

**מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית
OTC – Order To Cash - מימוש אספקות - ייצוא**

פרק ז'

רקע קצר ורוב תודות....

לפני שנעבור הפעם ונמשוך מספר משיכות מכחול (יותר לא נוכל) על יריעה רחבה וגם עמוקה של עולם הייצוא, חובה, אנו מרגישים, להעניק מילות תודה למספר חברות, אשר עוצמתן ומקצוענותן בתחומים שאזכרו בכתבותינו הקודמות ובמיוחד בתחום ה eCollaboration PO – דהיינו – מערכות עזר לניהול רכש חומר מספקים – תרמו תרומה ברוכה, לא נשכחת, לפתרונות שהוצגו.

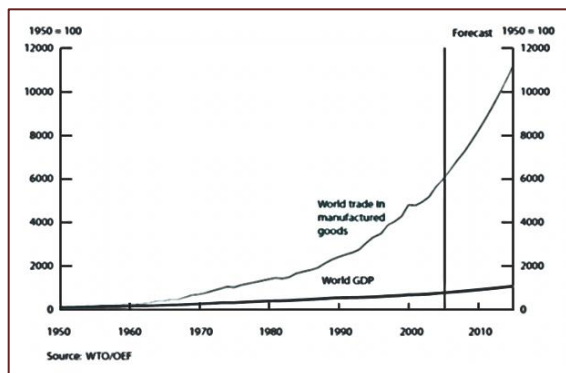
רוב תודות **לחברת RH אלקטרוניקה** (נצרת עילית) אשר נציגה (על שמו שרו הגשמים שיר נפלא, שמקורו בצרפתית, בכלל) העניק תובנות עומק לעבדכם הנאמן, בעולם ניהול הפריט החמקני ותאריכיו הנדרשים מול תפ"י רעבתני וספקים סוררים;

רוב תודות **לחב' ברמד (קיבוץ עברון)** אשר ניהול רכש מורכב, המחליף שיטת הובלה תדירות, ומחייב מפרטי ייצור עדכניים לכול פריט מוזמן מקבלן משנה, והמחייב יכולות ניהול תצורה מתחלפת ושידורן לספקים אוטומטי;

תודות מיוחדות **לחב' פלסן (קיבוץ סאסא)** אשר אנשי (ובמיוחד נשות) הרכש העמידו אתגרי שליטה ברמת לוח הפלדה (וסדרת יצורו) לעקיבות מסדר גודל שאינו קיים בתעשייה, כולל פיתוח ה ETA Ghost - אשר מאזן לתנועת אניות צים – ונועל ETA לאנשי התפ"י ברמת האספקה הבודדה...;

ורוב תודות **לחברת USR אלקטרוניקה**, שמומחי שרשרת האספקה והרכש העניקו לכותב שורות אלו, רובדי הארה, אשר כיום, בעזרתם, ניתן לשלוט היטב, בחיסכון שינבע מניהול (סוף כל סוף) של תהליכי ה Reschedule Out החמקניים והזיסיפיים (במלעיל).

ונעבור לענייננו: - עולם הייצוא במאה ה 21.



...יבשנת 1948 הסתכם הייצוא, לפי נתוני מכון הייצוא והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, בכ-6 מיליון דולר. בשנת 2011 הוא הסתכם בכ-90 מיליארד דולר - גידול של 1,400,000%. הנתונים הללו מוטים כלפי מעלה, כיוון שאוכלוסיית המדינה גדלה ביותר מפי 10 ובמקביל, כוח הקנייה של הדולר נשחק מאוד. ואולם, הגידול בייצוא נראה פנומנאלי גם כשמקזזים ממנו את גידול האוכלוסייה והאינפלציה הדולרית. הייצוא לנפש עמד ב-1948 על 7 דולר בלבד, וב-2011 הוא הגיע בכ-11,500 דולר לנפש - פי 1,642... (YNET) תני גולדשטיין, פורסם 26.04.12, 09:07 ערב יום העצמאות ה 64 של מדינת ישראל).

רק לשם השוואה אנו מעמידים את סטטיסטיקה 1950-2011 אשר, מציגה עלייה בסחר העולמי של פי 12000...

מעניין... ואנו שואלים, האם נתוני מכון הייצוא והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה כוללים גם את משלוחי ה DROP שמתבצעים בין אוסטרליה לארה"ב להעברת פלדות גולמיות לייצור משני? האם זה כולל את המשלוחים שמיוצרים בפיליפינים על פי הזמנות יצרנים ישראליים ומשונעים לברזיל והודו? האם זה כולל טרנזקציות inter company – בעלויות של מחירי העברה? ;

תכנון המשלוח – מה נסגר?

