



שלמה ארליך

שרשרת אספקה אפקטיבית ויעילה על-פי המודל "שתי חברות - קבוצה אחת"

הדדיות: מצד אחד, נציגי המכירות מאשימים את עמיתיהם, כי הם אינם מבינים את צורכי הלקוחות ואת רמת התחרותיות בשוק, ומן הצד השני, נציגי התפעול מתלוננים, כי חבריהם לעבודה מתחייבים לספק טובין שאינם זמינים, וכל זאת, בפרקי זמן לא אפשריים בעליל.

ניגודי האינטרסים בארגון באים לידי ביטוי בכל הרמות: הן בין החטיבות השונות, והן בתוך החטיבות עצמן.

להלן דוגמאות למטרות מנוגדות, הקיימות בתוך חטיבת התפעול:

- הגדלת זמינות הפריטים (Items Availability), לעומת הפחתת עומק המלאי.
- הפחתת עלויות הרכש (Cost Reduction), לעומת קיצור משך האספקה (Lead Time).
- הפחתת עלויות הרכש, לעומת הקטנת הכמות המינימלית בהזמנה (Minimum Order Quantity) [MOQ].
- הפחתת עומק המלאי, לעומת הקטנת כמות ההזמנות הדחופות, הדרושות לחידוש המלאי במחסן (Urgent Orders).
- שיפור רמת השירות (Service Level), לעומת הפחתת התשומות המושקעות במתן השירות.

בראייה הארגונית, חיוני לשמר את המתח המקצועי בין הישויות השונות (או הקבוצות השונות), המייצגות אינטרסים שונים בשרשרת. זאת, כדי להבטיח דעות שונות והצגת היבטים שונים, ובלבד, שהמטרה העומדת על הפרק היא מאמץ להשגת האופטימום הארגוני הכולל, ולא התפשרות על אופטימום מקומי של קבוצה זו, או של קבוצה אחרת.

ניהול שרשרת האספקה הוא גישה אינטגרטיבית, שמטרתה לתמוך ביעדים העסקיים של הארגון, באמצעות פעילות אפקטיבית (Effective) ויעילה (Efficient) בזרימת החומר. האתגר בניהול השרשרת הוא מורכב, שכן מיוון ישויות ארגוניות וחברות עסקיות מעורבות בתהליכי האספקה - כל אחת מהן נמדדת על-פי מדדי ביצוע (Key Performance Indicators) [KPI's] שונים, ולעיתים יעדי הצלחתן (Goals) אף עומדים בסתירה זה לזה.

אחת מן הדוגמאות הבולטות לכך היא ניגוד האינטרסים המובהק בין חטיבת המכירות (Sales) לבין חטיבת התפעול (Operation). הראשונה נמדדת על-פי התרומה להכנסות, והשנייה על-פי הפחתת ההוצאות. מחד, נציגי המכירות מבקשים להבטיח אספקת טובין מהירה ביותר ללקוחות, ומאידך, נציגי התפעול מחפשים להפחית את עלויות המשלוח (גם על חשבון משך האספקה), ולדוגמה: באמצעות שילוב משלוחים (Consolidation), או הובלת המשלוח בים. לעתים הוויכוח בין הצדדים אף גולש להאשמות

לעתים הוויכוח בין הצדדים אף גולש להאשמות הדדיות: מצד אחד, נציגי המכירות מאשימים את עמיתיהם, כי הם אינם מבינים את צורכי הלקוחות ואת רמת התחרותיות בשוק, ומן הצד השני, נציגי התפעול מתלוננים, כי חבריהם לעבודה מתחייבים לספק טובין שאינם זמינים, וכל זאת, בפרקי זמן לא אפשריים בעליל



