



"הלקוח לא תמיד צודק"

זו הנחת היסוד בחברת רוזנשטוק-שיפור הנדסה ולוגיסטיקה. למה? כי לא מעט פעמים נתקלו בארבעים שנות עבודתם בלקוח שלא ידע לזהות צרכים אמיתיים, לא גיבש אסטרטגיה ברורה ולא נחשף למגוון שיטות הניהול והאחסון העומדות לרשות



עמרי מריאן

לא במקרה הפכה חברת רוזנשטוק-שיפור הנדסה ולוגיסטיקה למובילה בארץ בתכנון פונקציונאלי, תפעולי ולוגיסטי של מרכזים לוגיסטיים, מפעלים, מחסנים ו-INTRA-LOGISTICS. בין לקוחות החברה ניתן למצוא את החברות הגדולות בארץ בתחומי התעשייה, פרמצבטיקה, קמעונאות, תעופה, אנרגיה, מזון, תקשורת, רכב, כימיה, מערכת הביטחון - בסה"כ כ- 1,300 פרויקטים. החברה, כפי שמעיד אחד מבעליה ומנהליה, גילי גבירצמן, לא רק מבססת את השירות שהיא נותנת על ידע מצטבר רב שנים של הבעלים והעובדים בחברה, אלא שהיא שמה דגש על ההנחה שהלקוח לא תמיד צודק. "בעצם", הוא אומר, "העבודה שלנו מתבססת על תהליך עמוק של לימוד צרכי הלקוח וחשיבה מפורטת של מגוון הפתרונות שאותם מומלץ שיישם, החל בהגדרת הצרכים הנוכחיים והעתידיים, וכלה בפרטים הטכניים הקטנים ביותר".

לדברי גבירצמן, אחת הבעיות האופייניות, בעיקר לחברות קטנות ובינוניות, היא שתהליך קבלת ההחלטות לגבי הקמה ותפעול של מערך האחסנה והלוגיסטיקה נעשה באופן אקראי ולא מושכל, בדרך כלל כדי לפתור בעיה ש"צצה לה פתאום". לשיטתו של גבירצמן, "אינן בעיות שצצות פתאום. בתהליך עבודה מסודר, אתה אמור לדעת עליהן הרבה זמן מראש - ולהתכונן אליהן". אבל, כאמור, במקרים רבים התסריט שונה: חברות מגלות יום אחד שצפוף להן, אז הן קונות מחסן או קרקע ומחפשות מי שיקים להן מחסן. אחרות מחליטות להעביר את הטיפול למיקור חוץ. "אבל ביותר מדי מקרים", הוא טוען, "החלטות אלה נעשות ללא כל בדיקה מעמיקה של התאמתן לאסטרטגיה של החברה ובחינת ההתפתחות שלה במהלך השנים הקרובות. לפעמים נכון לשכור מחסן, לפעמים לבנות,

אלה, כצפוי, ימכרו לו את המוצר/פתרון שביקש, אבל זה לא יהיה בהכרח מה שהוא צריך. "יש גם מקרים שהם הגונים ואומרים לו, אתה חייב לקבל ייעוץ מאנשי מקצוע כי אנחנו רואים שאתה לא ממוקד", אבל זה המיעוט" הוא אומר. חוסר המיקוד נובע לדבריו משילוב של ניהול לא מקצועי שבמקרים רבים אינו נסמך על חשיבה ארגונית נכונה אלא על נטיות לב. "יכול להיות מישהו שהוא 'חובב נדל"ג' וזה מטה את הדיון וההחלטה. מישהו אחר אוהב ספק מסוים ואומר: 'הוא חבר שלי ורק איתו אני עובד. אני סומך רק עליו', או 'איתו אני לא עובד, כי הוא הרגזי אותי' - ותאמין לי זה קורה. בהרבה מקרים הדיון מוטה על ידי רגשות. פגשתי בלקוחות שלא מבינים במחסנים ולא מבינים למה הם נכנסים. יש להם חלום. 'ראיתי כזה, וגם אני רוצה' הם אומרים, או שהמתחרה שלו עשה ככה וגם הוא רוצה. התהליך שלנו לעומת זאת הוא ניתוח מוח ולב בו זמנית. צריך להבין שהחלטה