ובכן, מהן הבעיות שלנו, אנו - אנשי הייצוא - העומדים בעין הסערה, ומנסים, to cope, במאמצים לא פשוטים במשימה עצומה – לספק משלוח בזמן (לא לפני וגם לא אחר), בתקציב (לא יותר, ועם אפשר – פחות). וזו רק ההתחלה... כיצד לנהל ולבנות את המשלוחים שלנו בצורה אופטימאלית, ל*ראות* מראש את יכולת הייצור – ולתזמן מכולות ל DEPOT שלנו, ללא פספוס האוניה שרצינו לתפוש שעליה טרמפ, עוד לפני שה ERP שלנו בנה Delivery, לא כול שכן – Sales Order...

הבנת אותי ברוד? ... ב ERP אין עדיין הזמנה, ואני צריך לדעת למי יש מקום ל 40 מכולות Forty ליוסטון, טקסס, ארה"ב. לא רק זה, וגם לנהל את זה, ובסופו של עניין, יסתבר שהייצור לא עמד בתכנון.

איך אני מנהל את תכנון העלויות שלי? - כאשר אני מנהל יחסים עם שני משלחים מקצועניים ושלושה בלדרים, וארבע חברות ספנות ושש חברות תעופה? עוד פעם עם אקסל ?

מי עדיף? – 20,000 ק"ג למוסקבה? כאשר ה INCO הוא EXW ? ו 200 ק"ג למרסיי? כאשר ה NBD (זוכרים מדיונינו בכתבות הקודמות – Need By Date, הפעם של הלקוח שלנו - אנו הפכנו לספקים...למגינת הלב) – מחייב אותנו לתכנן "ש" מינוס להגעת התוצר הגמור מהייצור לרמפת השילוח שלנו – והכול בכפוף לפרמטרים שהזכרנו. חוץ מזה - מתי האוניה נסגרת, ומתי הדוקומנטים צריכים להגיע לסוכן האוניה? מי ממכיל?

איך אקבל הצעת מחיר? איך אנהל את הצעות המחיר? איך אזכור שלפני חודש ניתנה לי כבר הצעת מחיר SPOT לאותו יעד, אבל חבר צוות אחר שלי טיפל בעניין? (לחפש ב OUTLOOK שלו? נראה לך? ...), האם לכול משלוח אני מבקש הצעת מחיר? מהם הפרמטרים, ואם אני מפעיל in-plant של שני משלחים אצלי במחלקת הייצוא – איך אנהל – לכאורה או לא – ניווד אינטרסים מובנה?

חברים – עדיין לא התחלנו לדון בבעיות, וכבר סיימנו 50% מהכתבה...

איך אשלוט באריזה אופטימאלית של התוצ"ג אשר חברי, אנשי מחסני התוצ"ג, מנסים לשגר, ואמנע נפח אווירי מיותר, כי יחס ה 1:6 הוא יחס קדוש, (לא בטוח, אגב, כי מאוד ייתכן, ומי מנושאי המו"מ בארגוני עם חב' התעופה, הצליח להשיג יחס עדיף, ואז בכלל, איך מחשבים חישוב שכזה... מי מסוגל לחבר חיבורים כל כך (remote).

איך אנהל את רישיונות הייצוא שלי? איך אדע להנחות את מערכות ה IT בארגוני, כי אני חייב, אבל ממש חייב, חשבוניות למכס במיונים אחרים, מאשר ה ERP חושב, ואז המשמעות היא שאני אמור להכין, לצערי, שוב, מסמכי WORD ולנהל חשבוניות פיקטיביות לצורך המכס – ולי אמרו – שה ERP החדש שלנו, ישלים לי את

חסרוני. (מי ישמע לי בכלל, אני זה, המבלה חיי באזור הייצוא והשילוח – מי ייתן לי IT FOCUS , שלא לדבר על IT BUDGET...).

מה אעשה כאשר מפעלי מנהל מוצרים ברי פיקוח – איך אצלה לנהל עקיבות ברמת הפריט הסריאלי - מתי הוא יצא – באיזו חשבונית (פיקטיבית) ניהלתי אותו, באיזה שטר מטען הוא הוטס, מתי נתקבל לגביו POD, והאם רישיון הייצוא נוצל במלואו – ובכלל – האם ייצוא זה מחובר למאפייני רישיון הייצוא מבחינת הלקוח, יתרת סכום ההיתר (export license) ולפרויקט הספציפי שהזמנת הלקוח הופקה אליו?

