

## שרשרת אספקה כ"צוק איתן"

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

האירוע המרכזי במדינה בקיץ האחרון היה מבצע "צוק איתן", במהלכו ביליתי כ-30 ימים השירות מילואים ונחשפתי לתהליכים ניהוליים ולוגיסטיים שניתן ללמוד מהם רבות וליישם בשרשרת האספקה הארגונית. לדעתי יכולה להיות הפריה הדדית בין המערכות הצבאיות והאזרחיות וניתן ללמוד רבות מהשוואה ביניהם בשל העובדה שלאורך השנים הם מתקרבות זו לזו בתהליכים ושיטות העבודה וכן בכלים בהם נעשה שימוש. אם בעבר היו שטענו שהצבא הינה מערכת בזבזנית שפועלת ללא אילוצים ובמשאבים בלתי נדלים וללא התחשבות בעלותם, הרי בשנים האחרונות הופך הצבא לגוף הפועל במסגרת אילוצים תקציביים קשים, שכולנו עדים להם בתקשורת, צה"ל הוא ארגון אשר הוציא למיקור חוץ רבות מהפעילויות שלו בתחומים רבים ובעיקר בתחומי הלוגיסטיקה, וכן הוא ארגון שנמצא תחת בקרה וביקורת מחמירה ונדרש לפעול על פי מדדים ויעדים מוגדרים. בניגוד לכך צריך לזכור תמיד כי **"מטרת צה"ל היא להגן על קיומה של מדינת ישראל, על עצמאותה ועל ביטחון אזרחיה ותושביה"** (מסמך "רוח צה"ל") ומטרה זו אינה מטרה עסקית וגם לא ניתן למצוא מקבילה זהה לאירוע משמעותי כמו מלחמה או מבצע "צוק איתן" במחזור חייו של ארגון עסקי נורמלי.

הארגון בצה"ל שניתן להקביל לפעילויות הלוגיסטיות בשרשרת האספקה בארגון העסקי הינו **"אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה שהינו אגף במטה הכללי. אט"ל הינו אגף האחראי על תחום הלוגיסטיקה הרב-זרועתי ומאפשר את רציפות הלחימה ביבשה, באוויר ובים בזמן רגיעה וחירום. ייעוד האגף להוות את המפקדה המבצעית העליונה בזרוע היבשה ומשמש כגוף המטה בתחום הלוגיסטי. האגף אחראי למילוי כל תפקידי המפקדה הכללית בתחום הלוגיסטיקה בכלל היחידות בצה"ל. בתוך כך, אחראי האגף לפקד ולבנות את המערכים הלוגיסטיים בדרג המפקדה הכללית ובדרג הפיקודיים המרחביים ולהבטיח את מוכנותם לשעת חירום"** (אתר אט"ל באינטרנט [www.atal.idf.il](http://www.atal.idf.il)). בהקבלה ניתן להגדיר את ייעוד הלוגיסטיקה בארגון עסקי כגוף שאחראי לרציפות הפעילות העסקית ולהוות את האוטוריטה בתחום הלוגיסטי. ובתוך כך, אחראי להקים ולתפעל את המערכים הלוגיסטיים בכל יחידות הארגון.

באחת מפקודות היום במבצע "צוק איתן" צוטטה אמרה מפורסמת של דוויט אייזנהאואר\* **"מנסיני בשדה הקרב למדתי, שלתוכניות אין ערך, אך לתכנון אין תחליף"**. אכן מלחמה מוגדרת כ"עולם אי הודאות" ולא ניתן לצפות את מהלכה ובטח כיצד תסתיים, כפי שקרה לאחרונה במבצע "צוק איתן". התפתחות המערכה וניהול הקרב במבצע זה לא היו דומים לאף נהל קרב, פקודה ותוכנית שהוכנה מראש. אבל גם במקרה זה, הוכח מעבר לכל ספק, שההצלחה לא נבעה מהיכולת לפעול על פי תוכניות הקרב שתוכננה מראש, אלא היכולת של צה"ל ויחידותיו להתאים את ניהול הקרב לשינויים והאילוצים במהלכו. חשוב להבין כי הצפייה ממנהלי שרשרת אספקה אינה נמדדת רק ביכולתם לתת פתרון לתרחישים ידועים ומוכנים מראש אלא בעיקר להכין את שרשרת האספקה להתמודד עם אירועים בלתי צפויים. שרשרת אספקה "מנצחת" היא זו שמאפשרת גמישות Agility תפעולית שתבטיח הצלחה עסקית לארגון.

