



אלון אלפרוביץ

# איך לנהל את ההפצה בצורה אופטימלית?

סופיים בבית ובמשרד (HOD - Home Office Deliver). הפצת הסחורות מתבצעת באמצעות משאיות ומכוניות מסחריות בינוניות וקטנות.

במרחבים פתוחים, כגון בארה"ב ובאירופה, הובלה/הפצה יבשתיות עשויות להתחלק לשניים, כגון להובלה ראשונית (Primary Movement) של סחורות ממפעל למרכז הפצה ראשי, ולהובלה משנית (Secondary Movement) של סחורות למרכזי הפצה אזוריים.

ניהול מיטבי של הפצה הוא תנאי הכרחי להצלחת ניהול שרשרת האספקה, הן בשל חשיבות הבאת הסחורה המתאימה ליעדה ובזמן, ובעיקר, בשל נקודת הממשק עם הלקוחות, אשר יוצרת הזדמנויות רבות בשימור הקשר עימם ובפיתוחו.

## שיטות מכירה/הפצה

קיימות שתי שיטות מקובלות למכירה/להפצה:  
א. מכירה מוקדמת (Pre-sell) והפצה לפי הזמנה. בשיטה זו המכירה מתבצעת באמצעות אנשי מכירות המתקשרים ללקוחות, או באמצעות מוכרן אשר מגיע אל הלקוחות. אנשי המכירות/המוכרן מפיקים את הזמנות הלקוחות ומעבירים/משדרים אותן למערכת המידע של הארגון. מערכת המידע מעבירה הוראות ליקוט למערך ההפצה אשר מכין את המשלוחים בהתאם להזמנות. המפיץ יוצא לשטח עם משלוחים מוכנים ועם תעודות משלוח/חשבוניות ללקוחות.

סידור ההפצה נקבע מראש לפי הזמנות הלקוחות, והוא מתחשב בגודלי המשאיות ובאזורי החלוקה. יתרון שיטת ה-Pre-sell טמון ביכולת להפיץ את הסחורות במהירות ולפקוד אתרי מסירה רבים. מאמצים רבים מושקעים בשיפור תהליכי ההפצה, כדי להבטיח ניהול מיטבי של מערך ההפצה, לדוגמה הפצת סחורות בשעות הלילה והשאריתן במתקן סגור, בחצר הלקוח, או הפצת סחורות יחד

אחת מן המטרות החשובות בניהול שרשרת האספקה היא להבטיח תנועה "חלקה" של סחורות, החל ממקורות האספקה הראשוניים ועד ללקוחות הסופיים. תנועת הסחורות כוללת שינוע של חומרי-גלם, חומרים בתהליך ומוצרים גמורים בין אתרים שונים באוויר, בים וביבשה.

שינוע הסחורות ביבשה נחלק לשניים:

א. הובלה (Transportation) של סחורות מאתר אחד לאתר אחר (מנקודה לנקודה), כגון: הובלה ממקור אספקה למפעל ייצור/לנמל ייצוא, ובדומה, מנמל ייבוא/ממפעל מקומי למרכז אחסנה/הפצה. הובלת הסחורות מתבצעת באמצעות מובילים, כגון מובילי מכולות, או משאיות גדולות.  
ב. הפצה (Distribution) של סחורות וחלוקתן במספר אתרים (מנקודה למספר נקודות), כגון הפצה למרכזי מכירות של קמעונאים, או שיווק ישיר ללקוחות

ניהול מיטבי של הפצה הוא תנאי הכרחי להצלחת ניהול שרשרת האספקה, הן בשל חשיבות הבאת הסחורה המתאימה ליעדה ובזמן, ובעיקר, בשל נקודת הממשק עם הלקוחות, אשר יוצרת הזדמנויות רבות בשימור הקשר עימם ובפיתוחו



- סבב הפצה שני - המפיץ חוזר למרכז ההפצה, כדי לאסוף את ההשלמות וחוזר ללקוחות - לסבב הפצה שני.
- דחיפה של ההשלמות למפיצים - מרכז ההפצה שולח את ההשלמות למפיצים באמצעות משאיות "מתדלקות", אשר מגיעות לאזורי ההפצה. כל משאית "מתדלקת" מפיצים רבים וחוסכת מהם את הצורך לחזור למרכז ההפצה, כדי לאסוף את ההשלמות.
- שימוש במחסנים קדמיים, או בנקודות לוויין (Satellite) - הארגון יוצר הסכמי התקשרות עם בעלי עסק, הפועלים באזורי חלוקה מרובי לקוחות ומאחסן אצלם סחורה להשלמות. המפיצים מושכים את הסחורה מבעלי העסק, לפי הצורך, כנגד תלושים.



