



10 המפתחות להצלחת שרשרת האספקה הגלובלית

מאת : יצחק דנה *

הגלובליזציה של הכלכלה העולמית ושרשרות האספקה, מתקדמות במהירות שיא בימים אלו. צמיחת הסחר העולמי, ותנועת הסחורות באוויר בים וביבשה ממשיכה להתפתח בקצב הולך וגדל באופן משמעותי ומביאה להכפלת היקפי הסחר הגלובלי כל 5-7 שנים.

בספרו העולם הוא שטוח, סוקר **תומס ל.** פרידמן מנקודת מבט אוהדת את הגורמים המשטחים את העולם, פרידמן מתאר ומסביר את האירועים והתהליכים הגלובליים הדינמיים שמעצבים את חיינו. הוא עוסק בין השאר, בתמורות כלכליות, פוליטיות, חברתיות וטכנולוגיות שהובילו לפתיחת השווקים הסיניים וההודיים, להסכמי הסחר העולמיים ולשוק החופשי, לשימוש באינטרנט ובתוכנות קוד פתוח, למגמות עדכניות של ניהול ידע, ולהשפעותיהם על החינוך, התרבות, המדע ועל חיינו ועתידנו.

לחברות רבות, בייחוד אלו שזה עתה נכנסות לעידן הגלובלי, מתברר שהן סובלות מחוסר קריטי של מיומנויות ניהול בשרשרת האספקה וניהול מיקור חוץ, כולל הבנה נמוכה יחסית של מקורות אספקה רבים, נתיבי אספקה והשענות על שותפים עסקיים פוטנציאליים לאורך השרשרת. חוסר מיומנויות אלו מסכן את אפשרויות מימוש הפוטנציאל הרב הקיים בייצור ואספקה לכל ובכל מקום בעולם. לוגיסטיקה גלובלית וניהול מסחר בין-לאומי, דורשים למידה של כללי משחק חדשים

בחיפוש אחר הצלחות וניסיונם של אחרים ולמידה כיצד הם נוהגים לעשות את זה טוב יותר ריכזתי במאמר זה את 10 המפתחות להצלחת שרשרת האספקה הגלובלית: “best practice”,

1. Total Delivered Cost Management

היכולת לנהל, לחזות, לחשב ולנתח את כל עלויות שרשרת האספקה ממקורות האספקה עד יעדי ההפצה הסופיים (Point Of Sale - POS). כולל יכולת לשלב ניתוח של עלויות הבין-לאומיות והמקומיות של המוצרים, התנועות והאחסון שלהם כולל תעריפי מכס, מיסים, כללי אזורי סחר בין-לאומיים ותנאי סחר והסכמים. התחשיבים יכללו גם את עלויות רמות המלאי לאורך כל שרשרת האספקה. סקרים עולמיים מראים, שתחזיות החברות הגדולות בחישוב העלויות הכוללות של שרשרת האספקה, קרובות יותר לעלויות בפועל מאשר חברות קטנות ובנויות הסובלות מתנודתיות רבה של העלויות וביכולת נמוכה לחזות אותן.

2. Global Logistics Process Automation

המטרה הנכספת ביצוע לוגיסטיקה גלובלית הינה " One Touch " נגיעה אחת של אינפורמציה וזרימת מידע על כל הפעילויות לכל השותפים בשרשרת וביצועה. החברות הלוגיסטיות המובילות בעולם, אמצו/פיתחו טכנולוגיות מידע אוטומטיות המנהלות תהליכים שבעבר בוצעו באופן ידני תוך השקעת אמצעי כ"א רבים, התהליכים האוטומטיים כוללים ביצוע הזמנות הרכש, שליטה ודיווח על הייצור, האספקה, התובלה הבי-לאומית, מסמכי מקור, מסלולי הפצה וקבלה מהירה של סחורות ומוצרים.

3. End-to-End Visibility

נראות גלובלית משמעותה קודם כל בתשובות לשאלות לוגיסטיות פשוטות כגון : איפה המוצרים עכשיו? מתי הם יגיעו? האם יש פער בין הכמות המוזמנת לכמות שנשלחה? האם מועד האספקה החזוי מתאים לתכנון המוקדם ולהזמנות? על ידי אימוץ של נראות גלובלית בזמן אמת, ניתן ליישם שרשרת אספקה גלובלית, באמצעות צוות ניהול קטן ומיומן השולט בתהליכים המתרחשים בכל קצוות תבל ובעלויות ניהול נמוכות.

4. Supplier Portals and ASN Capabilities

היכולת לקבל הודעה על משלוח צפוי (Advance Shipping Notice – ASN) מספקים, בייחוד מחו"ל, הינה צורך חיוני בשרשרת אספקה ומאפשרת תכנון מלאי אפקטיבי לצד תכנון זרימת הסחורה לאורך השרשרת וניהול תהליכי הקבלה (Inbound) של הסחורות. חברות רבות מאפשרות כיום לספקים, בכל רחבי העולם, להיכנס באמצעות האינטרנט (Web-Based Tools) לתוך מערכות המידע בשרשרת האספקה , ע"מ להזרים באופן עצמאי מידע החשוב לשרשרת כגון :

- אישור קבלת הזמנת רכש.
- עדכוני סטטוס בייצור
- תוצאות ביקורת אבטחת איכות.
- נתוני בר-קוד לפריטים ולאריזות.
- לו"ז של שילוח ימי, אווירי או יבשתי.
- מסמכי ASN
- נתוני RFID .

