

כתבה ט"ז בנושא:

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

...” HOUSTON, EAGLE HAS LANDED”... NEIL ARMSTRONG, TRANQUILITY BASE, MOON

”הנשר נחת”, שידר נייל ארמסטרונג, עם נחיתתו של רכב החלל נושא אדם, על הירח, פעם ראשונה בהיסטוריה האנושית. (20 יולי, 1969).

מה לאמירה זו ולדיונונו היום?

ובכן, הפעם, נעסוק בתחום כה יבש, עד כי שלוש מימיות לא תספקנה אפילו לחייל גולני שבזו, לא כול שכן, למנהלי ייבוא או ייצוא חנוניים, אשר זה עתה סיימו תפעול משלוחים, העברת מסמכים למשלחים שלהם, מעקב על כי אכן משלוח הגראניום, והתבלינים עלה באמת למטוס, ומיועד לנחות עד יום שבת בערב באמסטרדאם, להספיק למלא ביום שני את מדפי החנויות במוסקבה....

(במוסקבה? ... כן, הסחורה נפרקת בהולנד, מקבלת T1 – וממשיכה על גבי משאיות – חוצות יבשת ב NO (...TIME).

OK, מה זה עדיין קשור לארמסטרונג?

הפעם נעסוק במושג Landed Costs – והסיבה שציטטנו את נייל, היא סיבה טרוויאלית של תרגום סמנטי. המושג Landed Cost, בקירוב גבוה לאמרתו הניצחית – האינטרגאלאקטית, היא – ש Landed Costs הן אותן עלויות אשר **נוחתות** על משלוח יבוא או ייצוא (בדיונונו היום נעסוק בייבוא, דווקא) – ואשר גורמות לפריטי הרכש לצבור עלויות הנובעות מהתהליך הלוגיסטי – פיננסי, ואשר יש להתישב בהן, בזמן רישום כניסת פריטים אלו למלאי.

עלויות אלו נובעות ממקורות רבים, חלקם ניתנים 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).

העלויות העקיפות – הוצאות הארגון – ידועות ומנוהלות היטב – שכר עובדים, הנהלה ואחרות, שיווק ומכירות, ייצור, עלויות מימון וכיוצ"ב.

גם הערכה שנתית של עלויות הלוגיסטיות ידועה (ידועה? – מה תיהיה תוספת הדלק, והביטחון, ואגרת נמל סואץ בעוד חודשיים בדיוק?).

איך ניתן ללקוח הצעת מחיר לייצור 1000 מכלולים אלקטרוניים, שאנו מעריכים שנסיע את כולם בים, ולפתע, קודם הפרוייקט, ועלינו להטיס רכיבים אלו?

תכננו על מחיר פריט A – ויצא לנו, בסופו של עניין B B) – מי יודע באמת לחשב כמה **באמת** יצא לנו? (

הרי מנהלי הכספים והבקרה התקציבית מצליפים בנו, אנשי הלוגיסטיקה, שאף פעם, אבל אף פעם, לא מצליחים לפגוע – Planned Budget מול Actual Landed Cost – וכל זאת, לעומת ההפרשות שעשינו לספרים – וכול זה, אולי משפיע על מנהלי חשבונות ותמחירנים, אבל, בסופו של עניין – עלות המלאי שלנו פגומה – וכל הדיווחים הפיננסיים מחד, ולתחשיב עלות מוצר מאידך – שגויים, ודורשים התאמות חשבונאיות לנצח.

עזבו גם את זה... הפסדנו Damn It - הפסדנו בפרוייקט – ואפילו לא ידענו!

על האתגר

בבואנו לדון במושג Landed Cost Management – בקונטקסט של עלויות ישירות (ישירות!) – דהיינו, ניהול העלויות הנוחתות (או מועמסות) על פריט רכש (Inventory) או מכר (Finished Goods), נתרכז היום בסעיף שגודלו יכול להגיע ל 20% מערך המוצר... (שוו בנפשכם, מכולה 20 רגל – שמסיעה מחסנים מפורקים מפלסטיק מחיפה HOUSTON TEXAS, אשר ערך ההובלה כ \$3,000 וערך הסחורה לא יותר מ \$20,000, ועדיין לא עסקנו בהובלת המכולה הזו מיוסטון לשיקגו....)

ישנן תעשיות הרגישות (למעשה כול תעשייה), אך ספציפית לדוגמא, תעשיית ה EMS - (Electronic Manufacturer Subcontractor) – קבלני המשנה ליישום רכיבים אלקטרוניים – שם סטייה של 2% בתכנון העלויות, יובילו את הפרוייקט להפסד, שכן שולי הרווח בתעשייה זו נמצאים במספרים בעלי ספרה אחת ומגרדים, לעיתים, את המספר 5 מלמטה....).

האתגר, אם כן, הינו, להגיע לניהול מיטבי של העלויות הלוגיסטיות הנילוות, על מנת, **וזו מטרת הדיון זהיום**: להגיע למצב בו ניתן יהיה:

1. לתכנן מראש את העלויות על בסיס אמפירי ולא "... טוב, נעמיס 37% על ערך הפריט, ויהיה בסדר".
2. לבקר את העלויות "... האם הגיוני לשלם 1,700 ₪ למכולת יבוא אחסנה בנמל אשדוד", "...ומה היה שער המטבע שלשום – אני לא סגור על דמי ההובלה בשקלים"....
3. 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?"....
4. לנתח את העלויות בפלחי וגזרות אנליטיות – על מנת ללמוד ולתכנן היטב הלאה את צעדינו.

