



כוח דלתא

רוב הסיכויים שבמהלך אחד ממסעות הקניות שלכם בבתי הכלבו בעולם, תתקלו בלבנים או בגרביים שעל התווית שלהם נכתב: "Made In Israel". הסיכויים גבוהים במיוחד שמדובר בתוצרת דלתא גליל תעשיות. דלתא, יצאנית מובילה של טקסטיל והלבשה תחתונה, היא חברה רב לאומית לכל דבר. נפגשנו עם סמנכ"ל בכיר לשרשרת האספקה בחברה, מונו גרנצל

אבי אובליגנהרץ

פיתוח וייצור. אנחנו מייצרים ללקוחות שלנו קולקציה מלאה אותה אנו מעצבים ביחד איתם. אנחנו מאוד ממוקדי לקוח ויודעים היטב את טעמים של הלקוחות, את הצרכים שלהם ומתאימים את עצמנו לדרישותיהם", מסביר מונו (משה) גרנצל, סמנכ"ל בכיר לשרשרת האספקה בדלתא גליל תעשיות, ומי ששימש בתפקידים בכירים באלסינט, לומניס, ו-RH אלקטרוניקה. מלבד היכולת לספק את כל צרכי הלקוח וייצור ברמה מאוד גבוהה, היתרון הנוסף של דלתא טמון בפריסה הגיאוגרפית שלה. הפריסה הגלובלית מאפשרת לחברה לייעל מאוד את שרשרת האספקה שלה.

שרשרת האספקה של דלתא כוללת מערך ייצור, שיווק והפצה מורכבים מאד, עם 2,000 ספקים. אם לא די בזה, גרנצל מציין שחלק מהלקוחות מחייבים את החברה הישראלית היכן לרכוש את חומרי הגלם, משיקולי איכות, בידול, עיצוב וכדומה. "האילוצים האלה עושים לנו כאב ראש לא קטן גם בגלל המחיר, גם בגלל המרחק הגיאוגרפי ומטבע הדברים, זה מקשה עלינו לשמור על התחרותיות. צריך להבין שבמתח רווחים כל כך נמוך, ולאור העובדה שמרבית המכסים והמכסות בעולם הוסרו מאז הראשון בינואר 2005, ההישרדות היום קשה שבעתיים".

אם נזכור שהחברות הגדולות בארץ כמו תנובה ושרטאוס-עלית אינן בהכרח מוטות יצוא ומתמקדות בשוק המקומי, נקל להבין את מאגר האפשרויות שעומדות בפני דלתא, שבבעלותה כאמור 15 אתרי ייצור שונים בעולם. "מצד אחד זה יתרון מאוד גדול.



מונו (משה) גרנצל, סמנכ"ל בכיר לשרשרת האספקה בדלתא גליל תעשיות

המטרה המוצהרת של דלתא היא להציע חבילה כוללת הממוגת ידע, סגנון חיים, חדשנות וטכנולוגיות מתקדמות. דלתא, שנוסדה ב-1975 על ידי דב לאוטמן ואליעזר פלג, הינה יצרן עולמי מוביל של מוצרי הלבשה תחתונה וגרביים. החברה מעסיקה 14 אלף עובדים ומערך הייצור העולמי שלה מונה 15 מפעלים הפזורים במקומות כמו ירדן, מצרים, בולגריה רומניה, הונדורס, תאילנד הודו וישראל. בקרוב עומדת דלתא להקים מפעל בסין.

בשנת 2004 הסתכמו מכירותיה של דלתא, שנחשבת ליצרנית ה-private label הגדולה בעולם בתחומה, בכ-650 מיליון דולר, עליה של כ-13% לעומת 2003. דלתא מייצרת לבנים, גרביים ומעט הלבשה עליונה לגברים, נשים וילדים, עבור מיטב המותגים והרשתות בעולם: קלווין קליין, גאפ, הוגו בוס, ליווייס, ראף לורן, ויקטוריה סיקרט, פומה, וול מארט, טארגט, גיי.סי. פני, מארקס אנד ספנסר ועוד. בישראל לעומת זאת, מייצרת החברה תחת המותג דלתא, באמצעות מפעליה בנהריה ובכרמיאל. בנוסף לכך, לב החברה נמצא בישראל: הנהלה וחטיבות הפיתוח, הטכנולוגיה, הלוגיסטיקה והשיווק. כמו כן, מחזיקה החברה בישראל באחד משלושת מרכזי הייצור שלה ואילו השניים האחרים פועלים באנגליה ובארצות הברית. למעלה מ-50% מתוצרתה מופנה לארה"ב, 25% מופנה לבריטניה, 25% לשאר אירופה והיתר לישראל.