בכל הסיכומים והניתוחים של מבצע "צוק איתן" לא עלו על הפרק סוגיות לוגיסטיות אשר מנעו או הגבילו את היכולות המבצעיות של צה"ל. המערך הלוגיסטי של צה"ל – שרשרת האספקה – פעלה ימים כלילות להבטיח את זמינות האמצעים לטובת הכוחות המתמרנים. כולנו היינו עדים לשיירות של המובילים שהובילו את הטנקים והנגמ"שים לכיוון רצועת עזה ובחזרה, מאות המשאיות שדחפו תחמושת, דלק, ביגוד וכמובן מזון לכוחות בכל מקום שהיו בתוך ומחוץ לרצועת עזה. היכולת של מערך לוגיסטי אדיר כמו

שהופעל במבצע "צוק איתן" לתת מענה לצרכי הכוחות הלוחמים מבלי להפוך לאילוץ שהמפקדים הבכירים נדרשו להתחשב בו מקביל לתפיסה של רבים מהמנכ"לים בחברות העסקיות שמבקשים לראות בשרשרת האספקה בכלל ובלוגיסטיקה בפרט כ "ארגון שקוף" שמתאים את עצמו לדרישות הארגון והאילוץ שלו מבלי להוסיף אילוץ נוספים משלו. רבים מהמנכ"לים טועים במחשבה שתהליכי שרשרת אספקה בכלל והלוגיסטיקה בפרט הינם פשוטים וקלים ליישום ואינם מודעים, או שאינם מוכנים להודות בכך, שמאחורי העבודה הקשה ולעיתים סזיפית עומדים מנהלים ועובדים רבים אשר משקיעים ימים ולילות על מנת להבטיח שהמערכות העסקיות יפעלו ויבטיחו את העמידה של הארגון ביעדיו ובמקרים רבים נשארים להשלים את משימתן, לייצר ולספק ללקוחות, לאחר שהיחידות האחרות בארגון – כמו המכירות והפיתוח כבר סיימו את עבודתן. הדבר מזכיר לי שבסיום שערךתי בשטח בסיום מבצע "צוק איתן" לאחר שהכוחות הלוחמים חזרו לבסיסם עדיין נותרו בו היחידות הלוגיסטיות שפרקו את המחנות בשטחי הכינוס וההיערכות, העמיסו את הציוד והכלים הכבדים על המובילים והחזירו את האמצעים לכשירות על מנת להכניס לסבב הלחימה הבא שכולנו מקווים שלא יגיע בקרוב.

באחת מפקודות היום במבצע "צוק איתן" צוטטה אחת מאמרותיו המפורסמות של דווייט אייזנהאואר **"מנסיוני בשדה הקרב למדתי, שלתוכניות אין ערך, אך לתכנון אין תחליף."**

\* דווייט דייוויד אייזנהאואר הידוע גם בכינוי אייק (באנגלית: Dwight David Eisenhower) (14 באוקטובר 1890 - 28 במרץ 1969), המפקד העליון של כוחות בעלות הברית באירופה במלחמת העולם השנייה<sup>(1)</sup> ונשיאה ה-34 של ארצות הברית.

**שלמה ארליך** – יו"ר האיגוד הישראלי לשרשרת אספקה ISCMA, סא"ל במילואים – מג"ד תקשוב פיקוד דרום.