



גלית לביא (בכר)

Reverse Logistics: an opportunity to create value

- להלן סיבות אפשריות לצורך בלוגיסטיקה הפוכה:
- **תקנות ממשלתיות (Government regulations)**, כגון תקנות הגנת הצרכן (ביטול עסקה), התשע"א-2010.
 - **מדיניות החזרות וביטולים של המוכר**. רכיב זה הופך להיות מהותי בעידן המסחר האלקטרוני (E-Commerce), המאופיין בשיעור גבוה של החזרות.
 - **פריטים שלא נמכרו ואין להם ביקוש**. זאת, על-פי הסכם עודפים, או עסקת מכר מותנה/עסקת קונסיגנציה (Consignment) בין הקמעונאי לבין הסיטונאי.
 - **פריטים מחוץ לעונת המכירות (Seasonal Returns)**, כגון מוצרי הלבשה והנעלה.
 - **פריטים בסוף מחזור חייהם (End of Life Returns)**, כגון מוצרים טכנולוגיים שנחכרו בעסקת לסינג חומרה, והם מוחלפים במוצרים העשויים בטכנולוגיות מתקדמות יותר.
 - **ציוד שיש להחזיר לספק (Return to Vendor)** [RTV], או ליצרן הציוד המקורי (Return to OEM*) [RTO], לצורך תיקונו או החלפתו בציוד תקין (הציוד עשוי להיות בתקופת אחריות, או מחוץ לתקופה זו).
 - **מכולות (Containers)**, **כלובים (Cages)**, **ארגזים ייעודיים לשימוש רב-פעמי (Returnable Transit)** [RTP] (Packaging), או **משטחי בסיס (Base pallets)** לצורך שימוש חוזר.
 - **חלפים, שלא נדרשו לפעילות האחזקה בשטח (Parts and Repair)**.
 - **מוצר/ ציוד פגום בעקבות קריאה לתיקון (Recall)**.

- להלן האפשרויות לטיפול בפריט חוזר:
- א. להחזירו למלאי (Return to stock), כדי לספקו/למוכרו במועד מאוחר יותר.
 - ב. להחזירו לספק (RTV) כדי לקבל פריט חלופי, או זיכוי כספי.
 - ג. למכור אותו בהנחה (Sell via outlet or discount), באמצעות חנות עודפים (Outlet store), או באמצעות מכירה מרוכזת לסוחר (Dealer).

* יצרן הציוד המקורי (Original Equipment Manufacturer) [OEM]: מונח המתאר את יצרן הציוד, או את הרכיב בציוד, אשר נרכשים באמצעות חברה אחרת, והם מופצים תחת מותג שונה.

"לוגיסטיקה הפוכה" ("Reverse Logistics"), או "לוגיסטיקה חוזרת", היא תהליך הכולל החזרת פריטים מנקודת הצריכה (Point of consumption) אל נקודת המוצא (Point of origin) ואת הטיפול בהם. תהליך זה עשוי לכלול פעילויות, כגון: איסוף (Collection), בדיקה ומיון (Inspection & Sorting), השבה לשימוש (Recovery), פירוק ובנייה מחדש (Remanufacturing), או מיחזור (Recycling).

הלוגיסטיקה ההפוכה היא חיונית כדי לטפל במוצרים, שלקוחות ביטלו את קנייתם; במוצרים, שלא נמכרו במהלך העונה; במוצרים פגומים בתקופת האחריות; וכו'. מסיבה זו היא נתפשת ככורח המציאות: מחד, היא אינה "תורמת" למכירות; ומאידך, היא מחייבת תשומות לביצוע תהליך החזרה. עם זאת, התפישה המודרנית רואה בלוגיסטיקה ההפוכה הזדמנות ליצירת ערך לארגון ולסביבתו. ערך זה כולל מיגוון היבטים, כגון: שיפור בחוויית הקוח ובשביעות רצונו, הפחתת עלויות לולאת האספקה (Closed-Loop Supply Chain) [CLSC], תרומה להגנת הסביבה, וכו'.

הלוגיסטיקה ההפוכה עלולה להפוך בקלות להיות מטרד: לקוחות לא מרוצים, תביעות לפיצוי, פגיעה במוניטין, אובדן מכירות, עלויות מיותרות בתהליך החזרה, פסולת הפוגעת בסביבה, וכו'. כדי להבטיח תהליך אפקטיבי ויעיל של החזרת פריטים, ואף לגזור ערך ממנו, נדרש לבחון מכלול היבטים ולתת להם מענה מיטבי



אחסון פריטים במרכז החזרות

מרכזי החזרות (CRC), וכו'.

