

כתבה י"ז בנושא:

מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית
– LCM – Landed Cost Management
על המושג, על האתגר ועל הפיתרון – כתבה שניה

... "תתקשר! אבל דחוף!!!!" ... (ציטוט מהמייל של א', כן, אותו א')

... "תתקשר! אבל דחוף!!!, יש בעיה עם ההעמסות".... (מייל מהחודש של א' – כן אותו א', הטייס, המדווש במעלה צוף עם אופני הרים, המנהל 50,000 פרטי רכש, של יבואנית הרכב TRI STARS AUTO (השמות שמורים במערכת)).

... "נו, מה קרה?", שואל אותו

... "שוב שונה סעיף ה FUEL & SECURITY, וזה משפיע לנו על מחיר הפריט"....

יפה, בדיוק לזה התכוונתי בכתבתנו הקודמת – כתבה ט"ז – Landed Cost Management – דהיינו, ניהול עלויות הלוגיסטיות הנלוות לייבוא פריט זה או אחר, והשפעתו על חיינו האומללים.

בדוגמא שהבאנו אז, עסקנו בסוגית העמסה של עלויות נילוות של עולם עשיר ומורכב של הוצאות הנוצרות עקב ייבוא טובין ולדוגמא:

- הוצאות הובלה מקומית משער המפעל של היצרן ועד לשדה התעופה
- הוצאות סוכן השילוח, המכין את המטען לשילוח
- הוצאות ההובלה עצמן, וסעיפים עלומים הקשורים לזה
- עלויות פירוק המטען, עמילות מכס והוצאות אחסנה מקומיות,
- מיסים ואגרות המשולמות למכס המקומי

.....

שימו לב - עלויות אלו נובעות ממקורות רבים, חלקן ניתנות בעיקרון למדידה (למשל, עלויות ישירות כגון – עלויות ההובלה לתיק ייבוא ספציפי), או כאלו, שבעיקרון ידועות, אך אין יכולת אמיתית לשערך (עלויות עקיפות כגון – כמה זמן הושקע במשלוח אחד, ספציפי, ע"י מחלקת השילוח, וערכו בכלל זניח, אך משמש הוא כפריט חובה בייצור ה BOM שלנו).

על האתגר

מהו האתגר?

האתגר, אם כן, הינו, להגיע להעמסה מיטבית של העלויות הלוגיסטיות הנלוות, על מנת, **וזו מטרת הדיון זהיום**: להגיע למצב בו ניתן יהיה:

1. להעמיס את העלויות לפריטי הרכש, ולא על דרך האקסלים, כדברי סמנכ"ל לוגיסטיקה של ארגון ידוע – "...הם עובדים כבר 30 שנה עם אקסלים, ומחיר אגרת Fuel & Security השתנתה אלף פעמים – איך נדע בכלל מה תוכנן לעומת מה קורה?..."

2. לנתח את העלויות בפלחי וגזרות אנליטיות – על מנת ללמוד ולתכנן היטב הלאה את צעדינו.

(על סוגיות נוספות הקשורות לניהול העלויות עצמן, תכנון ובקרת העלויות בפועל, דנו בכתבות קודמות).

על הסוגיות

רעי וידידי, ראשית דבר, יש לתכנן את מודל העלויות הנילוות – והמודל, בעיקרון, יושפע ממספר פרמטרים עיקריים (ולדוגמא):

- שיטת הרכש – INCOTerm – אשר הקניין יפעיל מול הספק לגבי רכש פריט הנמצא בהזמנה ספציפית. בדרך כלל INCO - יהיה זהה מול ספק ספציפי, אך מאוד קשור לפרמטר נוסף (ראו להלן)
- מיסוי הפריט אשר אם יוצר במדינת המקור, לה יש הסכמי סחר מפחיתי מיסים – ישפיע בתורו על עלויות המכס בסופו של עניין.
- שיטת ההובלה הבינלאומית – Mode of Transportation - לעיתים, ספק יספק משלוח ימי, בתנאי סחר אחרים מאשר אוויריים.
- סוג ההובלה - אם הטסנו פריט בקונסולידציה, לעומת משלוח ישיר, או השטנו אותו במכולה חצי-ריקה לאור בעית נפח – העלויות פר אותו פריט במשלוח – ישתנו – מקצה – אל קצה.
- וכול זאת מול רכש מקומי – אשר כבר מכיל, מן הסתם את כול העלויות הללו, כולל רווח הסוכן המקומי אשר טרח, ייבא, אחסן, שיווק ומכר בסופו של דבר את הפריט לנו – הוצאה אשר יכולה, כמו כלום, להגיע ל 100% ממחיר הפריט, בשער המפעל אצל היצרן המקורי...

