



צבי (צביקה) בלוטשטיין

אסטרטגיות לגיוס הון אנושי בשרשרת האספקה: ניסיון ספציפי בארגון דומה לעומת ניסיון חוצה ארגונים

אם התשובה היא חיובית, נוכל להסיק שעדיף לגייס לארגון עובדים מנוסים, הבאים מארגונים דומים. לעומת זאת, אם התשובה היא שלילית, ואין שוני באסטרטגיות ניהול האספקה בארגונים השייכים לתעשיות שונות, נוכל להסיק שאפשר לגייס עובדים, הבאים מתעשיות שונות.



ניתוח אופיים של ארגונים ושל ניהול מוצריהם

כאשר בוחנים את הארגונים, השייכים לתעשיות שהוזכרו לעיל, מוצאים שוני באופיים ובצורת ניהול מוצריהם, ולדוגמה:

תעשיית ההיי-טק מבוססת על חדשנות וכן על הון אנושי בתחומי המחקר והפיתוח. גודלם הפיזי של מוצרי ההיי-טק הולך וקטן עם הזמן, ועם זאת, תרומתם של המוצרים למשתמשים הולכת וגדלה. בתעשייה זו קיים תהליך מתמשך של ירידת מחירים, המלווה בירידת עלויות. מרבית מרכזי הייצור עברו למזרח הרחוק עם מרכזי התמיכה בלקוח (שכיום, חלק מהם חוזר למיקום גיאוגרפי סמוך ללקוח). תהליכי הפיתוח הם מהירים יחסית. משך החיים של המוצרים הוא קצר, הם משודרגים תדיר (לעתים

אין צורך להכביר מילים על חשיבות איכות ההון האנושי בניהול שרשרת האספקה. גיוס אנשים מנוסים לארגון נחשב לגורם מפתח, התורם חיובית לאיכות ההון האנושי.

הנטייה הטבעית של מנהלים, העוסקים באיוש תפקידים בשרשרת האספקה, היא לגייס אנשים מנוסים בעלי רקע בארגון דומה, אלא שככל שמתמקדים בניסיונו הספציפי של המועמד, הולך וקטן מיוון המועמדים הפוטנציאליים לאיוש התפקיד.

נשאלת השאלה, מהי אסטרטגיית הגיוס הנכונה? האם עדיף לגייס אנשים מנוסים בעלי רקע דומה, או האם כדאי לגייס אנשים, הבאים מארגונים בתעשיות שונות ואשר, מחד, הם מביאים ניסיון רלוונטי לתפקידם, ומאידך, הם מביאים גישות שונות, העשויות להעשיר את תרומתם לארגון.

כדי לענות על שאלה זו, נבחן מה משותף ומה שונה באסטרטגיות העסקיות של שרשרת האספקה, בארגונים השייכים לתעשיות שונות, כגון: תעשיית ההיי-טק, תעשיית הפארמה ותעשיית המוצרים הרפואיים (התעשייה הרפואית), ותעשיית המזון. לכאורה, תעשיות אלו שונות זו מזו באופיים של הארגונים ובמיוון המוצרים, אך האם בתעשיות אלו קיים שוני באסטרטגיות ניהול שרשרת האספקה?

* צביקה בלוטשטיין רכש 30 שנות ניסיון בתעשיות שונות, בתחומי ניהול שרשרת האספקה והכספים. לפני תפקידו הנוכחי, הוא שימש במיוון תפקידים בחברת אינטל, הן ברמת ניהול פרויקט שרשרת האספקה הגלובלית והן ברמה המקומית, כולל ניהול שרשרת האספקה במפעל הייצור הראשון של אינטל בקריית-גת. הכתובת ליצירת קשר: <http://www.linkedin.com/in/zvikablustein>



שירותים לוגיסטיים מתקדמים במיקור-חוץ

- מרכזים לוגיסטיים מתקדמים בפריסה ארצית.
- גישה נוחה לנתיבי תחבורה מרכזיים.
- אמצעי אבטחה ומערכות מיגון חדישות.
- מיגוון אמצעי אחסון, ניטול ושינוע.
- בקרה לוגיסטית בזמן אמת.
- מערכת ניהול מחסן (WMS) ברמה עולמית.
- הפיכת הוצאות קבועות להוצאות משתנות.
- אספקה בזמן וגמישות תפעולית.



