

מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית
Landed Cost Management
The Last Frontier

LANDED COSTS MANAGEMENT – THE LAST FRONTIER

רעים,

פרק זה הוא סיכום של שלושה פרקים קודמים, אשר דנו במושג Landed Costs (להלן LC) - דהיינו עלויות מועמסות על פריט נרכש, או נמכר, במיוחד בקונטקסט של ייבוא או ייצוא, תהליכים אשר מייצרים עלויות שאינן בלתי מבטלות, ומשום אופיין החמקני, גורמים לחוסר שינה לחשבים, בקרי תקציב, תמחירנים, מנהלי כספים ומנהלי הארגונים – לומר - מהו מחיר המלאי, לפחות בנושא העלויות הישירות.



ובכן, מושג זה מקפל עולם של תהליכים ופעולות, אשר בהינתן קיומו של כול שלב ושלב, נוכל לומר במידה נאותה של ביטחון כי ארגוננו, אכן מקיים ניהולן של העלויות הנלוות.

משאת נפשנו, אם כך היא, להגיע ליכולת מובנה, הניתנת לביקורת ובקרה, לניתוח וחקירה של התהליכים הבאים, תהליכים אשר מערכות ERP, אינן מטפלות בהם וסומכות על ידיהם הענוגות של העושים במלאכה שאינה מסתיימת לעולם – מלאכה המזכירה מיידית את סזיפוס – אשר נגזרה עליו, גזרתו של זאוס, לגלגל סלע ענק למעלה ההר, סלע שיתדרדר שוב, ושוב יגלגלו על, עד סוף ימיו.

סיזיפוס מאת טיציאן 1549

ובכן, מהם התהליכים, אשר בהמלאם, נוכל לומר כי אכן השגנו מטרתנו הארגונית, וזאת, תוך מימוש ערכים לא מיוצרים כיום - להלן:

- **Bidding** - יכולת לנהל מערך בקשות להצעות מחיר לגבי LC מול ספקי שירותים.
- **Budgeting** – יכולת לנהל תקציב פורמאלי לגבי הוצאות מתוכננות נילוות.
- **Planning** – קיום יכולת תכנון מראש של עלויות נילוות - ברמת פריט רכש (או תוצ"ג), אשר מתוכנן להירכש/להימכר ואף להגיע לשאלות WHAT IF.
- **Provisioning** – יכולת רישום זמני **נאות** של עלויות המלאי המתקבל, עוד טרם הגיעו כל העלויות בפועל – מהספקים הלוגיסטיים.

- **Auditing** – קיום יכולת בקרה על העלויות הנילוות LC – ברמת משלוח יבוא או ייצוא בקונטקסט המתאים.
- **Costing** – קיום יכולת העמסה נאותה של עלויות הנילוות וייחוס המסים המשולמים, בחתכים לוגיסטיים ופיננסיים – ברמת הפריט הבודד – בייבוא ספציפי ובחתכים נוספים.
- **Posting** – יכולת רישום לספרי הנהלת החשבונות את העלויות בהעמסה נאותה, תוך כדי תיקון ה Actual ל Provisioning - העלויות בפועל שהגיעו בסופו של דבר.
- **Analyzing** - יכולת ניתוח ברמת פריט, בחתכי זמן, מקורות רכש, שערי מטבע, חתכים לוגיסטיים – של העלויות הללו.

LANDED COSTS TOOLBOX - ארגז הכלים לניהול עלויות נילוות

ובכן, הדרישות שמנהלי שרשרת אספקה, מנהלי ייבוא וייבוא, חשבים ומנהלי כספים אמורות להתמצות בשמונת Silver Bullets – כדורי הכסף, אשר כאשר נטעין אותם לאקדח התופי ונשלחם, אחד אחר האחר, נפגע במטרה. אך העיקר ועצמת הערך יגיעו – מעצם ריכוז המאמץ והפעלת כוח האש, (מראשי עקרונות המלחמה הצהל"יים...).

