

# מדריך מקינזי למנב"לים: כיצד עסקים יכולים להגיב לעליות המחירים

חברות זקוקות לכלים טובים יותר כשהן באות להגיב למחירים המאמירים. מנכ"לים צריכים לחפש את הכלים הללו לאורך ולרוחב הפעילות העסקית

מאת אנדראס בהרנדט, אקסל קרלסון, טארק קאסה דניאל סוואן ודייב צ'ין



## מה קורה במושב הנהג?

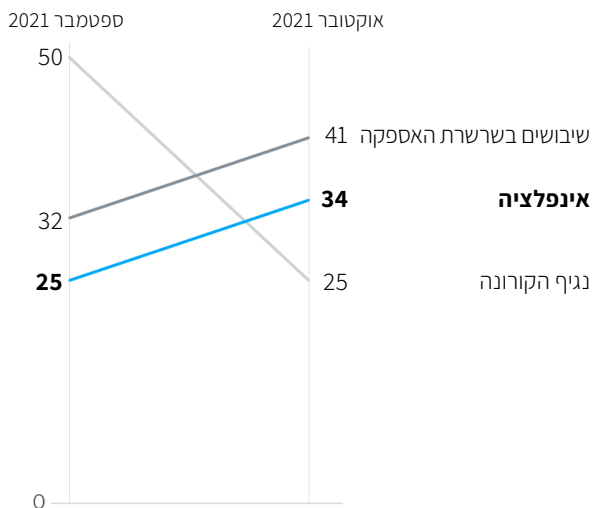
מדוע למעשה המחירים מזנקים? כמו ברוב הדברים שחשובים לנו, אין לכך תשובה אחת פשוטה. "ריבאונד בביקוש" היא תשובה אחת ברורה: אחרי תקופה של פעילות מכוצת בשיא המגפה, עסקים וצרכנים מפצים על הזמן האבוד של השנה שעברה.

תשובה נוספת היא היצע מוגבל: בתעשיות רבות פעלו במהירות לבטל הזמנות ולצמצם ייצור בשלב מוקדם של המשבר. ייצור מכונות באירופה, למשל, צנח ביותר מ-23% בשנת 2020. אך כאשר החל שלב ההתאוששות החל, הצעד הזה הותיר את החברות במחסור, גם של מוצרים מוכנים וגם של רכיבים קריטיים.

גרף 1

## האינפלציה היא בין שלוש הדאגות הגדולות ביותר של מקבלי החלטות בכירים ברחבי העולם - והיא עוקפת את החשש מנגיף הקורונה

סכנות פוטנציאליות לצמיחה עסקית בארצם של המשיבות והמשיבים לסקר, בשנה האחרונה, % מקרב העונים



\* מתוך 20 סכנות פוטנציאליות לנשאלים כתשובות פוטנציאליות; n=955

**רעידות המשנה שמלוות אותנו** עקב מגפת הקורונה ממשיכות לזעזע את הכלכלה העולמית. אחרי הסגרים של שנת 2020, והקשיים בשרשראות האספקה שאיפיינו את 2021, עסקים ברחבי העולם מתמודדים כעת עם אתגר נוסף: עליה במחיר של חומרי הגלם.

בכל מקום שאליו נביט, המחירים של חומרים בסיסיים, של מוצרים ושל שירותים - מזנקים בהיקף שלא נראה כמותו בעשור האחרון, אם לא למעלה מכך. המדד של בורסת המתכות של לונדון (LME) לשש המתכות הקריטיות לתעשייה הכפיל עצמו מאז אמצע תקופת הקורונה, והוא מגיע לשיא שנראה לאחרונה רק ב-2011. באירופה, מחירי הגז הטבעי הגיעו לרמה של יותר מפי-12 מכפי שהיו לפני המגפה, וזאת לפני שהתחלנו לדבר על ההשפעות ארוכות-הטווח של המלחמה באוקראינה והמתיחות הגיאופוליטית העזה שאליה היא מובילה, אירועים שמשפיעים כמובן דרמטית על מחירי הגז. תעריפי ההובלה של מכולות ימיות, כבר לקראת סוף השנה האחרונה, היו גבוהים פי שבעה מאשר בעונת החגים המקבילה רק שנתיים קודם לכן, ב-2019.

