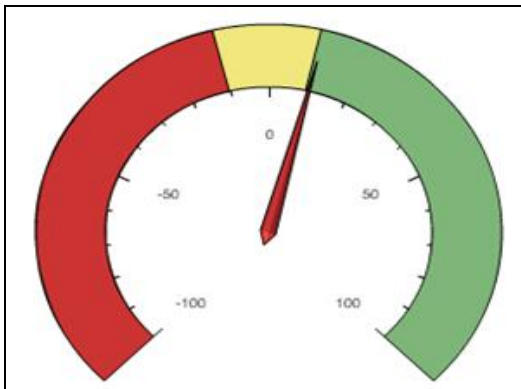


מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית KPI – מדדי ביצוע – המפתח להצלחה

KPI - KEY PERFORMANCE INDICATORS

הפעם ידידי, נעמיק, ונכנס לאזורים מבוקרים פחות, נחשקים יותר, עלומים, אשר מטיבי לכת (וידע...) היו רוצים לשלוט בהם, אך, למגינת הלב, ישנם דיבורים רבים, ומעשים פחות.



אנו נעסוק בדיונינו הבאים באיזור רחב מאוד, אשר אם נצלח להבינו ולממשו, בסופו של יום, נצליח לנהל את מערכתנו העוסקות בהנעת שרשרת האספקה, ביתר יעילות בארגונו.

הנושא בו נעסוק – נקרא בלע"ז – KPI – דהיינו Key Performance Indicator – ובלשון הקודש – מדדי ביצוע עיקריים.

כל מנהל בתחום שרשרת האספקה (וגם בתחומים אחרים, ממילא) – מבקש לנהל ביעילות מיטבית את האזור הנתון לשליטתו, אבל, על מנת לנהל ביעילות, יש צורך בגישה הנדסית - גישה אשר נשענת על נתונים ויכולת ניתוח של נתונים אלו – תוך איתור מובנה של פערים. יצירת תהליך של איתור, ניתוח, הפקת לקחים, שיפור וחוזר חלילה, בונה תרבות אירגונית החותר לשיפור, מעצם בנייתו.

עד כה – מילים יפות, אך – מה לעשות איתן? מהיכן מתחילים? מה זאת אומרת – מדדי ביצוע עיקריים שיש למדוד? אילו נתונים יש למדוד? היכן ניתן למצוא אותם? מול איזה סרגל או תקן יש לבדוק את התוצאות? איך נדע אם נדרש שיפור ובאיזה תחום עלינו לטפל בראשית?

שאלות כדורבנות!



תשובות אינן פשוטות לשאלות פשטניות שכאלו, ולא נותר לי אלא לצטט טקסט 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.

לאן נלך, לאן נפנה?

SCOR® - SUPPLY CHAIN OPERATIONS REFERENCE MODEL

על מנת להתחיל במשימה – חייבת להיות בפנינו פרוגרמה – תכנית, שללא מבנה סדור, לא נוכל לקיים דיון הנדסי, לא נוכל להטוות איתור נתונים, מוטי שיפור.

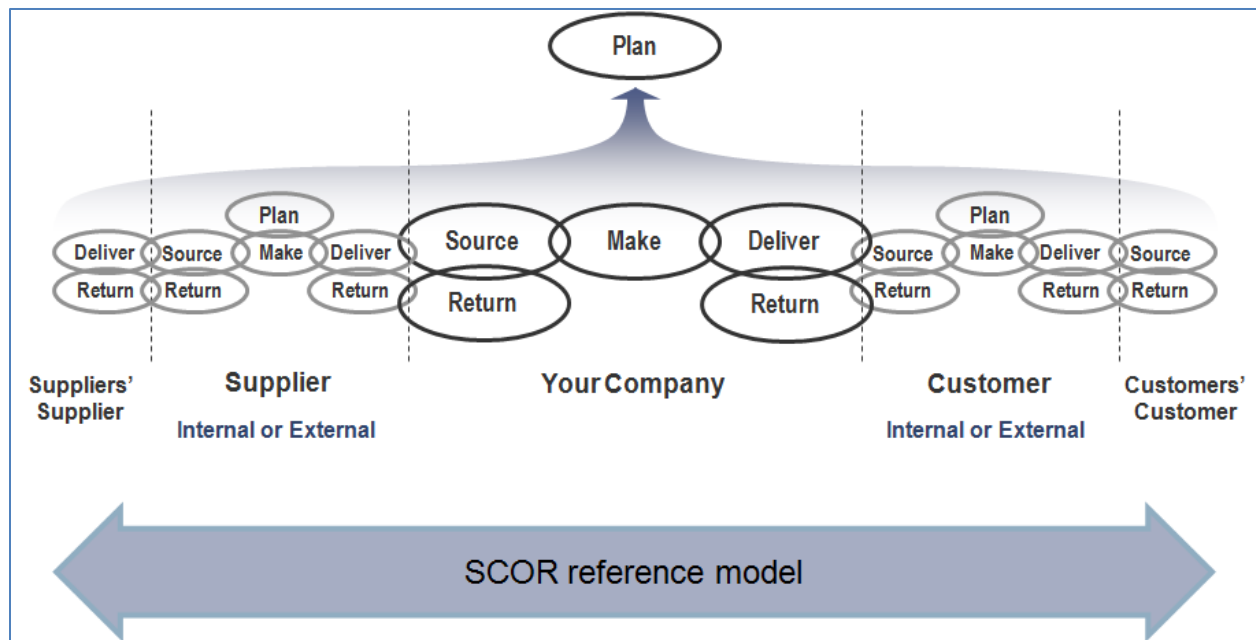
אחת הגישות המרכזיות – היא הסתמכות על מודל SCOR – מודל שרשרת אספקה, אשר תוכנן ועוצב כבר למעלה משני עשורים – 1996, ע"י חברת יעוץ אמריקאית, PRTM, כיום חלק מ - PWC.

