

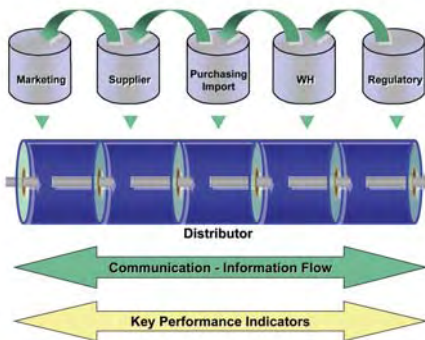


אדריאנה רוזנטל

תכנון מלאי בחברות ההפצה

למנוע חוסרים או עודפים, לשמור על איכות הסחורה ועל זמינותה ולהוריד עלויות.

ממשקים בין הפונקציות השונות בארגון מאפשרים לשרשרת האספקה של חברות ההפצה ליצור תהליך אחיד, שיבטיח תכנון אופטימלי של צריכת המוצרים ל-12 או ל-24 החודשים הבאים לפחות.



ממשק לוגיסטיקה - שיווק/מכירות

הממשק (S&OP - Sales & Operation Planning) מורכב מתהליכים ניהוליים, שתפקידם להתאים את התכנון הלוגיסטי לאסטרטגיה של החברה. הממשק הוא אינטגרציה של ערוצי תקשורת וקבלת החלטות, המאפשרת את תכנון הצריכה ואת בקרתה לטווח של 12-24 חודשים. הממשק מבוסס על בדיקה שיטתית של דרישות השוק, של שרשרת אספקת המוצרים ושל תכנון המלאי.

מטרות ממשק ה-S&OP הן:

- בניית תחזית, שמשקפת את דרישות לקוחות של חברת ההפצה.
- שיפור השירות ללקוח, ללא הגדלת המלאי או זמן האספקה.
- הבנה טובה יותר של תכניות השיווק, כדי לתזמן בצורה אופטימלית את הסחורה.
- דיוק ברמות המלאי, קיצור זמן האספקה והורדת העלויות.
- מציאת פתרון לשינוי תחזית מכירות, בתוך תקופת "הקפאת תכנית הייצור" (Time Fence).

חברות ההפצה בשוק הגלובלי מקשרות בין החברות היצרניות ללקוח הסופי. יצרניות של תרופות, או של ציוד רפואי הן בדרך כלל חברות ענק רב-לאומיות, שמשתמשות בחברות הפצה לטיפול בכל הגורמים, המשפיעים על שרשרת האספקה של מוצריהן.

עולם התרופות, הציוד הרפואי, המזון הרפואי, או כל מוצר אחר הקשור לבריאות האדם הם עולם של תקנים, תקנות, אילוצים, רישיונות ותנאים, שמחייבים מציאת פתרונות אופטימליים למניעת עלויות מיותרות, לאורך כל שרשרת האספקה.

איך בונים מלאי נכון - עם תשובה, ההולמת את דרישות הלקוח, מצד אחד, ושל היצרן, מצד שני? יש לזכור, כי יצרני התרופות שואפים לאופטימיזציה בתהליכי הייצור, שלא בהכרח תואמת את מטרות חברות ההפצה.

הדרישות של שני הצדדים אינן פשוטות, אלא הן שכלול של אילוצים, שעל חברות ההפצה לדעת להתמודד איתם, כדי להחזיק מלאים אופטימליים,



איך בונים מלאי נכון - עם תשובה, ההולמת את דרישות הלקוח, מצד אחד, ושל היצרן, מצד שני? יש לזכור, כי יצרני התרופות שואפים לאופטימיזציה בתהליכי הייצור, שלא בהכרח תואמת את מטרות חברות ההפצה

