

**מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית**  
**"אי-שפיות זה לעשות אותו דבר פעם אחר פעם ולצפות לתוצאות שונות." אלברט איינשטיין**

**ניהול עלויות הובלה – תפישות, BEST PRACTICES, ועצות יום יומיות...**

זו לה הכתבה העשרים ותשע... כבר עשרים ירחים תמימים, אנו פותחים ערוץ קשר, וכמו ערוץ 6, בעולם הספנות, אנו משדרים עליו, אליכם, עולם ומלואו של מושגים, תפישות ורעיונות. אפילו הגדלנו עשות, והבאנו צעצוע של סיפורו של לקוח – רוצה לומר, משל, שהמשלנו על לקוח אמת, שחיפש אתונות, ומצא, כדברי הימים – מלכה.

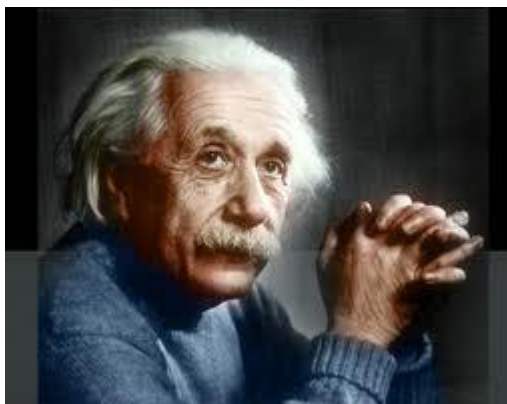
הפעם נחזור שוב למציאות, כמו גם שלושת הפרקים האחרונים, בהם ירדנו לשטח, ועסקנו בנקודות העוסקות באזורים בהם יש וניתן לשפר וליעל בצורה פורמאלית ומדידה את ביצועי שרשרת האספקה, וסיימנו, ממש לקראת סוף הדיון, בהצגה של יכולת של מדידה של ביצועי זמני הובלה, אשר, שיפורם, הם לבד, כבר יכולים לתמוך ב KPI – מדדים אסטרטגיים לארגון;

הפעם, ידידי, נרד עוד מטה, ונחפור באיזור ידוע מחד, אך נעלם מאידך – ניהול עלויות הובלה.

בדיוננו הפעם, נעזרנו בדוחות של חב' אברדין – Aberdeen Group, חברה אשר את ניתוחיה בתחום שרשרת האספקה, הננו ממליצים בקרב לב, לאלה, הנגועים בחיפוש אחרי האמת – להגיע, לקרוא ולספוג.

לכו ולימדו מניסיונם של שועי שרשרת האספקה – חברות קטנות, בינוניות וגדולות, אשר עולם הבעיה שלהן מתגלה ליועצי אברדין, אשר נוגעים, וחושפים טפח, אם לא טפחיים, לזה המחפש שיפור תמידי בעשייתו.

"דמיון חשוב יותר מידע; כי הידע מוגבל אך הדמיון חובק עולם."  
**אלברט איינשטיין**



**TRANSPORTATION CLOSED LOOP PROCESS**

Figure A: The Transportation Closed Loop Process



אכן, דמיון חשוב יותר מידע, שכן דמיון יכול להציב מטרות, אשר אמורות לשרת, כאשר תושגנה, את הארגון, דמיון אשר יכול לשרטט שרטוט נאה שכזה:

דיאגרמה, אשר מקיפה מהלך אסטרטגי, טקטי, אנליטי, ואשר המהלכים, בהתקיימם עוזרים לארגון לממש חלק ממטרותיו.

אם "נקליק" על הדיאגרמה הזו, לאמור, ננסה לפצח את אמירתה – נגיע לחזונון של החברות המובילות בארה"ב, אשר חותרות ל-

**"Transportation Closed Loop Process"**

Source: Aberdeen Group, February 2010

על פי תיאוריה זו – המתוארת במודל, נרצה לחתור לתהליך סגור, חוזר-חלילה של התהליכים הבאים:

הארגון, הפועל על פי עיקרי מודל זה, ראוי וחייב בטכנולוגיה כמו גם שיתוף פעולה – Collaboration, עם שותפיו העיסוקיים, יממש להלן:

- ניהול חוזי הובלה ושירותים לוגיסטיים נגזרים (למשל, הטלי דלק אשר משתנים תדירות)
- יכולת סימולציה ובחירה בספק/נתיב/לו"ז/ איכות שירות אופטימאליים
- מימוש תהליך הנעת המטען הרלוואנטי וניהולו
- קליטה אוטומטית של חשבוניות ההובלה והשירותים הנילוים
- ביצוע בקרה - AUDIT – של חשבוניות ההובלה
- ניהול DISPUTE – מעקב על חריגים
- העברת החומר המבוקר לרישום פיננסי ולתשלום
- הקמת ותחזוקה של בסיס נתונים אשר יספק נתונים טקטיים ואסטרטגיים לגבי ניהול מכרזי הובלה

וחוזר חלילה.....

