



מאת יצחק דנה

לוגיסטיקה של החזרת – Reverse Logistics

מנהל לוגיסטיקה יעסוק החודש בנושאים הקשורים עם Reverse Logistics . בין השאר נסקור מאמרים מובילים בנושא.

הלוגיסטיקה מוגדרת על ידי ה Council of Logistics Management כ: תהליך של ניהול, תכנון, ביצוע ובקרה יעילים, של תנועות ואחסון של חומרי גלם, מוצרים בתהליך, תוצרת גמורה, שירותים ומידע - לאורך ובין הצמתים הלוגיסטיים השונים בשרשרת האספקה, החל משלב הייצור, דרך מרכזי ההפצה, לסיטונאים, לקמעונאים, ללקוחות הסופיים ובחזרה.

Reverse Logistics כוללת את כל הפעילויות שהוזכרו בהגדרה הנ"ל תוך ביצוע לוגיסטיקה בכיוון הפוך של העברת הסחורות, מהיעד הסופי שלהן, לאתר אחר שנבחר כיעד לביצוע החזרה.

מהן המטרות העיקריות של Reverse Logistics ?

- ✓ להגדיל את הרווחים
- ✓ שיפור קשרי לקוחות (Customer relations)
- ✓ לעמוד בתקנות ממשלתיות (Government regulations)
- ✓ תמיכה ביוזמות של קיימות ואיכות הסביבה (Sustainability)
- ✓ הימנעות מסיכונים והתחייבויות פוטנציאליים (Risks & liabilities)

בהתאם לדו"ח של חברת הייעוץ *Aberdeen Group* , משנת 2010 : עלות ההחזרות השנתית ליצרנים בארה"ב, הייתה בשיעור שבין 9 ל 14 אחוז ממחזור המכירות השנתי . כמו כן, יצרנים עם מדיניות החזרות מרחיבה, נהנו מעליה של 12 אחוז משביעות הרצון של לקוחותיהם.

מהן הסיבות העיקריות לביצוע של Reverse Logistics ?

1. Recalls – קריאה להחזרה או לתיקון של המוצר: בשנת 2010 בארה"ב היו יותר מ-1,000 פריטים שונים נדרש להם קריאת החזרה על ידי רשויות רגולטוריות \ ממשלתיות שונות. בין היתר, ההחזרות האלה כללו : צעצועים, תרופות, מוצרי אלקטרוניקה, מכשור רפואי וחלקי חילוף לרכב. חלק מהסיבות היו בטיחותיות, בריאותיות \ רפואיות, אריזות עם סימון לקוי, סכנה לילדים , סיכוני אש וכד'

2. End-of-Life Products - סוף-חיים של מוצרים : תוכניות סוף-חיים של מוצרים, משמשות כדי למשוך בחזרה מהשוק מוצרים ישנים יותר, על מנת לפנות מקום לדגמים חדשים. לעתים קרובות, במקרה של קטגוריות מוצרים כגון מוצרי אלקטרוניקה, כלי בית מוצרים, תוכנות, ציוד אבטחה ואבזרים אלקטרוניים. התהליך מאפשר ליצרן לשמור על המוצרים החדשים ביותר בשוק, תוך הבטחה שדגמים ישנים יותר, יוסרו מ השוק באופן מבוקר. הפעולה עוזרת לשמור על המותג של החברה ומספקת מידה מסוימת של שליטה על מוצרים מיושנים . קטגוריה זו מציעה גם הזדמנות מצוינת לחברות כדי להשיב את חלקי חילוף או למכור בערוצים משניים.

3. Seasonal Products – מוצרים עונתיים

בכתבה מן העבר, הדגשנו את ענף האופנה ומשמעות הביטוי *LogisFashion* . בענף האופנה נהוג בין 2 ל 4 עונות של אופנה, כאשר בסוף כל עונה, מוחזרים כל הפריטים מכל החנויות למחסנים של הסיטונאים, המשווקים או מחסני חברות ספקי שרותי הלוגיסטיקה 3PL . בין היתר נכללים בקבוצה זו מוצרים או קיטים עם אריזות מיוחדות שהוכנו לחגים או לאירועים מיוחדים. לעיתים, מופנים המוצרים העונתיים, בסוף העונה – לשווקים מקבילים ברמת מחירים נמוכה יותר.

