



ניר חלפון

אתגרי שרשרת האספקה במסחר האלקטרוני

ולקבל אותו בפתח ביתו. כל זאת, בלי להתלבש יפה, להיקלע לפקקי תנועה, לחפש מקום חנייה, להמתין בתור לקופת החנות, ולשלם ביציאה מן החנייה.

ה-E-Commerce יוצר כללי משחק חדשים במיגוון תחומים, כגון: אמינות הספק, חוויית הלקוח, מחיר הקנייה, צורת המשלוח ליעד הסופי, רמת השירות, וכו', והוא מחייב את המוכר לגבש דרכי פעולה חדשות בסביבה המשתנה, כדי לנצח בתחרות על לבו של הלקוח.

להלן דוגמאות לדרכי פעולה רלוונטיות:

- **גיבוש אסטרטגיית מכירה:** לדוגמה, מכירה רב-ערוצית (Multi-channel), הכוללת חנות וירטואלית וחנות פיזית, והגדלת מיגוון ערוצי המכירה (מכירה אישית, מכירה קבוצתית, מכירה פומבית, מכרזים, קופונים, וכו').
- **תיכון מיטבי (Optimal Design) של החנות הוירטואלית:** עיצוב יפה וחדשני. רכישה נוחה וידידותית (התקדמות ברורה בתהליך הרכישה), מתן תחושת ביטחון לקונה (כגון רכישה מאובטחת וחיוב רק בעת המסירה), גישה נוחה לשירות לקוחות, וכו'.
- **שיפור חוויית הלקוח:** הגדלת מיגוון הפריטים ועדכונם התדיר, מידע מפורט (מחיר, מפרט טכני, תמונות, סרטונים, תצוגה תלת-מימד, וכו'), תהליך מכירה ידידותי (כגון: אפשרויות להשוואת מחירים, למימוש קופונים, להרחבת הקנייה לפריטים נוספים, וכו'), מדיניות החזרה ברורה ואפשרות נוחה להחזרת מוצר (כגון משלוח על חשבון המוכר), וכו'. החידושים בתחום זה כוללים: חדרי הלבשה וירטואליים, משקפי מציאות וירטואלית, ועוד.
- **בניית מיגוון ערוצי אספקה:** המיגוון מאפשר ללקוח לבחור את ערוץ האספקה המיטבי עבורו, ולדוגמה: משלוח רגיל, משלוח רשום, שליח עד לבית, או איסוף עצמי. הרעיונות בתחום זה כוללים: משלוחי אקספרס מעופפים, רובוט-שליח, שיגור המוצר למדפסת תלת-מימד, ועוד.

בשנים האחרונות, קצב הצמיחה של המכירות ברשת האינטרנט הוא גבוה יותר מקצב הצמיחה של המכירה המסורתית. חנויות וירטואליות ("חנויות אונליין") פורחות לצד חנויות פיזיות ("חנויות אופליין"), וקהל הקונים רוכש מיגוון שירותים ומוצרים באמצעות מחשב, טאבלט, או טלפון חכם (סמארטפון). בשנת 2015, קבוצת Alibaba.com, הבעלים של אתר הקניות המקוון Aliexpress, דיווחה על מכירות בהיקף של 14.3 מיליארד דולר ביום הרווקים הסיני. חברת S&P* מעריכה, כי עד לשנת 2020, שיעור המכירות באינטרנט, בארה"ב לבדה, יהווה 10% מסך-כל המכירות, והוא יגיע ל-600 מיליארד דולר בשנה.

המסחר האלקטרוני (E-Commerce) מבוסס על עסקאות מסחריות, המתבצעות באמצעות תקשורת מחשבים. אתרי המסחר באינטרנט כוללים חנויות מותג (Single brand shops) של חברות מובילות; וזירות מסחר (Marketplaces) של חברות מסחר אלקטרוני, כגון: Amazon.com, eBay, Aliexpress, GROUPON, וכו', המציעות מיגוון עצום של שירותים (כגון: חופשות ובילויים, כרטיסים ומנויים, וכו') ושל מוצרים (כגון: אלקטרוניקה, אופנה, קוסמטיקה, מזון, ספרים, וכו').

