



הדבר הבא:

שירותי ערך מוסף

לישי בוך, מנכ"ל חברת לוגיסטיקה, אין ספק: שירותי ערך מוסף הם הדבר הבא בעולם שרשרת האספקה. בשיחה עם "מי ומה בשרשרת האספקה" הוא מסביר למה

אמיר בן ארצי

הטיפול כולל בדיקת המכשיר, ניקוי, התאמת הכרטיס החכם, אריזה, הוספת אביזרים נלווים כמו שלט וסוללות, הוספת ברקוד והכנה מלאה להתקנה בידי הטכנאי. בנוסף, לוגיסטיקה מנהלת עבור לקוחותיה רכש של מוצרים מתכלים כמו קרטונים, ניילונים וכדומה. "אנחנו אלה שמחפשים את הספקים ומבצעים את כל תהליך הרכש", הוא אומר.

למה לקוחות רוצים לקבל שירותי ערך מוסף באוטוסורסינג?

"אאוטוסורסינג בכלל מאפשר לחברות להתמקד בליבת העסקים שלהן, שהיא בדרך כלל פיתוח מוצרים ושיווק, כאשר לוגיסטיקה היא ליבת העסקים שלנו. לדוגמה, פרטנר מקבלת מלוגיסטיקה את כל שירותי הלוגיסטיקה מיום היווסדה. אאוטוסורסינג חוסך השקעות בתשתית, כמו הקמה של מחסנים, ציוד שינוע וכדומה. ספק האוטוסורסינג מוזיל את העלויות עבור הלקוח מכמה סיבות. לחברת האוטוסורסינג יש לקוחות רבים ולכן יש לה יתרונות לגודל. חברת האוטוסורסינג יכולה לעשות שימוש באותם משאבים עבור כמה לקוחות. משאית שלי יוצאת עם שני משטחים של לקוח א', ארבע מארזים של לקוח ב' ועוד שישה משטחים של לקוח ג'. בנוסף, אני יכול לנתב עובדים מפרוייקט לפרוייקט, לפי העומס המשתנה והעונתיות. במילים אחרות, יש כאן שיתוף במשאבים וגמישות תפעולית.



ישי בוך, מנכ"ל לוגיסטיקה.
צופה גידול בשירותי ערך מוסף

עולם שרשרת האספקה משתנה. הלוגיסטיקה הקלאסית כללה אחסון והפצה, אבל בשנים האחרונות הופיע בזירה שחקן חדש: שירותי ערך מוסף, המשביחים את ערכו של המוצר. כל לקוח מקבל חליפה אישית של שירותים כמו אריזה מחדש של מוצרים למבצעי שיווק, הדבת תוויות מיוחדות, התאמה של מוצרים לצרכי הלקוח הסופי וכדומה.

הגלובליזציה של מוצרים מחייבת התאמה של מוצרים לשווקים מקומיים. אם מישהו בישיבה בנוקיה שבפינלנד מחליט לשווק פלאפונים לישראל, מישהו יצטרך "לגיייר" אותם. בנוסף, חברות משקיעות מאמצים שיווקיים אדירים כדי ליצור שוונת גדולה לא רק במוצרים, אלא גם במארגים. מי לא נתקל באריות של כמה מוצרים שנמכרים במבצעים? התוצאה היא יותר ויותר מארזים שלא נעשים בקווי הייצור הרגילים, אלא במסגרת שירותי ערך מוסף. "הרצון הבסיסי של כל ארגון להתייעל יביא לגידול בשירותי ערך מוסף", מעריך ישי בוך, מנכ"ל לוגיסטיקה, בשיחה עם "שרשרת האספקה". "חברה כמו לוגיסטיקה היא שותפה אסטרטגית של הלקוחות המבצעים אצלה לוגיסטיקה. הלקוח רוצה לקבל את כל התשובות במקום אחד ומספק אחד. לכן עבודות הערך המוסף משתלבות בתהליך הכולל של שרשרת האספקה".