אם נשתמש במודל, גם אם לא יהיה מותאם לארגונו, לפחות, נתחיל ממשו, לא נלך אחרי מראה העין, דוחות ואקסלים, שאינם מחוברים אמיצות, למציאות עצמה.

מודל זה, יאפשר לנו, ראשית, להניח על יריעת הקנבס, את התהליכים הארגוניים בהם חפצה נפשנו לחקור, ומאוחר יותר, אפילו יציב בפנינו מה כדאי לבדוק – רוצה לומר - חכמת המונים – ממנה נוכל ללמוד, ולאחר מכן, אפילו, אולי, אלגוריתמיקה שתעזור לנו לחשב, סוף-סוף את אותם מדדי ביצוע עיקריים.

הנה המודל – **מודל הוליסטי** - של תהליכי שרשרת אספקה, אשר עוסקים משלב התכנון של הארגון שלנו, אשר אמור להיות מושפע משני תהליכי אב –

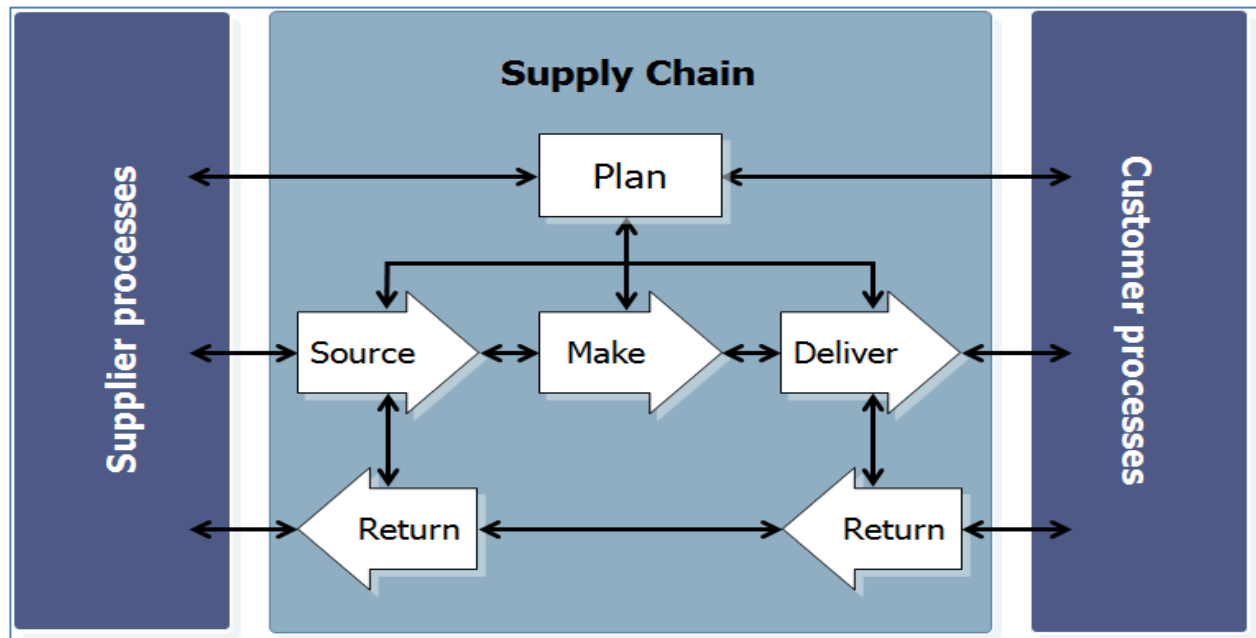
ניהול שרשרת האספקה – **UP STREAM** – במעלה הנהר – אל לקוחותינו, ו **DOWN STREAM** – אל ספקינו, ורוצה לומר עוד יותר, למדקדקים ביננו, לא רק לספקינו ולקוחותינו מדרגה ראשונה, אלא גם מדרגה שניה (ספקי ספקינו, ולקוחות לקוחותינו)



