



# הלוגיסטיקה של פמינה

הצמיחה בפעילות העסקית של פמינה (FEMINA) כמעט הביאה את הנהלת החברה לשכור מחסן נוסף על המחסנים, שהיו באזור התעשייה הצפוף של רמת-גן. ההנהלה כבר עמדה לקבל את החלטתה הסופית, ואז היא התוודעה לתחום השירותים הלוגיסטיים במיקור-חוץ. משפחת בלומנשטוק התכנסה פעם נוספת והחליטה לבחון לעומק את הנושא. כיום, פמינה נהנית מן השירותים הלוגיסטיים של קבוצת טבת במתחם אשדוד. המתחם, ששטחו הכולל הוא 25 דונם וששטחו הבנוי הוא כ-10,000 מ"ר, מאפשר לפמינה להמשיך לצמוח...

רווה כהנר ואלי יצחקוב\*

לאחר שהיא התבלתה, ולא ניתן להשתמש בה יותר. מאז חלפו שנים רבות. מיגוון דגמי החזיות הוא עצום והם מסווגים על-פי קטיגוריות רבות, כגון: חזיות מרופדות או לא מרופדות, חזיות רקומות או חלקות, חזיות צבעוניות או בעלות צבע אחד, וכו'.

מיכאל ושושנה - ילדיו של צבי בלומנשטוק - יצאו ללמוד את מקצוע הטקסטיל באנגליה, באמצע שנות ה-70 של המאה הקודמת. כאשר חזרו לארץ, הם החליטו להתמקד בנישת החזיות. המהלך האסטרטגי הוכיח את עצמו וכיום, החזיות מהוות יותר מ-95% ממוצריה של פמינה. הסיבה לכך, על-פי דרור, היא: "שהמוצר נתפס כאופנתי ובעל ערך, והלקוחות בנישה זו מוכנים לשלם על מוצרים איכותיים.

נישת החזיות היא אחת מן המורכבות בענף ההלבשה. הסיבות לכך הן: ריבוי המק"טים במוצרי האופנה (מיגוון גדול של דגמים ושל צבעים), ונוסף על-כך, המיגוון הרב של מידות, הנוצר מן הצירופים של היקף הגזרה (Band size) ושל גודל הגביע (Cup size). דגמים מסוימים של חזיות עשויים להכיל 15-20

\* אלי יצחקוב הוא סמנכ"ל שרשרת האספקה בקבוצת טבת שירותים לוגיסטיים

"שרשרת האספקה של פמינה מתחילה בנייתו מעמיק של מגמות השוק ושל דגמי אופנה חדשים, והמשכה מכיל את הרכיבים הבאים: עיצוב המוצרים ותיכונם בישראל, ייצורם במזרח הרחוק, הובלת המוצרים לישראל, קליטת הסחורה במרכז לוגיסטי (מרלו"ג), בדיקת איכותה, אריזתה מחדש, שיווקה, הפצתה לרשתות ולחנויות, ונוסף על-כך, טיפול בלוגיסטיקה חוזרת", כך אומר דרור בלומנשטוק, סמנכ"ל חברת פמינה הלבשה תחתונה לנשים, שמוסיף: "ההוכחה בעסק שלנו היא לזהות את מגמות השוק ולהיערך במהירות אליהן. הזמן בעסקי ההלבשה התחתונה הוא רכיב קריטי, ואין מקום לאף טעות. פיתוחו של מוצר חדש נמשך 3-9 חודשים ומשך הזמן, החולף מן הזמנת המוצרים ועד אספקתם לארץ, הוא כ-6 חודשים. כל עיכוב בהזמנה או הזמנה שגויה גורמים לנזק בלתי-הפיך, כי אם המוצר אינו על המדף, המתחרים מנצלים זאת וממלאים את החסר".

בשני העשורים האחרונים, חלק מן מוצרי ההלבשה התחתונה הפכו למוצרי אופנה. נישת החזיות צמחה מאוד וגודל השוק בישראל מוערך במאות מיליוני שקלים בשנה. "כאשר סבי, צבי בלומנשטוק, הקים את מפעל חייו", מספר דרור, "חזייה נתפסה כאביזר פונקציונלי לחלוטין. החזיות יוצרו בדגמים מועטים ובשלושה צבעים בלבד. היה מקובל להחליף חזייה רק



