

מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית צעצוע של סיפור - של לקוח (*) - TRI-STARS AUTO

פרק י"א

... "מה, זה באמת יכול לקרות?", שאלה ג'ני...

הפעם, רעי, נרד מראש האולימפוס, למציאות היום יומית, ונתאר סיפורה של חברה גדולה, יבואנית רכב, ואשר למגינת הלב, איננו יכולים לפרט כאן את שמה (הכל שמור המערכת, נא לא לדאוג), אשר החליטה לעשות מעשה, ולנער את תהליכי הייבוא שלה, בקרתם וניהולם, בצורה הוליסטית, צורה, אשר לדעת מנהליה, תביא ערכי ניהול ושירות טובים בסדרי גודל מהנהוגים במחוזותיה.

על מנת בכל זאת, להמשיג אנושיות קמעה, אשתמש במציני שמות לשחקנים הראשיים, באות הראשית של שמם (כדברי הבדיחה הידועה "... אולי אתה א' מהשב"כ, אבל אני ג' מהמוסד".... גם היא שמורה במערכת, אגב).

פרולוג - מצב קיים, ולאן רוצים להגיע...

א', מנהל הרכש והייבוא של TRA (Tri Stars Auto), יבואנית של כ 30,000 מכוניות, ממספר מותגים, ופרטי חלקי חילוף, כחול אשר על שפת הים, ליתר דיוק למעלה מ 50,000, נאבק במשימות תכנון מלאי זמין של הרכיבים, ניהול תהליך רכש וייבוא, אשר בסופו של דבר אמורים לענות על צורך מהותי אחד - המתנה מינימאלית של רכב במוסכי החברה, והגדלת שביעות רצון הלקוח, תוך התמדה רציפה להקטנת עלות המלאי.

חכמה קטנה היא, להחזיק במרלוי"ג מלאי אין סופי, ולהניק את המוסכים ללא סוף כאשר המדפים עמוסים פריטים – מי ישלם את עלות המלאי, הייבוא, התחזוקה, והשחלוף של פריטים אשר אבדו את זמן המדף שלהם.

... "מתוך עולם הבעיה הקיים :

- ניהול משלוחי ייבוא - ללא אפשרות לביצוע מעקב סטאטוסים
- התנהלות רחבה במערכות חיצוניות ידניות ולא עדכנית
- **תלות גדולה בעובדים - בנייה סזיפית של משלוחים במערכת**
- קושי רב בביצוע תחקור אירועים
- ריבוי התכתבויות "אישיות" עם המשלחים בכול תיק
- אי יכולת לתקף את סטאטוס המשלחים (שקיפות חלקית)
- תחילת עבודה על משלח חדש – דורשת "פריקט"...."

א', בתיאור המצב להנהלת החברה, סיבות המוטיבציה לבדיקת אפשרויות לשינוי התהליך הקיים.

... "בתחקור התהליכים הפיננסיים הנוגעים לייבוא", הוסיף א', "כי :

- קיימת בנייה ידנית מסורבלת של משלוחי הייבוא במערכת (המחשוב הקיימת)
 - בדיקה ידנית ומסורבלת של כל חשבונות המשלחים – הצעות מחיר
 - עדכון ידני של חשבונות השילוח - לצורכי מעקב ובקרה ברכש
 - עדכון ידני של חשבונות השילוח - לצורכי רישום חשבונאי
 - התכתבויות "חיצוניות" רבות עם משלחים בנוגע להפרשי חיוב
 - קושי רב בניתוח זיכוי/חיוב בחשבונות שילוח – לאורך זמן
 - רישום ידני של עלויות המכס
 - בנייה ידנית של עלויות צפויים – על מנת לבצע הערכה מדוייקת של עלות המלאי כולל הוצאות נמל והובלה.
- ".....

המשמעות הכספית של האמור לעיל, שיטות ופרוצדורות הנהוגות במחוזותינו, זה עשורים, היא עצומה. מעבר לכך ישנן מטרות, שאי אפשר אף לחלום עליהן בשל ניהול הנתונים (ניירת), תהליך (יבוא מופרד מהנה"ח), קשר ספוראדי בין ספקי השילוח וההובלה לחברת TSA ולמשל:

- בקרת סיווג – לחלפים המיובאים – איך נדע, אם ה GASKET הזה סווג נכון, הרי הוא בטיחותי מחד, ועשוי מאבץ מרוכב ולא מגראפיט, ויותר מזאת, היה גם טופס שוק, המקנה לנו הנחה במיסים, (רק שכחנו, שהפריט הזה, למגינת ליבנו, מיוצר בסין).
- או ניתוח אנאליטי שכלי BI מודרני יכול לספק – ולמשל סדרת KPI (Key Performance Indicator) אשר יכולים לכמת איכות ע"י איתור פספוסים לוחות זמנים או טעויות של חיובי השילוח, או אי עמידה בתנאי שירות של שחרור מהמכס או הובלת מטען מהמבורג.

