



מעין ניסן

שרשרת האספקה - ההזדמנויות החבויות מאחורי המשבר

וכמובן, שמירה על האיזון בין המשכיות עסקית ובין שמירה על ביטחון ההון האנושי.

כמו כן נצפו תגובות שרשרת, כגון אפקט "שוט השור" (The bullwhip effect), שבמסגרתו שונות בביקושים של לקוחות-קצה, ובעיקר, של ארגוני הענק, השפיעו בדרמטיות על כלל הגורמים בשרשרת ואף על השוק הגלובלי, ויצרו שינויים מרחיקי-לכת - מחד, אלוקציה; ומאידך, סטגנציה.

תור הזהב של ארגוני שרשרת האספקה

במובנים מסוימים, אפשר להתייחס לתקופה הנוכחית, כ"תור הזהב" של ארגוני שרשרת האספקה, המצויים כיום בקדמת הבמה. עמידתם האיתנה של ארגונים אלה בתקופה קריטית זאת חידדה את התפישה, כי ארגוני שרשרת אספקה הם בעלי השפעה מכרעת על תפקוד הארגון, לרבות:

- קביעת אסטרטגיה ארוכת טווח ויישומה;
- יצירת סטנדרטיזציה של תהליכים עסקיים ולוגיסטיים;
- ניהול סיכונים והמשכיות עסקית;
- מנוע צמיחה ארגוני;
- שיפור הרווחיות וההתייעלות;
- הפחתת מלאים ושיפור התזרים הפיננסי;
- גמישות תפעולית;
- העברה יעילה מפיתוח לייצור סדרתי;
- חדשנות;
- עמידה בלוחות-זמנים להשקת מוצרים חדשים (Time to Market) [TMM];
- שיפור חוויית לקוח.

שרשרת הזדמנויות

השינויים התכופים עיצבו מחדש את עולם שרשרת

שנת המפנה של שרשרת האספקה

התקופה האחרונה הדגישה ביתר-שאת את החשיבות המכרעת של ארגוני שרשרת האספקה בכלל העולם, החל בהמשכיות עסקית וכלכלית של חברות עסקיות, וכלה ביצירת תשתית גלובלית איתנה לאספקת חיסונים, מזון ואמצעים רפואיים.

תמורות משמעותיות שהתרחשו בעולם, כגון: שינויים כלכליים ופוליטיים; הגבלת מעבר בין מדינות; איסור תנועה, או הגבלת תנועה; ורגולציות חדשות, השפיעו באופן ניכר על ארגונים ברחבי העולם. בהתבוננות רטרופקטיבית, אפשר להצביע על כמה גורמים משמעותיים, שהיוו אתגרים מרכזיים בניהול שרשרת האספקה: שינויים דרסטיים בביקושים ובתחזיות, מחסור עולמי ברכיבים קריטיים, מתקפות סייבר, היצע מצומצם של אמצעי הובלה בינלאומית, מגבלות עבודה פיזית,

אחד מן הכלים המשמעותיים ביותר, בניהול שרשרת אספקה, הוא החדשנות הטכנולוגית עם התרחבות הזירה הגלובלית ואתגרי העולם החדש, עולה הצורך ביישום טכנולוגיות חדשות, שיסייעו לצמיחה ארגונית



created by freepik



מלגזן צריח, טבת מתחם קסם
התמונה באדיבות קבוצת צדוק

במובנים מסוימים, אפשר להתייחס לתקופה הנוכחית, כ"תור הזהב" של ארגוני שרשרת האספקה, המצויים כיום בקדמת הבמה. עמידתם האיתנה של ארגונים אלה בתקופה קריטית זאת חידדה את התפישה, כי ארגוני שרשרת אספקה הם בעלי השפעה מכרעת על תפקוד הארגון

האספקה, והוסיפו משנה תוקף לצורך לבצע שינוי פרדיגמות ודרכי פעולה, וכך ליצור הזדמנויות אסטרטגיות ארוכות-טווח. בין היתר, באמצעות שלושה תהליכים עיקריים:

א. בחינת מערך ניהול הסיכונים הארגוני

ניהול סיכונים הוא תהליך זיהוי הסיכונים העלולים לסכן את הארגון, הערכת משמעותם, סבירות התרחשותם, וקביעת תכנית ניהול סיכונים סדורה, שתוביל ליתרון יחסי במקרה של מימוש הסיכון. הסיכונים בשרשרת האספקה עלולים לגרום לאובדן הכנסות, לאי-שביעות רצון לקוחות, לסיכונים משפטיים, ואף לסיכונים פיזיים לגורמים בתוך שרשרת האספקה.

