



ארז לוי

# ניהול אסטרטגי

## בשרשרת האספקה

ארגונים רבים אינם מנצלים  
הזדמנויות לצמיחה ואחרים  
אינם מצליחים לשרוד  
בתקופות מיתון. עובדה זו  
מחייבת את הארגון לגבש  
אסטרטגיה נכונה בשרשרת  
האספקה

ארגון צריך לחתור לשפר את  
גמישותו העסקית והתפעולית,  
כדי להתאים את עצמו  
במהירות לשינויים בסביבה  
העסקית

השולית של הארגון, בתקופה של קיטון בהכנסותיו. ארגונים נוקטים אסטרטגיה של מיקור-חוץ (outsourcing), כדי להפוך הוצאות קבועות להוצאות משתנות. אסטרטגיה זאת מאפשרת להשיג מספר יתרונות בולטים:

### מיקוד ביתרון תחרותי

- יכולת לרכז את המשאבים ב"ליבת העיסוק" לצמיחת הארגון ולשיפור רווחיותו. מאמץ ההשקעה בבניינים, בתשתיות, בציוד, בכלים, בכוח-אדם ובמלאי מועבר לספקים/קבלני-משנה.
- יכולת לשפר את איכות תהליכי העבודה ואת רמת המוצרים/השירותים באמצעות ניצול מומחיותם של ספקים/קבלני-משנה.
- יכולת לקצר את זמני האספקה וליצור יתרון ביחס למתחרים, באמצעות ניצול משאבים זמינים ויכולות של ספקים/קבלני-משנה בשוק גלובלי.

### נמישות לשינויים

- יכולת לשנות כיוון במהירות, ללא צורך לגייס משאבים ולהשקיע בנכסים. הארגון יכול לבחור ספקים/קבלני-משנה עם משאבים קיימים ועם יכולת לתמוך את המשאבים ולניידם בין לקוחות שונים.

### שיפור היעילות התפעולית

- יכולות שליטה ובקרה תפעולית טובות יותר באמצעות הקטנת מספר הספקים ומספר ההתקשרויות. ארגון, שבוחר במיקור-חוץ, חוסך מעצמו את הצורך להתקשר עם מאות ספקים לאספקת רכיבים, והוא יכול להתקשר עם ספקים נבחרים, שמספקים לו מכלולים שלמים, גמורים ובדוקים.
- קיצור זמני הייצור. ניתן להניע ספקים/קבלני-משנה מתמחים ולהפעילם במקביל,

בשנים האחרונות, הסביבה העסקית של חברות ההיי-טק מאופיינת בתנודות חדות ומהירות. שוק השבבים למשל, צמח בשנת 2000, בשיעורים גבוהים וחריגים מרבעון לרבעון, ומייד, כבר במהלך השנה שלאחר מכן, נכנס לשפל עסקי עמוק, למשך מספר שנים.

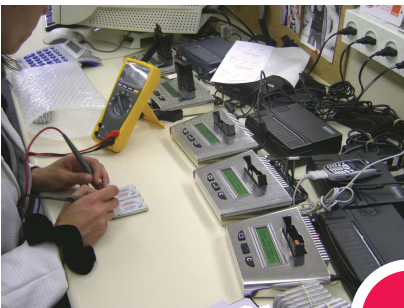
המעבר המהיר בין גאות לשפל יוצר הזדמנויות עסקיות מחד גיסא, ואיומים על הישרדות הארגון, מאידך גיסא. עובדה זו מחייבת את הארגון לגבש אסטרטגיה נכונה, כדי לצמצם את הסיכונים בשרשרת האספקה. המאמר שלפנינו מתמקד בעקרונות אסטרטגיים לניהול עסקי בשוק, המאופיין בתנודות חדות ובהתאמת האסטרטגיה לשינויים במצב העסקי.

### אסטרטגיה להפיכת הוצאות קבועות להוצאות משתנות

ארגון, הפועל בסביבה עסקית עם תנודות גבוהות, סובל משינויים חדים ברמת הכנסותיו. בתקופת שפל, הכנסות הארגון פוחתות בעוד הוצאותיו הקבועות אינן משתנות. לכן יש לפעול, כדי להתאים את מבנה ההוצאות של הארגון למבנה הכנסות.

הוצאות קבועות מהוות איום על כל ארגון. ארגונים נוטים להתרחב בתקופות של צמיחה ולהשקיע סכומים אדירים בבניינים, בתשתיות, בציוד ובכוח-אדם, כדי לעמוד בהתחייבויותיהם העסקיות. אלא, כאשר המגמה בשוק משתנה, ההוצאות הקבועות הופכות להיות לנטל על הארגון ולעתים אף גורמות להפסדים כבדים.

