

# יעול משאבים בתעשיית המזון

## טמפו Case Study

אורן אבראשי

מנהל חדשנות ואחריות תאגידית

# מה במצגת?

- חברת טמפו – מי זאת?
- פרויקט התייעלות Med Test – מי מה מהו?
- לקחים – מה למדנו?

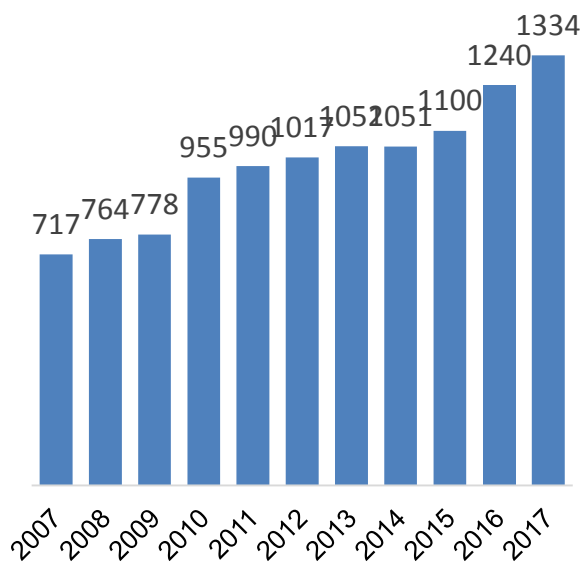
# מה במצגת?

- חברת טמפו – מי זאת?
- פרויקט התייעלות Med Test – מי מה מו?
- לקחים – מה למדנו?

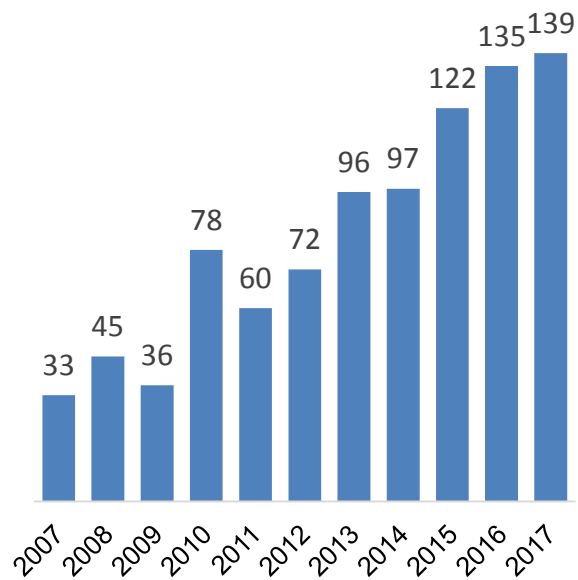
# טמפו בין 10 חברות ה-FMCG הגדולות בארץ

- יצור/יבוא
  - שיווק
  - מכירות
  - הפצה
- מחזור 1.33 מיליארד ₪ לשנה
  - כ-1100 עובדים
  - 11,000 לקוחות ישירים
  - 3 אתרי יצור

מכירות במליוני ש"ח



רווח תפעולי במליוני ש"ח



2017	2016	שם חברה	דירוג בסטורנקסט
13.7%	13.5%	תנובה	1
10.1%	9.8%	שטראוס גרופ	2
8.4%	8.7%	קבוצת אסם סחר החברה המרכזית למשקאות קלים	3
6.2%	6.4%	יונילבר ישראל	4
4.3%	4.4%	נטו סחר בע"מ	5
3.3%	3.4%	דיפלומט	6
3.0%	3.2%	סנו	7
2.8%	2.7%	חוגלה קימברלי	8
2.4%	2.4%	טמפו	9
<b>2.0%</b>	<b>1.9%</b>		<b>10</b>

