

17/07/2019

אתגרי ניהול שרשרת האספקה

פעם, שרשרת האספקה הייתה לא יותר - מדאגה אופרטיבית - בעלת חשיבות לא גדולה. עד לפני קצת יותר משני עשורים, שרשרת האספקה לא הייתה ראויה אפילו לשמה, התפיסה הכללית הייתה, ששרשרת האספקה היא לא יותר, מהנתיב, שבו עובר חומר הגלם אל הארגון, וממנו הם עושים מוצרים, שם ואז .. ההתייחסות הייתה מינורית ועבור רובנו, שרשרת האספקה נגעה רק ל "אלה מהמחסנים".

קצת אחרי שהתחילו התהליכים, אלו שהובילו לגלובליזציה, לאחר שהאינטרנט והסחר הדיגיטאלי - הן המקומי אך ובעיקר הגלובלי - שינו את פני הדברים, נוצר טרנד התאמת מוצר לדרישות, טרנד בו הלקוחות קובעים מה ייוצר, והם הם שמובילים את השוק, הם קובעים מה יירכש, בניגוד לתקופה בה נמכר מה שיש ומי שהחליט היו היצרנים ומעצבי דעת הקהל, היום הלקוח מחליט, מהלכים אלו גרמו לשינוי בתרבות הצריכה, מגוון המוצרים החל לגדול, לקוחות החלו להיחשף למוצרים לצורות ולגוונים שלא נראו קודם, שלא לדבר על מחירים, ובכך, החלו למעשה לגרום לשינוי בתפיסה ובניהול שרשרת האספקה.

נוצר מצב בו הארגון, או הפירמה, צריכים לנסות ולחזות את הביקושים, ולא זו בלבד - אלא שאף נדרשו לחזות את התנהגות הלקוח, וכל זאת, עוד לפני שהוא הזמין בכלל, ואם לא די בכך - הכל נדרש ברמת השירות הגבוהה ביותר ובמחיר הנמוך ביותר, אחרת, יאבד הארגון את זכות הקיום שלו.

מטרת שרשרת האספקה לא השתנתה, היא הייתה ונשארה - "לספק את רצון הלקוח".

יוצא מכך, שאתגרי ניהול שרשרת האספקה, הם לספק את הצורך בצורה היעילה ביותר, או במילים אחרות, לנהל את **מכלול הפונקציות שממלאות את רצון הלקוח**, והכול כאמור, במחיר וברמת שירות גבוה מספיק, לא רק בכדי הלקוח ישוב וירכוש, אלא גם בכדי שימליץ או ידרג את הארגון או את השירות עבור אחרים, שכן, השקיפות וזמינות המידע החוזר בעידן זה - נמצאת בכף ידו של כל אחד ואחד מאיתנו, היכולת להעניש ספק או יצרן הפכה להיות מיידית, לכן, רמת השירות והמחיר, הפכו להיות מצרך שקוף זמין מבוקש מאוד, כמו לא פחות ממשווב חיובי של הצרכן.

ניהול שרשרת האספקה, הייתה ונשארה - טיפול בפרטים, הרבה פרטים, האמרה כי "הטיפול בפרטים הקטנים מאפשר לדברים הגדולים לקרות", נכונה היום עוד יותר מתמיד.

הצלחת שרשרת האספקה, מותנית בהצלחתן של החוליות המרכיבות אותה, הצלחת החוליות, מותנית כאמור, בניהול הפרטים ובניהול משאבי האנוש שבה, בשילובן של החוליות, ובאינטגרציה ביניהם, חוזקה של שרשרת האספקה, לעולם יהיה - כחוזק החוליה החלשה ביותר שבה.

אתגרי ניהול שרשרת האספקה הם רבים, אם פעם, ההתמקדות הייתה בעלויות הייצור או בעלות הקניה, הרי שהיום כבר ברור לכל, מדובר בהתייעלות בכלל התהליכים המלווים ומקיפים אותה, היום כולם יודעים לרכוש ואף יודעים היכן לרכוש, ההבדל אם כך, בין ספק אחד למשנהו או בין נותני שירות - יהיה בעמידה בסטנדרטים גבוהים כחלק משגרת התהליך - הכל כמובן לצד המחיר הנמוך הנדרש וברמת שירות גבוהה.

