

כתבה שישית בנושא:

**מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית – שליטה בחומר
Reschedule Out ו ETA - מדירי השינה מקדמים וספקים**

פרק ו'

רקע קצר

בשיחותינו הקודמות עסקנו באתגרים העומדים בפני מנהלי ארגוני רכש – העוסקים בייבוא מאסיבי. חלפנו על ניהול הספקים והזמנות ועדכון, תיאורנו את האתגרים העומדים בפני מנהלי הרכש והייבוא העוסקים באלפי טרנזקציות בחודש, סיפרנו לכם על גבעות החול הזיסיפיות העומדות בפני הבקרה, המנסה, בדרך כלל לשווא, ובעיניים כלות – לבקר חשבונות הובלה לרבבותיהן במשך שנה.

בשיחותינו אלו הזכרנו גם את מערכת SCMaster – ובשמה המלא – SCMaster Sphere – אשר מתפקדת כשומרת השער הלוגיסטי היכן שמערכות ה ERP התקניות כשלו, ומעניקה יכולות המקזזות כאבים ואתגרים אלו.

ואולם, היות ואנו עוסקים בכתבות עומק – ולא בשאלת איפה הסטאטוס של המשלוח (שלא עוזר ל ERP ולתפ"י ולא כלום) – הפעם נעסוק בשני תהליכים ומושגים הקשורים אחד בשני:

Re-Schedule Out ו ETA - מושגים המדירים שינה מעיני קדמי הרכש והקניינים מחד, מעצבנים את הספקים האומללים המנסים לעמוד בגחמות לקוחותיהם, ואשר גורמים לאנשי התפ"י והכספים להתהפך תדיר על משכבם בלילות מאידך תוך ניסיון לתכנן ייצור ותזרים מזומנים נאות.

ובכן, מהם מושגים אלו (למאושרים האיגנוראנטים בינינו, שעד עתה היו חפי דאגות....) ?

Well, ידידי – reschedule-out הוא מושג בתחום ניהול רכש החומר, אשר מחייב, כתוצאה מאילוצי ייצור, שינוי הזמנות לקוח, תכנון אילוצי חומר ומזומנים, להורות לספקים לדחות שיגור אספקות חומר מאתרי הייצור שלהם (Ship From) לאתר המקבל את החומר אצל הלקוח (Ship To).

פעולה פשוטה זו, של דחיית חומר – פעולה החוזרת, לעיתים, במיוחד בתעשיות יצרניות אלקטרוניות (תקשורת, רפואה, היי טק), אך לא רק – תדירות – לאחר ריצת MRP – שם אילוצי התכנון, אספקות החומר, אילוצי ייצור, שינויי הזמנות הלקוח – מקבלים ביטוי של ההמלצה לדחיית רכש – reschedule out.

כעת, עומדת מחלקת רכש – מול רשימה של אלפי שורות הזמנות רכש – אשר ה MRP ממליץ לדחותן – ואשר עליהן עכשיו – לדאוג ולוודא שכול ספק קיבל שינוי זה *ואישר* אותו בוודאות.

כל שבוע..... כול שבוע ?

איך נעשה את זה? – איך ננתח אלפי שורות – ונודיע בצער לספק – שהוא חייב, אבל, ממש חייב, לדחות אספקה של שורת הזמנה בשבועיים, בשלושה, (מעבר לחודש הפיננסי..... כי אנו לא מוכנים לקבל חומר לפני הזמן, יען כי תנאי התשלום שלנו איתו הם 90 ...).

יתרה מזאת, מה קורה אם הספק *****כבר שלח לנו תאריך מובטח**** - דהיינו, כבר התחייב על חומר מול ספקי המשנה שלו – downstream supply chain.....

מעבר לזאת, מה אומר החוזה בינינו? – האם מותר לדחות חומר, לאחר שישנו תאריך מובטח, ואם כן בכמה?

מה אם החומר כבר עזב את הספק? (מערכות ה ERP לא יודעות זאת – מי מדווח להן על On Board Status ברמת שורות ההזמנה?) – אז הלקוח יראה ככסיל - במקרה הטוב – הרי הוא קנה EXW והחומר ברשותו...

חיים מעניינים יש לנו, לקדמי החומר...