קוראים לזה - לנהל***

אז מה היה לנו?

על המודל

רעי וידידי, ראשית דבר, יש לתכנן את מודל העלויות הנילוות – ולשם כך נניח בראשית, שיש לנו פריט רכש – ומבחינתנו, אנו יכולים לרכוש אותו אצל סוכן מקומי – ייבואן אשר מוכר בדיוק את אותו פריט, נאמר – רכיב אלקטרוני בישראל.

פריט זה יסופק, מן הסתם, למרכז הלוגיסטי שלנו ע"י אותו ספק, ומחירו יהיה – מחיר סופי בשער המחסן. דהיינו, הוא יכלול את כול ה Landed Costs כולל מיסים, אחסנות מקומיות וכן עמלת הסוכן/רווח יבואן. כאן – התשובה מאוד ברורה – אין כאן הוצאות ישירות שיש להעמיסן – שכן אנו רוכשים אותו – בשערי המפעל שלנו.

אבל, מכאן ועד לאמת העובדתית – מתחילה ה Via Dolorosa (אותה דרך, אשר בה הובל ישו, ובה 14 תחנות סבל, הראשונה ליד שער האריות בעיר העתיקה של ירושלים בירת הקודש, והאחרונה – כנסיית הקבר הקדוש).

לעינינו, ומבלי לפגוע בזכויות, ה Via Dolorosa שלנו מתחילה באותן 15 תחנות - לא של ישו הצלוב, אלא של ה INCOTerms – דהיינו תנאי הסחר בהן מנהלי הרכש שלנו, יסגרו תנאי הרכש מול אותו ספק רכיבים. לא רק בזה, אף בזה – MOT הזכור לטוב – Mode of Transportation.

הבנת אותי, ברוך?

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).

יתר על כן, לכול ספק, ישנם תנאי מכר איתם יסחור – ואין בילתם – אנו הישראלים מעדיפים לרכוש EXW – יען כי, לדעתנו, עושים עלינו סיבוב במחירי ההובלה האווירית או הימית, ואנו נצליח להשיג מחירי רצפה לעומת חברת ענק, המניעה מאות אלפי מכולות ימיות בשנה (ולפעמים זה אף נכון...).

אין שום ספק כי:

מודל מחיר פריט רכש – הנרכש ממספר ספקים מוכרים (Approved Vendor List) – ואשר כול אחד מוכר במחיר שונה, ב INCO שונה, וב MOT שונה) – כבר מציב אתגר בפני התמחירנים.

אין שום ספק, שפריט זה – CL108105KO8NNNC המיוצר ע"י חברת SAMSUNG – יכול להיות מתומחר אחרת אם נרכש מקומית בישראל, בגרמניה או בקוריאה.

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 נייבא את המשלוח בקונסולידציה ימית – LCL – המשלוח ירד לגינואה – ויגיע לאשדוד ב NO TIME, ועוד נשלם פחות מכס, בזכות ה "ש" שנצמיד לסעיף המכס.... אבל נשלם נמל יותר.... לעומת ממ"ן.

היות ומנהלי הרכש – בסופו של עניין, משרתים את גורמי הייצור – תפ"י – אשר משרת את הלקוח הסופי – ולכן כולם חייבים בסופו של דבר להעניק תוספת לשרשרת הערך – היא המטרה הסופית.

השגת מטרה זו מחייבת משטר נוקשה של מסגרות תקציביות קשוחות, תוך עמידה בצרכי לקוח, ואלו משתנים, תוך כדי תנועה - עובדה המייצרת החלטות טקטיות של רכש מקומי או מקוריאנה – התלויות כשלעצמן בסיטואציה, מצב מלאי זמין, תנאי תשלום מול הספק ועוד שאר ירקות.

כול הנאמר לעיל מציף את נושא תכנון העלויות כאקוטי, בוודאי את בקרתן, ועוד יותר מכך – העמסתן נכונה על הפריט הספציפי – וניתוח, בסופו של עניין של המצב לאשורו – דהיינו - כמה באמת הועמסו – ומה ניתן ללמוד להבא.

דהיינו – אנו נשמח לקבל בסופו של דבר תשובה לשאלה הבאה :

פריט CL108105KO8NNNC - אשר נרכש ברבעון האחרון משלושה מקורות – ישראלי, קוריאני וגרמני, ואשר נכנס למלאי שלנו – מה היו העלויות ליחידה וניתוח העלויות Landed Costs – כי בסופו של עניין, ייתכן שהסוכן המקומי גוזר עלינו קופון – ואולי לא....



היה נחמד אם, פר פריט רכש, היינו יודעים את מחיר הרכש, עלויות ההובלה המקומית, עלויות ההובלה הבינלאומית – על פי סוגה – עלויות המיסים והשחרור הנילווה – במטבע זה או אחר – ובמכה אחת – ניתוח הפרשים של כניסה למלאי של 500,000 ברבעון – מול מחיר המלאי הממוצע לפריט – שאינו קשור לפחות בתחום הלוגיסטי – למה שהועמס בספרי הנהלת החשבונות.

לא?

ועל מתודולוגית החיפוש, ועל פירמול התהליך, ובניית שפה משותפת של כול הגורמים בתהליך, על משחק המטבעות והדמעות....בשיחתנו הבאה.


