

מודל אספקת חומר לקו הייצור

חברת אלכסנדר שניידר, יבואנית ומפיצה של רכיבים ומערכות בתחום האלקטרוניקה, החלה לספק ללקוחותיה שירותי תמיכה לוגיסטית, הכוללים אספקה ישירה לקווי הייצור ושירותי תמיכה בפיתוח, הנדסה ועיצוב של מערכות חומרה מורכבות. מנהלים בחברה שיתפו אותנו במודל אותו הם פיתחו כדי להפיק את המיטב משירותים אלה

אבי אובליגנהרץ

תמיכה בפיתוח, הנדסה ועיצוב של מערכות חומרה מורכבות (High Complexity). השירותים הנוספים מאפשרים ללקוחותינו להתמקד בפעילותם העיקרית (כגון רכש אסטרטגי ואינטגרציה של מערכות) וחוסכת מהם את 'כאבי הראש' הכרוכים בניהול מלאי חופשי (Free Stock) ובניהול פריטים משותפים (Common) בעלי ערך כספי נמוך".

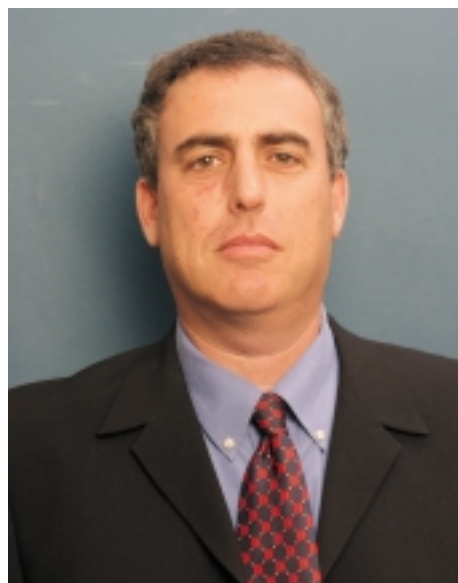
חרף העובדה שאלכסנדר שניידר נחשבת יבואנית ולמרות שסין הפכה בשנים האחרונות לבית-החרושת של העולם, משוכנע שניידר שיש מוצרים ומערכות שיותר זול וכדאי לייצר בישראל. "יש לנו יתרון מסוים בסביבת ייצור המאופיינת בשינויים רבים, בדרישה לזמני תגובה מהירים ובייצור סדרות קטנות ובינוניות (High Mix, Low Volume), אך כדי שנבטיח שהעבודה תישאר בארץ אנו חייבים להתייעל ולהזיל את עלויות הייצור ללקוחותינו".

אלכסנדר שניידר פיתחה מודל מבוסס ייצור "רזה" (Lean Manufacturing) להתייעלות ולהוזלת עלויות, באמצעות תמיכה לוגיסטית מלאה לקווי הייצור של לקוחותיה. אחד הפרוייקטים מתמקד באספקת פריטים שאינם אסטרטגיים (Non Strategic Items -

חברת אלכסנדר שניידר מספקת פתרונות המשלבים זיווד, חיווט, ציוד IT, רכיבים ומערכות אנרגיה. החברה עוסקת ביבוא והפצה של רכיבים ומערכות, ובהרכבת מכלולים המותאמים ללקוחותיה. במרוצת השנים האחרונות, אלכסנדר שניידר החלה להתמקד בתמיכה לוגיסטית והנדסית ללקוחותיה.

"אנחנו חברת היי-טק לכל דבר, למרות שלא כל המוצרים שאנחנו מספקים הם טכנולוגיים", אומר יגאל שניידר, מנכ"ל החברה. "אנו נמדדים ברמת השירות ללקוחותינו ובתרומה להתייעלותם. מדדי השירות וההתייעלות מחייבים אותנו להבין בטכנולוגיה מתקדמת, בתמיכה של מערכות IT ובתרבות ההיי-טק של הלקוחות".

חברת אלכסנדר שניידר נוסדה בשנת 1963. החברה ממוקמת באזור התעשייה החדש בנתניה ומעסיקה כ-80 עובדים, חלקם בחברה הבת בארה"ב. לקוחות החברה העיקריים הם יצרני מערכות תקשורת, תעופה ורפואה ויצרני מערכות צבאיות. "בשנים האחרונות", אומר שניידר, "זיהינו צרכים נוספים אצל לקוחותינו והתחלנו לספק להם שירותי ערך מוסף בשתי קטגוריות: האחת, תמיכה לוגיסטית, הכוללת אספקה ישירה לקווי הייצור (STL - Ship To Line) והשנייה,



יגאל שניידר, מנכ"ל חברת אלכסנדר שניידר

(המשך בעמ' 24)

