

## מעקב ספקים – תהליך הרכש – שינוי פרדיגמה – חלק א'

### פרולוג – עולם הבעיה:

ככל שתהליכי הייצור בעולם משתנים במהירות, ערוצי האספקה תכופות מוחלפים לאור תזמון ייצור משתנה, מערכות רכש המוכללות במערכות ERP מסורתיות, אשר תוכננו לטפל במיוחד ברכש מקומי, אינן מצליחות לספק פתרונות לתהליכים בעלי מסובכות לוגיסטית הגדלה יותר ויותר.

מורכבות זו נגרמת ממספר גורמים ובחלקם: מיקום יצרנים במקומות שונים בעולם, נתיבי לוגיסטיקה מתוחכמים, תמהיל עלות מורכב, תהליך ייצור מותנה אצל הספק, כמויות מינימום, התמחויות של ערוצי שילוח והובלה – כל אלה פרמטרים, אשר מערכות ה-ERP, לא תוכננו לנהל.

מרגע יצירת ההזמנה ואישורה בשרשרת האישורים בארגון, עד להגעה וקליטת הפריטים במערכת המלאי, מתנהלת מערכת יקרה, עתירת כוח אדם,

העוסקת בניהול \*ריק\* זה

לו אנו קוראים – **החור האפל** של שרשרת האספקה

על מנת לטפל בפער זה, ארגונים משקיעים יותר ויותר במערכות ה-ERP שלהם, ע"י תוספת תהליכים, בעיקרם ידניים, הקמת תהליכי עדכון מול ספקיהם, ככל שידיהם יכולות, לקבל עדכונים באמצעות מערכות פורטליות ארגוניות.

חלק נכבד בארגוני הרכש עוסק בתהליך אינסופי, של העברת ההזמנות לספקים, ומעקב **מתמיד-סיזיפי** לקבלת תשובות בזמן של זמני אספקה מובטחים של שורות ההזמנות הפתוחות ועדכונם.

פלטפורמות שונות משתתפות בחגיגה – בדרך כלל הודעות דוא"ל מהקניין לאיש (או אנשי הקשר) של הספק. פאקסים וטלפונים הם ערוצים מקובלים – ברמה האישית, על כול אלה, נוספים ספקים אשר מעדכנים פורטלים, ומעל כל אלה, נקבעים תהליכים, אשר מאפשרים העברת מידע אלקטרונית בין הארגון למי מספקיו – בפרוטוקול EDI כזה או אחר.

תהליכים אלו – מנפצים את הקונספט של ניהול מרכזי, מתואם, מבוקר, של תהליך רכש פורמאלי בארגון. אם נוסיף על כך מצבים רגילים במחוזותינו, נמצא חברות בגידול מהיר, אשר רוכשות תוך פעילותן, חברות נוספות, אשר הן עצמן מפעילות מערכות ERP שונות, עובדה המייתרת את הפורטל הארגוני – בקונטקסט של השליטה המרכזית המתבקשת.

רעיון בקרה של מחזור החיים של ההזמנה, על שינוייה, על מפרטי ייצור לפריטים המהווים חלק בלתי נפרד מההזמנה, המשתנה, כתוצאה מריצות MRP שבועיות (או יומיות – רחמנא לצלן) – נשאר בגדר אוטופיה ומותיר את ארגוני הרכש בחתירה אינסופית להגדלת כוח האדם, אשר למגינת הלב, תקורה שאינה מאושרת ע"י ההנהלות, עובדה המגבירה את תסכול מנהלי הרכש מאי היכולת לעדכן ולעקוב בזמן סביר אחר הספקים.

זאת ועוד, עדכון ידני של הקדמים (אנשי המעקב – Schedulers) של תאריכים מובטחים – באותם מקרים שהגיעו תשובות הספקים, מייצרות טעויות אנוש טריוויאליות.

כל הנאמר לעיל, מייצר סוגים שונים של בעיות – חלקן מכאניות (אי עדכון תאריכים, עדכון שגוי) וחלקן טעויות – תוכן – קליטת תאריכים שאינן תואמים מדיניות הארגון, תאריכים שאינם עומדים עם אופק התכנון של

מערכות ה-ERP – היוצרות דרישות פיקטיביות חדשות לחומר, קידום חומר ע"י ספקים, לפני הזמן הדרוש – מייצר בעיית תזרים, טיפול ואחסנה במלאי ועוד שאר מרעין בישין.

