



שלמה ליכטנשטיין

אחריות סביבתית בשרשרת האספקה

הבקרה על הארגון מאפשרת להעריך את יכולתו להמשיך להתקיים לאורך זמן. לכן קיים לחץ הולך וגובר לשפר את שקיפות ביצועיו של הארגון, ואת נראות התנהגותו בכל מיגוון ההיבטים לעיל. זאת, לא רק אצל הארגונים המספקים מוצרים ושירותים ללקוחות הסופיים, אלא גם אצל הספקים בשרשרת האספקה ובכלל זה, יצרנים וקבלני-מטבח המרוחקים כמה רמות מן הלקוחות הסופיים.

בגישה הכוללת לאחריות סביבתית, יכולת קיומו של הארגון נמדדת בשני היבטים:

- ההיבט הכלכלי ("החיות הכלכלית");
- היבטים של צדק חברתי ושל שמירה על איכות הסביבה ("קיימות חברתית וסביבתית").

להלן פירוט ההיבטים:

חיות כלכלית

"החיות הכלכלית" היא יכולתו של ארגון לשרוד במישור הפיננסי. חיות זאת מושפעת, הן מן סביבתו העסקית (כגון: לקוחות, מוצרים, שירותים, טכנולוגיות, מתחרים, וכו'), והן מביצועיו הפיננסיים והתפעוליים בשרשרת האספקה.

קיימות בשרשרת האספקה (Supply chain sustainability) היא גישה לניהול שרשרת האספקה של הארגון, הכוללת היבטים של סולידריות חברתית, של אחריות לשימור איכות הסביבה ושל מחויבות עסקית להשגת רווחיות כלכלית. כל זאת, כדי להבטיח את קיומו המתמשך של הארגון, הן בקהיליה ובסביבתו הטבעית, והן בסביבתו העסקית. הקיימות, על-פי הגדרתה לעיל, מבוססת על אחריות סביבתית והיא סוגיה אסטרטגית המשפיעה, הן על מוצרי הארגון ושירותיו, והן על תהליכי עבודתו ועל ניהול משאביו בשרשרת האספקה.

האתגר: הגדרת "קיימות הארגון"

קיימות הארגון היא יכולתו של ארגון להמשיך להתקיים לאורך זמן. כיום, ארגונים מחויבים לדווח על ביצועיהם למיגוון הולך וגדל של גורמים פנימיים (כגון הנהלת הארגון ויחידות ביקורת פנימיות) ושל גורמים חיצוניים (כגון: רואי חשבון, הנהלת הבורסה, רגולטורים מטעם המדינה, וכו'), אשר מבקרים את פעילות הארגון במיגוון תחומים. לדוגמה: בקרה פיננסית, בקרה תפעולית, בקרה על יחסי עבודה תקינים, בקרה על שמירת איכות הסביבה, וכו'.

ה"חיות הכלכלית" היא יכולתו של ארגון לשרוד במישור הפיננסי. חיות זאת מושפעת, הן מן סביבתו העסקית (כגון: לקוחות, מוצרים, שירותים, טכנולוגיות, מתחרים, וכו'), והן מביצועיו הפיננסיים והתפעוליים בשרשרת האספקה

* **שלמה ליכטנשטיין** שימש מנהל הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין ז"ל (במגזר העסקי) עד סוף שנת 2009. חבר הנהלת האיגוד הישראלי לאיכות משנת 2004, ויו"ר מגזר תעשיות ביטחוניות, תעופה וחלל. עד שנת 2007 שימש כראש מינהל ניהול האיכות במטה התעשייה האווירית לישראל בע"מ ופעל רבות לקידום האיכות והמצוינות התפעולית, הן בחברה והן בין ספקיה. פעיל במסגרת הארגון הבין-לאומי לאיכות ב"אירוספייס" (IAQG), העוסק בתקינה בין-לאומית ובשיפור התהליכים בתעשייה זאת.

** "Supply chain sustainability is the management of environmental, social and economic impacts and the encouragement of good governance practices, throughout the lifecycles of goods and services". Supply Chain Sustainability. United Nations Global Compact.