ארגון צריך לחתור לשפר את גמישותו העסקית והתפעולית, כדי להתאים את עצמו במהירות לשינויים בסביבה העסקית. ארגון, שיעביר את מבנה הוצאותיו מהוצאות קבועות להוצאות משתנות, יוכל לשפר את מהירות תגובתו ולנצל הזדמנויות עסקיות. ריכוז המשאבים ב"ליבת העיסוק" תאפשר לארגון להגדיל את נתח השוק שלו ולשפר את רווחיותו. נוסף על כך, המעבר להוצאות משתנות ימנע פגיעה ברווחיותו



## החברה המובילה בישראל לשירותים לוגיסטיים

לוגיסטיקאר מקבוצת ממן מציעה מגוון שירותי  
Outsourcing לניהול שרשרת האספקה:

- מעקב הזמנות רכש וניהול מלאי
- אחסנה במרכזים לוגיסטיים ייעודיים
- אחסנה במחסני ערוכה (לוגיסטיקאר בונדד)
- פעילויות "ערך מוסף"
- ליקוט וניפוק הזמנות
- טיפול בהחזרות והחזרה לכשירות (מעבדות)
- הפצה ללקוח הסופי (B2B, B2C)
- אחריות לביצוע שילוח בינלאומי בים ובאוויר



**(המשך מעמ' 6)**

ארגון, שמעביר עבודה למיקור-חוץ, הופך להיות תלוי בספק ובביצועיו. ביצועים ירודים עלולים לגרום נזק, שיגיע עד ללקוחות הסופיים ויפגע פגיעה קשה בארגון. ארגון, שיבקש להחזיר את העבודה לעצמו, ייתקל בקשיים רבים משום שוויתר על משאבים, על ידע חיוני, ועל קרבה לקבלני-משנה. על מנת להפיק את התועלות הרצויות ממיקור-חוץ ולמזער את הסיכון, יש לנהל את התהליך מול ספק מיקור-חוץ באופן הבא:

**שלב ראשון: בחירת ספק מיקור-חוץ**

בחירת ספק מיקור-חוץ היא קריטית להצלחת ההתקשרות עם הארגון. במקרים מסוימים, כמו באספקת מכלולים למוצר סופי, יש לבחירת הספק/הישותף העסקי משמעותיות אסטרטגיות לארגון. לכן, יש לקבוע תהליך מובנה להערכת הספקים:

- מחלקות ההנדסה, ניהול הספקים והאיכות בארגון יסקרו את הספקים בתחומים: הנדסת ייצור, רכש, לוגיסטיקה ואבטחת איכות, ויעריכו את יכולתם.
- ועדה משותפת, בראשות מנהל שרשרת האספקה, תקבע משקלים למרכיבי היכולת של הספקים, ועל בסיס ההערכה זו תתבצע בחירת הספק.
- בחירת ספק מיקור-חוץ צריכה לקבל את אישור ההנהלה הבכירה של הארגון, הן בשל חשיבות ההחלטה מההיבט האסטרטגי והן כדי להבטיח את מחויבות ההנהלה לתהליך.

**שלב שני: בניית תשתית ההתקשרות ומיסוד השותפות העסקית**

לאחר שהנהלת הארגון בחרה את הספק על בסיס ניתוח הנתונים והצעות המחיר, יש ליצור חוזה עסקי רשמי ומפורט. חוזה זה ישמש בסיס עסקי לשותפות ויגדיר את הנקודות הבאות:

- התחייבויות חוזיות של שני הצדדים, כגון: התחייבות הספק לזמיני אספקה, רמת איכות, ביטוחים וכו', מול התחייבויות הלקוח לעדכון תחזיות, להזמנות, למחירים ולמועדי התשלום.
- מסגרת לביצוע בקרה: מועדים לפגישות עבודה, דיונים על שינויים ועל הוולות מחיר, פתיחת חוזה וחידושו.

**שלב שלישי: ניהול ביצועי הספק**

בשלב זה, יש להתמקד בניהול ביצועי הספק, כדי להבטיח את ההתאמה הדרושה לדרישות החוזה. שלב זה יכלול:

- שיתוף הספק בתכנון ארוך-טווח של הארגון.
- מעקב על ביצועי הספק ועדכון על עמידה בזמני אספקה, בדרישות איכות וכו'. כאשר מתגלה שינוי לרעה בביצועי הספק, יש לקיים אתו מפגשי עבודה משותפים, על מנת לבצע תוכנית מתקנת ולפקח על יישומה.
- שיתוף ההנהלות הבכירות של הארגון ושל הספק, כדי להבטיח את מעורבותן ולהדק את שיתוף הפעולה ביניהן.
- הערכת ספקים ודירוגם - יש לבצע הערכת ספקים

במקום לטפל בכל הבעיות, בתהליך העבודה בטור.