אוקי, אז איך, אני בתור המבקר התקציבי, או התמחירן, יכול לתמחר העמסה, אם אותו פריט, אבל בדיוק אותו פריט, אשר מיוצר ע"י SAMSUNG – יכול להימכר ע"י ספקים שונים, בארצות שונות ובמחירים שונים (בכפוף להסכמי הסחר של אותו ספק/סוכן עם היצרן – כולל איזור סחר שמותר לו למכור, על מנת למנוע Chanel Conflict)?

הרי החבר'ה מהרכש, מנסים להשיג שתי מטרות עליונות - אולי - להשיג פריט נדרש במחיר הזול ביותר ובזמן הראוי. (בזמן הראוי ?? הנה, ועכשיו צריך להביא 5 ק"ג ב DHL – ולשלם מחיר אסטרונומי לפריט, אבל זה מקרה בודד.... בחייד, לא משפיע על כלום בהיקפי הרכש של הפריט... מעניין...").

איך ב ON LINE – אדם סביר יכול בכלל לחשב מחיר סופי בשער המפעל שלנו לפריט :
CL108105KO8NNNC המיוצר ע"י חברת SAMSUNG – וניתן להרכש מקומית ישראל, מסוכן גרמני (ומיוצר בגרמניה) ולחילופין מספק קוראני.

הרי המודל הלוגיסטי שונה, ה INCO שונה, מחיר הבסיס שונה, ולכן ה Landed Cost המועמס לדוגמא על 100,000 יחידות שלו יהיה שונה לחלוטין לדוגמא :

אם רכשנו כמות זו בישראל מחירו, (כולל מיסים, הובלה, רווח סוכן) יהיה, לדוגמא, \$150 ל 100 אלף יחידות,

אך, אם נרכוש כמות זו בדיוק אצל ספק קוריאני (בתנאי EXW - לא כולל הובלה מקומית, עלויות הובלה, עמילות מכס, הוצאות נמל מיסים ומס קניה) – אזי אולי מחירם של אותם מאה אלף יחידות יהיה רק \$70... אבל DHL תחייב אותו ככה וככה לק"ג (ועוד ארוז בפצפצים...) – לא כולל מכס ועוד עלויות מפה ועד הודעה חדשה, שלא לדבר על ה Corrector שנקבל עוד חודש מהסוכן שעשה PICK UP ולא דיווח בזמן.

הספק הגרמני ישמח לספק לנו – בפרנקפורט בתנאי FOB – בעלות של 95 יורו.... אבל כאן ניבא את המשלוח בקונסולידציה ימית – LCL – המשלוח ירד לגנואה – ויגיע לאשדוד ב NO TIME, ועוד נשלם פחות מכס, בזכות ה "ש" שנצמיד לסעיף המכס.... אבל נשלם נמל יותר.... לעומת ממ"ן.

הבנו – אנשי הרכש לא מסוגלים, באמת לשערך, מחיר של פריט כזה, ולעיתים אף הם "מגדילים ראש" ושולחים למח' היבוא שאלה – כמה זה יעלה לי?

ואף לא עסקנו בשאלת שער המטבע החמקמק....

