

# שרשרת אספקה אופטימאלית





A photograph of a wine cellar. The scene is a long, narrow tunnel with stone walls and a vaulted ceiling. Rows of wooden barrels are stacked on the floor, receding into the distance. The lighting is warm and focused on the barrels and the wall. Overlaid on the image are five lines of white Hebrew text, each followed by a white triangle pointing to the left.

◀ מהי שרשרת אספקה אופטימאלית

◀ גורמי הצלחה

◀ ניתוח גורמי הצלחה/מפתחות

להצלחה

◀ סיכום





# אופטימיזציה של שרשרת האספקה

## שרשרת אספקה אופטימאלית

- ◀ ניהול נכון של שרשרת האספקה יוביל לאופטימיזציה משולבת של כל החוליות בשרשרת ותגרום להעלאת הרווחיות הגדלת יכולת התחרות ומיצוב בשוק מול המתחרים
- ◀ הצלחת שרשרת אספקה מותנת בשלוב החוליות והאינטגרציה בניהם
- ◀ מחייבת יצירת סינרגיה עם האסטרטגיה הכוללת של החברה
- ◀ מחייבת שילוב בין יכולת תפעולית לבין יכולת תגובות מהירות לדרישות הלקוח

## יעדים אופרטיביים

- ◀ ארגון תכנון וביצוע אופטימאלי של הפעולות לאורך כל השרשרת
- ◀ שיפור יעילות הפעילות השיווקית
- ◀ הורדה משמעותית של מלאים
- ◀ אספקה במינימום זמן
- ◀ שיפור רמת שירות תוך צמצום עלויות
- ◀ תכנון מכירות ע"י מנועי חיזוי סטטיסטיים



# גורמים להצלחה

## חמשת הגורמים

- ◀ זרימת המוצר – משלב חו"ג ועד ללקוח הסופי
- ◀ זרימת הכסף – לכל אורך השרשרת
- ◀ זרימת המידע - יקבע את זרימת המוצר והכסף
- ◀ תהליכים – קובעים את זרימת המוצר והכסף
- ◀ התפקידים והאחריות של כל הגורמים המעורבים – הגורם האנושי
- יקבע את הצלחת שרשרת האספקה

# גורמי הצלחה

- ◀ תכנון שרשרת אספקה אופטימאלי
- ◀ תחזיות מדויקות ככל שניתן מבחינת השוק - הסביבה החיצונית
- ◀ ניהול חומרים – רכש, אחסון החומרים, ייצור, אריזה, הובלה והפצה
- תוך שימוש המערכות מידע מתאימות והמתואמות בכל המחלקות
- ◀ בחירת ספק – מענה לדרישות, יתרונות, שיתוף פעולה
- ◀ ארגון המידע ושיתופו עם כל החוליות בשרשרת על מנת לייצר
- תגובה מהירה ויעילה בשוק דינאמי ומשתנה
- ◀ הון אנושי – מחויב, מקצועי, מרוצה





# ניתוח גורמי הצלחה

# תכנון

◀ תכנון מכירות הכוללות תכנון ואופטימיזציה של המלאי

◀ תכנון הצטיידות

◀ תכנון ייצור

◀ תכנון לוגיסטי – הובלה והפצה

◀ תוצאות נדרשות :

◀ הקטנת עלויות

◀ צמצום אי הוודאות

◀ הידוק שיתוף פעולה מקוון

◀ הגברת הרווחיות של הצדדים



## ניהול החומר

- ◀ תהליך ניהול החומרים כולל בתוכו את זרימת אספקת החומר, לתוך הארגון, דרכו וממנה החוצה באופן כזה המבטיח שהחומרים יהיו זמינים במקום הנכון ובזמן הנכון בכמות באיכות ובעלות הנדרשת
- ◀ ניהול החומרים כולל בתוכו את סקטורי הרכש, אחסון החומרים, יצור, אריזה הובלה והפצה תוך שימוש במערכות מידע מתאימות והמותאמות בכל המחלקות הנ"ל
- ◀ ניהול חומרים ( זרימת החומרים ) בארגון בא לשרת שתי עקרונות בסיסיים בארגון שהם להגיע לניצול מרבי של משאבי הארגון וסיפוק הרמה הנדרשת מבחינת שירות ללקוח

