



ליאור שגיא, מנכ"ל UPS ישראל:

"לשרשרת האספקה יש השפעה ברורה מאד על השורה התחתונה"

"יותר ויותר ארגונים מגלים שלשרשרת האספקה יש השפעה ברורה מאד על השורה התחתונה", אומר מנכ"ל UPS ישראל ליאור שגיא. בראיון לימי ומה בשרשרת האספקה הוא מסביר את שלושת היסודות של ארגון מוצלח בתחום שרשרת האספקה: תרבות, הנדסה וטכנולוגיה

אמיר בן ארצי

ההאחדה מתחילה בתרבות, בערכים, בטכנולוגיה, במדידה וביעדים של הארגון.

מיהי UPS?

UPS (United Parcel Service) היא חברת לוגיסטיקה אמריקנית הפועלת מ-1907. החברה החלה להתמחות בהובלת חבילות וכיום היא נוגעת בכל תחומי הלוגיסטיקה. מחזור המכירות של החברה היה 36.6 מיליארד דולר בשנת 2004 והרווח עמד על 3.33 מיליארד דולר. החברה מעסיקה כ-360,000 עובדים בעולם ומובילה למעלה מ-14 מיליון חבילות ביום, שרובן שוקלות עד 70 ק"ג. UPS פרוסה בכל פינה בארצות הברית וביותר מ-120 מדינות אחרות בעולם. UPS מובילה בארצות הברית סחורות בשווי של 7% מהתל"ג האמריקני. החברה מחזיקה כ-600 מטוסים משלה, צי המטוסים האזרחי ה-11 בגודלו בעולם.

מגזר הפעילות העיקרי ב-UPS הוא שירות הובלת חבילות מדלת לדלת, הפועל "מהיום למחר".

"כל הלקוחות הגדולים מתמודדים בשוק שבו שולי הרווח רק הולכים וקטנים, ומגמה זו צפויה להימשך ולהתעצם. ארגון לוגיסטי טוב יידע לעזור ללקוחותיו להוביל את השוק כך ששולי הרווח שלהם ישתפרו בזכות שיפור בשרשרת האספקה. אם לארגונים אין על המדף את מה שהלקוח רוצה, הם יכולים להפסיד עשרות או אף מאות מיליארדי דולרים במחזור העסקים הגלובלי". כך אומר בראיון לימי ומה בשרשרת האספקה ליאור שגיא, מנכ"ל UPS ישראל.



ליאור שגיא, מנכ"ל UPS ישראל

"כדי שניתן יהיה לעמוד באתגרים אלה, ארגון בתחום שרשרת האספקה צריך שלושה יסודות: תרבות, טכנולוגיה והנדסה. ההנדסה הוא התכנון הנכון של שרשרת האספקה, טכנולוגיית המידע, המסועים, רשת הטיסות וכדומה. אך הבסיס לכל השאר הוא התרבות. את כל השאר ניתן להטמיע בזכות התרבות, החזון וערכי הליבה".

לפי דברי שגיא, האתגר המרכזי כיום בתחום שרשרת האספקה הוא הצורך ביכולת גלובלית אחידה יחסית. "יש הרבה חברות עם סוכנים בעולם, אבל אחידות היא דבר שקשה לקבל.

שקיפות המידע הופכת את UPS לשותף קריטי בעסקי הלקוחות ובפרט בעסקי הלקוחות העיקריים - התאגידים הבינלאומיים, שמהווים את הרוב המכריע של עסקי UPS.

באיזו צורה משרתת הטכנולוגיה את האתגרים החדשים של הבלדרות?
 "כשאתה מעביר 14 מיליון משלוחים ביום, כמו UPS, אתה יכול לאבד בקלות שליטה אם אין לך טכנולוגיה טובה. אתה צריך לדעת לתכנן את האמצעים שלך, כשלוחות הזמנים מאד קצרים. למשל, באזור נתניה אנחנו אוספים משלוחים עד 2 בצהריים והם צריכים להימסר בכל פינה אירופה למחרת עד 10 וחצי בבוקר. משלוח של פריט קטן עולה כ-20-25 דולר ולכן צריך כמות גדולה של חבילות כדי שהעסק יהיה כדאי.