הלוגיקה שמאחורי הלוגיסטיקה



חברת טבת אחסנה ולוגיסטיקה מקבוצת LGI

- ניהול שרשרת אספקה מקצועית (מהנמל ועד הלקוח הסופי)
- שירותי אחסון ברמה גבוהה
- אחסנה בתנאים מבוקרים
- שירותי ערך מוסף
- המכלה לייצוא
- מיקום אסטרטגי - נגיש לצירי תנועה מרכזיים

כשאתה בוחר לעבוד עם צוות חושב, המקפיד להתאים את פתרונות האחסנה ותהליכי הטיפול בסחורה לכל לקוח בנפרד, אתה מקבל:

- אמינות מלאי גבוהה ביותר
- זמני תגובה מהירים במיוחד
- עמידה בסטנדרטים בינלאומיים
- שביעות רצון גבוהה של לקוחותיך

lgi

Logistics
Group
Israel

טבת
אחסנה ולוגיסטיקה בע"מ



עצמה אחריות מלאה על תכנון החומר.

"אנו יכולים להיערך בהתאם רק בעזרת הלקוח שיפותח את הקימונוי, קרי, חושף בפנינו את כל הנתונים ומשתף אותנו במגמות עתידיות". אלכסנדר שניידר פיתחה מערכת לצורכי הייצור של הלקוח, הכוללת מנגנונים מיוחדים המספקים מענה לשינויים בנתוני הצריכה. בפועל מדובר בפתרון כולל, המבוסס על "עיקרון המשיכה" (Pull Sequence), התומך ישירות בקו הייצור.

"השיטה שלנו מבוססת על מעקב דינמי אחר המתרחש ב'קנבני' בייצור (Dynamic Kanban System) והתאמת גודל ה'קנבני' לשינויים בצריכה. שיטה זו היא הרבה יותר מאשר ניהול שרשרת אספקה, רכש ואחסון. הפתרון שלנו בוחן לעומק את כל העלויות של החברה בעלות ישירה ואת האינטרסים של כל אחת מהמחלקות הקשורות בייצור: תפ"י, רכש, הנדסה, תכנון החומר, הנהלת חשבונות וכדומה". ילון מוסיף שהמשוכה הגבוהה

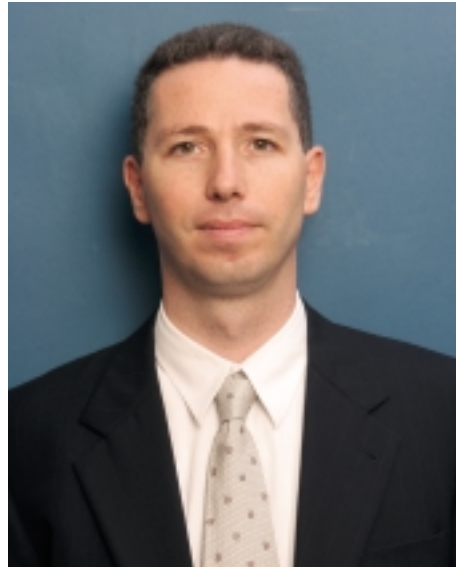
ביותר שהחברה שלו צריכה לעבור, היא הענקת ערך מוסף הנדסי או ניהול הנדסי של פריטים שאינם אסטרטגיים.

משה בן-נון, מנהל התפעול בשניידר, מסביר שההתייעלות הלוגיסטית של הלקוח באה לידי ביטוי בראש ובראשונה בהקלה על עבודת הקניין. זאת, מעצם העובדה שפריטי ה-NSI מגיעים לקו הייצור ללא הזמנות רכש. אי-לכך, היצרן-הלקוח של שניידר אינו נדרש להפנות משאבים לתכנון החומר בפריטים אלה, כיוון שמלאכת עיבוד הנתונים ותכנון החומר עוברת לידי שניידר.

שניידר מונעת גורמים עוצרי ייצור בתהליך הייצור וחוסכת מהלקוח את הטיפול בספקים רבים והביקורת עליהם, את פעולות התזמון, היבוא, הקליטה, האחסנה, הביקורות, הניפוק והשינוע לקו. בכל הקשור לתכנון חומר, בן-נון מבחין בין פריטי מלאי חופשי לבין פריטים המופיעים ברשימת "עץ המוצר" (BOM - Bill Of Material). בן-נון מסביר שמרבית פריטי המדף הבסיסיים או הנפוצים שייכים לקטגוריית המלאי החופשי, בעוד שפריטים ייחודיים (Customization) ללקוח או למוצר מסוים הם חלק מה-BOM.

