

ההבטחה השיווקית או העין השלישית מה מנהיג את התכנון ?

השוק הישראלי מפגין בקיאות מעוררת הערצה (באמת !!), בכל הנוגע להבנת אילוצי שרשראות האספקה והכרת הגישות הניהוליות להתמודדות עם אילוצים אלה. נכון

על פי המשתקף בכנסים המקצועיים ולאור הפרויקטים הנועזים בשרשראות האספקה של החברות הישראליות, ניכרת פעילות ערה של אימוץ והטמעת המתודולוגיות אשר בקידמת הידע.

אולם, כאשר באים לבחור וליישם את הכלים המקצועיים שתומכים בניהול איתן ומתקדם – יציב ואפקטיבי - של השרשרת וביישום מוצלח של המתודולוגיה, נוצרת הזדמנות ל "יצירתיות מקומית" (פירצה) אשר מסכנת את מימוש התועלת הרצויה.

בסופו של דבר, הצעד הראשון במעלה החיפוש אחר דרך המלך יהיה תמיד ניסוח /חידוד /הצגת הבעיה אשר לאורה מתבקש הפתרון. כאשר אנחנו טוענים לשיפור הזמינות והעלות איכות ביצועי עיתוד המלאי, לעולם (לפחות בתצורת העולם הנוכחית..) תישאל השאלה המאוד מחודדת: כמה לרכוש, כמה לייצר, כמה להחזיק בכל אתר לוגיסטי [או בכל אתר מכירה או בכל אתר גיבוי, ואל לנו לשכוח את ה "אתרים שבתנועה" המכונים: "מלאי בדרך"]

וכאן, בוודאי נישאל **מדוע ?!**

אנשי השיווק והמכירות ישאלו "מדוע כל כך מעט" [במהלך מו"מ עם הלקוח] ו "מדוע כל כך הרבה" [כשלא נשאר מקום או תקציב לפרטי החדש – "המילה האחרונה"]

אנשי הכספים ישאלו "מדוע כל כך הרבה" [לפני הפגישה עם הבנק] ו "מדוע כל כך הרבה" [בדיון על המאזן]

אנשי התפעול ישאלו "מדוע כל כך הרבה" [תלונות... הרי פעלנו לפי הדרישות של השיווק] ו "מדוע כל כך מעט" [כאשר השיווק מתלונן על "חוסרים בלתי נסבלים" ואפשר להצביע על "אשם" אחר]

המנכ"ל ישאל ברוב יאוש, "מדוע אינכם יכולים להסתדר בלעדי ?" [רכשנו כבר את כל הכלים שביקשתם ולמדנו מכל היועצים שקידמתם ?!]



אם כך, נשאל: **מדוע זה כל כך מורכב ומסובך ?**

התשובה פשוטה להפליא: ההתמודדות עם אי-הוודאות אינה מדע מדויק

הנסיון להשיג מספר אשר יבטא התמודדות מיטבית עם אי-הוודאות, עקר מיסודו.

ומאידך, ההחלטה המתקבלת בעלת השפעה רבה עבור הארגון ולעיתים היא הגוזרת בין רווח להפסד.

במרחב שבו קיים צורך להתמודד עם אי-וודאות, הפתרון לא יכול להימצא בנוסחאות סטטיסטיות וגם לא באלגוריתמים מורכבים המנסים "לחזות" את הלא נודע.

למען הסר מכשול:

החיזוי של הכמות הנכונה להשגת מקסימום מכירות במינימום מלאי, אינו אפשרי!

השאיפה ל **מקסימום מכירות במינימום מלאי** – בהחלט מטרה עסקית ראויה ונעלה!

[מדדים רלוונטיים: "סבבי מלאי"; "ימי אפס מלאי במדף"; "שלמות אספקות"; וכיוצ"ב]

בהינתן מטרה, **במרחב עסקי מורכב וחסר וודאות**, הצורך בתכנית, בתהליכי תכנון וגורם מסנכרן, וודאי יותר מתמיד.

