

## תוצאות סקר – אתגרי שנת 2010 בשרשרת האספקה

בסקר שנערך לאחרונה בקרב 127 מנהלי תפעול ושרשרת אספקה, ע"י הפורום הישראלי לתפעול ולניהול שרשרת האספקה וחברת היעוץ אביב, נבחנו האתגרים המרכזיים ומוקדי השיפור העיקריים של ארגונים במשק הישראלי בנושאי שרשרת האספקה.

### תמצית הממצאים:

מהסקר עולים מספר ממצאים בולטים:

1. בארגונים רבים קיים לחץ מההנהלה **להקטנת עלויות הרכש** (65%-במידה רבה"). הטקטיקה המרכזית שבהם יתמקדו הארגונים הינם שיפור פעילות הרכש וניהול הספקים (52%-באופן משמעותי")
2. ארגונים נדרשים להתאים את שרשרת האספקה לרמות ביקוש שונות ולאי ודאות (58%). לצורך כך, הם ינקטו בפעילויות **לשיפור הגמישות** כגון שיפור התכנון והחזיז (58%) וישום כלי מדידה ובקרה (50%)
3. לחץ **להקטנת עלויות לוגיסטיות** (63%) והקטנת מלאים (42%). כאן, הדגש של החברות המשתתפות בסקר הוא על יעול פעילות המחסן וההפצה (46%), ולעיתים בצמצום המגוון (התורם לרווחיות באופן כללי)
4. מאידך, ארגונים יתמקדו באופן מועט או נקודתי בלבד בפעילויות אסטרטגיות או חוצות חברה כגון: שינוי פריסה גיאוגרפית, שינויים ארגוניים, ישום S&OP ושרשרת אספקה "ירוקה". זאת, למרות התועלות הברורות של מהלכים אלו בארגונים שבהם ישומו.

### תובנות ומסקנות

ראשית, ניכרים שינוי מגמה מהסקר שחברת אביב ביצעה בסוף 2007 (עבור 2008). הסקר דאג איבחן דגש גדול יותר על שיפור הזמינות והשירות, בעוד הנוכחי עוסק בהתייעלות. **נראה, שהלחצים והאתגרים שאפיינו את שנת 2009 ימשיכו גם ב-2010.** עם זאת, חלק מהארגונים כבר נקטו בצעדים מתאימים ופונים לטקטיקות נוספות ב-2010.

בנושא רכש, ע"פ נסיונו באביב, ארגונים השקיעו מאמצים רבים ב-2009 ב-Sourcing והוזלות מחירים (מי שלא, ראוי שישקיע בכך ב-2010). ב-2010 המיקוד יהיה בשיפור תשתית הרכש דהיינו שיפור התהליכים הפנימיים. נושאים מרכזיים לבחינה להערכתנו, הינם ישום תהליכים לניהול ספקים (כגון איכות ובקרת עמידה בהסכמים) ושיפור תהליכי הרכש ומיומנות הקניינים.

בנושא תכנון, נראה שארגונים רבים עדיין לא נחשפו למתודולוגיית ה-S&OP או שהחליטו שלא ליישמה בשלב זה. המיקוד הוא בתהליכי התכנון בתוך התפעול כלומר תכנון ועיתוד מלאי. התמקדות בנושאי מדידה ובקרה הינה נכונה. ע"פ נסיונו באביב, ישום מנגנוני מדידה ובקרה אפקטיביים עשויים לשפר ביצועים של נושאים נמדדים בעשרות אחוזים.

בהיבט הלוגיסטי, יתמקדו ארגונים בהתייעלות תפעולית. דגשים מתודולוגיים עשויים להיות שיפור תהליכי עבודה, ישום כלי מדידה ואף תגמול, וישום עקרונות ניהול רזה לשיפור הפריון והאיכות.

**תוצאות הסקר**

מגזר הארגונים המשתתפים בסקר:



1. מהם האתגרים המרכזיים שעומדים בפניך בשנה הבאה בשרשרת האספקה:

במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא	1. מהם האתגרים המרכזיים שעומדים בפניך בשנה הבאה בנושאי שרשרת האספקה
25%	40.38%	21.15%	13.46%	רמת זמינות/שירות לא מספקת
65.38%	23.08%	9.62%	1.92%	לחץ הנהלה להקטנת עלויות הרכש
48.08%	26.92%	15.38%	9.62%	לחץ הנהלה להקטנת המלאים
57.69%	25%	13.46%	3.85%	התאמת שרשרת האספקה לרמות ביקוש שונות
32.69%	30.77%	23.08%	13.46%	ראר Visibility בקרה על שרשרת האספקה

**מסקנה:** מנהלי תפעול ושרשרת אספקה ממשיכים להיות בשנת 2010 תחת לחץ הנהלה להתייעלות והקטנת עלויות. מאידך יש אתגר להתאים את שרשרת האספקה לרמות ביקוש שונות ממה שארגון הורגל לו בעבר, ולאי ודאות.