"נגיד שאספנו את המשלוח ב-2 בצהריים באזור נתניה. צריך להביא אותו עד 4 אחה"צ לנתב"ג. המטוס יוצא ב-10 דקות ל-6, והוא צריך לעבור ביטחון, תפעול ומכס. הוא צריך להגיע למרכז המיון בקלן שבגרמניה עד 10 דקות לחצות. הוא צריך להתמייין בקלן תוך 3 שעות, כדי שיספיק להמריא עד 2:50 בבוקר ליעד, נניח לסיטי של לונדון. ב-2:50 הוא יטוס לשדה התעופה סטנסטד בלונדון, לשם הוא יגיע סביב 6:15 בבוקר. שם הוא צריך לעבור מיון לסניף הסיטי של לונדון. לשם כך הוא צריך להגיע למרכז הפצה עד 7:40. הוא צריך לעבור מיון והטענה על אחת מ-50 המכוניות שעוברות באותו מרכז ולהגיע עד 10:30 לדלת של הנמלן בסיטי של לונדון. כל זה צריך להיעשות ברמת אמינות של למעלה מ-97%".



אז איך עשיתם את זה לפני עידן המחשוב?

"אז הובלנו חבילות, אבל לא עשינו את זה בלוחות הזמנים ובכמויות של היום. כל הסיפור של המשלוחים הבינלאומיים מהיום למחר התחיל באמצע שנות ה-70, אז הייתה רמה מסוימת של מערכות מידע".

סביר להניח אם כן שבשנות ה-80 עשיתם קפיצה.

"כן. לכן, ליד השטף הפיזי של המוצרים צריך שטף של מידע. אנחנו דואגים לכך שהלקוחות ישרו לנו את המידע על הפריטים. הלקוח מצוייד בתוכנה בשם UPS WorldShip שמותקנת אצלו - בישראל יש כמה אלפי התקנות כאלה - או שהוא עוקב אחרי הפריטים דרך האינטרנט בעזרת מערכת UPS Internet Shipping. הלקוח מכין את המשלוח ומדפיס לעצמו את תווית המשלוח עם הברקוד. אחרי כן, המידע עובר לשרתי המיינפריים של UPS. שרתים אלה ממוקמים בשני אתרים ענקיים שכוללים מידע זהה (אתרי ראוי), האחד בניו ג'רזי והשני בג'ורג'יה, שכל אחד מהם מצוייד במסד נתונים DB2 הגדול ביותר בעולם, עם עשרות טרה בייטים של מסד נתונים

תחום נוסף הוא מגזר פתרונות שרשרת האספקה, שמורכב מקבוצה שנוצרה בתוך UPS וסיפקה שירותי TPL (ניהול מלאי ושינוע עבור גורם חיצוני) ו-4PL (ניהול שרשרת האספקה עבור גורם חיצוני). כדי לבנות את הקבוצה, רכשה UPS מספר חברות וכך נוצרה קבוצה המגלגלת 2.4 מיליארד דולר בשנה, אשר צומחת במהירות. קבוצה זו גם מספקת שירותי שילוח אווירי וימי לחבילות שמעל ל-70 ק"ג.

מגזר שלישי ב-UPS הוא UPS Capital Services המטפל בהיבטים פיננסיים בשרשרת האספקה. במסגרת זו, UPS פועלת כבנק - היא מבטיחה לספק שהיא לא תאסוף את הסחורה עד שלא יתקבל עבורה התשלום, וללקוח היא מבטיחה שהתשלום למוכר לא יועבר עד שהקונה לא יקבל את הסחורה.

נקודות הפריסה העיקריות של החברה כוללות מרכזי מיון המכונים hubs, שלכל אחד מהם מתנקזות כמה עשרות משאיות ביום או יותר. המרכז האזורי של ישראל הוא בקלן שבגרמניה. למרכז האזורי מחוברים מסלולי גישה (המכונים feeders) קרקעיים או אוויריים. כל פריט במרכז עובר מיון, שמתרחש כולו בלילות. אחרי המיון, כל פריט יוצא למקומו. במובן זה, מארג הקישורים במערך של חברות הבלדרות דומה לרשת האינטרנט, אלא שעוברות בו חבילות פיזיות ולא חבילות נתונים. מוקד המיון המרכזי של החברה נמצא בלואיוויל שבקנטקי.

בשנה ממוצעת, UPS העולמית מוציאה כמיליארד דולר על טכנולוגיית מידע. החברה מעסיקה יותר מ-7,000 עובדי מידע.

UPS ישראל קיימת מזה 11 שנה כקבלן שירות מאושר (Authorized Service Contractor) של UPS העולמית. החברה מעסיקה כ-350 עובדים, מתוכם 15 עובדי מחשוב, והיא עובדת תחת המותג UPS ותחת המערכת התהליכית והטכנית של UPS העולמית: המכוניות, הנהגים, המטוסים וכל המערכות והטכנולוגיות עובדים כולם במיתוג ולפי הנהלים של UPS. לכך נוספו שכבות שמתאימות לשוק הישראלי, כמו מערכת ERP שמנהלת גם קשרי לקוחות.