ה-E-Commerce מאפשר למוכר להציע מיגוון אינסופי של מוצרים, הן באתרו והן באתרים נוספים, כי לחנויות האונליין אין מגבלת מקום. הוא גם מאפשר למוכר להגיב מיידית על אירועים נקודתיים באמצעות מוצרים רלוונטיים, כגון: גנרטורים במקרה של הפסקות חשמל, גז מדמיע במקרה של אירוע טרור, בקבוקי מים מינרלים במקרה של זיהום מים, וכו'. בו-זמנית, ה-E-Commerce מאפשר ללקוח לרכוש כל מוצר, מכל מקום בעולם,

* המקור: גלובס, אמזון נגד עזריאלי: המסחר האלקטרוני מאיים על הקניונים. פורסם ביום 14.04.2015. חברת סטנדרד אנד פורס (Standard & Poor's) [S&P] היא חטיבה של McGraw-Hill, הפועלת כחברת שירותים כלכליים, והיא מפרסמת ניתוחים ומחקרים כלכליים על סוניה ועל אגרות חוב. החטיבה ידועה, בעיקר, בזכות מדד ה-S&P 500 האמריקאי.

קבוצת
טבת
שירותים לוגיסטיים



פתרונות מתקדמים לאתגרי העתיד

שירותים ייחודיים בשרשרת האספקה:
לוגיסטיקה עבור המסחר האלקטרוני (E-Commerce).
ניהול מלאי באמצעות הספק (VMI).
לוגיסטיקה חוזרת (Reverse Logistics).
מוקדי שירות לקוחות ומעבדות שירות.
התקנת מערכות בבית הלקוח.
פיתוח פתרונות טכנולוגיים ייחודיים.
פתרונות מימון ייחודיים.

משרדי הנהלה: פארק לב הארץ, צומת קסם
טל': 09-7680333 | פקס: 09-7680331
INFO@TEVET.ORG.IL | WWW.TEVET.ORG.IL
כתובת למשלוח דואר: ת.ד. 29 ראש-העין 4810001

- שיפור רמת השירות ומענה הולם למשוב מקוון: הלקוחות באינטרנט מושפעים מתכניות צרכנות ומרשתות חברתיות, מדירוג עסק באתר, ממשובי צרכנים, מהתייחסות המוכר למשובים, וכו'. תוכן המשובים נגיש לציבור בזמן-אמת, ולכן רמת השירות נדרשת להיות גבוהה ביותר ולכלול מענה מיטבי לאירועים חריגים.
- אתגרי שרשרת האספקה**
- ה-E-Commerce משנה את מרכז הכובד בשרשרת האספקה - מלוגיסטיקה, המקשרת בין עסקים (Business to Business) [B2B] ללוגיסטיקה, המקשרת בין העסק לבין הלקוח הסופי (Business to Customer) [B2C]. האתגר המרכזי בשרשרת האספקה של ה-E-Commerce הוא עיצוב שרשרת אפקטיבית ויעילה, המאפשרת לספק במועד את המשלוח הנכון ללקוח הסופי, לעדכן על סטטוס ההזמנה ועל המשלוח, ולטפל מיטבית במשלוח חוזר. כל זאת, בעלות כוללת תחרותית.
- להלן דוגמאות למאפייני שרשרת האספקה ללקוחות סופיים:
- מיגוון מוצרים עצום, המשתנה ללא הרף.
 - כמות עצומה של הזמנות אישיות.
 - אריזה אישית וממותגת.
 - מיגוון ערוצי הפצה.
 - כמות עצומה של יעדי משלוח, חלונות זמן משתנים למסירת המשלוח, אי-ודאות על הימצאות הלקוח ביעד המסירה (צורך במסירה חוזרת), לקוחות שאינם אוספים את המשלוח, וכו'.
 - צורך בעדכון הלקוח הסופי על התקדמות האספקה, ולדוגמה: קבלת ההזמנה, החבילה יצאה מן הספק, החבילה במרכז ההפצה, החבילה בדרך ללקוח, וכו'.
 - מורכבות ההפצה (פעילות דלילה באזורי הפריפריה, עלויות חנייה באזורים צפופים, וכו').
 - ריבוי החזרות, בין השאר, בגלל הרכישה מרחוק.

