

מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית כתבה שלישית על המושג ROI, מניעי הערך, סיכונים ורגישויות....

על המודל - SUPPLY CHAIN ROI - המשך

סיכום עד כאן – לסטודנטים שהיו במילואים, לחבריה מהתנועה שבדיוק היו בקורס משצ"ים, לחבריה משמינית או שביעית (זוכרים), ששכחו (עוד פעם) את הזימון למבדקי טיס (ולא כמו בימים הטובים, שהיינו מתייצבים – חבל"ז בלשכת הגיוס – הם, לא מעניין אותם לשבת בכסא מטוס F35), ולכן לא היו בשעור....

אז לכול אלה, נעביר תקציר קצר של מה שהיה בסמסטר האחרון (בתכל'ס – שתי הכתבות האחרונות – העוסקות בבניית מודלי ROI לתחום שרשרת האספקה, או כפי שאחד מידידי, טוען – רשת האספקה, ועוד מגדיל ואומר – לא רשת גלובאלית אלא **גלוקאלית** – לומר, רשת הפורשת שניציה על עולם ומלואו, ומייצרת אתגרי שליטה של הזמנת לקוח רוסי, המגיעה למרכז ניתוב באנגליה, ואשר מייצרת BOM במרכז תכנון בארץ הקודש, ולאחר מכן שואבת תכנונים ומייצרת הזמנות רכש בפיליפינים אצל קבלן משנה, ושולחת את המוצר למרכז ה QA במומבי בהודו, ולאחר מכן לחבי האינטגרציה ברוסיה, להשלמת התקנות ואישור על הכרה בהכנסה) – משפט מחוזי, הא? (ש'?).

זה האזור אותו אנו תוקפים ומנסים לאתר מחוזות אותם נוכל למדוד ולבקר, ולהגיע למסקנות ניהוליות מאוששות נתונים (ולא, כדברי אותו ש' – לנפנף ידיים, לבהות באוויר, ולחשוב כי חסכנו מיליונים....).

היות וניסיונו מראה כי מערכות ה- ERP הנפוצות במחוזותינו ו/או התהליכים הממומשים בארגונים אלו, אינם מספקים מזור לצרכי הארגונים באזור תפעולי, שעלותו משמעותית, ואי לכך עלינו להצטייד בכלים נוספים, אשר מיד תישאל השאלה לגביהם - איך נדע שההשקעה בכלי זה - (וכאילו חוסר הכלי, עם האופרציות הידניות שאנו מממשים, אינו עולה לנו כסף ובאנגלית גורם ל - Affects Revenues by Unrealized Profit - ע"י **אי הקטנה** פוטנציאלית של ההוצאות, ה-לא מדידות - (...mind you) – שווה את השקעה והסיכון בהטמעתו בארגון?

שילוב מערכות אלו מחייבות השקעה, שאינה טריוויאלית במיוחד – חשיבתית, ארגון ושיטות של הארגון, טכנולוגית (שכן יש לבנות ממשקי נתונים תהליכיים – בין המערכות הסובבות) ותחזוקה ארוכת שנים, שיש לתת עליהם הדעת **והכיס**, כולל בקרה מתמשכת. יען כי, למעשה בסופו של עניין, רוצים אנו לדעת שהמטרה אליה כיוונו אכן מושגת.

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

- **אנשי ה- IT** (אלו שעדיין לא ניסו לממש אופרציות כאלו באמצעות "We just bought our All in One") ועדיין לא הבינו כי הארגון לא יצלח לקבל "**כלום**" מאחר ואין מצב, שגוף ה- IT הארגוני יוכל לשלב **בשלוף** את החיבור של - UPS למערכת הרכש של ה- ERP המאוד מוצלח שלהם – כי הוא פשוט לא תוכנן לזה.

- **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, של יותר ממיליון דולר בשנה ****ידינית****.

