

מוצרים איטיים (Slow Runners) כקנס

או

מוצרים מהירים (High Runners) כבונוס

אלי אלף, רוח גבית

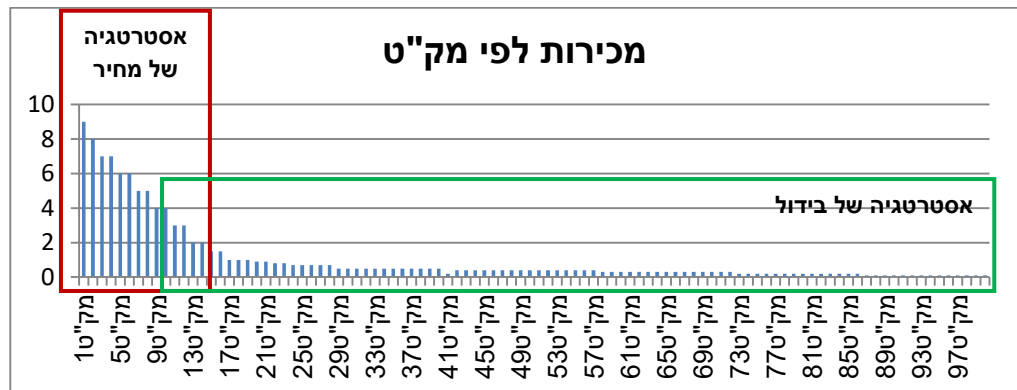
חכמינו אמרו – "טוב להיות עני ובריא מעשיר וחולה". כותרת מאמר זה מזכירה יותר את השיבוש המקובל של אותו פתגם – "טוב להיות עשיר ובריא מעני וחולה".
ובכל זאת, הבחירה ב- **מוצרים איטיים כקנס** או **מוצרים מהירים כבונוס** היא למעשה בחירה באסטרטגיה ארגונית והיא אחת התובנות שמתגבשות אצל מי שנחשף ומתנסה בגישת ה- QRM¹ (Quick Response Manufacturing) או בעברית - ייצור זריז. שלא כמשתמע משמה, ה- QRM היא תפיסה אסטרטגית כלל ארגונית ואינה עוסקת רק בייצור.

אסטרטגית התחרות של הארגון: מחיר או בידול?

בבסיס האסטרטגיה של חברה עסקית נמצאת האסטרטגיה התחרותית בה היא בוחרת להשתמש ודרכה היא מנווטת את דרכה בסביבתה העסקית. מבלי להרחיב בתיאוריה, ניתן להבחין בשתי אסטרטגיות יסוד שדרכן מנסות חברות לבדל את עצמן:
אסטרטגיה של מחיר – החברה מבססת את יתרונה על ייצור זול, מגוון מוגבל ובמרבית המקרים תנקוט בגישת פיתוח מוצרים של "Me Too".
אסטרטגיה של בידול – החברה מבססת את יתרונה על התאמת מוצרים ללקוחות, מגוון רחב, חדשנות ואיכות.

¹ **QRM – Quick Response Manufacturing**, או ייצור זריז בעברית, הוא גישה תפעולית שפותחה בעשרים השנים האחרונות בהובלת פרופסור ראז'ן סורי מאוניברסיטת ויסקונסין, ארה"ב. לפני 19 שנים הקים ראז'ן את המרכז ל-QRM בשיתוף עם חברות תעשייתיות אשר גישות תפעוליות אחרות, והמובילה שבהן – Lean, לא הצליחו לתת מענה מלא לצורכיהן. המאפיין המוביל של חברות אלה הוא מגוון מוצרים רחב, במנות ייצור קטנות ובמקרים רבים מותאם ללקוח.

גרף "מכירות למק"ט" של כל אחת מהאסטרטגיות יראה אחרת.



