



ארז לוי

מגמות עיקריות בשרשרת האספקה

להיות את המגמות העיקריות, העשויות להשפיע על ניהול שרשרת האספקה.

המגמות העיקריות בסביבה המקרו-כלכלית בעולם

בעשור הנוכחי (2011-2020), אנו צפויים לשינויים במקורות האספקה ובשוקי הצרכנים.

להלן כמה דוגמאות לכך:

1. הצמיחה המטאורית של סין ושל הודו תהפוך אותן במהרה לשוק צרכני חזק, שכוחו בעולם הולך וגדל. אנו צפויים לראות את המדינות האלו משנות את פניהן והופכות ממקורות אספקה זולים וזמינים להיות שוקי צרכנות גדולים.
2. את החלל במקורות אספקה זולים וזמינים יתפסו מדינות אחרות, וסביר להניח, שאלו יהיו באפריקה ובדרום אמריקה. כבר כעת אפשר להבחין במהלכי הסינים, שהחלו להשקיע באפריקה ולפתח במקור אספקה זול.
3. הכלכלות ה"ישנות" ימשיכו לצמוח עם תנודות חדות במחזורי העסקים. חוסן של הכלכלות או נפילתן (הבאה לידי ביטוי בשינויי ריבית חדים, בשינויים דרסטיים בשערי מטבע, בשיעורי אינפלציה גבוהים, וכו') ימשיכו לתת את אותותיהם במשך כל העשור.
4. מחירי חומרי-הגלם הבסיסיים (וביניהם גם מחירי הדלק) ימשיכו לעלות, והפער בין ההיצע לביקוש רק יילך ויגדל.
5. "מהפכת האנרגיה" תתפוס תאוצה גדולה עם המעבר של ממשלות, של חברות עסקיות ושל אנשים פרטיים לשימוש במקורות אנרגיה חלופיים, שהם נקיים, זולים וזמינים.

מגמות עיקריות בשרשרת האספקה

איך ישפיעו המגמות המקרו-כלכליות על שרשרת האספקה? ומה הם הדברים, אשר יהפכו את שרשרת האספקה ליתרון תחרותי בשווקים הגלובליים?

(המשך בעמ' 10)

העולם סביבנו גועש בשינויים, אשר קצבם, היקפם והשפעתם הולכים וגדלים. האצת טכנולוגיות המידע והתקשורת (כגון: טאבלטים*, סמארטפונים**, פייסבוק, אין-ספור אפליקציות, ועוד) רק מגבירה את קצב השינויים ויוצרת מציאות חדשה, שגדולי העתידנים לא העלו בדמיונם. מהפכות, שבעבר נמשכו חודשים, מתרחשות היום בתוך ימים ספורים. שליטים חזקים ויציבים מוצאים את עצמם בן-יום ללא עם לשלוט בו וללא ארמון להתגורר בו. חברות ענק ותיקות מאבדות מזוהרן בעוד אנשים אנונימיים וחברות הזנק (Start-up) הופכים להיות הצלחות, שמשנות את פני הדור (לדוגמה: גוגל, אפל ופייסבוק). שינויים אלה עתידים לתת את אותותיהם גם בשרשרת האספקה, ועל-אף ש"הנבואה ניתנה לשוטים..."¹, לדעתי, כדאי לבחון את העתיד ולנסות

* טאבלט (Tablet): מחשב לוח. צג המגע שלו מהווה תחליף לעכבר ולמקלדת.

** סמארטפון (Smartphone): טלפון חכם - מכשיר נייד, המשלב יכולות של טלפון סלולרי עם יכולות מתקדמות של מחשב כף יד.



מהירות תגובה, פישוט מערכות התקשורת ואינטגרציה של כל חוליות הארגון יהיו בלב הצלחתו של כל ארגון. בשל השינויים החדים בשווקים, כל ארגון חייב לבנות מערכת תקשורת (וקבלת החלטות) מהירה וטובה



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.



להלן תשובות אפשריות:

| מס'ד | המגמה | תיאור |
|------|---|---|
| 1 | שיפור גמישות הארגון ומהירות תגובתו | <ul style="list-style-type: none"> • מיקוד בגמישות עסקית ותגובתיות מהירה, במקום מיקוד בניהול תחזיות ובתכנון מורכב • קירוב שרשרת האספקה ללקוחות (קיצור זמני אספקה) |
| 2 | שקיפות המידע וזמינותו | <ul style="list-style-type: none"> • שקיפות מידע וזמינותו בין כל הגורמים בשרשרת: לקוחות, ספקים ופונקציות ארגוניות שונות • מערכות מידע יהפכו להיות קריטיות ומהותיות ביצירת בידול בין ארגונים |
| 3 | שרשרת האספקה הופכת להיות גורם מכריע בהצלחה העסקית | <ul style="list-style-type: none"> • שינוי תפיסות ארגוניות ממיקוד באופטימיזציה של הייצור (פנימה) למיקוד באופטימיזציה של שרשרת האספקה (החוצה) |
| 4 | הרחבת תחומי אחריותם של ארגוני שרשרת האספקה | <ul style="list-style-type: none"> • ארגון שרשרת האספקה יתרחב ויכיל פונקציות ארגוניות, כגון: תכנון, ייצור ואפילו שירות לקוחות • האינטגרציה עם יחידות אחרות בארגון תלך ותגדל, ומנהלי יחידות יעדכנו תדיר את מנהל שרשרת האספקה |
| 5 | פיתוח ההון האנושי בשרשרת האספקה | <ul style="list-style-type: none"> • פיתוח יכולות אנשי שרשרת האספקה • הסבות מקצועיות לתחום שרשרת האספקה • עלייה במעורבות האקדמית בשרשרת האספקה |

להלן הפירוט:

שיפור גמישות הארגון ומהירות תגובתו

מיקוד בגמישות עסקית ותגובתיות מהירה, במקום מיקוד בניהול תחזיות ובתכנון מורכב

לכולנו כבר ברור, שתהליכי החיזוי של הביקושים אינם מאפשרים הצלחה עסקית לאורך זמן. תהליכים אלה אינם מוכיחים את עצמם בסביבה של אי-ודאות ושל שינויים חדים ותכופים. חיזוי אינו מדע מדויק, ואם נצטט מדבריו של מנהל שיווק אמיץ: "אני יכול לתת לך כל תחזית שתצא, אבל תדע שב-100% היא אינה נכונה!".

קירוב שרשרת האספקה ללקוחות (קיצור זמני אספקה)

אחת מן הדרכים לקיצור זמני האספקה היא להעביר את שרשרת האספקה קרוב יותר ללקוחות. אם עד לפני שנים מעטות, חברות רבות עברו לייצר בסין בגלל מחירים זולים יותר, הרי כיום כבר ברור לכולם, כי הסיבה לכך אינה רק המחיר, אלא דווקא הקרבה ללקוחות (לשוק הסיני ההולך וגדל בקצב מדהים).

שקיפות המידע וזמינותו

שקיפות מידע וזמינותו בין כל הגורמים בשרשרת: לקוחות, ספקים ופונקציות ארגוניות שונות

מהירות תגובה, פישוט מערכות התקשורת ואינטגרציה של כל חוליות הארגון יהיו בלב הצלחתו של כל ארגון. בשל השינויים החדים בשווקים, כל ארגון חייב לבנות מערכת תקשורת (וקבלת החלטות) מהירה וטובה.

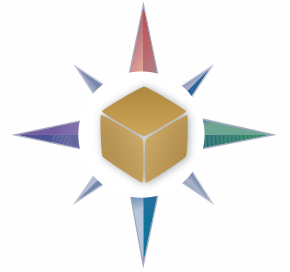
חשיבות הימצאותו של מידע נכון בזמן אמת, וכן **אחידות מידע** בכל החוליות הארגוניות הופכים להיות קריטיים יותר ויותר. לדעתי, לא תתאפשר יותר מערכת, שבה ארגונים שונים עובדים על מערכות שונות, או על בסיסי מידע שונים. כדי להגיב על שינויים ולקבל החלטות, כל הארגון חייב לקבל **מידע זהה ואמין**.

לדעתי, אנחנו נראה יותר ויותר ארגונים מקצרים תהליכים עסקיים ומאיצים אותם, ולדוגמה:

1. מעבר להרצת תכנית דרישות חומרים (MRP) יומית.
2. שחרור הזמנות יומי.
3. משלוחים יומיים (קטנים יותר לעומת קונסולידציות למיניהן).
4. שימוש אינטנסיבי במכשירים ניידים חדישים, כגון טאבלטים וסמארטפונים בכל חלקי הארגון.