## ניהול זרימת החומר - עקרונות

- ◀ ניהול חומר יעיל מחייב ביצוע פעילויות בתחום השיווק כמו מחקרי שווקים, ניתוח המוצר, ניתוח המוצר, ניתוח היקף מכירות, תחזיות
- ◀ תכנון – הכנת תקציב מתאים ומספיק – מחקרי מוצר, פיתוח, ניתוח, תקנים....
- ◀ רכש – הערכת כמויות נדרשת, הצעות מחיר, מו"מ עם ספקים, הערכת ספקים, קידום משלוחים, חוזים, תשלומים. מקורות רכש מאוחדים בכל הארגון, סטנדרטים ברורים לאפשרויות רכש
- ◀ אחסנה – מחסנים מתאימים לזמן ממושך, מיקום מתאים תוך חישוב עלויות, ניהול מלאים....
- ◀ בקרת ייצור – תוכניות ייצור מותאמות לצורך שמירה על רציפות



## תהלכי רכש ועבודה מול ספקים

- ◀ שתוף פעולה הדוק בין הארגון לספק
- ◀ צמצום בהיקף הספקים לצורך הוזלת עלויות
- ◀ הסכמי מסגרת לצורך הוזלת עלויות החזקת המלאי



## בחירת ספק

- ◀ ספקים עם תרבות ארגונית קרובה לשלנו
- ◀ ספקים שניתן לתקשר בקלות
- ◀ ספקים מכווני איכות ורצון להשתפר
- ◀ ספקים עם אמינות והיסטוריה של יכולת
- ◀ ספקים בעלי יכולת ומודעות לדרישות הארגון
- ◀ ספקים בעלי יציבות פיננסית
- ◀ ספקים בעלי יכולת לספק צרכים נוספים שלנו
- ◀ ספקים שאנו לא לקוח זניח שלהם
- ◀ ספקים עם מחירים הוגנים



## סוגי ספקים

- ◀ ספק מקומי – נוח, קל יותר להגיע לשיתוף פעולה איכותי ומקצועי, הובלה, תקשורת
- ◀ ספק גדול – יתרון בהיקף רכש גדול, נוח לתפעול, מוזיל עלויות, מערכת יחסים בריאה משרישה ביטחון
- ◀ ספק קטן – מענה גבוה לדרישות לקוח, זמינות לבקשות מיוחדות בדגש על זמני אספקה
- ◀ ספק קריטי – טכנולוגיה/מוצר ספציפיים שחשיבותם לארגון מהותית

## ניהול ספקים - מטרות

◀ מהווה מעגל ביטחון על מנת לצמצם סיכויים למעצורים בהיבט

כמות איכות ותזמון

◀ הקטנת רמות מלאי של חומר גלם ותוצרת גמורה

◀ הקטנת עלויות החזקת המלאי

◀ הקטנת עלויות הובלה והפצה

◀ שיפור של יעילות הייצור בהתאם לאספקה הנדרשת

## הפצה ולוגיסטיקה – יתרון תחרותי

- ◀ ניהול לוגיסטי כולל של התובלה הזמנות ומערכות ייצור
- ◀ התראה על שינוי הזמנה אשר מפעילה מערך פעולות לשינוי לו"ז
- תוכנית לוגיסטית ואחסון
- ◀ יכולת הבחנה באפשרות הובלה מחוץ לארגון ומחוץ לגבולות המדינה
- ◀ בחן את דרכי השילוח שלך – דרכי שילוח, כלי תחבורה
- ◀ מחסנים מתאימים תוך חישוב עלויות



## הפצה ולוגיסטיקה – יתרון תחרותי

- ◀ עדכון מתמיד של הגדרת זמני משלוח – שיפור שירות, ביצועים
- ◀ בצע מו"מ באופן סדיר עם נותני השירות
- ◀ חיסול "צווארי בקבוק" בכניסה למפעל
- ◀ רענן באופן קבוע את דרישות הלקוח – קשר ישיר ללקוח
- ◀ איחוד פעילויות נותני השירות
- ◀ יצירת שיתופי פעולה במשלוחים – פנימי, חיצוני
- ◀ שדרוג מערכות תוכנה – אמינות מלאי ורמת מלאי, תכנון הפצה/הובלה, בקרה ONLINE

## מידע

- ◀ מידע הוא אחד המשאבים החשובים ביותר
- ◀ מטרת המידע – הקטנת עלויות, צמצום אי הוודאות, לקדם שיתופי פעולה, הגדלת רווחים, מיצוב מול מתחרים וקבלת החלטות.
- ◀ איסוף מידע וניתוחו
- ◀ שיתוף מידע קיים
- ◀ ניצול נכון של המידע
- ◀ תהליכי זרימת המידע
- ◀ מידע מדויק, אמין, יעיל ושימושי