עד בית הלקוח בדומה למוצרי היי-טק ומזון.

ניהול המלאי בתעשייה זו מבוסס, מחד, על ביקושי הלקוחות, ומאידך, על היערכות לאירועים חריגים, כגון התפרצות מחלת השפעת. בדרך-כלל, המלאי בתעשייה הפארמה מנוהל על-פי אצוות ועל-פי תאריכי תפוגה, וציוד רפואי מנוהל על-פי מספר סידורי (סריאלי).

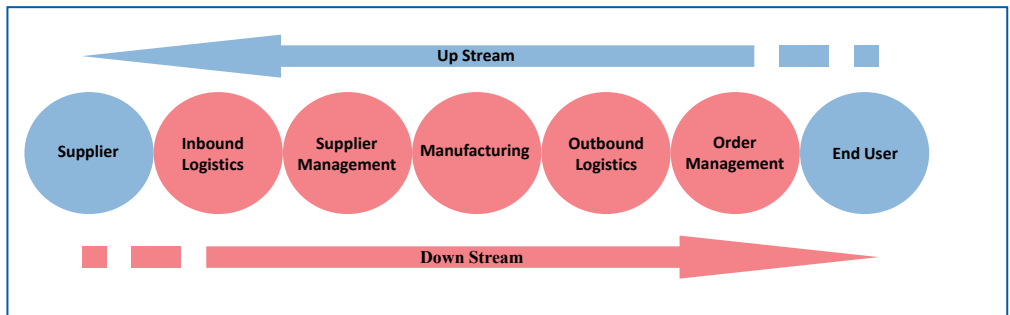
תעשיית המזון ממוקדת בטעם הצרכן ובזמינות המלאי על המדף. שרשרת האספקה מתמקדת בלוגיסטיקה ובהפצה. חלק מן המוצרים נדרשים לאחסון ולשינוע מבוקרי טמפרטורה, כדי לשמר את איכות המוצר הטרי. יש מוצרים בתעשיית המזון, שכבר לא השתנו במשך שנים (כגון "שוקולד פרה", או "ממרח השחר"...). איכות חומרי-הגלם ומצאי חומרי-הגלם, כולל ההנדסה הגנטית, מהווים רכיב חשוב בפיתוח מוצר חדש. הרגולציה בתעשיית המזון מתמקדת בבריאות הציבור, כדי שמחד, אף אחד לא יורעל בטווח הקצר, ומאידך, למוצרי המזון לא תהיה השפעה שלילית (כגון מחלות ממאירות) בטווח הארוך. נוסף על-כך, אפשר לומר שבטווח הארוך, מחירי גורמי הייצור עולים בעקביות (בשל המחסור העולמי), וכך גם מתייקרים מחירי המוצרים.

ניהול המלאי מושפע מביקושי הלקוחות הנובעים, בין-היתר, מעונתיות כגון חגים, מביקושים "היסטריים" הנובעים מהיערכות לפגעי טבע (או למלחמה...), וכו'. ניהול המלאי מושפע מתאריכי תפוגה משתנים על-פי קטיגוריות המוצרים. כך לדוגמה: ניהול מלאי של אוכל טרי שונה מניהול מלאי של שימורים, או

