



ארגל - פתרונות הגשה ואירוח

חברת "שרותי ארגל" היא הספק המוביל בישראל לפתרונות הגשה ואירוח במגזר המוסדי. מיגוון המוצרים של החברה כולל יותר מ-10,000 סוגי פריטים, והיא מייצגת בלעדית את החברות המובילות בעולם, בתחום המקצועי. לקוחות החברה כוללים: בתי-מלון, מסעדות, בתי-קפה, פאבים, אולמות אירועים, גני אירועים, חברות קייטרינג, חברות השכרת ציוד לאירועים, ועוד. במהלך שנת 2011, הנהלת החברה החליטה להיערך לאתגרי העתיד באמצעות שיפור הזריזות העסקית וחיזוק הגמישות התפעולית. זאת, בזכות מערך לוגיסטי מתקדם ומערכת מחשוב משוכללת

אלי יצחקוב ואיתן לוי*

ארגל, שחרטה על דגלה לספק פתרונות שירות כוללים ללקוחותיה ברמת שירות גבוהה, התפתחה מאוד. במהלך השנים, היא הקימה אולמות תצוגה ומרכזי מכירות, הפועלים בשיטת "קנה וקח" ("Cash & Carry"), ונוסף על-כך, פיתחה פתרונות שירות ייחודיים לענפי ההסעדה השונים.

מיגוון המוצרים הגדול וההקפדה על רמת השירות הגבוהה חייבו את הנהלת ארגל לנהל מלאי גדול של מוצרים, כדי להבטיח את זמינותם. לפני כ-20 שנים, החברה שכרה שני מחסנים גדולים במושב זיתן ליד לוד. עם זאת, היקפי פעילותה של החברה המשיכו לצמוח, והמורכבות הלוגיסטית הלכה וגדלה. המחסנים במושב התקשו לעמוד בעומס, ונדרש לשרדג את התשתיות הלוגיסטיות ואת רמת השליטה במלאי. הנהלת החברה קיבלה החלטה אסטרטגית לפנות לספקי שירותים לוגיסטיים מובילים - בבקשה לקבל הצעות לאספקת שירות במיקור-חוץ.

קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים (להלן - "קבוצת טבת") הייתה אחד מן הספקים, שקיבלו את פנייתה של חברת ארגל. הנהלת הקבוצה זיהתה את מיצובה הגבוה של ארגל בשוק הישראלי ואת פוטנציאל הצמיחה העתידי של החברה, והחליטה להתמודד עם האתגר בכל כוחה. כיום, הנהלות ארגל

אריה רפס ויגאל עמית היו שני חברים צעירים, שהשתחררו מצה"ל לאחר מלחמת יום הכיפורים, וחיפשו עבודה לפרנסתם. הם מצאו חברה קטנה, שעסקה במכירת כוסות וצלחות למסעדות, והחלו לעבוד בה. חלפו שישה חודשים והחברה הפסיקה לפעול. אריה ויגאל עמדו למצוא את עצמם ללא עבודה. השניים קיבלו החלטה משותפת להמשיך לפעול בענף, ואזרו עוז לקחת את העניינים לידיים. הם הקימו את חברת שרותי ארגל (להלן - "ארגל"), שכרו מקום לצורך פעילותה והחלו לעבוד במרץ.

"באותה העת, שוק ההגשה והאירוח התבסס על סיוטנאים ותיקים, ולקוחות שביקשו לרכוש מוצרים נאלצו לכתת את רגליהם אל חנויות הסיוטנאים בדרום תל אביב", מספרים אריה ויגאל, בעלי החברה, ומוסיפים: "בתחילת דרכנו פעלנו להגדיל את מיגוון המוצרים, אך מהר מאוד הבנו, כי אם אנו רוצים להשפיע על השוק, עלינו לשנות את תפישת השירות ולהביא את המוצרים ללקוחות. עם השנים שכללנו את השירות, וכיום, אנו מספקים משלוחים לכל רחבי הארץ בפרק זמן קצר מאוד".

* אלי יצחקוב הוא סמנכ"ל שרשרת האספקה בקבוצת טבת שירותים לוגיסטיים. איתן לוי הוא מנהל ה-WMS וטכנולוגיות המידע בקבוצת טבת.

