

One Stop Shop - ניהול כולל

שרשרת האספקה של



המגמה העכשווית ביותר בתחום הלוגיסטיקה העולמית היא התייחסות ללוגיסטיקה כאל שירות לכל דבר. חברות ה-*outsourcing* יודעות ששירות טוב פירושו להציב לנגד עיניהן את הלקוח של הלקוח. ראיון עם מנכ"ל DHL ישראל אבי אובליגנהרץ

שוק הלוגיסטיקה נחלק באופן כללי לשני תחומים: לוגיסטיקה מקומית ולוגיסטיקה בינלאומית. שיעור ה-*outsourcing* אצל חברות ישראליות הפועלות בשוק המקומי מוערך בכ-10%, ולמרות שהוא עולה בהדרגה, הרי שהוא עדיין נמוך ביחס לעולם. שיעור ה-*outsourcing* אצל חברות ישראליות המשרתות לקוחות וספקים ברחבי העולם והנדרשות לפתרונות מחוץ לישראל, מוערך בכ-30%, וגם הוא גדל בקצב מרשים.

למיקור החוץ יש יתרונות רבים ומשמעותיים, בהם: יכולת התמודדות עם שינויים, כגון "שיאים" תקופתיים בפעילות, או גידול משמעותי ובלתי צפוי בנפח הפעילות; הפיכת עלויות קבועות למשתנות תוך הפחתת הסיכון; מערכות מידע מתקדמות, המאפשרות שקיפות מלאה לכל אורך שרשרת האספקה ושליטה ובקרה על זרימת התהליך; הוזלת עלויות, על ידי שיפור תהליכים בשרשרת האספקה, מיצוי יתרונות לגודל, כוח אדם איכותי ומקצועי, ונהלי איכות מדידים ומוגדרים.

ניהול שרשרת האספקה לדברי בונדי, הוא פרידיגמה ניהולית אשר רואה את סך תהליכי החומר בחברה כמכלול. ביטול המחיצות בין הפונקציות השונות בתוך הארגון, המנהלות כל אחת בנפרד מקטע בתהליך החומר (יבוא, יצוא ושינוע, חומרי גלם,

שוק הלוגיסטיקה העולמי נמצא בהתפתחות מתמדת. דומה שהמגמות בשוק הזה מתפתחות בקצב מסחרר ונראה שצורכי הלקוחות מציבים אתגרים חדשים לכל העוסקים בלוגיסטיקה ובניהול שרשרת האספקה. "המגמה 'החמה' כיום היא ללכת על TPL (Third Party Logistics). הדבר נובע מכך שהלקוחות השכילו להבין כי לוגיסטיקה אינה המומחיות שלהם. מוטב להם להתרכז ביכולות הליבה (core business) של ארגוניהם ולהעביר את ניהול

שרשרת האספקה לחברות לוגיסטיקה המתמחות ביצירת יחלפה לפי מידה", מציין דוד בונדי, מנכ"ל DHL ישראל.



דוד בונדי, מנכ"ל DHL ישראל: "One Stop Shop" הוא ביטוי לאחריות הרחבה של חברת הלוגיסטיקה מול הלקוח

חברת DHL, שנוסדה בשנת 1969, היא חברה עולמית מובילה למשלוחי אקספרס ושירותים לוגיסטיים. החברה, שמעסיקה כ-160 אלף עובדים, פועלת בהתאם לתפיסת הלוגיסטיקה העכשווית ומציעה ללקוחותיה פתרונות מותאמים במיוחד, תחת קורת גג אחת. הודות למומחיותה העולמית בפתרונות לוגיסטיים, במשלוחי אקספרס באוויר, בים ובשינוע יבשתי, מציעה DHL שילוב של כיסוי עולמי רחב והיכרות עם שווקים מקומיים, תוך שימוש ברשת הבינלאומית שלה, המשנעת ליותר מ-228 מדינות וטריטוריות בכל רחבי העולם, באמצעות 450 מחסנים ומרכזי מיון והפצה, צי של 250 מטוסים, ו-72,000 כלי רכב. DHL ישראל היא חברה בת של DHL העולמית המעסיקה 400 עובדים.

(המשך בעמ' 44)



העולם עובר ללוגיסטיקה ב-Outsourcing- ומה איתך?

החברות המובילות בעולם מעבירות לניהול חיצוני (Outsourcing) את הטיפול באחסנה, הפצה, ניהול המלאים וחלקי החילוף. DHL מעמידה לרשותך 350 מרכזים לוגיסטיים מתקדמים הפרוסים בכל העולם, גם בישראל.



למידע נוסף התקשרו
למוקד שירות הלקוחות
1-700-707-345

(המשך מעמ' 42)

ניהול מחסן ומלאי, קווי ייצור, הפצה, שירות, חלקי חילוף, החזרות ותיקונים ועוד), הביאה להכרה ששרשרת האספקה היא הזדמנות לבידול. "חברה שתצטיין בניהול שרשרת האספקה, יכולה לתת שירות טוב יותר במחיר טוב יותר ובכך לשפר את כושר התחרות שלה".