<p>על פי חברת הייעוץ ABERDEEN</p> <p>העלויות לארגון כתוצאה מעולם הבעיה הזה בלבד מגיע לכ 1.5% מה COGS, להלן:</p> <p>0.5% - עלויות המלאי</p> <p>0.75% - עלויות תקורת כוח אדם</p> <p>0.25% - קווי ייצור שאינם מנוצלים לאור תקלות אספקה</p>
---

### שינוי הפרדיגמה:

בבואנו לטפל בסוגיות הללו, ברור היה, כי פתרון אחד, סגור מבחינה טכנולוגית, יציב לאורך זמן, הינו אכן בבחינת אוטופיה, ויש להקים מערכת של רכיבים, אשר תעמוד במספר קריטריונים ועקרונות הכרחיים, ולדוגמא:

- תהליכי ה-ERP (או ה-ERPs השונים בארגון האב), לא ישתנו
- ניהול הספקים ותמיכה שוטפת בהם – תקטן לעומת ההשקעה הקיימת כיום
- מעקב על מחדלי ספק, חייב להיות מנוהל אינטליגנטית וממוקד ספק
- ניהול התראות – Advanced Warnings – ולא התרעות – תקלות שקרו בעבר - על כשלים צפויים
- הקטנת כוח האדם המושקע בפעילות זו והפניית מוקד הקניינים והקדמים – לטיפול בבעיות וחריגים
- ניהול תהליכי העברת המידע בין הארגון לספקיו, ובחזרה ל-ERP, חייב להיות פורמאלי, אחוד, תקני, זמין למערכות אנליטיות, מבוקר ומנוהל תקנית
- גמישות תפעולית אשר תאפשר היתוך תהליכי של EDI, ו Hybrid EDI תוך תהליכים אוטומטיים בחלקם, ללא יצירת לחץ פיננסי או אחר על הספקים
- שילוב אירועים לוגיסטיים, אשר יכולים לסמן למחלקת הרכש על תנועת פריטים, תוך הקטנה לחץ מיותר על הספקים ומערכות השינוע הבינלאומיות

### **הפתרון המוצע**

#### **מערכת ניהול שרשרת אספקה – מודול עזר לרכש - SCMaster Sphere PO eCollaboration Module**

SCMaster Sphere™ היא סוויטת מוצרים חדשנית אשר משלבת ניטור, שליטה, התראה, ובקרה של תהליכי הרכשה (Procurements) ואספקה (Fulfillment) תוך ניהול תהליכי ייבוא וייצוא אלקטרוניים, לחברות בינוניות וגדולות העוסקות בייבוא, רכש מקומי (חומרי גלם או תוצרת גמורה) או ייצוא טובין. סוויטת המוצרים ממושקת למערכת הארגונית (ERP) ומאפשרת שיתוף תהליכים אלקטרוני בין הארגון לשותפיו העסקיים (לקוחות, ספקים ונותני שירות לוגיסטיים, כגון משלחים בינלאומיים).

SCMaster המייצרת ערך מובהק לארגוני הרכש, היא תוצר, של חתירה בלתי נלאית לפתרון Best-of-Breed לתהליכי הרכש המקומיים והגלובאליים.

הפיתרון מבוסס על ידע עמוק של מומחי פרסייט בתהליכי רכש מקומיים ובינלאומיים, ידע עמוק בלוגיסטיקה בינלאומית, תשתית עמוקה של ניהול תרחישי EDI, תשתית אינטליגנטית של מסד חוקים – Rules – כל זאת, תוך יכולת ניהול קונפיגוראטיביות של הפיתרון.

מערכת SCMaster מכילה יתרונות ייחודיים, אשר לא נמצאים במערכות ERP סטנדרטיות, ואשר השגתם, במונחי שנות אדם, מחייבות השקעה של עשרות רבות של שנים של אנשי מקצוע בדיסציפלינות בתחומים אלו.

יתרונות אלו – ארוזים בפלטפורמה, המסופקת ללקוח דרוכה מראש, לקוח המסוגל תוך ימים ספורים להשתלט על מערכת החוקה שלה והגדרת התהליכים להפצת ההזמנות, ההתראות, ניהול החריגים ועדכון מערכות ה ERP.

חוקה זו, בין השאר, קובעת סף בדיקות לתקינות תשובת הספק, מעדכנת את ה ERP, תוך כדי חישוב מדוייק של המסלול הלוגיסטי – משימה כמעט בלתי אנושית בתנאים המקובלים.

