

מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית כתבה שניה על המושג ROI, מניעי הערך וגורמים משפיעים

על המודל - SUPPLY CHAIN ROI

בכתבות הקודמות - א' - כ', (הייתם מאמינים? עשרים כתבות, סה"כ אחת לחודש כבר יותר משנה ומחצה) - מתעלל בכס החתום מטה, בניסיון להעביר אליכם, קוראי המסורים, סיפורים נפלאים, תיאורים מרנינים, על בעיות דיומא, מנת חלקם של אנשי רכש, מנהלי שרשרת אספקה, מנהלי שילוח וייבוא בארגונים המייבאים, מייצאים והרוכשים פעם אחר פעם. בעיות אשר המערכת הארגונית (בלשון ההמון נקרא לה - ERP) רחוקה מלפתור.

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

באזור זה - שרשרת האספקה הבינלאומית - נדרשים הארגונים לכלים נוספים, כלים אשר מחד, יחוברו למערכות ה-ERP ומאידך למערכות תומכות אחרות: מערכות הפצה, רכש, מכר, שילוח והובלה על מנת לתת סינרגיה תהליכית ותועלות ארגוניות ארוכות טווח. (ולא כלשונו של ש', מנהל ייבוא וייצוא של ארגון המייבא ומייצר רכיבים אלקטרוניים - "אני משלם \$1000 לחודש ומקבל כלום!")

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 ERP") ועדיין לא הבינו כי הארגון לא יצלח לקבל "כלום" מאחר ואין מצב, שגוף ה-IT הארגוני יוכל לשלב בשלוף את החיבור של ה-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 ****ידנית****.
- **היום? במאה העשרים ואחת?** מאה אשר מדהימה בצמיחתה הטכנולוגית. צמיחה אשר הגיעה למצב, שסלים אשפאר מהעיר **בונדי** (העיר הצירית הכחולה, חבל **ראג'סטאן**, מערב הודו) גולש באמצעות הסמארט שלו ברשת ומגלה כי נמצאו מספר גלקסיות עתיקות כמעט בנות 13.7 מיליארד שנים. גלקסיות אשר נוצרו 600 מיליון שנה (כלום- במונחים קוסמולוגיים) לאחר המפץ הגדול. גלקסיות אשר צילומיהן

הגיעו מטלסקופ החלל האבל.. ואנחנו עדיין צריכים לחשב ידנית BAF ו-CAF כי מערכת ה-ERP שלנו, שרכשנו בעלות של 3 מיליון דולר, לא יודעת מה זה רכיבי עלות בהובלה ימית.

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.

בכתבה הקודמת עסקנו במושגי היסוד של מתודולוגיה מסוימת בה אנו משתמשים (חב' פרסייט – במימוש כלי התכנה SCMaster Sphere, המחבר) וציינו מספר מושגי יסוד:

- **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- תשפיענה על מניעי הערך.
- **KPI (Key Performance Indicator)** – מדדי ביצוע מרכזיים – אשר על פיהם יכול ארגון לבדוק ביצועיו.