על-פי תוצאות סקר, שערכה פירמת "PWC" העולמית, כ-70% מן הארגונים ברחבי העולם אינם מבצעים ניהול סיכונים באופן יזום, אלא מגיבים על הסיכונים לאחר גילויים ואינם מקיימים שגרת ניהול סיכונים סדורה. תוצאות אלו עולות בקנה אחד עם שיבושים עולמיים בשרשרת האספקה, שעליהם דיווחו ארגונים ברחבי העולם. המגיפה, הלכה למעשה, חשפה את פגיעותה של שרשרת האספקה. קיים מיתאם ישיר וברור בין איכות מערך ניהול סיכוני שרשרת האספקה ובין זמן ואופן ההתאוששות ממשבר, ועל כן חשיבותה של תכנית ניהול הסיכונים היא קריטית בכל עת.

שאלות משמעותיות, שעולות בהקשר הזה, יעזרו לבצע בחינה ראשונית של מערך ניהול הסיכונים הארגוני:

- האם קיימת תכנית ניהול סיכונים מתועדת?
- האם לכל פרמטר סיכון קיימת מתודת מדידה אובייקטיבית?
- האם קיימת תכנית שיפור מדידה ותחומה בזמן?
- האם מתקיים מעקב תקופתי קבוע?
- האם יש מעורבות של גורמים נוספים בארגון, ביישום התכנית?
- האם התכנית הוכחה כיעילה בזמן משבר?
- האם קיים צוות ניהול סיכונים ייעודי ובעל מומחיות?
- מהו פרק הזמן, שבו אפשר להתגבר על סיכון?

ב. בחינת מערך ניהול שרשרת האספקה

במסגרת ביצוע התכנון האסטרטגי ארוך-הטווח של הארגון, מומלץ לבצע סקירה מורחבת של כלל מערך שרשרת האספקה, מתחילתו ועד סופו, לרבות: מערכות התכנון והחזיון, אופן השילוח הבינלאומי ואמצעי, אופן ההפצה, מיפוי שרשרת האספקה של ספקים קריטיים, מיפוי נקודות אחזקת המלאי, בחינת ספקי המשנה וקבלני המשנה, מיפוי תהליך השירות, מיפוי גיאוגרפי של הספקים ברחבי העולם, וסקירת המבנה הפונקציונלי של הארגון.

באמצעות בחינה זאת, אפשר לקבוע מדיניות סדורה, לזהות נקודות עיוורון, לזהות כשלים אפשריים ו"נקודת כשל בודדת" (Single Point of Failure) [SPOF], לנטרל תהליכים חסרי ערך, להתאים מדדים ארגוניים (Key Performance Indicators) (KPI's), לקבוע אסטרטגיית אינטגרציה או ביזור, לקיים למידת מכשולים במערך שרשרת האספקה, ולבצע את התאמת המבנה לצמיחה עתידית.

ג. טכנולוגיה וחדשנות

אחד מן הכלים המשמעותיים ביותר, בניהול שרשרת אספקה, הוא החדשנות הטכנולוגית. עם התרחבות הזירה הגלובלית ואתגרי העולם החדש, עולה הצורך ביישום טכנולוגיות חדשות, שיסייעו לצמיחה ארגונית.

להלן דוגמאות ליתרונות החדשנות הטכנולוגית:

- יצירת שקיפות ארגונית;
- מיקוד באסטרטגיה וביצירת מנועי צמיחה;
- שימוש בכלים לסקירת השוק וחזיון עתיד;
- יעילות וחיסכון בזמן ובמשאבים;
- אינטגרציה רב-מערכתית;
- מצוינות תפעולית;
- יצירת תשתית גלובלית;
- בחינת איתנות פיננסית;
- מדידה איכותית ושיפור מתמיד.