אגב, ידידי ורעי, עבדכם הנאמן מפנה אתכם בזאת ל**כתבה י"ח** - "Landed Cost Management" – כתבה אשר פורסמה ב**אפריל 2013** – ואשר עסקה במודול תכנה יחידי במינו SCMaster SAM –

נביא רק ציטטה אחת משם – ציטטה שעוסקת בערכים אשר מודול SAM מביא לארגון:  
"..."

**Landed Cost Management** – ובלשון הקודש – ניהול עלויות נילוות, ישירות, כמושג, לעניות דעתנו, צריך להכיל את היכולות הבאות:

- **Bidding** - יכולת לנהל מערך בקשות להצעות מחיר לגבי Landed Expenses מול ספקי שירותים.
- **Managing** – יכולת לנהל את עולם המחירים והתעריפים, לפי קטגוריה, על פי ספק לוגיסטי, על פי פרמטריים לוגיסטיים ופיננסיים,
- **Planning** – קיום יכולת תכנון מראש של עלויות נילוות LCM – ברמת פריט רכש (או תוצ"ג), אשר מתוכנן להירכש/להימכר.
- **Provisioning** – יכולת רישום זמני \*\*נאות\*\* של עלויות המלאי המתקבל, עוד טרם הגיעו כל העלויות בפועל – מהספקים הלוגיסטיים.
- **Auditing** – קיום יכולת בקרה על העלויות הנילוות LCM – ברמת משלוח יבוא או ייצוא בקונטקסט המתאים.
- **Costing** – קיום יכולת העמסה נאותה של עלויות הנילוות והמסים 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.
- **Analytics** - יכולת ניתוח ברמת פריט, בחתכי זמן, מקורות רכש, שערי מטבע, חתכים לוגיסטיים – של העלויות הללו.  
"..."

האם קלענו לדעת גדולים? **הרי בדיוק על כך מדבר המודל של Aberdeen Group!**

רק אנו עוד הגדלנו עשות ופנינו גם להשלכות תמחיריות נגזרות.....

**מגמות בעולם ניהול עלויות ההובלה – BEST IN CLASS; AVERAGE; LAGGARD**

ובכן, מהן המגמות בחלק אחר של העולם, אשר ארצנו הקטנטונת מהווה כחצי אחוז מהפעילות השוקקת שם – ארצות הברית של אמריקה?

אברדין תחקרה 174 חברות מגדלים שונים – חברות אשר תקציב ההובלה שלהן נע מחצי מיליון דולר ועד עשרות מיליון דולר בשנה.

אברדין תחקרה חברות אלו, לגבי המגמות המניעות אותן והערכות הביצועים שלהן ותייגה את תשובותיהן, ולהלן הנקודות שעלו לתחקור:

- מה היה השינוי בהוצאות עלויות ההובלה (בניכוי שינויים תפעוליים)?
  - מה היא איכות התאימות של ספקי ההובלה לעומת החוזים/הסכמים בפועל?
  - מהו אחוז נאותות השירות (SLA) אשר ספקי השירות (משלחים/מובילים) מבצעים לעומת התכנון?
  - כמה השקעה בזמן נדרשת לבדוק, להזין, לשלם חשבוניות הובלה?
  - כמה אחוזים מחשבוניות ההובלה באמת נבדקות?
- התשובות ממוינות לשלוש קטגוריות של חברות – חברות מצויינות, ממוצעות ונגררות - להלן התשובות:

**Table I: 5 Key Metrics Defining Transportation Excellence by Class**

Type of Metric	Best-in-Class	Average	Laggard
Change in baseline freight spend year over year	0.7% reduction	1.4% increase	4.4% increase
Percentage of your carriers compliant with their contract requirements on total cost	92.8%	78.5%	31.6%
Percentage of your carriers meeting their service-level and routing compliance requirements, as a percentage of the shipments they handle	91.9%	78.8%	52.2%
Average time to be able to process and pay a freight invoice	9.2 days	11.4 days	12.8 days
Percent of transportation invoices currently audited	86.4%	51.8%	27.1%

**Outsourcing Audit and Payment Process:**

- ✓ 62% Best-in-Class
- ✓ 33% Industry Average
- ✓ 22% Laggard

Source: Aberdeen Group, April 2011

מספרים מדהימים....

**12.8 ימים** אורכים לחברות נגררות לטפל באישור ובדיקת חשבוניות הובלה, הזרמתן לספרי הנהלת החשבונות, והעברת תשלום, תוך כדי ביצוע בירורים על אי התאמה – כאשר רק **27.1%** מהחשבוניות בכלל נבדקים. ועוד מצהירות הן שרק **31.5%** מהמובילים עומדים בכלל בהסכמים שסוכמו עימן....