אם בעבר ניהול לוגיסטי פירושו היה ניהול המחסן עבור הלקוח, הרי שכעת המחסן הוא רק שלב אחד בשרשרת. האחריות שלוקחת על עצמה חברת הלוגיסטיקה מתרחבת לשירותים מורכבים יותר, כדוגמת: אופטימיזציה של שרשרת האספקה המקומית והגלובלית, תזמון הזמנות, דחיפת החלקים לקווי הייצור, תהליך החזרות, ניהול הכנה והרכבה של ערכות, בדיקות איכות, ניהול ועוד. "הפילוסופיה של חברת לוגיסטיקה כ-One Stop Shop, היא ביטוי לאחריות הרחבה של חברת הלוגיסטיקה מול הלקוח, כממשק יחיד שנותן מענה לכל צורכי הלקוח ורואה את ניהול שרשרת האספקה כמכלול. ה-One Stop Shop, ממשק יחיד לכל צורכי הלקוח שמציעות חברות הלוגיסטיקה, מקנה ללקוח שליטה טובה יותר בתהליך ה-outsourcing, מפחית את הסיכונים ומגביר את השותפות הנרקמת בין הלקוח לספק הלוגיסטיקה שלו".



המטרה - עמידה בציפיות הלקוח של הלקוח

במקביל להתפתחות התפיסה של שרשרת האספקה כניהול כל תהליכי החומר בארגון, הגבירו חברות הלוגיסטיקה את התעניינותן בצרכיו של הלקוח של הלקוח. על ידי חשיפת צרכי הלקוח של הלקוח והבנת ציפיותיו, יכולות חברות הלוגיסטיקה לתת מענה הולם ובעל תוקף לניהול שרשרת האספקה (כולה או חלקים ממנה). בכך, חברת הלוגיסטיקה מצביה עצמה כשותפה של הלקוח בכל הנוגע לפתרונות הלוגיסטיים. מודל לבניית שותפות אפקטיבית מבוסס על חמישה עקרונות: בחירה נכונה - רכו עסקים עם שותפים מועטים; שיפור מתמיד - בצע תהליכי התייעלות עם השותף; תקשורת - הפעל משוב דו כיווני; בקרה - הטמעת מערכת מדידת ביצועים וחשיבה במודל Win-Win.

ההבנה כי "מיקור חוץ" הנו סוג של שותפות עסקית, באה לידי ביטוי בין השאר בהעברת הסיכונים בין הלקוח לספק השירותים הלוגיסטיים. ככל שמורכבות השירותים שנותן הספק הלוגיסטי גבוהה יותר, כך גוברים הסיכונים וגוברת המשמעות של בחירת ספק איכותי ויציב למתן השירות. "העברת הסיכון מן הלקוח לחברת הלוגיסטיקה מתרחשת כחלק מהתהליך מתמשך של העברת מרכז הכובד והכוח ללקוחות והפיכת שוק הלוגיסטיקה לשוק של צרכנים. זהו נוסף לתהליך הוא יכולתן של חברות הלוגיסטיקה לשאת את הסיכונים הללו ולהביא להפחתתם וצמצומם".

באמצעות פריסה גיאוגרפית, יתרונות לגודל ומקצוענות בתחום, יכולה חברת הלוגיסטיקה להפחית לאורך זמן את הסיכונים שהלקוח היה חשוף אליהם בעבר, כגון: סיכונים השקעה (לדוגמה: במחסנים), תנודתיות בשוקי המוצר,



סיכונים תפעול והתחייבות לרמת שירות, סיכונים שוק, סיכון איבוד שליטה ועוד. בונדי מביא לדוגמה מצב בו הספק הלוגיסטי רוכש את המלאי, הופך לבעלים של המלאי ונושא בכל הסיכונים של ניהול המלאי. "כל הספקים לאורך שרשרת האספקה לוקחים אחריות מלאה לסיכונים שהם מייצרים לאורך השרשרת. לספק יש נוהלי בקרה, דיווח ללקוח בזמן אמת על מחסור קריטי, מעקב ודיווח יומי על רמות המלאי".

הניהול הכולל של שרשרת האספקה הביא ליצירת מודלים להפחתת עלויות לאורך הזמן. מודלים אלה מעוגנים בחוזה התקשרות, וקובעים תגמול לחברת הלוגיסטיקה על בסיס חלוקת הסכומים הנחסכים (Gain Share Model) בין הלקוח לחברת הלוגיסטיקה. מודלים אלה הם כלי מרכזי בידי הלקוח להבטיח התייעלות, חסכון ושיפור מתמיד לאורך זמן.

מאחר ובחירת ספק לוגיסטי אינה דבר של מה בכך, מבהיר בונדי שאין מחליפים ספק לוגיסטי חדשות לבקרים. "תוקפם של חוזים לניהול שרשרת האספקה הוא על פי רוב לשלוש שנים לפחות, בשל מורכבותם, המאמץ המושקע על ידי הלקוח בבחירת הספק וההשקעה של הספק בתפירת הפתרון הייחודי".