השאלות הללו הן אקוטיות – קריטיות לניהול תזוזות חומר במיליוני דולרים, וחומר במיליון דולר – (רק מיליון דולר) שלא צריך להגיע בחודש X אלא בחודש Y – שאלו את מנהלי התפ"י והכספים - מה המשמעות האופרטיבית והכספית ברמת תזרים המזומנים, ריביות ואשראי, קבלת חומר ואחסונו, וריבים עם הלקוח הסופי – על כי שרשרת האספקה החלה לנוע, וכמו אותה אניית נוסעים שפגשה אי לפני חודשיים - אחורה כבר אי אפשר לנסוע.

מה עושים?

כמה שאלות יסוד :

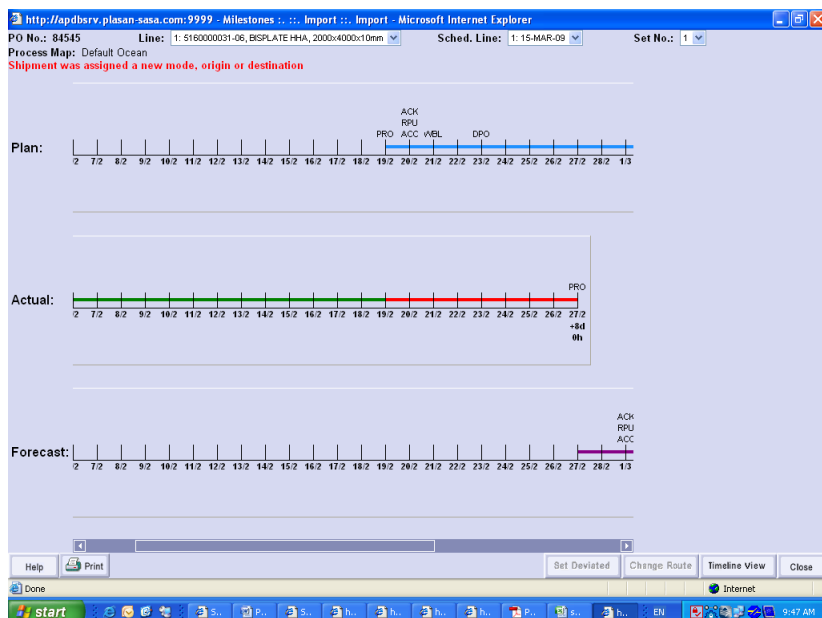
- האם כול שינוי (דחיית חומר) – הוא אכן שינוי אמת? – דחייה שלושה ימים - נחשבת או לא? ו 30 ?
- איך מחשבים את הלו"ז – הרי ה ERP מדבר במושגי NBD (דהיינו Need By Date) – איך הופכים תזוזה זו – לתאריך צפי מוכנות הספק (Expected Ex-works Date)?
- איך מודיעים למשלחים לצפות לקבל ולאסוף חומר בתאריך שונה ולא על פי המתוכנן?
- איך בודקים אם כבר נתקבל תאריך מובטח PMD - (Promise Date) - ובכלל האם מותר לנו, על פי ההסכם לדחות האספקה מלכתחילה?
- איך בודקים, בסופו של יום, אם בכלל הספק שלח לנו אישור, שאכן הוא קיבל ***הסכים*** לתאריך שונה (New PMD) - ואז – איך מחשבים את תאריך –צפי להגעה (Expected Receiving Date) , אם בהזדמנות חגיגית זו, גם שינינו את שיטת ההובלה מאווירית לימית, כי יש לנו די זמן.....

יותר מדי חוקים עסקיים – יותר מדי פעולות אנושיות, מכמה דיסציפלינות, שאם לא תסונכרנה, בסופו של דבר, חומר יגיע מוקדם מידי, ויפגע בתכניות הייצור, בתזרים המזומנים של הארגון היצרני, ועוד לא הכנסנו את הגורם האנושי, עם מוטת השליטה השבירה שלו, המבצע טעויות הקלדה, ואשר, מחדש יוצר בעיות *תזמון לכאורה* וגורם ל MRP לחשב דרישה או דחייה מיותרת (הזנו בטעות 07012012 במקום 01072012 – מן הסתם, תוקם דרישה חדשה לאספקת חומר).

הפתרון:

לצרכים אלו שולב רכיב תכנון לוגיסטי SCMatrix במודול SCMaster Sphere PO eCollaboration

מה עושה המודול הזה, ואיך הוא יכול לפתור בעיות קשות אלו?



מודול זה, מחזיק מטריצה לוגיסטית בין נקודות קצה בעולם – למשל מהרמפה בפתח תקווה ועד אתר ייצור של הספק בהונגריה – כאשר אבני דרך תהליכיות, זמן תקן ביניהן, שיטת ההובלה (ים אוויר, יבשה, בלדרות) ועוד פרמטרים, מנוהלים בפרופיל המטריצה.

