

מדי שנה בוחר ה"הרווארד ביזנס רוויו" את המנכ"לים הכי טובים של השנה, השנה עומד בראש הרשימה מנכ"ל מפתיע: לא בזוס, סרגיי או מאסק, אלא **פאבלו איסלא** נבחר כטוב בעולם. פאבלו הוא מנכ"ל חברת **אינדיטקס**, ואם השם שלו ושל החברה לא מוכרים לך זה בסדר (בשביל זה אני פה), פאבלו נותר אנונימי מתוך בחירה, הוא נמנע מאור הזרקורים ומתעסק יותר באחורי הקלעים של חברת הענק שהוא מנהל.

אבל את המותגים של חברת האופנה המצליחה הזו כולם מכירים: **זארה**, פול אנד בר, מאסימו דוטי ועוד.

מאז שמונה לתפקיד בשנת 2005 פאבלו הוביל את אינדיטקס להתרחבות עולמית וצמיחה פסיכית והמניה שלה עלתה פי 7. החברה פותחת בממוצע חנות אחת מידי יום, ויש לה כבר 7,300 חנויות ב-93 מדינות מסביב לעולם.

אז מה הביא להצלחה האדירה של אינדיטקס? האם זו יכולת עיצוב מדהימה, גאונות שיווקיות בקמפיינים, חבירה לסלבס, אסטרטגיית אינסטגרם מדויקת? כנראה שגם, אבל פחות. בסופו של דבר ליבת ההצלחה של החברה מבוססת על מצוינות תפעולית.

פאבלו מוביל את שיטת ה"יצור קרוב", מה שאומר שמפעלי הייצור של החברה קרובים למטה, בניגוד להגיון הכלכלי ומגמת האוטוסורסינג בתעשיית האופנה. בזמן שרוב המתחרות שלה הוציאו את הייצור לסין, זארה מייצרת בעיקר בספרד ופורטוגל. הגישה הזו מאפשרת לזארה לזוז מאוד מאוד מהר, לאמץ טרנדים במהירות הבזק ולהביא אותם בזמן שיא אל המדף, בעוד המתחרים שלה הרבה יותר איטיים. היתרון השיווקי פה ברור- בעולם האופנה היכולת להיות רלוונטי לטרנד עושה את כל ההבדל.

אבל כדי לעשות זאת גם בצורה כלכלית שתוכל לאפשר ייצור זול באירופה שמתחרה במחירי הייצור הנמוכים של סין נדרשת מצוינות תפעולית יוצאת דופן, **שרשרת אספקה שהיא לא פחות מיצירת אמנות**. המצוינות הזו מאפשרת לאינדיטקס, מעבר ליכולות לזוז מהר, גם לשלב בצורה חלקה בין קניות און-ליין ואוף-ליין: המערך התפעולי שלה, שכולו דיגיטלי, אדיש למעשה לשאלה אם התחלת קניה בדיגיטל ועברת לחנות הפיזית או ליהפך.

רבות מפריצות הדרך השיווקיות שאנחנו מכירים הן למעשה בבסיסן חדשנות תפעולית. על הבמה הנוצצת יעמוד סמנכ"ל השיווק או המנכ"ל, אבל מנהל התפעול הוא זה שהביא את פריצת הדרך האמיתית, ובדרך כלל אותה הרבה יותר קשה להעתיק.

כשסטיב ג'ובס עמד לסיים את תפקידו המועמד הטבעי להחליפו היה ג'וני אייב, המעצב הראשי של אפל. ג'וני אחראי לכל פריצות הדרך של החברה - ממחשבי המק הצבעוניים, דרך האייפוד וכמובן האייפון. ג'וני נראה ומדבר כמו סטיב קטן, הוא יודע להוביל, לעצב ולמכור את המוצרים המדהימים שלו ואפילו לובש תמיד שחור.

אבל באופן מפתיע, הבורד מינה דווקא את טים קוק, מנהל התפעול של החברה. עיקר כוחו של קוק היה בניהול שרשרת האספקה המורכבת והמסובכת של החברה. הוא איש שידע לגרום לדברים לקרות, לא זה שנהג להגיד לאן הולכים. היו שהרימו גבה לנוכח הצעד המפתיע, אבל ההחלטה הזו התבררה כנכונה. ההצלחה של אפל רק הלכה וגדלה, והתברר שגם אם מבחוץ היא נתפסת בעיקר כחדשנית ושיווקית - מאחורי הקלעים היא בסופו של יום מכונת פיתוח ויצור אימתנית.