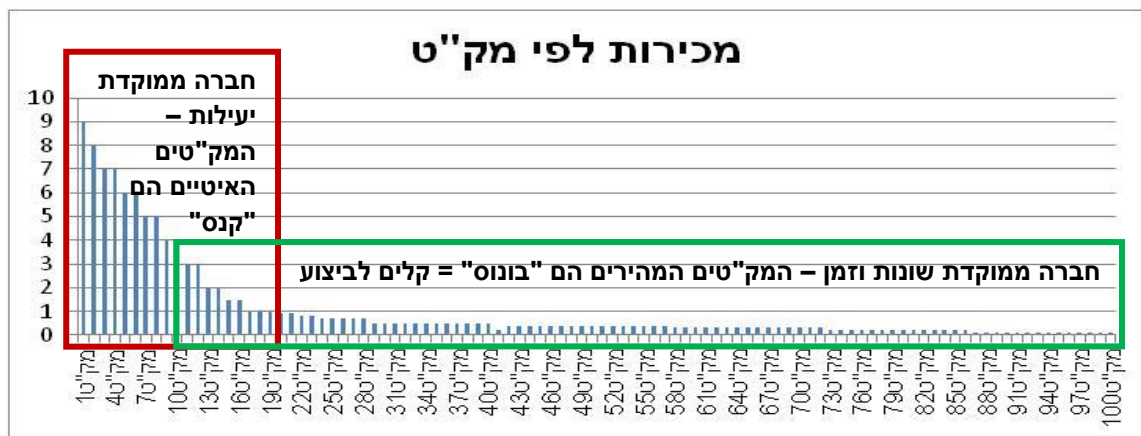
התאמת התפיסה התפעולית לאסטרטגיה –

מוצרים איטיים כקנס או מוצרים מהירים כבונוס -

בחברות שנוקטות באסטרטגיה של בידול קיים באופן מתמיד מתח בין מערכי השיווק-מכירות-פיתוח אשר מושכים את הארגון לריבוי מק"טים כמענה לצרכי לקוחות שונים או כהשלמה לסל מוצרים לבין המערך התפעולי אשר ריבוי המק"טים פוגע במדדי הפעילות המרכזיים שלו - יעילות וחסכון בעבודה ובחומר הישירים. הקונפליקט מתחדד כאשר מוקד התחרות בשוק הוא על זמינות (על המדף) או זמן אספקה קצר.

אחד מתהליכי ההתייעלות המקובלים בחברות מסוג זה הוא **ביטול מק"טים** שנמצאים בזנב הפארטו. פעילות כזו עשויה להיות נכונה כאשר היא מונעת ממניעים נכונים כגון מוצר שהתיישן / הוחלף בדגם חדש (קניבליזציה) או כזה שהותאם ללקוח שכבר לא קיים, אבל במקרים רבים הבחירה נעשית ע"י חיתוך סכמטי על פי מכירות בתקופה החולפת. חיתוך כזה עלול להשליך איתו גם הזדמנויות שלא מוצו או הבשילו לכדי נתח משמעותי ובכל מקרה כרוך בהורדות ידיים בין השיווק לתפעול ובוודאי שאינו מתחשב בנקודת המבט של הלקוח.

שורש הבחירה במוצרים המהירים נובע מבחירה אוטומטית במדדי היעילות התפעוליים כמדדים המובילים ובניית המערכים והתהליכים התפעוליים על פי תפיסה זו. בחירה אוטומטית זו נובעת מתהליך קבלת החלטות מבוסס עלות (Cost Base DM) אשר מתמודד בצורה חלקית ומקבל כגזירה את עלויות התקורה והמכירות (Overhead, SG&A). ה-QRM מחדד את הקשר בין זמן השהייה של מוצר בתהליך (MCT^2) לבין עלויות התקורה שהוא מייצר ובכך מכונן לקבלת החלטות על בסיס זמן (Time Base DM) אשר תביא לצמצום בזבזים ניכרים שלא נמדדים במדדי היעילות התפעוליים הישירים. בחירה בגישה תפעולית ממוקדת יעילות ובניית המערכים ושיטות העבודה בהתאם, גורמת לכך שהמוצרים האיטיים הופכים לנטל ולגורם אשר פוגע ביעילות. בחירה בגישה תפעולית ממוקדת שונות וקיצור זמן, תיצור מערך תפעולי שבו מק"טים מהירים הם ורסיה תפעולית קלה יותר מהמצב הרגיל. ובחזרה לתיאור הגרפי –



חברות אשר יפתחו לתהליכי חשיבה אחרים דוגמת ה-QRM, יבצעו תהליך בחירה מודע בגישה התפעולית הנכונה להן. חברות שלא מוכנות לערער ולבחון את תהליכי קבלת ההחלטות שלהן בוחרות **שלא מדעת** בגישה שמנציחה את הקונפליקט.

² MCT (זמן נתיב קריטי) - משך זמן קלנדרי טיפוסי שעובר מהזמנת הלקוח, דרך הנתיב הקריטי, עד לאספקת יחידה ראשונה ללקוח. המדד המרכזי והמאחד של ה-QRM.