הצרכנים כבר מתחילים להרגיש את ההשלכות של עליות המחירים האלה על בשרם. בין ינואר אשתקד לינואר השנה, מדד המחירים לצרכן בארה"ב זינק בשבעה אחוזים וחצי. בגרמניה ובבריטניה הקפיצה במחירים הייתה 4.9% ו-5.4%, בהתאמה. הנתונים האלה מביאים ללחץ להעלות שכר: העלויות המיוחסות לעבודה במגזר הפרטי בארה"ב גדלו ב-4.4% בשנה שעברה. בענף האירוח ותרבות הפנאי, שם המחסור בכוח עובד היה מורגש במיוחד, העלויות כבר קפצו בעד שמונה אחוזים.

בנקים מרכזיים ברחבי העולם מוציאים לפועל תכניות שנועדו לשמור את האינפלציה תחת שליטה. בדצמבר האחרון, למשל, הודיע הפדרל ריזרב בארצות הברית שהוא מסיים את מדיניות רכישת האג"ח שלו, וכי יעלה את שיעור הריבית לא פחות מ-3 פעמים במהלך 2022. שלושה חודשים אחר, ההערכה המעודכנת של הפד במרס 2022 כבר הייתה שהריבית תעלה בכל אחת מהישיבות הצפויות השנה. כלומר, עוד 6 פעמים במהלך 2022.

אין זה פלא, אם כן, שעלויות המחירים זינקו גם בסדר היום של המנהלות והמנהלים הבכירים ברחבי העולם. באוקטובר 2021, סקר קבוע שעורך מקינזי בקרב מנהיגות ומנהיגים בקהילה העסקית הראה שהאינפלציה, לצד הפגיעה בשרשרת האספקה, מצטיירות כסכנות הגדולות ביותר לצמיחה. בכך עקפה האינפלציה את הקורונה ברשימת הדאגות, וזאת לראשונה מאז פרוץ המגפה (גרף 1).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The coronavirus effect on global economic sentiment, December 2021," McKinsey, December 21, 2021.

בתשעת החודשים הראשונים של 2021, בעוד מכירת המכוניות באירופה חזרה לתלם ועלתה בשיעור של 8%, שיעור הייצור של אותן המכוניות גדל רק ב-3.1%.

מומחים נוספים מעלים את החשש שיש כעת יותר מדי כסף מזומן שרוכש פחות מדי מוצרים ושירותים: צעדי התמיכה הממשלתית דחפו את היצע הכסף בכלכלות המובילות בעולם לשיא של כל הזמנים. בארצות הברית, לדוגמה, מדד M2 שבודק את היצע הכסף זינק ביותר מ-27% בשנה עד פברואר 2021 – נתון שיא.

ויש גם את ה"התרחשויות". במארס שנה שעברה, אוניית המכולות "Ever Given", באורך 400 מטרים, עלתה על שרטון בתעלת סואץ. במשך שישה ימים היא חסמה את התנועה באחת הדרכים המשמעותיות ביותר בעולם להעברת סחורות דרך הים - וכל זאת בתקופה מאתגרת גם כך בענף המסחר הימי. באירופה, מחירי האנרגיה בחורף הזה שברו שיאים חדשים, כשהם מושפעים על ידי המתיחות הגיאופוליטיות, כמו גם על ידי הסטת משלוחים של גז טבעי נזולי ללקוחות אחרים, באסיה ובאמריקה הלטינית.

המפגש הזה, בין גורמים מעולמות המיקרו והמקרו-כלכלה, משפיע באופן שונה על קטגוריות שונות של שירותים ומוצרים. הדרך שבה מתבטאת עליית המחירים, בתחומים שונים ובכלכלות שונות, יכולה להיות מגוונת מאוד. בסקטור החקלאי, מחירי התיירס והחיטה זינקו בשנה שעברה ב-44.1% ו-31.3% בהתאמה. מחירי הבשר והחלב גם עלו, אבל בצורה מתונה הרבה יותר: שם מדובר ב-12.7% ו-16.9%, בהתאמה. ואילו מחיר האורז? דווקא צנח בארבעה אחוזים.