האתגר המרכזי בשרשרת האספקה של ה-E-Commerce הוא עיצוב שרשרת אפקטיבית ויעילה, המאפשרת לספק במועד את המשלוח הנכון ללקוח הסופי, לעדכן על סטטוס ההזמנה ועל המשלוח, ולטפל מיטבית במשלוח חוזר. כל זאת, בעלות כוללת תחרותית

עיצוב שרשרת האספקה

השחקנים בשרשרת האספקה של זירת המסחר האלקטרוני הם: לקוחות, ספקי מוצרים - יצרנים, יבואנים, סוחרים וסוכנים, חברת המסחר ושותפיה

** המקור: טיפול בחסמים לוגיסטיים לתמיכה בצמיחת ה-E-commerce בישראל. סצגת של TASC באתר איגוד האינטרנט הישראלי. הפתרונות מיושמים במדינות שונות בעולם.



הלוגיסטיים. החברה מתקשרת עם ספקים ומעדכנת את האתר במוצריהם. הלקוחות מוזמינים את המוצרים באתר, והחברה מספקת אותם ישירות מספקים (Drop shipping). או מן המלאי במרכז הפצה, תוך שהיא מעדכנת את הלקוחות על התקדמות המשלוח.

להלן הפעולות העיקריות בשרשרת האספקה:

ניהול הקשר עם הספקים

חברת המסחר מנהלת קשר עם ספקים רבים, והיא חייבת להגיב במהירות על צורכי השוק. הקשר חייב להתבסס על תהליך התקשרות מובנה, המבטיח ספקים מהימנים, מוצרים איכותיים, ותהליכי עבודה, התואמים את דרישות החברה.

תהליך ההתקשרות כולל את הרכיבים הבאים:

- **אשרור הספק והוספתו לרשימת הספקים המאושרים (Approved Vendor List) [AVL].** כולל: אימות נתוני הספק, וידוא קיומם של אישורי רשויות ושל סימני מסחר, בדיקת תאימות לדרישות רגולטוריות, איכות, בטיחות והגנת סביבה, וכו'.
- **הגדרת עקרונות ההתקשרות.** כולל: סוג הרכש - רגיל/ מותנה (קונסיגנציה), זמינות מוצרים, זמני אספקה, סימון המוצר (ברקוד), יעדי האספקה - ישירות ללקוח הסופי, או למרכז הפצה; מתן אחריות ושיירות; התחייבות לקבלת החזרות; הגדרה של מערכות מידע ושל ממשקים אלקטרוניים, וכו'.

ניהול המוצרים

- **קניטולג המוצרים וסימונם.** כולל: מק"ט המוצר, תיאורו, מידותיו, משקלו, רגישותו (שבר, טמפרטורה, לחות, וכו'), סימונו, תנאי אחסונו והובלתו, צורת אריזתו, מיתוג האריזה, וכו'.
- **עיתוד מלאי והזמנות על-פי הצורך.** חלק ממודל הביקושים הוא ללא ודאות, ולכן בדרך-כלל החברה מצטיידת בכמות ראשונית, והיא מבצעת רכש משלים על-פי הצורך.