SEARIDERS BROKERAGE CORPORATION

INCOTERMS	Any Mode or Modes of Transport											
	EXW	FCA	CPT	CFR	DAT	DAP	DPP	FAS	FOB	CFR	CFR	
2011	Free Carrier	Carriage paid To	Carriage & Ins. Paid To	Delivered at Terminal	Delivered at Place	Delivered Duty Paid	Free Alongside Ship	Free On Board	Cost & Freight	Cost & Freight	Cost & Freight	Cost & Freight
SERVICES	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays
Report Packing	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Marking/Labeling	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Black & Blue	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Report Documents	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Incoterms AEO IR	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Buyer	Seller	Seller
Through Forwarder Incoterms	Buyer	✓	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Inland Freight to Carrier	Buyer	✓	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Origin Terminal Charges	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller
Vessel Loading	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller
Onboard Freight / Air Freight	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller
Stowage / Stowage	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller
Marine Insurance	Buyer	✓	✓	Seller	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Seller
Global Carrier	Buyer	Buyer	✓	✓	Seller	Seller	Seller	Buyer	Buyer	✓	✓	✓
Destination Terminal Charges	Buyer	Buyer	✓	✓	✓	✓	Seller	Buyer	Buyer	✓	✓	✓
Stowage On Carrier	Buyer	Buyer	✓	✓	✓	✓	✓	Seller	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Security Information Requirements	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Customs Broker Fees	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Insurance / Insurance	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Delivery to Buyer / Destination	Buyer	Buyer	✓	✓	✓	✓	✓	Seller	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Delivery Unloading	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer

International Terms of Sale

היבוא עוסק בכלל ברזולוציות אחרות לחלוטין – כי שם – ה INCO הוא לחם חוקם, ומחיר SPOT, יכול לעשות חיים וורודים, כי CAL חוזר ריק, אבל זה חייב להגיע עד יום שישי הבא, ואז CAL כבר לא רלוונטי, אבל אולי FEDEX.... וכמה יהיה המשקל/ נפח? – לא ברור....

ה INCO יקבע, הלא, איזה הוצאה תיפול עלינו, או על הספק....

הבעיה – ברורה – לשאלות פרטניות למחיר פריט בודד ב ON LINE – התשובות תהיינה, באמת קשות – אלא אם מדובר ביחידות ניטול סדורות

(בדרך כלל – מכילות ימיות, ממקומות קבועים וספקים קבועים, אבל, אז אופי האתגר הינו שונה, כי אף אחד לא מקפיץ מכולה 20 רגל, כמו טאקילה על הבר ב HAPPY HOUR באיגנה, הרצליה – כאן קיימת דרישה ארוכת טווח, ותכנון ארוך טווח, אך גם שם, בסופו של יום – הבקרה התקציבית עדיין לא מבינה מה קרה.

מה עשינו?

איך, על בסיס קבוע, פרמטרי, ניתן לבקרה והשוואה, ניתן לכיול ואולי אף לשאלות WHAT IF, אפשר להרגיע את אנשי הכספים, הבקרה התקציבית, אנשי הרכש – ובמיוחד התכנון – לגבי השאלות הללו.

תשובות לסוגיות אלו הינן אסטרטגיות לארגון – אכן – ברמת הטראנזקציה הספציפית – השפעה גדולה לא תהיה יותר מידי על עלות המלאי, אבל, אם מחיר פריט הייבוא יושפע מאוד מסעיפי ה Landed Cost, אפילו חצי אחוז – **יכולים להפוך פרויקט להפסד** – ולא באחוזים עסקינן – אלא בעלות אמת – שהארגון עלול לממן מכיסו כי לא תמחר נכונה את רכיבי עץ המוצר שלו – מול האלטרנטיבות השונות העומדות בפניו (ראו הדוגמא לעיל).

התמחיר - ושאלות בסיסיות

ובכן, כבר מתוך השאלות שהעלינו – צפו ועלו מספר אספקטים ברורים לגמרי:

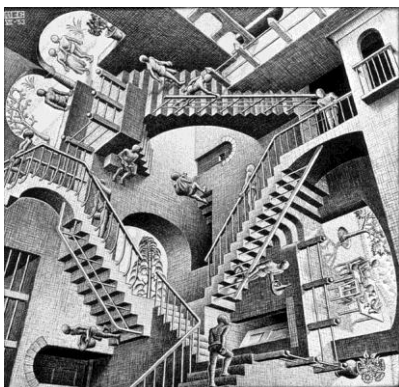
מספר פרמטרי "ברזל", שיש למדוד ולקבע:

- פריט
- ספק
- (Mode of Transportation) MOT
- INCOTERMS
- (Type of Transportation) TOT
- סוג המטבע
- ערך הפריט

(הערה – גם פריט – וספק – לא יסגרו לנו פינה, כי ייתכן ששיטת ניהול המקטי"ים הארגונית אינה לוקחת בחשבון – מאפיין ספק/מק"ט, ואז חייבים גם קשר נוסף - כי הרכש ישאל בד"כ שאלות לגבי המק"ט פנים ארגוני.... חיים ארוכים שיהיו לנו).