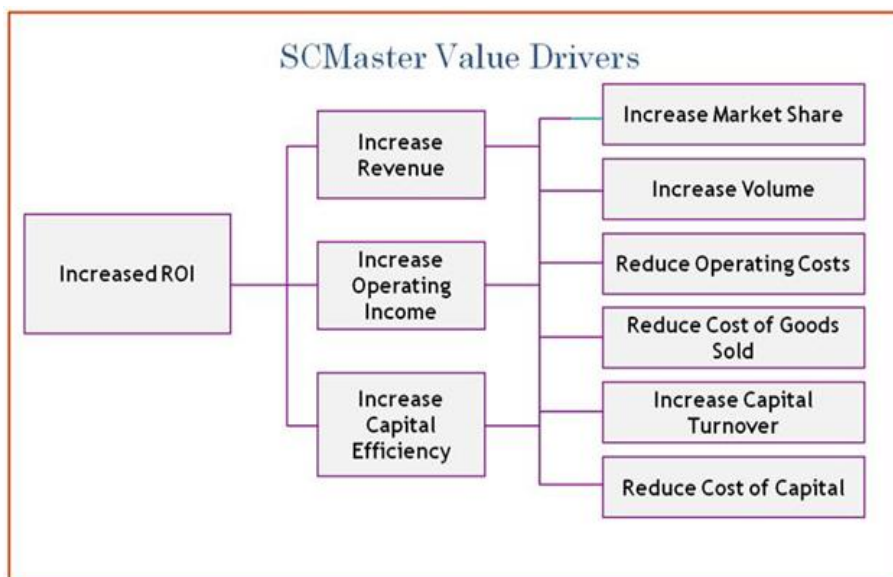
את ההתנגדויות הללו ניתן לרסן באמצעות הליך סדור של ניתוח החזר על השקעה (ROI). הליך סדור אשר ישכנע מעצם בנייתו, שישנה מתודולוגיה שניתן עליה לערער, לבדוק ולשפר אותה ואת התהליכים שהיא בוחנת. בסוגיות יסוד של המתודולוגיה הזו עסקנו, ונתמזת את העיקר בגרף אחד או שניים – ובסיכום המושגים שמונחים בבסיסו. על מנת לטפל בסוגיית החזר ההשקעה – חייבים לדבוק במודל מוסכם – שתוצאתו בסופו של יום – **החזרת ערך לבעלי מניות** – הבעלים של הארגון.

מושגי היסוד בהם אנו עוסקים במודל זה מחולקים לארבעה אזורים:

- **Value Drivers – מניעי ערך** – מניע ערך הוא אזור שאם נוכיח בו שיפור – ישפיע לטובה על ה-ROI.
- **Enablers – משפיעים, פרמטרים, פעולות** – אופרציות אשר אם תמומשנה- תשפעה על מניעי הערך.
- **KPI (Key Performance Indicator) – מדדי ביצוע מרכזיים** – אשר על פיהם יכול ארגון לבדוק ביצועיו.
- **Value Zones – אזור ספיציפי אשר בהינתן הערכה אופרטיבית לגביו, יכול להנביע חיסכון, הגדלת הכנסה, שחרור משאבי אנוש, שחרור משאבים כספיים** – כול אלו תרומה למניעי הערך.

כעת, אנו מגיעים לדיון זהים: איך נבנה הקשר בין מדד ביצוע ספציפי, דרך סוג השפעתו על הערכת המצב שלנו לגבי תרומתו למניעי הערך, אשר אולי יוכיחו לעצמנו – כי ניתן להוכיח או לפחות לבנות ספי רגישות לקיום החזר על ההשקעה – שברצוננו להשקיע, על מנת להוכיח לארגון כי טייבנו ביצועיו.