2. באילו תחומי שיפור בכוונתך להשקיע:

במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא	באלו תחומי שיפור בכוונתך להשקיע
42.31%	38.46%	11.54%	7.69%	שיפור זמינות/שירות האספקה
46.15%	25%	19.23%	9.62%	קיצור מועדי האספקה ללקוחות
63.46%	25%	9.62%	1.92%	הקטנת העלויות הלוגיסטיות
67.31%	23.08%	5.77%	3.85%	הקטנת עלויות הרכש
42.31%	32.69%	15.38%	9.62%	הקטנת המלאים
46.15%	34.62%	13.46%	5.77%	שיפור גמישות שרשרת האספקה (התמודדות עם תנדבות ואי ודאות)

**מסקנה:** ארגונים יתמקדו בפעילויות התייעלות (עלויות רכש, מלאי ולוגיסטיקה) ופחות בשיפור השירות.

3. באילו שיטות בכוונתך להשתמש בשנת 2010:

כללי אסטרטגי	באופן משמעותי / נרחב	באופן חלקי	באופן מקודתי	כלל לא
שינוי מבנה ארגוני של התפעול ו/או שרשרת האספקה	13.46%	25%	34.62%	26.92%
שינוי המערך הגיאוגרפי של שרשרת האספקה	13.46%	15.38%	23.08%	48.08%
שיפור המחשוב בשרשרת האספקה	34.62%	28.85%	21.15%	15.38%
יישום מתודולוגיות Lean בתפעול / שרשרת האספקה	13.46%	32.69%	30.77%	23.08%
ישום כלי מדידה ובקרה	50%	30.77%	15.38%	3.85%
ישום עקרונות שרשרת אספקה ירקה	9.62%	30.77%	26.92%	32.69%
הקטנת מגוון הפריטים בארגון	9.62%	42.31%	19.23%	28.85%
נדרשת פעולה אך טרם החלטנו כיצד	50%	50%	0.00%	0.00%

רכש	באופן משמעותי / נרחב	באופן חלקי	באופן מקודתי	כלל לא
איתור מקורות רכש נוספים	34.62%	34.62%	21.15%	9.62%
פניה למקורות רכש זולים (מזרח אסיה, BRIC ונד)	32.69%	13.46%	34.62%	19.23%
שיפור פעילות הרכש וניהול הספקים	51.92%	28.85%	17.31%	1.92%

תכנון ותפ"י	באופן משמעותי / נרחב	באופן חלקי	באופן מקודתי	כלל לא
שיפור שיטות ותהליכי התכנון, העיתוד והחיזוי	57.69%	26.92%	11.54%	3.85%
שיפור פעילות התפ"י	36.54%	30.77%	21.15%	11.54%
יישום מתודולוגיית S&OP	11.54%	30.77%	23.08%	34.62%

לוגיסטיקה	באופן משמעותי / נרחב	באופן חלקי	באופן מקודתי	כלל לא
ייעול פעילות המחסן וההפצה (תהליכים, תשתיות)	46.15%	17.31%	15.38%	21.15%

**מסקנה:** ארגונים יתמקדו בנושאים הבאים:

- ישום כלי מדידה ובקרה
- שיפור פעילות הרכש וניהול ספקים
- שיפור שיטות ותהליכי התכנון, העיתוד והחיזוי

מאת: חן אשכנזי, מנהל תחום שרשרת אספקה, אביב ניהול [chena@avivil.com](mailto:chena@avivil.com)  
אביב ניהול הנדסה ומע' מידע טל' 03-9024004 פקס 03-9024224

תודה לחברת **FBC** שהעמידה לרשותנו את מערכת **מולטיסקר** להפצת הסקר וביצוע הניתוח הסטטיסטי.

הפורום הישראלי לתפעול ולניהול שרשרת אספקה, טל' - 03 6955994 פקס 03-6955978  
אינטרפקס-057 7945623 [coo02@zahav.net.il](mailto:coo02@zahav.net.il)