טיפול במשלוח של מארזי אב

"ההחלטה לבחור במיקור-חוץ אינה החלטה קלה לבעל עסק", מספר דרור ומוסיף: "אתה מוותר על משאבים, שבמשך שנים ניהלת בעצמך, ומעביר את האחריות התפעולית לספק שירותים, שהתודעת אליו רק לפני חודשים ספורים. אין כאן מקום לטעות, כי אם קיבלת החלטה אסטרטגית שגויה, העסק שלך עלול להתמוטט בתוך זמן קצר מאוד. כאשר התוודענו למיקור-חוץ, הבנו מיד את היתרונות: תשתיות ייעודיות לפעילות לוגיסטית; טכנולוגיות מתקדמות, כגון תוכנה לניהול מיטבי של המחסן (Warehouse Management System) [WMS] וסורקי בר-קוד; כוח-אדם מקצועי; בקרה מיטבית על הביצועים באמצעות מדדי ביצוע (Key Performance Indicators) [KPI]; וגמישות תפעולית מרבית. עם זאת, עדיין חששנו מפני יישומו של מהלך כה מרחיק לכת.

לבסוף, בחרנו להתקשר עם קבוצת טבת, כי הנהלתה הציעה לנו את המכלול המיטבי ביותר - ביצועים איכותיים ומעורר סיכונים. זאת, באמצעות מודל המבוסס על שיתוף פעולה פורה בין כוח-העבודה המקצועי בטבת לבין כוח-העבודה המנוסה של פמינה".



ליקוט שקיות מוצרים מתוך מארז אב

### הלוגיסטיקה של פמינה

מוצריה של פמינה מגיעים למתחם טבת ישירות מן נמל אשדוד (מרחק של כ-6 ק"מ). המוצרים מגיעים במכולה, כאשר הם מונחים על משטחים וארזים במארזי אב (Master Packs). מארזי האב מכילים שקיות, שכל אחת מהן מכילה 5-10 מוצרים (תלוי בסוג הדגם). כל מארז אב מסומן במדבקת בר-קוד עם רישום, הכולל את הפרטים הבאים: דגם המוצר במארזי האב, צבעו ומידות, מספר מארזי האב (C No) וכמות מארזי האב במשלוח.

המשלוח נבדק בקפדנות ובסיוס תהליך הקבלה למחסן, הוא מועבר לאזור

מידות, לעומת דגם חולצה המכיל 4-5 מידות. מסיבה זו, אישה עשויה למדוד 5-7 חזיות שונות עד שלבסוף היא בוחרת את המתאימה לה ביותר".

### חיפוש אחר פריצת-דרך

הלוגיסטיקה של פמינה היא בעלת המאפיינים הבאים:

- לחץ מן השוק לזמינות גבוהה של מוצרים ולאספקתם במשך זמן קצר ביותר.
- צורך לנהל מלאי מרובה מק"טים באמינות מלאי גבוהה מאוד.
- צורך לנהל מידע מדויק על סטטוס המלאי בזמן אמת (עיתוד המלאי הוא קריטי).
- צורך לטפל בצורה מיטבית בלוגיסטיקה החוזרת.
- צורך בגמישות גבוהה, בקיבולות האחסון וההפצה.
- צורך ביעילות תפעולית גבוהה.



מבט על המחסן כמתחם אשדוד, שבו מאוחסנת הסחורה של פמינה

הנהלת פמינה הבינה, כי פיצול הסחורה בין כמה מחסנים, והעובדה שמיקומם הוא בלב אזור תעשייה סואן מקשים מאוד על הפעילות התפעולית. היא ניסתה לאתר מחסן נוסף, אך היה ברור שמחסן נוסף יספק פתרון נקודתי בלבד. ההנהלה הגיעה למסקנה, כי בתנאי שוק תחרותיים, ניהול מיטבי של הלוגיסטיקה הוא קריטי להצלחתה העסקית, וכי נדרשת פריצת-דרך בתפיסת ניהול הלוגיסטיקה.

**פיתוחו של מוצר חדש נמשך 3-9 חודשים ומשך הזמן, החולף מן הזמנת המוצרים ועד אספקתם לארץ, הוא כ-6 חודשים. כל עיכוב בהזמנה או הזמנה שגויה גורמים לנזק בלתי-הפיך, כי אם המוצר אינו על המדף, המתחרים מנצלים זאת וממלאים את החסר**

הצעד הראשון ביישום השינוי היה מעבר למערכת SAP Business One, המאפשר כיום לפמינה לנהל את הנתונים בצורה אינטגרטיבית ולהפיק מהם דו"חות מפורטים ומידע בעל ערך. בהמשך, הטמעת המערכת הוכיחה את עצמה, ובעיקר, כאשר עלה הצורך לשדרג את תהליכי העבודה ולבקרים.