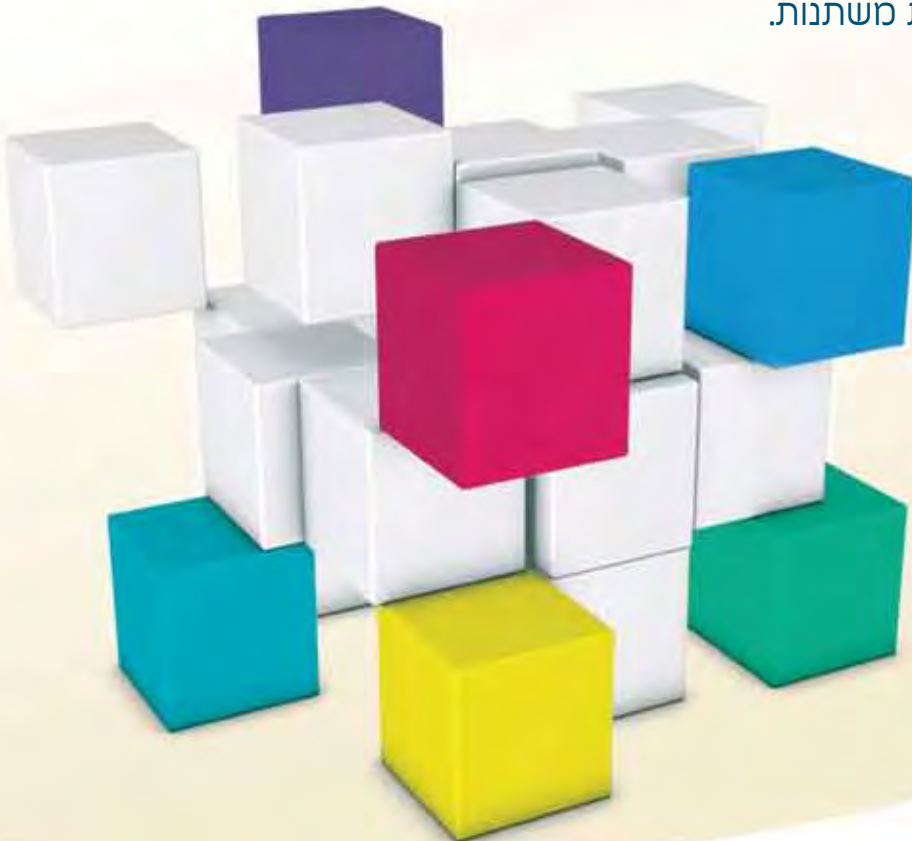
(המשך בעמ' 10)





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.



לידי ביטוי בקשרי הגומלין בין הארגון לבין הלקוחות, הרגולטורים והספקים*.

בקשר לספקים, ארגונים החלו להעריך אותם על-פי מדדים שונים, הכלולים במסגרת "האחריות התאגידית". ארגונים רבים בעולם, ובמיוחד הארגונים שהם בעלי תובנות עמוקות בתחום האחריות החברתית, מרחיבים את ה"קוד האתי" המקומי ל"אחריות גלובלית". נוסף על-כך, הם דורשים מן הספקים בשרשרת האספקה להוכיח את מחויבותם לפעול על-פי כללי אתיקה עסקית.

מודל הערכת הספקים בארגונים אלה כולל נושאים חברתיים וסביבתיים רלוונטיים, כגון: הבטחת שכר מינימום, תרומה לקהיליה, צמצום צריכת האנרגיה, מזעור פליטת גזי חממה, רכישת חומרי-גלם ידידותיים לסביבה, מיחזור של מארזים, שימוש אפקטיבי במשאבים, צמצום הבזבז, ועוד. גם אם מודל הערכת הספקים מכונן, בעיקר, לספקים העיקריים של הארגון, הרי האפקט של הערכה זו משפיע על חוליות נוספות בשרשרת האספקה, וכתוצאה מכך, יצרנים רבים בשרשרת האספקה נדרשים להבטיח, כי הספקים וקבלני-המשנה שלהם נוהגים כמותם.

