

שרשרת אספקה יעילה ואפקטיבית על פי מודל "שתי חברות – קבוצה אחת"

How to build an Effective and Efficient Supply Chain using the "Two companies – One Team model"

שלמה ארליך, יו"ר ISCMA
סמנכ"ל תפעול Cardo Systems
מרצה באקדמיה לתואר I ו-II לניהול התפעול ושרשרת האספקה

ניהול שרשרת אספקה ארגונית המורכבת ממספר קבוצות הינו אתגר לא פשוט אשר מטרתו להבטיח פעילות יעילה ואפקטיבית במטרה לסייע לארגון לעמוד ביעדים העסקיים שלו. שרשרת האספקה כוללת מספר קבוצות אשר לכל אחת יעדים ומדדים KPIs אשר לעיתים עומדים בסתירה ליעדים של קבוצה אחרת בשרשרת. ניגוד מובהק לאורך השרשרת הינו בין הלוגיסטיקה לניהול האספקות, ניהול האספקות מבקש לקצר את זמן האספקה ולהבטיח זמן אספקה קצר ללקוח ואילו הלוגיסטיקה מבקשת להוזיל עלויות שילוח, כגון שילוח ימי לעומת אווירי או שילוב משלוחים Consolidation שעלולות לגרום להארכת מועדי האספקה. קיימת חשיבות לשמור על המתח Tension of Two בין הקבוצות השונות בשרשרת אשר מבטיח להתקרב לאופטימום הארגוני הכולל ולא התמקדות באופטימום מקומי של אחת הקבוצות. ברמת חטיבת התפעול כולו קיימים מתחים וניגודים בין מחלקת שרשרת האספקה ומחלקות אחרות כגון הניגוד בין שרשרת האספקה שתפקידה להבטיח בין היתר צמצום מלאים ובין מחלקת הרכש שיעדו העיקרי הינו חסכון בעלויות Cost Savings שגורר אחריו הגדלת הכמות להזמנה MOQ. ברמת הארגון כולו מוכר וידוע לכולם המאבק בין חטיבת התפעול לחטיבת המכירות אשר מתחייב לספק ללקוחות מוצרים לא זמינים בלוחות זמנים לא אפשריים... חשוב לזכור שעל אף כל המתחים בין הקבוצות, אגפים וחטיבות בארגון עדיין כולם מחויבים להצלחת הארגון ועמידתו ביעדיו העסקיים.

האתגר בניהול שרשרת אספקה מתעצם כאשר מדובר בניהול שרשרת אספקה רב ארגונית המורכבת ממספר חברות, ספקים ולקוחות לאורך השרשרת, כאשר לכל אחת מהחברות מטרות עסקיות משלה. הבעיה הגדולה היא שבמקרים רבים תוספת רווח לחברה אחת לאורך השרשרת בא על חשבון של חברה שניה. בתקופה האחרונה כאשר חברות רבות לאורך שרשרת האספקה הרב ארגונית מוציאות פעילויות למיקור חוץ – Outsourcing ל "שותפים עסקיים" מתמחים אשר במקרים רבים מעלים את השאלות, כיצד ניתן לייצר שרשרת אספקה רב ארגונית יעילה ואפקטיבית כאשר קיים ניגוד אינטרסים עסקיים אינהרנטי לאורכה וכיצד מגדירים את תהליך האספקה, המדדים התפעוליים ותחומי האחריות והסמכות לאורך השרשרת שלא יפגע ביעילותה ובאינטרסים של החברות המרכיבות אותה. הגדרת שרשרת אספקה רב ארגונית גוררת אחריה חוסר יעילות מעצם הגדרתה, לאורך השרשרת נוצרים תהליכים כפולים ונוספים תהליכי ניהול ובקרה הדדיים בין החברות. תהליכים כפולים כוללים תהליכי תמחור בכל חברה שבא לבדוק, לבקר ולאשר את המחיר שנקבע בין החברות, תהליכים לוגיסטיים – ניפוק בחברה אחת וקבלה בחברה השנייה, תהליכי איכות – בקרה איכות בסוף תהליך אצל חברה אחת ובקרת איכות נכנסת אצל החברה השנייה ועוד. תהליכים אלו לא היו קיימים או נדרשים במקרה בו שרשרת האספקה היתה קיימת בתוך ארגון יחיד.