לאחר שהנהלת פמינה התוודעה לשירותים לוגיסטיים במיקור-חוץ, היא החלה ללמוד לעומק את הנושא. ההנהלה ביקרה בכמה מרלו"גים של ספקי שירותים לוגיסטיים מובילים בישראל ופגשה את הנהלותיהם. ההנהלה עמדה על יתרונות מיקור-חוץ (שהם, בעיקר, ניהול מקצועי וגמישות תפעולית גבוהה) ועל הסיכונים העסקיים, הכרוכים בפריצת-דרך זו (תלות גבוהה בשותף הלוגיסטי). הנהלת פמינה בחנה את הצעות המחיר של הספקים ולאחר בדיקה מעמיקה, היא החליטה לאמץ את מודל מיקור-חוץ של קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים.



הפצת הסחורה מתבצעת פעמיים ביום: פעם אחת באמצעות רכב הפצה של פמינה, ופעם שנייה באמצעות רכב של חברת בלדרות. הנהלת פמינה מרכזת את הזמנות הלקוחות במערכת ה-SAP, בודקת אותן ומזרימה את הזמנות לליקוט ישירות לעמדת המחשב במחסן. בכל יום מוזרמות 30-50 הזמנות (בעונת הקיץ כמותן אף גדלה), שמכילות בממוצע כ-80 שורות ליקוט.



העברת מארזי מכירה לאזור הליקוט

המחסנאים מלקטים את המוצרים מן אזור הליקוט של מארזי המכירה ומניחים אותם על עגלות ליקוט. שיטת הליקוט היא על-פי הזמנה (Pick by Order). ההזמנות מלוקטות בגל ליקוט (Wave Picking), שנקבע על-פי קו הפצה הרלוונטי. בסיום פעולת הליקוט, המחסנאי הראשי סורק את מארזי המכירה הכלולים בהזמנות ומפיק חשבוניות/תעודות משלוח תואמות. אם המשלוח מיועד להתבצע באמצעות חברת הבלדרות, אזי המחסנאי הראשי מפיק מדבקות אריזה לחברת הבלדרות ומדביקן על המשלוחים המתאימים. המחסנאים מאמתים את מארזי המכירה במשלוחים עם החשבוניות/תעודות המשלוח ואורזים את המוצרים במארזי משלוח, שגודלם נקבע על-פי גודל הזמנות.

פמינה מאפשרת ללקוחותיה, שהם רשתות וחנויות הלבשה, להחזיר מוצרים עודפים, או מוצרים עם פגמים קלים. הטיפול בלוגיסטיקה החוזרת כולל



בקרת איכות ואריזה

אחסונם של מארזי האב. אזור האחסון ממוקם סמוך לאזור הליקוט של מארזי המכירה (מארזים מהודרים עם הלוגו של FEMINA, שבכל אחד מהם יש מוצר יחיד הנמכר לצרכן). בכל יום מתבצע תהליך של ריענון (Replenishment) מלאי מארזי המכירה באזור הליקוט. חידוש המלאי מתבצע כלהלן: מעתד המלאי של פמינה מעדכן במחשב את סוגי המוצרים שיש לרענן ואת כמותם. צוות עובדי המחסן במתחם מאתר את מארזי האב המתאימים, מלקט מתוכם את השקיות עם כמות המוצרים המבוקשת ומעבירן למחלקת בקרת האיכות והאריזה. עובדי המחלקה פותחים את השקיות, שולפים מתוכן את המוצרים, מבקרים את איכותו של כל מוצר בנפרד ואורזים אותו במארזי מכירה. בסיום התהליך, המחסנאים דואגים להעביר את מארזי המכירה לאזור הליקוט.



אזור הליקוט של מארזי המכירה

### מי היא חברת פמינה?

מייסד חברת פמינה הוא צבי בלומנשטוק ז"ל, שעלה ארצה לאחר מלחמת העולם השנייה. צבי הקים את פמינה בשנת 1960, והחל לייצר, בעיקר, חגורות בטן לנשים על בסיס פטנט בלעדי שפיתח ולשווקן. החזיות, שיוצרו במפעל בתחילת הדרך, היו בשלוש מידות ובשלושה צבעים (שחור, לכן ובדי) בלבד. כאמור, מיכאל ושושנה יצאו ללמוד את מקצוע הטקסטיל באנגליה. בשנת 1977, הם חזרו ארצה והחליטו למקד את העסק המשפחתי בתחום החזיות. החלטה זו הוכיחה מהר מאוד את עצמה, והעסק החל לפרוח. בשנת 1992, החברה גייסה מעצבת פרטית והחלה להשקיע כסף רב

