

**מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית
OTC – Order To Cash - שלבי התכנון, הביצוע והתחקיר - ייצוא**

פרק ח'

רקע קצר

בשיחתנו הקודמת העלנו קטגוריות ומחוזות שיש לטפל ולהתארגן לגביהם בתהליכי ייצוא או Shipping - (האבחנה כאן, רעי, מגיעה ממצבים שאינם ייצוא טהורים – כגון Drop או החלפת מקל ביעד ביניים).

קצרה יריעה בת 1200 מילים (מקסימום שניתן לנו למשוך מכחול בכתבה אחת) מלתאר מאות פעולות של אנשי הייצוא במחוזותינו הדואגים למימוש לוגיסטי של תמורות ייצוא (טובין ללא יהלומים וללא שירותים) של כ 46 מיליארד דולר בשנה (וזאת על פי נתוני מכון הייצוא שנת 2011).

יחד עם זאת, הצבנו מספר קטגוריות עיקריות המשותפות, כנראה, לכול גוף המבצע ייצוא :

- **Route Planning** – הכרה ובנייה של אופציות לוגיסטיות, בכפוף להסכמי הסחר ואופיים של עסקאות המכר של הארגון שלנו.
- **Packaging** - הנחיות מערכות ה IT – והמימוש הפיזי של צורת האריזות התקניות של הארגון שלנו – בקשר הדוק עם צרכי הלקוחות שלנו.
- **ניהול ותכנון המשלוחים** – בראיה של רבעון מראש, וזאת בקשר הדוק עם תחזית מערכי המכירה של הארגון.
- **קביעת תקנים של מכלולי המסמכים שלנו** – בכפוף לניתוח כול סוגי הייצוא – דרישות הלקוחות, חב' הבנות שלנו (inter- company transactions), בקרת האיכות המפעלית, רישוי הייצוא וגופי הפיקוח עליו ועוד.
- **איסוף, שליטה ובקרה של מחירי ועלויות – Landed Costs** – מול האופציות המגוונות שהשוק מציע.
- **קביעת תקני העבודה במחלקת הייצוא** – מול תרחישים תפעוליים, תקציביים, רגולציה, עקיבות, ניהול מסמכים מודרני.

ונעבור לענייננו: SET UP

שלב א' של הלחימה עוסק בהתארגנות (נוהל הקרב על כול שלביו). לעזרתנו עומדת תפיסה בסיסית של כותב שורות אלו, שהארגון המייצא, נעזר ונתמך במערכות ERP מודרניות. ואולם, מיישמי ה ERP (בתחומים הלוגיסטיים) לא מכירים את עולם הסחר הבינלאומי, השמור לבוגרי ומקצועני המשלחים, הבלדרים, בוני הקונסולידציות האוויריות והימיות. ולכן, למגינת הלב, מערכות ה ERP, ברמת SETUP לעיתים, אינן מכוילות עם צרכי הגוף הייצוא.

SET UP זה משפיע רבות על שיטת וניהול הקודים במערכת. איך למשל העיר חיפה מקודדת ב ship to location של לקוח שלנו? – Haifa או HFA או ILHFA ?

שאלה מעניינת – והמקצוענים יאמרו (כמו זוגתי – She, who must be obeyed, שתחיייה) - תלוי...
במה זה תלוי? – תלוי במושג האינטר-גאלאקטי – Mode of Transportation .

ומה זה, לכול השדים והרוחות?

Mode of Transportation או בקיצורו MOT – מצביע על שיטת ההובלה – אוויר, קורייר, ים, יבשה (Truck Train) אשר - לאורה – התעשייה הרלוואנטית מייחסת שיטות קידוד למקומות ואזורים.

לכן – על פי ISO (ארגון התקינה הבינלאומי) – לעיר חיפה יש קוד אחד בלבד ILHFA, אשר לדוגמא, ישמש אותנו ללא טעות בשם העיר (אלא אם Letter of Credit – שוב יחייב אותנו לכתוב HAAFFA).
קוד זה ישמש אותנו בהתייחסות שינוע משלוח ימי או יבשתי לעיר זאת – אך... אם נטיס אליה מטען – לשדה התעופה, כי שם מבקש הלקוח לקבל את הסחורה – יחייב אותנו ארגון IATA – להשתמש בקודים אוויריים אחרים – ובמקרה זה HFA.