מעבר לכול – המערכת מספקת מאגר מפורמאל, מרכזי, ארגוני, ניתן לבקרה, לניהול ותחקור של כל האירועים שחלו במחזור החיים של ההזמנה, על הגרסאות, הביטולים, תוספות השורות, שינויי הכמויות, שינויי המחירים, שרטוטים וכן תעבורה לא-פורמאלית של מידע – כגון מיילים מקנייים לספק וההיפך.

\*\*\*\*\*

v

## מעקב ספקים – תהליך הרכש – שינוי הפרדיגמה – חלק ב'

### רקע

בפרק הראשון של הכתבה עסקנו באספקט מסויים של עולם הבעיה הקיים כיום, בארגוני רכש המשרתים חברות יצרניות (במיוחד), ואשר היקף פעילותן בסדר גודל של מאה עד מיליארד דולר בשנה.

המימד אשר אותו תקפנו, היה תהליך הפקת ההזמנות מהמערכות הארגוניות (מערכות ה ERP), הפצתן לספקים, ומעקב על תשובת הספקים, מעקב, הצורך השקעת מאמץ עצום, לאורך כל חיי מחזור החיים של ההזמנה (שינויים, דחיות, קידומי אספקה וביטולים, ריצות MRP וכיוצ"ב).

בסופו של דבר, התהליך מחייב את אנשי הרכש או המעקב, בעדכוניים בלתי נלאים, של מערכות ה ERP, תוך הקשת נתונים שגויה, אשר בעטיה, ניהול החומר של הארגון עלול להשתבש (המערכות תמלצנה על קידום או דחיית חומר \*לכאורה\*).

על פי חברת הייעוץ ABERDEEN
החיסכון הגלום לארגון כתוצאה מתהליכים לא אופטימאליים אלו בלבד מגיע לכ 1.5% מה
COGS, להלן:
0.5% - עלויות המלאי
0.75% - עלויות תקורת כוח אדם
0.25% - קווי ייצור שאינם מנוצלים לאור תקלות אספקה

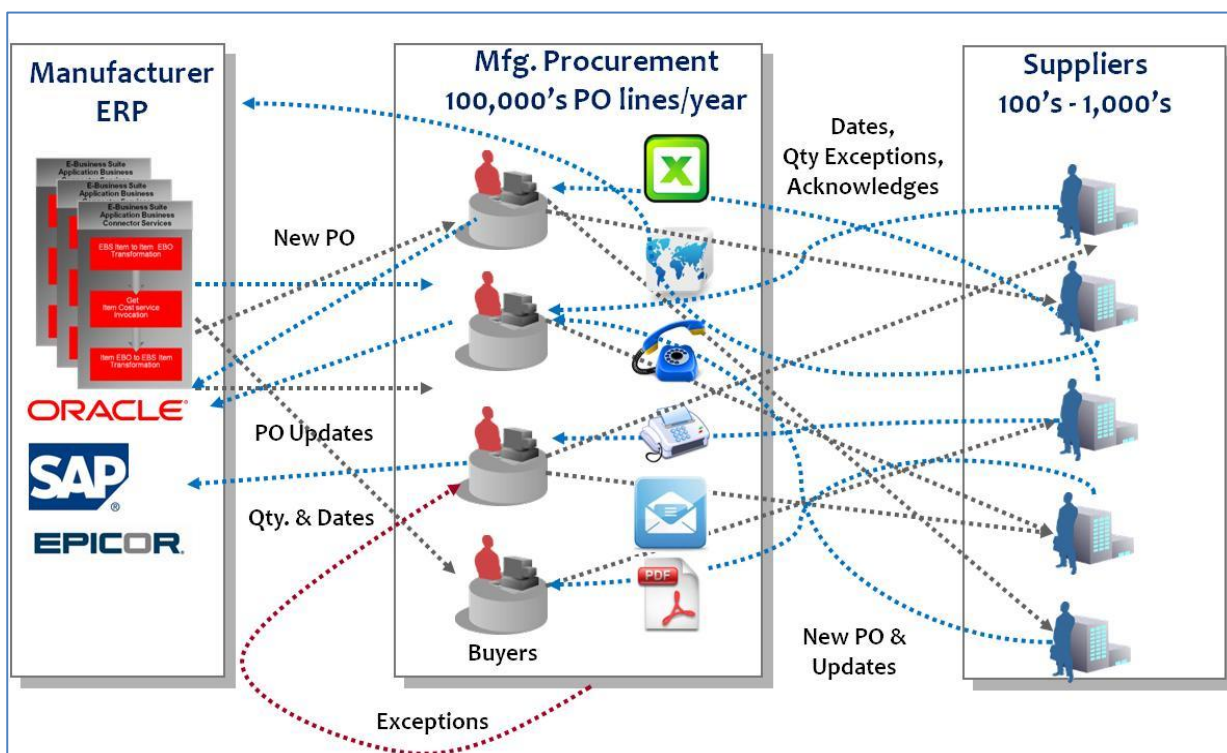
להלן דוגמא ספציפית בתחום תעשיית קבלני המשנה בתחום האלקטרוניקה – EMS.