# טמפו: בית של מותגים



חריפים #1	JAMESON	ARAK Askalon	CHIVAS LIVE WITH CHIVALRY	ABSOLUT	BELUGA NOBLE RUSSIAN VODKA	THE GLENLIVET	STOCK ...
בירה #1	גולדסטאר	Heineken	בירה מכבי	EAGLE BEER	PAULANER	BELTIRGUM	Staropramen ...
אלכוהול קל #1	BREEZER	STRONGBOW					
יין #1	BARKAN	לוסלו עושים יין אחרת					
משק"ל #3	XL Energy Drink	7 UP	pepsi MAXO	ג'אנס אנרגיה טהור	תגליט	JUMEX	אייילנד נוש חמט ...
תה קר #3	NESTEA	Arizona					
מים וסודה #2	טמפו מי סודה	perrier	ACQUA PANNA S.PELLEGRINO	SAN BENEDETTO	aqua nova	SAPPÉ	
קפה AFH #2	CAFFE MAURO a tostatura lenta	CAFFE COSTADORO	CAFFE KIMBO espresso da napoli	MOAK	MASTER CAFE		

# מה במצגת?

- חברת טמפו – מי זאת?
- פרויקט התייעלות Med Test – מי מה מהו?
- לקחים – מה למדנו?

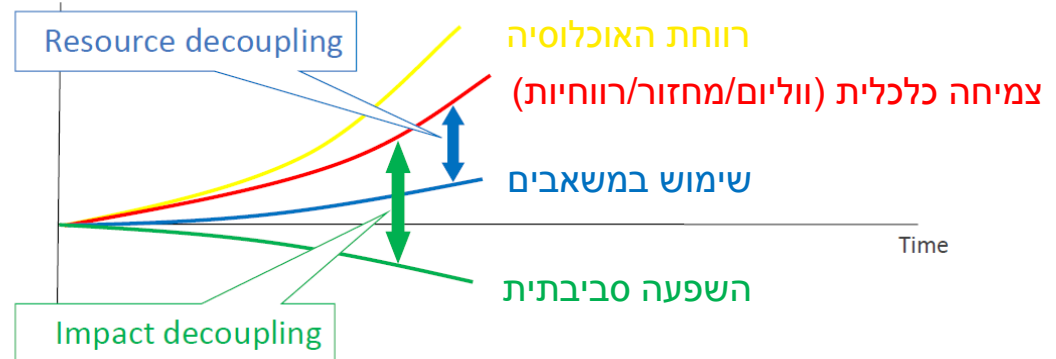
# מה זה Med Test

- פרויקט יעוץ במימון האו"ם והאיחוד האירופאי שבוצע בארץ ע"י מרכז וייץ.
- התייעלות בתעשייה באמצעות ניתוח תהליכי יצור בשיטת MFCA
- מה שאין לו ערך פיננסי לא נמדד ולא מנוהל. לכן יש לחשב את הערך של חוסר היעילות.
- 7 חברות תעשייתיות מתחומים וגדלים שונים נבחרו בכל מדינה בה בוצע הפרויקט
- הפרויקט נמשך כשנה וחצי (החל בסתיו 15).
- התוצר הוא תוכנית עבודה להתייעלות במשאבים



# התייעלות משאבים - מושגים

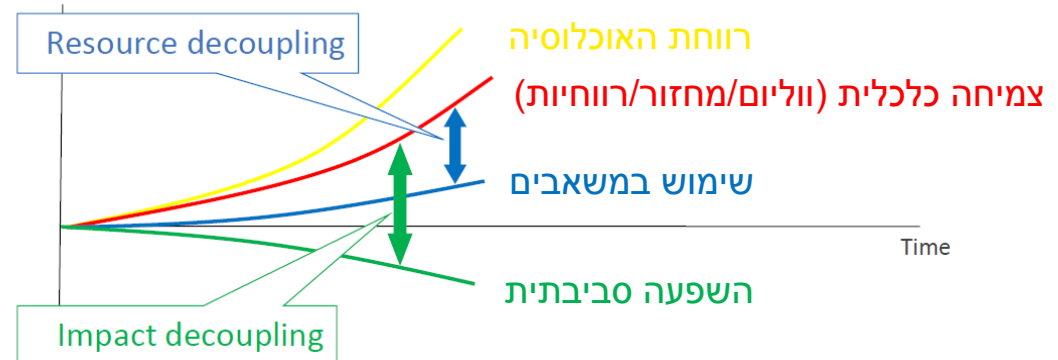
מטרה: לייצר יותר בפחות.  
כלומר, להגדיל תפוקה, תוך שימוש בפחות משאבים ותוך הקטנת ההשפעה הסביבתית שלהם על מנת להגדיל את רווחת האוכלוסייה