"בצורה זו, הלקוח הופך את עלות הלוגיסטיקה לעלות משתנה, בהתאם להיקף הפעילות שלו. אם בביצוע עצמי הוא מחזיק מחסן של 2,000 מטר מעוקב ובחדש מסוים הוא חצי ריק, אצלנו הוא היה משלם רק עבור 1,000 מטר מעוקב. התמחיר נקבע בדרך כלל לפי מטר מעוקב אחסון לחודש ולפי

כדוגמה לשירותי ערך מוסף מזכיר בוך מתקן של החברה באשדוד, המוסיף לכל פריט טקסטיל שנכנס לארץ תווית בעברית, עם שם היצרן, שם היבואן, ופרטים נוספים, כנדרש ע"י מכון התקנים. לוגיסטיקה מטפלת גם בממירי הטלוויזיה והמודמים של HOT לפני שהם מגיעים לידי הלקוח הסופי.

לאחר מכן, מתכננים קו יצור אופטימאלי, בין אם מדובר בקו ממוכן או על בסיס עבודה ידנית. בשלב הבא מעריכים עלויות לסוגיה השונים, ובעיקר עלויות כוח אדם וחומרים, ולבסוף מגישים הצעת מחיר.

"ובשלב האחרון", מתייך בוך, "זוכים בפרוייקט. אחרי הזכייה, אם מדובר בהתקשרות ארוכת טווח, אנחנו בונים את התשתיות. אם מדובר בהתקשרות קצרת טווח, מבצעים את הפעילות בעבודה ידנית או תוך שימוש בתשתיות קיימות. בדרך כלל אנחנו עורכים ניסוי עם 2-3 דגימות מוצרים, מראים את התוצאה ללקוח ומקבלים ממנו אישור למשל לכך שהניילון מחזיק מעמד, שהטבעת הלוגו נראית טוב, וכדומה. אחר כך חותמים הסכם ומתחילים לעבוד".



קו קוקה-קולה בלוגיסטיקה

מהן האתגרים העיקריים בהקמה ובתפעול של שירותי ערך מוסף ואיך מתמודדים אתם?

"תכנון, תמחור ותפעול. קודם כל, לתכנן נכון את הקו. שנית, לא לטעות בתמחור ושלישית, לעמוד בדרישות הלקוח, כלומר בתפוקה הנדרשת ובאיכות המוצר. אם אני מקבל פרוייקט של מארז 270,000 זוגות קטשופים לצורך מבצע שיווקי, אני חייב לעמוד בלוח זמנים ובזמני אספקה. לכן, אני צריך לתכנן נכון את המשמרות, לפי היקף הייצור היומי ופרמטרים אחרים".

איך מודדים ביצועים, האם ואיך נקבעים יעדים?

"אנחנו מודדים את רמת האיכות של המוצר לפי שבעות הרצון של הלקוח. לפעמים אנחנו מביאים ללקוח כמה דוגמאות עבודה, נניח של הטבעת לוגו על מכשיר טלפון נייד, ומתן הוא יכול לבחור דוגמא אחת. את היעילות מודדים לפי העלות ליחידת מוצר".



מתחם HOT בלוגיסטיקה

איך משתלבים אנשי הלקוח בתהליך שירותי הערך המוסף?

"בעיקרון, אנשי הלקוח לא משתלבים בתהליך. אך יש נקודות מגע בשלבי הגדרת הדרישות על ידי הלקוח ובבקרת האיכות על הביצוע. כל השאר הוא עניין שלי. אני צריך לעמוד בהסכם רמת שירות. מבחינתם, שאני אעסיק שני אנשים או 700 אנשים - זו בעיה שלי".

"לקוחות גדולים בודדים מחזיקים אצלנו נציגות העוסקות בהגדרת דרישות ובתעודון משימות. למשל, מערך השיווק בפרטנר יכול להחליט בערב על מבצע שיוצא למחרת, לדוגמא 2,000 טלפונים שייצאו עם מדבקה כלשהי בצירוף שי של פרטנר. הדרישה מגיעה אלינו דרך הנציגות שלהם כאן, ולמחרת אנחנו צריכים לבצע מייד. טווחי הזמנים בהם אנחנו פועלים הם קצרים ביותר".

תנועות כניסה ויציאה מהמחסן, ותשלום ספציפי לכל פעולת ערך מוסף. החשבונית של כל חודש היא שונה וללקוח קל לשלוט בהוצאות.