הגיאוגרפיה משחקת גם היא תפקיד, במיוחד לגבי מוצרים יקרים, או כאלה שקשה לשנע בקלות בין אזורים שונים. למשל, בעוד שתעשיות אירופיות הנשענות על אנרגיה נאבקות כעת בהוצאות חסרות תקדים, מחירי הגז הטבעי בארצות-הברית עדיין נמצאים פחות או יותר באותו מקום שהיו בעשור האחרון.

בהוצאות חסרות תקדים, מחירי הגז הטבעי בארצות-הברית עדיין נמצאים פחות או יותר באותו מקום שהיו בעשור האחרון.

## מתי כל זה יסתיים?

ברמה המקרו-כלכלית, קובעי המדיניות חלוקים בין מי שמאמין שעליית המחירים שתוארה לעיל היא דבר חולף, לבין מי שחוזר כי לפנינו תקופה משמעותית של אינפלציה: תקופה שתאופיין על ידי ספירלה של מחירים ושכר, שתגרום להוצאות כבדות אף יותר דווקא עבור אותן חברות, פעמים רבות במגזר השירותים, שעד כה דווקא הצליחו להמלט מההשפעה של מחירי הסחורות

המאמירים. בנקים מרכזיים שונים מגיבים לאתגר הזה בדרכים מגוונות: חלקם מעלים את שיעורי הריבית וחוזתים ברכישת האג"ח שאפיינה אותם בתקופת המגפה, בעוד שאחרים מותירים את המדיניות שלהם על כנה.

יתרה מכך: השילוב המורכב של גורמים שהביאו את המחירים לעלות בדרכים מגוונות ובלתי-צפויות, גם הופך את היכולת לצפות טרנדים עתידיים לגבי חומרים, מוצרים ושירותים מסוימים – למשימה מורכבת במיוחד. בתחומים רבים, שאלת המפתח שניצבת כיום בפני קונים היא זו: מתי יציבות המחירים ומידת הזמינות יחזרו לרמה "נורמלית"? חזרה כזו כנראה נכונה לגבי ענף המוליכים למחצה (Semiconductor), שם תנודות המחירים תמיד נטו להיות מעגליות מאוד, ותוספות באספקת שבבים דורשות השקעה של מיליארדי דולרים במתקני ייצור חדשים.

ואולם בסקטורים אחרים, לחצים נוספים יכולים לגרום למחירים להמשיך לעלות עוד ועוד. משמעות המעבר שלנו מדלקי מאובנים, למשל, עשויה להיות שהעלות ה"רגילה" שאנחנו מוציאים על אנרגיה הולכת להתייקר בעשורים הבאים. הדבר ישנה את דינמיקת השוק בכל הקשור לשלל חומרים הקשורים לכך: סוללות, כלים חשמליים שמשמשים אותנו לנוע, וגם בעלויות ייצור ציוד שנחוץ ליצירת אנרגיה מתחדשת.

## מדוע הכלים הישנים כבר לא מספיקים?

חוסר הוודאות הזאת יוצרת תנאים מאתגרים במיוחד עבור ארגונים, וחושפת את הגבולות של שתי התגובות השגרריות שנהוג "לשלוף" אל מול עלויות גבוהות: שינויים ברכש ובתמחור. תמחור שונה אינו מספק את התשובה, כי גם אם החוזים הרלבנטיים מאפשרים זאת, ובהנחה שהצרכנים יהיו מוכנים לשלם יותר – אותם שינויים לא תמיד יכסו את כל העלויות של חומרי הגלם. התוצאה תהיה רווח קטן יותר, נפח מכירות נמוך יותר – או שניהם.

בענף כלי הרכב, למשל, ספקים עם חוזים שכוללים התייחסות לעלות חומרי הגלם, עסוקים כעת במו"מ על מחירים גבוהים יותר מול לקוחותיהם: חברות המכוניות השונות. אבל יצרניות הרכב לא בהכרח יוכלו להעביר את העלויות הגבוהות האלה אל הלקוח. כשהם מתמודדים עם מחירים גבוהים יותר בכל מקום אחר, לאותם לקוחות אולי לא תהיה ברירה אלא לבחור דגם אחר, פשוט יותר (ועבור יצרנית כלי הרכב: רווחי פחות) - או לוותר על הקנייה כולה.