על תנאי ההסכם. התנאים כללו את הסעיפים הבאים: משך ההסכם, תנאי התשלום, תנאי ההצמדה, האחריות, הביטוחים, נקודות זמן לבחינת התמחור, תנאים להפסקת ההתקשרות, וכו'.

ג. התקשרות חוזית

בשלב זה, הנהלות ארגל וקבוצת טבת שיתפו את היועצים המשפטיים שלהן. היועץ המשפטי של קבוצת טבת העביר טיוטת חוזה לאספקת השירותים הלוגיסטיים ליועץ המשפטי של ארגל, והתייחס להערותיו. לאחר ששתי הנהלות הגיעו להסכמות על הנוסח הסופי של החוזה, הן חתמו על מסמך החוזה ויצאו לדרך משותפת.

תכנית העברת הסחורה סיפקה פתרון לוגיסטי אשר, מחד, הבטיח משך העברה קצר ככל האפשר, ומאידך, איפשר העברה מסודרת של הסחורה, כדי להקל את ניפוקה המהיר בהמשך



תווית ליקוט

ד. אפיון תהליכים מעמיק

שלב זה הכרחי לצורך הגדרת תהליכי העבודה ובניית ממשקי המחשב בין מערכות המידע. מערכת המידע של ארגל היא תוכנת "תפנית" של חברת "Matrix", ומערכת ניהול המחסן של קבוצת טבת היא "RedPrairie". את אפיון התהליכים ביצעו נציגים של ארגל וחברת Matrix, ושל קבוצת טבת וחברת "A.G.S" (שבאותה עת הייתה נציגת RedPrairie בישראל). נוסף על-כך, נציג מקבוצת טבת נכח במשך כחודשיים במחסני ארגל, למד את תהליכי העבודה הקיימים, וכן נתונים נוספים, כגון: פריטים חריגים, תצורות אריזה, וכו'. בסיום התהליך, הנציגים הפיקו מסמך אישור אפיון (P.O.C) [Proof Of Concept], שהוצג לנהלות ארגל וקבוצת טבת. אלו בחנו את המסמך ונתנו מנדט ליישום.

ה. בניית הממשקים בין מערכות המידע

נציגי מערכות המידע של ארגל ושל קבוצת טבת הקימו את מערכת הממשקים בין התוכנות. תהליך ההקמה כלל הגדרה של טבלאות הממשקים, ולדוגמה: קטלוג הפריטים, צפי הגעת סחורה (Pre-Advice), הצגת מלאי בשעות הלילה ("Snapped Shot"), הזמנות לליקוט, סטטוס הזמנות, בדיקות מלאי, וכו'. בסיום התהליך, נציגי מערכות המידע הריצו נתונים ואימתו את תקינות הממשקים עד לאישורה.

ו. הכנת תיק הלקוח

תיק הלקוח הוא מסמך, הכולל את כל המידע הדרוש לניהול הלקוח, ובכלל זה: מונחים מקצועיים, תיאור המוצרים ומאפייניהם, תכולת העבודה, רמת השירות, הנחות העבודה, ממשקי העבודה עם הלקוח, כוח-אדם (ארגון, הגדרות תפקיד והדרכה), פירוט האמצעים הדרושים לאספקת השירות, מערכות המידע והממשקים, נוהלי העבודה, מדדי ביצוע, מודול החיוב, וכו'.

ז. הקמת התשתיות במתחם קסם

הקמת התשתיות עבור ארגל במרכז הלוגיסטי של קבוצת טבת, במתחם

וקבוצת טבת הן שותפות עסקיות, הפועלות יחדיו להגדלת הערך בשרשרת האספקה הלוגיסטית של ארגל.

פרויקט ארגל

פרויקט ארגל הוא פרויקט אסטרטגי לקבוצת טבת, הן בזכות היבטיו העסקיים והן בזכות היבטיו הלוגיסטיים.

להלן תיאור השלבים העיקריים בפרויקט:

א. סקר הלקוח והגשת הצעת מחיר

הנהלת קבוצת טבת נפגשה עם הנהלת ארגל, כדי ללמוד את אופי פעילותה, את מערכתיה ואת צורכיה הלוגיסטיים. נוסף על-כך, היא ביצעה "סקר לקוח מפורט" במחשני ארגל, במושב זיתן. לאחר שהנהלת קבוצת טבת למדה את צורכי ארגל, והעריכה את התשומות הדרושות לאספקת השירותים הלוגיסטיים, היא הגישה לנהלת ארגל הצעת מחיר, שכללה את הרכיבים הבאים: הגדרת המוצרים, תיאור תכולת העבודה (Statement Of Work) [SOW], תיאור רמת השירות המוסכמת (Service Level Agreement) [SLA], הנחות העבודה, מחירון מפורט, תנאי ההצעה ונספחי הביטוח.