מיון והפצה

המיון וההפצה מתבצעים במרכז ההפצה של החברה, או של השותף הלוגיסטי. המרכז מאפשר לקלוט מיגוון מוצרים בפרק זמן קצר, לאחסן מוצרים שנדרשים תדיר, למיין משלוחים על-פי ערוצי ההפצה, לנפקם במהירות, ולטפל בהחזרת מוצרים. המרכז תורם להפצה אפקטיבית ויעילה, ויתרונותיו כוללים: הבטחת זמינות המוצרים ללקוחות, אספקה במועד, דיוק אספקה, הפחתת העלות הכוללת (בזכות יתרון הגודל), וכו'.

שירות לקוחות

השירות ללקוחות מהווה אתגר עצום בשרשרת האספקה, ולכן נדרש שיתוף פעולה מיטבי בין מרכז ההפצה לבין מרכז השירות (מרכז ההפצה "דוחף" את המוצר ללקוח, ומרכז השירות מדווח על תקלות בדרך).

מסירת החבילות

הלקוח יכול לבחור, כיצד תימסר החבילה שהוזמן, היכן ומתי.

- להלן אפשרויות המסירה המקובלות:
- איסוף עצמי של הלקוח ישירות מבית העסק.
- משלוח רגיל לבית הלקוח באמצעות מעטפה מבוילת.
- משלוח למרכזי חלוקה, כגון: סניפי דואר, סניפי רשתות קמעונאיות, חנויות ייעודיות הפתוחות לקהל במרבית שעות היממה, תאים ("לוקרים") עם נעילה אלקטרונית, ועוד.
- משלוח באמצעות שליח עד ללקוח.

שתי האפשרויות האחרונות כוללות מעקב על המשלוח (Tracking number), עדכון הלקוח על סטטוס המשלוח, ותיעוד המסירה.

החברה מתקשרת עם חברות משלוחים בהסכם הכולל: משך אספקה על-פי סוג המשלוח/האזור; עלות משלוח על-פי קבוצות מידה ומשקל; עלות משלוח של חבילה נוספת ליעד; עלות משלוח נפחי, או משלוח חריג; עלות החזרה; אחריות לאובדן/לנזק; ביטוחים; וכו'.

טיפול בהחזרות

הטיפול בהחזרות כולל את הרכיבים הבאים:

- **קליטת חבילות חוזרות.** סיבות אפשריות להחזרה הן: הלקוח מסרב לקבל; המוצר פגום, או שאינו תואם את ההזמנה; מימוש זכות החזרה; חבילה שלא נדרשת; וכו'.
- **מיון המוצרים החוזרים על-פי קטגוריות.** כגון: תקין, פגום, החזרה לשמישות, העברה לספק, וכו'.
- **טיפול במוצרים החוזרים על-פי הקטגוריות.** ולדוגמה: החזרה למלאי; הסרת תווית מן המארז, או החלפת מארז קרוע; בדיקת המוצר, תיקונו, או החלפתו; וכו'.
- **זיכוי הלקוח או משלוח חוזר.**

עלויות הטיפול בהחזרות כוללות: איסוף המשלוח החוזר, בירורים עם הלקוח, טיפול במוצר החוזר, טיפול בזיכוי או במשלוח מוצר חלופי, וכו'. בדרך-כלל החברה נושאת בעלויות האלו.

סיכום

E-Commerce מצביע אתגרים רבים בשרשרת האספקה. הוא מחייב עיצוב מחדש של השרשרת וגיבוש פתרון כולל, התורמים ערך מרבי ללקוח ולחברה, הן ברמת השירות והן בעלות הכוללת. ■

המיון וההפצה מתבצעים במרכז ההפצה של החברה, או של השותף הלוגיסטי. המרכז מאפשר לקלוט מיגוון מוצרים בפרק זמן קצר, לאחסן מוצרים שנדרשים תדיר, למיין משלוחים על-פי ערוצי ההפצה, לנפקם במהירות, ולטפל בהחזרת מוצרים

