



גיל חליפה

יצירת ערך-מוסף בהתקשרות עם לקוח

(solutions), המותאמים על-פי צורכי הלקוחות.

התקשרות עם לקוח

התקשרות עם הלקוח - למתן שירותים בשרשרת האספקה - מחייבת את קיומו של תהליך בחינה מובנה, שמטרתו לסקור את צורכי הלקוח, לבדוק את היתכנות השירות ואת כדאיותו של השירות, ולהגדיר פתרון מיטבי, המייצר ערך ממשי לטווח-ארוך - הן ללקוח והן לספק השירותים.

להלן תיאור השלבים בתהליך:

א. הכרת הלקוח, וסקר ראשוני של צרכיו

שלב זה כולל את הכרת הלקוח, חקר פעילותו וסביבתו העסקית, ונוסף על-כך, סקר ראשוני של צרכיו בהווה ובעתיד. הדבר מחייב תשובות על השאלות הבאות: מי הוא הלקוח? מהו תחום עיסוקו? מהו מבנה בעלותו? מהו המודל העסקי שלו? היכן הוא ממוצב בשוק? מה הם אתגרי העסקיים, וכיצד הוא מתמודד איתם? מה הם האינטרסים שלו? מה הם צרכיו? באלו שירותים הוא מעוניין? מה לקוחותיו מצפים לקבל ממנו? וכו'.

בסיום שלב זה, הספק חייב לקבוע, האם הלקוח ופעילותו הם רלוונטיים לצורך התקשרות ולוודא, כי הוא מסוגל לתרום ערך-מוסף ללקוח באמצעות היתרונות, שהוא מביא להתקשרות.

ב. בדיקת היתכנות וניתוח כדאיות

שלב זה כולל את בדיקת ההיתכנות למתן שירות אפקטיבי ויעיל, התואם את צורכי הלקוח. בכלל זה: ידע ומומחיות ייעודיים, יכולות תפעוליות וטכנולוגיות, כושר ביצוע (תשתיות, ציוד, כוח-אדם, חומרה ותוכנה, וכו'), יכולת להשקיע בפתוח תשתיות ואמצעים ייעודיים, וכו'. נוסף על-כך, שלב זה כולל את ניתוח כדאיות ההתקשרות, הן בטווח-הקצר והן בטווח-הארוך.

לעתים הספק מוצא, שאין כדאיות לקדם התקשרות, המחייבת השקעה בתחומים שאינם

בשנים האחרונות, כמה מספקי השירותים הלוגיסטיים (Third-party logistics providers) [3PL] הרחיבו את תחומי פעילותם, והם הפכו להיות ספקי שירותים בשרשרת האספקה (Third-party supply chain management providers) [3PSCM]*. ספקים אלה מציעים סל שירותי מיקור-חוץ מגוון, כגון: רכש (Procurement), חיזוי ביקושים ועיתוד מלאי (Demand forecast & Inventory management), תיכון והנדסה (Design & Engineering), ייצור (Production), הרכבה (Assembly), אינטגרציה (Integration), בדיקות (Testing), אריזה (Packing), שילוח מטענים ועמילות מכס (Freight forwarding & Customs clearance), הובלה (Transportation), שירותי אחסנה ולוגיסטיקה (Storage & Logistics services), שירותי ערך-מוסף (Value-added services), הפצה (Distribution), טיפול בלוגיסטיקה חוזרת (Reverse logistics), ייעוץ (Consulting), הדרכה (Training), שירותי מערכות מידע (IT Services), ועוד. נוסף על-כך, הם מציעים מגוון של פתרונות אינטגרטיביים (Integrative)

* מונח חלופי הוא: Supply chain management service providers (SCMSP).

התקשרות עם הלקוח - למתן שירותים בשרשרת האספקה - מחייבת את קיומו של תהליך בחינה מובנה, שמטרתו לסקור את צורכי הלקוח, לבדוק את היתכנות השירות ואת כדאיותו של השירות, ולהגדיר פתרון מיטבי, המייצר ערך ממשי לטווח-ארוך - הן ללקוח והן לספק השירותים



שירותים מיטבי, התואם את צרכי, את מטרותיו ואת יעדיו. נוסף על-כך, לחזק את יכולתו התחרותית של הלקוח. לעתים הסל יכול שירותים ופתרונות, שהלקוח לא הגדיר בתחילת הדרך, אך הוא למד עליהם בתהליך ההתקשרות.

בעידן הנוכחי, כאשר התחרות העסקית הולכת ומחריפה, ודרישות האיכות והרגולציה הופכות להיות מחמירות יותר, תרומת ספק השירותים ללקוח באה לידי ביטוי בהגדלת הערך בשרשרת

במקרים מסוימים, ספק שירותים מוביל בתחומי עשוי לגרום ללקוח לשנות את תפישת עסקו, להביאו לפריצת דרך עסקית, ואף לדחוף אותו להמציא את העסק מחדש^{***}. זאת, בזכות מינוף תשתיותיו ויכולותיו לטובת הלקוח. נוסף על-כך, הספק יכול לתרום מן הידע שלו ללקוח ולהביאו ליישם טכנולוגיות מתקדמות, אשר ישנו את ניהול עסקו, ולדוגמה:

- שימוש באפליקציות סלולריות.
- פרסונליזציה של נתוני עתק (Big Data)^{***} באמצעות התאמת המידע ללקוח.
- יישום מחשוב ענן (Cloud computing)^{***}.