סיווג העלויות שניתן למדוד (ישירות – ייבוא):

- עלויות ניטול מדינת מקור ויעד
- עלויות הובלה בינלאומית ונגררות
- עלויות הכנת מטען במדינת המקור
- עלויות ניטול מטען במדינת היעד
- עלויות שחרור ביעד
- עלויות מיסים, מכס, אגרות ביעד



וכאן נכנסו ועלינו במדרגות מגדל בבל (מדרגות שמזכירות לי את ציורו מאוריץ קורנליס אָפֶר - אשליה אופטית שאינה מביאה אותנו לשום מקום:

איך, בכלל ננהל ונסווג עלויות אלו?
מילא, פריט, ספק, Manufacturer Part Number, ערך ומטבע, אלו דברים שמערכת ה ERP שלנו – עוד מסוגלת לנהל ולא רע בכלל.

אבל, איזה ERP יודע מה זה BAF או CAF או War Risk, או Fuel & Security, ? , יתרה מזאת, אנו עובדים עם שני משלחים, וכול אחד קורא ל PICK UP של הסוכן שלו בשם אחר.... מה עם הוצאות הנמל או הממ"ן או הסוויספורט, ששוב, נקראים בשמות שונים בחשבוניות העמילים והשילוח.

מי בכלל מסוגל להבין את זה, לפני שנתחיל לבנות מגדלים (אקירוב ולא בבל).....

ומעבר לכול אלו – אחת הסוגיות שמפילות את כול הדיון – היא השאלה של התמחירן המדופלם - והיא "שאלת מודל ההעמסה" – כי אמרו לו שביבוא משלמים לפי נפח – או משקל – ואם לא תיהיה לנו יחידת מידה סופית לכל קפיץ או מאקארוני אחד בודד, אין מצב, אבל אין מצב, שנוכל בכלל להעמיס את עלות ההובלה על הפריטים.

מי מסוגל, ללכת ולשקול ולחשב נפח של כול קופסת אדוויל (והיא הרי מגיע במינון שונה של כדורים) – או ספגטי מס. 8.....

ויותר מזה – אמרו לתמחירן – שיבוא אווירי הוא עוד יותר בעייתי, יען כי משלמים הובלה לפי נפח או משקל, לפי הגבוה.... ויש שם איזה יחס זהב - לא ה"פרופורציה האלוהית" Moron... של הערך

$$\phi = \frac{1 + \sqrt{5}}{2} \approx 1.618033988...$$

אלא 1:6 נו....הלכה לנו הנוסחה המושלמת....

טוב, יאמר, אז נמרח 37% על מחיר הפריטים.... (מאיפה הבאנו אותו? זוכרים? מה היה ה INCO ? זוכרים? באיזה סוג הובלה? זוכרים? מה שיעור המכס על מסגרת חלון לרכב, לעומת, נאמר, פגוש!!!! זוכרים???)

וזה עוד כלום, במשלוח הזה הבאנו פריטים חייבי מכס, וכאלה שהם פטורים.

נו? מה נעשה עם זאת? הלא עמיל המכס חייב אותנו בחשבונית שלו עוד 152,000 ₪ - הכוללים מכס, אגרות, וכן מע"מ. מה עכשיו אנו עושים?

איך מפצחים רשומון יבוא, שבו נאמר רק 20 קבוצות סיווג מכס, המיוחסות לארבע חשבוניות ספק שהגיעו באותו משלוח, ולכל פריט או שורת חשבונית יש ייחוס שונה של פרט מכס, וממילא, עלות נגזרת של מיסים (או לא...), וחוף מזה, מה לנו ולמע"מ - מחד מופיע בחשבונית העמיל, מאידך, אינו רלוואנטי כלל לעלות הפריט לעיניין חישוב ההעמסה....

37% - בחייכם!!!

ועל הקירוב למציאות, ועל יכולות, לפחות, לבקר ולשפר, ובוודאי לנעוץ את שיני מזלג הבקרה – בכתבתנו הבאה.

(הרי כבר אמרו חכמים, שהמצויין הוא אויבו הגדול ביותר של הטוב, ואילו אנו עוד רחוקים ת"ק פרסה מהחישוב המקורב....)
