

## מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית על המושג ROI, KPI ושאר ירקות....

### TO ROI OR NOT TO ROI – THIS IS THE QUESTION

מתוך יומנו של מנהל שרשרת אספקה מאותגר.....

- "עלויות השילוח עד ליעד הסופי גבוהות מדי (בעצם, קשה לי באמת לחשב אותן)..."
- "אנשי המכירות משקיעים משאבים גבוהים מדי בכיבוי שריפות, ופחות מדי בפיתוח העסקים"....
- "אנשי התמיכה משקיעים יותר מדי זמן במעקב על ביצוע הזמנות לקוח"....
- "הייתי מבקש שאנשי התמיכה ידעו לתת זמן מובטח הרבה יותר מדויק ללקוחות, אבל בניית תשתית אמיתית ליכולת זו – תהיה גבוהה מאוד"....
- "גם כיום, עלות התשתיות ליכולת זו גבוהה מאוד"....

ומתוך מטרת מנהלי שרשרת אספקה (מתוך סקר שנעשה בשוק האמריקאי) לפי חשיבות ( 4 מתוך 13 ... לא נביא את כולן):

- ON TIME DELIVERY
- LEAD TIME REDUCTION
- SUPPLY CHAIN FLEXIBILITY
- REDUCTION IN TRANSPORTATION COSTS

מתוך אלה, אף אלה, דבר ברור עולה: מערכות ה ERP, הנפוצות במחוזותינו, ו/או התהליכים הממומשים בארגונים אלו, אינם מספקים מזור, לצרכי הארגונים, באזור תפעולי שעלותו משמעותית.

עלויות שרשרת אספקה, מסך מחיר המוצר וכמובן, תלוי מוצר (טיבו, סוגו – הרי לא מחיר נתב אלקטרוני, כרהיט גינה) - יכולות להגיע עד 25% מהמחיר לצרכן. מחיר הגבוה ביותר יהיה, האם ישנו צרכן. כי הרי, אם המוצר לא יגיע לחנויות בזמן, יפסיד את הלקוח (הצרכן), אשר יפנה למתחרה.

ברור שבאזור זה ובמיוחד בסביבת שרשרת אספקה בינלאומית, נדרשים הארגונים לכלים נוספים, כלים אשר מחד, יחווירו למערכות ה ERP ומאידך למערכות תומכות אחרות, מערכות הפצה, רכש, מכר, שילוח והובלה, על מנת לתת סינרגיה תהליכית. (ראו כתבותינו א' ט"ז – העוסקות בדיוק במגזרים תהליכיים – כאבים ותרופות).

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 אכן, בסופו של עניין, רוצים אנו לדעת שהמטרה שאליה כיוונו אכן מושגת.

כאשר מגיעים ספקים של מערכות מסוג זה, מערכות תומכות בלוגיסטיקה וניהול שרשרת אספקה, עם מוצרים האמורים לתת תשובות מסוג זה, (כמובן, תג מחיר, הרי קיים לכול דבר) – מגיע הלקוח, הסובל סבל עז, מחד, מאותו כאב, כבר שנים, (ומזכיר לי את זה שמגיע לכס רופא השיניים עם שן מוגלתית, כבר לא יכול לסבול, אבל, קורא תיגר על מחיר העקירה) – ומתווכח על מחיר המערכת וההטמעה.

מקשה הלקוח – אוקי, אני מבין את המחיר (האם אכן?), אבל, אני חייב להגן על מחיר הפרויקט –

**(כעת אנו מגיעים לדיון זהיום) – אני חייב להציג ROI !!!**

כפי שכתבתי לפני ימים ספורים, "...איך ידעתך אם לא הכרתך?!"...

הרי ROI – Return on Investment – החזר ההשקעה – הינו אלף-בית (בלשונו הצבאית), המחויב לפני כל מהלך פרודוקטיבי של קבלת ומימושו של תקציב.

## מושגי יסוד בסדרת הדיונים - ROI

אם ברצונך לנתח ואכן, כך הוא ולקבל בצורה ברורה, את ערכי ההשקעה - עליך לבצע הליך סדור של ניתוח תהליכים, איסוף נתונים רלוונטים, הבנת עומק של אותם תהליכים אשר יושפעו (אם בכלל) מהפתרון המוצג, הבנת עומק, לאילו תהליכים ארגוניים, בכלל, יכול פיתרון כזה להועיל, במה הוא יעזור ובסופו של עניין יכולת אנליטית לקבוע Total Cost of Ownership – TCO, נאמר, ל 3 שנים מחד ולערכים שיושגו מאידך ולהציג על גבי לוח קנבס בהיר – את חישוב החזר, אם קיים.

"לאן אפנה ומה אעשה..." יאמר מנהל שרשרת האספקה, הרי ROI ביקשתי, מספק בית התוכנה, "...בסך הכול רציתי להגיע הביתה בשלום – תוך כמה זמן תחזיר המערכת את עצמה..."

לשאלות פשטניות יש תשובות, בדרך כלל, שטחיות. שאלות עומק מחייבות התייחסויות אחרות ולא נותר לי אלא לצטט את הציטטה החביבה עלי, התקפה גם במקרה זה, לאמור:



**"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.

מה יהיו התבחינים, לאורם ניתן יהיה לבדוק, לאמת ולהעריך ערכית וכמותית, 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, כי מערכת אחת עדיפה על האחרת.