מודל טוטאלי - אשר אחת, נרשם על הלוח, ומתחיל ניתוח של תהליכי משנה בכל בועה – ובקונטקסט של תהליך האב בו אנו עוסקים, ניתן להציב כלפי כל בועה (תת-תהליך) רכיבי בקרה אותם היינו רוצים לנתח, לחשב, ולהסיק מסקנות. למעוניינים במידע נוסף, אין לי אלא להפנותכם ל - http://en.wikipedia.org/wiki/Supply-Chain_Council.

תתי התהליכים בהם אנו נעסוק, בסופו של יום ממויינים רק (רק!) לחמש קטגוריות –

תכנון – PLAN ; רכש - SOURCE ; ייצור – MAKE ; אספקה – DELIVER והחזרות – RETURN.



חמשת תהליכים אלו מחולקים לשלוש קבוצות – תכנון, תפעול וניהול החזרות.

קבוצת התכנון – מטרתה בסופו של יום היא להניע בצורה מיטבית את שרשרת האספקה, קבוצת התפעול – היא זו, המניעה ומייצרת (או לא) את הערך של שרשרת האספקה לארגונו, היא זו המייצרת הכנסות, וקבוצת החזרות – תכליתה ניהול מוצרים פגומים, בין קבלתם מהלקוח, ובין שליחתם לספק.

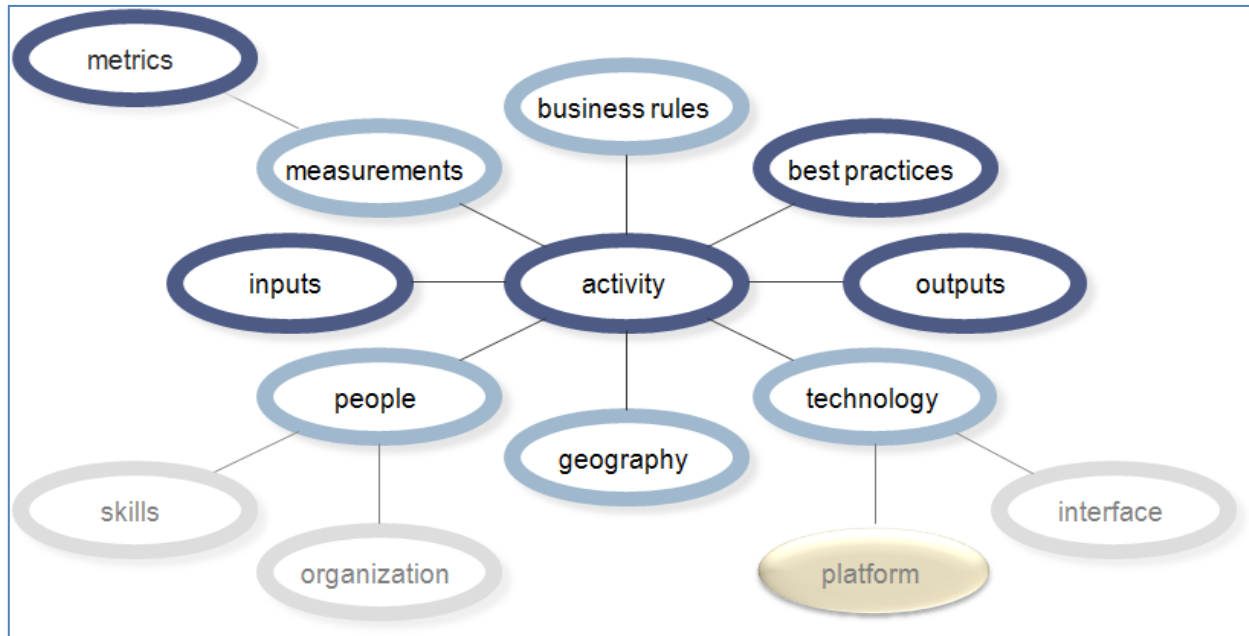
אין מטרת דיונונו זה, להחליף את SCC (Supply Chain Council) - אשר אחראים על מימוש SCOR בארגונים, ואשר המוצגים בכתבתינו זה, נשאבו ממקור זה, ואולם, האצבע קלה מדי על ההדק, שלא לחוץ יותר, ולהפליג לתהליך ארגוני מחייב מציאות, אשר בסופו, ינחה אותנו בחתירתינו לחקר הביצועים של ארגונו.