לחברה יצרנית בתחום ה EMS, במחזור מכירות של כ 300 מליון דולר בשנה, עלות ה COGS – תנוע בסביבות ה 60% - דהיינו כ 180 מליון דולר בשנה, והרווח ינוע בסביבות 2% עד 3% ממחזור המכירות דהיינו – כ 6 עד 9 מליון דולר בשנה.

החיסכון הפוטנציאלי, כאמור, יהיה כ 1.5% מעלות ה COGS – דהיינו כ 2.5 מליון דולר – לא מנוצלים.  
 גם אם נניח 50% חיסכון בלבד – 1.25 מליון דולר התורמים ישירות לרווח שינוע בסביבות 7.25 מליון לשנה.  
**שיפור של 20% לרווח (1.25 מליון דולר תוספת ל 6 מליון דולר בשנה)**

### סיכום מצב קיים:

להלן תיאור המצביע על תהליכים לא פורמאליים בארגוני הרכש, הנתמכים מספר מערכות ERP, מול מאות ספקים, וניהול אלפי שורות הזמנות המשתנות מעת לעת כתוצאה מסיבות שונות. מ'ה הרכש נאנקות תחת עול המעקב אחרי ספקים, הבנת התשובות והתאמתן למדיניות הרכש של הארגון ולצרכי התפ"י, ועדכון סיוזיפי, מתמשך, אין סופי של תאריכים מובטחים, תוך ביצוע שגיאות, פיספוסים ועצבים... וחוזר חלילה...



### ערך ערך ערך

אי אפשר, לכן, להתעלם מפוטנציאל חיסכון זה. יתרה מזאת, נתון ערכי חשוב, אשר לא נלקח בחשבון, ועליו יערמו וויכוחים אין סוף, הינו - מהי תרומת חיסכון זה ( המגיע משיפור תהליכי הרכש) ליחסי הארגון עם הלקוח.

כאן יחושבו לפחות הרכיבים הבאים, (וגודלם יישאר חבוי לנצח בליבו של הקורא):

❖ עמידה בלוח זמנים, בכמויות, ובמחירים, ובשולי הרווח המתוכננים – מול הלקוח

- ❖ קבלת תזרים מתוכנן (תשלום לספקים על פי התכנון - AP) מחד, ואספקה במועד המנביעה תשלום לקוחות במועד - AR
- ❖ הקטנת קנסות – Penalties and Delinquencies
- ❖ והנורא מכל – עזיבת לקוחות למתחרים

### איך הפלא הזה קורה?

ובכן, הפיתרון פשוט מאוד בעיני המשתמשים (קניינים, אנשי המעקב, אנשי הקשר אצל הספקים), אך מתוחכם, פונקציונאלי ופורמאלי, מונחה חוקי התנהגות מול ספקים, מונחה חוקי מדיניות רכש לגבי קידום ודחיות ומונחה חוקי תהליכים לוגיסטיים (העוסקים בהובלה הימית, אווירית ויבשתית).

פשוט מאוד לנהג המחזיק בהגה, מתוחכם מתחת למכסה המנוע – Under the Hood.

### כך זה קורה -

מערכת SCMaster, המותקנת בענן פרטי (בדרך כלל) או ציבורי, מאפשרת את הפונקציונאליות הבאה:

באמצעות ERP GATEWAY (רכיב תכנה פשוט או אפילו קיים), מתוקשרת המערכת ע"י ההזמנות שנוצרו או התעדכנו (כפוף לפרופיל ספק). ההזמנות (נתונים, שורות, פריטים, כותרות, שרטוטים, גרסאות וכיוצ"ב) מועברות ונוצרות במרכז (Repository) ארגוני של מערכת ה-SCMaster, עבור כל ארגוני הרכש בחברה.