(המשך בעמ' 12)





השותפים העסקיים שלנו

(רשימה מייצגת)

• טבע תעשיות פרמצבטיות

• קבוצת ח.י. (אלקטרוניקה ורכיבים)

• שופרסל

• הום סנטר

• אסם

• שטראוס-גרופ

• החברה המרכזית למשקאות (קוקה-קולה)

• BConnect נציגת Philips ו-jabra בישראל

• בינת תקשורת ומחשבים

• אדקו טכנולוגיות

• דור מערכות הנעה

• FEMINA הלבשה תחתונה לנשים

• epk אופנת ילדים ותינוקות

• נגה-עינת תעשיות נעלים

• לידור כימיקלים

לתיאום פגישה:
גלית, טל. 09-7680333



כדי לקצר תהליכים עסקיים, לתרום לשקיפות המידע ולזמינותו, ולהגביר את המיקוד הארגוני (החיצוני) בשרשרת האספקה, ובעיקר, כדי להגיע לאופטימיזציה מלאה של כל החוליות הארגוניות, יותר ויותר קבוצות ארגוניות יוכפפו לארגון שרשרת האספקה.

האינטגרציה עם יחידות אחרות בארגון תלך ותגדל, ומנהלי יחידות יעדכנו תדיר את מנהל שרשרת האספקה

תקשורת מהירה עם יחידות אחרות בארגון, כגון: שיווק, פיתוח, שירות ואפילו כספים, הופכת להיות קריטית בקבלת החלטות מהירות, דהיינו, תגובתיות ארגונית. קשרים ארגוניים מורכבים וארוכים ייאלצו להתחלף בקשר יום-יומי הדוק, אשר מחייב אינטרקציה אינטנסיבית בין כל הארגונים השונים. בשל חשיבות שרשרת האספקה, יותר ויותר מחלקות ימצאו את עצמן "מתחברות" בדרך זו או בדרך אחרת לארגון שרשרת האספקה, שיהפוך להיות החוליה הקריטית והחשובה ביותר בהצלחת הארגון. מנהלי יחידות ידווחו על פעילותן למנהליהם הישירים, ובה בעת יעדכנו תדיר את מנהל שרשרת האספקה.

פיתוח ההון האנושי בשרשרת האספקה פיתוח יכולות אנשי שרשרת האספקה

העלייה בקריטיות של ארגון שרשרת האספקה, הגידול בתחומי האחראיות, והצורך בבניית שרשרת גמישה ומהירת תגובה יחייבו השקעה גדולה בפיתוח יכולות אנשי שרשרת האספקה.

"אנשי שרשרת האספקה אינם אנשי רכש..." - אני זוכר את השיחה הזאת בני לבין מנהלת כוח-אדם ולסמנכ"ל התפעול שהגיבו בתמיחה: "הם לא? אז מה הם כן?...". חשבתי לעצמי, שכדי לעבור טרנספורמציה מארגון רכש לשרשרת אספקה חייבים להכניס אנשים אחרים עם חשיבה אחרת: אנשים בעלי חשיבה עסקית, שיכולים להבין את הקשר שבין שרשרת האספקה להצלחה העסקית של הארגון (ולא רק לחסוך 5%-10% בעלות המוצר); אנשים עם יכולות חשיבה וניתוח גבוהות; אנשים עם תקשורת בין-אישית מעולה, המסוגלים לתקשר היטב עם מחלקות שונות בארגון ולבצע משא-ומתן מורכב עם ספקים

מערכות מידע יהפכו להיות קריטיות ולמהותיות ביצירת בידול בין ארגונים

אין כל ספק שארגון, שישקיע במערכות הנכונות להבטחת זמינות המידע הנכון, בזמן הנכון ובמקום הנכון, ינצח. חברות התוכנה הגדולות כבר זיהו את הצורך העולה "במשהו אחר", מהיר יותר ליישום ו"כבד" פחות מבחינה תקציבית ולוחות-זמנים להטמעה. אין די במערכת מחשוב לניהול משאבי הארגון (ERP), או במערכות ייעודיות משלימות. החוכמה היא לנצל את המערכות האלו לניתוח המידע ולעיבודו, ולאפשר לכל דרגי הארגון לקבל החלטות במהירות.

שרשרת האספקה הופכת להיות גורם מכריע בהצלחה העסקית

שינוי תפיסות ארגוניות ממיקוד באופטימיזציה של הייצור (פנימה) למיקוד באופטימיזציה של שרשרת האספקה (החוצה)

הכלכלות החדשות כבר הפנימו, כי שרשרת אספקה היא אוסף של תתי-מערכות, אשר חייבות לעבוד יחד. ההקבלה האהובה עליי היא הסתכלות על שרשרת האספקה, כתזמורת שכוללת נגנים רבים, מעולים ומוכשרים. כאשר מתקיים איזון עדין וסינכרון מלא בין כל הנגנים, נשמעת מנגינה עריבה לכל שומע. אך מספיק זיוף של חוליה אחת בשרשרת, כדי להכשיל את הארגון כולו.