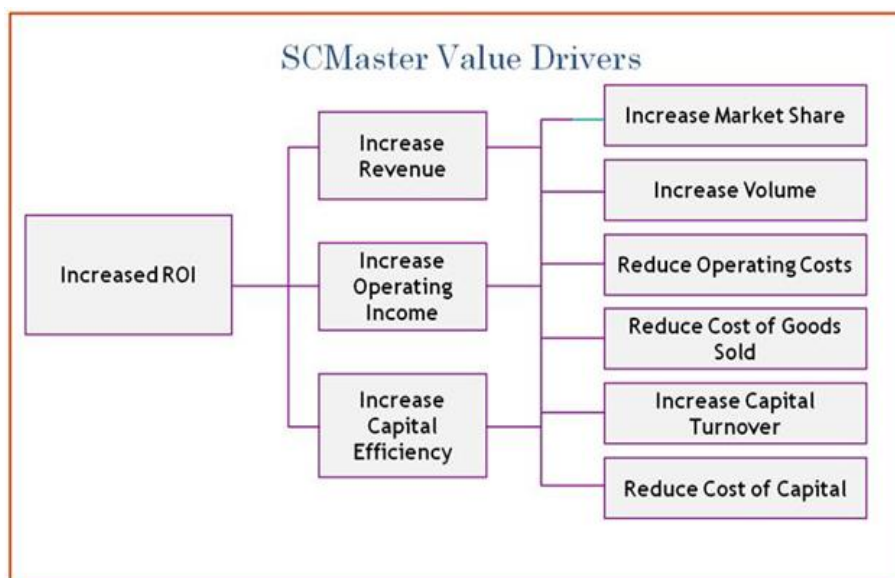
כעת, אנו מגיעים לדיון זהיום: מהו המודל שעלינו לבנות עליו את תבנית ה-ROI שלנו? "הרי אין דומה ארגון למשנהו, אנחנו מאוד מיוחדים" וואללה?? אין דומה ארגון למשנהו? לא זכור לי ש- PNL של חברות בורסאיות שונה זו מזו.

מניעי הערך – את מי הם משרתים?

בסופו של יום – ערכים משרתים אינטרסים של גוף אחד בלבד – בעלי המניות של הארגון.

החזר על ההשקעה, ככל שיונבע מתחומים ארגוניים, יעזור להביא ערך זה לבעלי המניות – הבעלים.

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 נחשב"), ו/או..
3. אם נצליח להגדיל אפקטיביות ההון אזי נוכל לומר, כי השגנו החזר על ההשקעה.

בעולמנו הצנוע, שלושת תחומים אלו מונעים ע"י אזורים ספציפיים: הגדלת השוק (לא בשליטתנו), הגדלת המכירות (אולי – ע"י שיפור שירות), הקטנת הוצאות תפעוליות, הקטנת עלות מחיר המכר, הגדלת ההון והקטנת עלות ההון.

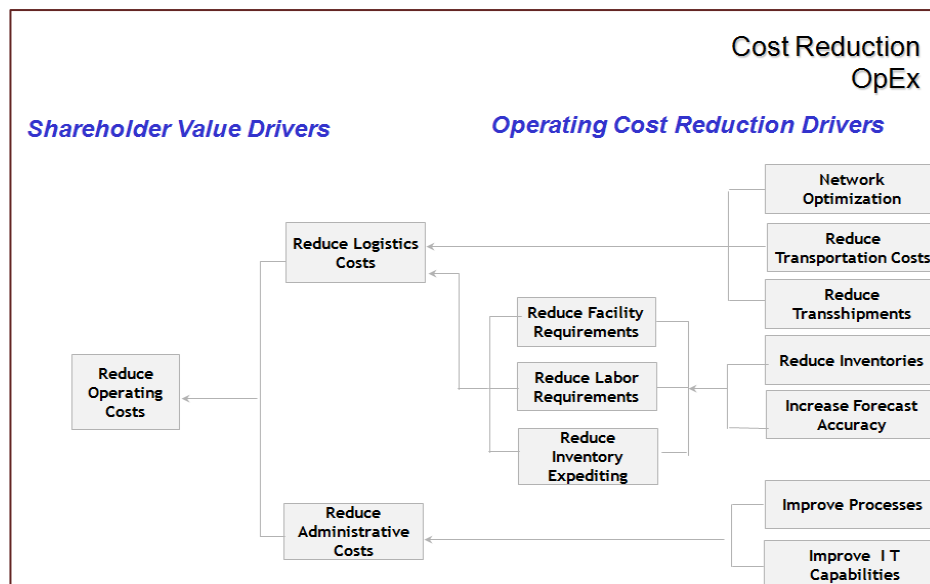
למעשה, כבר סימנו אזורים אשר אם נצליח למקד פרמטרים, פעולות, יכולות של מוצרנו לאזורי הערך ואותן, באמצעות מדדי ביצוע, שניתן לתקף - (הדגש כאן הוא על *מדד* - היכולת למדוד ולהציג מספרים ולא לספר על שקפים וממוצעים, סיפורי בדים, אשר שום צייר מתחיל, על גדות הסיינה, פריז, לא היה נחפו למשוך במכחולו על בד הקנבס) – נוכל להציג מודל יציב, מדיד לאורך זמן.