האיגוד הישראלי לניהול שרשרת האספקה ISCMA

- האיגוד המקצועי המוביל באיכותו בישראל, פועל כבר 15 שנים, חברים בו יותר מ-880 מנהלים בכירים ממאות ארגונים מובילים במשק, ממיגון 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.
 - מפגשים לחילופי ידע, למידה מקצועית מניסיונם של ארגונים המובילים במשק, ארגונים ישראליים, ארגונים גלובליים חובקי עולם, גישה לגלובליזציה, למידה ושיתוף אסטרטגית וטכנולוגית.
 - ייזום, פיתוח תכניות מקצועיות, פיתוח מיומנויות, ידע וביצוע בהתאם, שיתוף באתר ידע של האיגוד: www.adar-yoz.net.
 - סיוע ייחודי בהשמת כוח-אדם מקצועי בכיר ודרג ניהול ביניים בתחומי: ניהול שרשרת האספקה, תפעול, רכש, לוגיסטיקה, תכנון ועוד.

תכנית ISCMA לשנת 2015

| | |
|----------|---|
| *** | באיגוד ועדות מקצועיות, כל ועדה נפגשת אחת לרבעון עם אג'נדה משלה: ועדת לוגיסטיקה, ועדת רכש, ועדת Planning, ועדת התעשיות הביטחוניות - הזימונים נשלחים ישירות ליומנים של המנהלים הרלוונטיים. בנוסף פורומים: פורום בכירי קהילת שרשרת האספקה - הנפגש פעמיים בשנה, ופורום הפצה CityLogistics |
| 01/15 | מפגשי ועדות Q1 תכנון תכנים לשנת 2015 |
| 6/1/15 | מפגש פורום בכירי שרשרת האספקה בשטראוס - מארח: משה ריעני, סמנכ"ל שרשרת אספקה, שטראוס. מפגשי הפורום נערכים פעמיים בשנה |
| 19/1/15 | מפגש ועדת לוגיסטיקה בקבוצת BEE - הנושא: יחסי ספקים - לקוחות מהצד הלוגיסטי - איפה ניהול נכון של אינטרסים מגביר את היעילות ומקטין את העלויות בשרשרת |
| 21/1/15 | מפגש וועדת Planning בחברת אדמה (מכתשים אגן) |
| 9/2/15 | כנס בנושא: אתגרי שרשרת האספקה בתעשיית ההייטק בחברת UTI |
| 26/2/15 | כנס בנושא: מצוינות עסקית מתחילה בשיתוף פעולה לוגיסטי - בחברת UPS |
| 11/3/15 | מפגש ועדת התעשיות הביטחוניות ברפאל |
| 19/3/15 | מפגש ועדת היגוי הכנס השנתי - במרלוג'ג חדש קבוצת ויסוצקי |
| 27/4/15 | כנס מקצועי - "סוף מעשה בזמניות תחילה" - מצוינות עסקית בעולמות שרשרת האספקה - במרכז הכנסים קריפטון עיינות |
| 3/5/15 | מפגש פורום CityLogistics - בחברה המרכזית למכירות והפצה (קוקה קולה), מארח: עופר ינקו, סמנכ"ל תפעול, החברה המרכזית למכירות והפצה |
| 4/15 | מפגשי הוועדות - לוגיסטיקה, Planning, רכש ותעשיות ביטחוניות |
| 11/5/15 | כנס מקצועי ועדת לוגיסטיקה: לוגיסטיקה - שיווי המשקל לקוחות - ספקים - ניהול נכון המגביר את היעילות ומקטין את עלויות השרשרת - בחברת פרידנזון |
| 28/5/15 | מפגש פורום הפצה CityLogistics בעיריית תל אביב |
| 10/6/15 | הכנס השנתי ה-15 - "הפסגה הבינלאומית לניהול שרשרת האספקה" - הכנס השנתי של האיגוד הישראלי לניהול שרשרת האספקה ISCMA |
| 7/15 | מפגשי הוועדות - לוגיסטיקה, Planning, רכש ותעשיות ביטחוניות |
| 9/15 | סיור מקצועי בארגון מוביל |
| 7/7/15 | מפגש 2 לשנת 2015 של פורום בכירי שרשרת האספקה |
| 24/11/15 | הכנס ה-2: לוגיסטיקה חכמה - הלוגיקה שמאחורי הלוגיסטיקה" |
| 12/15 | סיור מקצועי במרלוג'ג חדשני וייחודי |
| 12/15 | מפגשי כל הוועדות כולל ועדת היגוי ISCMA ללמידת לקחים משנת 2015, והצבת מטרות ויעדים לשנת 2016 |
| 24/2/16 | כנס בנושא: ISCMA - Procurement & Asset Management Summit |

