



מוטי רוזנבוים

Back to Basics: Logistics Center Management

יש להגדיר תהליכי עבודה מיטביים, על-פי מתודולוגיית "הניהול הרזה" (Lean Management). הרעיון המרכזי ביישום המתודולוגיה הוא להבטיח זרימה רצופה בשרשרת האספקה של סחורות ושל מידע. זאת, באמצעות ביטול "גורמי בזבז", שאינם תורמים ערך לתהליך

המרל"ג, להעריך את עוצמת חומרתם, לחקור את הסיבות האפשריות להתהוות הסיכונים, להכין תכנית לטיפול בסיבות אלו, ליישמה, להפחית את הסיכונים השיריים לרמה קבילה (Acceptable Level), ולוודא את אפקטיביות היישום.

● **ניהול פרויקטים:** יש לבצע פרויקטים, הכלולים בתכנית העבודה השנתית של המרל"ג. לדוגמה: שדרוג מערכת לניהול מחסן (Warehouse Management System) [WMS], הטמעת מערכת ליקוט על-פי קול (Pick-to-) [Light System] (P2L System), הטמעת מודול לוגיסטי של מערכת בינה עסקית (Business Intelligence) [BI], החלפת התאורה במרל"ג לחסכונית ולחכמה, וכו'.

● **תהליכי עבודה:** יש להגדיר תהליכי עבודה מיטביים, על-פי מתודולוגיית "הניהול הרזה" (Lean Management). הרעיון המרכזי ביישום המתודולוגיה הוא להבטיח זרימה רצופה בשרשרת האספקה של סחורות ושל מידע, זאת, באמצעות ביטול "גורמי בזבז", שאינם תורמים ערך לתהליך (כגון: זמני המתנה, שינוע מיותר, בקרה מיותרת, עבודה ללא תמורה, פגמים, החזרות, מלאי עודף, וכו').

● **אסטרטגיות עבודה:** יש לבחון את שיטות העבודה, לקבוע את האסטרטגיות המיטביות וליישמן במרל"ג. להלן אסטרטגיות לדוגמה: אסטרטגיית פיזור (Put-away Strategy), אסטרטגיית ריענון מלאי (Replenishment Strategy), אסטרטגיית הסרה* (Removal Strategy), אסטרטגיית ליקוט (Pick Strategy), וכו'. בחירת האסטרטגיה המיטבית משפיעה מהותית על אפקטיביות העבודה ועל יעילותה.

● **ארגון וסדר:** יש לארגן את אזורי התפעול, האחסון והליקוט במרל"ג, ולסדרם כדי להבטיח תנועה חלקה של הכנסת סחורות למחסן ואת הוצאתן ממנו.

* אסטרטגיית ההסרה מגדירה את סדר משיכת הסחורה, כגון: "נכנס ראשון-יוצא ראשון" (FIFO) (First in-First out), "נכנס אחרון-יוצא ראשון" (LIFO) (Last in-First out), "ראשון פג תוקף-ראשון יוצא" (First expiry-First out) [FEFO].

בעידן המודרני, יצרנים, קמעונאים, וספקי שירות לוגיסטיים מאמצים מתודולוגיות של "מצוינות תפעולית" (Operational excellence) ושל "ניהול רזה בשרשרת האספקה" (Lean Supply Chain Management). זאת, כדי לשפר את "שרשרת הערך": מחד, לשפר ביצועים ולהגדיל את הערך ללקוחות; ומאידך, להפחית עלויות ולסלק כל בזבז (Waste), שאינו תורם ערך לתהליך. במאמר זה נציג עקרונות בסיסיים לניהול מרכז לוגיסטי (מרל"ג), שיישומם יכול להוות את הפלטפורמה להשגת מצוינות תפעולית.

להלן העקרונות המוצעים:

● **מטרות אסטרטגיות:** הגדרת "מטרות-העל" היא תנאי הכרחי לניהול אפקטיבי ויעיל של המרל"ג. לדוגמה: שיפור שיעור האספקה בעתות עומס, שיפור דיוק האספקה לסניפי הרשת/ללקוחות, הפחתת עלות האספקה, צמצום עלויות האובדן והנוק, צמצום אירועי האיכות, צמצום אירועי הבטיחות, צמצום אירועי הביטחון, שיפור התרומה לקיימות (Sustainability), וכו'.