לפעמים להעביר למיקור חוץ ולפעמים לא צריך בכלל מחסן חדש. לפעמים ייעול הפעילות וצמצום המלאי הם הפתרון". גבירצמן מסביר כי זה קורה בחברות פרטיות קטנות ובינוניות, משום שבהן המנכ"ל, שהוא גם הבעלים, מקבל ההחלטות ללא ייעוץ מתאים, אלא על סמך תחושת בטן ובחירה בפתרון שנראה זול ומהיר. בחברות גדולות, לעומת זאת, התהליכים מסודרים יותר. אנשי המקצוע בארגון מנהלים סדרת דיונים מקדימים, ורק אז מחליטים לאן ולמי פונים. ואכן, בדרך כלל פונים בעלי החברות הקטנות והבינוניות לספקי מערכות אחסון שהם מכירים, או כאלה שעמית המליץ עליהן, ומבקשים פיתרון לבעיה שמטרידה אותם. לדברי גבירצמן דומה הדבר למישהו שנכנס לחנות שיש בה רק מוצר אחד או מספר קטן של מוצרים, מבלי להיחשף למגוון האמיתי שהוא יכול לבחור ממנו - שלא לדבר על הצורך בזיהוי נכון של הבעיה. חברות



התכנון לפעילות המלגזות ומערכות שינוע אחרות. "אנחנו מציגים בפני הלקוח הדמיות מחשב מפורטות של הפתרונות האפשריים, ומה משמעותם בטווחים של חמש, עשר או חמש עשרה שנה", אומר גבירצמן ומסביר: "הכל מדוד, מכומת וההחלטה יכולה להיות שקולה. זה כלי הנדסי המאפשר ללקוח לקבל החלטה שקולה. סתם להביא מדפים מסין זה לא פיתרון. מאחורי הקטלוג הנוצץ צריך ידע ותמיכה מקצועית. זה כמו להרכיב פאזל של 5,000 חלקים כשבסוף מגלים שחסרים בו שני חלקים. הכל בגלל מסמר קטן. אנחנו רואים את השלם כמורכב מהרבה מאוד פרטים. את זה לא לומדים באוניברסיטה, אלא מתוך הרבה ניסיון על ריצפת המחסן והעבודה התפעולית. איזה מדף מתאים ועם איזה מלגזה צריך לעבוד. בדרך זו ניתן לחסוך עד 40% מעלויות התפעול, וזו ממש אינה הגזמה".

המרלוג'ג כמשאב כספי

לדברי גבירצמן היכולת לראות איפה הפתרון הנכון תלוי בהגדרת אופן התכנון. "צריך להסתכל רחוק" הוא טוען. "פרויקטים בשרשרת אספקה הם עתירי ממון, מעסיקים עשרות עד מאות עובדים ונמשכים עד כשלוש שנים. בהתאם לאופק התכנון ייגזר הפתרון. לא כל חברה יודעת לתכנן 20 שנה קדימה, אבל כל אחד יודע לומר משהו וזה הבסיס לדיון". הסיפור הבא נשמע אולי הזוי, אבל הוא לא רק אמיתי, אלא גם לא יוצא דופן. "יום אחד קוראים לי, כמומחה, לפתור בעיה במחסן שכבר היו בו

אסטרטגית נכונה המלווה בייעוץ מקצועי טוב יכולה למשל להביא לצמצום מערך כח האדם בארבעה עובדי מחסן, שמשמעותה חסכון של כ-400 אלף שקל בשנה בעלות העסקה. לא פחות. עלות הייעוץ היקר ביותר בטלה בשישים מול נתון שכזה".