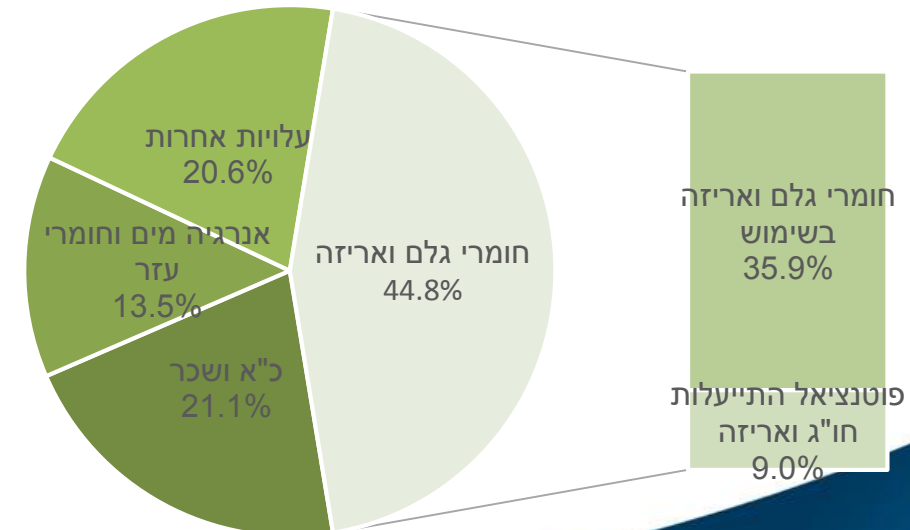


# התייעלות משאבים - מושגים

מטרה: לייצר יותר בפחות.  
 כלומר, להגדיל תפוקה, תוך שימוש בפחות משאבים ותוך הקטנת ההשפעה הסביבתית שלהם על מנת להגדיל את רווחת האוכלוסייה



פוטנציאל התייעלות משאבים בחברות תעשייתיות גרמניות



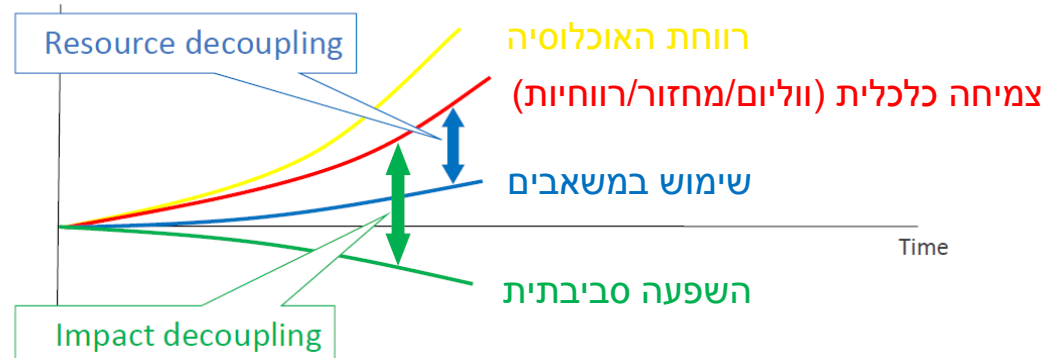
Sources: German Material Efficiency Agency (demea) and Federal Statistical Office – Study on SMEs