אזורי הערך מעניינים וממקדים, אך, עדיין חסרה חוליית הפירוק הבאה. לא די לומר - "הקטנת עלויות ייצור" - זה פשטני מדי – חייבים לרדת לרזולוציות נמוכות יותר – **צודקים!**

כאשר ננתח, למשל, את **אזור הערך** – "הוצאות תפעוליות" בתחום שלנו – נוכל להצביע על אזורים הרבה יותר ספציפיים, ולדוגמא (ראו תרשים להלן):

- אופטימיזציה של רשת האיסוף או ההפצה שלנו.
- הקטנת עלויות ההובלה, הקטנת **השטעונים** או ה - DROP.
- הקטנת מלאים (תלוי, כמובן, בשיעורי הריבית).
- שיפור התהליכים הפנימיים ולכן הקטנת עלויות כ"א לטרנזקציה.
- הגברת האפקטיביות של מערכות התכנה שלנו.

קיימים אזורי ערך נוספים אשר בתוכם נמצא מוקדי עניין וכי יתכן ותרומת מוצרנו הנבחן ברורה ויכולה להציג בסופו של עניין (או לא), שיפור מדיד ****ומתמשך****.



הצגנו תפיסת עולם בכתבתנו הקודמת – כי וכן בזו הנוכחית, אשר מבטאת צורך ויכולת לבקר יכולות של מוצר (במקרה שלנו – מוצר תכנה, עזר – לתהליכי שרשרת האספקה), אשר לקוח המעוניין במוצר, חייב לברר בירור עמוק ומקיף לגבי האופציות העומדות לרשותו, מי עדיפה על מי ובידיו אין כלים די הצורך לבצע בירור שכזה.

תפיסת עולם זו נשענת על מודל, אשר מגדיר מושגי יסוד, כגון מניעי ערך, פעולות, אזורי ערך בתחום שרשרת האספקה ואשר אם נצליח להציג יכולת אמת להשפיע באותם אזורים **ולכמת אותם, נוכל לפחות להציג תוחלת או לפחות אוסף הסתברויות**, כי פתרון זה או אחר עדיף. ולאור ניתוח זה, לאפשר כלים, אשר יבחנו לאורך זמן (כי הכל מדיד – נכון?), את יעילות הפתרון ואת החלטתנו, שנעשתה אז – ולא נגיע לאמרתו האינטר-גאלאקטית... **"אני משלם \$1000 לחודש ומקבל כלום"** – כדבריו של ש', מנהל יבוא ויצוא של ארגון גדול בתחום ייצור רכיבים האלקטרוניים.

אך, עדיין לא סיימנו.

איך מצליחים להציג יכולת המבטאת שיפורי ביצועים בתחום הערך, למשל, **"הקטנת עלות ההובלה"**, אשר בתורה תתרום, בסופו של יום, להקטנת העלויות הלוגיסטיות, ולכן להקטנת עלויות התפעוליות, ולכן לתרום להגדלת הרווח התפעולי, ועל ידי כך לצ'פר את בעלי המניות?

אאאאופס....

איך נוכל למשל, לתאר ENABLERS, מאפשרים/פרמטרים/פעולות, אשר אם יקרו – נוכל בוודאות לומר, שאכן, נשפיע לטובה על שיפור ביצוע בתחום עלויות ההובלה?

ברור, שכאן נדרשת פעולת עומק נוספת – לספר שבאמצעות מוצרנו המהולל, נשיג שיפור בהוצאות ההובלה (א' - **ספר להם!...**), זה לא מספיק.

