



שלמה ארליך

ניהול רכש ולוגיסטיקה ברשת אספקה "גלובלית"

מטשטשות את הגבולות הפיזיים בין המדינות. כך אפשר למשל, לרכוש סחורה מספקים, שמיקומם אינו ידוע (ולעתים גם מקורותיהם אינם ידועים), ולהפיצה ישירות ללקוחות בצדו השני של העולם. כל זאת, באמצעות מערכת הפצת משלוחים גלובלית, המביאה את המוצרים לכל מקום ובתוך זמן קצר ביותר.

מבט קצר על תהליך האספקה מלמד, כי הרכישות האינטרנטיות מספקים, או ממתוכים, כגון: eBay, DealExtreme, וכו', קיצרו את צינורות האספקה ואת שכבות התיווך בין ספק המקור לבין הלקוח הסופי, והגדילו משמעותית את היקף המשלוחים הגלובלי ללקוחות הפרטיים.

המהפכה הגלובלית בתחום הרכש והלוגיסטיקה העסקית קדמה למהפכה בעולם הפרטי. חברות רבות הפכו להיות בין-לאומיות, וחברות מקומיות, ללא פעילות מחוץ למדינתן, בחרו לקצר את שרשרת האספקה ופנו לספקים גלובליים. ניהול הרכש והלוגיסטיקה בחברות גלובליות מביא עימו את הצורך להתמודד, מחד, עם מפעלי ייצור ועם ספקים הפרוסים במדינות רבות, ומאידך, להתמודד עם לקוחות הממוקמים ביעדים בכל העולם. כל זאת, כאשר ביניהם מקשרים צינורות לוגיסטיים מורכבים, הכוללים מחסנים אזורים ומקומיים, ומשלחים המפיצים ישירות את הסחורה ממפעלי המקור ללקוחות, בלי שהיא עוברת דרך מתקני החברה הגלובלית (ובמרבית המקרים, אף לא דרך מדינת החברה הגלובלית).

החברות הגלובליות מפעילות משרדים מקומיים במדינות היעד, כדי להבטיח את הקשר עם הלקוחות בהיבטים של מכירות, שירות ותפעול. אם נביט על תנועת הסחורות על פני הגלובוס, נוכל לראות רשת צפופה של משלוחים. הרשת מכונה "רשת אספקה גלובלית" ("Global Supply Network") ולמעשה, היא מודל מתקדם של שרשרת האספקה המוכרת לכולנו. רשת האספקה היא אוסף אלמנטים, הקשורים ביניהם

מערך שרשרת האספקה מהווה את עמוד השדרה הארגוני בתהליך אספקת המוצרים/השירותים ללקוחות. גופי הרכש והלוגיסטיקה, במערך זה, אחראים על מרבית הוצאות הארגון. בעבר, פעילותם העיקרית בארגונים רבים הייתה מקומית. אך בשנים האחרונות, ארגונים רבים פועלים מחוץ למדינותיהם, ופעילויות הרכש והלוגיסטיקה הפכו להיות גלובליות. המעבר מפעילות מקומית (לוקלית) לפעילות עולמית (גלובלית) מהווה אתגר ניהולי גדול, הן בהיבט הארגוני של ניהול יחידות רחוקות בארגון, והן בהיבט התהליכי של בקרת תהליכי עבודה באמצעות מנהלים במטה הארגון.

