

חיזוי ביקושים לחלפים ועיתודם בשרשרת השירות ללקוח



בשנים האחרונות, קבוצת ח.י. משקיעה מאמץ רב בכידולה מן המתחרים, ובין-השאר, באמצעות שירות מיטבי ללקוח לאחר מכירת המוצר (Service after sale). השירות כולל: אתר אינטרנט, מוקד טלפוני, ביקור טכנאי, תחנות שירות לאיסוף מוצרים לתיקון, מעבדות תיקון, וכו'. אחד מן הרכיבים הקריטיים באספקת השירות הוא חיזוי הביקושים לחלפים ועיתוד מלאי החלפים. האתגר בתחום זה הוא מורכב, ובעיקר, כאשר מחד, נדרשת רמת שירות גבוהה בשוק תחרותי ועתיר שינויים, ומאידך, מיגוון המוצרים הוא גדול, משך חייהם הטכנולוגי הוא קצר, החלפים הם בעלי-ערך, וקיימת שונות רבה ביניהם

אלי יצחקוב וטלי אלוש

פתרונות מקצועיים של שירות ושל לוגיסטיקה במיקור-חוץ, כדי להתמקד בליבת עיסוקם (יבוא ומכירה).

"מטרת הקמת החברה הייתה לייצר תשתית ייעודית, שתספק מענה מיטבי הולם לכל הלקוחות הפנימיים בקבוצת ח.י. ולכל הלקוחות החיצוניים, אשר להם אנו מספקים שירותי מיקור-חוץ, הן בהיבט של השירות והן בהיבט הלוגיסטיקה". כך אומר יקי בר, מנכ"ל ח.י. שירות ולוגיסטיקה. והוא מוסיף: "בדרך זו, אנו מספקים לכל הלקוחות פתרון כולל מקצה לקצה (End-to-end Solution) ורמת שירות מוסכמת (Service Level Agreement) [SLA], וכל זאת במקום אחד ובסטנדרטים גבוהים ביותר".

להלן מיגוון שירותי החברה:

- בדיקת מוצר חדש לפני תהליך מכירתו (Pre-sell).
- עדכון היבואן על המלצות לצורך התאמת המוצר לשוק המקומי.
- בקרת איכות על יישום התאמות היצרן ועל התאמתן לדרישות היבואן.
- ליווי היבואן בתהליכי אישור המוצר, במכון התקנים הישראלי (מת"י).

קבוצת ח.י. היא אחת מן הקבוצות המובילות בישראל, בשיווק מוצרים מתקדמים ומותגים מובילים בתחומי האלקטרוניקה, החשמל והתקשורת, כגון: מסכי טלוויזיה, מוצרי מחשוב ומוצרי אודיו וידיאו (LG); טאבלטים, מכשירי ניווט ומוצרי מחשוב ואלקטרוניקה (QUE); מוצרי אחסון בטכנולוגיית פלאש (Sandisk); טלפונים סלולריים שמייבאת חברת "שיא קום"; מוצרי חשמל לבנים ביתיים (Bellers, Ariston, ו-Gorenje); מוצרי אחסון מידע וכוננים קשיחים מגנטיים (Seagate); מוצרי תקשורת מחשבים ביתית אלחוטית (Tenda); מיגוון רכיבים אלקטרוניים (Sandisk OEM, Sandisk, Nanya, Transcend, NDK, Seagate, Hitachi, Seiko, Hynix); ועוד.