כיום, אפשר להבחין בהשקעות גדולות, שארגונים מבצעים בשרשרת, החל מהשקעות בתשתיות לוגיסטיות וכלה בבניית קשרים ויחסים עסקיים טובים יותר עם ספקים ועם שותפים עסקיים. אם לצטט ממשנתו של ד"ר אליהו גולדרט (מחבר הספר "המטרה"): "בכל מערכת יש צוואר בקבוק, אשר קובע את קצב המערכת כולה..." בכל שרשרת אספקה יש חוליה חלשה, שחייבים לזהותה ולתקנה במהירות, ומיד לחזור פעם אחר פעם על תהליך זה, כי בכל פעם נוצרות חוליות חלשות חדשות.

הרחבת תחומי אחריותם של ארגוני שרשרת האספקה

ארגון שרשרת האספקה יתרחב ויכיל פונקציות ארגוניות, כגון: תכנון, ייצור ואפילו שירות לקוחות

כדי להגיע לאופטימיזציה מלאה של כל החוליות הארגוניות, יותר ויותר קבוצות ארגוניות יוכפפו לארגון שרשרת האספקה



ועם גורמים חיצוניים.

הסבות מקצועיות לתחום שרשרת האספקה

הסבות של אנשים מתחומי עניין שונים (מהנדסים, אנשי מערכות מידע, אנשי ייצור וכו') הן דרך מצוינת להביא את שרשרת האספקה לאופטימיזציה בכל חלקי הארגון. יצירת צוות, המורכב מתמהיל של אנשים מדיסציפלינות שונות, היא המפתח לבחינת השרשרת מזוויות ארגוניות שונות, ולדוגמה:

1. מהנדס פיתוח, שמוסב לתפקיד בשרשרת האספקה, יכול להביא את ההיבטים התכנוניים לדיון עם ספקים בשלבי פיתוח מוצר מוקדמים, וכך להשפיע על המחיר הסופי. הוא גם יכול לקחת חלק פעיל בדיונים טכניים ולשפר את התקשורת ואת הקשר עם "העולם הטכני".
2. אנשי מערכות מידע יכולים להביא איתם את הראייה של עולם המערכות ולראות, איך אפשר לרתום את טכנולוגיות המידע לשיפור האופטימיזציה של השרשרת.
3. אנשי ייצור יכולים להביא לחיזוק הקשר וההבנה של ספקים את דרישות הארגון ולקשר בצורה אופטימלית בין "גורמי הייצור" הפנימיים לבין "גורמי הייצור" החיצוניים (ספקים).

עלייה במעורבות האקדמית בשרשרת האספקה

האקדמיה לא תישאר מאחור. תחום שרשרת האספקה נחשב ליוקרתי ומפותח מאוד בכל פקולטה מכובדת

למינהל עסקים בעולם. אך משום מה, בארץ תחום זה נמצא מאחור. עם זאת, האקדמיה לא תוכל להישאר מאחור לאורך זמן. דרישות השוק לאנשי שרשרת אספקה משכילים ייצרו לחץ גדול ויביאו להכשרה אקדמית של מאות מתמחים בשרשרת האספקה. מחקרים אקדמיים יילכו ויתרבו, כדי לפתח שיטות יעילות ומדעיות יותר לאופטימיזציה של כל חוליות השרשרת.

לסיכום

תחום שרשרת האספקה יתמודד עם אתגרים גדולים בעתיד הקרוב. תהליכי הגלובליזציה הביאו לעלייה מטאורית בדינמיות ולסערות בסביבות הפוליטית והעסקית. שרשרת האספקה הופכת להיות מרכזית יותר ויותר בכל ארגון, שמתמודד עם מגמות אלו. לכן אין לי כל ספק, כי תחום זה יילך ויצבור תאוצה בכל ממדיו: המימד הארגוני, מימד מערכות המידע והטכנולוגיה, המימד האקדמי והחשוב ביותר - המימד האנושי. יותר ויותר אנשים חכמים ומשכילים (מדיסציפלינות שונות) יגלו את תחום השרשרת ואת האתגרים המדהימים, שהוא נושא עימו.

"חגרו חגורות, אנחנו ממריאים...השמים כבר אינם הגבול...ומי יידע, מהו הגבול החדש...?" ■

אתם מוזמנים לצפות בבלוג של ארז לוי:

<http://www.erp.org.il/blogs/blog.asp?blogID=95>

העלייה בקריטיות של ארגון שרשרת האספקה, הגידול בתחומי האחריות, והצורך בבניית שרשרת גמישה ומהירת תגובה יחייבו השקעה גדולה בפיתוח יכולות אנשי שרשרת האספקה

הופכים אנשים עם יכולת לאנשים עם מקצוע!



גולדברג

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.bih.co.il