המטרה:

מקסימום מכירות במינימום מלאי

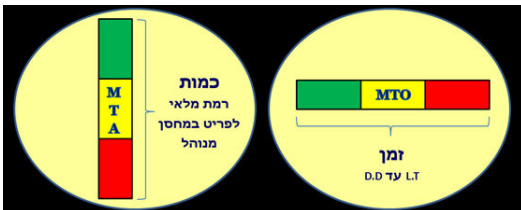
הסביבה העסקית:

שוק תחרותי ודינאמי. תנודות צריכה וביקוש משתנה המושפעים מטרנדים, מסעי פרסום מרהיבים, מבצעי קידום מכירות נועזים, השקות מוצרים גרנדיוזיות, ואינסוף מומחים וקוסמים המשפיעים על החלטות הצריכה [Shaping & Waving].

תיאור אופרטיבי של ה"ל: אי-וודאות (כמעט תוהו ובוהו)

התכנית: (מומלץ להימנע מקיצורי דרך!)

1. מיפוי "גורמי שרשרת האספקה" לקבוצות השפעה מבחינת אי-הוודאות
2. זיהוי ואבחנה בין הידע הוודאי לבין הידע "הנסתר", בכל מכלול. **נופתע לגלות** שצד ההיצע וודאי יותר ומתמסר יותר לניהול ושיתוף פעולה
3. במידת הצורך, שבירת מכלולים "קלאסיים" נוכח רמות שונות של אי-וודאות [לדוגמה: כאשר רמת אי הוודאות לגבי צריכת פריט מוגמר שונה מרמת אי-הוודאות לפריט בן/נכד אשר מזין מגוון פריטים מוגמרים]
4. הגדרת "תרומת גמישות" [מה המרכיב המרכזי המאפשר מידת גמישות למאמץ האירגוני], בכל מכלול
5. זיהוי האילוף (לעיתים נמצא מספר אילוצים) המרכזי בעל השפעה אפקטיבית על הגמישות, בכל מכלול
6. בניית "באפרים" [גורם ריכוך (עתודה) נוכח תנודות לא וודאיות ולא צפויות של צריכה ואספקה] לכל פריט, בכל מכלול ---



כן!!! לכל פריט בכל אתר!

והעיקר, אבחנה בין המכלולים שבשליטת הארגון לבין אילו שאינם בשליטתו והוספת מנגנוני גיבוי והתראה לצורך התמודדות מהירה, נוכח שינויים בלתי צפויים ובמילים אחרות,

הפרדה בין נתוני הביקוש ומופעי הצריכה, אשר אינם ניתנים לחיזוי, לבין מכלולי האספקה המאפשרים קביעת "רמות שירות", זמני תגובה, ניהול מבוקר של הקיבולות הפיזיות, משטר הקדימויות ותיזמון האספקות [ייצור, רכש, הפצה].

תכנון:

פעולת התכנון בעלת שלושה מישורי פעולה:

1. מימוש התכנית:
 - השלמת הבאפרים החסרים [באפרים כמותיים – מלאי M.T.A] - Replenishment
 - תיאום מועדי אספקה בהינתן מגבלת קיבולת סופית [מול השיווק. באפרים של זמן M.T.O] – D.D-Quote
 - שיקוף (שילוב בכלי התכנון) של המידע הוודאי (כגון: מתי יתחיל המבצע; עונתיות; וכדומה)
2. עדכון התכנית וכיוון המכלולים:
 - התייחסות להתראות [לעדכן גודל באפר ? לעדכן פרמטר ? לסייג קבוצת פריטים ?]
 - תיעוד וניתוח חריגים ולחולל תהליכי שיפור מתמשך על בסיס עובדות שכיחות
3. מדידה:
 - הפקה ושיקוף המדדים – ביטוי למידת הצלחה. תוצאות לעומת היעד (מטרה כמותית)
 - זיהוי המכלולים ה"קשיחים" [אלה שתרומתם לגמישות נמוכה והשפעתם על התוצאות מורגשת]

שימו לב:

הפעולה הקלאסית (לכאורה) של ה"פלנר" לפיה עליו לקבוע כמות וזמן, מהווה חלק קטן (עד 10% מזמנו) מסך פעילויות התכנון! [כפוף להצטיידות בכלים המתאימים והפעלת התכנית המלאה]

מנהיגות:

השוב להבחין בין סוגי ומישורי הפעולה של המנהיגות:

1. **מנהיגות תפעולית** המשכללת את התהליכים העסקיים, משביחה את העוסקים במלאכה ומשדרגת את הטכנולוגיה התומכת. כל אלה, בראיית החזון העסקי ומדיניות השיווק והשירות של הארגון [קיום ההבטחות]
2. **מנהיגות תכנונית** היוצרת את הקו המנחה (מדיניות) לתכנית ולתכנון האופרטיבי שתוצאתו, **זמינות מיטבית**

מנהיגות תכנונית:

ככל שנעמיק ונחליץ מסובבים וסיבות, נמצא שהמכוון המרכזי, סביבו נערכת התכנית, נמצא אי-שם בשווקים. במקום בו מתקיים המבחן האמיתי של המותג. המבחן לפיו נקבעת מידת קיום ההבטחה, או למעשה, המקום בו מקבל המותג את מידת האמון של הצרכנים.

ככל שהארגון מצליח לקיים את ההבטחה, כפי שהיא נתפסת בעיני הצרכנים: האיכות, המקום, הזמן, הכמות, המידה הצבע, השירות... כך עולה מדד האמון הצרכני, כך גובר הסיכוי שהשפעות הקמפינים השיווקיים למיניהם, יעשו "חסד" עם המותג ויתורגמו לצריכה מוגברת, לשביעות רצון הארגון

אמור מעתה, **ארבעה גורמים משפיעים** על אי וודאות, איתה מתמודד המתכנן:

השיווק שיוצר את המותג ומרכיב את "סל ההבטחות" הראשוני
שרשרת האספקה המקיימת את ההבטחות התפעוליות (איכות, מקום, זמן, כמות, מידה צבע, שירות)
הצרכן אשר יוצק את "צרכיו האנושיים" אל "חווית הקניה" ומעניק "תו-אמון", בהתאם ואמצעי תשלום, בע"ה
המתחרים שאינם מקפידים בעמדות השמירה ומביאים את מלוא אונם בהדשנות ויצירתיות ומלחמת גבורה



ונחזור למתכנן – **The Planner**:

עם **השיווק** אפשר להפגש, להסתחבק, להסתנכרן ואולי אפילו להשפיע מעט על אדרת ההבטחה השיווקית. את **שרשרת האספקה** אפשר ללמד שיטות והליכות ולשלב כלים שיסייעו במידת הגמישות הארגונית. על **הצרכן** כדאי לשמור מפני סוגיות מורכבות אלה, וגם **המתחרים** יעדיפו להימנע מהצלפות הממונה על ההגבלים.

וכך כאשר, ביד אחת הצהרות השיווק, מגוון ערוצי ההפצה ומופעי הצריכה, וביד השנייה, מכלולי התפעול הכמהים להנחיות אופרטיביות, והעין השלישית המצויידת בכלים ייעודיים ואוטומציה מתקדמת, יכול המתכנן לצעוד בבטחה (מסערה לסערה), לעבר מדדים ראויים ורווחיים יותר.



והיה אם יקפיד בתכנית המלאה ויפעיל את הכלים הנכונים ותהיה לו התעוזה לעמוד על הסדר התפעולי, כהילכתו, מובטחת לו מלאכה של מקצוענים, רצופת סיפוק ומקדמת מדדים וביצועים עסקיים, לשביעות רצון המנכ"ל וגם הבעלים.

הכותב: איציק לוי

מנכ"ל IGPS, מומחה בהקמה, ניהול וקידום מערכי תפעול ושירות

מציידי עסקים בכלים לקיום ההבטחות העסקיות
www.IGPS.co.il ----- Itzik@IGPS.co.il