

RMA בקבלנות משנה. האומנם?

לאחר שקבלני המשוה הפכו לזרוע הייצור של חברות ה-OEM, הם מתחילים להיכנס לתחום חדש ומפתיע: טיפול בהתחייבויות החברה במסגרת הסכמי האחריות (RMA), כולל טיפול בהחזרות מוצרים פגומים, תיקונים, זיכוי והחלפה

אבי ראובני וארבל ניסן, ניסטק

כיום, מרבית חברות ה-OEM מבצעות את הייצור אצל קבלני משנה, החל משלב עריכת המעגלים המודפסים, ייצורם, הרכבת הכרטיסים, ביצוע הבדיקות החשמליות והפונקציונליות, וכלה באריזת המוצר הסופי ואפילו שליחתו ישירות ללקוח היעד. בפועל, קבלני המשנה משמשים כיום כזרוע הייצור של חברות ה-OEM, המתמקדות בעיקר במחקר ופיתוח, שיווק ומכירות, תמיכה בלקוחות ומתן אחריות לאחר אספקת המוצר (RMA).

המושג RMA מתייחס לעסקה המאפשרת ללקוח להחזיר את המוצר ולקבל במקומו מוצר אחר או זיכוי כספי. לרוב, עסקה זו כולה במסגרת האחריות שמעניק הספק למוצר, והיא תחומה בתקופת זמן מסוימת. הסיבות להחזרת המוצר יכולות להיות שונות: מוצר פגום, מוצר לאחד הדגמה/ניסוי, מוצר שאינו תואם את ההזמנה, ביטול הזמנה ועוד. כאשר מדובר במוצר פגום, פונה הלקוח לספק ומציין בפניו כי הוא מעוניין להעביר אליו את המוצר לצורך תיקון או החלפה במוצר תקין. הספק קולט את המוצר הפגום, מבצע בדיקות לאיתור התקלה, מתקן את

בין OEM ל-EMS

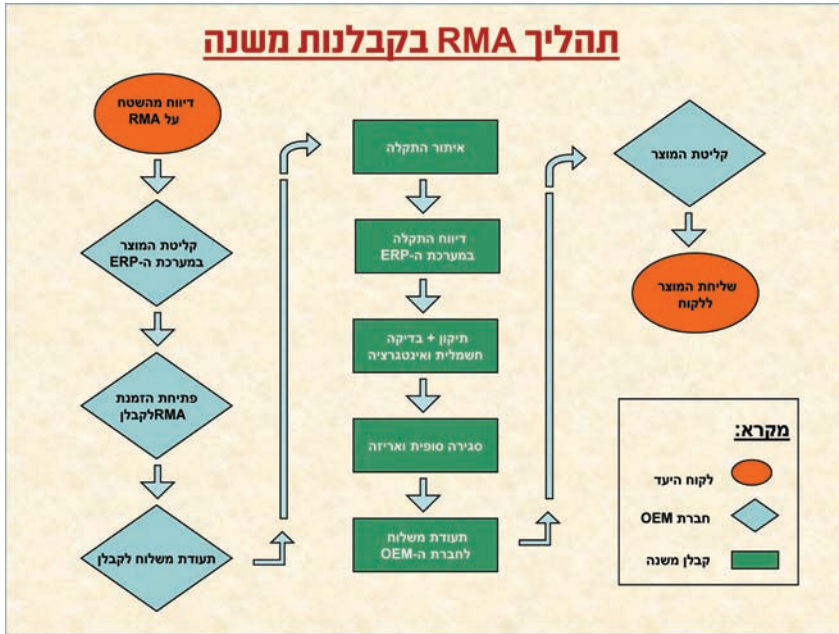
החל משנות ה-80 המאוחרות ותחילת שנות ה-90 החלה בעולם מגמה הולכת וגוברת של הוצאת שירותי הייצור לקבלני משנה. למהלך זה היו יתרונות בולטים עבור חברות ה-OEM: הוזלת עלויות הייצור באמצעות שימוש בכוח אדם ותשתיות בעלות נמוכה יותר, התמקדות בליבת הפעילות של ה-OEM, בעיקר במחקר ופיתוח, וקבלת מענה איכותי על-ידי קבלן משנה שהתמחה בתחום.

המגמה של הוצאת יותר שירותים מחברות OEM (Original Equipment Manufacturer) והעברתם לאחריות קבלני משנה מסוג EMS (Electronic Manufacturing Services) צוברת תאוצה בשנים האחרונות ונכנסת לתחומים חדשים ומפתיעים. מאמר זה מציג תופעה חדשה בתחום: הוצאת שירותי RMA (Return Material Authorization) למיקור חוץ, ובדק את כדאיות המהלך.



משמאל לימין: מנהל ניסטק ת"א אבי ראובני, עם ניר נדב ואדי דרוקר במעבדת ה-RMA

תהליך RMA בקבלנות משנה



המוצר ומחזוריו ללקוח, או מספק מוצר חדש במקומו.

