

לשנות את תפיסת הניהול

מצוינות של שרשרת האספקה היא מרכיב מפתח ליצירת ערך, לשיפור כושר התחרות, ליצירת צמיחה ולחיזוק חוסנו של הארגון ♦ הישרדות, כושר תחרות וצמיחה מחייבים שינוי דרמטי בתפיסת ניהול שרשרת האספקה

מיקי גרנות *

שמאחרים לעשות זאת. לפי הסקר של PwC, ארגונים אלו משיגים תוצאות עסקיות גבוהות ב-70% מהארגונים המאחרים. לפי הסקרים, שרשרת האספקה פועלת להשגת יעדים אלו בדרכים הבאות: אסטרטגיה וארגון - מיקום פונקציית ניהול שרשרת האספקה כחלק מהניהול הבכיר



מיקי גרנות

של הארגון ויצירת הלימה בין אסטרטגיית הארגון לאסטרטגיית שרשרת האספקה; סגמנטציה ובידול - לא עוד מדיניות אחת ואחידה לכל המוצרים, נקודות ההפצה, נקודות הצריכה והצרכנים כי אם מגוון רחב של גישות. חברות המפעילות יותר ממודל אחד משיגות תוצאות עסקיות עדיפות על אלו שעדיין משתמשות במודל אחיד ויצירת יכולות לשרשרת האספקה אשר יוצרות בידול; מיקור חוץ - מיקוד ביכולות אסטרטגיות, גלובליות של שרשרת האספקה והעברת פעילויות אחרות לקבלני משנה; טכנולוגיה - כלים ליצירת נראות, להבטחת זמינות ואחידות מידע, לניתוח המידע ולאוטומציה של חלק מהפעולות של שרשרת האספקה; תפעול - השגת יעילות כלכלית, מהירות, גמישות ושביעות רצון לקוח על ידי שיתוף מידע, תשתיות, משאבים ותהליכים, קיבולת עודפת, חידוש מלאי על בסיס סיגנלים של צריכה ועוד; ניהול סיכונים וטאלנט (Talent) - ביסוס שיטות לניהול סיכונים לזיהוי, מניעה והתמודדות עם הפרעות אספקה; קיימות ומדיה חברתית - המשך השקעה בקיימות החברתית כמו גם ניצול האפשרויות הטמונות בה.

לסיכום, שרשרת האספקה הופכת יותר ויותר להיות הכלי המרכזי של ארגונים להבטחת הישרדותם, לשיפור כושר תחרותם ולהשגת צמיחה. תובנה זו מחייבת ארגונים לבחון מחדש את גישתם לתחום ולאמץ, בקצב ובהתאמה למציאות שבה הם פועלים, את הגישות המתאימות להם כדי שלא יישארו מאחור.

* מיקי גרנות, מנכ"ל (SRI) Global Group Consulting, עומד בראש ועדת התכנים של פורום שרשרת האספקה של אנשים ומחשבים

מחזורים של צמיחה כלכלית, משבר והתאוששות אשר נהיו תכופים יותר, בלתי צפויים ובעלי השלכות משמעותיות, גלובליזציה אשר מביאה להגברה משמעותית בתחרות יחד עם יצירת אתגרים חדשים בניהול המערך הבינלאומי ומצבים משבריים מעשה הטבע (אסונות טבע, כמו ביפן ותאילנד), או מעשה ידי אדם מגבירים את התנדודות ואי היציבות אשר ארגונים חווים. במקביל מתחוללות מהפכות אשר נראה כי בקצב כזה או אחר מתרחבות אל כל עבר. מהפכת הצרכן - הצרכן היום יותר מתקדם טכנולוגית, מעודכן ומיודע, מחובר לשאר הצרכנים, דורש יותר ובעל מודעות גבוהה יותר לאיכות חיים וקיימות; מהפיכת המידע - טכנולוגיות המידע מייצרות היצף של נתונים ומידע בכמויות שלא היו כמותם (פרסום אחרון מעריך שכל כמה דקות מיוצרת בעולם כמות מידע השווה לכל המידע שיוצר בעולם מאז היווצרו), ולבסוף מהפיכת הרגולציה - המגמות החברתיות, הצמיחה העירונית, הדאגה לכדור הארץ ולאיכות החיים מעלה את מעורבות הרגולטור בתחומים שבהם לא הייתה מקובלת מעורבות כזו בעבר.

לאור כל אלה, בוצעו לקראת סוף 2012 כמה סקרים שניסו לבחון את ההשלכות של שינויים ומגמות אלו בתחום ניהול שרשרת האספקה. במאמר זה ריכזתי את עיקרי הממצאים של המחקרים של PwC, SCM World, בלומברג



ו-GSC, אשר סקרו אלפי מנהלים במאות ארגונים, המייצגים שווקים שונים, תעשיות רבות ומציאות עסקית מגוונת ברחבי העולם.

המחקרים מציגים נגמה דומה - מצוינות של שרשרת האספקה היא מרכיב מפתח ליצירת ערך, לשיפור כושר התחרות, ליצירת צמיחה ולחיזוק חוסנו של הארגון, ומאוחזים במסקנתם, שארגונים אשר משכילים להבין זאת, ממקמים נכון את פונקציית שרשרת האספקה, יוצרים הלימה בין אסטרטגיית הארגון לאסטרטגיית שרשרת האספקה שלהם ומתקדים בהשגת גמישות, מהירות, יעילות כלכלית ושביעות רצון לקוח - משיגים הישגים עסקיים באופן מובהק טובים יותר מאלו