● **אמנת שירות:** אמנת השירות, או רמת השירות המוסכמת (Service Level Agreement) [SLA], תורמת לתיאום הציפיות בין הנהלת המרל"ג לבין הלקוחות. האמנה עוסקת במיגון נושאים, כגון: ימי פעילות ושעות פעילות, זמני אספקה, מועד אחרון לקבלת הזמנות, דיוק אספקה, מענה הולם על דרישות דחופות, קבלת החזרות, מענה הולם על פניות/תלונות לקוח, וכו'.

● **תכנון ובקרה:** התכנון הוא יסוד הכרחי לניהול מיטבי של המרל"ג. התכנון כולל: בניית צפי ביקושים; תכנון משאבים (כוח-אדם, ציוד ואמצעים), התואמים את היקפי הפעילות בעתות עומס/שפל; ותכנית אספקות. התכנון גם כולל תכניות, כגון: הדרכה, ספירות מלאי, איכות, בטיחות, ביטחון, ניקיון, אחזקה, הדברה, וכו'. בקרה תדירה היא חיונית, כדי להבטיח שהביצוע תואם את התכנון.

● **ניהול סיכונים:** ניהול זה הוא קריטי, כדי לזהות סיכונים אפשריים בהיבטים הרלוונטיים לפעילות

שאינך מודד"; והשני, "מה שאינך מודד, אינך יכול לשפר". המדידה חיונית לכימות הביצועים, להערכת רמתם, ולשיפורם המתמיד.

- **יעדים תקופתיים:** יש לקבוע יעדים תקופתיים במיגון תחומים (כגון: שירות, תפעול, איכות, בטיחות, ביטחון, כוח-אדם, וכו'), ומומלץ להשתמש ב"סרגל הישגים מאוזן"**** (Balanced Scorecard). חשוב לבקר את העמידה ביעדים (תכנון מול ביצוע); להסיק מסקנות; להפיק לקחים; לבצע פעולות מתקנות, על-פי הצורך; ולעדכן את היעדים, על-פי צרכי הארגון המשתנים.
- **סיכום תקופתי:** סיכום תקופתי (רבעוני/שנתי) מאפשר להציג למנהלים ולעובדים את הביצועים בפועל, לעומת התכנית התקופתית, וגם לפרט את התכנית העתידית. הסיכום הוא הזדמנות להנהלת המרל"ג להדגיש הישגים, להציג לקחים, לחזק את המוטיבציה, ולהכין את צוות המרל"ג להתמודדות עם אתגרי העתיד.

יש להגדיר אחריות "מקצה לקצה" לראשי הצוותים בתחומי פעילותם. אחריות זו תבטיח, שראשי הצוותים יתפקדו כמנהלים כלליים בגזרתם, והם יפעלו בנחישות להשגת מטרות ויעדים במכלול היבטים

לסיכום: העקרונות הבסיסיים במאמר זה מהווים תפישה כוללת לניהול מיטבי של המרל"ג. בעקרונות אלה כלולים: תכנון, ניהול ובקרה במיגון היבטים במרל"ג, והם משמשים תשתית ראויה להשגת מציונות תפעולית. אנו מאמינים, שיישום העקרונות לעיל יתרום גם לניהול הקשר עם הלקוחות ועם העובדים, יבסס תרבות ניהול בריאה, ויבטיח התמודדות מוצלחת עם אתגרי העתיד! ■

הוא גם של ויליאם תומסון (לורד קלווין), פיזיקאי ומתמטיקאי, שתרם תרומה חשובה בתחומי מדע רבים.

**** סרגל זה מהווה שיטה לניהול ביצועים, שפיתחו Robert S. Kaplan ו-David P. Norton. השיטה משלבת מדדי ביצוע (כמותיים ואיכותיים), שהם המשמעותיים ביותר לארגון. הסרגל הוא כלי ניהולי, המאפשר לתרום להצלחת העסק.