בכפוף לחוקי הפצה, סוגי ספקים, תבניות לוגיסטיות של תנועת מטען בעולם, מיקום ספק, ועוד פרמטרים, מחשבת המערכת, מתי, למי, באיזה אופן, יש לקבל אספקה ספציפית, ומשגרת את ההזמנה לספק בשפתו של הספק (אופציה), אשר הוא בתורו, ממלא תשובותיו (בד"כ תאריך מובטח והערות) בפורמט פשוט, קבוע, בלתי ניתן לשיבוש, אשר חוזרות למנוע ניפוי התשובות האוטומטי. מנוע זה מפעיל בקרת איכות תשובת ספק לגבי כול שורה ושורה.

המערכת בוחנת כל שורה לאור חוקי \*דרך\*, לדוגמא – התאמת תשובת ספק למדיניות הרכש, התאמה ללוח זמני האספקה מול סטיות מותרות, מדיניות קידום וכיוצ"ב.

### נו נו נו

ספקים עונים לפעמים, ולפעמים שוכחים. ספקי מכאניקות וקבמ"ים עונים מאוחר יותר, לעומת ספקים המחזיקים מלאי מובטח. לאלה אף לאלה, מתייחסת המערכת בצורה שונה, ומתזכרת אותם, על פי הפרופיל. יתרה מזאת, עם ריצת MRP, לעיתים, כמות השינויים היא עצומה, (תזוזה של יום אחד לכאן או לכאן) – אך גם כאן, מופעלת לוגיקה המייחסת שינוי אמיתי – ורק שורות אלו נשלחות (כמות השינויים הנשלחת בפועל יורדת עד כדי 20% מכמות השינויים המופקת מה ERP).

עם קבלת התזכורת – self service - שולח הספק תשובתו למערכת אשר מפעילה מחדש את כול לוגיקת הקליטה.

יש צורך לציין, כי כול תנועות ההפצה והתשובות מנוהלות ב Repository ארגוני, אשר אותו ניתן לתחקר – ולהעלות KPI למנהלי שרשרת האספקה והרכש. ברור כי יכולת כזו אינה אפשרית כיום שכן מ ה OUTLOOK של הקניינים, לא יהיה ניתן לתחקר דבר וחצי דבר.

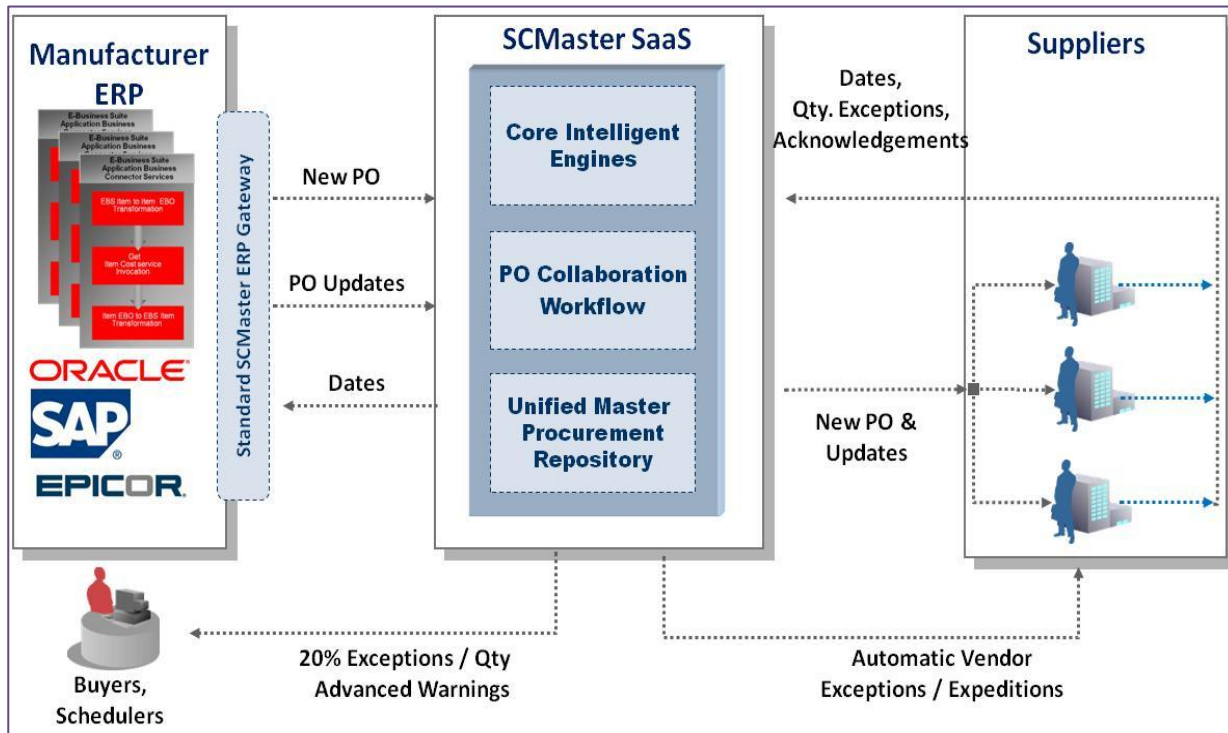
## ETA – לשאלות פשוטות יש לפעמים תשובות מורכבות