בחירת השיטה המתאימה לארגון נגזרת ממגוון הפריטים המיועדים למכירה, ממחירים, משוונות הביקושים, ממיומנות המכירה הנדרשת, מתנאי ההובלה, מתפיסת האסטרטגית של הארגון וכדומה.

### הפצה למכירה

ההפצה המסורתית נתפסה כפעילות שינוע של סחורות וחלוקתן ללקוחות. ההפצה המודרנית בוחרת לנצל את הקשר הישיר עם הלקוח, כדי למנפו לפעילויות נוספות, כגון: קידום מכירות, גביית כספים ושימור הקשר עם הלקוח. לדוגמה: אחת משיטות ההפצה המודרניות היא תפיסה של "שירות מוכר", שמטרתה לתרום להגדלת הכנסות הארגון. פעילויות ה"שירות המוכר" כוללות:

עם עגלות/משטחים/מידוף המושאלים ללקוחות. חסרון שיטת ה-Pre-sell נובע מהצורך להקצות משאבים למכירה ולהפצה, ומהחזרות הנובעות מסיבות, כגון: אספקות חסרות ("לא מתאים, אז קח את הכול בחזרה"), הזמנות שגויות של אנשי המכירות, מוצרים פגומים באספקה, או טעויות בחשבוניות (כגון אין התאמה להנחה המוסכמת, או להסכם של "תן-קבל-קח").



מכירה מוקדמת והפצה לפי הזמנה (Pre-sell)



מכירה תוך-כדי הפצה (Van-sell)

### שיטות מכירה/הפצה

- הפצה "מסורתית" - הבאת הסחורה ללקוח.
- קידום מכירות - מסירת מידע ללקוח וסגירת עסקת מכירה. המפיץ הוא נציג מערך השיווק, באמצע להגדיל את נתח הפעילות של הלקוח (UP Sell). מערך השיווק חושף את הלקוח למידע על מוצרים באמצעות מועדוני לקוחות, פרסומים על חשבוניות ושיחות טלפון, ואיש ההפצה מסייע בקידום המכירות ובסגירת העסקה.
- גביית כספים - טיפול ברישומים הקשורים להחלפת כרטיסי אשראי, או לביטולי הוראות קבע, גבייה במזומן, מענה על בירורי חשבון, מסירת העתקי חשבוניות וכדומה.
- שימור הקשר עם הלקוח - ניהול קשר ישיר עם הלקוח ושימור מערכת היחסים אתו. קבלת משובים על שביעות רצון, טיפול בתלונות, טיפול באספקות מיוחדות, טיפול בהחזרות ובנטישת לקוחות.
- התאמת תכנית השירות ללקוח - הבנת רצונות

ב. מכירה תוך-כדי הפצה (Van-sell). בשיטה זו, המפיץ מעמיס סחורה על כלי-רכב, המשמש למעשה מחסן נייד. המפיץ מגיע אל הלקוח, מבצע את פעולת המכירה ומוסר את הסחורה ללקוח במקום. החשבוניות נשלחות ללקוח בסוף החודש. יתרון המכירה במהלך ההפצה טמון ביכולת לקדם את המכירות, תוך ניצול הקשר האישי של המפיץ עם הלקוח. מאידך גיסא, יש חסרון אשר נובע מהקושי לחזות את הביקושים הצפויים, כדי להתאים את כמות הסחורה המועמסת ואת מספר היעדים המתוכננים להפצה.

מאמצים רבים מושקעים בלימוד הביקושים של הלקוחות וההשפעה של גורמי העונתיות על הביקושים. זאת, כדי להבטיח ניהול מיטבי של מערך ההפצה. לדוגמה, "העמסה חסרה" עם סבב השלמה, קרי, תכנון ההפצה מביא בחשבון, שיהיה צורך להשלים אספקה לחלק מהלקוחות. קיימים פתרונות אפשריים לביצוע ההפצה המשלימה:

מקשרים בין "המשרד האחורי" (Back-Office) למערך ההפצה. המפיץ יכול לקבל, באמצעות המסופון שברשותו, מידע רלבנטי ועדכני על מחירים, הזמנות, חשבוניות, אספקות אחרונות ועל הסדרי חלוקה, ובה בעת להזרים הזמנות ולדווח על השלמת משימות, או על צורך בהשלמת סחורות. השימוש בטכנולוגיה המתקדמת ובתקשורת המקוונת מאפשר לספק מידע חשוב ללקוחות, להגיב מהר יותר על בקשות לקוח, לנהל טוב יותר את הביקושים, לשפר את דיוק האספקה, ולעבור לבצע פעולות, כגון ליקוט השלמות במקביל להפצה.