משאבים הם לא רק כוח אדם, מים וחשמל  
 ההוצאה העיקרית בתעשייה היא על חומרי גלם ואריזה

השיטה למצוא את פוטנציאל התייעלות היא MFCA

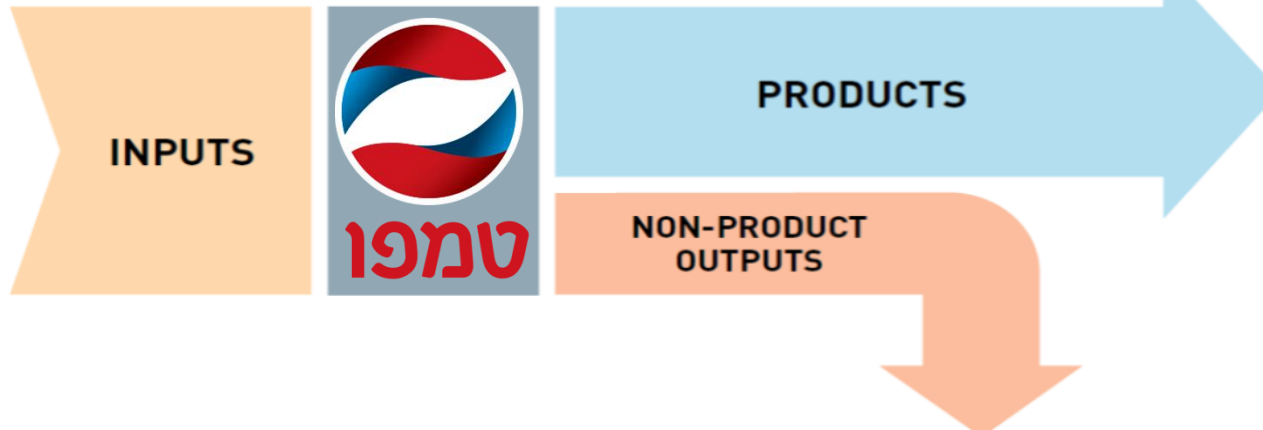
# התייעלות משאבים - מושגים

מטרה: לייצר יותר בפחות.  
 כלומר, להגדיל תפוקה, תוך שימוש בפחות משאבים ותוך הקטנת ההשפעה הסביבתית שלהם על מנת להגדיל את רווחת האוכלוסייה



## MFCA – Material Flow Cost Accounting

חו"ג  
 חומרי אריזה  
 חומרי עזר  
 אנרגיה  
 ... מים



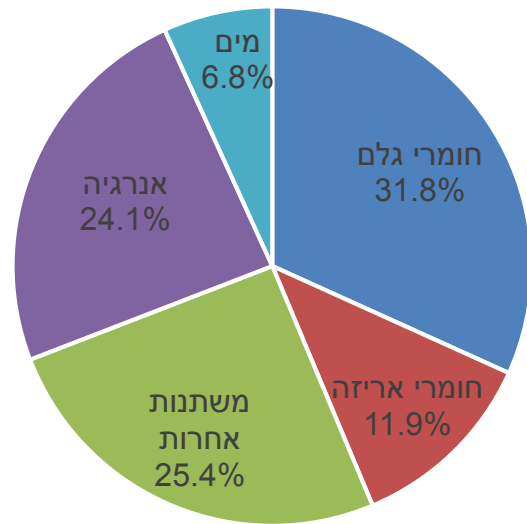
מוצרים שנמכרים:  
 אקוה נובה,  
 ג"ס, היינקן, מכבי  
 סודה, פפסי, XL,  
 ג'אמפ, סיידר...

פסולת (להטמנה או למיחזור),  
 שפכים,  
 חום/קור, עשן, אדים...