על המודל – ופירוקו המשני



אם כך, האזורים שניתן לאפיין במודל שלנו הם שלושה:

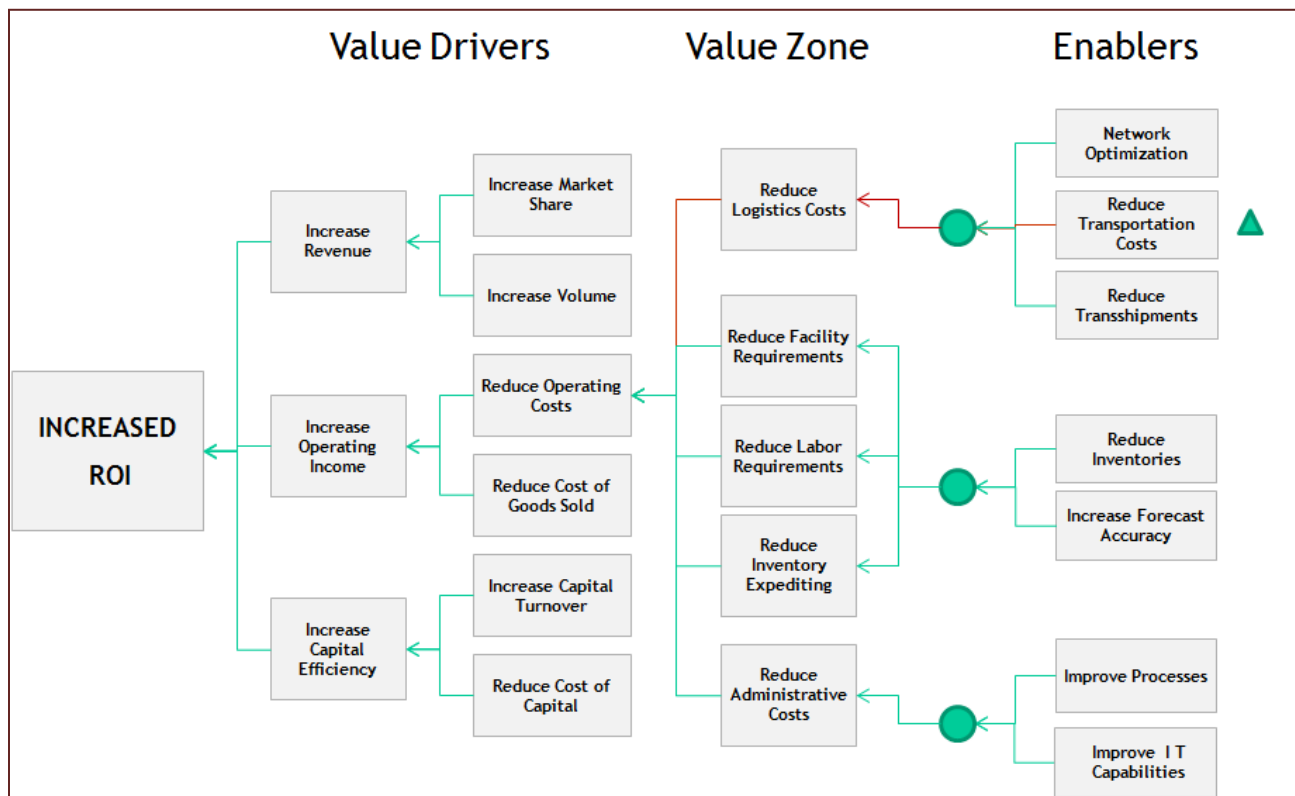
1. אם נצליח להגדיל את **הכנסות הארגון ו/או...**
2. אם נצליח להגדיל **הכנסות תפעוליות** (כי להגדיל הכנסות תפעוליות, תוך הגדלת מחזור בלבד, תוך הגדלת הוצאות, בלשון העם - "זה לא נחשבי"), ו/או..
3. אם נצליח להגדיל **אפקטיביות ההון** אזי נוכל לומר, כי השגנו החזר על ההשקעה.

ואולם קשה עד מאוד להבין ממודל כה תיאורתי – בסוף – מה ניתן לחסוך, או לשפר במונחים ארציים שכל מנהל שרשרת אספקה מבין, ולא “\$400/Hour Big Time Supply Chain Consultant”.

אז את המודל הזה – חייבים להביא לקרקע – ולהישאר שם – כיצד פרדיגמה תיאורתית הופכת לכלי ארצי? הנה:

נטפל רק בסעיף – הקטנת הוצאות תפעוליות, אשר תורמות יחד עם מניעי ערך נוספים – ל ROI, אך סעיף זה – “הקטנת הוצאות תפעוליות” מונע ממשפיעים רבים, לדוגמא – הקטנת הוצאות הובלה.