ובכן רבותי, היות וריכוז כזה של אמצעים ויכולות לא נמצא בשוק הכרמל, לפחות נרשום לפנינו את עיקרי הדרישות, שבהיותן לנגד עינינו, נוכל, לפחות לשאוף, לנווט את הארגון שלנו, ולתרום לו באותו אזור אשר, הערכים הבלתי ממומשים, בגלל חוסר היעילות, פוגעים עד לכדי 2-3% מעלות המכר – ומימושם יכול לשפר (תלוי, כמובן בוורטיקל שבו הארגון נמצא) את הרווח הגולמי לכדי 8-10%.

אנו נעלה כעת, סעיף לאחר סעיף, ונפרט, שלוש פונקציות בלבד, אשר נשאף ונחתור אליהן, ואם נשיג התקדמות, לאורך זמן, נתווה תרבות ארגונית, המהווה מקשה רעיונית אחת, ואשר, "...גם לאחר שכולנו נלך מכאן" (כדבריו של מנהל הכספים הקשות, ד', של חברת TRI STATE AUTO), נשאיר מתווה יציב בעל ערך לשנים רבות, להלן:

- **Bidding** - יכולת לנהל מערך בקשות להצעות מחיר לגבי Landed Expenditures מול ספקי שירותים.
 - יכולת להפיק ולנהל בקשות להצעות מחיר ל LC, בכפוף לסוג ה INCO הרלוואנטי (SPOT).
 - יכולת להפיק לטווח של ספקי שינוע ושילוח.
 - יכולת לבצע זאת בצורה מושכלת, ובכפוף למצבי מטען, על פי חוקי סף, לאמור, מהו תנאי הסף שיחייב אותנו בקבלת הצעת מחיר.
- **Budgeting** – יכולת לנהל תקציב פורמאלי לגבי הוצאות מתוכננות נילוות.
 - יכולת לקבוע לפי ספק לוגיסטי, בערוצי שינוע, את התקציב המתוכנן ברמה רבעונית.
 - יכולת לנהל את צריכת התקציב בזמן אמת בניתוח פרטני, ולא ליפול על הפנים לאחר שישתבר כי שוב, אבל שוב פעם חרגנו ברבעון.
 - יכולת להעריך בזמן אמת, בכפוף למשלוחים קיימים, שעדיין לא קיבלנו או שילחנו, את הערך המוערך של עלויות השינוע.

- **Planning** – קיום יכולת תכנון מראש של עלויות נילוות LC – ברמת פריט רכש (או תוצ"ג), אשר מתוכנן להירכש/להימכר ואף להגיע לשאלות WHAT IF.
 - יכולת לשאול שאלה פשוטה, כמו, כמה יעלה לי להוביל בתנאי INCO מסויימים מטען בעל מאפיינים שונים, ומהן האלטרנטיבות שלי.
 - יכולת להסיק עלויות נילוות ברמת יחידה של פריט רכש – על פי קטגוריות של עלויות הנילוות (למשל, עלות טרום-הובלה, עלות הובלה וכיוצ"ב).
 - יכולת לקבל תשובה פשוטה, לשאלה מסובכת בעלת מספר פרמטרים, כמו למשל, מחיר וזמן שינוע, ובאיזה פיתרון לבחור, כאשר ישנה עדיפות בפרמטרים שונים להצעות שונות (מוקדם יותר, אך יותר יקר, למשל).

- **Provisioning** – יכולת רישום זמני **נאות** של עלויות המלאי המתקבל, עוד טרם הגיעו כל העלויות בפועל – מהספקים הלוגיסטיים.
 - יכולת לבצע רישום לספרי הנהלת החשבונות של מלאי בתנועה, על פי מצבי ה INCO.
 - יכולת לבצע רישום של מלאי בהעמסה למרות שחשבוניות המובילים עדיין לא הגיעו.
 - להכפיף את רישום זה, למצב תנועת המלאי, אשר ינביע הערכת מיטבית של העלויות הצפויות.