• התוכנית נתונה לשינויים

החברות כוללת:

- השתתפות של החברים הרשומים בכל מפגש (כנס, סיור, וועדות) בתכנית השנתית במשך שנה, או נציגים מטעמם במידה והנציג הקבוע אינו יכול להגיע - ללא תוספת תשלום - עם רישום מלא מראש.

השתתפות עד 4 נציגים מהארגון בכנסים: ב- 10/6/15 וב- 24/11/15 - ללא תשלום נוסף - יש להירשם מראש.

פורומים באיגוד:

- יו"ר האיגוד ISCMA: מר שלמה ארליך, סמנכ"ל רשת אספקה גלובלית
- מנכ"ל האיגוד: נאוית אדר, יו"ר ועדת לוגיסטיקה: מר איציק גול, מנהל לוגיסטיקה גלובלית - אזור ישראל ואסיה, טבע
- יו"ר ועדת Planning וטכנולוגיה: מר חיים שפיר, מנהל אגף תכנון שרשרת האספקה, קבוצת אסם
- ועדת התעשיות הביטחוניות, ועדת רכש, פורום הפצה CityLogistics
- פורום בכירי שרשרת האספקה

לפרטים ולרישום, לכל פרט או בקשה מיוחדת - אנו לרשותכם

בברכה, נאוית אדר, מנכ"ל האיגוד הישראלי לניהול שרשרת האספקה ISCMA www.adar-yoz.net

Navit@adar-yoz.net / 054-7477414 / 03-9702990 -ISCMA- Israeli Supply Chain Management Association

את כל החברות בשרשרת לפעול כצוות אחד להשגת מטרה משותפת - הבטחת האספקה ללקוחות (Two companies should work as one team).

להלן העקרונות להגדרת תהליך אספקה בשרשרת האספקה הרב-ארגונית:

- **מיקוד ביכולות ליבה (Core Competencies):** הארגון יגדיר את תחומי הליבה ויבצע בעצמו את הפעילויות בתחומים אלה. שימור פעילויות הליבה בארגון הוא קריטי להמשך קיומו.
- **העצמת היתרונות (Empower Strengths):** הארגון יעדיף להעביר פעילויות, שאינן בליבת עיסוקו, לשותפים עסקיים בעלי ידע ומומחיות בתחומם. העברת האחריות לשותף העסקי תיעשה רק כאשר לשותף יש יתרון יחסי בתחום הרלוונטי.
- **אחריות תהליכית כוללת (End to End Responsibility):** הארגון צריך להבטיח אחריות כוללת של כל חברה, הפועלת בשרשרת האספקה, ללא תלות בחברה אחרת, או בגורם אחר.
- **פישוט תהליכים (Simplification of procedures):** צמצום פעילויות מיותרות בין החברות בשרשרת ומניעת עלויות אי-איכות (Non Quality Costs) בתהליכי האספקה.
- **מערכות מדידה ובקרה (Measurement and Control Systems):** הגדרת מערכת פשוטה, מוסכמת ושקופה בין החברות לאורך השרשרת, אשר תבטיח בקרה מיטבית על הפעילויות ועל הביצועים.