זה עדיין תיאורתי מדי – אין ספק שטיפול בסעיף זה – ישפיע לטובה – אך איך מוצר כזה או אחר (ממשפחת המוצרים שדיברנו בה לעיל), והפונקציונאליות שלו – ישפיע לטובה – וכמה?

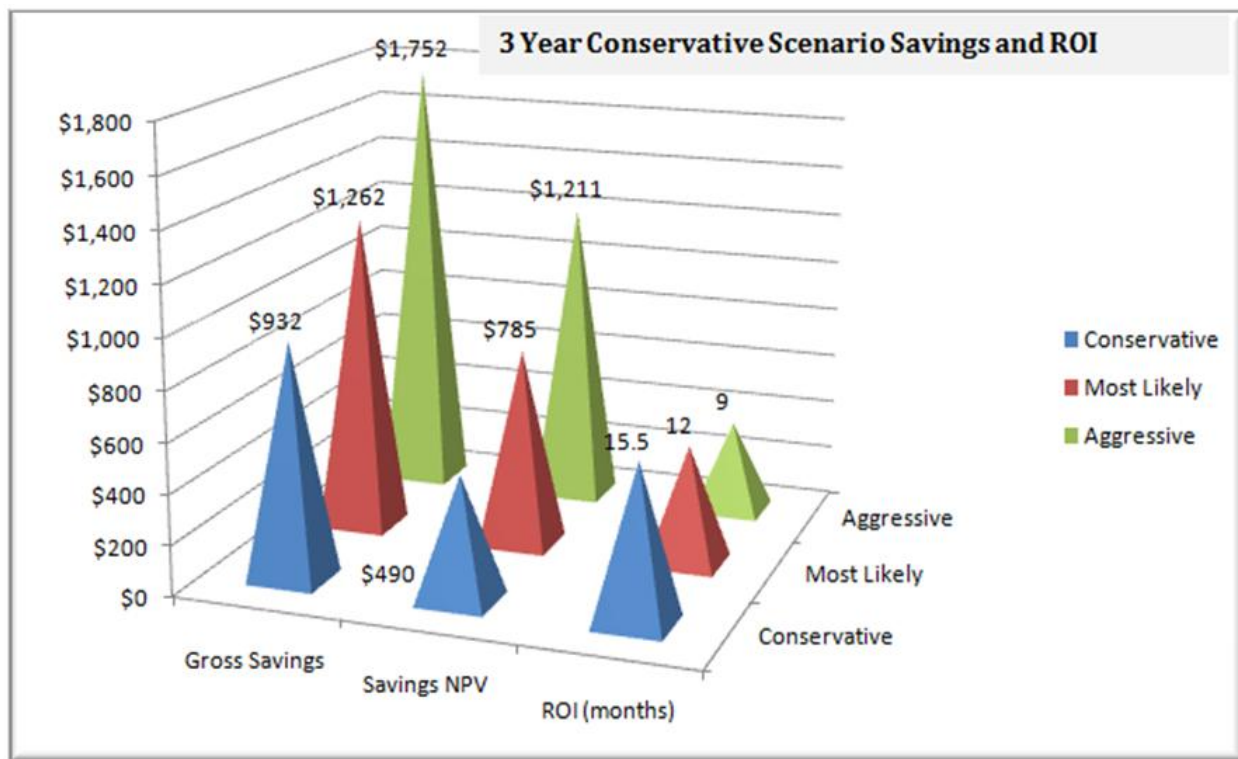


חייבים פירוק מסדר גודל נוסף – ממודל גם הוא – אשר, אם וכאשר יכנס למודל כמותי, ניתן יהיה עכשיו לבצע הערכות כאלו או אחרות.

הקטנת עלויות תפעול כאמור, מושפעת מהקטנת העלויות הלוגיסטיות, שבין השאר, מושפעות מהקטנת עלויות הובלה – מכאן נתחיל מסענו.