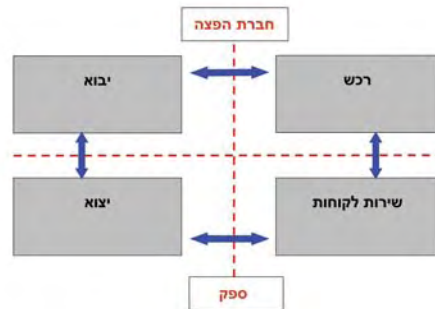
אי-סדר וחוסר שיטתיות (Systematic) גורמים מידית עיכובים באספקות, אשר משפיעים ישירות על תכנון המלאי, ויוצרים עלויות מיותרות

לצריכת המוצר ולחיי המדף. לדוגמה, גודל אצווה של פריט עם חיי מדף של שנה לא יכול להיות גדול יותר מתחזית חודשית. הזמנת מוצרי מדף אינה אמורה להיות מוגדרת על-פי גודל אצווה, או MOQ.

- **תדירות הייצור:** גורם נוסף קשור לחיי המדף של הפריט ולתחזית החודשית. ייצור של מוצרים עם חיי מדף קצרים חייב להתקיים ברמה חודשית לפחות.
- **התאמת המוצר לדרישות רגולטוריות, או לדרישות שיווקיות:** תהליכי התאמה שונים אינם תורמים ערך מוסף. כל תהליך התאמה הוא, כמובן, מיותר ורק מכביד על שרשרת האספקה: עלות עבודת ההתאמה, עלות חומרי ההתאמה ועלות תוספת זמן האספקה. ייצור המוצר על-פי דרישות אלו חייב להיכלל בתהליכי ה-NPI, או במהלך התפתחותו השיווקית של המוצר.
- **דרישות לוגיסטיות שונות:** דרישות לוגיסטיות נוספות, כגון, צורת אריזה או סוג משטחים, אשר אינן מוסיפות שום הוצאה ליצרן, מצד אחד, אולם מונעות פעילויות מיותרות לחברת ההפצה, מצד שני, מהוות נספח נוסף בהסכם עם היצרן, או בממשקים השוטפים.

יצרנים גלובליים פועלים לניצול אופטימלי של תשומות הייצור שלהם. בעולם, שבו רווחי הייצור נשחקים, היכולת לאחד דרישות ייצור של לקוחות רבים מהווה אלמנט חשוב בצמצום עלויות הייצור. חברת ההפצה חייבת להבין אילו ציפים אלה ולהכירם, ולפעול ליצירת איזון בין "רצונות" הצדדים במסמך ההבנות - ולהלן ההסכם הלוגיסטי, אשר עוסק כמותית בכל אחד מן הפרמטרים שהוזכרו לעיל.

ממשק עם הספק: התאמת אנשי קשר ונתונים



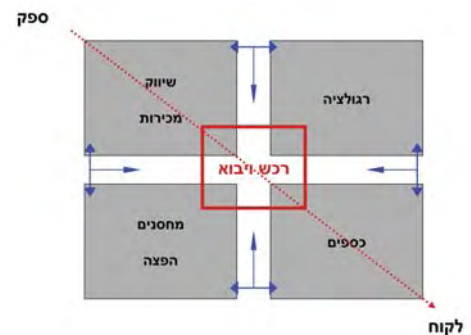
קשרים פשוטים, או קשרים שאמורים להיות פשוטים, עלולים לסבך את הממשקים בין אנשי הקשר של מחלקת הרכש של חברת הפצה ובין שירות הלקוחות של הספק, או בין אנשי הקשר של מחלקת היבוא ומקביליהם במחלקת היצוא. אי-סדר וחוסר שיטתיות (Systematic) גורמים מידית עיכובים באספקות, אשר משפיעים ישירות על תכנון המלאי, ויוצרים עלויות מיותרות.