עלויות גבוהות עשויות לאיים על יכולת הקיום של עסקים שלמים: אלה שלכודים בין מחירים גבוהים של סחורה סטנדרטית, אסטרטגיית ניהול סיכונים שאינה מספיקה או מתאימה דיה

# ”אנו מאמינים שחברות יכולות לבצע חשיבה מחודשת לגבי תגובתן לעליות המחירים: הן מוכרחות לנקוט בגישה הוליסטית”

החברה לאותן הוצאות. להחלטות חכמות לגבי האופן שבה שרשרת הערך מתוכננת, נבנית, ויוצאת לפועל יכולות להיות השפעה דרמטית, משנת כיוון, על כלל העלויות של החברה.

מעטים מאותם המנופים שנציע למטה הם בהכרח חדשים, אבל משיחות שקיימנו עם מנהלים עולה שהם נמצאים כיום בשימוש מועט. זה קורה משתי סיבות עיקריות: ראשית, כדי לגרום להם לעבוד, יש לנקוט בפעולה מתואמת, לאורכו ולרוחבו של הארגון. שנית, חלק מהתגובות היעילות ביותר לעליית מחירים ולתנודתיות שלהם קשורות לשינויים מתבקשים בשרשרת האספקה, במקומות הייצור ואפילו בכלל התוכנית העסקית: דברים שנמצאים ברוב החברות מחוץ לתחום של המנהלים התפעוליים. זו הסיבה שעל ה-Business Operations להיות כעת בראש סדר העדיפויות של המנכ”ל<sup>2</sup>.

## הדרך לבנות פעילות עסקית שעמידה בפני עלויות

כדי להתמודד עם ההשפעה של עלויות המחירים לרוחב הפעילות העסקית, לא דרוש פתרון אחד, אלא סט שלם - "פורטפוליו" של פתרונות. על מנת לסייע בתכנון וביישום של מאמץ כזה, כדאי לחשוב על שלושה "בלוקים" עיקריים של פעילות: בטווח הקצר, הבינוני והארוך (גרף 2).

### פעולות בטווח הקצר (בחודש-חודשיים הבאים)

הצעד הראשון שכל עסק צריך להתחיל בו הוא לוודא שקיימת הבנה מלאה לגבי כל העלויות הכרוכות במוצרים ובשירותים שעליהם הוא משלם. חברה גדולה בענף ייצור כלי הרכב, למשל, יצרה תמונת מצב כללית, מעין 'דשבורד' שעוקב אחר שינויי המחירים של חומרי גלם עיקריים ומרכיבים אחרים בשרשרת האספקה שלה. כשהיא נעזרת בדאטה ממחקרים, ועל ידי פירוק המוצר שלה למרכיבים, הדשבורד הזה יוצר מבט מדויק, רכיב אחר רכיב, לגבי ההשפעה האפשרית של עלויות מחירים ספציפיות על כלל העלויות של החברה.

למצב, ובמקרים מסוימים גם חווים לחץ רגולטורי. ובעוד שממשלות מתערבות לעיתים, ובכך מספקות מעט הקלה לסקטורים שהן מגדירות כקריטיים, הרי שהאפשרות הזו לא ריאלית עבור רוב החברות שמתמודדות עם הקשיים שתוארו לעיל.

מחלקות הרכש של חברות יכולות אמנם לעשות הרבה בתגובה לעלויות המחירים, אבל יש גבול למה שהן מסוגלות להשיג לבדן. גישות בתחום הרכש בימי שגרה מדברות על חוזים הנקבעים מול ספקים או לפי הגודל (הכמות והנפח של השירותים המסופקים) או לפי הבטחון; רכישות מצומצמות יותר עם רווח קטן יותר - אך בדרך שגורמת פחות סיכון, בצורה שמעוגנת בהסכם. אבל בתנאים של היום, לגישה הזאת יש הרבה פחות סבירות: הספקים גם כך ניצבים בפני ביקוש רב יותר מכפי שהם מסוגלים למלא. וכיוון שמחירים גבוהים של חומרי-גלם הם עניין נזיל, הסיכונים יותירו את הרוכש בעמדה נחותה יותר מבחינה תחרותית, כאשר המחירים יירדו. בנוסף, מחסור ממושך של חלקים וחומרים קריטיים לוחץ על אנשי הרכש לתעדף בטחון אספקתי על פני שיקולי מחיר ועלות, בטווח הקצר והבינוני.