הקטגוריות לעיל, חייבות ליהיות מנותחות - על פי מודל (ומה חשבתם? שנתור אתכם סתם כך?) – ניתוח מקיף – אשר תוך בנייתו נתחיל וניגע באזורים אותם אנו מבקשים לתחקר :

מודל הניתוח שנפעיל – לכל קטגוריה - יפתח תת-פרק לני"ל:

לכל תהליך, נבצע משימות ניתוח לכל מימד (SCOR עצמה מיוצגת בכחול מודגש). המטרה של משימות הניתוח הן, להחליט אם יש לממש, לבטל או להשביח את התהליך ולדגום אותו לאורך שנים.

מימדים אלו, בסופו של יום, יאפשרו לנו, לבנות מערכים אותם נוכל לבנות כמערכי תכנון, איסוף, ובקרה של המטריקות – METRICS, אשר לאורם, סוף-סוף, נגיע, אולי, לחקר האמת.



לא בכדי סומנה ה**בועה PLATFORM** בתחתית הגרף (סומן ע"י מחבר הכתבה – עבדכם הנאמן) – אט-אט נתחיל להפנים כי כמות הנתונים, איכותם, היכולת לברור מתוך כמות עצומה של אירועים, את אלו המסוגלים לשרת בכלל את עולם החקירה – היא עצומה. על מנת ליהיות מסוגלים לנתח אותם, חייב הארגון פלטפורמה טכנולוגית, אשר עוצבה, עצם תכנונה, לעמוד במשימות אנאליטיות – מעבר לשאלות טריוויאליות – כמו – הצג בפני את הסטאטוס של משלוח – שאלה, שלא תעזור, באמת, לחקר האמת.

על דרכו של האמריקאי – חדה-זכוכית, בהירה כל כך, כשכבת הקרח המתגבשת על אגם קופא – שאלת השאלות היא – **Cash-to-Cash Cycle Time**, בתכל'ס – כמה זמן ייקח, מרגע בו השקענו כספנו במלאי, עד אשר ספרנו את הכסף, במדרגות, לאחר שהלקוח קיבל, אישר ושחרר לנו את התשלום אותו ביקשנו.

(נעזוב כרגע את הנוסחה, שכן, אם אין בידנינו נתון בסיסי – למשל – ממתי המלאי ברשותינו, כאשר אנו רוכשים EXW – מספק הנמצא בקנברה, אוסטרליה, וכאשר הייבוא הינו ימי) – אז, מי בכלל יכול להיכנס לשאלות מוזרות שכאלו?

METRICS - מדדים

לפני שנשלים את דיוננו זה, ונשאיר שאלות, לטפל בהן בכתבתנו הבאה, נוסיף ונתאר מספר מושגים לגבי המדדים עצמם.

על פי SCOR – המדדים עצמם מחולקים לשלוש קטגוריות – מדדים אסטרטגיים מדרגה ראשונה – מדדים אשר מהווים ROI ENABLERS – (ראו כתבתנו כתבה כ' – העוסקת בכלי ניתוח ROI).

– וספציפית KPI – לאלו הכוונה באומרנו מדדי ביצוע עיקריים (הכוונה – אסטרטגיים), מדדים דיאגנוסטיים, מדרגה שניה – מדדים אשר מאתרים אנומאליות, בקטעי תהליכי שרשרת האספקה, וספציפית מדדים אשר חלקם משרתים את מדדים אסטרטגיים, ומדדים כלליים – דרגה שלישית, אשר אינם משרתים את המדדים האסטרטגיים.

ועל המטריקות המפורטות, אלו האסטרטגיות והאחרות, על דוגמאות קשות לחישוב מנשוא,

ועל שאלתה של ד', מחברה מכובדת מאוד, יבואנית רכב, מהגדולות בארץ, השוכנת בתל אביב, רק השבוע – "מה, האם תוכלו להציג לנו, מודל עלויות פריט ייבוא, בחדך ספק, מדינה, סוג הובלה, משלח, כולל מיסים?"

בכתבתינו הבאה.