חשוב, בעיקר, לקבוע את מיקום הסחורה המיטבי, הן במפלסי הגובה והן במפלסי הליקוט. מומלץ לארגן את סביבת העבודה במרל"ג, על-פי מתודולוגיית 7S**.

- **הסמכת עובדים:** יש לגייס עובדים, התואמים את דרישות התפקיד ולהסמיכם למלא את תפקידם. תהליך ההסמכה מבטיח, כי העובד יכיר נושאים חיוניים לעבודתו (כגון: כללי התנהגות, בטיחות וביטחון, מבנה ארגוני, אנשי מפתח, עמיתים לעבודה, ציוד ואמצעים, הוראות עבודה, מה מותר ואסור, וכו'), ויכול למלא את תפקידו באפקטיביות וביעילות.
- **שימור עובדים:** קיים קושי לגייס עובדים למרל"ג, וקיימת תחלופה תדירה. התוצאות: עקומת למידה החוזרת על עצמה, פריון עבודה נמוך, אירועי בטיחות/ביטחון, אובדן, נזק, וכו'. הנהלת המרל"ג חייבת לשמר את עובדיה באמצעות: שיתוף במידע וברעיונות, כבוד הדדי, משוב תקופתי, פעילויות רווחה וגיבוש, פרמיות לעידוד תפוקה, וכו'.

● **אחריות כוללת:** יש להגדיר אחריות "מקצה לקצה" לראשי הצוותים בתחומי פעילותם. אחריות זו תבטיח, שראשי הצוותים יתפקדו כמנהלים כלליים בגזרתם, והם יפעלו בנחישות להשגת מטרות ויעדים במכלול היבטים. האחריות מעצימה את המנהל, נותנת לו תחושות ביטחון ואמון, ומחייבת אותו להתמודד בהצלחה עם אתגרים מערכתיים.

● **מסרים ויזואליים:** יש חשיבות להעברת מסרים ברורים וחד-משמעיים לעובדים. מסרים ויזואליים ("עשה"/"אל תעשה") אינם מצריכים הבנה מעמיקה, או את ידיעת השפה, והם יכולים לתרום לביצוע נכון של פעילות במיגון היבטים (כגון: בטיחות, ביטחון, תפעול, איכות, וכו').

● **שגרות ניהול:** "סדר יום" הוא נדבך מרכזי בניהול הדינמיקה התפעולית במרל"ג. שגרות ניהול צריכות להתבצע תדיר ובמועדים קבועים. להלן שגרות לדוגמה: תדריך יומי בפתיחת משמרת (פירוט משימות ודגשים לביצוע), סיכום יום והיערכות ליום המחרת, סקירה שבועית וסקירה חודשית, ניתוח אירועים חריגים, וכו'. השגרות מאפשרות העברת מידע הדדי, היערכות הולמת ובקרת ביצוע.

● **ניוד משאבים:** ניתוב של עובדים, של ציוד ושל אמצעים לביצוע משימות שונות במרל"ג הוא מפתח קריטי לאפקטיביות בתקופות עומס, ולשימוש יעיל במשאבים קיימים. יש לפתח את יכולת ניוד המשאבים במרל"ג באמצעות: איסוף מידע על צורכי לקוחות, תכנון מקדים, הסמכת עובדים למיגון תפקידים, שימוש בציוד אחיד, יישום תהליכים אחידים, הטמעת מערכות ניהול ובקרה, וכו'.

● **מדידת ביצועים:** קביעת מדדי ביצוע (Key Performance Indicators [KPI's]) במרל"ג היא מפתח קריטי להצלחה. טיעון זה מסתמך על שני ציטוטים ידועים***: האחד, "אי-אפשר לנהל את מה

** זאת מתודולוגיה לארגון מיטבי של סביבת העבודה. הסתודולוגיה כוללת שבעה רכיבי "S": סיון (Sort), סידור/ארגון (Set in order), ניקיון (Shine), אחידות/סטנדרטיזציה (Standardize), המשכיות (Sustain), בטיחות (Safety) וביטחון (Security).

*** הציטוטים הם של פיטר דרוקר, הוגה דעות אמריקני ואבי תורת הניהול המודרני. הציטוט השני