"היתרון העיקרי של דלתא נעוץ בעובדה שהיא נותנת ללקוחות שלה חבילה כוללת של עיצוב,



שתיצור שקיפות מלאה". גרנצל משווה את המדדים של דלתא לאלה של החברות הגדולות בישראל ובפרט לחברות מוטות יצוא. בנוסף, הוא סורק בתדירות גבוהה את כל הפעילויות המרכזיות שעושות חברות בישראל בתחום שרשרת האספקה ונוהג להתעדכן באופן מתמיד באמצעות חברות ייעוץ, האינטרנט, תקשורת מקצועית, ימי עיון וכנסים. בימים אלה הוא שוקד על הקמת פורום מקצועי מוביל למנהלי שרשרת האספקה.

כמי שבילה את מרבית דרכו המקצועית בתעשיות עתירות הטכנולוגיה, גרנצל הופתע לגלות שהתעשייה המסורתית אפילו מקדימה את תעשיית ההיי-טק בכל הקשור לשרשרת האספקה. "הזמן שלוקח היום לפתח תחנות הוא לא פחות ממה שלוקח לפתח קופסת תקשורת. מבחינת הצידוד, הטכנולוגיה ומערכות התכנון אין היום הבדל גדול בין מרכיבות ציוד אלקטרוניקה לתופרות בקווי הייצור שלנו. להפך, לחברות ההיי-טק יש הרבה מה ללמוד משטראוס-עלית, תנובה, יונילבר ודלתא. מעט מאוד מאפיינים הם שונים ואת עבודת התכנון עושים בשני המקרים מהנדסים. העקרונות של שרשרת האספקה הם אותן עקרונות, אבל הכמויות בתעשייה המסורתית הן הרבה יותר גדולות, וגם התחרות הרבה יותר קשה בעידן הגלובלי". גרנצל מזכיר שדלתא צריכה לספק ללא הפוגה מגוון אדיר של מוצרים ובכמויות ענקיות, לכל קצוות תבל.

בעולם שבו המוצרים די דומים, העלויות נמצאות בירידה מתמדת והתחרות רק הולכת ומחריפה, חלקה היחסי של שרשרת האספקה בתרומה לרווח של הארגון הופך למאוד משמעותי. גרנצל מונה לא מעט חברות ענק, כמו וול מארט ודל, שמשגשות הודות לתועלת שהצליחו להפיק משרשרת האספקה. לעומת זאת, חברות אחרות הולכות ונעלמות בגלל חוסר היכולת שלהן לשלוט באלמנט הלוגיסטי החשוב. "היום לא מספיק שיש לך את המוצר הכי טוב והכי מתוחכם, אלא חשובה מאוד הדרך שבה אתה מביא אותו במהירות לקהל היעד, והסידור של המערך הארגוני כך שהכל יעבוד במהירות וביעילות. המהות של שרשרת האספקה היא לעשות את המערך הלוגיסטי וההפצה ליותר מהיר, יותר זול ועם יותר ערך מוסף ללקוח. מבחינה ארגונית, המטוט הוא להיות ארגון גדול עם נשמה של ארגון קטן. שרשרת האספקה משקפת באופן מלא את התנהלות הארגון ולכן ארגון שבו שרשרת האספקה פועלת בצורה אפקטיבית, הוא ארגון מאוד יעיל ומצליח. לדעתך, מי שלא ישכיל לקרוא את המפה ולהבין את חשיבות העניין עלול מחר לא להיות, אלא אם המוצר שלו כל כך חזק וכל כך ייחודי שאין לו תחליף". ■

מצד שני, זה לא קל ועושה את העבודה מאוד מעניינת. אתה כל הזמן נדרש למצות את מלוא היכולות שלך על מנת לספק את הביקושים ולייצר את עשרות אלפי הפריטים שאנו מייצרים, אם ניקח בחשבון שכל מוצר אצלנו מוכפל בכמה צבעים וכמה גדלים".

מערכת שרשרת האספקה יוצרת באופן מתמיד את הביקוש ומצד שני מספקת אותו. גרנצל מונה שלושה תפקידים מרכזיים לשרשרת האספקה: הענקת ערך מוסף ללקוח, אספקה מהירה יותר ואספקה טובה יותר. דלתא מחזיקה מלאי רב עבור לקוחותיה ומספקת סחורה בצורה מהירה. בשיטה זאת, מרקס אנד ספנסר או וול מארט יכולים להרשות לעצמם להחזיק מלאי מינימלי ולחסוך משאבים רבים. על מנת להגיע ליישום מיטבי של השיטה, יש להגיע לשיתוף פעולה מלא בין שלושת קודקודי המשולש: החברה, הספק והלקוח שלה. אחרת, שרשרת האספקה עלולה להיקרע. "זה דורש מאתנו לשמור על קשר רציף עם הלקוחות והספקים שלנו, לחתור ליעדים משותפים ולעבוד במהירות מירבית. אתה חייב לשתף את הלקוחות והספקים במגמות השוק ובכל מיני שינויים מתוכננים, על מנת להגביר את שיתוף הפעולה ולייעל את העבודה עימם.