בנישות המידע והערכת ספקים

בארגונים רבים, מחלקת הרכש, יחידת הביקורת הפנימית והאחראים לניהול סיכונים ברמת הארגון מספקים להנהלת הארגון מידע חשוב על היבטי הסיכון אצל ספקים, ואף מכמתים סיכונים אלה. עם זאת, הניסיון מלמד, כי עדיין קיימת אי-בהירות בהערכת הסיכון המלא בשרשרת האספקה, ובעיקר, בכל הסוגיות של "מה למדוד" ו"כיצד למדוד". נוסף על-כך, ארגונים רבים נאלצים להתמודד עם מידע חסר על ספקיהם ועם מגבלות ביכולתם להשוות את סיכוני הספקים. בעיה זו היא קריטית ביותר, בסביבה התעשייתית המודרנית, המבוססת על שיטות "ייצור רזה" ("Lean Manufacturing"), על מזעור מלאים, ועל אספקה "בו-זמנית" ("Just in Time").

כל אלה גורמים לפגיעות רבה יותר של הארגונים בגלל הפרעות אספקה, או בגלל כשלים - בטווח קצר. נוסף על-כך, אצל הנהלות ארגונים (וגם אצל הנהלות ספקיהם) קיימים חששות, הנובעים מדרישות רגולטוריות ובעלי עניין בתחומים החברתי והסביבתי. לדוגמה: דרישות למדיניות הוגנת בהעסקת עובדים, לשמירת החוק בהעסקת עובדים זרים, להקטנת כמות הפסולת, לצמצום פליטות פחמניות, למזעור ההשפעה השלילית על הסביבה, וכו'.

* **דיסני תעזור ליערות, קוקה קולה תמחזר מים.** חברות, ששוויין יותר מ-500 מיליארד דולר, התחייבו בוועידת כדור הארץ בריו-דה-ז'נרו לנקוט פעולות, שיבטאו שיקולים סביבתיים בפעילותן העסקית. ג'נרל מוטורס תמחזר את כל הפסולת שלה, דל תפחית צריכת אנרגיה של מחשבים, והיינס תפסיק להשתמש בסיבים מלאכותיים. **פורסם ב-ynet, ביום 20.06.2012**

אחד מן הרכיבים הקריטיים, המשפיעים על החיות הכלכלית של הארגון, הוא סיכון של "כשל ספק" בשרשרת האספקה. בעתות של תנודות כלכליות מחריף סיכון זה. כיום, הבנקים מדווחים, כי כ-15% מן החברות העסקיות, המוגדרות בינוניות וקטנות, מהווים סיכון כלכלי (ובעיקר, באשר לאשראי ולביטחונות).

התוצאה של כשל ספק עלולה להיות הרת אסון לארגון, לגרום להפרעה משמעותית בפעילותו היום-יומית ואף לאיים על הישרדותו. בסביבה הנוכחית, כאשר ארגונים שואפים לפעול על-פי עקרון "הניהול הרזה" ("Lean Management"), לצמצם את רמות המלאי למינימום, ולנצל עד תום את הציוד הקריטי ואת בעלי המקצוע המיומנים, כשל הספק מוביל במהירות לעצירת האספקה ולאובדן הכנסות. נוסף על-כך, החלפת ספק (ובעיקר, ספק קריטי) בעת משבר היא תגובה יקרה ומורכבת מאוד.

לרוע המזל, הגישות המסורתיות לניהול סיכוני ספקים אינן יודעות להתריע על כשל פוטנציאלי של ספק, אלא הן כוללות תגובות על ביצועים תפעוליים ועל מדדי איכות הנמדדים לאחר מעשה.

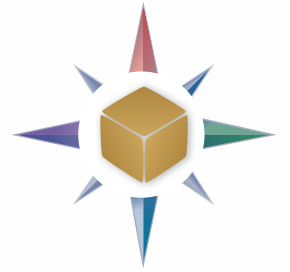
קיימות חברתית וסביבתית

קיימות חברתית וסביבתית היא יכולתו של ארגון להמשיך לפעול באפקטיביות וביעילות, בסביבתו האנושית ובסביבתו הטבעית. דוגמאות לאיומים רלוונטיים על קיומם של ארגונים ועל פעילותם העסקית הן: מחאה חברתית, מאבק צרכני, חרם צרכנים הגורם להורדת מחירים, מאבקים לשוויון הזדמנויות ולביטול אפליה במקומות העבודה, מחאה ירוקה, מהלכים לסגירת מפעלים מזהמים ולעצירת קווי ייצור מזהמים, גרימת נזק לתשתיות של ארגונים הפוגעים באיכות הסביבה ובציודם, "עמידה מול דחפורים" בפרויקטים הפוגעים באיכות הסביבה, וכו'.