מגמה בולטת נוספת היא חיפוש של חברות אחר פתרונות גלובליים. בעולם עסקי גלובלי במהותו, כאשר לקוחות החברה פרושים במקומות שונים בעולם והספקים גם הם ממוקמים ברחבי תבל, גדלה פי כמה מורכבות שרשרת האספקה. חברות היי-טק רבות נוהגות למשל להשתמש בשירות האחסון של החברה הלוגיסטית בחו"ל - דבר המאפשר להן להתחרות בספקים היושבים קרוב יותר ללקוחות מבחינה גיאוגרפית. באופן זה, החברה הלוגיסטית מספקת תנאי תחרות שווים ללקוחותיה מבחינת זמן האספקה, ללא קשר למיקומם הגיאוגרפי.

בעת האחרונה הולכת ומתפשטת בישראל תופעה שבמסגרתה חברות מקומיות שהעבירו את קו הייצור שלהן למזרח הרחוק, מתרחבות ומפתחות



מרכז לוגיסטי



שטכנאי התמיכה של HP יוצא אל המשרד או אל בית הלקוח, DHL שולחת את חלקי החילוף הרלוונטיים לנקודת היעד בה נמצא הטכנאי.

מערך השירות של DHL פועל 24 שעות, 365 יום בשנה והחברה מחויבת לספק ללקוחות HP את חלקי החילוף תוך שעה מרגע הקריאה. DHL אחראית על ניהול המלאי, ובתוך כך גם אחראית על יבוא חלקי חילוף מחו"ל. כמו כן, היא אחראית על מערך החזרות החלקים הפגומים (RMA) באמצעות מערך הבלדרות והלוגיסטיקה של הרשת העולמית. בעבור לקוחות מסוימים, DHL אף מפעילה מעבדות שמבצעות את התיקון הראשוני עבור הלקוח ומאבחנות את התקלה. השליטה בשרשרת האספקה מתבצעת באמצעות מערכות המידע המתקדמות, המאפשרות שקיפות מידע בזמן אמת לאורך השרשרת. מערכות אלו משלבות מערכות שילוח בינלאומיות ומערכות ניהול רצפת מחסן (WMS) מתקדמות, המנהלות מלאי הן ברמה המקומית הישראלית והן ברמה הגלובלית. ■

קשרים עסקיים ברחבי אירופה וארה"ב. דוגמאות לכך ניתן למצוא בענפי ההיי-טק והטלקום, אך דוגמה מעניינת ובולטת היא דווקא בענף הטקסטיל, בו רשתות בגדים מובילות כמו קסטרו והוניגמן נכנסות לשוק האירופי. צעד זה מחייב אותן להתקשר עם חברת לוגיסטיקה, שתשלוט בשרשרת האספקה שלהן ותבטיח שזמן ההגעה של המוצרים למדפים - במקרה זה בגדים - יהיה קצר ביותר. זאת, כאשר בתחום זה סוגיית הזמן היא קריטית מבחינת השיווק, לאור התחלופה בתחום והכפיפות לעונתיות. מגמה זו של פיצול בין הפיתוח, הייצור ובסיס הלקוחות מחייבת את חברות הלוגיסטיקה להעניק תמיכה גלובלית, על ידי האפשרות לנייד מלאים מארץ לארץ. בנוסף, צריכות אותן חברות לחבור לשותף לוגיסטי, אסטרטגי וגלובלי, שינהל בצורה אופטימלית את שרשרת האספקה.



כחלק מהמגמה הגלובלית בנושא ה-outsourcing, הקימה DHL ישראל מרכז לוגיסטי חדש, הממוקם באזור התעשייה קריית אריה בפתח-תקווה, בעלות של מיליון שקל. הקמת המרכז היא תוצאה של זכיית DHL העולמית בניהול השירות של חברת HP. מערכות המחשב של המרכז הלוגיסטי של DHL מתממשקות לאלו של לקוחותיה, כך שברגע שמתקבלת בקשת שירות אצל הלקוח, המידע מועבר בזמן אמיתי למערכות המרכז הלוגיסטי. בשעה



מנהל! רוצה שליטה מלאה בכל החוזים שלך?



contract X

תוכנה לניהול כל החוזים וההתחייבויות בארגון. המערכת מנהלת את החוזים לאורך כל מחזור חייהם באמצעות מאגר מידע מרכזי ממחושב ומאובטח, מנגנון התראות מקיף האוכף את ההתחייבויות שלך ושל הצדדים האחרים לחוזה וקישוריות למערכות ארגוניות.

אילו יתרונות מציעה התוכנה?

- ◆ הקטנת עלויות
- ◆ שליטה על כל רוחב הארגון
- ◆ מדיניות אחידה, שימור ידע והיסטוריה
- ◆ ניהול סיכונים בצורה טובה יותר
- ◆ יישום חוק Sarbanes-Oxley

רוצה לדעת יותר? אנא צור קשר

מינט טכנולוגיות מידע | מנדלי התאומים, ז'בוטינסקי 33 רמת-גן 52511 טל. 03-7516858 פקס. 03-7516791

www.minet-scm.com | e-mail: info@minet-scm.com