

מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית כתבה רביעית על ROI, והפעם קצת סיפורי תהילה ועל אודיסאוס....

כרגיל, סיכום עד-כאן – והפעם סופי...

ניסיוננו מראה (ראו כתבות א'-כב'), ומי שלא היה בשעור, נשמח להעבירן אליו בקובץ, רק חייב הוא מספר מימיות, על מנת שלא יתייבש לו, תוך כדי קריאה....), כי מערכות ה-ERP הנפוצות במחוזותינו ו/או התהליכים הממומשים בארגונים אלו, אינם מספקים מזור לצרכי הארגונים באזור תפעולי מסויים מאוד והוא: ניהול ייצוא וייבוא, תכנון עלויות השינוע ובקרתן, טעינה אוטומטית של עשרות אלפי נתונים רלוונטיים לשליטה בתהליך הרכש הבינלאומי, ותכנון הגעת חומר אל מול תשובות (או אי תשובות) הספקים, העמסת עלויות אלו נכונה על פרויקט, איתור מספר סריאלי של פריט המחייב עקיבות לוגיסטית מעבר לשערי המפעל (הא...? ב'...)...ועוד ועוד.

אזור זה - ניהול שרשרת האספקה הגלוקאלית (לוקאלית וגם גלובאלית...mind you) – עוסק באושיות הארגון



לעמוד בסופו של דבר ביעדיו מול לקוחותיו, פעם ראשונה, ומול בעלי מניותיו, השואפים לקבל, סוף כול סוף תמורה הולמת לדאבון הלב, על השקעות כספם, שבאלטרנטיבה הולמת מחייבת להשיא תשואה מינימלית, גבוהה מתשואה אלטרנטיבית לכספם, אם היו שומרים אותו ב FORT .KNOX

אזור זה עוסק בניהול הזמנת חומר הגלם, בהבאתו, תוך ניהול נאות של סימולציה להובלתו, תזמונו אל תכנית הייצור, לא מוקדם יותר, אך לא מאוחר יותר, ניהול נאות של עלויות המכס ובקרתן... (בקרתן???) מה, אני מסווג מכס בעל שלוש שנות ניסיון...), העמסת המיסים ועלויות ההובלה על מחיר הפריט, על מנת להגיע להערכת מדוייקת של העלויות בפועל, וכתוצאה, ייצור בשולי עלות ברורה. וזהו רק השלב הראשון – ההמשך, לאחר ייצורו, הוא בתכנון הליך הייצוא, סגירת מחירים מול חב' ספנות ותעופה, סימולציה ובחירה נכונה של המוביל למקרה א' לעומת מקרה ב', ולבסוף מימוש נאות של האלטרנטיבה, תוך קליטת העלויות, בקרתן והעמסתן שוב, אך הפעם על התוצ"ג. (איזה משפט ארוך...).

אזור זה עוסק בעיקר בניהול פעולות המשפיעות מאוד על עלויות המכר – COGS – ניהולן של עלויות הרכש – היכולות להגיע ל 50% ועד 70% מעלויות המכר, עלויות ההובלה והשינוע - עד 5% מעלויות המכר (הובלת הייבוא, ולבסוף הייצוא), עלויות אדמיניסטרטיביות הקשורות בניהול של כל התהליך הלוגיסטי (אנשי רכש ומעקב, אנשי ייבוא, אנשי ייצוא, מתאמי אספקות, מנהלי חשבונות ובקרה תקציבית) – עד 2-4% מעלויות המכר....

אזור רחב זה, אינו מנוהל ע"י מערכות ERP – אלא ידנית, בעזרת כל מיני פתרונות יצירתיים מקומיים, של ארגון זה או אחר, פתרונות המחזיקים מעמד עד אשר מנהל זה עורק לחב' אחרת, וכול האקסלים המופלאים שלו מובנים לו ורק לו בלבד, וממילא מטאטא חדש, יותר טוב.... והלכה השקעה אנושית כבירה של טיוב הליכים בחמש השנים האחרונות.