על-פי הסקר של פירמת "McKinsey", כ-40% מפעילויות הרכש, הנעשות בארגונים ברחבי העולם, עשויות להיות אוטומטיות באמצעות שימוש בכלים שכבר קיימים היום. המשמעות היא פוטנציאל לחיסכון כספי ולהתייעלות, מיקוד בנושאים אסטרטגיים, שקיפות בניהול התהליך, וביצוע מדידה סדורה.

סיכום

שנת 2020 הייתה שנה מכרעת בעבור ארגוני שרשרת האספקה הגלובליים, והיא שינתה ארגונים מן הקצה אל הקצה. הצורך בבניית ארגון שרשרת אספקה יציב ובעל אסטרטגיה ארוכת-טווח, שיהווה יסוד לצמיחה עתידית, קיבל משנה תוקף. נוכח התמורות המשמעותיות בסביבה הגלובלית ובהיקפן חסר התקדים, כללי המשחק השתנו, וארגונים שיבצעו התאמות למבנה החדש יזכו ליתרון תחרותי משמעותי ויוכלו ליהנות מצמיחה מוגברת.

זהו תור הזהב של ארגוני שרשרת האספקה, ועל כן הם נדרשים להתוות אסטרטגיה ארוכת-טווח, שתשמש כמנוע צמיחה ארגוני. אין באפשרותנו לשנות אירועים חיצוניים בקנה-מידה כמו המגיפה, אך יש ביכולתנו לחזק את מעגל ההשפעה שלנו ולבחור לראות ולממש את ההזדמנות החבויה בכל משבר. ■



האיגוד המקצועי המוביל באיכותו בישראל, פועל משנת 2000, חברים בו למעלה מ-900 מנהלים בכירים ממאות ארגונים מובילים במשק, ממגוון התעשיות, להשבחה ולקידום תחום "ניהול שרשרת האספקה בישראל" עם דגש על:

- **קידום התחום - מקצועית, ארגונית, אישית וציבורית:** השבחה מקצועית של העוסקים בתחום, קידום המעמד המקצועי בארגון ובכלל, לובינג - להוות כוח איכות והשפעה גם בעשייה ציבורית.
- מפגשים **לחילופי ידע, למידה מקצועית ושיתוף** מניסיונם של ארגונים המובילים במשק, ארגונים ישראליים, ארגונים גלובליים חובקי עולם.
- שיתוף באתר מידע של **ISCMA: www.adar-yoz.net**
- **ניוזלטר מקצועי:** "ניהול שרשרת האספקה Online" המופץ ללמעלה מ-14500 קוראים בכל זירת שרשרת האספקה.
- **השמת כוח אדם** מקצועי בכיר ודרג ניהול ביניים בתחומי: ניהול שרשרת האספקה, תפעול, רכש, לוגיסטיקה, תכנון ועוד.
- החברים מוכנים להשקיע מזמנם, ניסיונם ויכולתם המקצועית ולהתחייב בכדי **לקדם את מטרות ISCMA.**

בISCMA פועלים פורומים מקצועיים:

פורום לוגיסטיקה • פורום Planning וטכנולוגיה • פורום בכירים
פורום אקדמיה תעשייה • פורום 'שרשרת אספקה דיגיטלית' • פורום רכש אסטרטגי
הפורומים נפגשים אחת לרבעון, כל פורום עם אג'נדה ייחודית משלו.

בנוסף, מתקיימים **סיורים מקצועיים, כנסים ממוקדים** כמו: eSupplychain - בלוגיסטיקה לא מפחדים מאיקומרס, כנס לבטיחות במרכז הלוגיסטי ועוד. פעם בשנה מתקיים **הכנס השנתי הגדול בישראל:** וועידת ישראל לניהול שרשרת האספקה, בוועידה זו משתתפים מידי שנה למעלה מ-1000 מנהלים בתחום.