לאחר הגדרת תהליך האספקה בשרשרת, קובעים את סדר העברת הפעילויות/האחריות בין החברות, על-פי המודל "החשוב/הקל". קרי, ממפים את הפעילויות המתוכננות להעברה, ומדרגים אותן על-פי חשיבותן, ורמת הקושי של יישומן. הקדימות בהעברה ניתנת לפעילויות חשובות, שהן קלות להעברה.

יש חשיבות רבה ליישום נכון של המודל ולצמצום החיכוכים בין החברות בשרשרת. אמנם, מחד, אי-אפשר למנוע לחלוטין את ניגודי האינטרסים בין החברות בשרשרת, אך מאידך, אפשר להגדיר מדדים ויעדים מתואמים ומקובלים. כל חברה בשרשרת חייבת להבין את צורכי השותפים האחרים ולפעול על-פי המטרה המשותפת. הצלחת תהליך האספקה מותנית בהבנה, כי רק הצלחת כל אחד מן השותפים בשרשרת האספקה תבטיח את ההצלחה הכוללת, ולדוגמה: כאשר ספק בשרשרת עוזר ללקוחו לעמוד ביעדיו, הוא יוצא נשכר, כי כך הוא מבטיח לעצמו את המשך האספקה בעתיד. לעומת זאת, ספק (או לחלופין, לקוח), אשר "יחנוק" את שותפו העסקי בטווח-הקצר, ימצא את עצמו ללא שותף ומחוץ לעסק בטווח-הארוך. והרי על זה כבר כתבתי מאמר: "שחקן מטקות ולא טניס", קרי, שתפו פעולה זה עם זה, ואל תתחרו זה בזה. מאמר רלוונטי נוסף, שכתבתי לעניין זה, הוא: "רק המעז מנצח", שמשמעו: מי שלא מעז לבחון את נקודות עבודתו בהגדרת שרשרת האספקה ובתפעולה, ומי שאינו נכון לשנות את דפוסי עבודתו - שלא יצפה לשיפור משמעותי בביצועי שרשרת האספקה בארגונו. ■

ניהול שרשרת אספקה רב-ארגונית

האתגר בניהול שרשרת האספקה הולך ומתעצם, כאשר ניהול השרשרת הוא רב-ארגוני, והוא מורכב ממיגוון של חברות, של ספקים ושל לקוחות לכל אורך השרשרת. כל אחת מן החברות, המעורבות בשרשרת, חותרת להשיג מטרות עסקיות שונות, ובמקרים רבים, תוספת רווח של חברה אחת באה על חשבון רווחי חברה אחרת.

בשנים האחרונות, הניהול הרב-ארגוני נהיה שגורתי, וארגונים רבים נוטים להעביר פעילויות רבות בשרשרת למיקור-חוץ (Outsourcing). העברת הפעילויות לשותפים עסקיים מעלה שאלה חשובה: כיצד אפשר להקים שרשרת אספקה רב-ארגונית אפקטיבית ויעילה, כאשר קיימים ניגודי אינטרסים מובנים (אינהרנטיים) לכל אורכה? ובמילים אחרות: כיצד מגדירים תהליך אספקה, מדדים תפעוליים, תחומי אחריות, והסמכות לאורכה של השרשרת, תוך העצמת חווקם של השותפים בתהליך וצמצום הפגיעה באינטרסים שלהם? הרי זה רק טבעי, ששרשרת האספקה הרב-ארגונית תייצר פעילויות כפולות לכל אורכה, ולדוגמה: ניפוק ממחסן של ארגון מסוים וקליטה במחסן של ארגון אחר, בקרת איכות הטובין היוצאים בארגון הראשון ובקרת איכות הטובין הנכנסים בארגון השני, וכו'. נוסף על-כך יידרשו פעילויות, כגון: תיאום, בקרה, בדיקת חיובים, וכו', בין הארגונים השונים בשרשרת. פעילויות אלו לא נדרשו, כאשר ניהול שרשרת האספקה התקיים בתוך ארגון יחיד (One company supply chain).