בתקופה האחרונה, ארגונים רבים, הפועלים בתחום מוצרי הצריכה והקמעונאות, החלו לנקוט צעדים מונעים בהיבטים חברתיים וסביבתיים. דבר זה בא

מודל הערכת הספקים בארגונים אלה כולל נושאים חברתיים וסביבתיים רלוונטיים, כגון: הבטחת שכר מינימום, תרומה לקהיליה, צמצום צריכת האנרגיה, מזעור פליטת גזי חממה, רכישת חומרי-גלם ידידותיים לסביבה, מיחזור של מארזים, שימוש אפקטיבי במשאבים, צמצום הבזבז, ועוד.





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



• **אוביקטיביות:** כפי שספקים אינם מתלהבים, בלשון המעטה, לחלוק מידע פיננסי סודי, כך הם עלולים להסס בדיווח על נתונים, העוסקים בנושאים חברתיים או בנושאים סביבתיים. בשני המקרים, השיטה היעילה להתגבר על הסנסנות זאת היא באמצעות מעורבות של גורם שלישי אוביקטיבי, אשר יכול להבטיח סודיות. לדוגמה: חברת רואי-חשבון יכולה לנתח את המידע הקנייני הגולמי של הספק - פיננסי או אחר - ואז לדווח על התוצאות בתצורה מופשטת, המספקת לארגון כלים להערכת הספק ולדירוג סיכונים. בצורה זו, הנתונים המסווגים של הספקים נשמרים, והם עשויים להיות פתוחים יותר לחלוק במידע קריטי ורגיש מבחינתם.

פיתוח תכנית "קיימות ספקים" ויישומה בארגון הם משימה אסטרטגית ארוכת טווח, הדורשת מחויבות מתמשכת של הנהלת הארגון.

להלן צעדים מידיים שיש לנקוט, כדי להתניע את תהליך פיתוח התכנית:

- א. יש לזהות את הספקים הקריטיים ביותר לארגון ולאפיין את הספקים, שמידע חשוב על אודותיהם לוקה בחסר, הן במדדים של חיות כלכלית והן במאפיינים של אחריות חברתית וסביבתית.
- ב. יש לפתח סדרה של מדדים לבחינת החיות הכלכלית של הספקים. רצוי שמדדים אלה יכללו גם נתונים חדשים, שאינם קיימים במסגרת ניהול הספקים המסורתית. במקביל, יש לפתח סדרה של מדדים רלוונטיים בתחום האחריות התאגידית. יש להתחיל פיתוח זה במדדים, הנגזרים מתוך תקנים ידועים ומקובלים, ולהתאימם לסוגיות החברתיות והסביבתיות הקשורות לארגון.
- ג. ולבסוף, יש לפתח תכנית לדיווח מדויק ותדיר של מידע על המדדים העיקריים, וליישם תכנית זו. רצוי להפעיל גורם שלישי מתווך, כפי שידרש, כדי לעודד את הספק לפתיחות ולתאימות. תמיכת צד שלישי היא לעתים קריטית בשל הסנסנותם של ספקים פרטיים (ובמיוחד אלה החווים קשיים) לחלוק את המידע שלהם ישירות עם לקוחותיהם.

בקביעת התכנית יש לשקול את הסיכונים, שמנסים למנוע כנגד עלויות השגת המידע והצגתו. המטרה היא ליצור איזון מעשי, שיאפשר בעלות סבירה הערכה מדויקת של מדדים פיננסיים, סביבתיים וחברתיים של הספקים העיקריים, ויביא למזעור הסיכון במבחן עלות-תועלת.

