

ניהול ממוקד-עור בשרשרת האספקה

פרופ' (אמריטוס) בעז רונן

- הפקולטה לניהול ע"ש קולר
אוניברסיטת תל אביב
- ניהול ממוקד בע"מ

ronen.boaz@gmail.com

המציאות של מרבית שרשרות האספקה

- גלישות בתאריכי היעד
- מחסור בחמרי גלם/תוצ"ג מסוימים
- עודף בחמרי גלם/תוצ"ג אחרים
- 40-20-40
- זמן תגובה ארוך מידי
- הוצאות אחזקת המלאי עולות
- בעיות איכות
- העברה בין מחסנים
- מכירות אבודות
- ...

דוגמאות

• Company M

- מכירות שנתיות – \$800M
- הפחיתה מלאים של תוצ"ג ממליארד דולר ל –\$300 M
- מכירות עלו ב-15%
- ערך הפירמה הוכפל

• Company T

- זמן אספקה ירד מ- 3 חדשים ל – 3 שבועות
- מכירות עלו ב – 20%
- ערך הפירמה עלה פי 3

• Company U

- DDP השתפר מ-70% ל-95%

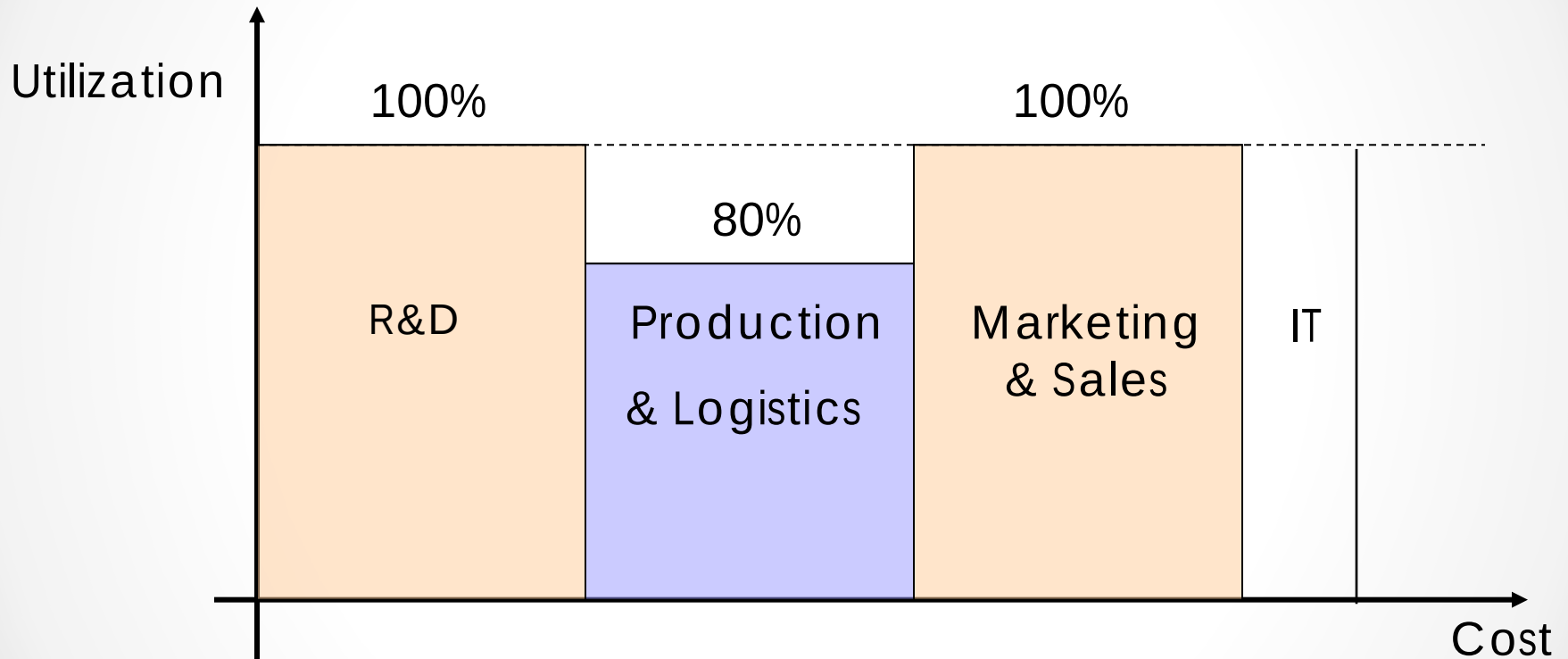
המטרה – השבחת ערך הפירמה

ערך הפירמה - היוון תזרים המזומנים
:(Discounted Cash Flow - DCF)

שנה	2016	2017	2018	...
Free Cash Flow	\$ 110M	\$ 120M	\$ 140M	...

ערך החברה ← היוון
DCF = \$460M

מודל החברות



- איך להיות "שקופים" למערכת?
- איך למנף יכולות שרשרת האספקה להשבחת ערך הפירמה?

מאיצי ערך - Value Drivers

כל נושא המשפיע **משמעותית** על ערך החברה

נתמקד במאיצי הערך הבאים:

- 25/25
- מינוף שיווקי של שרשרת האספקה
- הפחתת מלאים מיותרים

כל אלה באחריות ההנהלה!

משולש הניהול הממוקד

הפחתת תת
אופטימיזציה

ראייה
מערכתית
גלובלית



כלים
פשוטים

התמקדות
בעיקר

Satisficer vs. Optimizer (H.A. Simon)

Satisficer

מקבל החלטה משביעת
רצון

Good enough



Optimizer

תמיד רוצה לקבל את
ההחלטה הטובה ביותר

עקרון 25/25

1. 25% מהמוצרים, מה-SKU, מהפרויקטים, מהלקוחות, צריכים להיות מופסקים בתהליך תקופתי

2. 25% מהתכונות (features), שמקורן בדרישות-יתר ותיכון-יתר, ובאפילויות יתר צריכות להיות מופסקות -תהליך "רידוד"

אחד מהכלים האפקטיביים ביותר בניהול

מינוף שיווקי של שרשרת האספקה

- ניצול מצוינות תפעולית לפריצת דרך שיווקית (Goldratt)

מינוף שיווקי של שרשרת האספקה

לפני:

- ייצור רכיבים מיוחדים וסטנדרטיים
- Business to Business
- אלפי SKU's
- עלות הרכיב – 2% מעלות המערכת הנמכרת
- Industry LT = 3 months
- עלות הנזק של אי-אספקת הרכיב – גבוהה

מינוף שיווקי של שרשרת האספקה

אחרי:

- זמן אספקה מובטח: 3 שבועות
- העלאת מחירים ב-10%
- התוצאה – גידול מכירות ב-20%
- ערך החברה גדל פי 3.

הפחתת מלאים מיותרים

- הקטנת ה-lead time בייצור
- בניית buffers וגישת buffer management (TOC)
- מדידת – working capital (הון חוזר)

הבעיה – אי-ודאות בביקושים

- המאמצים לשפר את יכולת החיזוי של ביקושים – נכשלו
- חיזוי חשוב לתכנון חמרי גלם, כח אדם

תודה!