ובכן, כשפתו המיוחדת של א' – חבל על הזמן, אומר הוא. (וכבר אתה לא יודע אם הוא מתכוון למשהו סופר דופר – או משהו כול כך דפוק.....כנראה שרק הקונטקסט הוא המדריך בהבנת הנקרא).

ומעבר לכול זה, דורשים אנשי הכספים של TSA ד' ו ד' (האמינו לי , זה באמת כך) - "....." אנו רוצים את הכול אוטומטי, נמל, ממ"ן, צפי הוצאות מכס, רישום הוצאות המשלח, שליטה מרכזית לוגיסטית ופיננסית כאחת, די כבר עם הניירת"....

ואז מוסיפה גיני "...וגם בקרת חשבונות אוטומטית"...."הלנצח אוכל מרורים (המקור, אגב, שמור במערכת) בבקרת חיובים כפולים של חשבונות וזיכויים, לפי נפח לא נכון או משקל שאי אפשר לחשב אותו בכלל"....

Hello, כאילו, לאן כולכם חותרים בדיוק? אימפריית וולט דיסני יצרה סיפורי אגדות, אבל, ראבאק.... אנו נמצאים במזרח התיכון, מוקפים אויבים, ועוד מחיר הליטר עלה רק אמש, והמע"מ שוב תוקף.

היכן ניתן למצוא פתרון כזה מושלם?

ועוד שיתקשר נתונים אל מערכות מהמצויינות שפותחו ע"י הענק הכחול, אי שם בשנות השמונים – מערכת שנלחמה ב VAX וה ALPHA של Digital Corporation – ואף יכלה להם (עובדה, היא עוד בועטת, או על פי דברי שירה היפיפה של חווה אלברשטיין... עדיין רוקדת...).

QUO VADIS ? – ובעברית – אנא אנו באים, ולאן נלכה ?

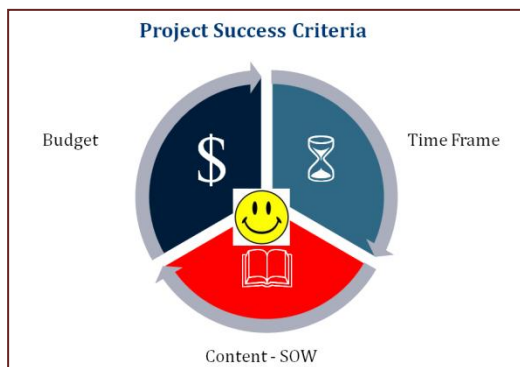
א', משנס מותניו, ויש לו, האמינו לי, ומתחיל בחיפוש פתרונות, אשר בשילוב נאות, אולי, ינחילו לו את שלוות הנפש המיוחלת – אותה peace of mind - כאשר, למעשה, יש לו הבנה עמוקה של הבעיה או הצורך, אך אין לו מושג ירוק לאן רוצים להגיע.

כאן, רעי, אני חייב, אבל ממש חייב, לצטט את מורי ורבי ד"ר (כנראה היום פרופסור) בידרמן – אשר לימדני קמעה על זרמים בפילוסופיה ההודית :

"...ישנן שתי תפישות עיקריות במצב הנפש המעונה, המחפשת מוצא", אמר, "לצאת מ... או לצאת אל..." והאיר, "לצאת מ... – נפשך יודעת המצב הנוכחי, לא רוצה להישאר, לא יודעת מה צפוי לה בחוץ, אבל במצב הזה לא נשארת. נקודה." לעומת "לצאת אל, מצב ידוע שם, בחוץ"

א', לדעתי, עמד במצב ההודי של לצאת מ... – הוא במצב הזה לא יישאר!!

השאלה איך מצמצמים את הפער בסיכון – כי שוב פרוייקט IT – שלא יעמוד לפחות בשלשת קריטריוני הזהב :



Timeline , Budget , Content – לא ייחשב כמוצלח (שלא נאמר – כשלו) – אך למעלה מזה – הקריטריון הרביעי שלא נמצא במדד המטרי הוא ה - Customer Content - CONTENT - מדד שביעות הרצון בסופו של עניין של הארגון!! – ולא אדם זה או אחר – יען כי המטרה כאן הינה סינרגיה ארגונית!

מה ניתן לעשות? לאן לפנות? לאנשי ה ERP המטופלים עד קצה הראש בבעיות שוטפות, או לחברות תכנה המתמחות בפיתוחים באזור הטכנולוגי והיישומים של מערכות התכנה הקיימות (מה להן ולהבנה עמוקה בתחום לוגיסטי בינלאומי, או למושגי ה

INCO החמקמקים, או לסטאטוס COL, המשקף איסוף סחורה בחו"ל).