כל אספקה (שורת הזמנה) המגיעה מה ERP – מופעלת מול המטריצה הרלוואנטית, ואלגוריתם חישוב מנהל מול נתוני ה ERP – תאריך נדרש NBD, את זמני התקן לאחור- עד רמפת הספק.

(שיטת "ש" מינוס הצבאית) – ואז אם למשל ה NBD רצוי הוא 1 אפריל – המערכת תציע לספק להיות מוכן ב 19 לפברואר.

מאותו רגע, כל שינוי נדרש מה ERP – יעבור דרך החישוב של SCMatrix. החישוב המתוכנן (ראה ציר FORECAST) - מייצר מה NBD החדש (במקרה שלנו דחייה) – חישוב מחודש של צפי מוכנות ספק.

על חישובים אלו – יופעלו חוקים עסקיים - האם הצפי החדש עומד בטווח ההסכם של השינוי עם הספק? האם השינוי בכלל רלוואנטי (מודול הייבוא יסמן ל SCMatrix שהמשלוח כבר בדרך וחבל על הזמן).

אם הספק לא יענה על דרישת השינוי שתעבור אליו תוך טווח מוגדר – SCMaster תבין שהוא לא ענה, ותעלה EXCEPTION - הקדמים יעברו למקום אחר מבחינת השליטה - הם ישלטו בתהליך ולא ישמשו ככלי הזנה ושיגור קטעי אקסל – מדוחות דחיות המגיעים ממערכות ה ERP אחת לשבוע (הם נעשו אלופי ה Excel - ה - Pivot, Vlookup, Cut N Paste הוא הרי לחם חוקים)...

תהליך זה תורם במהירות לניהול תזרימי אופטימאלי, וזרימת חומר אל התכנון הרצוי על פי תכנית הייצור, תוך עדכון כול הגורמים בצורה אוטומטית, כולל תשובותיהם – בקרתן ועדכון למערכות ה ERP.

אז מה עושה כאן ה ETA ?

טוב ידידי, ה ETA – הוא קיצור ידוע לכול טייס, נווט, סקיפר, או משלח בינלאומי – Expected Time of Arrival – לנקודת יעד.

במה זה קשור אלינו?

ובכן, גם אם הספק יעמוד בדיבורו, ואכן ה PMD (תאריך מובטח שלו) אכן יתאים ל EED (Expected Ex Works Date) – הרי בסופו של עניין, הכל מתחיל להיות תלוי בשינוע הימי או האווירי.

השינוע מותנה בקווי האספקה של המשלח שלנו, ביכולתו לקבל מקום בכלי הטיס או השיט; מה קורה אם הסחורה, בסופו של יום, לא עולה על ההפלגה המתוכננת אלא להפלגה הבאה בעוד שבוע?

פשוט מאוד – ETA HAIFA – לא יהיה ב 1 אפריל אלא ב 30 אפריל.

מה יקרה לתכנון החומר שלנו? – איך ה ERP, התפ"י, הבקרה התקציבית, מחלקת השילוח, המחסן, עמיל המכס שלנו – יהיו מסונכרנים עם שינויי זה?

מנגנון ה FORECAST של כלי התכנון SCMatrix – מאזין לתנועת האנייה או עדכוני השילוח – על בסיס ETA HAIFA ל 30 אפריל, יזיז ה FORECASTER את תכנון הגעת החומר ל 5 מאי (יש עדיין מכס, והליכי שחרור ונמל, וכנראה גם תהליכי QA במחסן טרם אישור החומר לייצור – כול אלא אבני דרך במטריצה הלוגיסטית) – ואת התאריך הצפי החדש – ERD (Expected Receiving Date) יזרם ל ERP ברמת השורה.

תוך כדי כך – יבדוק SCMatrix אם נוצר פער בין התכנון PLAN ל ACTUAL (ראו ציר אמצעי לעיל – צבוע אדום) – ואם קיים כזה – תועלה התראה (מראש – לא בדיעבד !!) על כי עומד להיות שיבוש באספקות החומר – תוך איתור נקודת הכשל הראשונה (אבן הדרך – בא מתחיל השיבוש).

...."החפצים יש להם חיים משלהם," הכריז הצועני במבטא מחוספס, "העיקר הוא לעורר בהם את הנשמה..."

(במקרה שלנו – תכנת מחשב..... אבל עם נשמה...)