RMA כהזמנות עסקית

התחרות הגוברת בשוק העולמי מאלצת את חברות ה-OEM לשפר את רמת השירות, והדבר נכון שבעתיים גם בתחום ה-RMA. חברות OEM נדרשות כיום לספק מענה מהיר למוצרים החוזרים מהשטח, להרחיב את מסגרת האחריות עבור תקלות רבות מבעבר, ואף להאריך את תוקף האחריות. הדבר מאלץ אותן להשקיע משאבים גדולים יותר בתחום ה-RMA. ארגונים רבים אף מתייחסים לשירות ה-RMA כאל הזמנות להשיג יתרון תחרותי, ולכן נוצרת ביניהם תחרות על איכות שירותי ה-RMA שהם מספקים.

עד לאחרונה העדיפו רוב חברות ה-OEM להשאיר את תחום ה-RMA בידן, למרות שהוא מייצר קשיים ארגוניים רבים: המוצרים החוזרים מהלקוחות במסגרת RMA לא מופיעים בתדירות קבועה אלא באופן אקראי ובלתי צפוי. החברות נאלצות להתמודד עם הצורך להקצות משאבים בצורה לא מבוקרת ובלתי ניתנת לחיזוי. הן צריכות להקצות כוח-אדם לא מיומן בסוג כזה של שירות, כאשר עובדים אלה לרוב ממלאים משימות רבות ונוספות בארגון.

הן מתקשות לקבוע מדדים ויעדים כדי למדוד את יעילות השירות ונקלעות למצב שבו הארגון צריך להתמודד עם מוצרים ישנים במקום להתמקד בפיתוח מוצרים חדשים. למרות זאת, רבות מהן מאמינות שמכיוון ומדובר בשירות שאינו קשור לייצור השוטף, ראוי לבצעו באמצעות חברת ה-OEM ולא באמצעות קבלני משנה.

לאמיתו של דבר, המציאות שונה: אומנם הוצאת ה-RMA מחברת ה-OEM לקבלן המשנה דורשת אומץ וראייה מערכתית

את הבדיקות החשמליות והפונקציונליות להוכחת תקינות המוצר. כיום הצוות שלנו ממוקם באתר סמוך לחברת ה-OEM.

במקביל, בנינו תהליך מסודר לטיפול RMA (איור), החל מקבלת ההתראה מהלקוח ועד למסירת המוצר התקין בחזרה. כאשר הלקוח יוצר קשר עם חברת ה-OEM ומדווח על RMA, נפתחת קריאה במערכת ה-ERP, אשר הופכת להזמנת שירות עבורנו. אנו קולטים את המוצר כאשר הוא מגיע בהתאם להזמנת השירות, ומצמידים מדבקת זיהוי לכל כרטיס חשמלי המפורק מהמוצר.

לאחר בדיקת הכרטיס ואיתור התקלה, היא מדווחת במערכת ה-ERP. כרטיס תקול נישלח להמשך בדיקה ולתיקון (ברמת הרכיב). במידה ואין אפשרות לתקן, נלקח כרטיס חדש מהמלאי ומורכב בחזרה על היחידה. לאחר וידוא תקינות מלאה של המוצר, היחידה מועברת לחברת ה-OEM ונשלחת ישירות ללקוח היעד.

כיום, כ-90% מפעילות ה-RMA של הלקוח מרוכזת אצלנו. כמו-כן, אנו בוחנים כעת ביצוע פיילוט נוסף בתחום זה עבור חברת תקשורת גדולה.

סיכום

מגמת הוצאת השירותים מחברות OEM לקבלני משנה מתרחבת גם לתחום ה-RMA. היתרונות הם ברורים: חסכון בעלויות כוח אדם ותשתיות, מתן מענה איכותי ללקוח היעד על-ידי קבלן משנה שהתמחה בתחום, התמקדות בליבת הפעילות של חברת ה-OEM ומתן יכולת מדידה וברקה של פעילות ה-RMA. ■

מפוכחת, אולם יתרונותיה רבים: קבלן המשנה יכול להתמקצע בתחום זה וללמוד את אופי המוצרים בצורה עמוקה יותר, הוא יודע לבצע הקצאת משאבים מבוקרת ולספק שירות גמיש יותר מחברת ה-OEM. בשורה התחתונה, חברת ה-OEM יכולה למדוד ולבקר את פעילות ה-RMA, להפנות משאבים לליבת העסקים שלה ולהשיג יעילות ארגונית וריווחיות משופרות.

הניסיון של ניסטק

לפני שלוש שנים החלה חברת ניסטק ת"א RMA לספק שירות מלא בקבלנות משנה עבור אחת מחברות התקשורת הגדולות בישראל. במסגרת זאת, הקמנו צוות הנדסאים ייעודי שלמד באופן יסודי את מוצרי הלקוח, הגענו לאתר הלקוח ולמעבדותיו, למדנו את דרך פעולת המוצר, כיצד לאתר ולזהות תקלות, מהו אופן הטיפול בהן וכיצד לבצע