- **Auditing** – קיום יכולת בקרה על העלויות הנילוות LC – ברמת משלוח יבוא או ייצוא בקונטקסט המתאים.
 - יכולת לקלוט חשבוניות שילוח והובלה ושירותים ישירים, ולבקרך כטרנזאקציה אחת מלאה תוך התחשבות ב INCO, הסכמים כלליים או SPOT.
 - יכולת איתור והתרעה על עודף או חוסר בחיובים על פי מחירון או הצעת מחיר קונקרטי.
 - יכולת לבצע רישום היסטורי של אירועי הבקרה, ויכולת להציג למבקר החברה בזמן מאוחר.

- **Costing** – קיום יכולת העמסה נאותה של עלויות הנילוות וייחוס המסים המשולמים, בחתכים לוגיסטיים ופיננסיים – ברמת הפריט הבודד – בייבוא ספציפי ובחתכים נוספים.
 - יכולת לבצע תמחור על פי מטבע ייחוס ברמת החברה.
 - יכולת לבצע העמסה של עלויות עקיפות ברמת משלוח כזה או אחר, פרטנית.
 - יכולת לבצע העמסה או ייחוס עלויות לפריט רכש, אוטומטית או דרך התערבות ידנית.

- **Posting** – יכולת רישום לספרי הנהלת החשבונות את העלויות בהעמסה נאותה, תוך כדי תיקון ה Provisioning ל Actual - העלויות בפועל שהגיעו בסופו של דבר.
 - יכולת רישום לספרי החברה את העלויות הנילוות בפיצוץ פרטני, ולא כהוצאות כלליות.
 - יכולת לבצע תיקונים אוטומטיים לאור זיכויים או חיוביים המגיעים לאורך תקופה.

○ יכולת לרשום את ההוצאות ברזולוציה של קטגוריות העמסה (למשל, הוצאות מכס, נמל, הובלה בארץ מקור, יעד וכו').

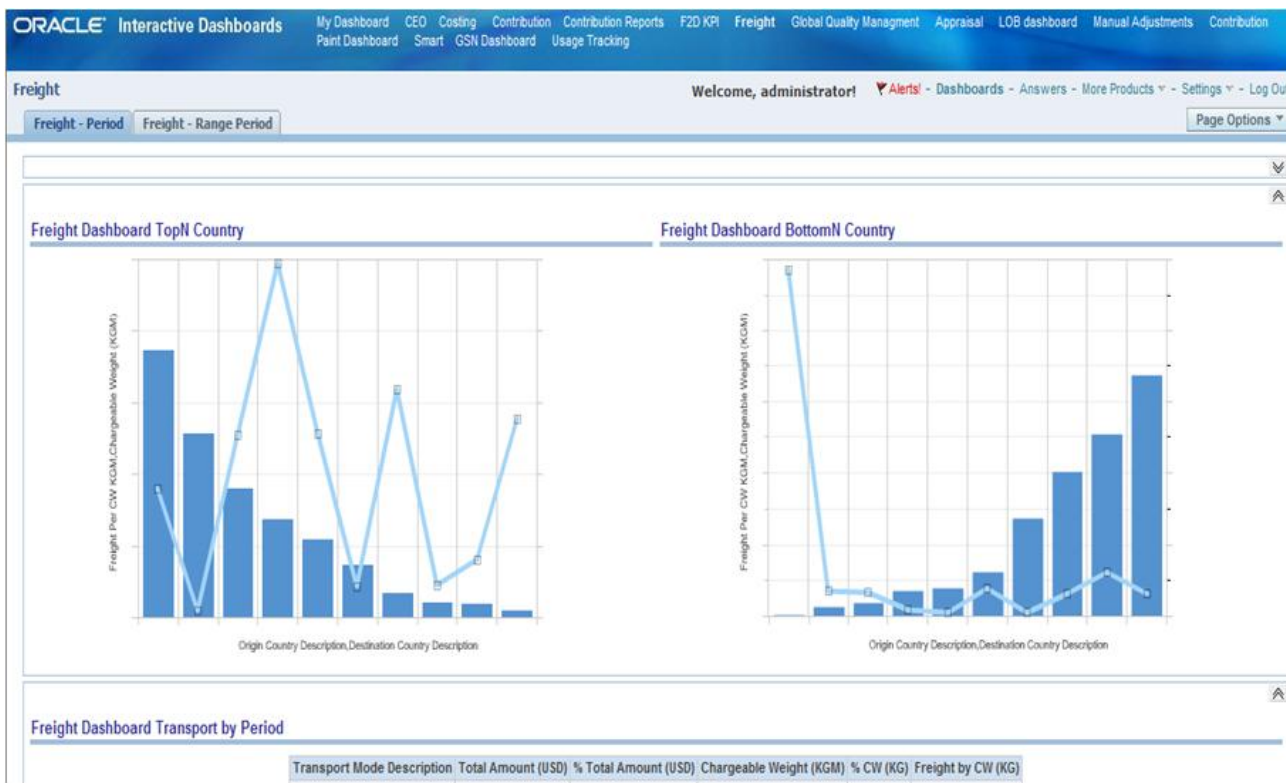
● **Analyzing** - יכולת ניתוח ברמת פריט, בחתכי זמן, מקורות רכש, שערי מטבע, חתכים לוגיסטיים – של העלויות הללו.