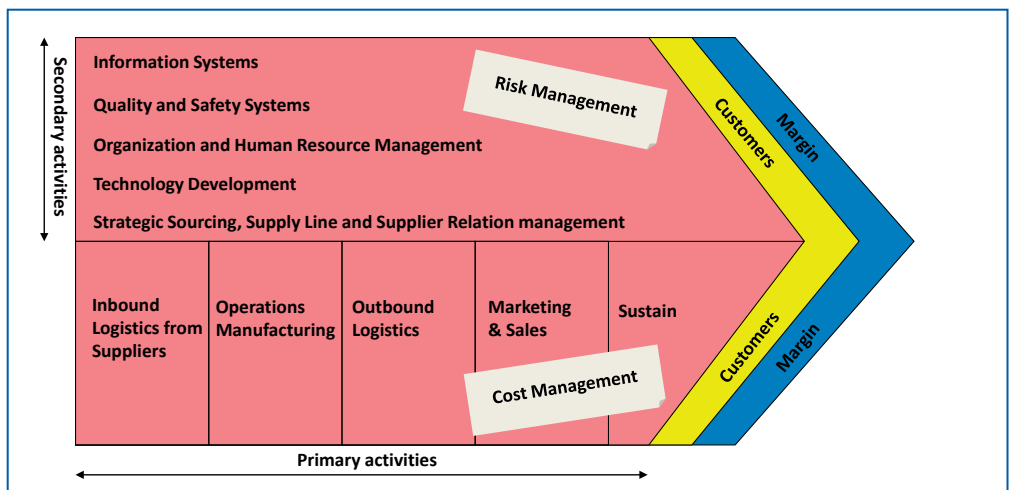
כל חודש, או כל רבעון) ונעלמים במהירות מן השוק. תהליכי הרגולציה הם פשוטים יחסית ומתמקדים בבטיחות המשתמש ובסוגי קרינה שונים. שיטות השינוע הן פשוטות ואפשרויות השינוע הן מגוונות - באוויר, בים וביבשה.

הדגש בשינוע הוא בעלויות תובלה אפקטיביות, תוך התחשבות במהירות הגעת המוצר לשוק ובזמינות גבוהה. ניהול המלאי בחברות, בתעשיית ההיי-טק, הוא מגוון - החל מניהול פשוט של מלאי בחברות תוכנה, וכלה בניהול מורכב של מלאים מצומצמים, בגלל השינויים המהירים במוצרים השונים ובגלל התחרות ההולכת וגדלה בתעשייה. ביקושי הלקוחות מושפעים, בעיקר, מן המצב הכלכלי, ומן הביקוש למתנות בעונות החגים ומן החזרה ללימודים.

התעשייה הרפואית פועלת על-פי דרישות רגולטוריות מחמירות. תהליכי האישור והבדיקות הקליניות הם מורכבים יותר, ככל שהסיכון לבריאות החולה הוא גבוה יותר. פיתוח תרופות חדשות נמשך שנים רבות. תעשייה זו, שאמורה לדאוג לבריאות הציבור, מושפעת משיקולים של תמחור וממודלים של החזר הוצאות רפואיות וביטוחים רפואיים, הייחודיים לתחום הבריאות והקיימים במיגוון צורות במדינות שונות. המוצרים המפותחים הם בגדלים שונים - החל מגלולה מיניאטורית וכלה במכשיר רפואי גדול, כדוגמת מכשיר "דימות תהודה מגנטית" ("Magnetic Resonance Imaging" [MRI]). לעתים שיווק המוצרים תלוי בקידום מכירות, במרכזים רפואיים ואצל רופאי המשפחה. תרופות כרוניות עשויות להיות מסופקות

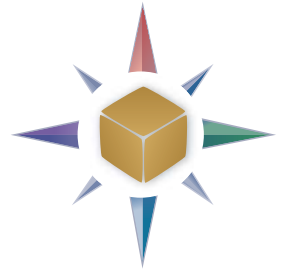


איור 1: תנועת החומר בשרשרת האספקה



(המשך בעמ' 12)

ניהול התפעול בארגון (פותח על בסיס מודל "Value Chain" של מייק פורטר)



השותפים העסקיים שלנו

(רשימה מייצגת)