הלך א', וחקר מרכולתן של חברות תכנה אחרות, אשר, אולי בעזרתן, ניתן יהיה לייצר תהליך סינרגטי לארגונו, וקשר עמוק אלקטרוני עם משלחיו, עם ספקיו, על ערוצי ה EDI (עולם חלפי הרכב, נמצא עמוק מאוד בתחום זה), עם מערכות הבית (מלאי, כספים) – אולי בעזרתן ניתן יהיה להגיע למשהו בעולם הבעיה.

פתרונות שיוכלו לעזור למעתד המלאי להודיע למוסך "...אחי, ה GASKET, בעוד 4 י"ע אצלך, וזאת הבטחה, יען כי אני רואה, אבל ממש רואה, שצים ניו יורק, voyage 51, עובדת מחר בחיפה, וייקח לפי התקן שלושה ימי עבודה לשחרור, כולל בירקוד הפריט...אין אני?"...

הלך א', וחקר. לא חקר, חפר.

תחקר מנהלי ייבוא, ותחקר משתמשי מערכות, ושאל, אם בכלל תהליך זה או אחר שונה (!) כתוצאה משימוש במערכת זו או אחרת. האם הוכנסו תקני עבודה, ונהלים (SOP Standard Operation Procedure) או סתם יש איזה סטאטוס על איזו הזמנה (שמופיעה במאה משלוחים) ואי אפשר לעשות כלום עם נתונים מגובבים ללא סוף – או באמת, אבל באמת, ניתן לשקף ETA ברמת פריט מוזמן.

פגש מנהלי מכירות שסיפרו לו סיפורים שנשמעו כסיפורי בדים. ראה מצגות, שטובי הציירים לא השכילו בחוכמת עשייתם לטוות עם הקנבס.

הבין שפתרונות PDF יים, אולי יפים, אך אז, נזכר הוא בטקסט המעלה עד היום דמעות בעיני, בהיזכרי כיצד הייתי מקריא, לבתי, כרמל, תכולת העין, ערב שנתה, את הטקסט הבא:

“להתראות”, אמר השועל, “הנה הסוד שלי. הוא סוד מאד פשוט: הלב בלבד, רק הוא רואה נכונה. הדברים החשובים סמויים מן העין”
אנטואן דה סנט-אכזופרי: הנסיך הקטן

הדברים החשובים, אכן, סמויים מהעין, וחוכמה אפסית היא, ללכת אחרי מראה העין; יש לחקור תובנות עומק, יש לרדת לפרטי הפרטים, על מנת להגיע ליכולות אמת לניתוח והשוואת ערך אמת. יש לעבוד קשה על מנת להכין תשתיות תהליכיות אשר ישנו פרוצדורות שנקבעו לפני עשור או שניים, ויניחו מסד יציב, כדברי ד' ה CFO, “גם לאחר שכולנו נלך מכאן”.

ואז, הלכו וצפו בפיתרון אשר יושם ע"י מנהלת רכש (אותה אחת, אשר לא מוכנה להתפשר על איכות ותהליכים, ראו הכתבה הקודמת), אשר הפיק מגיני את המשפט האינטר-גאלאקטי “מה, זה באמת יכול לקרות?”.

גם משפטה של גיני לא הספיק לאי ול ד' את ד' – הקברניט וה Co pilot – של מחלקת הכספים של TSA, “...אנו רוצים לראות - ROI - Return on Investment – רוצים לראות כיצד מערכת ***באמת*** מחזירה כסף הביתה”...

“הדברים החשובים סמויים מן העין”, חזר אחריי הנסיך הקטן, כדי לזכור היטב.

אנא, רעי, הסכיתו ושמעו, Under the Hood (יענו, מתחת למכסה המנוע), מושג השגור בפיהם של אנשי המכירות בעולם הרכב – יותר חשוב מהצבע והריפוד, שדי מהר יהפכו שדופים, מנוע שמתחיל להרגיש טוב ב 6000 סל"ד – ולא רועד גם ב 12,000 – הוא המנוע שארגון כמו TSA – יחפוץ להציב בגורתו.

ועל הבחירה, על המנוע, על עולמות נסתרים, טייס אוטומטי (אכן!), תמסורות אלקטרוניות, חישובי פלא

ועל החיוך של א' שעליו הפטירה ע' היפה מהכספים “...ומתי לי יהיה חיוך טיפשי כזה מרוח גם כן?”...
בכתבה הבאה.

(* = כל הזכויות שמורות לוולט דיסני הפקות