הכל מתחיל בהזמנת הלקוח – וברצון שלנו להקטין עד כמה שאפשר חיכוך ארגוני – אם הלקוח מקבל משלוחים אוויריים או ימיים לפי העניין – אזי ה SETUP לגבי מיקומי הלקוח במושגי קודים – מחויב מיפוי מול עולם השילוח הבינלאומי, וזאת על מנת לחסוך טעויות – האם, למשל יש לכם, ידידי, מושג קלוש כמה ערים קיימות רק בארצות הברית של אמריקה בשם Washington ? (אל תרוצו לגוגל - למעלה מ 12...) – לכול אחת יש קוד אחר!! לגבי המיקום בהובלה ימית או אווירית – כי אנו רוצים להגיע WASHINGTON, IOWA ולא (שוב פעם...) ל WASHINGTON, INDIANA !!

SETUP אחר, חשוב, אולי אף יותר, הוא קידוד המדינות – גם הוא על פי תקינת ISO – עם ביצוע זה, הקטנו משמעותית את העבודה הזיסיפית של עובדי מחלקת הייצוא בארגון ואצל משלחיו, של תיקון פעם אחר פעם שמות מדינת יעד החייבת להופיע על מסמכי ה Shipping Letter of Instruction המופקים למשלחים או לחב' הספנות – מהם יגזרו סוף כול סוף שטרי המטען הבינלאומיים.

SETUP נוסף - ברמת אחרת לחלוטין הוא SETUP מסחרי- הנוגע בכלל, לשיטת העבודה מול המשלחים איתם הארגון חפץ לעבוד, תוך לקיחה בחשבון שכול דבר זמני הוא קבוע (אמרתו הבלתי נשכחת של מאיר מארק ז"ל, חשב חב' ישראלית לשילוח בינלאומי בע"מ ההיסטורית או בשמה הלועזי – IFCO) – מחד – ואחת לכמה שנים, או רבעונים, הארגון המייצא, משנה, מחליף, מעדן את ערוצי השילוח שלו, מאידך.

SETUP זה, משפיע רבות על התארגנות הגוף המייצא מבחינת התארגנות כוח האדם (In Plant - דהיינו עובד חב' שילוח במודל out sourcing – פותר בעיה אחת, ומציף אחרת), או לחילופין בניית צוות מקצועי פנימי – אשר מנהל את התמורות מול מבנה עסקי משתנה (פותר בעיה אחת, ומציף אחרת ☺).

בכל מקרה, היות וארגוני ייצוא בינוניים או גדולים יפעילו יותר מפיתרון שילוחי אחד, מסיבות כלכליות (תיחור), מסחריות (העדפות הלקוח עצמו או לאור תנאי INCO) או אחרות, על הארגון לדאוג ל SETUP אחר – והוא בניית תשתית המחירים מול עולם השילוח – על כל גווניו ועולם השירותים המאוד משוכלל שהוא מציע – עולם – שבלעדיו – שום סחורה – לא תצליח לעבור לתעודתה בזמן.

בניית תשתית זו חשובה מאין כמוה – היא תומכת במספר מימדים חשובים מאוד של תהליך הייצוא (ונעסוק בכך בפירוט בחלקים העוסקים בשלב התכנון Planning וביצוע Execution – ובקרה Auditing).

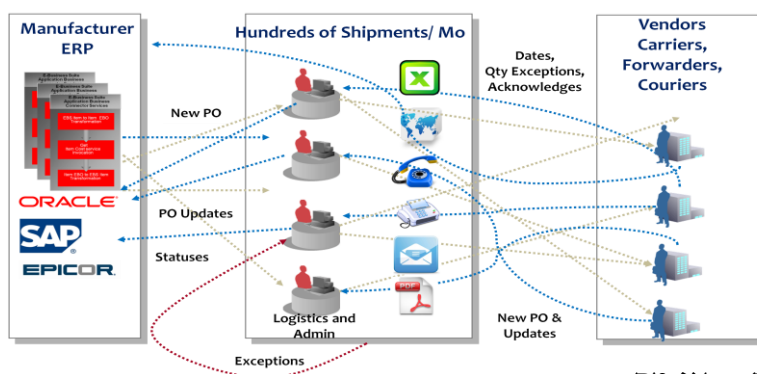
היא תאפשר לנו, למשל, להחליט, אם 50 ק"ג למילאנו, יש לשלח באמצעות חב' בלדרות או שילוח רגיל – כי אולי המינימום של הבלדר עדיף על המינימום של השילוח – אך 75 ק"ג – כבר עדיף יהיה למסור למשלח ה FREIGHT היעיל יותר בשחרורי המכס הנדרשים כאן.