להערכת "מי ומה בשרשרת האספקה", מחזור המכירות של UPS ישראל הוא כ-36 מיליון דולר בשנה. בבעלות UPS ישראל מרכז לוגיסטי בשטח של 10 דונם, הממוקם בפתח תקווה. סניפים נוספים של החברה נמצאים בבני ברק, בחיפה, בירושלים, בבאר שבע ובכרמיאל (סניף שמוקם בימים אלה). UPS ישראל אינה חברה בת של UPS העולמית, ועיקר הבעלות עליה נמצא בידי משפחת לבנת - המחזיקה גם בגרעין השליטה של IDB - ובידי משפחת למדן.

ליאור שגיא משמש כמנכ"ל UPS ישראל מיום הקמתה. במהלך ראיון שנערך במטה UPS ישראל בבני ברק, עמדנו מקרוב על הצורה שבה מתמודדת החברה עם האתגרים החדשים בענף.

שלושת הזרמים של שרשרת האספקה

"בשרשרת האספקה יש שלושה זרמים: מידע, פריטים פיזיים וכסף", הסביר שגיא. "המידע מתייחס לנושאים כמו הסחורה שהלקוח צריך, כמות הסחורה שבידי הספק, הסטטוס של המשלוח, וכדומה. זרימת הפריטים הפיזיים יכולה להתקיים ברוב פס צר - לדוגמה חבילות של עד ל-70 ק"ג - או ברוב פס רחב, לדוגמה מיכליות ימיות באורך של 40 רגל. זרימת הכסף מתאמת את העברת התשלום מהקונה למוכר".

המידע. במילא אני יודע מתי הסחורה שלך מוכנה, כמה היא שווה, מה היא מכילה וכדומה. אני יודע את כל הפרטים שאני צריך כדי לנהל את האינטראקציה המסחרית בינך לבין הצד השני. לכן לא צריך בנק - אני הבנק".

אלו שינויים עיקריים חלו בניהול שרשרת האספקה ב-10 השנים האחרונות?

"מתחדדת מאוד התועלת ללקוח מהיכולות של מערכות המידע להתממשק. הדבר מתבטא בתכנון, בקרה וניהול הזרימה של הסחורה. לדעתם של חלק מהאנשים, ניהול הייצור הוא חלק משרשרת האספקה. אחת הסיבות לכך היא שניהול נכון של חומרי הגלם הוא קריטי לצורך הצלחת שרשרת האספקה, כמו גם תכנון הייצור לפי דרישות הלקוח הסופי".

איך אתם עושים שימוש במדדי ביצוע?

"אנחנו מודדים כל דבר שזו. יתר על כן, אנחנו אומרים 'תגיד לי איך מודדים אותך ואני אגיד לך איך אתה מתנהג'. יש לנו מערכת בשם Cockpit שמרכזת את כל המדדים. כך למשל ניתן לראות באיזו תדירות נדרש טיפול נוסף לחבילה כדי שתגיע ליעדה בזמן. למשל, אנו בודקים גם מצבים של כמעט תקלה, וכן את מספר המשלוחים שלא נמסרו בזמן באשמתנו, מדד של פרומילים בודדים. כמו כן, אנו מודדים את מספר המשלוחים שעוכבו בשל שיבוש במעין".

איך מטמיעים את מדדי הביצוע במערכת?

"לשם כך צריך שקודם כל תהיה תרבות, שחלק מערכיה הם תחקור והפקת לקחים. אם אין לך את זה, לא יעזרו לך המדדים. אם יש לך את זה, הרבה יותר קל לעבוד, אבל חשוב שאז יהיו לך המדדים הנכונים. כך למשל, ב-UPS מופעלת מערכת ניהול חריגות המכונה ד"ש (דרוש שיפור). כל אירוע שמהווה חריגה נרשם ומתחוקר לפי תהליך מובנה מסוים, שלא רק מגלה את התקלה, אלא גם יורד לעומק שורשיה הסיבתיים ומפרט לקחים ופעולות מתקנות. כל אירוע חריג שנסגר, מגיע לשולחן המנכ"ל".

לסיכום, מה התפיסה הניהולית שמאפשרת את כל הפעילות הזו?