אחת הבעיות הקשות (במיוחד ברכש בינלאומי) – היא תכנון המהלך הלוגיסטי וכיצד לתרגם את תאריך מובטח הספק למשל, שנמצא במינסוטה ארה"ב, או טוקיו יפן, בתנאי EXW, לתאריך קבלה בכרמיאל – לצורך תכנון תפ"י.

כאן נכנסת לעזרה מערכת זמני תקן לוגיסטית-גלובאלית של המוצר – אשר מתחזקת ומחשבת על פי KPI את לוחות הזמנים המשוערים הגלובאליים – ומעדכנת את ה ERP בלוח הזמנים. זאת ועוד, התאריכים מנוהלים לפי אבני דרך – במימד Forecast, Plan ו Actual. יכולת זו מאפשרת תכנון, איתור חריגים בעוד מועד ( התראות Advanced Warnings - לעומת התרעות – לאחר מעשה) – **וכול זאת תוך עדכון אוטומטי שוטף של מערכות ה ERP.**

### אוטומטים לעומת האנוש

מנגנונים של \*רובוטים\* מחליפים ידיים ענוגות של אנשי רכש וקדמים. לוגיקה וחוקה מחליפות טעויות של אנשים בלחץ, אלה אף אלה מעדכנים את מערכות ה ERP 24 שעות ביממה, אגב הורדת לחץ עצום ממערכות המחשב וכמובן מאנשי המעקב. המערכת מאתרת מצבים איתם איננה יכולה להתמודד – ורק אותם ( 20% **בממוצע**) מעבירה לטיפול הקניינים.



## קצת מספרים

מודול זה טיפל בשנים האחרונות ביותר מ 7 מליון טרנזקציות ( הזמנות, שינויי הזמנות, שרטוטים, עדכוני ספקים למערכות ה ERP). חברות שונות המשתמשות בו מפיצות אוטומטית וקולטות ל ERP שלהן מספר מדהים של למעלה מ 60,000 הזמנות בשנה (המכילות יותר מ 200,000 שורות הזמנות).

המערכת מופעלת מול אלפי ספקים, מקומיים וח"ל, בתרחישי DROP SHIPMENT – ( שם מערכות הבקרה מסובכות עוד יותר) **תוך שילוב ועדכון בזמן אמת משלחים בינלאומיים אשר פועלים על פי לוחות זמנים עדכניים וריאליים לאיסוף מטען.**

## Quo Vadis (לאן פנינו מועדות)?

עוד ארוכה דרכנו - עדיין לא דיברנו על יכולות המערכת בתחום הייבוא – והזרמת אירועים לוגיסטיים ברמת שורות ההזמנה ל ERP, עדיין לא סיפרנו על יכולת ה EDI בכל התהליך הזה – eP2P – ועדיין לא הזכרנו את ה Ghost – רובוט הרפאים – השולט בתנועת האניות בעולם (ולא ההולנדי המעופף), ומבין דברים שרואים רק משם.

על כל אלה ועל דברים רבים נוספים, בכתבתנו הבאה.

.....

## מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית – פרק ג'

### רקע קצר

בשיחותינו הקודמות דנו בסוגיות הקשורות בשינוי פרדיגמות תפעוליות בתחום הרכש המאסיבי ומעקב ספקים אשר אחד הפיתרונות המעניינים בתחום (נועז בפשטותו התפעולית) הוצג במסגרת מערכת השליטה הלוגיסטית של חב' פרסייט SCMaster Sphere.

