

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

פרק שני – "על הבחינה"

תזכורת קצרה...

בפרק הקודם, פתחנו, שלא כדרכנו, בסיפורו של לקוח – לקוח אמיתי – יבואן רכב מהגדולים בישראל אשר החליט לעשות מעשה, ולנער עשרות שנים של פרקטיקה של ניהול ייבוא, פרקטיקה שנוסדה, כמו דברים רבים אחרים במזרח התיכון, בהשפעת שתי אימפריות מדהימות – האימפריה העות'מנית וזו הבריטית, אשר נכנסה לנעליה כתוצאה מהסכמי סייקס-פיקו, שנוצקו אי שם ב 1916 – הסכמים אשר פירקו את האימפריה העות'מנית (טורקיה של ימינו) וסללו השפעה צרפתית ובריטית בפלסטינה ושכנותיה.

הבריטים השפיעו רבות (עד היום קוראים למחסן הערובה - בונדד...), תוך בניית פרקטיקה אדמיניסטרטיבית המחזיקה כמו מערכות משפט ואחרות, גם מערכות ניהול ייבוא. בסך הכול, ידידי, Great Britain שלטה על seven seas, וניהלה סחר באמצעות חב' הודו המזרחית הבריטית עם המזרח הרחוק, עוד לפני שאבותינו ידעו רשומון ייבוא, מהו.

א', מנהל הרכש והייבוא של Tri Stars Auto -TSA (השם המקורי שמור במערכת), 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 אמורות לענות על צורך מהותי אחד - המתנה מינימאלית של רכב במוסכי החברה, והגדלת שביעות רצון הלקוח, תוך התמדה רציפה להקטנת עלות המלאי.

משימתו – בניית תשתית תפעולית מידעית ומקצועית לניהול ייבוא, תוך אינטגרציה מלאה עם מערכות עיתוד המלאי (ידני), מערכות ניהול מלאי (מערכת מידע יעודית), מערכות ניהול חשבונות (מערכת מידע יעודית אחרת) – בקיצור – בנייה אינטגרטיבית של רכיבים תפעוליים, כספיים, בקרתיים תוך יצירת ערך מוסף, והפיכת איים תפעוליים של מערכות ואנשים, למערכת סינרגטית-תפעולית מבלי להיקלע להרחבת מגדל הבבל, מגדל אשר מייצר אנטי-סינרגיה תפעולית וניהולית – ערכי ניהול בסיסיים.

הלך וחיפש, ומצא פתרונות, שעל הנייר, נראו כסיפורי בדים. ראה מצגות, שטובי הציירים לא השכילו באומנותם למשוך על הקנבס.

בצר לו, פנה הוא לדי' - מנהל הכספים של TSA - "...לאן אפנה", שאל, "ובמי אבחר"?

די', הקשוח, הפטיר "...אנו רוצים לראות - Return on Investment - ROI – רוצים לראות כיצד מערכת ***באמת*** מחזירה כסף הביתה"...

איך, לכול השדים והרוחות, מערכת תכנה לניהול ייבוא, יכולה להחזיר כסף הביתה – hello ?? – מהי – כספומאט?

"... 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.

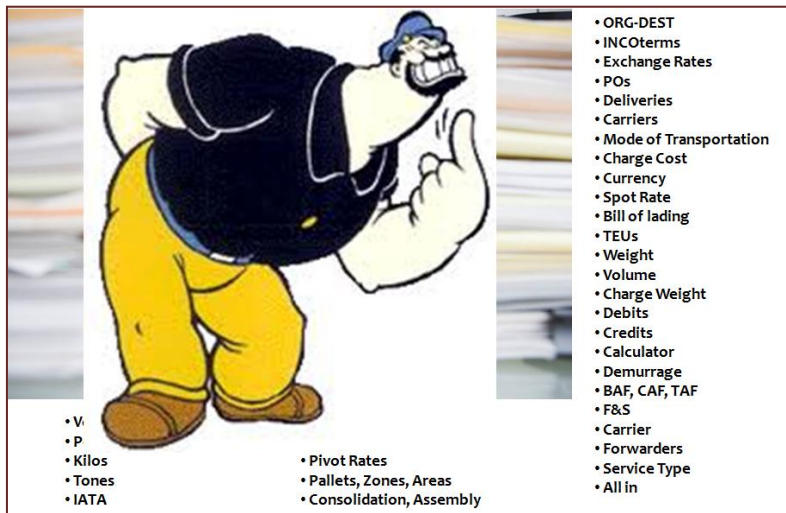
מה יהיו התבחינים, לאורם ניתן יהיה לבדוק, לאמת, ולהעריך כמותית, הבדלים בין תוצרי מערכות שונות, מול מציאות ידועה, נתונים קבועים, שאי אפשר יהיה לספר לגביהם סיפורי בדים, ולתת כלים בידי הבוחן, כלים אמפיריים, אשר יניחו דעתו של ד', מנהל הכספים של TSA, וינחילו, סוף כול סוף, שלוה למנוחתו של א'.