נכון לעשור האחרון, שני הגורמים המשפיעים ביותר על שרשרת האספקה הם כוח האדם, והטכנולוגיה, עליהם בחרתי לדבר היום:

### כוח אדם, או בשמו המקצועי הנכון - משאבי אנוש

אחד האתגרים הגדולים ביותר למנהלי שרשרת האספקה, במיוחד בעשור האחרון, הוא לאתר ולגייס עובדים מתאימים, ולהכשיר אותם, ולשמר אותם, ואלו מסתבר - מהווים את אחד האתגרים הגדולים ביותר.

העובדים היו ונשארו המרכיב המשמעותי ביותר בשרשרת האספקה, ניהול משאבי האנוש הפך לאתגר מוביל לא פחות.

בעידן בו בתי ספר מקצועיים המכשירים עובדי צווארון כחול, הפכו להיות נדירים ביותר, המשאב האנושי המאייש את שרשרת האספקה הפך גם הוא לנדיר יותר ויותר.

להלן ציטוטים מתוך אתר משרד החינוך, החינוך הטכנולוגי מקצועי:  
הנרטיבים לגבי מסלול בבתי ספר מקצועיים הם:

**לימודי מקצוע – הם מסלול ללא מוצא.  
מי שלא יכול לעבוד עם הראש, עובד עם הידיים.  
מזרחיים למקצועי - אשכנזים לעיוני  
העיקר שהילד ילך לאוניברסיטה  
כולם רוצים לעשות מכה (הי-טק, שוק ההון, נדל"ן)  
עד כאן מאתר משרד החינוך**

להלן ציטוט נוסף מתוך דה מרקר  
"מחקר של בנק ישראל מצא: רוב תלמידי החינוך המקצועי לפני כ-50 שנה היו ממוצא מזרחי - ורק 27% מהם הביעו רצון ללמוד במסלול זה" - חינוך מקצועי נתפס כחינוך נחות.

המחקר מצא פערי שכר גדולים בין בוגרי תיכונים עיוניים למקצועיים:  
שכרם של גברים בוגרי תיכון עיוני היה כ-50 שקל לשעה, גבוה ב-32% משכרם של גברים שסיימו חינוך מקצועי.

שכרם החודשי הממוצע של גברים בוגרי חינוך עיוני היה כ-9,800 ₪, פער של 25% לעומת 7,300 ₪ שהשתכרו בוגרי חינוך מקצועי, הפער דומה גם עבור נשים במקצועות המקבילים.

לפי המחקר, "54% הגברים שסיימו תיכון עיוני הועסקו בעבודה שמוגדרת יוקרתית יותר, כלומר במקצועות אקדמיים, חופשיים או כמנהלים. זאת, לעומת 29.8% בלבד מהגברים שסיימו חינוך מקצועי.

**תוצאות המחקר מצביעות באופן ברור על חיסרון יחסי של תיכון מקצועי לעומת עיוני ברכישת השכלה ובהצלחה בשוק העבודה.**

המנטאליות המקומית מביאה לכך, שכמעט על כל משרת ניהול מוצעת, מתקבלות מאות פניות, ועל כל משרת צווארון כחול או מחסנאי ישנן פניות בודדות בלבד, גם אז דומה כי - הבחירה במקצוע כזה - אם בכלל - נחשבת - כבחירה זמנית, ולעיתים אף אינה נחשבת בעיניהם למקצוע.

הבעיה הפכה לכזאת שתעשיין כמו סטף ורטייהמר - הקים בזמנו מרכז להכשרה מקצועית, וזאת רק בכדי להתגבר על החסר בכוח אדם מקצועי.

מזה שנים רבות כבר, אחד השיקולים בהחלטה למיקום ולהקמת מרכזים לוגיסטיים, היא להקים - קרוב לכוח האדם הפוטנציאלי, כבר הובן כי בעיית זמינות משאבי האנוש הוא משהו שדורש התייחסות לא מבוטלת בהליך קבלת ההחלטה, אני נתקל בלא מעט מקרים בהם מפעל מחסן או עסק לא "עובר מקום" מחשש לאבד את עובדיו.