אילון מאסק יכול עד מחר לעמוד על הבמה ולהכריז על הטסלה הבאה, אבל כשהוא חשף את טסלה מודל 3 במרץ 2016, הם קיבלו 500,000 הזמנות (כולל תשלום ראשון מראש). מאז עברה כמעט שנה, ורק כ-4000 מכוניות סופקו, פחות מ-1% מההזמנות. מאסק מודה בכנות שהם נמצאים ב"גיהנום תפעולי" ובחודשים האחרונים הוא משקיע את עיקר זמנו בנושאי ייצור ולוגיסטיקה. שם צוואר הבקבוק שלו, לא בחזון.

בהיסטוריה של עולם העסקים היו לא מעט פריצות דרך חדשניות שהגיעו מהתפעול. פורד היה הראשון שהביא את שיטת פס הייצור לתחום הרכב, כדי להצליח לייצר מכונית לכל פועל. דוגמא נוספת מעולם תוכן אחר - קשה לדמיין את זה, אבל בעבר לא היה סטנדרט אחיד לקונטיינרים במשלוחים ימיים, מה שייצר עלויות שילוח מטורפות עד שגאון לוגיסטי המציא את הקונטיינר כפי שאנחנו מכירים אותו היום, שמשמש בעצם כיחידת הבסיס לאוניות, לנמלים, ואפילו למשאיות שגוררות אותם - סטנדרט שהוזיל ופישט את כל התהליך. כך עוד אינסוף חדשנויות תפעוליות ששינו את העולם ואנחנו ממעטים לחשוב עליהן, כמו הברקוד שהומצא ב 1970 ונמצא עד היום על כל מוצר שנמכר בסופר.

חברות התוכנה (כמו גוגל לדוגמא), שהצליחו בהתחלה להימנע מתפעול, כבר לא יכולות לברוח מהמציאות. רוב ההזדמנויות במרחבים הווירטואליים כבר מוצו, תעשיות המדיה, המוזיקה והמידע כבר נכבשו על ידן, ולא נותר לכל הענקיות האלו אלא להתחיל לכבוש דברים פיזיים. **המציאות, מה לעשות, דורשת תפעול.** שינוע, ייצור, הרכבה, הפצה, אחסון. כל אנשי העולם החדש שרצו להימנע מה"סחלה" הזה מבינים יותר ויותר שצריכים להכניס את הידיים לבוך ולהגיע לרמת מצוינות חסרת תקדים בתפעול אם הם רוצים להמשיך ולהבריק על הבמות.

עם כל החשיבות שלו צריך רק להיזהר שהתפעול לא יכתוב לאן הולכים. תפעול מעצם היותו שואף ליעל ולחזור על התהליכים שהוא מכיר ורק לשפר אותם. כך חברות רבות מתמקדות במה שהן יודעות לעשות הכי טוב, במקום במה הצרכן צריך. כך שהתפעול יכול להיות האויב של החדשנות. לא משנה איזה רעיון מדהים יעלה על השולחן, איזו גאונות שיווקית, אם התפעול לא יחבק אותם ויבצע אותם בצורה מושלמת זה פשוט לא יקרה.

מצד שני התפעול יכול וגם צריך להיות הקטר של החדשנות, החברות המצליחות באמת מקשיבות קודם כל לצרכן ומתאימות לו פתרונות, אבל אז מבצעות אותם במצוינות מרהיבה.

תפעול זה ממש לא תחום אפור, תפעול הוא השחור החדש - הוא תמיד היה ויהיה באופנה. בסוף מה שפאבלו זארה עשו הוא **לקרב את התפעול ולחבק אותו, פיזית וגם רעיונית.** כי אין מה לעשות - גם מה שנראה על שלטי הענק הנוצצים ומסלולי התצוגה כמו עדכניות אפנתית הוא בעצם, מאחורי הקלעים, מצוינות תפעולית.

שבת שלום,
גפן