כעת, חייבים לארגן טבלת כמותית – אשר מניחה הנחות מבוססות – מחד – יכולות של פונקציה זו או אחרת של המוצר להניע השפעה בתחום המנותח, ושתיים, לאפשר מספר תרחישים – על מנת לקבל תוצר מהסוג הזה:

טבלת השוואה בין תרחישים – סביר, שמרני ואגרסיבי, לגבי הערכת חיסכון בתקופה המנותחת, כאשר ערכי הריבית ידועים, ערכי ריבית האלטרנטיבית (Hurdle Rate) נלקחו בחשבון, והחיסכון מוצג גם במושגי NPV – ערך נוכחי נקי. ועל הכול – חודשי החזר.



כעת, נחזור לקרקע, עדיין, כיצד ניתן לתקף יכולת מוצר לטפל באזור ממוקד – למשל הקטנת דמי ההובלה.

מודל ה ROI – באזור התפעולי – המציג פרמטרים תפעוליים אשר מטופלים ע"י יכולות המוצר, צריך לתמוך – בצורה ברורה, מטריית ומדידה באזורים התורמים לנושא המדובר - "הקטנת דמי ההובלה" – ולדוגמא: סעיף מעניין העשוי לתרום לחיסכון בדמי ההובלה – הוא יכולת **סימולציה** של מערכת, אשר בהינתן יכולת זו, המלצה לנתב משלוח קטן-משקל מהובלה ע"י חברת בלדרות, לשינוע ע"י חב' שילוח במשלוח קונסולידציה – עשויה לחסוך עד פי ארבעה מההוצאה המתוכננת.

מודל תפעולי אשר יכול להכיל – שנים מתוך עשרות פרמטרים – נוסחאות חישוב, אשר בהינתן הערכת הלקוח כי יחסוך רק 2% - מעלות ה PREMIUM FREIGHT – (שהיא נאמר \$500,000 בשנה, ז"א, שרק \$10,000 יהיו מועמדים לחיסכון, ואולם, היות והיחס בין PREMIUM ל CONSOL הוא 1:4, אזי, מודל ה ROI, חייב להציג חיסכון צפוי רק של \$8,000 - הרי \$2,000 נשלם בסופו של יום למשלח במקום לקורייר.....)

Value Scorecards						Scenario Ranges					
Financial Category	SCMaster Modu	Areas Impacted	Description	Improvement Ty	Calculation / Quantit	Conservati	Most Likel	Aggressiv			
Costs and Expenses	Inbound	Inbound Premium Freight costs	Better visibility allows shift from premium to standard rates	Transport costs	Percentage of expedited freight opportunity (incremental freight factor)	0.000%	\$ -	0.000%	\$ -	0.000%	\$ -
	Inbound	Inbound Freight costs	Improved logistics cost measurement allows better freight negotiations and routing guides for business	Transport costs	Percentage of inbound freight savings through improved fact based negotiations	0.000%	\$ -	0.000%	\$ -	0.000%	\$ -

אולם, זה היה התרחיש השמרני, מה יהיה בסופנו (כמו שירה המדהים של נורית גלרון) – מה יהיה בסופנו, אם נצליח להגיע לתרחיש אגרסיבי – עם 6% חיסכון – מספר שכול ילד יאמר – "עלי...בקטנה" - אזי 6% של יכולת המרת משלוחי קורייר למשלוחי קונסולידציה – יחסכו ברוטו \$30,000 בשנה, ונטו רק (רק!!) \$23,000 - כי עדיין נשלם למשלח \$7,000.....

כמה, לכול הרוחות, אנו צריכים למכור, בהנחת רווח גולמי של 10% - כדי להרוויח \$23,000 - כ **\$210,000!!**

וזה רק על סכום של \$500,000 בשנה PREMIUM FREIGHT – מה יקרה אם ההוצאה תהיה \$1,000,000 בשנה?

...."החפצים יש להם חיים משלהם," הכריז הצועני במבטא מחוספס, "העיקר הוא לעורר בהם את הנשמה..."
(מאה שנים של בדידות – גבריא אל גרסיה מרקס).

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