לחסוך עד 40% בעלויות התפעול

הדרך הנכונה, לדברי גבירצמן, היא לצאת מתוך הסימפטומים למסע פנימי בתוך החברה, כדי לאתר את הבעיה האמיתית ואז להציע פיתרון מתאים לכאבים. "נתקלתי במקרים שבהם המלאי במחסן גדול, משום שהרכש מזמין כמות גדולה של פריטים, רק משום שלהערכתו מצא 'עסקה טובה', אבל התנהלות שכזאת לא בהכרח נכונה. לפעמים צמצום רמות המלאי פותר את הבעיה נכון יותר בראיה הכוללת של ניהול התזרים וההוצאות. חייבים לעבוד על פי תחזית ארוכת טווח תוך שקלול כל העלויות של הארגון". לדבריו, הייעוץ הטוב הוא תהליך דינמי של היכרות הדדית. צריך להבין איך הלקוח חושב, מה הוא מרגיש ומה הדינאמיקה בארגון. "אין נוסחת קסם" הוא אומר, "צריך לאבחן צרכים ויכולות תוך הפריה הדדית בין הצדדים. גם שהלקוח מביא אתו ידע, הוא לא יודע בהכרח להשתמש בו באינטגרציה הנכונה". דוגמה אופיינית לכך היא סיפור לקוח שפנה לחברת רוזנשטוק-שיפור לאחר שכבר קנה מגרש לצורך הקמת מחסן. לפני הרכישה ישבה החברה על מגרש של חמישה דונם עם מחסן של 3,000 מ"ר. המגרש החדש שרכשו היה של שבעה דונם. התוספת, כך העריכו, תהיה מספיקה. "ואז בא המפגש עם התכנון" מספר גבירצמן. "כשהתחלנו לעבוד מולם וישבנו לבנות תחזית לצרכים עתידיים הנגזרת מהתפתחות צפויה של החברה הסתבר שהשטח יהיה קטן מדי". מסתבר, שהרכישה נעשתה משום שקבלו ייעוץ שגרס





הפרוייקט הינה הקמת מרכז אספקה אחד לתחומי המזון, הציוד, החלפים וציוד הרפואה. הפרוייקט ישתרע על שטח עצום ויכלול מספר אתרים מרכזיים ובהם מחסנים רבים, מפעלי שיקום ומתקנים לוגיסטיים מגוונים, החל ממחסנים קטנים המבוססים על שיטות אחסון ושינוע קונבנציונאליות מגוונות ועד מערכות אחסון וליקוט אוטומטיים. בפרוייקט תוטמע מערכת WMS (מערכת ניהול רצפת מחסן) אשר תנהל אסטרטגיות רבות ומגוונות, כפועל יוצא של משקי הפריטים שיאוחסנו ויתופעלו במרה"ס ומערכות מומחה נוספות כגון מערכת אופטימיזציה לניהול הפצה (TMS). פרוייקט לאומי שלישי בו מעורבת החברה הוא העברת מחנות חיל המודיעין לנגב. במסגרת פרוייקט זה תפקיד החברה הינו אפיון תחום הלוגיסטיקה הייעודית (תחום המחסנים) של כלל החיל בקריית המודיעין המתוכננת. כל אלה בנוסף לצבר הזמנות של חברות מהמגזר האזרחי. יחד עם זאת, החברה אינה מתמקדת רק בפרוייקטים גדולים, וחלק ניכר מפעילותה הוא במתן שירות גם לחברות קטנות ובינוניות הזקוקות לפתרונות אחסון ולוגיסטיקה. ההנהלה החדשה מסביר גבירצמן, מתכוונת אף להגביר את מתן השירותים לחברות אלו.

בין השירותים שנותנת החברה אפשר למצוא מגוון פתרונות ארכיטקטורה ואסטרטגיה תפעולית ולוגיסטית לשרשרת האספקה. אלה כולל ניתוח צרכים, אפיון, תכנון, המלצות רכש וסיוע בבחירת ספקים להקמת מרכזים לוגיסטיים, מרכזי הפצה (TPL) ומחסנים, המלצות לשילוב מערכות שינוע אוטומטיות או קונבנציונליות, מערכות מידע ממוחשבות (WMS), שיטות תפעול ותהליכי עבודה והמלצות לשימוש באוטומציה ובכלים מתקדמים למיקסום הרווחיות. ■

הטובות נמשכות שנים ארוכות. עם אוסם למשל, אנחנו עובדים כבר 38 שנים, שבמהלכן, מתוך היכרות אינטימית עם החברה, תכננו עבורם גם את המרלו"ג החדש שלהם שנחשב למוביל מסוגו בעולם." לדבריהם, הוא חוסך להם כ-25% בהוצאות התפעול הלוגיסטי.