בהגדלת קיבולת הייצור. בתוך זמן קצר, פמינה הפכה לחברה מובילה, המכתיבה טרנדים באופנת החזיות בישראל. מאז ובכל שנה, פמינה מפיקה קטלוג מוצרים מהודר עם צילומים של דוגמניות מובילות, המייצגות את החברה. בשנת 2000, פמינה העסיקה 150 עובדים שבתוכם 120 עובדי תפירה. כיום, פמינה מתמקדת בלבת עיסוקה (Core Business), שהיא עיצוב מוצרים חדשים ושיווקם ללקוחות. פעילויות הייצור והלוגיסטיקה של פמינה מתבצעות באמצעות קבלני-משנה וספקי שירותים לוגיסטיים. בצורה זו, פמינה מצליחה לתרום ערך גבוה ללקוחותיה - זמינות גבוהה, איכות גבוהה ומחיר סביר - בשוק דינמי ותחרותי.

כלל, מוצרים עם פגמים קלים), אריות המוצרים בהתאם לסיווגם, החזרת מוצרים סוג א' למלאי, העברת מוצרים סוג ב' לחנות המפעל ברמת-גן, עדכון מלאי המוצרים, וזיכוי הלקוחות. נוסף על הפעילויות לעיל, הפעילות במתחם כוללת גם תליית מוצרים על קולבים, על-פי דרישת הלקוחות; והפצה בדחיפה של קווי מוצרים חדשים, על-פי קביעת הנהלת פמינה.

רן אזולאי, מנהל מתחם אשדוד של קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים, מספר כי: "העבודה במתחם מתחילה בשעה 7:00 בדיוק. עובדי מחלקת בקרת האיכות והארזיה מתחילים לבדוק את המוצרים, שעובדי המחסן הכינו עבורם בערב הקודם, ואורזים אותם במארזי המכירה. בו-זמנית, עובדי המחסן מתחילים ללקט את מארזי המכירה המיועדים למשלוח, ובהמשך הם אוספים שקיות מוצרים מן מארזי האב, על-פי רשימת המוצרים המיועדים לריענון. בשעות הצהריים, עובדי המחסן מעמיסים את המשלוח הראשון ובשעות הערב, הם מעמיסים את המשלוח השני".

אזולאי מוסיף, כי: "הפעילות האינטנסיבית של פמינה והיעדים הגבוהים שהנהלתה הציבה מהווים אתגר מקצועי אמיתי. אנו מצליחים לעמוד במשימה, ובעיקר, בזכות האנשים המסורים שעובדים במחסן ובמחלקת בקרת האיכות והארזיה. התכנון הקפדני של העבודה ובקרתה המתמדת הם המפתח לאספקת המוצרים לרשתות ולחנויות באיכות גבוהה ובמהירות מרבית".

דרור מסכם ואומר: "הנהלת פמינה זיהתה, כי ניהול מיטבי של הלוגיסטיקה הוא צורך חיוני בתנאי שוק תחרותיים ועברה תהליך מרתק של לימוד ושל בחינה. ההחלטה שקיבלנו מאפשרת את פריצת-הדרך המיוחלת, הן בהיבט של רמת הביצועים התפעוליים והן בגמישות התפעולית, המאפשרת לפמינה להמשיך לצמוח. הזוכים העיקריים מן המהלך הם הצרכנים הסופיים של מוצרי פמינה, שימשיכו ליהנות ממיגוון גדול וזמין של מוצרים איכותיים".



בדיקת מארזי משלוח לפני הפצתם

את השלבים הבאים: איסוף המוצרים החוזרים, קליטתם במחסן ורישומם בסטטוס "החזרות", בדיקתם המדוקדקת של המוצרים החוזרים וסיווגם למוצרים סוג א' (בדרך-כלל, מוצרים עודפים), או למוצרים סוג ב' (בדרך-

# גילה כץ

## מעצבת גרפית

### יצירתיות שעובדת בשבילך

- < ניירת משרדית
- < פולדרים
- < פרוספקטים
- < קטלוגים
- < מצגות
- < פוסטרים
- < רול-אפים
- < גרפיקה ברמה גבוהה
- < מתן פתרונות יצירתיים

טל: **052-3349424** | [katz.gila@gmail.com](mailto:katz.gila@gmail.com)