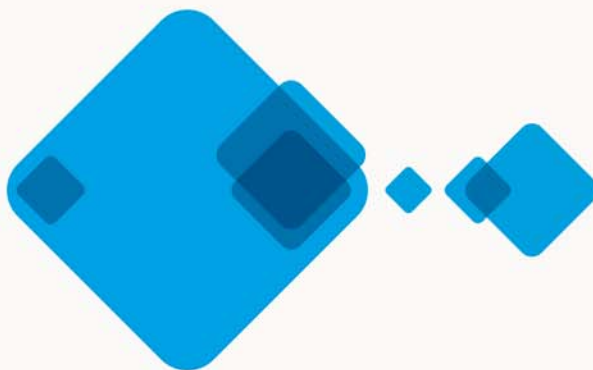
מאמר זה מציג שתי גישות, שבעתיד הקרוב צפויות להיטמע בעולם העסקי. הראשונה - מעבר משרשרת אספקה (Supply Chain) לרשת אספקה (Supply Network), והשנייה - יישום תפיסת ניהול גלובלי-לוקלי (להלן - "ניהול גלוקלי"). גישות אלו יאפשרו למנהלי שרשרת האספקה, ובעיקר, למנהלי הרכש והלוגיסטיקה לשפר את ביצועיהם ולהבטיח ניהול יעיל של מערכי התפעול הגלובליים שבאחריותם.

"הכפר הגלובלי", שהתפתח בשנים האחרונות, מהווה אתגר רב למנהלי הרכש והלוגיסטיקה. מערכות המידע והתקשורת המודרניות מאפשרות זמינות מידע מלאה וקישור בין כולם, בכל מקום ובכל זמן, והן



מאמר זה מציג שתי גישות, שבעתיד הקרוב צפויות להיטמע בעולם העסקי. הראשונה - מעבר משרשרת אספקה (Supply Chain) לרשת אספקה (Supply Network), והשנייה - יישום תפיסת ניהול גלובלי-לוקלי (להלן - "ניהול גלוקלי")

slimstock



! 500 חברות כבר יודעות!

התייעלות בשרשרת האספקה
זה לא רק צמצום מלאי
ושיפור רמת השירות



slimstock הינו המותג המוביל באירופה בתחום
אופטימיזציית המלאי הרכש ותכנון היצור, מותאם לצרכי
הארגון בכל גודל ובמגוון ענפים, נסיון בינלאומי עשיר
ותמיכה גלובלית ב-4 יבשות

- ◆ תהליכי הטמעה קצרים במיוחד
- ◆ קישוריות לכל מערכות ה-ERP או ניהול המלאי
- ◆ תחזיות ביקוש וחישוב מלאי ביטחון
- ◆ הקטנת ערך המלאי בכ-35%
- ◆ הקטנת החוסרים בכ-80%
- ◆ מניעת מלאי מת
- ◆ מתאים ל-VMI, SCM

אינפולוג ישראל בע"מ

טל. 03-6418285 info@infolog.co.il www.infolog.co.il

INFOLOG

דרישות ועל צרכים שונים ומשתנים בכל מקום, ולהתמודד עם מיגוון אירועים ושינויים בין האתרים השונים.

- נדרש מענה תפעולי הולם, הכולל תכנון דרישות חומרים מספקים שונים ואספקות משותפות ללקוחות במיגוון יעדים.
- נדרש להבטיח יתרון לגודל של הארגון הגלובלי באמצעות ניצול הסכמים גלובליים, תשתיות תפעוליות ומלאי.
- נדרשים שיתוף פעולה וחפיפה בפעילות אתרים שונים לצורך שרידות וגיבוי הדדי.
- נדרשים תהליכים אחידים באתרים שונים, כדי לאפשר ניהול ושליטה מרכזיים.
- נדרשת מערכת מידע זמינה ושקופה, כדי לשתף את מטה הארגון ואת היחידות הרחוקות.
- נדרש לגשר על שוני בין אתרים, ספקים ולקוחות ברחבי העולם. זאת, בהיבטי תרבות, שפה ודרישות מקומיות למוצרים/שירותים.

בהיבט הפנים-ארגוני של רשת האספקה קיימים שני סוגים של יחידות ארגוניות: יחידות מטה (Corporate) שבהן מרוכזות, בעיקר, פעילויות הפיתוח, התכנון והבקרה; ויחידות רחוקות (Remote Sites), שבדרך-כלל כוללות גופי מכירות, שירות ותפעול מקומיים, הבאים לענות על צרכים מקומיים של לקוחות, של ספקים ושל נציגים מקומיים.