"קח למשל את מרקס אנד ספנסר. הקניין שלהם צריך במקרה שלנו להביא את הגרביים הכי טובות שיש, במגוון הכי מתאים, במחיר הכי נמוך ושהכמות בחנות תהיה מותאמת לביקוש. הביקוש הוא דבר שמשנתה כל הזמן. יש סיללים, הגים, מבצעים וכדומה. הוא צריך להתמודד באופן מתמיד עם הבעיות האלה ועם המתחרים. כדי שהוא יהיה שקט, הוא צריך ספקים גמישים שיוודעים להתמודד עם שוק מאוד קופצני, עצבני ותחרותי. מבחינתנו כספק זה אומר שעלינו להיערך בהתאם ולספק את הסחורה בהתראה מאוד קצרה. היום שם המשחק הוא מהירות: התהליך מהקולקציה ועד הבגד, שפעם היה לוקח שנה, אורך היום שבועות ספורים בלבד. פעם היו שתי עונות בשנה והיום יש מינימום ארבע. יש לנו לקוחות שיש להם שש עונות בשנה, כי העולם דורש הרבה יותר וחדשנות ולכן גם התחנות הפכו לעניין אופנתי לא פחות מההלבשה העליונה. בגאפ משנים את החנות פעמיים בחודש, כדי לגרום ללקוחות לבוא שוב ושוב. זה אומר שבתור ספקים, אנחנו צריכים לרוץ מאוד מהר".

אחד המפתחות החשובים היום להצלחה של ארגון כלכלי הוא ניהול נכון של מלאי, מניעת הבלאי וקיצור זמני הייצור והאספקה. כדי לעמוד ביעדים אלה צריכה מערכת שרשרת האספקה להיות מאופיינת בתכנון אופטימלי. לצורך מילוי המשימה בחרו ראשי דלתא ב-Movex Supply Chain של אינטנטיה. מדובר במוצר המשולב בשקיפות מלאה בתוך מערכת ה-ERP של החברה, ומאפשר לסנכרן אספקות חומרים עבור כל שרשרת האספקה, תוך התחשבות במגבלות ייצור והובלה. המוצר מאפשר לדמות באופן שיטתי אופציית "What If", ולבצע אופטימיזציה של הקצאה או מיקור חוץ של משאבי ייצור והפצה ברחבי כל שרשרת האספקה. בנוסף, הותקן מודול לתכנון מרובה אתרים, MSP, בכל אתרי הייצור של החברה. מודול זה מאפשר לסנכרן את זרם ההזמנות הקיים, משלב הרכישה, דרך שלבי הייצור וההפצה, ועד להגעה למחסן הסופי או ללקוח. היכולת הללו מאפשרות לדלתא להגדיל את זמינות הייצור ולקצר זמני תכנון, לשפר זמני אספקה ולהגדיל את הרווחים.

"כשאתה עובד טוב בשרשרת האספקה, אין סיבה שלא תצליח, בתנאי

המתפרה האחרונה נסגרה

טווח להפסקת פעילויות תפירה שאינן עומדות בתחרות העולמית". גם לאחר סגירת המתפרה ממשיכה החברה להיות אחד המעסיקים הפרטיים הגדולים במשק הישראלי עם למעלה מ-2,700 עובדים, כמחציתם עובדי ייצור. במקביל, רכשה החברה לא מכבר את חברת הטקסטיל האמריקנית בורלן ב-59 מיליון דולר וכן מפעל בתאילנד ששימש כקבלן משנה שלה, במחיר 2 מיליון דולר.

בחודש פברואר השנה הודיעה דלתא גליל תעשיות על סגירת המתפרה האחרונה להלבשה תחונה בכרמיאל. בעקבות סגירת המתפרה, שעסקה בעיקר בייצור עבור השוק האירופי, פוטרו 137 עובדים, ברובם נשים. בשל מחסור בהזמנות נאלצה דלתא לסגור את המתפרה והודיעה מאידך שתמשיך להפעיל את מתפרת הפיתוח המעסיקה 50 עובדים. המנהלת דלתא נמסר בתגובה: "סגירת המתפרה היא חלק ממהלך ארוך