5. Total Product Identification and Security

אבטחת המוצרים, נתיבי האספקה ותהליכים בשרשרת האספקה, נעשים מורכבים לאחרונה. חברות לוגיסטיקה גלובליות, מאמצות יותר ויותר דפוסי חשיבה התואמות לדרישות הזיהוי והאבטחה האזוריות של המוצרים מפני פעולות טרור, שוד, העתקות וגנבות. הטכנולוגיות הלוגיסטיות, מאפשרות כיום יותר ויותר לעקוב אחר מקורות ותנועות המוצרים (track and trace) באמצעות מערכות תוכנה , מערכות סריקה , מערכות זיהוי וטכנולוגיות RFID התופסות תאוצה רבה בתחום הלוגיסטיקה.

6. Dynamic Routing

ישנם תרחישים רבים כיצד כדאי וניתן לבצע את התנועות בין הצמתים של שרשרת האספקה. אם בעבר היינו רגילים לשרשרת אספקה קבועות ויציבות שהתנהלו ע"ס תכנון ואופטימיזציה ראשונית / חד פעמית, אנחנו רואים כיום שינוי מגמה לכיוון תכנון דינמי של הצרכים הבודק כל הזמן את התנועות והמלאים בשרשרת. חברות הלוגיסטיקה הגלובליות מפתחות כלי ניהול דינמיים המאפשרות להן לתמחר (rate shop) ולמצוא את הקומבינציה האופטימאלית של ספקים אפשריים בתחומי השילוח, הספנות , ההובלה, התנועות וספקי של שירותים לוגיסטיים . הנחות יסוד כגון שרשרת המספקת למחסני מלאי וליקוט, משתנה לכיוון מחסני Cross Docking או לאספקה ישירה לחנויות ולנקודות המכירה (POS) או גם לעיתים ישירות ללקוח הסופי. כמו כן נבחנו בתדירות גבוהה - מקורות אספקה חליפיים.

7. Variability Management

השתנות היא העקב אכילס של שרשראות האספקה הארוכות. מועדי אספקה לא קבועים, מועדי הפלגה וזמני הפלגות משתנים, קבלת סחורה בפרקי זמן שונים מההזמנות. היכולת להבין ולשפר את ביצועי ספקי המוצרים וספקי השירותים הלוגיסטיים במונחי זמן מחזור, איכות המוצרים והשירותים ודייקנות הביצוע הינה הכרחית להשגת יעדי תכנון יעיל והפחתת סיכונים. נדרש תכנון (PLANNING) נכון של המלאי לאורך צמתי שרשרת האספקה ע"מ לאמוד נכון את מלאי הביטחון ומקורות חליפיים תוך ניהול סיכונים מושכל.

8. Integrated International and Domestic Workflow

עד לא מזמן, חברות רבות ניהלו בנפרד ובאופן שונה את הפעילות הלוגיסטית הבין-לאומית לעומת הפעילות המקומית.

כיום, באמצעות מערכות תוכנה מפותחות, בעיקר בתחומי ההובלה וההפצה TMS –Transport Management Systems) ניתן לאחד ולשלב את כל התנועות בשרשרת ולבצען באמצעות תוכנה ובסיס נתונים אחד. האתגר הייה גדול מכיוון שגם הלוגיסטיקה הגלובלית, פועלת בשווקים מקומיים, בשפות שונות, ובחוקי תנועה וסחר שונים. לכן פותחו יכולות לוגיסטיות ותוכנה המאפשרות סביבת עבודה "work space" אחידה התומכות ב multi-leg, multi-modal שבאמצעותן ניתן לספק פתרונות אמיתיים של End2End.

9. Integrated Planning and Execution Platform

ה PLANNING בשרשרת האספקה הגלובלית, הופך לנושא חשוב שרוב החברות מודעות לו ומקדישות לו משאבים מתאימים. אחד האתגרים הגדולים הניצב בפני אנשי התכנון ומקבלי ההחלטות, הינו איסוף כל המידע והנתונים הדרושים ע"מ לקבל תמונה ברורה של מקורות האספקה ועלותם בשרשרת האספקה.

10. Financial Supply Chain Management

יותר ויותר אנחנו עדים כיום ששרשרת האספקה עוסקת בנושאים פיננסיים מ 2 קצוות השרשרת. מצד אחד ניתן לראות שרשרות מקצועיות העוסקות גם בצד הפיננסי של מסמכי הרכש והיבוא, מכתבי אשראי בנקאיים, ערבויות, העברת תשלומים לספקים ועוד. מהצד השני, אנו מוצאים את השרשרת עוסקת בגבייה כספים מלקוחות והעברתם לחברה / לבנקים.

משמעות האמור לעיל הינה שעבור רוב החברות המבוססות על אספקת מוצרים, מצוינות בשרשרת האספקה הגלובלית לא תהא רק מטרה רצויה, זו תהא למעשה דרישה יסודית וחשובה ביותר להצלחת הארגון.

ברור לכולם, שהצלחה כיום של חברה בתחומי השיווק והמכירה, תלויה רבות באיכות ומצוינות של שרשרת האספקה בחברה.

- יצחק דנה הינו מנכ"ל חברת התכנון והייעוץ הלוגיסטית AGS. ניתן לפנות בשאלות לאיציק באמצעות הטלפון 052-3327541 או באמצעות אימל ags@ags.co.il

A.G.S

Intra-Logistics Solutions

פתרונות תוכנה בשרשרת האספקה	תכנון וייעוץ מרכזים ומחסנים לוגיסטיים
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>RedPrairie</p> <p>Workforce WORK</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>E²e™</p> <p>Transportation TMS</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Inventory WMS</p> </div> </div>	
<div style="text-align: center;"> <p>Know How Best Practices in Intra-Logistics</p> </div>	
<p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">צאלון 15 ראש העין, 48561 טל' 052-3327541 פקס 03-9027228</p> <p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">www.ags.co.il ags@ags.co.il</p>	