כל מי שעבד בחברה גלובלית מכיר את המתיחות ואת חוסר ההערכה ההדדית בין יחידות המטה לבין היחידות הרחוקות. כל אחד חושב, שהוא יודע טוב יותר, מה נכון עבורו ומה נכון עבור היחידה השנייה. גופי המטה מנסים לכפות את עמדותיהם ואת החלטותיהם על היחידות הרחוקות בטענה, כי הם רואים את "התמונה הכוללת", ואילו היחידות הרחוקות מנסות לשמר את עצמאותן, כי הן בטוחות שהן פועלות בצורה הטובה ביותר, בזכות קרבתן לשוק המקומי וללקוחות.

הדילמה העיקרית של הנהלת הארגון, ברשת האספקה הגלובלית, היא קביעת הרמה הנכונה של הריכוזיות/ הביזוריות בין יחידות המטה לבין היחידות הרחוקות. מחד, קיימת תפישה ריכוזית, שעל-פיה המטה קובע מדיניות מפורטת ומגדיר את תהליכי העבודה, והיחידות הרחוקות חייבות ליישם את הנחיותיו (תפישה זו אופיינית לחברות מזון ואופנה גלובליות, שסניפיהן חייבים להיות מעוצבים בצורה אחידה, תהליכי עבודתן דומים, ויש להן ספקים משותפים). ומאידך, קיימת תפישה ביזורית, שעל-פיה היחידות הרחוקות פועלות עצמאית ורק נדרשות לדווח על תוצאות פעילותן העסקית.

מודל הניהול הגלוקלי מהווה את האיזון בין שתי התפישות. המודל מבוסס על העיקרון "Think Global Act Local", ועל-פיו המטה הגלובלי אחראי על הגדרת המדיניות, תפישות ההפעלה, המדדים והיעדים, והיחידות הרחוקות זוכות לעצמאות מסוימת. זאת, כי הן לבטח יודעות טוב יותר, מהי דרך הביצוע העדיפה,

ללא סדר היררכי, זאת לעומת שרשרת האספקה, המורכבת מאוסף אלמנטים הקשורים בטור זה לזה. בשתי הגישות קיימת שרשרת רציפה של פעילויות - החל מן התכנון, המשך ברכש ובייצור, וכלה בלוגיסטיקה ובאספקה ללקוח. ועם זאת, בשתי הגישות קיים שוני מהותי בתפישות הניהול והתפעול של מערכת הרכש והלוגיסטיקה.

להלן מאפייני ארגון, הפועל על-פי גישת רשת האספקה הגלובלית:

- פריסה גלובלית של יחידות הארגון (Multi Global Locations).
- תהליכים גלובליים חוצי-ארגון.
- שרשרת אספקה הכוללת פעילויות רבות ומגוונות, והמתבצעות במקומות שונים בעולם.
- התמודדות עם מיגוון אירועים גדול ברחבי העולם.
- דרישה לתמיכה מקומית, הן בלקוחות והן בספקים.
- צורך בסטנדרטיזציה מקומית של מוצרים בכל אתר בעולם.
- יכולת גיבוי הדדית בין אתרים תפעוליים שונים.

ניהול הרשת הגלובלית טומן בחובו אתגרים וקשיים רבים, ולדוגמה:

- מורכבות תפעולית רבה בהיבטים של תכנון, של ניהול ושל שליטה.
- מורכבות גבוהה בהבטחת עלות כוללת מיטבית (Total Cost of Ownership) [TCO]. קרי, אספקת פתרון גלובלי עם יעילות תפעולית חוצת יבשות וארגונים.
- נדרשת גמישות תפעולית גבוהה, כדי לענות על

כל מי שעבד בחברה גלובלית מכיר את המתיחות ואת חוסר ההערכה ההדדית בין יחידות המטה לבין היחידות הרחוקות. כל אחד חושב, שהוא יודע טוב יותר, מה נכון עבורו ומה נכון עבור היחידה השנייה



ללקוחות באמצעות היחידות המקומיות ברשת האספקה, הקרובות לספקים/ללקוחות.