● **תכולת הבדיקה**, כגון: חשבונית מס/קבלה/פתק החלפה, אחריות (Warranty), שלמות מארז, שמישות הפריט, וכו'.

● **קטיגוריות המיון**, כגון: תקין, פגום, החזרה לשמישות, העברה לספק, וכו'.

● **תכולת הטיפול**, כגון: החזרה למלאי; הסרת תווית מן המארז, או החלפת מארז קרוע; תיקון הפריט, או שיפוצו; פירוק הפריט; העברתו למיחזור; השמדתו; וכו'.

● **הגורם המבצע את הטיפול**, כגון: עובדי הארגון, ספק השירותים (באתרו, או באתר הארגון), ספק הפריט, יצרן הפריט, וכו'.

● **טכנולוגיות תומכות**. האם איסוף החזרות מתבצע בזמן-אמת (כגון באמצעות טאבלטים עם גישה לאינטרנט)? האם מערכת המידע בארגון תומכת באפקטיביות וביעילות, בניהול כל התהליך (Reverse Logistics Information System)?

● **בקרת התהליך**. כיצד מבקרים את השלבים בתהליך? וכיצד כל מצב (Status) מוגדר במערכת המידע (כגון: מאושר להחזרה, נאסף מן הלקוח, התקבל במרכז החזרות, נבדק ומוין, הוחזר לספק לצורך תיקון, התקבל מן הספק במצב תקין, נקלט למלאי, וכו')?

לסיכום, תהליך מיטבי של לוגיסטיקה הפוכה מאפשר לארגון לקצר את משך הטיפול בהחזרות, להפחית את שיעור הזיכויים והפיצויים הכספיים, ולצמצם את עלויות הלוגיסטיקה החוזרת. יתירה מזו, התהליך המיטבי משפר את שביעות רצון הלקוחות, מאפשר להפיק ערך מרבי מן הפריטים המוחזרים, תורם למוניטין הארגון, והוא אף יביא להגדלת המכירות העתידיות. ■

התמונות באדיבות קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים.

ד. לתקנו ולהשיבו ללקוח (Repair and reshipe to customer).

ה. לפרקו ולהשתמש בחלקיו (Use spare parts).

ו. לתרום אותו לצדקה (Donate to charity).

ז. למחזרו (Recycle).

ח. להשמידו (Destroy).

בדרך-כלל, הטיפול בפריטים החוזרים מתבצע במרכז החזרות (Centralized Return Center) [CRC] של הקמעונאי, או של ספק שירותים לוגיסטיים מטעמו.

מטרד או ערך

הלוגיסטיקה ההפוכה עלולה להפוך בקלות להיות מטרד: לקוחות לא מרוצים, תביעות לפיצוי, פגיעה במוניטין, אובדן מכירות, עלויות מיותרות בתהליך החזרה, פסולת הפוגעת בסביבה, וכו'. כדי להבטיח תהליך אפקטיבי ויעיל של החזרת פריטים, ואף לגזור ערך ממנו, נדרש לבחון מכלול היבטים ולתת להם מענה מיטבי.

להלן דוגמאות להיבטים אלה:

● **סיבות להחזרה**. מהי סיבת החזרה: לקוח מסרב לקבל? פריט פגום, או שאינו תואם את ההזמנה? לקוח המממש זכות החזרה? חבילה שלא נדרשה? וכו'. בדרך-כלל, ארגונים מתעדים נתונים סטטיסטיים על סיבות החזרה, כדי לקבל החלטות מיטביות בנוגע לפעילות זו.

● **אישור החזרה**. מי מוסמך לאשר את החזרה: סוכן המכירות? נציג, האחראי על אישור החזרת ציוד (Return Merchandise Authorization) [RMA]? מנהל המחסן? וכו'. האם מאשר החזרה מוסמך לאשר זיכוי כספי או פיצוי כספי?

● **החזרה/איסוף**. האם הלקוח מחזיר את הפריט, או שהפריט נאסף ממנו?

● **מקום החזרה**, כגון: נקודת המכירה, סניף הרשת,

טיפול בפריטים במרכז החזרות



התפישה המודרנית רואה בלוגיסטיקה ההפוכה הזדמנות ליצירת ערך לארגון ולסביבתו. ערך זה כולל מיוון היבטים, כגון: שיפור בחוויית הלקוח ובשביעות רצונו, הפחתת עלויות לולאת האספקה (Closed-Loop Supply Chain) [CLSC], תרומה להגנת הסביבה, וכו'.