"אנחנו מופקדים על תכנון החומר המורכב מפריטי המלאי החופשי ומחדשים אותו ללא הזמנת לקוח. אחד הדברים החשובים שאנו עושים עם הלקוח הוא הגדרת המוכנות שלנו לשינוי בצריכה. אנו מסוגלים להיערך לגידול בצריכה של נייח 150% או 200% במשך שישה חודשים רצופים, באמצעות המתודולוגיה הייחודית שפיתחנו. יש לנו מנגנוני בקרה שבדקים כל הזמן את רמת הצריכה בפועל ואת היעילות הלוגיסטית הכללית, ומאפשרים לנו להתכונן מבעוד מועד לכל מצב אפשרי. כדי לעשות את המלאכה שלנו על הצד הטוב ביותר, אנו מפתחים יחסים 'אינטימיים' עם הלקוח והופכים להיות חלק בלתי נפרד מתהליך זרימת המידע שלו ושל קבלת החלטות".

כל פרויקט של שניידר מתחיל בהקמת צוות, שתפקידו לנהל את החומר, ההנדסה, הפיתוח, האיכות, הרכש, המחסן, התפעול והמידע בפרוייקט.

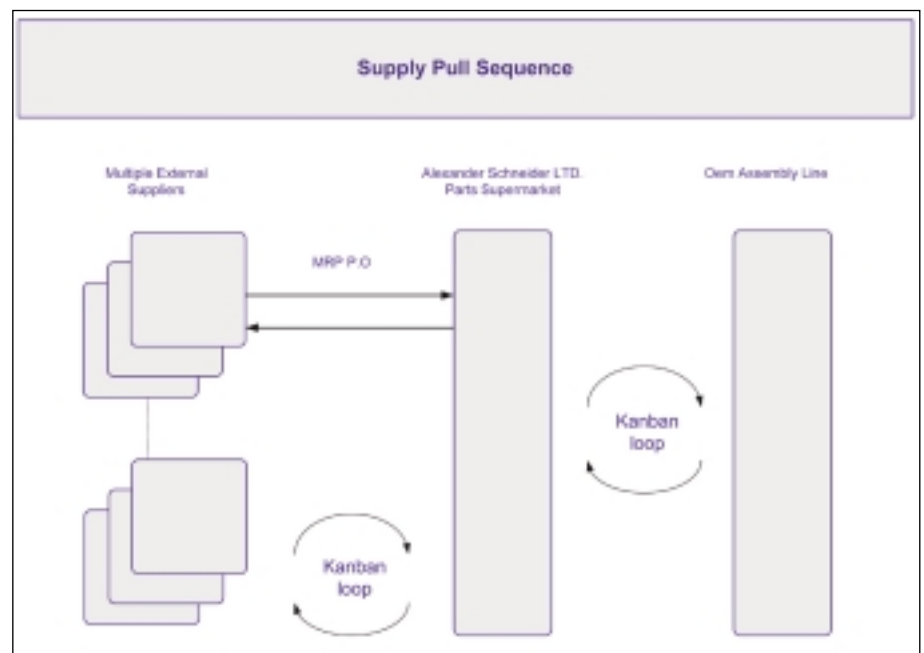


גלעד ילון, סמנכ"ל ומנהל חטיבת שירותי הערך המוסף באלכסנדר שניידר

גרה החזקת מלאי, שמחד גיסא גרמה להוצאות מיותרות על מלאי עודף, ומאידך גיסא גרמה לעצירת קווי הייצור בשל מחסור בפריטים מסוימים.

"כיום, לאחר שהתחלנו ליישם את המודל, היצרן יכול להימנע מ'כאב הראש', להתמקד בניהול פריטים מקבוצות A ו-B, ולהבטיח לעצמו תועלת טכנית וכלכלית הרבה יותר משמעותית". שניידר מבקש לציין שחברת קומברס היוותה מנוע חשוב לפיתוח המודל. "החדשנות של קומברס והדרישות הגבוהות שלה חייבו אותנו להמציא את עצמנו מחדש".

שיטת התמיכה הלוגיסטית-הנדסית של אלכסנדר שניידר מתבטאת באספקה ישירה לקו הייצור של הלקוח. גלעד ילון, סמנכ"ל ומנהל חטיבת שירותי הערך המוסף באלכסנדר שניידר, מסביר שהסכם השירות (SLA - Service Level Agreement) מבטיח ללקוח זמינות מלאה של חומר בקו הייצור. "אנחנו דואגים ש'הקנבני' (המגירה) של עובד הקו תהיה מלאה תמיד ברכיבים הנחוצים לעבודתו, וזאת ללא קשר להזמנת לקוח או לתחזית מכירות". לשאלה איך מבצעים זאת בפועל, משיב ילון שהחברה לוקחת על



מבנה האספקה בחברת אלכסנדר שניידר

חלופיים, עיסוק במוצרים חדשים וכדומה. דגש מיוחד מושם בימים אלה על הדירקטיבה החדשה בתחום איכות הסביבה: Restriction of the use of certain Hazardous) RoHS (Substances), דבר שמצריך מטבע הדברים שינויים הנדסיים רבים. אלה דורשים משאבים רבים מהלקוח, ברובם בחלק הנמוך של הפארטו.