# מה גילינו בטמפו

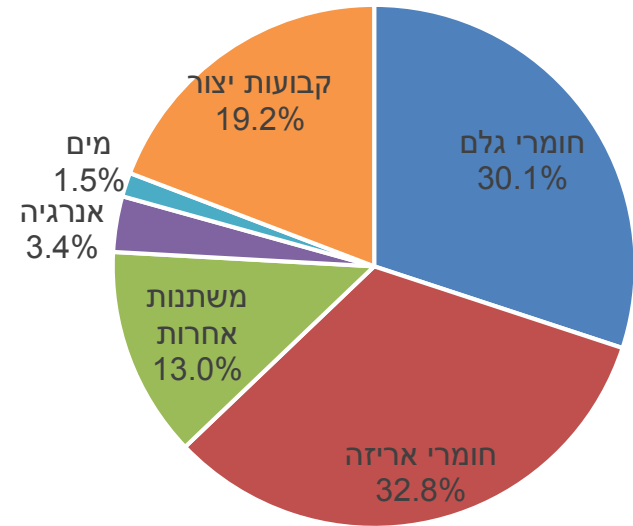
לקח ראשון: הקמת מערכת ניהול פחת מהימנה ומקובלת על כולם

הערכת עלות NPO טמפו 2014



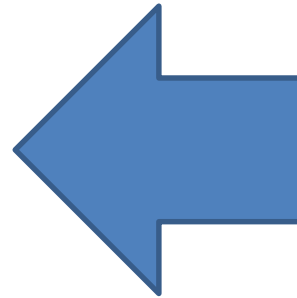
55.71 מיליון ₪

עלות המכר במפעל טמפו 2014



389.89 מיליון ₪

זוהו פרויקטים להפחתת NPO  
ב-4.5% לשנה = 2.5 מ' ₪



# התפלגות חסכון שנתי פוטנציאלי ביחס להשקעה

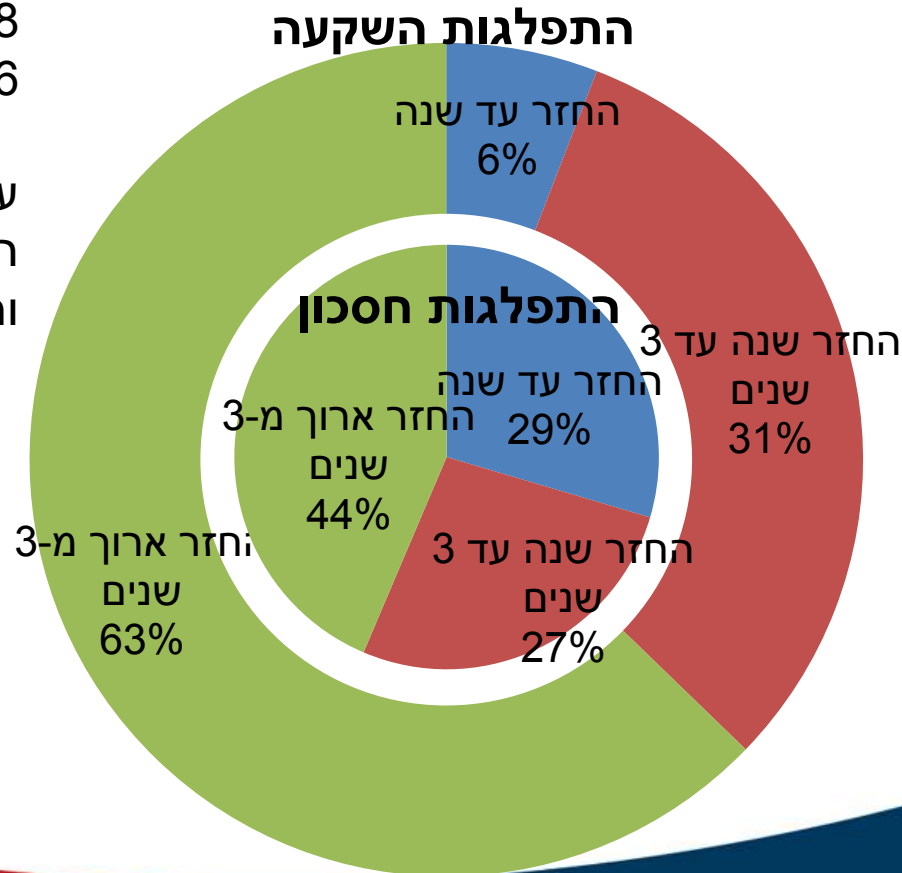
סטטוס יוני 2018  
 5 פרויקטים בהשקעה של 300K ₪ הושלמו.  
 6 פרויקטים בהשקעה של כמיליון ₪ נמצאים בביצוע.  
 8 פרויקטים לא אושרו ע"י ההנהלה  
 6 נדחו לבחינה מחודשת בהמשך

