

דברי פתיחה יו"ר ISCMA

IAI COO

מנשה בן חיים

שרשראות אספקה גלובאליות

מגמות



1

שרשראות האספקה הופכות
אזוריות יותר ופחות גלובליות

2

גיאופוליטיקה היא גורם
הסיכון המרכזי

3

ישראל נמצאת ברמת סיכון
גבוהה מהמוצע

4

עלויות שרשרת האספקה במגמת עלייה
(תשומות, לוגיסטיקה, מכסים)

5

ארגונים חייבים לעבור למודל
Resilient Supply Chain

6

שרשראות אספקה מקבלות משקל כחלק
מאסטרטגיה עסקית, מונעת AI בדגש על
עמידות וסייבר.

VUCA

והשפעתו על ניהול שרשרת אספקה ב-2026

שיבושים וטורבולנטיות אינם חריג אלא הנורמה החדשה



VOLATILITY

תנודתיות
שיבושי הובלה
תנודות בביקושים



UNCERTAINTY

אי וודאות זמני
אספקה לא יציבים
אי ודאות גיאופוליטית



COMPLEXITY

מורכבות ריבוי ספקים
תלות גלובלית



AMBIGUITY

עמימות מידע חלקי
קושי בקבלת החלטות

2 בסביבה תנודתית ולא ודאית
המעבר מניהול יעילות לניהול
והבטחת חוסן וגמישות

1 שרשרת האספקה הפכה לנכס
אסטרטגי קריטי לחוסן ארגוני
ויתרון תחרותי

גורמי סיכון מרכזיים



TOP SUPPLY CHAIN RISK DRIVERS (2026)

GEOPOLITICS

הסלמה
ביטחונית
ומתח בין
מדינות

TRANSPORT
COST

DISRUPTIONS
RISK FACTOR

שיבוש
נתיבים
אוויר/ים

CYBER

מתקפות סייבר
על ספקים
ותשתיות
לוגיסטיות

בישראל 2026

שרשרת אספקה נמדדת
ביכולת להמשיך לפעול בתנאי
אי ודאות מתמשכת -
לא רק בעלות:
הבטחת שרשרת האספקה



סיכון גבוה יותר לשיבושים



עלייה בעלויות תפעול



צורך בשינוי אסטרטגיית sourcing



השקעה בטכנולוגיה וניהול סיכונים



השלכות להנהלה

המלצות אסטרטגיות



ניהול מלאי קריטי /
מלאי אסטרטגי



NEARSHORING הפחתת התלות בספקי
חו"ל למוצרים קריטיים

- ✓ העדפת ייצור מקומי
- ✓ מיקוד במדינות ידידותיות Friend shoring
- ✓ שרשרת אספקה מבוססת "מחנות"



גיוון ויתירות של ספקים

היום יותר מתמיד



סייבר / הגנה על
שרשרת האספקה

=

רציפות עסקית



בניית **resilience**
והשרדה



נתיבי סחר כ"נקודות חנק" אסטרטגיות

- ✓ תכנון רב-מסלולי (Multi-routing)
- ✓ קיצור שרשראות והסטת סחר לאזורים יציבים פוליטית

ישראל

גידול שיא ביצוא בטחוני והתקשרויות

2025

דצמבר

לוקהיד מרטין האריכה את הסכם שיתוף הפעולה התעשייתי עם ישראל עד 2029 – מהלך שנועד להגדיל השקעות, יצוא וטביעת רגל תעשייתית בישראל, כולל הדגשה של שילוב חברות ישראליות בשרשרת האספקה של לוקהיד, ומתחבר לעסקאות F-35, F-16 ולשיתוף פעולה סביב Golden dome

2024

יצוא ביטחוני

\$14.8B

13% שיא חדש וגידול של לעומת 2023





1

הסכם חץ 3 עם גרמניה – ב-2023 נחתם הסכם ראשוני, ובדצמבר 2025 הורחב והפך לעסקה הגדולה בתולדות היצוא הישראלי: כ-6.5 מיליארד דולר.

2

ההתרחבות מייצגת "שיתוף פעולה אסטרטגי מדרג ראשון" עם גרמניה ומדגישה את מעמד ישראל כספקית מערכות הגנה המתקדמות בעולם, כולל תרומה ישירה להעצמת הבסיס התעשייתי בישראל והאצת התמיכה בצה"ל.



AIR WARFARE

Expanded \$6.5B Arrow agreement with Germany now largest Israeli defense export deal

"IAI's pivotal role in Germany's air defense array and the trust established with the German government were recently demonstrated during the delivery of the Arrow 3 system, just two years from contract signing," CEO of IAI Boaz Levy said.