ב. ניתוח מפורט וקיום משא-ומתן על תנאי ההסכם

הנהלת ארגל בחנה את הצעות הספקים השונים, והיא העריכה אותם על-פי מדדי איכות ועל-פי המחיר. ההנהלה נפגשה עם הנהלות הספקים, שפתרונויותיהם היו עדיפים, והחליטה להתמקד בהצעתה של קבוצת טבת. בשלב זה, הנהלות ארגל וקבוצת טבת החלו לנתח לעומק את הנתונים הכמותיים של הפעילות, הכינו סימולציות משותפות וקיימו משא-ומתן

"בתחילת דרכנו פעלנו להגדיל את מיגוון המוצרים, אך מהר מאוד הבנו, כי אם אנו רוצים להשפיע על השוק, עלינו לשנות את תפיסת השירות ולהביא את המוצרים ללקוחות"



פריקת טובין ממכולה

המידע, שפיקחו על זרימת המידע ונתנו מענה מיטבי הולם לבעיות שהתעוררו ולתקלות, הקשורות לממשקים בין מערכות המידע.

י. פרויקט "חג הפסח"

לפרויקט זה יש משמעות לוגיסטית רבה, הן בגלל ריבוי הזמנות הלקוחות והן בגלל בקשותיהם לאספקות דחופות. פרויקט חג הפסח, בשנת 2012, היווה מבחן ליכולתה של קבוצת טבת לספק פתרון אפקטיבי גם במהלך תקופת פעילות עמוסה מאוד. הפרויקט נמשך כשבעה שבועות, ומטרתו הייתה: "לספק את כל הזמנות הלקוחות, על-פי רמת השירות המוסכמת". בתקופת הפרויקט העבודה התבצעה בשלוש משמרות, במשך כל שעות היממה. במהלך הפרויקט לוקטו יותר מ-12 אלף הזמנות, ונתח האספקות הישירות ללקוחות (Cross-docking) גדל מאוד.

יא. ייצובם הסופי של תהליכי העבודה

לאחר שהיקף הפעילות חזר למתכונתו הרגילה, הנהלת קבוצת טבת החלה בייצובם הסופי של תהליכי העבודה. אם פרויקט חג הפסח היה "מבחן להוכחת האפקטיביות" הרי ייצובם הסופי של תהליכי העבודה התמקד, בעיקר, בשיפור היעילות ובשאיפה "למצוינות ברמה עולמית". שלב זה כלל את הרכיבים הבאים: ניתוח הביצועים התפעוליים, שיפור של מיקומי פריטים, תצורות אריזה ומשלוח, הוספת מדדי ביצוע, קביעת יעדים חדשים, וכו'. נוסף על-כך, שיתוף הפעולה עם הנהלת ארגל כלל את שדרוג קטלוג הפריטים, שיפור תצורת אריזתם של חלק מן הפריטים המגיעים מחו"ל, צמצום של מלאי עומד, טיפול במלאי "מת", וכו'.

דדו מסיקה, מנכ"ל קבוצת טבת, מסכם: "פרויקט ארגל הוא אחד מן הפרויקטים האסטרטגיים המעניינים, שבהם טיפלנו במהלך השנתיים האחרונות. תודתי נתונה להנהלת ארגל על שיתוף הפעולה הפורה במהלך כל התקופה. נוסף על-כך, אני מודה לשותפים העסקיים, להנהלה המקצועית בקבוצת טבת ולעובדי מתחם קסם, שהשקיעו את כל מרצם בהצלחת הפרויקט. עבודתנו לא תמה ועלינו להתמודד עם אתגרים נוספים באמצעות שיפור מתמיד של שרשרות האספקה של לקוחותינו". ■

לפריטים נוספים על חברת ארגל: <http://www.argal.co.il>



המשגרה באזור הרמפה לצורך אחסון המשטחים היוצאים

קסם, כללה את הפעילויות הבאות: הקמת שורות מידוף לאחסון משטחים (Pallet Racking), הקמת גלריית ליקוטים (Mezzanine), הקמת משגרה באזור הרמפה לצורך אחסון המשטחים היוצאים. נוסף על-כך, הקמת אזור תפעול, הכולל: עמדת מחשב, מסופונים, עריסות טעינה, מדפסת מדבקות, עמדות אריזה, מכונת עיטוף משטחים, ועוד. באזור התפעול הותקן מסך שליטה ובקרה, המציג נתונים כמותיים על התקדמות העבודה ונתוני השוואה על ביצועי העובדים.