לסיכום, ספק שירותים מוביל בשרשרת האספקה יכול לתרום ערך-מוסף ללקוח באמצעות תשתיותיו, יכולותיו, ידיעותיו וניסיונו. אך מעבר לכך, תהליך התקשרות פורה יכול להביא את שני הצדדים לבחון את הפעילות לעומק, וליצור ערך-מוסף בהתקשרות. יתרה מזו, מפגש מוצלח בין ספק לבין לקוח יכול להביא תועלת בעתיד לשני הצדדים, גם אם תהליך ההתקשרות הנוכחי לא הבשיל ליצירת עסקה. ■

^{**} קיימים עסקים, שידעו להמציא את עצמם מחדש, ולדוגמה: חברת IBM, שיצאה משוק המחשבים האישיים ומיקדה את פעילותה בתוכנה ובשירותים; יצרנית סרטי הצילום קודאק, שהייתה על סף פשיטת רגל, וכיום היא מתמקדת בדפוס הדיגיטלי; חברת דפי זהב, שהפיצה מדריכים מודפסים במשך שנים, הפכה להיות Zap group, וכיום היא מנהלת אתרי תוכן ופורטלים באינטרנט; ועוד.

^{***} מאגר מידע, הכולל כמות גדולה של נתונים מבזרים, שמגיעים ממקורות רבים, ואינם מאורגנים בצורה אחידה.

^{****} שירותי מחשוב הניתנים למשתמש באמצעות מחשב מרוחק.

ליבת עיסוקו, או שהם אינם חלק מן האסטרטגיה העסקית שלו. לעומת זאת, התקשרות בעלת חשיבות אסטרטגית לספק עשויה להיות כדאית, גם אם היא אינה תורמת לו רווח בטווח-הקצר. בסיום שלב זה, הספק מחליט, האם להכין הצעת מחיר מפורטת, ונוסף על-כך, מה הם השירותים הרלוונטיים בהתקשרות.

ג. הכנת ההצעה

שלב זה כולל הכנת הצעה מפורטת המותאמת ללקוח. ההצעה כוללת את הרכיבים הבאים: תכולת העבודה (Statement of Work), רמת השירות (Service Level), תהליכי העבודה (Work Processes), ממשקי העבודה עם הלקוח (Work Interfaces), לוחות-הזמנים (Schedules), אבני-הדרך (Milestones), נקודות ההחלטה (Decision Points), מדדי הביצוע (Key Performance Indicators) [KPI's], הצעת המחיר (Bid), התנאים וההתניות (Terms & Conditions), ועוד. במהלך הכנת ההצעה, הספק חייב לוודא, כי הוא עומד בכל הדרישות הכלכליות, הטכנולוגיות, הרגולטוריות, האיכותיות והתפעוליות - לביצוע הפעילות בכל תרחיש סביר.

ד. משא-ומתן

המשא-ומתן כולל, בין-השאר, את הנושאים הבאים: מחיר השירותים, רמת השירות, יעדי הביצוע, תנאי התשלום, תנאי ההצמדה, ותנאים כלליים (General Terms), כגון: ערוביות, אחריות, בלעדיות, ביטוחים, משך החוזה ואופציות להארכתו, תנאים להפסקת ההתקשרות, דרישות מיוחדות, קנסות פיגורים, וכו'.

ה. התקשרות חוזית

ההתקשרות החוזית היא תהליך רשמי, אשר כולל תיעוד משפטי של הבנות שני הצדדים. מסמכי החוזה מהווים את הבסיס המשפטי לניהול ההתקשרות העסקית בין הצדדים. ההתקשרות חוזית, המוגדרת בבחירות ובצורה נכונה, היא אינטרס של שני הצדדים. כך, מחד, הלקוח יכול להיות רגוע וליהנות משירותים איכותיים תמורת מחיר מוסכם; ומאידך, הספק יודע, שיש ביכולתו לעמוד בדרישות ההסכם, להבטיח לעצמו תועלת כלכלית, ולשמור על המוניטין שלו.

יצירת ערך-מוסף ללקוח

שרשרת האספקה היא כלי תומך בפעילות העסקית, והיא יכולה להביא להצלחת העסק, או לגרום לכישלונו. בעידן הנוכחי, כאשר התחרות העסקית הולכת ומחריפה, ודרישות האיכות והרגולציה הופכות להיות מחמירות יותר, תרומת ספק השירותים ללקוח באה לידי ביטוי בהגדלת הערך בשרשרת - מחד, שיפור ביצועים, כגון: קיצור זמני האספקה, יצירת גמישות תפעולית ומענה הולם בעתות עומס, עמידה בדרישות איכות ובדרישות רגולטוריות, הגדלת שקיפות המידע, ניהול מיטבי של הידע, וכו'; ומאידך, הפחתת העלות הכוללת ללקוח.

תנאי הכרחי לכך הוא יכולתו של הספק להבין לעומק את צרכי הלקוח ואת מגמות השוק, ולתפור לו סל