• טבע תעשיות פרמצבטיות

• קבוצת ח.י. (אלקטרוניקה ורכיבים)

• שופרסל

• הום סנטר

• אסם

• שטראוס-גרופ

• החברה המרכזית למשקאות (קוקה-קולה)

• FOX

• שרותי ארגל

• Henkel

• בינת תקשורת ומחשבים

• אדקו טכנולוגיות

• דור מערכות הנעה

• FEMINA הלבשה תחתונה לנשים

• epk אופנת ילדים ותינוקות

• נגה-עינת תעשיות נעלים

• לידור כימיקלים

• HW Israel



לתיאום פגישה:
גלית, טל. 09-7680333

המוטיבציה לניהול האיכות. בחברות היי-טק הרגישות לשינויים בחומרי-הגלם, הסיבה לניהול האיכות היא הצורך להקפיד על עקביות החומר, בחברות הפארמה והמכשירים הרפואיים, הגורם המניע לניהול האיכות הוא ההליכים הרגולטוריים, המחייבים שינויים מבוקרים עד לרמה של חזרה על ניסוי קליני, ואילו בחברות בתעשיית המזון, המוטיבציה נובעת מן החשש, ששינוי ברכיבי חומרי-הטעם, או בסוג האריזה יפגע בטעם הצרכן.

סיבה נוספת, המניעה חברות בתעשיית המזון, בישראל, לנהל את השינוי בצורה ממוסדת, נובעת מן הצורך להקפיד על נושא הכשרות.

תהליכי איתור מקורות האספקה ותהליכי הרכש דומים בין הארגונים השונים. תהליכי המחקר והפיתוח מכתבים את מבנה הרכש ואת מבנה ההוצאות העתידי, ולו רק מפני שכל שינוי מחייב לעבור את תהליכי האיכות ואת תהליכי ניהול השינוי, שהוזכרו קודם לכן. קווי דמיון נוספים הם המאמץ של הארגונים להגיע ראשוניים לשוק (Time to Market), לאתר מקורות אספקה חדשים כדי לתמוך בחדשנות ובהורדת עלויות, לנהל את הספקים האסטרטגיים, וכו'.

תחום נוסף וקריטי בכל הארגונים הוא ניהול המידע. האינפורמציה הנכונה, התומכת בקבלת החלטות בניהול השרשרת, היא קריטית בכל סוגי הארגונים. חיזוי ביקושי הצרכנים הוא קריטי לתכנון יעיל של מוצרי ההיי-טק המשתנים במהירות, לתכנון היקף התרופות הנדרשות, ולתכנון כמות מוצרי המזון על המדף. אינפורמציה זו חיונית לניהול ייצור אפקטיבי, לניהול מלאים שונים של חומרי-גלם, של מוצרי-ביניים ושל תוצרת-גמורה.

עם זאת, קיים שוני ב"עלות החוסר", בתעשיות השונות. לדוגמה: לעתים, חוסר במוצרי היי-טק עשוי ליצור יותר ביקושים. יש אף הטוענים, כי חברת אפל, לדוגמה, מעדיפה לצאת לשוק עם כמות מוצרים מועטה, כדי ליצור תמונה של עודף ביקוש ושל "היסטריית לקוחות" (מובן שמנגד יש הטוענים, שמדובר "סתם" בניהול גרוע של שרשרת האספקה). בדרך-כלל לקוחות ההיי-טק, המעדיפים מותג מסוים, יחכו להגעתו לשוק, ולא יעברו בקלות למוצר מתחרה. לעומת זאת, עלות החוסר במוצרי מזון נובעת מן החשש, שלקוחות יעדיפו לנסות מוצר של ארגון מתחרה, וחוסר בתרופה ייחודית עלול אפילו לגרום למוות...