משה בן-נון, מנהל התפעול באלכסנדר שניידר

כל הפעילויות של אלכסנדר שניידר - זמינות החומר, הורדת עלויות, קיצור זמני אספקה, תרגום הצרכים והכללים להזמנת רכש, ניהול ספקים וניהול איכות - מבוקרות במדדי ביצוע (KPI - Key Performance Indicator). "מנהל הפרויקט שלנו מנהל ממשק שוטף עם הלקוח, דוגם את כל המחלקות שלו ובודק את שביעות הרצון שלהם מאתנו. מנהל הפרוייקט עורך עם הלקוח סקירה רבעונית משותפת ובמסגרתה מוצגים נתוני זמינות ואיכות, הצעות ומסקנות ליעול ושיפור בהתאם לצרכים של הלקוח".

לסיכום, מדגיש יגאל שניידר, תנאי הכרחי להצלחת האספקה הישירה לקו הוא שיתוף פעולה מלא מצד הלקוח, שבלעדיו בלתי אפשרי להגיע להישגים הדרושים.

"הפתיחות בין שני הצדדים מאוד חשובה להצלחת העסק. אנחנו נוהגים להסתכל על הלקוח כישות אחת, אבל בפועל יש אצלו הרבה גורמים בפיתוח, בהנדסה, בתכנון, ברכש ובייצור, שסדרי העדיפויות שלהם שונים, למרות שהם פועלים למען אותה מטרה. אנחנו צריכים ללכת 'בין הטיפות' ולנסות לרצות את כל הגורמים האלה. ברגע שאתה מבין את הציפיות של כל אחד מהגורמים, קל יותר לתפור את הפתרון המתאים ביותר ללקוח". ■

התפעול השוטף כולל את מילוי ה"קנבים" בקו הייצור על בסיס יומי, ואם צריך, יותר מפעם ביום. אספקת החומרים מתבצעת ממחסני שניידר באופן המבטיח את זמינותם המלאה לקו.

שניידר מספקת תמיכה הנדסית ללקוחותיה. אחד מהפתרונות שהחברה מציעה ללקוחותיה הוא הצגת מוצרים חדשים (NPI - New Product Introduction). יגאל שניידר מסביר, שאין כל סיבה שהלקוח יבזבז משאבים באיתור רכיבים למוצרים חדשים, כגון כבל או רכיב מכני, שכן אלכסנדר שניידר מתחייבת לספק ללקוח דגם של מוצר חדש בתוך 72 שעות. הפעילות הנדסית שמבצעת החברה משתלבת בטיפול בשינויים הנדסיים אצל הלקוחות (ECO - Engineering Change Order). שניידר מבצעת את השינויים הנדסיים בשקיפות מלאה מול הלקוח. התייעוד ההנדסי מתבצע במערכת המידע על המוצר (DPM in Data Product Management) והאישור הסופי לביצוע השינוי מתבצע באמצעות מחלקת הנדסה של הלקוח.

יגאל שניידר מודה שהלקוחות חוששים מאובדן שליטה ולכן החברה שלו מטפלת בכל העבודה הנדסית, בעוד הלקוח מתרכז בבדיקות ובאישורים בלבד. "אנחנו מאפשרים ללקוח שליטה מלאה על התהליך הנדסי, מסירים ממנו את הטרחה וחוסכים ממנו עלויות מיותרות".

בנוסף, כוללת הפעילות הנדסית את תחזוקת ה-BOM, אישור תהליכים לצורך התייעלות, איחוד מק"טים, אישור תחליפים לצורך התייעלות, טיפול בפריטים בסוף "מחזור החיים" (EOL - End Of Life), הצעת פתרונות

מרכז להשתלמויות
בר-אילן חברה למחקר ופיתוח בע"מ
אוניברסיטת בר-אילן

מקצוענות זה שם המשחק.

בוא להיות מקצוען.

בסרכז להשתלמויות בר-אילן תמצאו את כל הפתרונות שיובילו אתכם להתמקצעות ומקסום היכולות האישיות שלכם בתחום שרשרת האספקה. בואו לקדם את עצמכם ולהפוך למקצוענים בתחומכם.

- ניהול שרשרת האספקה
- ניהול רכש ולוגיסטיקה/בכיר
- ניהול האיכות באירגון
- ניהול מערכי אחסון והפצה

למידע נוסף והרשמה התקשרו
1-800-36-10-60
לימודים שוטפים לך יזמין • www.biuh.co.il