תשתית זו – כבר אינה Domain Expertise של מערכות ה ERP הפורמאליות. תחום זה שמור לעולם התכנון והביצוע של מחלקות הייצוא בארגון אשר להן אין פיתרונות כוללים.

הארגונים הללו נעזרים, כמובן, בספקיהם הנאמנים – המשלחים – אך מי ידמה לנפשו, כי כל משלוח אשר נמצא על לוח התכנון, תועלה שאלה טלפונית מול משלח אחד לפחות, שלא לדבר על שניים, ולבצע לאחר מכן השוואה, או לחילופין – לתחזק הצעות מחיר באקסלים המעודכנים תדירות, ולנסות להשוות או לבנות אקסל משולב של כול האופציות הקיימות ??

מצב זה מדומה על ידי הגרף הבא....

The Shipping Planning Problem



כל משלוח בשלב התכנון מחייב התייחסות פיננסית לגבי עלויות אלטרנטיביות. ואז כל משלח המנסה להציע אלטרנטיבה מופעל פעם אחר פעם במסגרת התאמצות גוף הייצוא להקטין עלויותיו עד כמה שניתן.

ואולם – הלחץ על המשלחים להשגת מחיר או השוואת מחיר יוצר לחץ משני אצלם – ומחייב התארגנות אנושית תואמת, לגידול בנפח הסחורה – כמות, יעדים, התמחויות – לחץ אשר מעלה תקורה בבית המשלח – וחוזר חלילה ליצואן דרך עלויות תקורה החייבות לכסות.... אז מה עשינו?

ה SETUP הרלוואנטי, אם כן – כאמור, הוא SETUP תשתיות של מחירוני ההובלה והשילוח המנוהל ברכיבי תכנה ייחודיים אשר מנהלים בו זמנית את עולם הבעיה הזה, תוך הורדת לחץ עז מהמשלחים, המאפשר איתור אלטרנטיבות בלחיצת כפתור או שניים – ולפעמים אף יותר – כי אם מעורבים כאן גם בלדרים – המה עובדים בגופי קודים ייחודיים להם.

והאתגר שנותר הוא כרגע לשאול בלחיצה זו או אחרת – ומבלי להקליד כמעט דבר – למילאנו העיר האם עדיף משלוח אווירי או קורייר – או לחילופין – חיפה – גנואה (ימי) – מילאנו העיר (יבשתי) – עדיף.

אם נצליח לבנות מערכת תשתיות בשפת האספרנטו (אשר הומצאה ע"י זמנהוף - כן, כן רח' זמנהוף בתל אביב על שמו - שמטרתה היתה קירוב לבבות בין בני אדם דוברי שפות שונות, באמצעות שפה נייטראלית. אספרנטו, אגב, הפכה לשפה המתוכננת המדוברת ביותר בעולם) - ואשר דרכה נוכל לנהל את התעריפים של עולם השילוח האווירי והימי והבלדרי – כאשר שפת ההשוואה תהיה אחת – ק"ג או טונה (אוופססס – מה עושים עם ה Twenty Footer) – מנמל מקור ליעד – נוכל סוף כול סוף לשאול את שאלת מליון הדולר : עם מי – וכמה יעלה להוביל משלוח של 1500 ליברות מחיפה לוואשינגטון – מה יהיה לוח הזמנים בכול אחת מהאלטרנטיבות – ואיזה רמת שירות נקבל עם משלח X לעומת קורייר Y.



לא נחסוך מיליון דולר בשאלה הזו – אך אם השוואה נכונה – תחסוך רק 2% מדמי ההובלה, ותשיג הגעה לבית הלקוח בשלושה ימים מוקדמת יותר - כול אחד יכול לחשב – במושגי עלויות וריבית – מה יקרה לנפח סחורות של כ 46 בליון דולר בשנה (ערך ייצוא) שיתקבל בלזו קצר יותר ולכ 900 מליון דולר בשנה (ערך הובלה השנתי המיוצר בישראל) אשר יחסכו בו 18 מליון דולר בשנה – מבחינת היצואנים הישראליים – ולקוחותיהם אשר ייהנו מכושר תחרות עדיף של השוק הישראלי על פני תחרות סינית, הודית, פיליפינית וברזילאית.

.I can rest my case