- **לכן, מערכת היחסים עם הספק חייבת להיות שקופה בשני היבטים שונים:**
- **ידיעת המבנה הארגוני של הספק:** לדעת ולהבין עם מי עובדים, מהי הגדרת תפקידו וסמכויותיו, למי הוא מדווח, מה רמת השפעתו על המערכת,

בתהליך משתתפים: מנכ"ל החברה, מנהלי השיווק, מנהלי המוצרים, מנהל שרשרת האספקה ומנהל הרגולציה. תשומות הממשק הן: תחזית המכירות, עדכון המבצעים וכניסת מוצרים חדשים (NPI - New Product Introduction), רמות המלאי, ועניינים רגולטוריים. תפוקת הממשק היא תחזית, המתגלגלת לספק-יצרן (Demand Statement) לשנה קדימה לפחות, והמביאה בחשבון לא רק את התשומות של הפעילות השיווקית, אלא גם את התשומות מן היצרן. לכן, ממשק נוסף מרכזי בשרשרת הוא הממשק עם הספק.

ממשק עם הספק: הסכם לוגיסטי (Logistics Partnership Agreement)

ממשק עם הספקים מתקיים דרך מחלקת הרכש, שנמצאת בצומת מרכזי בארגון ומקבלת תשומות מפונקציות שונות.



תכנון המלאי מתבסס על פרמטרים רבים, חלק מהם מגדיר הספק, וחלקם האחר מגדירים גורמים אחרים בחברה, או גורמים חיצוניים. כל הפרמטרים הם תוצאה מממשקים שוטפים ודרוכים, ככל האפשר, במערכת תכנון דרישות החומרים (MRP - Materials Resource Planning) של החברה:

- **חיי המדף של המוצר:** זהו אחד מן הפרמטרים המרכזיים בעולם התרופות/המזון. פרמטר זה קובע את איכות המלאי. חיי המדף של מלאי זמין תלויים בשני גורמים:
 - א. יתרת חיי המדף של הסחורה בעת כניסתה למלאי.
 - ב. תוצאה ישירה של ביצוע המכירות לעומת התחזיות.

חברת ההפצה חייבת להקפיד, שהסחורה שתקבל עם 80% לפחות מחיי המדף שלה. מובן שזאת דרישה, המותנית בחיי המדף המוגדרים של המוצר. סחורה עם חיי מדף של שנה, אשר מגיעה דרך הים מארה"ב ועוברת תהליכים לוגיסטיים נוספים הנמשכים חודש לפחות (הסגר, אריזה מחדש וכו'), לא תתקבל עם 80%. לעומת זאת, סחורה עם חיי מדף של 3 שנים, או של 5 שנים, אשר נשלחת בהובלה אווירית, תתקבל כמעט בשלמותה. מכיוון שיתרת חיי המדף מהווה את הגורם הישיר להשמדת המלאי, חייבים להגדיר את חיי המדף בהסכם עם הספק.

- **גודל אצווה, או כמות מינימלית בהזמנה (MOQ - Minimum Order Quantity):** נקבע בהסכם בין הספק לחברת ההפצה. הוא רלוונטי רק אם מדובר במוצר, שמוצר במיוחד עבור החברה. גודל אצווה חייב להתאים לא רק לאילוצי הייצור, אלא גם

מחשק עם המחסנים

כחלק מחישוב רמות המלאי, אנו מביאים בחשבון את כל התהליכים הלוגיסטיים, שהסחורה עוברת מרגע העברת הבעלות (הנפקת החשבונית) עד המכירה. מטרת החברה תהיה תמיד לקצר את כל התהליכים הלוגיסטיים, כדי שהסחורה תהיה זמינה למכירה מוקדם, ככל האפשר.

מטרת הממשק עם המחסנים הוא למפות את כל התהליכים, שהסחורה עוברת מקבלתה ועד הגעתה למדף - זמינה למכירה, ולבחון את כל הפעילויות המיותרות, אשר אפשר היה למנוע עם תכנון נכון. פעילויות מיותרות אלו הן תוצאה מתקלות, או מחוסר הבנה או מחוסר ידע של תהליכים לוגיסטיים של המחסן. תפקיד המחסן הוא לאתר את התקלות ולדווח עליהן.