עד כה ההישג הסביבתי המרכזי הוא  
 הפחתת הפסולת להטמנה בכ-50%  
 והגדלת הפסולת למיחזור.

סך חסכוניות שנתיים פוטנציאליים: כ-2.5 מ' ₪  
 סך השקעה מוערכת: 5.2 מ' ₪ בכ-25 פרויקטים  
 הערכת החזר על השקעה: שנתיים וחודשיים

חסכוניות סביבתיים מצופים:

3%- מים  
 15%- אנרגיה  
 10%- פסולת להטמנה  
 והפחתת פחת חו"ג ואריזה



# פרויקטים לדוגמה:

- שימוש במפוחים במקום באויר דחוס לייבוש אריזות
- שיפור תיאום ובקרה בין מקטעים שונים בקו לחסכון במים, חשמל ופחת חומרים
- הקטנת ה-False Negative בנקודות פסילת תוצרת פגומה (Heuft)
- שדרוג מערך התאורה במפעל ובמחסנים (תאורה חסכונית, כיבוי אוטומטי)
- תחזוקה מונעת במקום תחזוקת שבר במערכות עם רכיבים מתבלים (מערכות RO, מנורות חימום במכונות ניפוח)
- תפ"מ למערכות תשתית מסונכרנת עם תוכניות היצור (דוודים, מדחסים, מגדלי קירור)
- הקמת מערך הדרכה לאנשי התפעול הכולל חוברת הדרכה, חניכה אישית ומבחנים – להטמעת נהלי העבודה הנכונה

# מה במצגת?

- חברת טמפו – מי זאת?
- פרויקט התייעלות Med Test – מי מה מהו?
- לקחים – מה למדנו?

# בעד/נגד המתודולוגיה

## חוזקות

- טביעת המונח NPO והתייחסות לערך האמיתי של פחת חו"ג ואריזה
- נקודת המוצא של המתודולוגיה היא כלכלית
- השיטה היא רקורסיבית ואפשר לרדת לרזולוציה של מכונה
- מבוצעת במנותק מה"שוטף" ולכן נותנת פרספקטיבה ו"זוית אחרת"

## חסרונות

- נקודת המוצא היא נוקשה, ללא גמישות למערכת פיננסית שמתוכננת מעט אחרת
- לא מתמודדת טוב עם נתונים חסרים או עם נתונים שאינם מבוקרים
- השקענו זמן רב מדי באיתור המידע ל-MFCA עד שלא נשאר זמן להשקיע בפרויקטים
- הפרויקטים שזוהו עלו מהעובדים והמומחים בשטח ולא באופן ישיר מהניתוח. הניתוח רק נתן הצדקה כלכלית לפרויקטים לאחר זיהויים

# שאלות?

מוזמנים להתקשר:

אורן אבראשי

מנהל חדשנות ואחריות תאגידיית

טמפו משקאות

09-8630733

[orena@tempo.co.il](mailto:orena@tempo.co.il)