"נקודת המוצא שלנו היא התרבות. ארגון שחי משירות ומאמין בזה שלקוחותיו הם במרכז, צריך לדאוג שהעובדים שלו יהיו במרכז ולהתייחס לשירות הפנימי כמו לשירות החיצוני. הדבר מתבטא ברוח התרבותית - רוב המנהלים אצלנו צמחו מפנים וכל התהליכים כאן מתרחשים בשיתוף. אנו בודקים לעומק את שביעות הרצון של הלקוח. בכל חודש יש מפגש לקוחות שמטרתו לשמוע מהלקוחות איך צריך להיראות השירות שלנו, ולאפשר פעולה של UPS בהתאם. כך למשל, לקוחות ביקשו וקיבלו מערכת אינטרנט שמנהלת ומציגה את כל המידע על המשלוחים שלהם. בנוסף, מזה עשר שנים, לכל לקוח יש איש קשר יחיד במוקד השירות, שמדבר אתו לפחות פעם-פעמיים ביום. אנו גם יוזמים שיחות ללקוחות לא רק כדי לוודא שהם קיבלו שירות טוב ואדיב, אלא כדי לוודא שהם קיבלו יחס מיוחד - ומתגמלים את העובדים בהתאם למושב מהלקוחות".

פעיל, מלבד אולמות רובוטיים שלמים שמיועדים לארכיבאות. שרתי המיינפריים מגובים באספקת חשמל משני מקורות שונים משתי מדינות שונות בארה"ב.

"המידע מהמיינפריים יורד באופן שוטף ומוזן את המכס הישראלי בתיקים על הפריטים. אנחנו מפעילים תוכנה מיוחדת שמותקנת במכס, שמאפשרת לנו לקבל תגובות שאף אחד אחר לא מקבל. כך אנחנו מקבלים תשובה למערכת שהמשלוח אותך, וכמובן שגם מסד הנתונים המרכזי הוון. בצורה זו, לפני שהמטוס המריא, בקלן כבר יש תחזית שמכילה את כל פרטי המשלוחים שצפויים להגיע. בהתאם לכך, בקלן נערכים מבחינת מספר העמדות שדרושות למטוסים, מספר העובדים, מספר הדלתות וכן הלאה. בשלב זה גם נסרק חשבון הספק ומועבר כקובץ תמונה למסווגים בגרמניה ובאנגליה, שיכולים לראות מה חשבון הספק שאותו הם חייבים להגיש למכס. כל זה קורה עוד לפני שהמטוס המריא מישראל.



"בשלב זה המטוס טס, בזמן שהמרכז בקלן נערך לקבל אותו ולנקוט באמצעים המתאימים לטיסת ההמשך וכל המידע הרלבנטי גם נמצא בסטנסטד. בכל נקודה שנוגעת במשלוח, משודר סטטוס שמעדכן את מצב המשלוח. כך למשל, כשהמטוס נכנס לקלן, מתקבל עדכון בהתאם והתחזית הופכת לאקטואלית. כשהוא יוצא מקלן, התחזית מקלן התממשה והתחזית הרלבנטית היא זו של סטנסטד. אנחנו יודעים מה קורה בכל נקודה בתהליך - לא רק יודעים שהחבילה נמצאת בקלן, אלא איפה היא בקלן ומה קורה איתה. אם יש לנו תקלה, גם אנחנו וגם הלקוח יכולים לראות את זה.

"הלקוח מכין את החבילה בעזרת התוכנה שלו ומעביר אותה ל-UPS. לנהג שבה לאסוף את החבילה יש מסופון. הוא סורק את הברקוד של המשלוח שנאסף ומשדר אותו, מה שמספק אימות לגבי מסירת החבילה על ידי הלקוח. כל המסופונים של UPS נקנו מ-Motorola ישראל, בעסקה מצרפית של כמיליארד דולר. בכל נקודה בתהליך, המשלוח ייסרק. הלקוח יכול להוריד תוכנה של UPS וזו תוריד עדכונים לגבי מיקום המשלוח שלו. אפשר גם להכין את המשלוח במערכת ה-ERP של הלקוח ולקבל עדכונים ישירות אליה. שיעור החבילות שמגיע ליעדן ללא תקלות הן 97%, אבל זה כולל תקלות שאינן בשליטתנו, כמו בעיות של מכס וביטחון".

"בקיבוצר, אני יודע מה קורה בכל נקודה בתהליך, אני יודע מה לעשות עם זה ואני יודע לנהל חריגים. יש מערכת טכנולוגית שמנהלת חריגים ויש תהליך בקרה מובנה. לכן, טכנולוגיית מידע היא לא משהו שנחמד להחזיק בו, אלא הביזנס עצמו. הפתרונות מהסוג שתיארתי כאן אופייניים לענף הבלדרות בכלל והם סף כניסה לענף".

אז אתם חברה שהתלות שלה בטכנולוגיה היא דרמטית.

"אין לנו עסק בלי זה. חשיבות המידע שווה לחשיבות של השינוע. על אלה מורכבת שכבה נוספת של טיפול בכסף, שנגזרת מהשכבה הפיזית ומשכבת