בעיית זמינות כוח אדם מתאים אינה נחלתה הבלעדית של התעשייה הוותיקה או של מקצועות השירות בלבד, הבעיה כמובן היא גם במקצועות ההיי טק, דבר הגורם להשפעה שלילית על מקצועות הצווארון הכחול, להלן ציטוט מגלובס :

"על-פי הנתונים, קיים מחסור של כ-2,500 עובדים בשנה בהיי טק, הביקוש השנתי בתחום מגיע ל-7,000 משרות, האוניברסיטאות והמכללות מספקות רק כ-4,500 בוגרים בשנה, למחסור הזה יש השפעות שליליות על המשק - בעיקר בנושאי עליית השכר אך לא רק, המחסור גם גורם להאטה בצמיחה, גורם לאיבוד משרות לחו"ל.

אבל בענייננו " ניתן בפירוש להבין כי המחסור במשרות בהייטק גורם לעלייה בשכר, ועל ידי כך מעמיק עוד יותר את הפער בהכנסות אל מול עובדי הצווארון הכחול.

היום - עיקר ההיצע למשרות הצווארון כחול, או משרות שירות - לפחות מאזור המרכז - מגיע מהמגזר או/משכבות האוכלוסייה החלשה יותר, למשרות אלו, באופן טבעי מוצע כאמור שכר ממוצע או מוגבל, היות וכבר שנים שאזור המרכז הולך ומתחזק באוכלוסייה סוציו אקונומית חזקה יותר, והם באופן טבעי, אינם העובדים הפוטנציאליים למשרות השירות או הצווארון הכחול, כך שבעיית איוש משרות אלו במרכז הפכה להיות אתגר לא פשוט.

אם כך בעיית זמינות כוח האדם, ובמיוחד כשרותו שרידותו או יכלתו להתמיד, רמתו המקצועית שלא לומר גם שכרו - מאלצת אותנו כמעסיקים, וכמנהלים בשרשרת האספקה - למצוא פתרונות מתאימים.

הפתרונות הנדרשים לגיוס כוח אדם, פתרונות המעודדים הכשרה מקצועית ראויה, הקניית מקצוע וערכים, מעודדים אותנו לפתח כלים, הן לשימורו והן לפיתוח מערכות לתגמול מתאים, הכל בכדי לגרום לו להרגיש שייך, להעמיד לו רף כדאיות גבוה, להעצים את המקצוע ולפתח אותו בכדי שהעובד ירצה להיות בו ולהיות חלק מאיתנו.

מניסיוני - התחלתי להכניס שכר עידוד, לתגמל על תפוקות ולתת לעובדים להנות ולתגמל עבור מסירות, השקעה, התמדה ועוד.. וזה תרם לשינוי שחוללנו, זכרו, תגמול עובדים באשר הם אינה שונה מתגמול אנשי מכירות ...

אף מערכת אינה יכולה לתפקד ללא עובדים, ועובדים זקוקים למסגרת, זקוקים לביטחון כלכלי, זקוקים למקום שנעים לחזור אליו, כל יום, וכן שהמקום יספק להם אתגרים מקצועיים מעוררים.

עובדים צריכים להיות חלק ממהו חשוב גדול ומיוחד, דבר שניתן להשיגו על ידי מעורבות ועל ידי טיפול במאפיינים המיוחדים לו, שכן כבר נאמר, ש "העלות של עובדים שאינם מעורבים תהיה לעולם גבוהה יותר מתרומתם".

לא בכדי - אנשי שרשרת האספקה נתפסים כיום יותר ויותר כשותפים ואפילו כמובילים - בצוותים ובפורומים שאחראים על ביצועי החברה.

ההתייחסות אליהם היא לא עוד התייחסות מול "מחסנאים ונהגים" אלא התייחסות אל מול עובדים מקצועיים וכן מנהלים מוכשרים ומנוסים, כאלה היושבים בפורומים המחליטים, ומעורבים בכל הנעשה, במשאבים שמופנים אליהם, ובכלים ובתמיכה על ידי מערכות טכנולוגיה מתקדמות.