אזור זה - ניתן לשיפור ע"י הכנסת מערכות מומחה - אשר מחד - משולבות בתהליכי ה ERP מחד, ומבינות עולם שינוע מאידך, מבינות אינטגרציה B2B - דהיינו העברת תמסורות אלקטרוניות בין שותפים עסקיים) - ותועלתן ברורה - עקב תקיפה של מספר אזורים, להלן אזורי ההשפעה :



אין ספק שכל אזור רלוונטי מאוד לתחום העיסוק של הארגון, ולמשל בתחום ה EMS (Electronic Manufacturing Sub Contractor) - קבלני משנה לייצור מכלולים אלקטרוניים, עלות פרק - Lost of Material - יכולה ליהות הרסנית, אם למשל, הספק כבר שלח לספקי המשנה שלו הזמנות, ואז הלקוח דחה שוב ושוב את הזמנותיו...

זה לא הכול, הארגונים השייכים לאזור זה, בדרך כלל מייבאים (Just in Time) JTI, ייבוא אווירי - אשר רק עלויות השינוע יכולות להגיע ל 2% מערך הייבוא, ואז ערך המלאי (אותו יש לנהל, להזיז, לשלם מס הכנסה עליו, ריביות לאורך זמן) גדל אף יותר - חלום בלהות של ארגון אשר נמצא בשולי רווח גולמי של 5-8%.

הערכת השוק היא, שמערכות מומחה, מסוגלות לטפל בחיסכון של 0.5% ועד 1.5% מהעלויות הללו - בואו ונצפה בתוצאה עקרונית :

A sample benefits analysis of a mid-market manufacturer

Gross Revenue	\$500M	Mid-size range \$100M-\$1B
COGS	\$200M	COGS @40%
Gross Profit	\$40M	8%
COGS Reduction	\$1M-\$2.6M	(0.5% - 1.3%)
Increased Profit	\$41.0 - \$42.6M	Increment of 2.5% - 6.5% Derives GP to 8.1% - 8.5%

שילוב של מערכות חיצוניות הינו תהליך קשה, ארוך ונתקל בהתנגדויות פנימיות מכיוונים שונים:

- **אנשי ה-IT** הבטוחים שיצליחו (איך יצליחו? הרי כבר מנטרה זו חוזרת בארבע השנים האחרונות?) שבגרסא הבאה - (למי יהיה כוח שוב, כאשר התעדוף ללוגיסטיקה, שוב ידחה לשנה הבאה, כי הסחר או השדרוג של ה-ERP חייב, אבל חייב להתבצע השנה, וחוף מזה, יש עוד חברת בת ברומניה, שכל ה-IT נוסע להדרכות, ואנחנו, אנשי הייצוא, שוב נשארים בחושך....) – לתת לנו פתרון לסימולציה של עלויות הלוגיסטיקה, או ניהול חומר יותר חכם מול מאות הספקים שלנו....
- **מנהלי שרשרת אספקה** אשר אינם שולטים די הצורך בכאב, מבינים שכואב, אך קשה להם להתמקד בפצע עצמו ובמיוחד כאשר נמצאים נמוך במבנה הארגוני, ללא כוח פנימי, להציף את בעיות היום – יום ונמצאים בתסכול מתמיד של לחץ להקטין כוח אדם ועדיין להיות אפקטיביים תוך בקרה של חשבונות הובלה, וניהול ספקים עקשניים.

העקשנים בסוף מנצחים!

אז הנה לכם, דיווח מהשטח, של מוצר מתמחה אשר הוצב במספר חברות, יצואניות, יבואניות, קבלני משנה ותוצרי הברורים, חסרי הפניות.

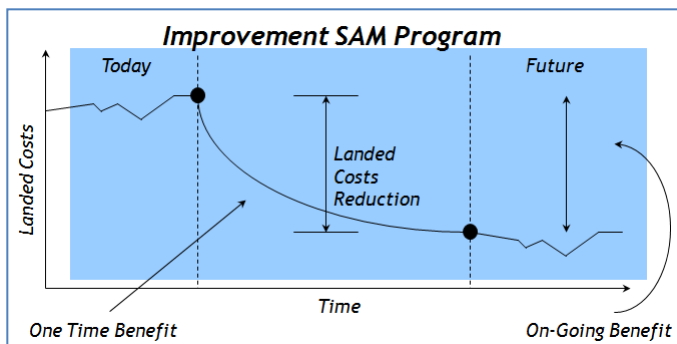
מציטוט של מנהלת לוגיסטיקה של חב' ידועה:

- חברה עם אלפי עובדים, אלפי מוצרים ללקוחות.
- הרבה אלפים של משלוחים בשנה הממומשים ע"י ששה משלחים לעשרות רבות של יעדים בעולם.
- קיימת מורכבות לוגיסטית בכל תהליכי השילוח למיניהם עקב המחויבויות כלפי הלקוח והצורך להחליט מתי להכיר בהכנסה.
- תקציב הלוגיסטיקה הוא במיליוני דולרים בשנה.
- חסכוניות בהוצאות לוגיסטיקה שנמדדים באופן שוטף מגיעים לעד כ- 2% - 3% לשנה.

זאת ועוד, יש להתחשב במשרות מנהלי חשבונות (משרה עד שתיים) אשר נחסכו, עקב מעבר לרישום אוטומטי נאות לספרים של כמויות עצומות של חשבונות שילוח והובלה, כן גם כמות אנשי הלוגיסטיקה – העוסקת בתיאום משלוחים אשר צומצמה משמעותית פר – משלוח.

סעיפים אלו – משפיעים מייד על עלויות המכר – ומצביעים על ROI – מובהק.

איך יראה גרף הוצאות ההובלה לאורך תקופה?



רמת ההוצאה נמצאת באזור מסויים, עם הכנסת, למשל כלי הבקרה, מתחילה ירידה משמעותית בעלויות, אך גם לאחר תקופת ההטמעה, ממשיות תנודות, שכן גם לאחר איתור מבני מחיר חדשים ושיפור מנגנוני החיוב אצל הספקים, עדיין ישנן טעויות של אותם 2%-4% בשנה (אך מסכום נמוך יותר).

במושגי ROI, קיבלנו חיסכון מהיר של סכום חד פעמי (והפירות ממנו), ולאורך זמן, עלויות ממודרות ומנוהלות.

מציטוט של מנהל רכש של חב' לייצור מכלולים אלקטרוניים:

- חברה המחזיקה מחלקת רכש של כ 22 קניינים ומאות רבות של ספקים (מקומיים וח"ל).
- היקף פעילות של כ 40,000 הזמנות בשנה, כאשר במוצע כל הזמנה מכילה ארבע – חמש שורות.
- כל שורה מתעדכנת במחזור החיים שלה – כ 4 פעמים – דהיינו כ 200,000 שורות נשלחות **ארבע פעמים** לספקים לקבל אישורים – כמות, תאריך אספקה, מחיר.
- ערב הכנסת מודול תיאום האספקות – תקלות בקליטת מלאי – היו כ 5% מכלל השורות (כמות לא מתאימה, סחורה מסופקת לפני המועד, סחורה מסופקת לאחר המועד המתוכנן).
- לאחר הכנסת מודול תיאום האספקות – ירד שיעור התקלות **לכחצי אחוז** מהקליטות.

תקלות בקליטת המלאי משפיעות ישירות על הפרמטרים הבאים (לפחות):

- מלאי לא זמין לקוו ייצור – פגיעה בקו או באספקה ללקוח.
- מלאי מיותר – מחייב REVERSE LOGISTICS והתעסקות אדמיניסטרטיבית רבה.
- תשלום מיסים והובלה מיותרים – אם פריטים לא מיועדים הגיעו.
- כוח אדם אשר היה מושקע במעקב על תשובות הספקים ועדכון השוטף, הוסב לשליטה טובה יותר לתכנון ולא במעקב זיסיפי.

כל אלו נחסכו!

מציטוט של מנהל רכש וייבוא של חלקי חילוף לרכב:

- חברה המנהלת כ 70,000 פריטי ייבוא.
- אלפי משלוחי ייבוא בשנה, ימיים ואוויריים עם שני משלחים.
- כמות חשבוניות בכל תיק ייבוא – כארבע עד חמש חשבוניות במטבעות שונים, כולל חשבוניות נמל וממ"ן.
- אלפי רשומוני ייבוא בשנה.
- ערך הוצאות לוגיסטיות הכרוכות בשינוע – מיליוני שקלים בשנה.