כללית נזכיר, כי מערכת זו מתופעלת אצל חברות בינוניות וגדולות המבוססות מהותית על מערכות ERP מאסיביות, ואשר עומק ותחכום שרשרת האספקה הגלובאלית הוא נר לרגלן, נר המשפיע בצורה קריטית על המבנה והתוצאות העסקיות שלהן.

SCMaster מכסה תחומים מבצעיים אשר מערכות ERP תקניות, לא נתנו די הדעת (למגינת הלב של מי מהקוראים). אגב, דעתו האישית של הכותב היא, שלא משום, רחמנא לצלן, שלא היה בכוחן של יצרניות ה ERP לטפל בסוגיה זו, אלא משום שני ערכי ניהול אחרים – האחד הוא Focus Focus Focus והשני Priority – ערכים אשר עמדו מנגד וגרמו לתחומים הללו להתגמד מול צרכים עצומים בתחומי ההפצה, התכנון, הפיננסים, ניהול המלאי, ותכנון הייצור, משאבי האנוש, תמיכת לקוחות, הנדסה ועוד עשרות תחומי CORE ארגוניים.

ברם אולם, האזור שאנו עוסקים בו, אזור זנוח שהיקפו במונחים כספיים (עלויות שינוע, שילוח, אנשי רכש ו Traffic וכו') עשוי להגיע לכדי 6% (ועד 15% - תלוי באיזו תעשייה מדובר – למשל מוצרי פלסטיק) מה COGS – סכום אדיר לכול הדעות, באזור אשר מטופל רובו ככולו במונחים ידניים או פתרונות פשוטים ופשטניים, אשר מהווים, במקרה הטוב, תרופה רפה במונחי ROI ובמקרה הרע, אבן שואבת כספים ומשאבים ארגוניים, ללא תועלת אמת כלשהיא.

ובכן, במה עסקינן הפעם?

בכתבתנו הקודמת הבטחנו לעסוק בסוגיית ה ETA (דהיינו, מתי, לכול הרוחות, יגיע החומר או המוצר לקו הייצור או למרלוג ההפצה, במיוחד ברכש חו"ל), סוגיות המדירות שינה במנהלי היבוא והרכש ולקוחותיהם הפנימיים בארגון.

הפעם נעסוק בנייתוח עקרוני של צרכי החברות העוסקות בייבוא ובייצוא של מוצרי צריכה, חמרי גלם ותשתיות בהיקפים משמעותיים (למעלה מ 50 מליון דולר לשנה) – חברות החייבות ניהול מקצועי של תהליכים אלו, ללא פשרות של תחומים אלו, ובתיאור הפתרונות מוצעים לצרכים אלו. ונתחיל בייבוא, כפרק משלים של הדיונים הקודמים שלנו – שם עסקנו בתהליך הרכש הבינלאומי.

### עולם הייבוא – מקצועיות, מקצועיות, מקצועיות

ובכן, עולם זה מלא כרימון במשימות, פעילויות, גורמים לתיאום, מסמכים, גופי ממשלה ואחרים, משלחים, חברות תעופה וספנות, עמילי מכס, סיווגי מכס, היתרי ייצוא וייבוא (רכש בטחוני), היתרי מכון תקנים, מחירי שינוע ושילוח, חיובים וחשבונות ספקים, רשמוני ייבוא ועוד אוסף איזוטרי כמעט אינסופי, המובן למעט יודעי דבר (שיגידו בצדק, שלא מעריכים אותם די הצורך, בהינתן העובדה על ההשפעה הגדולה שלהם על תפקוד קווי הייצור וההפצה של הארגון אותו הם משרתים).



כמובן, סיבוכיות תהליכים אלו מותנה מאוד באופי הארגון, אין דומה יבואן רכיבי תקשורת, ליבואן חומרי גלם, ואין דומים שני אלו ליבואן תרופות או פלדות בפרויקטים של הצבא האמריקאי מבחינת רישוי, בקרות ומעקבים סדורים על אצוות ייצור.