6. הקמת צוותים גלובליים חוצי-יחידות רשת האספקה, הכוללים נציגים מן המטה ונציגים מן היחידות הרחוקות. זאת, כדי לקדם תהליכים תפעוליים ולהבטיח את הטמעתם באמצעות יצירת מחויבות כוללת.

7. בחירת מנהל הפרויקט, שיוביל את יישומה של המשימה חוצת-יחידות הרשת, על-פי העיקרון: "המנהל הוא מי שיהיה אחראי ביום שאחרי...". כך אפשר לרתום את מנהלי היחידות הרחוקות ליישם את המשימות ביחידות הרחוקות ולמנוע את התנגדותם ל"הנחיות" מן המטה.

8. העצמת יחידות רחוקות/לוקליות, כדי לאפשר להן להוביל את הפעילות בשטח ולמנוע את תלותן במטה. כל חברה ישראלית, המקימה פעילות בחו"ל, מתמודדת עם דילמת מינויו של מנהל היחידה הרחוקה. מינוי של מנהל ישראלי מאפשר לחברה להדק את הקשר בין המטה לבין היחידה הרחוקה, אך עם זאת, זהו מסר, כי לא סומכים על נציגי היחידה הרחוקה. הפתרון המועדף הוא למנות מנהל ישראלי לטווח-הקצר, ולהחליפו במנהל מקומי בטווח-הארוך.

וכל ניסיון להכתיב להן דרך אחרת נועד לכישלון. אחד מן העקרונות החשובים ביותר בניהול הגלוקלי הוא העצמת היחידות הרחוקות באמצעות הערכה ופרגון לעבודתן ולביצועיהן. יש לזכור, שמנהלים במטה הארגון אינם פוגשים את מנהלי היחידות הרחוקות בחדר האוכל, במסדרון, או במעלית, ולכן נדרשים תהליכי ניהול סדורים להבטחת התקשורת המיטבית ביניהם, ולדוגמה: שיחות עבודה שבועיות, מפגש בקרת ביצועים רבעוני (Quarterly Business Review) [QBR], שיתוף פעולה בהגדרת תכניות עבודה שנתיות, וכמובן, ביקורים הדדיים באתרי המטה ובאתרי היחידות הרחוקות.

אחת מן הדוגמאות ליתרונה של תפישת הניהול הגלוקלי באה לידי ביטוי במקרה, שבו נדרשתי לצמצם, בבת-אחת, 37 משרות בחברה מקומית בסין. זאת, בניגוד לחוקי המדינה המקומיים, האוסרים לפטר יותר מ-20 עובדים בחודש. מה עושים, כדי לא להתעמת עם השלטונות? פשוט מבקשים מן המנהלים המקומיים לפתור את הבעיה. וראו זה פלא: למחרת היום התפטרו 17 איש מן החברה. זאת, כי הם העדיפו לשמור על כבודם ולהתפטר מיוזמתם.

השילוב של הגישות החדישות שהוצגו לעיל - המעבר משרשרת אספקה לרשת אספקה ויישום תפישת הניהול הגלוקלי - מאפשר למנהלי שרשרת האספקה, ובעיקר, למנהלי הרכש והלוגיסטיקה, לשפר את ביצועיהם ולהבטיח ניהול יעיל של מערכי התפעול הגלובליים שבאחריותם. פעילותם מהווה חלק מתחומי הליבה של רשת האספקה הגלוקלית, לצד תחומים נוספים, כגון: תכנון, שירות, בקרת איכות וניהול מחזור חיי-המוצר (Product Lifecycle Management) [PLM].