הלך א', ואיתר נקודות אשר לגביהן אין וויכוח, באשר להשקעת כוח האדם, על מוטת השליטת הרעועה שלו, ובאשר לנזקים עקיפים אשר נגרמים כתוצאה משרשרת אירועים המתחילה אי-שם בפרנקפורט, גרמניה, ובסופו של תהליך, מעלה קריזה (אבל, מה זה קריזה??) בראשה המתולתל של ע' היפה מהנהלת החשבונות להלן:

משלוח אשר עלה לטיסה בפרנקפורט, ואשר משקלו מדווח כ 150 ק"ג, ולפיכך, גוזר חיובי הובלה, דמי פקודת מסירה, עלויות מ"מ"ן, היטל דלק וביטחון ועוד שאר ירקות.

יתרה מזאת, החיובים בגין משלוח זה מגיעים ביורו, דולר ושקלים.

ההשקעה האנושית בטיפול הדוקומנטרי והבקרתי היא במקרה הטוב זיסיפית, ובמקרה הרע – עינוי סיני:



על ג' לוודא כי החיובים אכן עומדים מול התעריפים הרלוואנטיים שנסגרו ספציפית (או לא) מול העיסקה הזו;

על ג' לבדוק שערי מטבע, יען כי בתוך הצרה הזו, שערי חליפין הינם סיבה טובה להפרשים לא מוסברים;

על ע', לקבל מג' את החשבוניות (ניירת), לקודד אותן אל מול סעיפי הוצאות, לחלץ מע"מ, ולהתחיל בפעילות הממריצה כול עוסק בה, לחפש בזריזות סכין גילוח (זוכרים?) על מנת לחתוך וורידים and to vanish לאופק.

ובסוף, לאחר כול הזוועה הזו, מסתבר, למגינת הלב, כי המשקל שחיוב האחסנה ביסס עליו את חישובי המופלאים, אינו תואם כלל את המופיע על גבי שטר המטען, משקל אשר לפיו חושבה ההובלה האווירית.

על זה הסצנריו שאלה ג' - "הלנצח נאכל מרורים"? (הגרסא המקורית, אגב, שמורה במערכת - גרסא המתאימה יותר ללשונו החותכת של לוחם גולני שבז).

ה NON ROI ברור –

מעבר לכוח האדם העצום המושקע בבקרה, רישום, מעקב על זיכויים וחיוכים, ישנן טעויות בחישובי עלויות הובלה מגיעות (לחובה או לזכות) למספרים בני חמש ספרות (ובדולר, לא ביינים!).

לשם פונה א' –

... "אם אקח חשבונות הובלה מתוך מדגם מייצג" מהרהר הוא, "נתוני ההובלה והפרמטרים הרלוואנטיים, שערי מטבע כאלו אחרים, ואתנם למספרי הסיפורים אשר קושרים למרכולתם כתרים נוצצים, אוכל להשוות, אמפירית, כמה השקעה נחשבת (או לא), טעויות כספיות לחובה (או לזכות) שנצברו – ומתוך התבחינים הללו – אסיק יכולות של מערכת - ולא קנבס פרוש על מצגת Power Point..."

מזמן א' את נציגי בתי התכנה, מציג להם את הדילמות והמצב, ומבקש תגובות, הוכחות, מספרים, יכולות מוכחות. פשוט? לא? מאתר משלוחים, מסמכים, חיוכים, זיכויים – בונה TEST CASE למופת – והאמינו לי, למרות מוצאו הצפון אפריקאי – נראה לי שיש שם חיבור ייקי למשעי.

פונים הנציגים לביתם, חוזר האחד לאחר תקופה, מציג מצגת מרשימה למופת: "... על פי מודלי העבודה, יכולות וניתוחים, המערכת שלהם תעמיד x% - מחשבונות שיבוקרו – להלן ROI מוצק ונהיר, אין עוררין".