חייבים לנתח אופרציות נוספות, באותו אזור ממוקד, אשר המערכות התפעוליות המוצעות תוקפות ועוסקות בו ואשר לאורך זמן, כתוצאה משיפור מתמיד, מדיד (תוך קיזוזי השפעות זרות, אקסוגניות), מציגים ערך.

להלן דוגמא:

אם למשל, אנו יודעים בוודאות, שאחת לשנה, אנו מנהלים מו"מ לקבלת מחירי שינוע בינלאומיים עם ספקים שונים, המתחרים זה בזה, ברור לנו, כי לבצע השוואה פשוטה – של המחיר של הובלה אווירית לק"ג למשלוחים ישירים מ - JFK ל - FRA (ניו יורק לפרנקפורט), ברמת משקל 100 עד 250 ק"ג – היא דבר מעצבן, אך יחסית פשוט, כי בסך הכול משווים עמודה אחת של ספק A למקבילה אצל ספק B (או C...).

אבל לא בכך די, כי אנו, בסופו של דבר, מבקשים לדעת מהו נפח ההובלה שלנו מ - JFK ל - FRA וכמה באמת שילמנו ברבעון, בחציון או בשנה האחרונה – ואז, נוכל לגשת למו"מ, עם עוצמות אחרות.

שאלה אופראטיבית למשל, תהיה, שכאשר בהינתן אופציה של יכולת אנאליטית, ע"י מוצר תכנה X או Y, ע"י כלי מובנה (למשל - Business Intelligence Analytics – BI) – האם נוכל לשפר את המשא ומתן שלנו, בשנה הבאה? ואם כן בכמה?

הנה, אנו כבר מגיעים להתרת הקשר הגורדי (הקשר הגורדי, על פי האמונה, היה אותו קשר מסובך, אין סופי בתבניתו, שאותו אחד, אם יתירו יצלח לכבוש את אסיה ואכן, אלכסנדר הגדול, באבחת חרב אחת חתך והתירו – ובסופו של יום – כבש את אסיה, שגם לקחה את חייו...).



אם נשאל לקוח, "ובכן ידידי, בהינתן מחזורי הובלה ימית, שאתה משלם בשנה, המנותחים ב - 12 מימדי ניתוח, בכמה, לדעתך, ישתפר כוח המשא ומתן שלך, מול ספקים מתחרים?" " ואז יענה "... בטוח, לדעתי, 5%".

הנה לכם – אם העלויות של ה - FREIGHT הינן רק מיליון דולר בשנה (KPI), אז לדעתו של הלקוח, בהינתן יכולת אנליטית של נתוני ההובלה (ENABLERS), אזי, כוח המשא ומתן ישפיע על הוצאות ההובלה (VALUE ZONE) כך, שדרך צמצומן, יעזור להקטנת העלות התפעולית, אשר תתרום להגדלת הרווח התפעולי – VALUE DRIVER - כולה (כלשון בני התשחורת) בחמישים אלף ירוקים מרשרשים בשנה... בשנה??? חמישים אלף דולר? בכמה הארגון צריך למכור, על מנת להשיג רווח תפעולי רק של חמישים אלף דולר, בהינתן רווח שולי תפעולי של 20% (וזה המון...) – רבע מיליון דולר!

ועדיין לא דיברנו על תרחישים... ועל כך בכתבתנו הבאה ואולי נוסיף אף דוגמאות נוספות.

לומר, זה שהנושא קשה, לא ברור, חמקני מה, עדיין לא אומר, שאין יכולת לתפוס השור בקרניו, ולנסות לנתק הקשר הגורדי – להציב בפני מנהל שרשרת האספקה, והבקרה התקציבית, מטרות שניתן להשיג, מטרות, שתתרומו להשגת אותם מניעי ערך לבעלי הארגון, נותן שכרנו.