○ יכולת ניתוח של כול האמור לעיל.

○ יכולת להציג לעצמנו ולהנהלת החברה את הוצאות הנילוות ליעדים השונים, בחתך פרויקטאלי,

MODE OF TRANSPORTATION, בחתך חברה ספנות, בחתך משלח, בחתך

כדברי המשורר, ועוד פרמטרים אשר ללא שליטה בהם, מרוב עצים, כדברי המשורר, לא נראה את היער.



(תודה מיוחדת לחב' ECI, ומנהלי שרשרת האספקה והלוגיסטיקה – שלמה ארליך ומיכל עמי)

אפילו

בשלושת הפרקים הקודמים, פרשנו סוגיות רבות בתחום ניתוח עלויות של שרשרת האספקה, במיוחד הבינלאומית. עולם המכסה בין 1% עד 7% מעלויות התוצר. ואולם, אם נחפור עוד יותר, יסתבר, כי העלויות הישירות ידועות המה, אך לכאורה, – כי אם נקבל ממשלח X את אוסף כול החיובים השנתיים שלו אלינו, וממוביל Y את כל ה DEMEURAGE – יצאנו גדולים; לא מכאן, אף לא מכאן. האנרגיה האנושית המושקעת

במיון ההוצאות הללו, הבנתן, בקרתן, תיוק וסידור, רישומן בספרים, מעקב על תיקונים, השלכתן על אקסלים מעלי עשן, וניתוחם של אלו, לא תקנה לנו מידה ראויה של ביטחון שאכן בכך מסתכמות עלויותינו.....

וכדבריו של סמנכ"ל שרשרת אספקה של ארגון מהידועים בישראל:
"הם עובדים כבר 30 שנה עם אקסלים, ומחיר אגרת Fuel & Security השתנתה אלף פעמים – איך נדע בכלל מה תוכנן לעומת מה קורה?"...

ציטוט www.theatlantics.com:

Forget Excel: This Was Reinhart and Rogoff's Biggest Mistake

Correlation is not causation

MATTHEW O'BRIEN APR 18 2013, 5:06 PM ET

"...For an economist, the five most terrifying words in the English language are: I can't replicate your results. But for economists Carmen Reinhart and Ken Rogoff of Harvard, there are seven even more terrifying ones: **I think you made an Excel error.**

Listen, mistakes happen. Especially with Excel. But hopefully they don't happen in papers that provide the intellectual edifice for an economic experiment -- austerity -- that has kept millions out of work.

Well, too late. As Mike Konczal of the Roosevelt Institute reported, Thomas Herndon, Michael Ash, and Robert Pollin of the University of Massachusetts, Amherst, **have found serious problems** with Reinhart and Rogoff's austerity-justifying work. That work, which shows that countries with public debt of 90 percent of GDP or more tend to grow slower, omitted data for five of its 19 countries, and used the wrong data for another. The former was, embarrassingly enough, due to an Excel misadventure, and the latter an unrelated issue. If you use all of the (right) numbers, it turns out growth *does* slow when debt is high, but not nearly as much as Reinhart and Rogoff -- hereafter, R-R -- claimed."...

אם בארזים נפלה שלהבת - מה יעשו אזובי קיר? [מועד קטן כה].