### בקרת הפצה

בקרת ההפצה חיונית, כדי לאמת את ביצוע המשימות המתוכננות, לזהות בעיות וחריגים, ולעקוב אחר עמידה ביעדי ההפצה.

הבקרה מתבצעת במספר אופנים:

- מפגש בסיום כל יום עבודה בין מנהל קו הפצה למפיץ, כדי להתעדכן על ביצוע המשימות בקו ועל בעיות שהתעוררו במהלך היום.
- נוכחות מעת לעת של מנהל קו הפצה בקווי ההפצה, כדי לבקר את העבודה מקרוב ולשפרה.
- מעקב שוטף על ביצועי המפיץ והשוואתם ליעדים חודשיים מוגדרים, כגון: מחזור מכירות, מחזור גבייה, שימור לקוחות, מספר תלונות, שביעות רצון לקוח וכדומה. ביצועי המפיץ נמדדים ומעובדים לדו"חות, אשר מפרטים את ביצועי המפיץ, בהשוואה לביצועיו בעבר ולביצועי מפיצים אחרים, לפי הקריטריונים שנקבעו. מנהל הקו נעזר בדו"חות אלה, כדי לזהות חריגים ולהנחות את המפיץ, כיצד לשפר את ביצועיו.

### סיכום

ניהול מיטבי של הפצה חיוני כדי להבטיח את רמת השירות הרצויה ללקוחות. זאת, בעיקר, כדי לנצל את נקודת הממשק מול הלקוח - לקידום מכירות, לגביית כספים ולשימור הקשר עם הלקוח.

ניהול מיטבי של הפצה חייב להתבסס על משאבים אנושיים וטכנולוגיים מתאימים, ועל תכנון מדוקדק ובקרה יעילה, כדי להבטיח את התוצאות הדרושות. ■

הלקוח וצרכיו, התאמת ציפיות מול הלקוח, קביעת הסדרי חלוקה והסדרי תשלום וכדומה.

- טיפול בהחזרות מוצרים מלקוחות (Reverse Logistics).

מגוון הפעילויות ב"שירות מוכר" מחייב את הארגון לאתר אנשים בעלי יכולות מתאימות לביצוע תפקיד המפיץ ולפתח את כישוריהם בניהול תהליכים מול הלקוחות הסופיים.

### תכנון ההפצה ותשתיות

תכנון ההפצה נועד להבטיח את רמת השירות הרצויה ללקוחות ולהבטיח ניצול יעיל של משאבים המושקעים בהפצה. רמת השירות ללקוח נגזרת, בין השאר, מתדירות ההפצה, מפרק הזמן שבו המפיץ נמצא אצל הלקוח ומרמת הוודאות של הלקוח להגעת המפיץ בחלוף הזמן המוסכם.

תכנון ההפצה כולל מספר שלבים:

- תכנון אזורי חלוקה גיאוגרפיים (Territory Planning). תכנון אזורי החלוקה צריך להתחשב במספר אתרי הלקוחות שיש לפקוד, בכמות הסחורות הצפויות לחלוקה, בזמני השהייה המתוכננים בכל אתר, במכר/בעמלות הצפויים, במגבלות גיאוגרפיות, ובמגבלות נפח ומשקל.
- תכנון עבודה יומי (Distribution Day Assignment) של משימות ההפצה (הנקודות שיש לפקוד). בתכנון העבודה צריך להתחשב במשימות ההפצה הקבועות ובמשימות ההפצה המשתנות, שאינן חלק משגרת הקו.
- תכנון סדר ההפצה ומסלולי הנסיעה (Route). תכנון מסלולי נסיעה לפי תכנית העבודה יבטיח את כיסוי ההפצה הרצוי ובזמן הנכון, תוך ניצול יעיל של המשאבים המושקעים בהפצה.
- השמה מתאימה של המשאבים בקווי החלוקה ובסוגי הלקוחות (עסקיים או פרטיים). לדוגמה: משאית ממוגנת להפצה באזור השומרון, משאית קטנה להפצה בסמטאות הצפופות של ירושלים, או משאית בעלת מנוע חזק להפצה ברמת הגולן.

תכנון הפצה מיטבי מתבסס על תשתיות טכנולוגיות מתקדמות ועל תקשורת העברת נתונים מקוונת, אשר