## שימושי המידע

- ◀ ניהול מלאים – ניהול מלאי אידאלי כולל את אופי וגודל הבקושים, עלויות אחסנה ועלות ההזמנות.
- ◀ הובלה/שינוע – איך נבצע את ההובלה ( ים, יבשה, אוויר ), דרכי אספקה, כלי תחבורה על מנת לחסוך בעלויות הובלה.
- ◀ מתקנים – מיקום וגודל מתקני איחסון
- ◀ יצור – כמה לייצר מכל מוצר, היכן להשקיע את המשאבים



# תהליכים

- ◀ ריבוי תהליכי עבודה לאורך חיי המוצר – מפיתוח ועד מוצר מוגמר
- ◀ תהליכי עבודה בתוך הארגון
- ◀ תהליכי עבודה עם ספקים, קבלני משנה, שותפים אסטרטגיים ולקוחות
- ◀ ניהול מידע למוצר או שירות בו מעוניין הלקוח
- ◀ עקרונות ביצוע :
- ◀ בניית תהליכים מיטביים הנתמכים בהתאמה גבוהה ע"י מערכות המידע
- ◀ בניית תהליכי שיפור לאור התפתחות מקצועית וטכנולוגית
- ◀ בחינת תהליכי העבודה לאורך הזמן

# עקרונות לניהול

◀ התאמה ואופטימיזציה של האסטרטגיה בהתאם לאסטרטגיה הארגונית

◀ מתן דגש על נושא התכנון

◀ BENCHMARK

◀ בקרת ביצועים פנימית ומנקודת מבטו הלקוח – יעדים ומדדים

◀ מיקוד בשיפורים המשמעותיים

◀ פיתוח תוכניות שיפור ביחס לנושאים השונים

◀ השקעה בהון האנושי – פיתוח מקצוענות, שייכות/מחוייבות, הוגנות,

הגדרות ברורות – תפקיד/סמכות/אחריות, בחירת אנשים

# עקרונות לניהול

- ◀ הזרמת כל האינפורמציה במאגרי מידע מרכזיים
- ◀ ניהול רשימת מצאי – יכולת לאתר כל תנועה של פריטים בארגון
- ◀ גישה למידע בתוך הארגון
- ◀ חילוף מידע בין סניפי הארגון באמצעות מערכת תקשורת
- ◀ יכולת לשינוי מבנה עיסקי, דינמיות
- ◀ שיפור מתמיד ביחסי הגומלין עם ספקים ולקוחות
- ◀ חקירת השוק, העלאת תחזיות ופעולה בהתאם.



# ניהול "רזה"

- ◀ איתור והשמטה של פעולות שאינן מוסיפות ערך
- ◀ שילוב חדשנות טכנולוגית – מערכות לתכנון, ניהול, מדפסת תלת מימד, רחפנים...
- ◀ יצירת שקיפות על היקפי השימוש במוצר לכל הצדדים בשרשרת
- ◀ צמצום LT – מעורבות ספקים ולקוחות (רשימות מלאי, תוכנית מכירות, תוכנית ייצור), עבודה בשיתוף פעולה
- ◀ יצירת זרימה ברמה ובעומס הרצוי
- ◀ הגדלת תפוקות וצמצום שונות
- ◀ שיתופי פעולה ומשמעת תהליך – סיבת שורש, מדידה וניתוח, שיפור מתמיד
- ◀ התמקדות בעלות הכוללת של הביצוע

# מילה אחרונה לסיכום

## אתגרים נוספים

- ◀ הגדלת מגוון המוצרים – תחזיות והיענות לביקושים, קסטומיזציה, עלייה באי הודאות, עלייה בהוצאות וירידה ברמת שירות
- ◀ ירידה במחזור החיים של מוצר – מחייב דינמיות, ביקושים בלתי צפויים, צמצום חלון הזדמנויות ליצירת התאמות
- ◀ התרבות של לקוחות תובעניים – סיפוק מהיר, איכות טובה יותר, ביצועים טובים יותר מבלי לדחוף לעליית מחיר
- ◀ גלובליזציה – יצירת קשרי מסחר ומחירים זולים, הובלה מסובכת וקושי בתאום, תחרות קשה
- ◀ קושי ביישום אסטרטגיה חדשה לשרשרת

# שרשרת אספקה אופטימלית לסיכום

◀ התוצאות הכספיות תלויות בזרימת הכסף

◀ זרימת הכסף תלויה בזרימת המוצר

◀ זרימת המוצר תלויה בזרימת המידע

◀ זרימת המידע תלויה בתהליכים

◀ התהליכים תלויים במשאב האנושי







**Cheers!**