כמה שאלות, אילו אתגרים, לקוחות בארבעת רוחות השמיים, גידול של 6% לשנה בכמות המשלוחים, איזו מקצוענות נדרשת כאן – כמה דיסציפלינות נדרשות, כמה מחוזות ומקורות נתונים יש לנהל, איך בונים תזמורת מסונכרנת – בין דרישות הלקוח, הייצור, שיטות ה ERP שלנו, חב' השילוח, הבלדרות וחב' ההובלה שבלעדיהן אין לנו קיום, דרישות רגולטוריות של המכס המקומי כולל דרישות של הבקרה התקציבית שלנו.

איך נוכל לנהל מאגר חוקים נשלט ולא אוסף מגובב של מסמכים סרוקים שלא ניתן לתחקר אלא באמצעות אצבעות ענוגות? איך נוכל להגיע למצב שאירוע שנקרא On Board באתר אינטרנט של בלדר א' – ומצב שנראה Left Distribution Center אצל בלדר ב' – הם למעשה, סמנטית אותו אירוע, אך רק אדם הקורא ומבין זאת יוכל להשוות או לעדכן ידנית - Departed Origin - ואז ה ERP יבין זאת אוטומטית כ Revenue Recognition? (ראייה פינאנסית של הכרה בהכנסה – כתוצאה ממימוש עסקת המכר ובכפוף ל INCOTerms ב INCOpoint הרלוואנטי – כעת צאו ולמדו – מה מערכת ה ERP שלכם יודעת על ה INCOpoint של העסקה הספציפית).

חברים – אנו נמצאים עדיין בשלב תכנון המשלוח, ה ERP לא אמר דברו, לא שלח חשבונית AR – ואף לא Delivery, ואנו נמצאים מזה כבר בעיצומו של תהליך התכנון – משלוח ייצוא או DROP (למי שמושג זה אינו נהיר – Drop Shipment – הינו מושג שלעיתים מתבלבלים בו – ומותנה בתהליך בו עסקינן – מחד – P2P – דהיינו Procure to Pay – משמעותו היא, בתהליך הרכש אנו מושכים מספק שלנו חומר או תוצ"ג לאספקה במקום אחר שם נקבל הסחורה – למשל **אתר ייצור שלנו** או לעיתים קב"ם שימשיך בייצור. אם אנו עוסקים, מאידך, ב OTC - דהיינו Order to Cash – אזי יקבל המושג משמעות שאנו, בתהליך המכירה, מושכים חומר גלם או תוצ"ג שמסופק ע"י אתר ייצור שלנו או של קב"ם – **ללקוח הסופי** ממקום אחר שונה מהמיקום שלנו, ובדרך כלל טראנזאקציה המתבצעת בין שני אתרים מחוץ למדינה בה גוף הייצוא Export of Record נמצא).

לסיכום (זמני... של פרק זה:

הסוגיות שבחלקן טיפלנו בדיון זה נוכל לקטלג בקטגוריות הבאות:

- Route Planning – הכרה ובנייה אופציות לוגיסטיות, בכפוף להסכמי הסחר ואופיים של עסקאות המכר של הארגון שלנו.
- Packaging - הנחיות מערכות ה IT – והמימוש הפיזי של צורת האריזות התקניות של הארגון שלנו – בקשר הדוק עם צרכי הלקוחות שלנו.
- ניהול ותכנון המשלוחים – בראיה של רבעון מראש, וזאת בקשר הדוק עם תחזית מערכי המכירה של הארגון (ולא כתוצאה מהפקת חשבונית יצוא מה ERP (It's too late, pal).

- קביעת תקנים של מכלולי המסמכים שלנו – בכפוף לניתוח כול סוגי הייצוא – דרישות הלקוחות, חב' הבנות שלנו (inter- company transactions), בקרת האיכות המפעלית, רישוי הייצוא וגופי הפיקוח עליו ועוד.
- איסוף, שליטה ובקרה (קוראים לזה – ניהול ולא אקסל) במחירים ועלויות – Landed Costs – מול האופציות המגוונות שהשוק מציע.
- קביעת תקני העבודה במחלקת הייצוא – מול תרחישים תפעוליים, תקציביים, רגולציה, עקיבות, ניהול מסמכים מודרני.
- השלמות תבואנה בשיעור הבא... חייבים לצאת להפסקה.

על כול אלה, ועל שאלות נוספות אשר מדירות שינה מעינינו, על פתרונות מופלאים לשאלות שלעולם לא תשאלנה, על פתרונות מעניינים, לשאלות שעדיין לא הועלו ע"י התם שכול חטאו הוא בכך שאינו יודע לשאול, על פתרונות מתוחכמים לסוגיות שהוצבו ע"י מומחי ידע מדרגה ראשונה, ועל פסיאודו-פתרונות.... בכתבתנו הבאה.