### התפקיד שמשחקת כאן הפעילות העסקית

אנחנו מאמינים שחברות יכולות לבצע חשיבה מחודשת לגבי תגובתן לעלויות המחירים. הן מוכרחות ללכת מעבר לחשיבה המסחרית השגרתית, ולנקוט בגישה הוליסטית: כזו שמתייחסת לאפשרויות לשלוט בהוצאות, ולצמצם את השפעת התנודתיות בכל הספקטרום של פעילויות הארגון: לאורכו ולרוחבו.

הפרספקטיבה הזאת כוללת שינויים מרחיקי לכת בכל הנוגע לדרך שבה מוצרים מעוצבים ומיוצרים, כמו גם לגבי המבנה של שרשרת הערך מקצה לקצה.

הפעילות העסקית (Business Operations) הוא החלק בחברה שסופג את עיקר הנטל של עלויות המחירים, משום שזה המקום שעליו בסופו של דבר "מבוזבז" הכסף: על העובדים, על אנרגיה, על חומרים, על לוגיסטיקה, ועל שלל שירותים נוספים. אבל כאן בדיוק גם טמונה האפשרות לשנות את החשיפה של

<sup>2</sup> Andreas Behrendt, Axel Karlsson, Tarek Kasah, and Daniel Swan, "The CEO: Architect of the new operations agenda," McKinsey, December 6, 2021.

נתונים שמספקים מ'דשבורדים' כאלה מסייעים לחברות לנהל משא-ומתן שמבוסס על עובדות מול הספקים. הם נותנים הגנה מפני עליות מחירים שחורגות מהצפי, ומבטיחים שההשפעה של אותן עליות תחולק באופן שוויוני לאורך שרשרת האספקה. מנכ"לים גם יכולים להשתמש במידע הזה כדי ללמוד על החלטות שנוגעות לקביעת מחירים ואסטרטגיות של רכש, להבטיח אספקה בטווח הקצר של מרכיבים קריטיים, וגם לזהות הזדמנויות שיכולות להוריד עלויות באפקטיביות, באמצעות שינויים מהירים בעיצוב המוצר או במפרט שלו.

## פעולות לטווח הבינוני (בששת עד שנים-עשר החודשים הבאים)

בזמנים שכאלה, חברות צריכות גם להעצים את מאמציהן לשמור את ההוצאות הפנימיות תחת שליטה. שיפור היעילות, האיכות והפריון של הפעילות העסקית מסייע לחברות ליצור יותר ערך עם אותם הנתונים: מבחינת הידיים העובדות, האנרגיה וכמות החומרים שברשותן. השיפור יכול להיות מושג על ידי שילוב של גישות אנלוגיות כמו עידוד חברה "רזה" עם בזבז מינימלי, לצד פתרונות מתקדמים יותר, כמו למשל שימוש בטכנולוגיות 'המהפכה התעשייתית הרביעית'.

חברות ב-Global Lighthouse Network של הפורום הכלכלי העולמי ממשיכות להדגים לנו איך טכנולוגיות חדשות יכולות לחולל שינוי של ממש במה שקשור לאפשרויות הייצור ולשרשרת האספקה. לדוגמה, חברה אחת שמייצרת רכיבים וסוללות לרכב חשמלי תכננה מחדש את כל מערך הייצור

שלה בצורה שתאפשר לה להנות מההתקדמות בתחומי הבינה המלאכותית (AI) ואנליטיקות מתקדמות. הדבר סייע לה ליעל את פעילות עובדי החברה ב-75%, כאשר במקביל היא הפחיתה פגמים בייצור ב-80%. חברה מרכזית בתחום ההייטק הגבירה את יעילותה ביותר מפי ארבעה על ידי מעבר לייצור אוטומטי לחלוטין ("Lights Out") במתקנים בדרום-מזרח אסיה.