המצויינות שבהן טוענות ש **9.2 ימים** אורכים לתהליך האישור ובקרה, כאשר **86.4%** מהחשבוניות נבדקים, **91.9%** מהמובילים עומדים בהסכם....

זאת אומרת ש **8.1% עדיין מחייבים בעודף** – וזה אצל החברות המצטיינות....

**והיכן אתם ממקמים את חברתכם? האם אי פעם העליתם שאלות אלו? למי יש די הצורך כח אדם לממש זאת?**

**Cost per Freight Invoice Under Automation:**

- √ **\$10.98** Best-in-Class
  - √ **\$13.94** Industry Average
  - √ **\$22.02** Laggard
- The Best-in-Class are:
- √ **Saving \$2.96 and \$11.04** per invoice vs. Average and Laggards respectively
  - √ Able to process and pay a freight invoice in 9.2 days or **2 to 3 days more quickly**

וזה עוד לא הכל. על פי הניתוח, נתבקשו החברות לציין כמה היא עלות הבדיקה לחשבוניות ההובלה.

נוכיר רק קצת סטטיסטיקות מעולמנו, כאן, בארץ ישראל.

ממוצע חשבוניות ההובלה למשלוח ייבוא או ייצוא הנו 2.4 חשבונית למשלוח.

דהיינו, עלות הבקרה הנאותה למשלוח ייבוא או ייצוא, בהנחה שכל החשבוניות אכן נבדקות, הינה במושגים אמריקאיים - כ \$26.35 - לחברות המצטיינות, וכ \$52.84 לחברות הנגררות, למשלוח בהתאמה.

גם אם משכורת העובד הישראלי הממוצע מנורמלת למשכורת האמריקאית, (ומבקר חשבוניות הובלה בינלאומית - רחוק משם) - (משכורת ממוצעת ארה"ב הינה \$3,263 לעומת משכורת ממוצעת בישראל \$1,804 - היחס 55%) = אזי במושגים נומינאליים - עלות בקרת חשבוניות ממוצעת תהיה כ 50.70 ₪ למשלוח ייבוא או ייצוא לחברות מצטיינות, ופי שניים ויותר - לחברות נגררות.

למחיר עצום זה, יש להוסיף, כמובן, את הסטיות בחישובי ההובלה, הן לחיוב ביתר או חיוב בחסר או כפל חיוב.

אך מעבר לכל הנאמר לעיל - הנ"ל עדיין מיוחס לאופרציות **טאקטיות** - דהיינו, כמה זמן אורכת בדיקה, מהי הסטיה הממוצעת וכיוצ"ב. ראו נא ההתייחסות למשמעות **אסטרטגית** - שימו לבכם **לשורה הראשונה בטבלה** שלעיל.

החברות המצויינות (אלה בעלות מערכות תשתית טכנולוגיות, המבצעות שת"פ אלקטרוני עם ספקיהן הלוגיסטיות והנעזרות בשירותי מומחה לבקרת עלויות וכיוצ"ב) - הצליחו אף להקטין את עלויות ההובלה ב **0.7%** - לעומת הנגררות, ששם ההוצאות אף עלו ב **4.4%**.

(כאן תעלה שאלה מטרידה עוד יותר - אם לחברות הנגררות אין בכלל יכולת לנהל מאגר נתונים זמין - לשאלה מהסוג של - כמה שילמנו לק"ג מטען אווירי משמבורג, ארה"ב לפריז, צרפת ל DHL, אזי, איך בכלל ניתן לסמוך על התשובות הללו?).

**סוף מעשה במחשבה תחילה**

אמר אלברט איינשטיין "...מי שחושב לא מפסיק לשאול"... והוסיף ואמר, "הדבר הכי חשוב, הוא לעולם לא להפסיק לשאול שאלות"...

האם גם אנו נוכל לחזות באמת באמירתה של ט' מחברת יבוא מזון מהגדולות בעולם שאמרה רק בשבוע שעבר "...זה נראה ממש חלום"...

מהן המגמות שם, בארץ הלוגיסטיקה האולטימטיבית? כיצד מנחילים לארגון יכולות, אשר אולי רק ארגוני העל - בעלי תקציבי ענק, הגיעו בעזרתן למימושים כה גבוהים? אלו כלים נמצאים, על מנת לבנות תהליך סגור חוזר-על-עצמו, המאפשר שיפור עיקבי, לטיוב רכיב ניהול ההובלה?

האם ניתן לאתגר גם את התוצאות של חברות ה **BEST IN CLASS** האמריקאיות, בלי להשפיל מבט ארצה?

ועל שאלות אלו ואחרות בכתבתנו הבאה.

\*\*\*\*\*