הנהלת קבוצת ח.י. חרטה על דגלה את איכות השירות ללקוחותיה, והיא משקיעה מאמצים תדירים לקידום רמת השירות, הן בתהליכי המכירה והן בתהליכים שלאחריה. במהלך שנת 2012, הנהלת הקבוצה נקטה מהלך אסטרטגי והקימה את החברה הבת "ח.י. שירות ולוגיסטיקה". זאת, כדי לקדם יעדים אסטרטגיים בתחומי השירות והלוגיסטיקה. כיום, החברה מספקת את שירותיה, הן לכל חברות קבוצת ח.י. והן ליבואנים, שמעדיפים



חיזוי הביקושים לחלפים ועיתודם

"חיזוי הביקושים לחלפים ועיתודם מלאי החלפים מהווים אתגר אמיתי בשרשרת השירות ללקוח", אומרת מלי לוי, מעדת המלאי בחברת ח.י. שירות ולוגיסטיקה, והיא מוסיפה: "תקנות החוק להגנת הצרכן (אחריות ושירות לאחר מכירה) מחייבות יצרנים ויבואנים לספק אחריות למוצר במשך תקופת האחריות (שנה מיום מסירת המוצר לצרכן). נוסף על-כך, התקנות מחייבות לספק חלקי-חילוף במשך שבע שנים, ומהן שנה החופפת את תקופת האחריות. התקנות מחייבות לספק את שירותי התיקון בתקופת האחריות, במעונו של הצרכן, ולהשלים את התיקון בזמן מוגדר מרגע קבלת הקריאה (לדוגמה: תיקון מקרר ותיקון מקפיא בתוך יום אחד, תיקון כיריים לבישול בתוך יומיים, ותיקון טובנין אחרים בתוך שלושה ימים)".



מחסן חלפים למעבדת שירות - מסכי מחשב



מבט על הרכיבים במסך TV

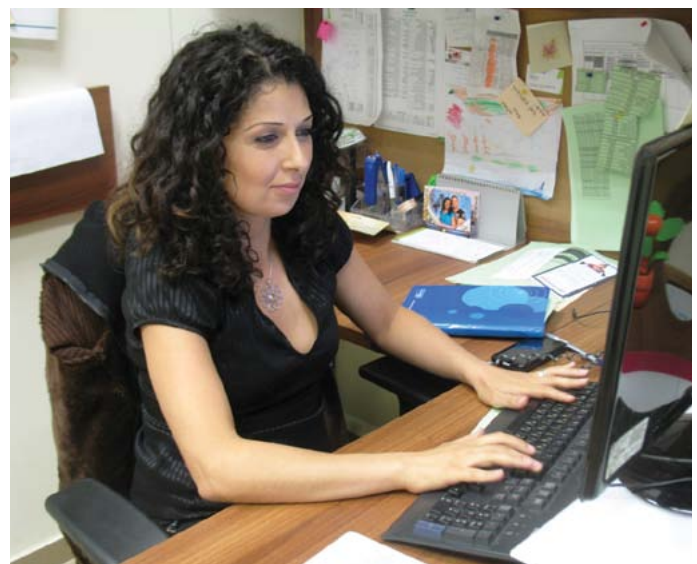
להלן פירוט האתגרים בחיזוי הביקושים לחלפים ובעיתודם מלאי החלפים, בחברת ח.י. שירות ולוגיסטיקה:

- מיגוון החלפים כולל עשרות אלפי מק"טים.
- החלפים נרכשים מעשרות יצרנים ממדינות שונות (כגון: קוריאה, סין, איטליה, סלובניה, ועוד).
- שיטות הקיטלוג של היצרנים אינן אחידות.
- כל דגם עשוי להכיל מהדורות אחדות. אלו באות לידי ביטוי בצירוף אותיות או מספרים בסיומת (Suffix) המק"ט של הדגם. במקרה זה, יש צורך להבטיח את זמינות החלפים בכל סוג מהדורה.
- רמת שירות ללקוחות. במרבית המקרים, החברה מתחייבת לרמת שירות, שהיא מעבר לדרישות המוגדרות בתקנות. להתחייבות זאת יש השפעה על עיתוד החלפים (רמות המלאי, רמות ההזמנה, רמות הביטחון, וכו').
- קושי בחיזוי תקלות ובצפי תזמון. בעיקר, כאשר מיגוון המוצרים הוא גדול, משך חייהם הוא קצר, ובחלק מן המקרים, כמות יחידות המוצר, שהיבואן מכר בשוק המקומי, אינה רבה במיוחד.