- קיטון משמעותי ברמות המלאי. הספקים מספקים מכלולים שלמים להרכבה סופית, ואין צורך להחזיק מלאי של רכיבים, של תתי-מכלולים ושל חומרי עזר.
- קיטון משמעותי בשטחי עבודה וייצור.
- שימוש בכוח-אדם אופטימלי.
- הקטנת עומס העבודה על מחלקות הרכש, הלוגיסטיקה והייצור. מחלקות הארגון יוכלו להתמקד בפעילויות חשובות, ולא רק לטפל בבעיות דחופות.

**חיסכון בעלויות**

- שימוש בכוח-אדם מצומצם, שמתאים לכל היקף פעילות; חיסכון בעלויות של גיוס עובדים ובפיתורי עובדים.
- שימוש במשאבים ניהוליים מצומצמים, בשל מוטת שליטה קטנה יותר.
- חיסכון בעלויות. עלויות הספקים/קבלני-המשנה נמוכות יותר - הם מתמקמים באזורי פיתוח ובפריפריה, נעזרים בכוח-אדם מתאים ומנצלים את יתרון הגודל להוזלת עלויות.

לאחר שסקרנו את האסטרטגיה להפיכת ההוצאות הקבועות להוצאות משתנות, נענה על השאלה העולה ממנה: "האם בחירה במיקור-חוץ אינה יוצרת סכנה לארגון"? התשובה אינה פשוטה, והיא תלויה ביכולת הארגון לזהות את הסיכון ולנהל אותו.

במיקור חוץ, מאמץ ההשקעה בבניינים, בתשתיות, בצידוד, בכלים, בכוח-אדם ובמלאי מועבר לספקים ולקבלני-משנה



רצוי לשתף את הספקים במגמות השוק, לתאר את השינויים המתוכננים בפעילות הארגון ולפרט את הסיכונים, שהארגון לוקח על עצמו

אחת לשנה ולדרגם לפי ביצועיהם. מחלקות ההנדסה, הרכש, הייצור ואבטחת האיכות ייקחו חלק בתהליך, שבסיומו יוגדרו לכל ספק נקודות לשיפור ודרישה לתכנית לשיפור. דירוג הספק ישפיע על היקפי הפעילות שהספק יקבל. ספק עם דירוג גבוה יועדף בקבלת פרויקטים נוספים, ולעומתו, ספק עם דירוג נמוך יקוצץ בנתח פעילותו.

הסביבה העסקית משתנה כל העת, ומנהל שרשרת האספקה צריך להתאים את האסטרטגיה לאופייה של כל תקופה ולמצות עד תום את התועלות האפשריות בכל תקופה.

### אסטרטגיה בתקופת מיתון

בתקופת מיתון, יש הזדמנות לארגון לחזק את תשתיות שרשרת האספקה ולשפר את היערכותו לקראת "המלחמה" הבאה. בדרך-כלל הפעילות במחלקת הרכש מצטמצמת ועומס העבודה קטן. לכן ניתן לקדם את הפרוייקטים הבאים:

- השבחת מאגר הספקים באמצעות החלפת ספקים "חלשים" בספקים איכותיים יותר.
- שיפור עתודות האספקה באמצעות בחינה של ספקים פוטנציאליים והוספת ספקים אטרקטיביים למאגר.
- חיזוק עוצמת הארגון מול הספקים באמצעות התקשרות עם ספקים "קטנים", שמוכנים לספק מוצרים/שירותים איכותיים גם בהיקפים קטנים.
- שיווק של פוטנציאל הארגון לספקים חדשים.
- העמקת הקשר הלא-פורמלי עם השותפים האסטרטגיים.
- הוזלת עלויות באמצעות ניצול נקודות יציאה בחוזים קיימים ו"פתיחת" חוזים מול ספקים.

### אסטרטגיה בהיערכות לצמיחה

בתקופת היציאה ממיטון, יש להיערך להגדלת קיבולת האספקה ולהרחבת היקף ההתקשרויות. חשוב להיערך נכון, ולתזמן את השינוי בעיתוי המתאים - לא מוקדם מדי ולא מאוחר מדי. רצוי לשתף את הספקים במגמות השוק, לתאר את השינויים המתוכננים בפעילות הארגון ולפרט את הסיכונים, שהארגון לוקח על עצמו. הספק ישתף את הארגון בתכנית היערכותו ובקבלת החלטות הכרוכות בסיכון. בשלב זה, ניתן לנהל משא-ומתן על מרכיבי הסיכון וחלוקתם בין הספק לארגון. להלן פעולות שכדאי לקדם:

- התקשרות עם ספקים "גדולים" בעלי יכולת לספק בהיקפים גדולים. אסטרטגיה זו היא קריטית בהיערכות לצמיחה. שכן, תנאי הכרחי למימוש הצמיחה הוא יכולת הספק להיערך במהירות, להיכנס להשקעות גדולות בטווח זמן קצר, לגייס עובדים במהירות ולרכוש ציוד ומלאים.
- רענון ובקרה של תהליכים קריטיים. ספקים/קבלני-משנה רבים משנים את מערך הייצור שלהם בתקופת מיתון, מאחדים מפעלים, מפטרים עובדים ונמנעים לתחזק ציוד ולהחליפו. בהיערכות לקראת צמיחה יש "לנער את האבק". רצוי שהארגון יפנה לספקים/קבלני-משנה ויבקש

מהם לבחון את השינויים שביצעו, כדי לוודא שהם עומדים בתקני איכות נדרשים. אם ספק/קבלן-משנה הוא קריטי, רצוי שהארגון ישלח את נציגיו לבחון את השינויים בעצמם, כדי למנוע תקלות חמורות בתקופת צמיחה.

- יש לבחון מחדש את מדיניות הרכש ולבחון, היכן כדאי להרחיב את חלונות ההזמנה, על מנת לאפשר לספקים להיערך. פעילות זו היא קריטית בשרשרת אספקה שבהן זמני האספקה (Lead Times) הם ארוכים (כמו בשוקי האלקטרוניקה והאופטיקה). יש להביא בחשבון, שבתקופת צמיחה, ספקים עשויים להיות מוצפים בהזמנות בבת-אחת, וזמני האספקה עלולים להתארך. לכן, יש להיערך מראש באמצעות שינוי מדיניות ההזמנות, חידוש מלאים, והתנעת קווי ייצור לרמות גבוהות יותר.

### אסטרטגיה בתקופת צמיחה

בתקופת צמיחה, הארגון צריך להתמקד בעמידה באספקות ובאיכות. בתקופה זו, ספקים נוטים "לרוץ" ולממש את הצמיחה, לעתים על חשבון איכות הביצוע. הפגיעה באיכות גורמת לפגיעה ברמת השירות ולבזבוז תשומות על טיפול בדחויים, על תיקון חלקים ועל הרחקת פסולים. בתקופה של צמיחה מהירה ושל שינויים תכופים בהזמנות לקוחות רצוי לבצע את הפעולות הבאות:

- לעדכן בתכיפות גבוהה יותר את הספקים/קבלני-המשנה בתחזיות ובשינויים בתוכניות העסקיות. מידע אמין ועדכני הוא המפתח ליכולת הספקים/קבלני-משנה לממש את הגידול.
- לבחון לעומק את ביצועי הספקים/קבלני-המשנה, תוך כדי צמיחה, כדי להבטיח חלוקת עומסים נכונה. יש להימנע מלהעמיס ספק, שמתקשה לעמוד בדרישות עבודה, בהיקף גדול, ולהעדיף ספקים בעלי יכולת וקיבולת מוכחות.
- להמעט בשינויים ולמקד את הספקים/קבלני-המשנה במימוש הצמיחה. כל שינוי בתהליכי העבודה עלול לעכב את האספקה, או אף לעצור אותה. לכן, יש לדחות למועד אחר את השינויים בתשתיות או בביצועי מוצר, ומאמצים להוזלת עלויות, לשיפור שיטות ולהתייעלות. עדיף לממש את הצמיחה.

### סיכום

בשנים האחרונות, הסביבה העסקית מאופיינת בתנודות חדות. ארגונים מעדיפים מיקור-חוץ, כדי להפוך הוצאות קבועות להוצאות משתנות, ולהתאים לתנודות השוק את מבנה ההוצאות שלהם. מיקור-חוץ הוא בראש ובראשונה פילוסופיה ניהולית לחלוקת סיכונים עסקיים עם הספקים. נוסף על כך, מיקור-חוץ הוא דרך לשיפור מהותי של היעילות התפעולית, באמצעות הקטנת עלויות ושיפור ביצועים תפעוליים. מיקור-חוץ צריך להתבצע באמצעות שותפות הדוקה בין הארגון לספק. התהליך מתחיל בבחירת הספק הנכון וממשיך בניהול הדוק של הספק, בעזרת משוב אמין ובזמן אמת על ביצועי הספק. ■

במקרים מסוימים, כמו באספקת מכלולים למוצר סופי, יש לבחירת הספק או השותף העסקי משמעויות אסטרטגיות לארגון

בתקופת מיתון, יש הזדמנות לארגון לחזק את תשתיות שרשרת האספקה ולשפר את היערכותו לקראת "המלחמה" הבאה