בסופו של דבר, אם ננסה למדל בעיות עקרוניות בתהליך – הרי ניתן בסופו של דבר לבנות מספר תרחישי יסוד –

- תכנון הייבוא – עזרה והנחיית מחלקות הרכש בקביעת תנאי הסחר (INCOTerms), ובמחירי השינוע הנגזרים מאופי החומר נרכש, דחיפותו, רגישותו, תיאום גורמי השילוח מול הספקים (ועדכונים השוטף, עם כול שינוי פרטי הזמנה)
  - הכנת מסמכי שחרור, סיווג, ניהול היתרים ורשיונות ייבוא.
  - שליטה על האיסוף הפיזי בתהליך השילוח תוך כדי קביעת מדיניות השילוח מנמל המוצא – ועדכון שוטף של גורמי הייצור/שיווק על הגעת החומר (להלן ETA)
  - טיפול בשחרור, ניהול כספי המיסים והמע"מ
  - שליטה על איסוף המשלוחים מנמלי היעד לאתרי הייצור או ההפצה
  - ניהול כול העלויות הקשורות בנ"ל, ניהול דוקומנטרי של כל מה שקרה, רישום חשבונאי נאות ובזמן, של עלויות השילוח והמיסים והמע"מ
  - ניתוח עלויות וביצועים לוגיסטיים על מנת לגרום לשיפור מתמשך של תהליכים אלו.
- (ולא ציינו טיפול באשראים דוקומנטאריים, תיאום מול סוכנים מקומיים, ניהול מחסני ערובה, ועוד ועוד)

איך מבצעים זאת בשוק מתפתח ועולה, לאורך זמן, בלי להתבלבל, לאור שינויים של כוח אדם במחלקות אלו הכפופות לעיתים לכספים (כספים?), לתפעול (תפעול?), לוגיסטיקה (לוגיסטיקה?), רכש (רכש?) – מעניין לטפל בסוגיה זו בלבד בהזדמנות אחרת.

חקרנו ומצאנו, על בסיס נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה את הנתונים הבאים :

- המניעים העיקרי לצריכה מכל סוג שהוא - הוא הגידול באוכלוסיה המקומית – צפי של למעלה מ 8.3 מיליון נפש בשנת 2015 ( כ 1.57% גידול נטו לשנה בממוצע רב שנתי) וכמובן גידול בצריכה העולמית ( המשפיעה על הייצוא שלנו בסופו של דבר- צריכה שתהיה הרבה יותר מתונה מבעבר הקרוב).
- הצריכה הממוצעת לנפש של טובין (ייבוא + השקעה) – תגיע לכדי \$9,000 לשנה לנפש (גידול ממוצע של 3% בשנה)
- יבוא מוצרים בעלי קיימא ( צריכה והשקעה) יגיע לכדי 74 מיליארד דולר – גידול של כ 20% מ 2010.

	2002	2009	2010	2011(E)	2012	2013	2014	2015
Goods Import/\$MM	\$32,836,712,000	\$46,928,000,000	\$58,790,000,000	\$62,493,770,000	\$65,378,146,960	\$68,395,651,278	\$71,552,427,397	\$74,854,903,356
Population	6,631,000	7,552,000	7,695,000	7,811,000	7,933,509	8,057,939	8,184,320	8,312,684
Import/Capita	\$4,952	\$6,269	\$7,700	\$8,001	\$8,241	\$8,488	\$8,743	\$9,005

איך תומכים בנפח כזה ???

הרי הצריכה עולה יותר ממה שאנו מייצרים ילדים.... לא יהיו מספיק ידיים לנהל רכש, ייבוא, חשבונות, תיוקים, תיוקים, עדכונים ובקרות.....איך מבקרים חשבונות הובלה בסדר גודל של מיליארד וחצי דולר בשנה – (רק ייבוא – נא להכפיל על מנת להבין את עומק החיובים בתחום ההובלה של משלוחי הייצוא) – מי עושה את זה? למי יש כוח? ידע, הבנה?

מי יכול לשבת ולחשב משקל, נפח, שער מטבע, גודל מכולה, חב' ספנות נמל מוצא ויעד, היטל דלק וביטחון ועוד  
נ פרמטרים המשפיעים על מחיר ההובלה שמהווה 2-3% מעלות הייבוא - וחייב בדיקה מדוקדקת של 100%  
מהמקרים?  
מה עושים במצבי DROP ?

כנראה, ארגונים בסדר גודל של מכירות של 50 מליון דולר וצפונה, ומן הסתם, מפעילים מערכות ERP סדורות,  
והעוסקים בסחר בינלאומי (ייבוא ו/או ייצוא), והמנהלים למעלה מ 1000 טרנזקציות ייבוא או ייצוא בשנה –  
**\*חייבים\* להתארגן אחרת.**

**איך להתארגן?**

**על זה בכתבתנו הבאה.**