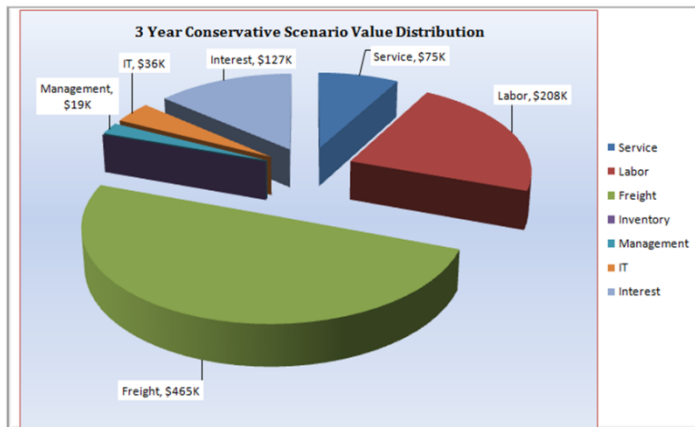
מהן השאלות הרלוונטיות בכלל, לחישוב ROI – דהיינו אילו VALUE DRIVERS – מניעי ערך, קיימים וממופים לתהליכים הארגוניים – שבסופו של יום ישפיעו למשל, על עלויות התוצר, או תקורה ואולי ישפיעו בסופו של דבר גם על תזרים מזומנים.

השאלה הגלומה כאן היא שאלה, לא של איך מחשב (גם זה חשוב) ספק אחד או שני, את ה ROI, אלא, האם בכלל מתודת העבודה שלו, קרובה לבעיות השוטפות של העסק ובוחנת לב וכליות של תהליכים לוגיסטיים ופיננסיים שהארגון מבצע במסגרת פעילויות שרשרת האספקה – פעילויות אשר אמורות להיות מטיובות ע"י פתרון זה או אחר.

בתכלס – במשנה סדורה ... "מהו מודל ה ROI עליו מתבסס הספק, ומהם מניעי הערך במודל זה, וכיצד ממופים מניעי ערך אלו, לפתרון שהוא מציג, תוך הצגת תוחלת של מימוש מניעי ערך בארגון הרלוואנטי – הרי כול ארגון כואב כאבים שונים ואין להשוות ארגון המניע חלפים אלקטרוניים באוויר, לחב' תרופות המשנעת משטח אקמול מכפר סבא, דרך ליאז', בלגיה, למוסקבה"....

זאת אומרת – מנהל שרשרת האספקה המבקש ROI – יבקש תחילה את מודל ה ROI, מניעי הערך שלו וה ENABLERS של כול מניע ערך עם תוחלת השגתו – תוך הצבעה על מיפוי מניע הערך לערכי הארגון.

ENABLERS בשפת הקודש – "מאפשרים" – תרגום פשוטי לא מתאים – הכוונה לפעולה או פרמטר אשר בהינתן קיומם ישפיעו על מניע הערך – לדוגמא - "שיפור תזרים חשבונות לקוח" (מניע ערך), המגיע מ "קיצור לוח זמנים הובלה" (ENABLER) .



דוגמא נוספת – מודל ROI המטפל, בין השאר, בעלויות הובלה, צריך לשרת את עלויות הייצור אשר בהקטנתן, יפחיתו עלויות הייצור (מניע ערך), וזה יכול ליהיות מושג, למשל, ע"י יכולת ניהול הצעות מחיר לקבלת הצעות למחירי הובלה, אשר יאפשרו, למשל, לשלוט טוב יותר במחירים (ENABLER) ואשר אולי נוכל לחסוך אחוזים מסוימים (תוחלת).

הבנת אותי ברוך?

למעשה, אם נחזור לשאלות שהוצגו לעיל (סקר מנהלי שרשרת האספקה), נבין למעשה כי כל הטבלה (13 פרמטרים או ENABLERS), במקרה זה, משרתים מניעי ערך, כמו למשל – הקטנת עלויות ייצור או שיפור תזרים מזומנים.

היינו מצפים מספקי פתרונות, להציג בפני מנהלי שרשרת אספקה, מבנה סדור אשר על עקרונותיו התחלנו לדון בשיחתנו זו (ואלו שלאחריה).

בדיון זה והבאים, נסקור עקרונית, את התבחינים של מנהל שרשרת אספקה או חשב, אשר עליהם יש לתת הדעת, שכן אם נפסח על שאלות אלו, שאלת ה ROI תהפוך להיות שאלת כסת"ח ולבסוף הערכים מסוג – NON METRIC PARAMETERS - דהיינו, פרמטרים שאינם כמותיים, ישלטו.

כאן נאמר ונציין, כי אל לקורא לזלזל ב NON METRIC - שכן, גם סדר וניקיון, היכולת לנהל, לקבל נתונים, למרות שיהיה קשה מאוד לתת בהם מספרים, ערכי ניהול המה (VALUE DRIVERS) ויהיו, לכן, מספרים אשר יגזרו מהערכות-על של המנהל למשל, אני אהיה יעיל יותר ב 2% - (התוחלת בתרחיש הקונסרבטיבי תהיה = 25% X 2% מעלויות השכר הכוללת של המנהל - ENABLERS)....

על KPI והיכן המושג קשור לדיון ועל תשובות, שהשאלות בהן עדיין לא הובילו, ועל ENABLERS ו VALUE DRIVERS, שאם נשלוט בהם, לפחות נכיר את מה שלא ידענו עד כה, בכתבתנו הבאה.

\*\*\*\*\*