המקצוענות והידע הנצבר בחברת רוזנשטוק-שיפור מקורו בוותק של 40 שנה. החברה החליפה לפני שנתיים בעלות, ואת מקומו של מייסד החברה, יורם רוזנשטוק, תופסים עכשיו שלושת מנהלי הוותיקים ירון לוקר, עוזי שפיגל וגיל אהרן גבירצמן, עם ותק וניסיון אישי מצטבר של כ-30 שנה בחברה. שלושת השותפים הם מהנדסים, גבירצמן ולוקר מהנדסי תעשייה ושיפיגל מהנדס מכונות.

"חלק מרכזי בהצלחה שלנו" אומר גבירצמן, "מקורו בעובדה שאנחנו מעסיקים צוות ותיק של מהנדסי תעשייה וניהול, ומהנדסי מכונות בכירים שהם גם מנהלי פרויקטים מנוסים ומקצועיים. שילוב הידע והמומחיות בין הנדסת תעשייה וניהול ובין הנדסת מכונות, מאפשר לנו התמודדות אופטימאלית עם כל פרויקט".

יש גם עניין נוסף, שאולי נראה קטן, אך בפועל הוא מהותי, מסביר גבירצמן. "הנאמנות שלנו ללקוח היא טוטאלית. מעולם ולעולם לא נבקש או נקבל אחוזים מספק כלשהו המעורב בפרוייקט שאנחנו מתכננים. השיקול היחיד בבחירת ספק או המלצה עליו יהיה מקצועי, ומקצועי בלבד".

צבר הזמנות של החברה מרשים, והוא כולל, בין היתר גם מעורבות ענפה במספר מגה פרוייקטים לאומיים של משרד הבטחון. במסגרת פרויקט עיר הבה"דים (קריית ההדרכה) אופיינו פונקציות לוגיסטיות ותפעוליות רבות. פרויקט נוסף, בו החברה מהווה ציר תכנוני משמעותי, הוא מרכז האספקה העתידי של אט"ל (אגף טכנולוגיה ולוגיסטיקה). מטרת

מדפים ומלגזות, אבל שום דבר לא עבד כמו שצריך. המדפים נרכשו מספק א', המלגזות מספק ב' ואת הבניין תכנן אדריכל ג'. אך מכיוון שלא היה ייעוץ ותכנון מקצועי שליווה את הפרוייקט מתחילתו ועד סופו, התוצאה היתה שאף אחד לא דיבר עם השני. התברר שבמחסן נדרשה הקמה של מערכת ספרינקלרים, אשר לא השתלבה עם מערכת המיודף שהותקנה בו, המלגזות שנרכשו לא תאמו את מרווחי התמרון הנדרשים בין השורות ופתחי הבניין אף הם לא תוכננו כנדרש בהתחשב בציוד השינוע. התאימו וכו'. העדרה של יד מכוונת מקצועית נכרה בכל. עשינו תהליך בנחה מהיר של צוות ניתוח חירום ותיקנו מה שאפשר כדי שיוכלו לעבוד. למזלה של אותה חברה, הצלחנו לפתור את הבעיה בלוח זמנים קצר והנזק היה קטן. כלומר קטן ביחס למחסן שבנו, אבל לו היו קוראים לנו לתכנן את המחסן מראש, היו חוסכים הרבה מרכיבי ציוד, הן של מלגזות והן של מערכות מסועים מיותרות, שלא לדבר על זמן. כל יום שלא נכנסת למקום החדש אתה משלם בכסף הגדול. הכסף שהיועץ רוצה הוא כאין וכאפס מול התועלות. מדובר על חיסכון של מאות אלפי ועד מיליוני שקלים. לא הולכים לסטודנט לרפואה שיניים כדי לבצע השתלה. הולכים למומחה".

ברוזנשטוק-שיפור, מסביר גבירצמן, מתייחסים לכל מרלו"ג כאל משאב כספי, שאם יתוכנן נכון יביא לחיסכון כספי רב ושיפור יכולת התחרות. "אנחנו מלווים את הלקוח משלב הניצוץ הראשוני עד לסיום הפרוייקט, ועומדים לרשותו גם לאחר מכן לצורך פתרון בעיות שעולות וצצות, וזה תמיד קורה בפרוייקטים חדשים. אנחנו מורידים תוכניות לקרקע ומצאים בשטח כדי שהמערכת תעבוד כפי שתכננו וגם נלמד את הלקוח לעבוד בהתאם לתכנון. יוצרים יחד עם הלקוח משהו שלא היה קודם. מערכות היחסים