הפתרון לדילמה הינו יישום מודל "שתי חברות – קבוצה אחת", המודל מגדיר את תהליך בניית שרשרת האספקה הרב ארגונית שתבטיח שמירה על היעילות והאפקטיביות. העיקרון על פיו נדרשות החברות לפעול בבניית שרשרת האספקה הרב ארגונית **"Two teams should plan as One Company; Two Companies should work as One team"**. – "שתי קבוצות המתכננות

כחברה אחת, ושתי חברות הפועלות כקבוצה אחת התהליך מתחיל בהגדרת שרשרת אספקה המורכבת ממספר ארגונים בהנחת פעילות במסגרת חברה אחת ולאחר מכן חלוקת הפעילויות לאורך השרשרת בין החברות תוך הימנעות מהוספת פעילויות "מיותרות וכפולות", ובמקביל הבטחה כי שתי החברות לאורך השרשרת יפעלו כצוות אחד לכיוון מטרה משותפת ומוגדרת.

תהליך הגדרת תחומי האחריות של כל חברה לאורך שרשרת האספקה הרב ארגונית צריכה להיעשות על ידי בחינת הפרמטרים הבאים:

- מיקוד בעיסוקי ליבה – Core Competencies - הארגון חייב להגדיר את עיסוקי הליבה שלו, פעילויות אשר אסור להעבירם לשותף העסקי כי ויתור עליהם עלול לסכן את יכולת הארגון לעמוד ביעדיו העסקיים.

- העצמת חוזקות – Empower Strengths - העברת אחריות לשותף עסקי תעשה רק אם לשותף קיימת חוזקה יחסית בתחום הפעילות כי אם לא אזי יש להשאיר פעילות זו בארגון

סדר העברת הפעילויות / אחריות בין החברות ייקבע על פי מודל ה"קל / חשוב". יש למפות את הפעילויות המתוכננות להעברה ולדרג את חשיבותן מצד אחד והקושי ביישום ההעברה. סדר ההעברה יתחיל בפעילויות החשובות שקלות להעברה תוך הימנעות מפעילויות חסרות חשיבות וקשות להעברה.

חשיבות רבה להבטחת יישום המודל וצמצום ה"חिכוכים", כי הרי לא ניתן למנוע לחלוטין ניגודי אינטרסים בין שתי חברות עסקיות הפועלות זו עם זו כספק ולקוח, הינו הגדרת מדדים ויעדים KPIs מתואמים ומקובלים. כל ארגון חייב להבין ולהסכים למדדים החשובים לארגון השני ולהתחייב לסייע לו לעמוד בהם. ההצלחה של התהליך כולו מותנית בהבנה כי רק הצלחה של כל אחת שתי החברות, השותפות העסקיות לאורך שרשרת האספקה, תבטיח הצלחה של משותפת של התהליך כולו. והרי עמידה ביעדי האספקה של ה"לקוח" לאורך השרשרת תבטיח גם את הצלחת ה"ספק" בשרשרת שימשיך לספק ל"לקוח", ספק, או לקוח, אשר "יחנוק" את השותף העסקי שלו בטווח הקצר ימצא עצמו ללא שותף ומחות לעסק בטווח הארוך. והרי על זה כבר נאמר בעבר **"שחקו מטקות ולא טניס"** – שתפו פעולה זה עם זה ואל תתחרו זה עם זה ו"רק המעז מנצח" – מי שלא מאז לבחון ולשנות את "נקודת העבודה" שלו בהגדרה ותפעול שרשרת האספקה שלא ייצפה לשינוי משמעותי בביצועי השרשרת – בהצלחה!