נדרש לעבור מניהול פונקציונאלי, ניהול שבו כל מחלקה הייתה מנוהלת באופן התואם את האינטרסים שלה, לניהול אינטגרטיבי משולב, כלומר, ניהול שחוצה מחלקות ואפילו חוצה ארגונים.

אם כך, בהתייחס לנושא כוח האדם, תפיסת הניהול שלי היא - לשלב ולמזג בין כלל הפעילויות בשרשרת האספקה תוך ראייה רחבה וכוללת של המידע, המימון והמוצרים - כמו המשאבים הזורמים בה והתאמה

ביניהם, כל זאת באמצעות שיתופי פעולה בין כלל החוליות בשרשרת, ובין ובעיקר בניהול כוח האדם שבה באופן משותף ושוטף.

על ידי כך ליצור יתרונות ולצמצם טווח בין מחלקות ובין בעלי תפקידים וזאת על ידי:

- עידוד שיתוף פעולה בניהם, תיאום וסנכרון בניהם כך שכולם יוכלו לראות גם את הבעיות של האחר וגם את הצלחות שלו ואף להיות חלק מהם.
- להפחית ולצמצם תהליכים בירוקרטים.
- לבצע פעולות להעלאת המורל ולחזק את תחושת ההשתייכות - בעיקר אצל בעלי תפקידים שתרומתם מורגשת יותר.
- לעולם לא להביאם למצב בו לא יהיה אכפת להם יותר.
- להשקיע בשילוב ובשיתופי פעולה בין מחלקתיים ובין בעלי תפקידים.
- לדעת לבחור את אלו עם הפוטנציאל השיתופי, ולהכשירם למקצוע, להבדיל מבחירת כוח אדם מקצועי שאינו מסוגל לשיתוף, את זאת אגב מניסיוני ניתן לאבחן בעזרת כלים פשוטים בראיון ממוקד על ידי בחינת מספר מאפיינים, זכרו – אתם צריכים ליצור צוות ולא קבוצה.

השיטה, תעלה באופן ברור את רמת השירות ללקוח, היא תהיה תרומה ישירה, לזרימה חלקה יותר של חומרים ומידע בארגון, מידע שחשיבותו אינה מוערכת מספיק.

תפיסת הניהול שלי היא שבכל ארגון כזה - צריך שהאדם השני בחשיבותו יהיה מנהל/לת משאבי האנוש, כאלה שהראיה התפעולית שלהם, תונע על ידי רצון לקדם את שרשרת האספקה, דרך העצמת העובד, דרך ביצוע ההמלצות האמורות.

לא בכדי זכורה לי אמרה או בדיחה מפורסמת - בה שאל מנהל הכספים את המנכ"ל:

**"מה יהיה על השקעתנו, אם נשקיע בכוח האדם והם יעזבו אותנו", ענה על זה המנכ"ל, "אני חושש יותר, ממה שיהיה, אם לא נשקיע בכוח האדם והם יישארו איתנו".**

לא מעט חברות הבינו, שעל ידי שיתוף פעולה הרמוני, הן פנימי והן חיצוני, בין חוליות שרשרת האספקה לפיתוח מוצרים או/ו שירותים חדשים, לשיווק ולסחר אלקטרוני הם יוצאים נשכרים, לא רק על ידי הורדת עלויות אלא גם זוכים ביתרון משמעותי מול מתחריהם ותורמים תרומה משמעותית לשרשרת הערך ולמוצר שלהם.

כאמור, אנו נמצאים בזמנים בהם כוח האדם התפעולי המקצועי המתאים, משמעותי יותר ויותר בתרומתו לעוצמתו ולרווחיותו של הארגון, משאב זה הופך להיות נדיר יותר ויותר, כל זאת בזמן שהארגונים נאלצים לקצץ ולהתייעל חדשות לבקרים, דבר זה הופך להיות אתגר לא קטן, אתגר שהופך להיות משמעותי ומשפיע על הביצועים יותר ויותר.

תודה