4. PARTS - חלקי חילוף

חלקי חילוף למכונות, לכלי רכב ולמתקני שדה, הם תחום גדול מאד נושא ה Reverse Logistics חברות עם פעילות תיקון שדה \ שטח משמעותי או מוסכים לכלי רכב בתיקון רכב לאחר תאונה, יכולים לצפות לשיעור של 15 עד 20 אחוז החזרות. כאשר מתקנים מכונה או כלי רכב, מוזמנים כל החלקים והמכלולים שקיים סיכוי שיוחלפו. בסוף תהליך התיקון, נשארים חלקים רבים שלא השתמשו בהם והם יוחזרו (עפ"י ההסכם) למחסן של היצרן או המשווק של החלפים.

5. השפעת ה eComarce

בחודש נובמבר 2014, ערכנו במסגרת Global Events, סיור לוגיסטי מקצועי עם קבוצה של מנהלים בהולנד. בפגישה באתר של חברת UPS סקר מר Andrew Sanders, מנהל הפיתוח העסקי של החברה, את ההשפעות והטרנדים החדשים בתחום ה Reverse Logistics, הנובעים מהתרחבות הקניות באינטרנט. לדוגמה, ציין מר Sanders, שכיום מאפשרים יצרני הביגוד והמתנות ללקוחות המזמינים באינטרנט, לקבל באמצעות השליח את המוצר בכמה מידות \ צבעים, לבחור מוצר אחד ולהחזיר את השאר. לדבריו, חברות המנהיגות מדיניות כזו, מגדילות את המכירות באופן ניכר ולכן UPS נערכת להגדלת פעילות החזרות הלוגיסטיות.

בתחום ה Reverse Logistics, חשוב מאד להכין מראש את התהליכים הלוגיסטיים שלפיהם יבצעו את החזרה, תוך כדי ביצוע רישום ומדידה של הפעולות הבאות :

Inbound – איך הלקוח מחזיר את הסחורה, האם אוספים ממנו, איך רושמים את ביצוע החזרה וסיבתה. מי מאשר את ביצוע החזרה. האם ואיך מתבצע הזיכוי הכספי. איך מדווחת הכניסה למלאי ותוך כמה זמן. איפה מאחסנים את החזרות.

Processing – מהם תהליכי הבדיקה ובקרת האיכות למוצרים שחזרו. כיצד ממחזרים את המוצרים או משמידים אותם. איזה מאפיינים יהיו למוצר שחזר. כיצד הוא יארז מחדש. כיצד ידווח במערכות המידע והמלאי.

Dispositioning - מה לעשות עם המוצרים לאחר גמר הטיפול בהם. לאן הם יישלחו.

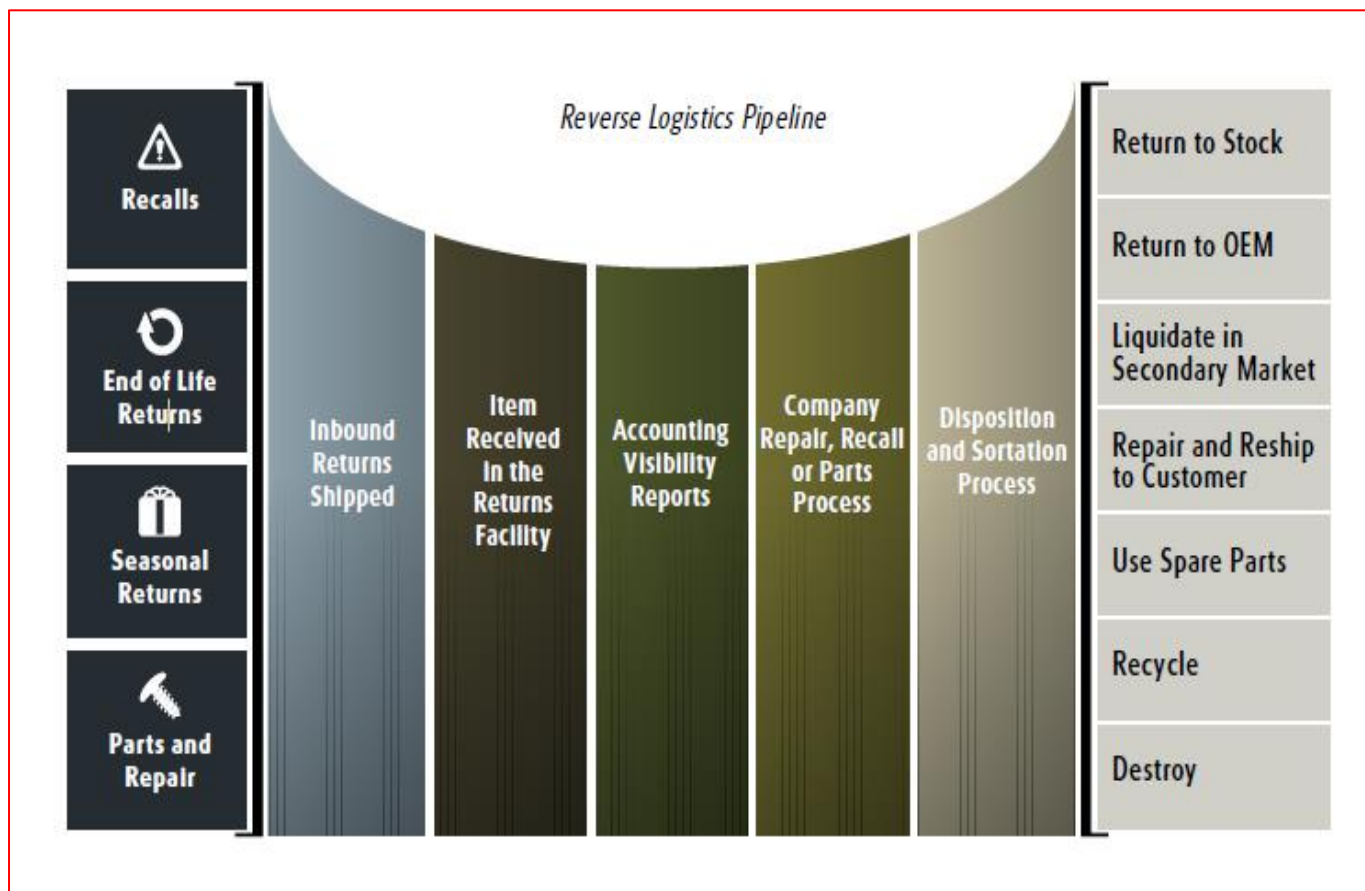
להלן השוואה * של מדיניות טיפול במוצרים לאחר החזרה, בין יצרנים ומשווקים בארה"ב.