חלוציה של המהפכה התעשייתית הרביעית (Fourth Industrial Revolution) למדו שיכולות אנושיות הן קריטיות להצלחתן של הטכנולוגיות החדשות. חברה עולמית למוצרי צריכה, למשל, ייסדה 'אקדמיה דיגיטלית' שמטרתה לשדרג את היכולות של המנהלים שלה שנמצאים בקדמת הבמה, כמו גם את האחראים לאורך כל שדרת הפעילות העסקית. בשנה הראשונה התאמנו במסגרתה יותר מ-150 איש שקיבלו שילוב של ביקורי "צא ולמד" ו"אימוני טירונות" בשטח - לצד למידה מרחוק. הבוגרים של האקדמיה למדו כעשרים גישות שונות בתשעה אתרי ייצור של החברה, פעילות שהביאה להגברת הפריון והתפוקה שלה בעשרים אחוזים. אותה חברה למוצרי צריכה נמצאת כעת בהליך הכשרה דיגיטלי שניתן ל-3,000 מאנשיה, לאורכו ולרוחבו של הארגון.

חברות גם יכולות לנקוט בפעולה מתואמת שתגן עוד, על כל שרשרת הערך שלהן, מפני תנודתיות. דאגה לכך שחומרי גלם קריטיים יגיעו מספקים שונים, שנמצאים באזורים מגוונים, תספק גם יותר עמידות לשרשרת האספקה, וגם יותר בטחון לגבי יציבות מחירים. תכנון מחדש של מוצרים, כך שיתמכו פחות על חומרי גלם יקרים או נדירים יתרום גם הוא. בסקטור האוכל והמשקאות, כמה חברות עדכנו את מערכות הייצור שלהם כדי שיוכלו להחליף רכיבים בהתאם לזמינות ולמחיר.

גרף 2

## כדי ליצור עמידות בפני עליות המחירים, יש שלושה אפיקי פעולה שארגונים צריכים להתייחס אליהם

הטווח הקצר: חודש עד חודשיים	הטווח הבינוני: חצי שנה עד שנה	הטווח הארוך: שנתיים עד שלוש שנים
<b>צמצום ההשפעות השליליות</b>	<b>להפוך את הפעילות העסקית לאופטימלית</b>	<b>לשנות את המבנים של שרשרת הערך</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>להבין ולכמת את העלויות האמיתיות ואת הלחצים שהספקים מתמודדים עמם</li> <li>לבצע מו"מ עם הספקים שמבוסס על עובדות בשטח</li> <li>לבדוק ולהעריך אילו אפשרויות תאפשרנה לצלוח את עליות המחירים</li> <li>להבטיח אספקה מספקת של מרכיבים קריטיים לטווח הקצר</li> <li>לבצע שינויים פשוטים ומהירים בעיצוב המוצר ובהרכבו</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>להעצים את הביצועים דרך מודל של חברה רזה עם בזבז מינימלי</li> <li>לקדם יישום של טכנולוגיות דיגיטליות ושל "המהפכה התעשייתית הרביעית"</li> <li>להתמקד בפרודוקטיביות וביכולות של העובדים</li> <li>להרחיב את בסיס האספקה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לפתוח מחדש את ההחלטות לגבי מה מייצרים ומה קונים</li> <li>לעדכן את מבנה שרשרת האספקה</li> <li>לקנות או להשקיע בספקים של מרכיבים קריטיים לעסק</li> <li>לבחון מודלים עסקיים חדשים</li> </ul>

## פעולות לטווח הארוך (בשנתיים עד שלוש השנים הבאות)

בטווח הארוך, ייתכן שיהיה על החברות לבצע שינויים מבניים, גם לשרשרת הערך וגם למודל העסקי. התהליך הזה מתחיל בהערכה מחודשת לגבי מה צריך לייצר לעומת מה שעדיף לקנות, וגם חשיבה מחדש לגבי ההחלטות שצריכות להתקבל כבר בקרוב, לעומת הכרעות רחוקות יותר.

עלויות שכר שגדלות במהירות, באזורים גאוגרפיים שנחשבו היסטורית זולים יותר, כבר גורמות לתנועה גלובלית לכיוון שווקים מתפתחים חדשים.

ישנן חברות שמחפשות לצמצם את מספר המתווכים, "אנשי הביניים", בשרשראות האספקה שלהם, כשהן עוקפות מפיצים וספקים ורוכשות ישירות מהיצרנים. חברות אחרות מקפידות תכניות קודמות לגבי מיקור חוץ לפעולות לוגיסטיות, ומעדיפות לדבוק ביציבות המחירים והשירות שיש להן, כשהפעולות שנעשות בתוך החברה עצמה.