להלן העקרונות לניהול מיטבי של רכש ולוגיסטיקה ברשת אספקה גלובלית:

1. בחינת עיסוקי הליבה של החברה הגלובלית, כדי לוודא שרשת האספקה הגלוקלית תומכת ברובד העסקי של הארגון, והיא מייצרת יתרון תחרותי.
2. יישום הגישה הגלוקלית, המאזנת את מערכת היחסים בין המטה הגלובלי לבין היחידות הלוקליות.
3. הקמת מערכת מדידה גלובלית, המבקרת את היחידות הרחוקות ותומכת בהן.
4. הגדרת תהליכים תפעוליים, ניהוליים, אפקטיביים ויעילים, והטמעתם ביחידות הארגון. כולל: יצירת תהליכים תפעוליים אחידים; מתן עצמאות ליחידות הרחוקות; הבטחת גמישות מרבית; ניהול אפקטיבי ויעיל של משאבי הארגון הגלובליים, כדי לאזן משאבים ועומסים, ולנצל בצורה מיטבית את המשאבים הקיימים ואת ההוצאות הקבועות.
5. חלוקת הפעילות של רשת האספקה, כאשר המטה הגלובלי קובע את המדיניות האסטרטגית, והיחידות הרחוקות אחראיות לבצע את הפעילות התפעולית/הטקטית, ולדוגמה: חלוקת תמהיל הייצור בין היחידות ברשת האספקה, תוך הבטחת גיבוי ותמיכה הדדית; יצירת מומחיות ייעודית ביחידות הרחוקות; הובלת תהליכים טקטיים, כגון אספקה

השילוב של הגישות החדישות שהוצגו לעיל - המעבר משרשרת אספקה לרשת אספקה ויישום תפישת הניהול הגלוקלי - מאפשר למנהלי שרשרת האספקה, ובעיקר, למנהלי הרכש והלוגיסטיקה, לשפר את ביצועיהם ולהבטיח ניהול יעיל של מערכי התפעול הגלובליים שבאחריותם

להלן דוגמאות ליישום גישות הרכש והלוגיסטיקה בארגון גלוקלי:

- הובלה גלובלית של תחום הרכש: הקמת גוף רכש אסטרטגי במטה החברה, שתפקידו להתוות את מדיניות הרכש, לסייע לגופי הרכש המקומיים באיתור מקורות רכש גלובליים (Global Sourcing), ולקבוע להם מחירי יעד להתקשרויות עם ספקים מקומיים.
- רכש מקומי: האצלת סמכויות לגופי הרכש המקומיים כדי שיוכלו להתקשר עם ספקים אזוריים, שיכולים לחסוך בעלויות לוגיסטיות, לספק פתרונות גמישים, ולספק כמויות קטנות על-פי הצורך.
- ניהול ספק מקומי: ההתקשרות עם ספקים מקומיים וניהולם יהיו באחריות גופי הרכש המקומיים, כדי להבטיח את מחויבותם לניהול מיטבי של הספקים המקומיים.
- לוגיסטיקה גלוקלית: אחת מן הדילמות של מנהל הלוגיסטיקה היא הבחירה בין ספק לוגיסטי גלובלי לבין ספקים לוגיסטיים מקומיים. הפתרון הגלוקלי הוא בחירת ספק גלובלי, המאתר ספקים מקומיים על-פי צורכי הארגון, מנהל את המשלוחים אליהם, ומבקר את הפעילות הלוגיסטית ואת ההתחשבות עם המטה.

לסיכום, המאמר הציג שתי גישות חדשניות: רשת האספקה ותפישת הניהול הגלוקלי, שיישומן יאפשר למנהלי שרשרת האספקה, ובעיקר, למנהלי הרכש והלוגיסטיקה לשפר את ביצועיהם ולהבטיח ניהול יעיל של מערכי התפעול הגלובליים שבאחריותם. נוסף על-כך, המאמר כלל היבטים ארגוניים/ניהוליים, שמטרתם להבטיח שיתוף פעולה מיטבי בין המטה לבין היחידות הרחוקות, כדי לנצל את המשאבים הארגוניים בצורה מרבית לטובת יעדי הארגון. ■