- **תקלות:** כל אובדן, עקב ביצוע לא תקין של רכש, יבוא, ספק ומוביל, או של תכנון לקוי אחר (שיווקי, רגולטורי).
להלן סוגי תקלות שונות ונפוצות:
- תקלות במלאי: חוסר, עודף, וזמינות.
- תקלות באיכות המוצר: טווח תוקף קצר, נזק במוצר, ונזק באריזה.
- תקלות בתהליך: כמות מוזמנת לא נכונה, כמות שהתקבלה ואינה מתאימה להזמנה או לחשבונית, מוצר לא נכון, דוקומנטים חסרים, זמן אספקה לא מדויק, ריבוי אצוות, ופיצול משלוחים.
- תקלות אנושיות: טעות בהקלדת ההזמנה, בהקלדת החשבונית, בקליטה למלאי.
- **דרישות לוגיסטיות לספק:** אלו דרישות, המיועדות לשפר ביצועים לוגיסטיים ולמנוע בזבוז זמן, מקום, או כל פעולה אחרת, אשר אפשר למדוד בערך כספי. כפי שנאמר קודם - מומלץ להגדיר את הדרישות בהסכם הלוגיסטי עם הספק. להלן מספר דוגמאות:
- התאמת אריזה על-פי הדרישות הרגולטוריות, או דרישות השיווק.
- סוג משטח.
- סוג אריזה.
- כיתוב באריזה.
- תדירות המשלוחים.

סיכום

תכנון מלאי נכון משקף אינטגרציה אולטימטיבית של פעילותו השיווקית של המוצר ושל כל האילוצים - לאורך שרשרת האספקה. הממשקים מהווים חלק ניכר והכרחי, אשר מחייב תהליכים שיטתיים המגובים ברמת הנהלת החברה. ■

מי מקבל את ההחלטות, וכל מידע אחר על המבנה הארגוני של הספק, העוזר לתפעול מהיר של תהליכי הרכש, לקבלת עדכונים מדויקים בזמן אמת, ולבניית מערכת הרמונית בין הגורמים השונים.

- **דיוק המידע (Data accuracy):** חייבים לוודא, שכולם מדברים באותה שפה. זאת בעיה נפוצה מאוד, ולא תמיד יש תודעה על קיומה. לכן, נושאים רבים מטופלים בחוסר יעילות. יש רשימה ארוכה של נושאים רבים ובתחומים שונים, שיש להביאם בחשבון:
- עדכון פרטי אנשי הקשר ותחלופת בעלי התפקידים.
- עדכון מספרי מק"ט במערכת של חברת ההפצה ושל הספק.
- עדכון נתוני הרישום של המוצר - כל שינוי חייב להתעדכן במערכות הרגולטוריות.
- התאמת תאריכי אספקה נדרשים - האם ברור לשני הצדדים, שתאריך האספקה הנדרש הוא: EXW, FOB, או CIF?
- התאמת תאריכים בתחזיות ששלחות לספק - האם מדובר במועד ייצור הסחורה, במועד קבלת הסחורה בארץ, או במועד אספקת הסחורה בידי הספק?
- הזמנות רכש לעומת הזמנות לקוחות.
- גודל אצוות וכמויות מינימליות בהזמנות.
- נתונים שונים של המוצר, כגון: האריזה, חיי המדף, יחידות המידה וכו'.




לכל צרכיך

ת.ד. 34363 ירושלים 91343
 טל: 02-6528384 • פקס: 02-6528402
www.masterbond.co.il • meda@masterbond.co.il
בקרו באתר החדש שלנו בעברית

נציגות בלעדית של
Master Bond Inc.
 דבקים, חומרי איטום וציפוי

מיסטר בונד - הפתרון



דבקים • חומרי איטום
• חומרי ציפוי • חומרי מילוי וקפסולציה

סיוע ותמיכה טכנית
טכנולוגיה מתקדמת
תכנון על פי צרכי הלקוח
מארזים נוחים

קיימים דבקים העומדים בתקנים של
 צבא ארה"ב, נאס"א ו-USP Class IV