חוזר האחר לא', וכמו חייל חי"ר הנתקל מימין – עולה לעמדות ופותח באש:

... "אנו לא נעביר ניירות או פלטים, מודלים, על בסיס תוצרים של לקוחות אחרים – אנו נקים מערכת אמת, נזרים חומר אמת, נקים מודל תעריפים על בסיס ההנחיות, נטען שערי מטבע אמת, נבנה מודל ל NEXT DAY, FLASH, NEXT WEEK ול Whatever..."

מה, שואל א', הרציניים אתם? אם לאו? מטרותי, הלא, תאתגרנה את טובי המומחים:

- יכולת ביצוע סימולציית עלויות שילוח בהתאם לאופי המשלוח
- חשבונות וחיוכי המשלחים משודרים בתקן EDI
- יכולת שיערוך עלויות השילוח הצפויות תוך מניעת טעויות ערך מלאי
- בניית בסיס מידע עלויות שינוע לצורך ניהול מו"מ - שילוח
- חיוכים וזיכויים מוזרמים EDI ונבדקים אוטומטית מול החיוב המקורי
- יכולת העברת פקודת יומן אלקטרונית תוך ביצוע העמסות

(מתוך מצגת של א' להנהלת TSA)

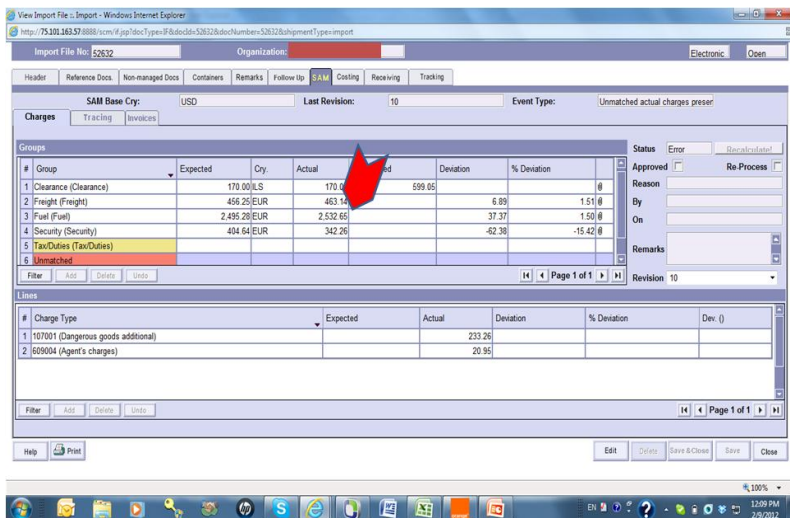
כן, עונה לו הגולני החנון, זה מה שאנו עושים – לא מספרים סיפורים אנו, כאשר זה מגיע לכאן, שקפיו המדהימים של ש' המנכ"ל מפסיקים ליהיות רלוונטיים – כאן האמת האמפירית, העוצמה הטכנולוגית, הידע שנרקם ונבנה נדבך על גבי נדבך מימי JTI, SATIN, GSI, IFCO ועוד ועוד, ידע אשר עוצב בעזרתו של המדען הראשי ואיפשר בנייתו של רובוט רב מעללים (SAM (Smart Audit Module) – רובוט עם קונפיגורציה ממודלת – רק הם שיעמדו למבחן אמת.

וכול זאת על גבי מערכת נושמת ובוטטת – מוכנה למשימה, מצויידת בכלי ניתוח אשר יציגו ולו סטייה קטנה כזרת, או דקה מעובי השערה של נערה בלונדינית, ממערכת התעריפים מולה יש להתמודד.

אפילוג – השקט שלאחר הסערה

מתוך מצגת א' להנהלת TSA – סיום הפיילוט :
 "...

