



שרשרת אספקה עמידה בעולם של אי-ודאות

מגפה עולמית, מלחמות ומשברי סחר הפכו את עולם הרכש למשחק חדש לגמרי. בהליוס סחר בינלאומי מסבירים למה היום השאלה כבר אינה רק "כמה זה עולה" אלא "מה יקרה אם המוצר בכלל לא יגיע", ומציעים לבנות שרשרת אספקה גמישה ועמידה במציאות משתנה

ליעונו מנקל, בשיתוף הליוס

בש השנים האחרונות נאלצו ארגונים להתמודד עם מציאות משתנה: מגפת הקורונה, משברי שי לוח, מלחמות ומתיחות גיאופוליטית. האירועים הללו המחישו עד כמה שרשרת האספקה הפכה מנושא תפעולי לנכס אסטרטגי. "עד לפני כמה שנים, מנהל רכש טוב היה מי שהצליח להשיג מוצר איכותי עם מחיר טוב יותר מהמתחרים", אומרת יעל טראו, מנכ"לית חברת הליוס סחר בינלאומי. "היום התפקיד השתנה, והשאלה כבר אינה רק כמה יעלה המוצר, אלא מה יקרה אם הספק ישבית את הייצור, אם נתיב השיט ייחסם או אם מדינה שלמה תשנה את כללי המשחק. בעולם כזה, ניהול רכש הוא קודם כל ניהול סיכונים".

לבחור שותפים, לא רק ספקים

בהליוס מכירים את השינויים האלה מקרוב. החברה, שהוקמה ב-1994 על ידי יובל בן אבא, לשעבר הנספח המסחרי של ישראל בהונג קונג, מלווה חברות ישראליות ברכש, ייצור ואבטחת איכות בסין ובדרום-מזרח אסיה כבר למעלה משלושה עשורים. לצד המטה בכפר סבא מפעיל לה החברה ארבעה משרדים בסין ומשרד בהודו ומלווה חברות משלב איתור הספקים ועד בקרת האיכות והשילוח לישראל. מה השתנה באופן שבו ארגונים בוחרים ספקים?

"בעבר הסתפקו ארגונים במציאת ספק טוב - כזה שמספק מוצר איכותי במחיר תחרותי. היום מחפשים שותף אסטרטגי, כזה שאפשר יהיה לסמוך עליו גם בעוד שנתיים או חמש, גם אם המציאות העסקית או הגיאוגרפית תשתנה. הבחינה מתחילה ברמת המאקרו: לאילו שווקים מיועד המוצר? מהן ההשלכות של ייצור בסין, בהודו או במדינה אחרת מבחינת מכסים, רגול-

ציה, סנקציות, שרשרת אספקה וסיכונים גיאוגרפיים? בהתאם לכך בונים אסטרטגיית רכש ותוכנית עבודה.

לאחר מכן עוברים לרמת המיקרו: בוחרים לערוך מק את יכולות הייצור של הספק, מערכות בקרת האיכות שלו, היציבות הפיננסית, יכולת העמידה בלוחות זמנים, ומבצעים ביקורים במפעלים כדי לוודא שהמציאות תואמת את מה שמוצג על הנייר. היום לא מספיק שיהיה ספק אחד טוב - בונים מראש חלופות. בוחרים אתרי ייצור נוספים של אותו ספק, ספקים חלופיים ולעיתים אף מדינות ייצור שונות. ההיערכות הזו אולי דורשת יותר עבודה בשלב ההקמה, אבל היא זו שמאפשרת לארגונים להמשיך לפעול גם בתקופות של משברים, מגבלות סחר או שיבושים בשרשרת האספקה.

אז הפתרון הוא פשוט להפסיק לעבוד עם סין? "בעיניי, אחת הטעויות הנפוצות היא ההנחה שהפתרון לכל אי-הודאות הוא פשוט להפסיק לעבוד עם סין. בפועל, המציאות מורכבת יותר. סין עדיין מהווה את מרכז הייצור הגדול והמתקדם בעולם, עם יתרונות שקשה למצוא במקום אחר - עומק תעשייתי, שרשראות אספקה מפותחות, מגוון עצום של ספקים ויכולת ייצור בקנה מידה רחב. האתגר כיום הוא איך לעבוד עם סין. ארגונים צריכים לבחון את הסיכונים, להבין לאילו שווקים מיועדים המוצרים, להיערך להשלכות של מכסים או מגבלות רגולטוריות, ולבנות אסטרטגיית רכש הכוללת גם חלופות במידת הצורך. עבור חברות רבות, סין תמשיך להיות מרכיב מרכזי באסטרטגיית הרכש גם בשנים הקרובות."

אז איך מצמצמים את הסיכון? "המטרה היא להפחית תלות. כשבונים שרשרת אספקה נכונה, חשוב שלא לשים את כל הביצים באותו הסל. יותר ויותר ארגונים אינם מסתפקים במדינת ייצור אחת. הודו ממשיכה להרחיב את יכולות הייצור שלה, בעוד שווייטנאם וטאילנד הופכות בהדרגה ליעדי רכש משלימים."



יעל טראו | צילום: פרטי

במקום לנהל פחד - לנהל סיכונים

טראו סבורה שהמציאות העסקית מחייבת שינוי תפיסה. "השאלה כבר אינה אם יתרחש משבר נוסף, אלא עד כמה הארגון יהיה מוכן כשהוא יגיע. אי אפשר לחזות משברים עולמיים, אבל בהחלט אפשר להיערך אליהם."

האם לדעתך אי-הודאות הזו היא מצב זמני, או שזו המציאות החדשה?

"להערכתי, זו המציאות החדשה. החוסן הארגוני כיום כבר לא נמדד רק ביכולת לייצר או לרכוש במחיר טוב, אלא ביכולת להמשיך לפעול גם כשהמציאות משתנה. הגישה הנכונה אינה לעצור או לפעול מתוך פחד, אלא להיערך מראש: לבנות שרשרת אספקה מגוונת, גמישה ועמידה, לנהל סיכונים באופן שוטף ולהבטיח שתמיד יהיו חלופות כשנדרש. בעולם של היום, רציפות עסקית היא יתרון אסטרטגי לא פחות ממחיר או איכות."

בשיתוף הליוס