הפתרון לדילמה הוא באמצעות יישום המודל: "שתי חברות - קבוצה אחת". מודל זה מאפשר להגדיר כאמור לעיל את תהליך בנייתה של שרשרת אספקה רב-ארגונית אפקטיבית ויעילה. העיקרון של המודל הוא פשוט: שתי קבוצות צריכות לתכנן את פעילותן, כחברה אחת, ושתי חברות צריכות לפעול כקבוצה אחת ("Two teams should plan as one company"; "Two companies should work as one team").

תהליך בניית השרשרת במודל מתחיל בתכנון הפעילות המשותפת, כאילו היא מתקיימת בחברה אחת (Two teams should plan as one company). בשלב הבא, מחלקים את הפעילויות לאורך השרשרת בין החברות השונות, על-פי מומחיותן. כל זאת, תוך מאמץ להביא

האתגר בניהול שרשרת האספקה הולך ומתעצם, כאשר ניהול השרשרת הוא רב-ארגוני, והוא מורכב ממיגוון של חברות, של ספקים ושל לקוחות לכל אורך השרשרת. כל אחת מן החברות, המעורבות בשרשרת, חותרת להשיג מטרות עסקיות שונות, ובמקרים רבים, תוספת רווח של חברה אחת באה על חשבון רווחי חברה אחרת



לצפייה בכתב העת

www.lgi.co.il

יצואלקא אגוץ אקארו



- ◇ רכש
- ◇ יבוא-יצוא
- ◇ לוגיסטיקה
- ◇ תפעול
- ◇ שרשרת אספקה



.....

G-7



Logistics
Group
Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה

רח' השיטה 13/1, אורנית 44813, טל: 03-9360013, פקס: 03-9360710 | www.lgi.co.il

המרכז להשתלמויות בר-אילן מזמין אתכם להצטרף לאלפי הבוגרים, להשכיל ולהגיע להישגים מקצועיים ואישיים!

מסלול COACHING

- קורס הכשרת מאמנים COACHING
- קורס הסמכת NLP

מסלול עיצוב

- קורס תכנון ועיצוב תאורה
- קורס הום סטיילינג
- קורס אוצרות ועיצוב תערוכות

מסלול בכירים

- קורס עריכת פטנטים
- קורס ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר
- קורס הכשרת מאמנים COACHING
- קורס הכשרת דירקטורים לחברות ציבוריות ועסקיות
- קורס הנחיית קבוצות, פיתוח מנהיגות וצמיחה אישית
- קורס הסמכת NLP
- קורס ייעוץ ארגוני

מסלול ניהול עסקי

- קורס עריכת פטנטים
- קורס ניהול שיווק, פרסום ומכירות
- קורס מנהל עסקים
- קורס תקשורת דוברות ויחסי ציבור
- קורס ניהול הפקות ועיצוב אירועים
- קורס הכשרת דירקטורים לחברות ציבוריות ועסקיות
- קורס הכשרת דירקטורים מתקדם

מסלול פיננסים ושוק ההון

- קורס אנליסטים - ניתוח חברות והערכות שווי
- קורס הכשרת חשבים ומנהלי כספים CFO

מסלול רכש ולוגיסטיקה

- קורס ניהול רכש ולוגיסטיקה
- קורס ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר
- קורס יבוא יצוא וסחר בינלאומי בשיתוף UPS

מסלול הדרכה והון האנושי

- קורס ייעוץ ארגוני
- קורס ביבליותרפיה
- קורס ניהול משאבי אנוש
- קורס אבחון וכלים במיון וגיוס עובדים
- סדנה עולם משפט העבודה
- קורס הנחיית קבוצות, פיתוח מנהיגות וצמיחה אישית

המרכז
להשתלמויות



בר-אילן חברה למחקר ופיתוח בע"מ
אוניברסיטת בר-אילן

WWW.BIUH.CO.IL | 1-800-36-10-60