אי-אפשר לסכם את ניתוח שרשרת האספקה, ללא התייחסות לנושא ניהול רווחיות שרשרת האספקה הכולל, הן את ניהול העלויות והן את ניהול הגדלת ההכנסות, ואת הטיפול במוצרים לא רווחיים. כל הארגונים העסקיים מונעים מן הצורך לשפר את הרווחיות. צורך זה הוא מובן מאליה בחברות עסקיות, בתעשיות ההיי-טק והמזון, אבל כל מי שעוסק בתעשייה הרפואית יודע, כי היא מושפעת מרווחיות,

של מוצרים קפואים. עם כל הדגש המושם בניהול מלאי עדיין קיימת פרנויה שיוקית, כדי להבטיח את זמינות המוצר על המדף, וכדי שחם-וחלילה, הלקוח לא ינסה את המוצר של הארגון המתחרה ויתאהב בו ב"טעות"...

לסיכום, נראה שארגונים השייכים לתעשיות שונות הם שונים באופיים ובניהול מוצריהם. השינויים באים לידי ביטוי בלוגיסטיקה, בניהול המלאי וברמת הדגש בלקוח. האם אפשר בשלב זה להסיק על אסטרטגיית ההון האנושי המועדפת? עדיין לא. קודם לכן, עלינו לבחון את ניהול שרשרת האספקה בארגונים האלה, ולא להסתפק בניתוח המוצרים וברמת הדגש בלקוח.

ניתוח מודלים לניהול שרשרת האספקה

במהלך שנות עבודתי, בניהול שרשרת האספקה, ליוו אותי כמה מודלים בסיסיים, המהווים את הבסיס לאסטרטגיית השונות בשרשרת האספקה. מתוכם בחרתי להתייחס לשני סוגי מודלים: הראשון מתאר את תנועת החומר בשרשרת האספקה (ראו איור 1), והשני מתאר את ניהול התפעול בארגון (ראו איור 2).

כאשר בוחנים את המודלים מוצאים, כי שניהם רלוונטיים לכל סוגי הארגונים, שתוארו לעיל. אמנם, קיימים הבדלים ביישום המודלים בארגונים, אך הם אינם באים לידי ביטוי במבנה הכללי, אלא נובעים מדגשים שונים של הארגונים השונים. לדוגמה: מפעלי היי-טק שמים דגש ב"תנועת החומר מטה" ("Down Stream") - מן הספקים ועד למפעלי הייצור, ולעומתם מפעלי מזון שמים דגש בלוגיסטיקה של המוצרים ובהפצתם, כדי להבטיח את זמינותם "על המדף".

גם תהליכי האיכות וניהול השינויים דומים בכל סוגי הארגונים. כולם משתמשים בתהליכי איכות, כגון ניהול איכות כוללת (Total Quality Management) [TQM], תהליכי הסמכה שונים של ארגון התקינה הבין-לאומי (International Standard Organization) [ISO], ותהליכים ממוסדים לניהול שינוי (Management Change), כדי להבטיח את הצלחתו. גם במקרה זה, אפשר לזהות הבדלים בין הארגונים, כגון מקור



שחלק ממנה נובע מן ההפרש שבין ההחזרים הרפואיים לעלויות החומר, והחלק האחר נובע מן ההכתבה של תקציבים שונים.

קצרה היריעה לסקור תחומים נוספים בניהול שרשרת האספקה, כגון: ניהול סיכונים בשרשרת, ניהול מיקור-חוף, ניהול שרשרת אספקה של ארגונים ללא כוונת רווח, ניהול שרשרת אספקה של ארגוני מחקר ופיתוח, תהליכי שיווק, וכו'. די אם נבחן את כל התחומים שסקרתי לעיל, כדי להבין שרב הדומה בניהול שרשרת האספקה על-פני השוני, הנובע מאופיים של הארגונים השונים, מן המוצרים ומגישת הקוח.