סיכום

אחריות סביבתית כוללת שיקולים של צדק חברתי ושמירה על איכות הסביבה, ושל תועלת כלכלית, כדי להבטיח קיום מתמשך לארגון. בסביבה העסקית הנוכחית, כאשר לקוחות ובעלי עניין אחרים דורשים שקיפות מקיפה על פעילות הארגון, וכאשר כשל ספק עלול להציב סיכון מידי בשרשרת האספקה, נדרשת תכנית מדויקת ואמינה להערכת קיימות הספקים בשרשרת האספקה. הצלחת תכנית זו עשויה להיות קריטית לקיומו של הארגון ולהבטיח את המשכיות ■

ההתייחסות לשני היבטי הקיימות בשרשרת האספקה - להיבט הכלכלי המידי ולהיבטי החברה והסביבה בטווח הארוך - עשויה להוות אתגר ממשי, כאשר מדובר בחברות פרטיות שאינן מחויבות בגילוי ציבורי. מרבית החברות האלו מוגונות על המידע הפיננסי שלהן, בעיקר, כי הן חוששות, שגילוי זה יעמידן בנחיתות תחרותית מול חברות גדולות, או שהוא יחליש את מיצובן בתהליך המשא-ומתן על מחירים ועל תנאים חוזיים אחרים.

בצורה דומה, ממצאי ההערכה של הביצועים בהקשר ל"אחריות תאגידית" עלולים להיות מוטלים בספק, אם מקור המידע היחיד הוא דיווחים עצמיים של הספקים, אשר נתונייהם האחרים הם חסומים.

כדי שהמידע, הנאסף במסגרת הערכת הקיימות של הספקים, יהיה אמין, הוא חייב להיות זמין, פרו-אקטיבי ואוביקטיבי.

להלן פירוט התכונות הנדרשות מן המידע:

- **זמינות:** היות שכשל ספק עלול במהירות להשפיע לרעה על פעילות הארגון, אזי הדו"חות הפיננסיים המסורתיים, המתפרסמים אחת לשנה, או אחת לרבעון, אינם מספקים. מה שנדרש הוא הפעלה מהירה של תהליך הערכת הספקים, אשר יספק ראייה תדירה על מדדי הביצועים הפיננסיים העיקריים ועל כל שינוי ברמת הסיכונים החברתיים והסביבתיים אצל ספקי הארגון.
- **פרו-אקטיביות:** חיוני כי המדדים יאפשרו חיזוי נכון של סיכונים עתידיים. הגישה הפרו-אקטיבית מזהה בהצלחה סיכונים פוטנציאליים מבעוד מועד. לדוגמה: בעיות חזויות בתזרים המזומנים של הספק, או במגבלות אשראי. זאת, כאשר נותר זמן מספיק דיו, כדי להתייחס לסיכונים ולטפל בהם לפני שהם ישפיעו לרעה על אספקת חומרים ושירותים קריטיים לארגון.

בקביעת התכנית יש לשקול את הסיכונים, שמנסים למנוע כנגד עלויות השגת המידע והצגתו. המטרה היא ליצור איזון מעשי, שיאפשר בעלות סבירה הערכה מדויקת של מדדים פיננסיים, סביבתיים וחברתיים של הספקים העיקריים, ויביא למזעור הסיכון במבחן עלות-תועלת



A.G.S

תכנון וייעוץ לוגיסטי

**תכנון מחסנים
ומרכזים לוגיסטיים**



קבוצת 207



פלסטו-ווק



קבוצת קאופמן



קבוצת טבת

- ✓ תכנון לוגיסטי אסטרטגי
- ✓ תכנון פרויקטים חדשים
- ✓ שדרוג פרויקטים קיימים
- ✓ תכנון מערכות אחסון ומידוף
- ✓ תכנון מחסנים אוטומטיים
- ✓ אופטימיזציה לוגיסטית
- ✓ תכנון שינוע ומלגזות
- ✓ הדרכות לוגיסטיות
- ✓ בדיקות כלכליות לוגיסטיות

**Your Partner for
Supply Chain Optimization**

לוגיסטיקה תחת קורת גג



לוגיסטיקה של הפצה



**Know How and Best Practices
in Intra-Logistics**

ככה ✓ מתכננים מחסן!