות מלגזות החצר, הם בעלי הנעה חשמלית. יעדי הלוגיסטיקה הירוקה כוללים מיחזור של בצק, של נייר, ושל ניילון, כאשר השאיפה היא להגיע לרמת מיחזור מלאה (100%) עד לשנת 2020.

"הפעילות שלנו במפעל מחוברת מאוד לפעילות של החטיבה העסקית ושל מוקד המכירות. זאת, בהיותנו מפעל, המספק לנקודת קצה (נקודת המכירה) שהיא עסק בפני עצמו. המודל של אספקה מעסק לעסק (Business to Business) [B2B] מחייב זמינות מלאה של מוצרים לכל הזמנת לקוח. מכאן, שנדרשת מודעות לרמת שירות גבוהה בכל החוליות בשרשרת. מודעות זו היא תנאי הכרחי לשיפור מתמיד ולשאיפה למצוינות תפעולית". אומר רוזנבוים. והוא מוסיף: "הפעילות הלוגיסטית נמדדת במיגוון היבטים על בסיס יומי, תוך שימת דגש מיוחד ברמת השירות ובטיפול בכשלים. במצב של כשל באספקת מוצר, אנו מבצעים תחקיר מעמיק. התחקיר כולל את ניתוח סיבות השורש לכשל ואת פירוט הפעולות המתקנות הנדרשות (כולל הגדרת אחראי לביצוע הפעולה המתקנת, לוח-זמנים לביצוע, ומועד לבדיקת אפקטיביות הפעולה המתקנת). תהליך הטיפול בכשל מבטיח את מניעת הישנותו בעתיד".



נקודת מכירה של מוצרי בוניז'ור