"יתרון נוסף של אאוטסורסינג הוא השירות. כשהשירות מתבצע בבית הלקוח, באופן טבעי קיימת סלחנות כלפי הארגון פנימה. כשלקוח מפקיד את הפעילות בידי חברה חיצונית, אותו ספק חתום על הסכם להבטחת רמת שירות (SLA - Service Level Agreement). החברה החיצונית אחראית לאמינות המלאי, והתשלום, אם נדרש, חל עליה. הלקוח עומד על כך שהשירות יסופר ורמת השירות היא אכן איכותית יותר. בנוסף לכל אלה, ביצוע פעילויות ערך מוסף אצל ספק הלוגיסטיקה נעשה תוך כדי זרימת העבודה השוטפת, כחלק מובנה מתהליכי העבודה, תוך מניעת פעילויות ושינוע מיותרים".

יחד עם זאת, מודה בוך, "99% מהלקוחות עושים את הלוגיסטיקה בתוך הארגון. המתחרה שלי הוא מנהל התפעול במפעל".

איך מתמחרים עבודות ערך מוסף?

"אנחנו עושים מחקר של הנדסת תעשייה וניהול. בונים קו, מתכננים משאבי כוח אדם נדרשים ליחידת מוצר, לפעמים עורכים ניסויים, ומתכננים את סוג וכמות החומרים המתכלים. מוסיפים לזה את עלות התשתית, כמו שטחי האחסון והתפעול, וכך מתמחרים".

במילים אחרות, התמחור המקובל הוא לפי יחידת מוצר, אך ישנה גם אפשרות לשלם לפי זמן וחומרי גלם.

"בדרך כלל, לפי יחידת מוצר. במקרה של פרטנר למשל, כל פעילויות הערך המוסף שלנו מועמסת על עלות הטלפון היוצא מהמחסן, להפצה כתוצרת גמורה".

כלומר, ללקוח יש גם שליטה, גם גמישות וגם שקיפות. אתה כלקוח יודע מה העבודה שעשו בשבילך, כמה עשו מהעבודה הזו, איך עשו אותה ואיך אתה משלם.

"כן. רמת התובענות של לקוחות גבוהה מאד. התחרות ההולכת ומתגברת הופכת את הלוגיסטיקה לקריטית. אם המוצר לא על המדף, קונים בחנות השנייה. אם שירות הלוגיסטיקה לא טוב, אתה עובר למתחרים".

אם כך, מהם השלבים העיקריים להקמה ולתפעול של שירותי ערך מוסף? בשלב הראשון, מגדירים בצורה מדויקת עם הלקוח את מפרט השירות.

מיהי לוגיסטיקה?

לוגיסטיקה היא חברה בהיקף של קרוב ל-100 מיליון ש"ח, המספקת מגוון כולל של שירותים לוגיסטיים לניהול שרשרת האספקה. השירותים מבוצעים במתקני החברה, בעזרת ציוד שינוע, מערכות מיחשוב וטכנולוגיה. הפעילות הלוגיסטית החלה עוד בשנת 1983 כחטיבת שירותים לוגיסטיים של חברת ממן. בשנת 1999 הפכה חטיבה זו לחברת לוגיסטיקה, בבעלות מלאה של ממן-מסופי מטען וניטול. לוגיסטיקה מתמקדת במתן פתרונות לוגיסטיים הכוללים בין היתר: שירותי לוגיסטיקה של צד ג' (TPL), אחסנה, הפצה, פעילויות ערך

מוסף, טיפול בהחזרות והחזרה לכשירות (שירותי מעבדה), שירותי מחסן ערובה (בונד) ושירותי שילוח ושינוע בינלאומיים. החברה מונה כ-500 עובדים. היא פועלת ב-11 אתרי אחסנה והפצה בשטח של 180,000 מ"ר, מהם 50,000 מ"ר מחסנים מקורים.

לדברי מנכ"ל החברה ישי בוך, ללוגיסטיקה יש לקוחות בכל הגדלים, "החל מלקוחות קטנים של כמה אלפי שקלים בחודש ועד פרטנר, לקוח האאוטסורסינג הגדול והעמוק בישראל".