יעדי	קמעוניים	יצרנים
Sent to central processing facility	29.2%	17.7%
Resold as is	21.4%	23.5%
Repackaged and sold as new	20.5%	20.0%
Remanufactured/Refurbished	19.9%	26.7%
Sold to broker	16.8%	10.1%
Sold at outlet Store	14.5%	12.8%
Recycled	14.1%	22.3%
Land Fill	13.6%	23.8%
Donated	10.6%	11.8%

• מקור :

Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices, University of Nevada

הדיאגרמה הבאה עוסקת בנושא **Reverse Logistics Pipeline** – היא מתארת את המקורות \ סיבות (בצד שמאל) מהן מתבצעים פעולות ההחזרות , מהן הפעולות המתבצעות במרכזים הלוגיסטיים (במרכז הדיאגרמה) עם הסחרות המוחזרות והם היעדים אליהם מפונות הסחורה שהתקבלה וטופלה כולל השמדות סחורה



• המקור :

✓ *Curtis Greve and Jerry Davis & Commissioned by UPS*

אנחנו עדים כיום בעולם להתפתחות שירותים לוגיסטיים של Reverse Logistics הניתנים יותר ויותר ע"י חברות ה-3PL מכיוון שנרשים ידע מקצועי רב ואמצעים ומשאבים לביצוע מיטבי של ההחזרות – אזי רצוי להיעזר בשירותים לוגיסטיים מקצועיים מהסוג שניתן ע"י חברות ה-3PL .

לסיכום

פעילות מתוכננת של Reverse Logistics עשויה להגדיל את הרווחים ושיעור רצון לקוחות. לעומת זאת, Reverse Logistics חלשה וללא תכנון, יכולים לגרום לחברה הפסדים רבים וחסר שביעות רצון של לקוחות.

Reverse Logistics הינו חלק קריטי בשרשרת האספקה ששווה ללמוד ולפתח. יש ב Reverse Logistics פוטנציאל רב להשפיע באופן חיובי על רווחי החברות.

במאמר זה, נעזרתי בין השאר במספר כתבות מצוינות בנושא של :

- ✓ Mr. Karen Hawks, VP Supply Chain Practice, Navesink
- ✓ Mr. Curtis Greve and Mr. Jerry Davis

*יצחק דנה הינו מנכ"ל חברת התכנון והייעוץ הלוגיסטי A.G.S
ניתן לפנות ולהתייעץ עם יצחק דנה בטלפון 052 3327541 או באימל ags@ags.co.il