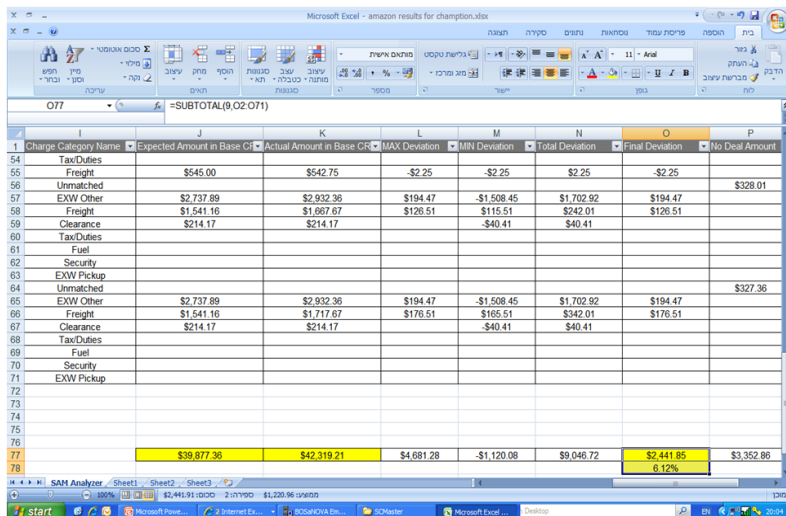
- נבחר מדגם אקראי של 10 משלוחי TSA - (8 אוויריים + 2 ימיים)
- נבנתה סביבת ניסוי TSA באתר הסימולציה של SCMaster
- לסביבה הוזרמו נתוני השילוח, חשבוניות והצעות המחיר
- רובוט SAM הורץ על נתונים חיים של TSA מול הצעות המחיר האמיתיות
- להלן ניתוח משלוח ספציפי בחתך סעיף חיוב



Group	Expected	Cry.	Actual	Deviation	% Deviation
1 Clearance (Clearance)	170.00	LS	170.00	599.85	
2 Freight (Freight)	459.25	EUR	483.98	6.89	1.51%
3 Fuel (Fuel)	2,495.29	EUR	2,532.65	37.37	1.50%
4 Security (Security)	404.64	EUR	342.26	-62.38	-15.42%
5 Tax/Duties (Tax/Duties)					
6 Unmatched					

ומוסיף א' :

"...ולהלן ניתוח ברמת סעיפי חיוב, בהשוואה בין תכנון, לחיוב בפועל, לפי קבוצות במטבע מקורי ומטבע חיוב, והשוואה סיכומית בחתך תקופה מול ספק הובלה."



Charge Category Name	Expected Amount in Base Cr	Actual Amount in Base Cr	MAX Deviation	MIN Deviation	Total Deviation	Final Deviation	No Deal Amount
54 Tax/Duties							
55 Freight	\$545.00	\$642.75	-\$2.25	-\$2.25	\$2.25	-\$2.25	
56 Unmatched							\$328.01
57 EXW Other	\$2,737.89	\$2,932.36	\$194.47	-\$1,508.45	\$1,702.92	\$194.47	
58 Freight	\$1,541.16	\$1,887.07	\$126.51	-\$115.51	\$342.01	\$126.51	
59 Clearance	\$214.17	\$214.17		-\$40.41	\$40.41		
60 Tax/Duties							
61 Fuel							
62 Security							
63 EXW Pickup							\$327.36
64 Unmatched							
65 EXW Other	\$2,737.89	\$2,932.36	\$194.47	-\$1,508.45	\$1,702.92	\$194.47	
66 Freight	\$1,541.16	\$1,717.67	\$176.51	-\$165.51	\$342.01	\$176.51	
67 Clearance	\$214.17	\$214.17		-\$40.41	\$40.41		
68 Tax/Duties							
69 Fuel							
70 Security							
71 EXW Pickup							
72							
73							
74							
75							
76							
77	\$39,877.36	\$42,319.21	\$4,681.28	-\$1,120.08	\$9,046.72	\$2,441.85	\$3,352.86
78						6.12%	

ומוסיף "...אחוזי הטעויות ברור אף ברור, ועצם זאת, מעלה ערך אמת למערכת, ואולם, הערך האמיתי הוא ערך אחר - ערך הבקרה, והפרדיקציה (הערכה מראש) של עלויות ויכולות להתאים ערך המלאי הנקלט, למרות שחשבוניות ההובלה טרם הגיעו..."

"...נגמרו ההפתעות וההסברים בדיעבד לחריגות בתקציבי ההובלה" ... (הבנת את זה? ברור?)

ההמלצה על ספק מוביל, אם כן, ברורה "...."

על הפרוייקט, על האתגרים, על **Go Live in Fifty Five** – מנטרה שאי אפשר להאמין לה, בכתבה הבאה.



(*) = כל הזכויות שמורות לוולט דיסני הפקות