סיכום ומסקנות

לאור בחינת הדומה והשונה בין ארגונים השייכים לתעשיות שונות, המסקנה ברורה מאליה: אפשר ואף רצוי לגייס מועמדים מנוסים מתעשיות שונות לתפקידים בתחומי שרשרת האספקה, כי ניסיונם של מועמדים אלה רלוונטי לחלוטין לניסיון הנדרש בגיוס הספציפי. הרחבת מיגוון התעשיות, אשר המועמדים מגיעים מהן, מגדילה את מיגוון המועמדים לתפקיד ואת ההזדמנות להגדיל את התרומה לארגון. כדאי למנהל, המגייס עובדים מנוסים לארגון, לשנות את התפיסה המסורתית, המבוססת על גיוס מועמדים רלוונטיים מתעשייה דומה, ולעבור לגיוס, המבוסס על ניסיון בסוג התפקיד המבוקש, בהיכרות עם אתגרים דומים, בידע על סוגי מוצרים נרכשים, וכו'.

כאשר יש צורך לגייס עובד למשרה מסוימת, המלצתי היא לשים דגש באיכותו האנושית של המועמד ובניסיונו הרלוונטי, בתחום הפעילות של המשרה המבוקשת. זאת, על-פני ניסיון ספציפי בתפקיד, בתעשייה דומה. יתירה מזו, גם אם קיימים שני מועמדים, שהם זהים בתכונותיהם ובניסיונם הרלוונטי עבור משרה מבוקשת, אבל אחד מהם בא מתעשייה דומה, ואילו השני בא מתעשייה שונה, אני נוטה להעדיף את המועמד שבא מן התעשייה השונה בזכות מיגוון הרעיונות, שמועמד זה עשוי להביא לארגון. ואם קיימים שני מועמדים - מועמד בינוני מתעשייה דומה ומועמד מעולה מתעשייה שונה, אזי המלצתי ברורה מאליה.

אפשר לקבל חיזוק לעמדה זו, כאשר רואים כיצד תעשיות לומדות זו מזו. לדוגמה: בתחום ניהול מלאי חלקי-חילוף, תעשיית ההיי-טק עוברת יותר ויותר לניהול מלאי בדיוק בזמן (Just In Time) [JIT], בדיוק כפי שתעשיית הרכב בחרה לנהל לפני שנים רבות. בתחום הניהול, כמעט כל הארגונים העסקיים פועלים ליישום גישת "ניהול רזה" ("Lean Management"), אשר ארגונים יצרניים אימצו מזמן. ובתחום ניהול הסיכונים, מרבית הארגונים מאמצים גישה לתכנון המשכיות העסק (Business Continuity Planning) [BCP] ולהיערכות לניהול אירועים לא צפויים בדומה לדרך, שבה ארגונים בנקאיים טיפלו במשך שנים בגיבוי המידע העסקי. ■

אפשר ואף רצוי לגייס מועמדים מנוסים מתעשיות שונות לתפקידים בתחומי שרשרת האספקה, כי ניסיונם של מועמדים אלה רלוונטי לחלוטין לניסיון הנדרש בגיוס הספציפי. הרחבת מיגוון התעשיות, אשר המועמדים מגיעים מהן, מגדילה את מיגוון המועמדים לתפקיד ואת ההזדמנות להגדיל את התרומה לארגון

הופכים אנשים עם יכולת לאנשים עם מקצוע!



המרכז להשתלמויות
בר-אילן חברה למחקר ופיתוח בע"מ
אוניברסיטת בר-אילן ב"א

מסלול ↙
רכש ולוגיסטיקה

רשימת הקורסים במסלול:

- יבוא יצוא וסחר בין-ל בשיתוף UPS
- ניהול רכש ולוגיסטיקה
- ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר

המרכז להשתלמויות בר-אילן מזמין אתכם ליהנות ממבחר קורסים חדשים, מעודכנים ומותאמים אישית, שיעניקו לכם את הכלים והידע הדרושים לעבודה ולהצלחה בשוק המקצועי והדינאמי.

1-800-36-10-60 | www.bihh.co.il