הכניסה למרכז השירות של קבוצת ח.י. בפארק לב הארץ, צומת קסם

- קליטת המוצרים בפתח המחסן.
- הכנסת המוצרים למחסן.
- שירותי ערך-מוסף למוצרים, כגון: הוספת תווית יצרן, תווית יבואן, תווית סיווג אנרגטי, תווית מחיר, וכו'.
- ניהול מלאי המוצרים ובקרתם.
- הפצת המוצרים ללקוחות/למשתמשים, על-פי הזמנות היבואן. ההפצה כוללת התקנות של מוצרים בבתי לקוח/עסק על-פי הצורך. נוסף על-כך, השירות כולל התקנת עמדות תצוגה בנקודות מכירה של רשתות (שהן לקוחות היבואנים).
- שירותי טכנאי בבית הלקוח/העסק.
- טיפול בלוגיסטיקה חוזרת כולל שירותי מעבדה.
- חיזוי ביקושים לחלפים, ועיתודם מלאי החלפים.
- רכישה עצמית של החלפים בארץ ובחול (קרי, החלפים הם רכוש של חברת ח.י. שירות ולוגיסטיקה). היתרון ליבואן הוא ברור: מחד, הוא נהנה מזמינות חלפים מובטחת על-פי רמת שירות מוסכמת, ומאידך, הוא אינו נדרש להחזיק מלאי ולנהלו. כך היבואן יכול להקטין את המשאבים המושקעים בחלפים ולמזער את סיכונים.
- ניהול מלאי החלפים.
- ניהול האחריות המסופקת ללקוח הסופי/למשתמש, כולל טיפול בתקלות, והארכת משך תקופת האחריות ללקוחות שמעוניינים בה.
- הפקת דו"חות ליבואן על צריכת חלפים, קריאות שירות, התפלגות סוגי תקלות, וכו' באמצעות מערכות מידע מתקדמות.



מלי לוי, מעדת המלאי בחברת ח.י. שירות ולוגיסטיקה



במהלך עבודתה, מאפשר לחברה להצטייד בכמות מיטבית של חלפים. בהמשך, מלי מצטיידת בחלפים, כאשר היא מביאה בחשבון את הגורמים הבאים: צפי מכירות המוצרים, ניתוח צריכת החלפים בעבר, כמות החלפים במלאי, כמות החלפים שהוזמנו ושטרם הגיעו, רמת השירות הנדרשת (כולל הסכמי שירות, שנחתמו עם לקוחות סופיים/משתמשים בתום תקופת האחריות), ערכו הכספי של החלף, סוג החלף (טכני או קוסמטי) ועלות אי-זמינותו, תחליפיות (חלפים בעלי תכונות דומות, היכולים לשמש במקום חלף חסר), משך החיים הטכנולוגי של החלף, ממדי החלף, עלות ההזמנה והמשלוח, עלויות ההובלה והאחסון, ועוד. במקרים מסוימים, החברה מספקת ללקוח מוצר חלופי, כדי לשמר רמת שירות גבוהה ולהבטיח את שביעות רצונו של הלקוח.

חברת ח.י. שירות ולוגיסטיקה מפעילה שלושה מחסני-חלפים ייעודיים, שלכל אחד מהם יש מאפיינים ייחודיים.

להלן פירוט המחסנים:

- מחסן חלפים עבור טלוויזיות (TV), צגי מחשב (MNT) ומערכות אודיו וידיאו (AV). מחסן זה מאופיין בפריטים בעלי ממדים קטנים ובינוניים, שמשך חייהם הטכנולוגי הוא קצר.
- מחסן חלפים עבור מחשבים ניידים (NB), מערכות איתור לווייניות (GPS), ומכשירים סלולריים. מחסן זה מאופיין בפריטים בעלי ממדים קטנים, שמשך חייהם הטכנולוגי הוא קצר מאוד.
- מחסן חלפים עבור מוצרים לבנים (כגון: מכונות כביסה, מדיחי כלים, מקררים, תנורים, וכו'). מחסן זה מאופיין בפריטים נפחיים, שמשך חייהם הטכנולוגי הוא ארוך יחסית.