ה. העברת הסחורה למתחם קסם

שלב זה כלל את ההכנות להעברת הסחורה במחסני ארגל ובמתחם קסם, את הובלת הסחורה למתחם ואת קליטתה במחסן. שלב העברת הסחורה היה בעל רגישות עסקית גבוהה לארגל, שכן הוא היה עלול לפגוע ברמת השירות הניתן ללקוחותיה. תכנית העברת הסחורה סיפקה פתרון לוגיסטי אשר, מחד, הבטיח משך העברה קצר ככל האפשר, ומאידך, איפשר העברה מסודרת של הסחורה, כדי להקל את ניפוקה המהיר בהמשך.

אם פרויקט חג הפסח היה "מבחן להוכחת האפקטיביות" הרי ייצובם הסופי של תהליכי העבודה התמקד, בעיקר, בשיפור היעילות ובשאיפה "למצוינות ברמה עולמית"



בקרה על הליקוט באמצעות מסך שליטה ובקרה

העברת הסחורה כללה את השלבים הבאים:

1. הכנות להעברת הסחורה במחסני ארגל, ובכלל זה: ארגון הסחורה, סימונה וספירתה, הנחת הסחורה על משטחים ועיטופם. במקביל, היערכות לקליטת הסחורה במתחם קסם, ובכלל זה: הקצאת מיקומים לאחסון ולליקוט, הן במערכת לאחסון המשטחים והן בגלריית הליקוטים; הדרכת העובדים על אופי הפעילות, על האמצעים העומדים לרשותם, על תהליכי העבודה; וכו'.
2. העברה בשלבים של הסחורה ממחסני ארגל למתחם קסם, שמטרתה להבטיח את רצף האספקה ללקוחות ארגל. העברת הסחורה כללה את השלבים הבאים: העברת כל משטחי הסחורה מן המחסן העורפי; העברת משטחי הסחורה ממפלסי האחסון במחסן הקדמי; העברת מארזים סגורים מן הגלריה במחסן הקדמי; ולבסוף, העברת משטחי הסחורה ממפלסי הליקוט במחסן הקדמי, והעברת המארזים הפתוחים מן הגלריה.

ט. ייצוב ראשוני של תהליכי העבודה

שלב הייצוב הראשוני ארך כחודשיים, ובמהלכו לוקטו אלפי הזמנות. העבודה התבצעה בשתי משמרות, כדי להבטיח את רציפות האספקה גם במהלך "עקומת הלמידה". בשלב זה, היו מעורבים מאוד נציגי מערכות

מי היא חברת שרותי ארגל?

חברת שרותי ארגל נוסדה בשנת 1974. כיום, החברה היא הספק הגדול ביותר במדינת ישראל של כלי שולחן והגשה, של כלי מטבח מקצועיים ושל ציוד נלווה, והיא משווקת קבוצה גדולה של מותגים מובילים בעולם. החברה מחזיקה במחלקות ייעודיות, ולדוגמה: מחלקת פרויקטים מיוחדים, המספקת פתרונות רכש כוללים ליזמים בענף המלונאות, המקימים בתי-מלון בארץ ובחו"ל; מחלקת ציוד לענף הבריאות, ובכלל זה

ציוד ייחודי למרכזים רפואיים; ועוד. החברה מפעילה שני מרכזי מכירות: "ארגל אקספרס תל-אביב-יפו" ו"ארגל אקספרס צפון", הפועלים בשיטת "קנה וקח", והמאפשרים ללקוחות לרכוש מיידית מוצרים ובצורה נוחה. נוסף על-כך, החברה מפעילה שני אולמות תצוגה מפוארים, הסמוכים למרכזי המכירות. שטחו של אולם התצוגה בתל-אביב-יפו הוא כ-1,000 מ"ר. האולם מכיל מיגון עצום של מוצרים.



טיפול בהזמנת ליקוט. טכת מתחם קסם