בעיות עיקריות:

- בדיקה ידנית ומסורבלת של כל חשבוניות המשלחים – מול הצעות מחיר ותעריפים משתנים תדיר.
- קליטה ידנית של חשבוניות השילוח ורשומונים - לצורכי מעקב ובקרה רכש – מערכת מלאי.
- קליטה ידנית של חשבוניות השילוח ורשומונים - לצורכי רישום חשבונאים - מערכת כספים.
- התכתבויות "חיצוניות" רבות עם משלחים בנוגע להפרשי חיוב.
- קושי רב בניתוח ומעקב אחר קבלת זיכוי/חיוב בחשבונית שילוח – לאורך זמן.

לאחר מימוש המערכת:

- יכולת ביצוע סימולציית עלויות שילוח בהתאם לאופי המשלוח ← תכנון אפקטיבי של עלויות
- קליטת אוטומטית של חשבוניות וחיובי המשלחים כולל ארכוב אוטומטי ← חיסכון בכוח אדם
- בקרת חשבוניות הובלה אוטומטית ← חיסכון, עלויות הובלה
- יכולת שיערוך עלויות השילוח הצפויות תוך מניעת טעויות ערך מלאי ← חיסכון בערך מלאי
- יכולת העברת פקודת יומן אלקטרונית תוך ביצוע העמסות ← חיסכון בכוח אדם

**** רק בעלויות ההובלה נחסכים כ 5.6% בשנה כתוצאה מיירוט של שגויי חיוב ****

ולאנשי הלוגיסטיקה, מנהלי שרשרת האספקה, מנהלי מחלקות הייבוא והייצוא, מתאמי האספקות ורכש, מנהלי חשבונות ובקרה תקציבית, מנהלי כספים וסמנכ"לי תפעול, אנשי התפ"י והייצור הקוראים סדרת כתבות זו - לא נותר לנו, ידידנו ורעינו, אלא לצטט עבורכם, את שירו המופלא "איתקה" של קונסטנדינוס קוואפיס (1863 - 1933) בתרגומו היפהפה של יורם בורנובסקי - שירו אשר מספר את מסעו של אודסאוס ותלאותיו :

איתקה

כי תצא בדרך אל איתקה
שאל כי תארך דרךך מאד
מלאה בהרפתקאות, מלאה בדעת.
אל תירא את הלסטריגונים ואת הקיקלופים
אל תירא את פוסידון המשתולל.
לעולם לא תמצאם על דרךך
כל עוד מחשבותיך נשאות, ורגש מעלה
מפעים את נפשך ואת גופך מנהיג.
לא תתקל בלסטריגונים ובקיקלופים
ולא בפוסידון הזועם, אלא אם כן
תעמידם לפניך נפשך.

שאל כי תארך דרךך מאד.
כי בבקרים רבים של קיץ תפנס
בחדוה, בפליאה רבה כל כך
אל נמלים שלא ראית מעולם.
בתחנות-מסחר פיניקיות תעגן
תקנה סחורות משבחות לרב,
פנינים ואלמגים, ענבר והבנה,
ומינים שונים של בשמים טובים.
ככל שרק תמצא בשמים טובים.
עליך לבקר בהרבה ערי מצרים
ללמוד, ללמד מאלה היודעים.

וכל הזמן חשב על איתקה
כי יעודך הוא להגיע שמה.
אך אל לך להחיש את מסעך
מוטב שימשך שנים רבות.
שתגיע אל האי שלך זקן
עשיר בכל מה שרכשת בדרך.
אל תצפה שאיתקה תעניק לך עשר.

איתקה העניקה לך מסע יפה
אלמלא היא לא היית כלל יוצא לדרך.
יותר מזה היא לא תוכל לתת.

והיה כי תמצאנה עניה - לא רמתה אותך איתקה.
וכאשר תשוב, ואתה חכם, רב-נסיון,
תוכל אז להבין מה הן איתקות אלה.



מוסר השכל – אל תחששו מדרככם – בעולם הלוגיסטיקה ושרשרת האספקה, תיפגשו בקיקלופים וליסטרטגונים רבים, וגם תוכלו לפגוש בסחורות משובחות – פנינים והבנה – אך הערך האמיתי היא חכמת המעשה, חכמה הנצברת לאורך שנים, שלעיתים עדיף לרכשה מאשר לעבור עשר שנים – עשר שנות תלאות עד שתגיעו לאיתקה שלכם – שלוות נפשכם ויעדיכם המקצועיים.