"לסיכום, שרשרת השירות ללקוח מחייבת אותנו להתמודד עם אתגרים מקצועיים רבים בתחומי חיזוי הביקושים ועיתוד מלאי החלפים", אומרת מלי, ומוסיפה: "חיפוש אחר פתרונות מיטביים ונחישות להיות עם 'היד על הדופק' בכל רגע נתון הם תנאי הכרחי, שמחד, מבטיח רמת שירות גבוהה ללקוחות החברה ולמשתמשים הסופיים, ומאידך, מבטיח את הקיימות העסקית של החברה לאורך זמן בזכות שירות כלכלי ותחרותי".

התמונות הן באדיבות קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים. צלם: זניאל לילה.

- צורך לתת תשובה הולמת על תקלות סדרתיות (Epidemic). לעתים נדרש לספק מענה הולם ומיידי לאספקת חלפים לטיפול בתקלה סדרתית. מענה זה מחייב תגובה מהירה של מעטד המלאי בהזמנת כמות חלפים מתאימה ובטיפול במשלוחים דחופים.
- משך חיים קצר. במוצרים טכנולוגיים הנמכרים בשוק דינמי ותחרותי, היצרנים נוטים לחדש במהירות את מוצריהם. כל חידוש טכנולוגי כרוך בהזמנת חלפים חדשים, מגדיל את מיוגון החלפים במלאי, מחייב הגדרה של החלף במערכת (כולל קביעה של רמת ההזמנה ושל מלאי הביטחון) ותחזוקה שוטפת. מורכבות נוספת נוצרת בגלל השונות במשך חייהם של המוצרים השונים (טלוויזיות וטאבלטים, לעומת מקררים ומכונות כביסה).
- ייקור מחירי החלפים. חלק מן היצרנים נוטה להעלות את מחיר החלפים לאחר תקופה, שבה המוצר מתיישן (לעתים בשיעור של עשרות אחוזים) ולכן, לעתים כדאי להצטייד בחלפים, בתקופה שבה המוצר הוא חדש יחסית ומחירי החלפים הם נמוכים.
- ירידת ערך המלאי. החלפים במלאי מאבדים במהירות מערכם, ובעיקר, חלפים של מוצרים, כגון טלוויזיות וטאבלטים שמשך חייהם הוא קצר.
- מגבלות לוגיסטיות. חלק מן החלפים במוצרים לבנים הם בעלי נפח גדול יחסית (לדוגמה: דלת למקרר, או דוד למכונת כביסה). נפח זה יוצר קשיים בהובלה ובאחסון.
- פריטים שקצב תנועתם הוא איטי מאוד. חלפים אלה, כגון צגי טלוויזיה שמחירם הוא גבוה או חלפים, שאין להם ביקוש תדיר, מוזמנים עבור הזמנת לקוח בלבד (Order to Order) ובאמצעות משלוח אווירי בלבד.
- תקופת אחריות. ניהול מלאי החלפים מושפע הן מכמות המוצרים בתקופת האחריות והן מכמות המוצרים, שהיצרן/שהיבואן מחויבים לספק להם חלפים.

מלי מוסיפה: "החוק והתקנות אינם מבחינים בין חלף 'טכני', כגון מדחס מזגן, שהיעדרו משבית את המוצר, לבין חלף 'קוסמטי', כגון ידית מקרר שבאה להחליף ידית שבורה, שהיעדרו פוגע באסתטיות המוצר בלבד".

היערכות לכניסת מוצר חדש מחייבת הצטיידות ראשונית בחלפים. מלי מקבלת את צפי המכירות של היבואן, והיא מתייעצת עם הגורמים הטכניים בקבוצה על סוג החלפים, שיש להזמין ועל כמותם. הניסיון, שמלי צברה