וכמו שהן משנות את מבנה שרשרת הערך, חברות עשויות גם להעריך מחדש את המקום שלהן בה. זה יכול לכלול חזרה לאינטגרציה אנכית בסקטורים מסוימים, כדרך להשגת בטחון לגבי חומרי גלם קריטיים, כאלה שהאספקה שלהם הפכה כיום למורכבת. לדוגמה: חברות מזון ומשקאות שביצעו השקעות אסטרטגיות, למשך כמה שנים, ביצרני רכיבים שחשובים להן. גם יצרניות רכב נוקטות כעת באותה הגישה, עם השקעות בחברות מובילות לייצור ליתיום וחומרים קריטיים נוספים לתעשיית הרכב. כחלק מתכנית המעבר שלהן לנייטרליות בפליטת פחמן, יצרניות של משאיות ושל ציוד בנייה באירופה מגיעות להסכמים ארוכי טווח עם יצרניות של "פלדה ירוקה" – כזו שמיוצרת על ידי מימן ממקורות אנרגיה מתחדשים - במקום מדלקי מאובנים.

## לנווט בסערת המחירים

האתגר הגדול ביותר של עסק שמתמודד עם עלויות מחירים ותנודתיות עשוי להיות התיאום שבין יוזמות הטווח הקצר,

הבינוני והארוך. מאחר שלהחלטות שמתקבלות בקצה אחד של שרשרת הערך יכולות להיות השפעות שמורגשות בכל החברה, ניהול אפקטיבי של העלויות מצריך מבט רוחבי אמיתי. דרך אחת לעשות זאת היא ליצור "מגדל שמירה" של עלויות התפעול העסקי. אותו מגדל שמירה ישמש כמרכז של דאטה: של נתוני עלויות ושל ניתוח על ידי מומחים, והוא יכתוב את "דף ההפעלה" של האסטרטגיה הארגונית להפחתת סיכון.

"מגדל השמירה" יכול גם לשמש כמאיץ של שיתוף פעולה ברחבי העסק. יהיו שותפים בו נציגים בכירים ממחלקות הרכש, הייצור, שרשרת האספקה, האגף הפיננסי והמסחרי – כולם עובדים ביחד על מנת לזהות, לכמת, לתעדף – וכמובן ליישם את המנופים המבטיחים ביותר.

## בכל מקרה - הרווחתם

אם האינפלציה כאן כדי להישאר לטווח הבינוני, חברות שיתאימו את הפעילות העסקית שלהן במהירות ובנחרצות, באופן שיפחית את החשיפה שלהן לעליית המחירים, הן שתהיינה בעמדה הטובה ביותר כדי לשמר רווח וצמיחה.

ומה אם יתברר שעלויות המחירים החדות הן עניין בר-חלוף? זה הכוח האמיתי של גישת ההתמקדות ב-Business Operations. כמעט ללא יוצא מן הכלל, המנופים שמסייעים לחברה להתמודד עם עלויות מחירים, הם גם אלה שיעניקו לחברה את הכלים והיכולת לפרוח כשהמחירים צונחים. יצירת מודלים מדויקים לגבי עלויות נותנים לצוותי הרכש את הכלים שהם צריכים כדי להבטיח חיסכון מול ספקים כאשר עלות חומרי הגלם צונחת. ואופרציות דיגיטליות מתקדמות מעניקות את הפלטפורמה הדרושה לשיפור מתמשך בעלות, באיכות ובגמישות - ללא קשר לשינויים במחיר, בזמינות של עובדים, של אנרגיה או של מרכיבים אחרים.

**דיוויד צ'ין** הוא שותף בכיר במקינזי. צ'ין ממוקם בתל אביב ועומד בראש המשרד בישראל. **אנדראס בהרנדט** הוא שותף במשרד של מקינזי בקלן, **אקסל קרלסון** הוא שותף בכיר במשרדנו בשטוקהולם, **טארק קאסה** הוא עמית-שותף במשרד בדיסלדורף, **ודניאל סואן** הוא שותף בכיר במשרד בסטמפורד.

הכותבים מודים לדפני לוכטנברג ולמקאר סטויאנוב על תרומתם למאמר.