

מערכות מקצועיות לניהול תחומי עומק – שרשרת אספקה גלובאלית
– LCM – Landed Cost Management
על התפישה, הפיתרון והאתגר – כתבה שלישית

LANDED COST MANAGEMENT - על התפישה

ובכן,

בואו ונסכם את שני הפרקים – בהם דנו בקצרה, בשאלת הקיום של הבקרה התקציבית, חשבי הארגונים, ומשאת נפשם של מנכ"לים, צרובי שמש מדירקטוריונים המפליאים מכותיהם בניתוח מאזנים רבעוניים - עלות המלאי בארגונים – המשפיעה כה רבות על התוצאות התפעוליות.

ניען כי בעל הבית, המופיע בדמות אותו חבר בורד, השואל שאלות מציקות – לגבי ה Hurdle Rate – ולמי שלא מבין, נאמר, כי ה Hurdle Rate ובתרגום ישיר – שער או גובה המשוכה, שער הריבית האלטרנטיבית, יאמר החנון, שהייתי מקבל אם הייתי משחרר עלויות מלאי, ומשקיע את כספי במקום אחר – לאמור – אני מצפה לראות את עלות המלאי בתוספת אותו Hurdle Rate לפני שתציג לי רווחים מופלאים ברבעון...).

ובכן, בשני הפרקים ט"ז וי"ז, דנו בסוגיית המושג Landed Cost ו Landed Cost Management, אותן עלויות לוגיסטיות אשר אמורות להיות מוטלות על ערך המלאי הנרכש, בצורה מיטבית, על מנת לקיים מהלך סדור, אמיתי, עד כמה שניתן, לגבי סוגיות עיקריות בתחום שרשרת האספקה.

לגבי דינדנו, לעומת כל מיני פתרונות קיימים או אף חדשים, אשר הגיעו לאחרונה לארץ הקודש, נסכם ונקפל במושג זה את תפישת עולמנו – כדלקמן:

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 פרמטרים לוגיסטים 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 Provisioning ל Actual - העלויות בפועל שהגיעו בסופו של דבר.
- **Analytics** - יכולת ניתוח ברמת פריט, בחתכי זמן, מקורות רכש, שערי מטבע, חתכים לוגיסטיים – של העלויות הללו.

על הפיתרון -

כול אחד משמונת התחומים לעיל – מחייב חפירה – מעבר ל 1000 מילים המותרות ע"י העורך....

אנו, ננסה לתפוש את השור בקרניו, ולהבין, האם ישנם תחומים – גנריים - העומדים ברשות עצמם, או כאלה הנגזרים מאחרים – ואכן, שימו לב:
 Planning, Provisioning נגזרים מיכולות הניתוח – Analytics.
 Bidding ו Managing - הן יכולות נדרשות כבסיס, לחלק התייחסנו בניתוח עולם ה SAM (ראה להלן).
 ואילו יכולות הניתוח – Analytics, נבנות מתחום ה Actual Costing –

על מימד ה Auditing – הפלאנו בשיחותינו בפרק ד' – מהשנה שעברה "אלף משלחים לא יצליחו לכבות אותי...."
 SAM - Smart Audit Module " – כלי מעולם אחר – אשר יכולותיו לבקר עלויות Landed Cost עברו כול דמיון, ובמיוחד לאחרונה, לאור מספר פרוייקטים שהוסיפו לו תובנת תכנון (Planning). ייתכן ונחזור ונספר נפלאותיו, לאור דרישת הקהל.

על ה Posting – לא נשוחח, יען כי שייך הוא למנהלי הכספים והבקורות התקציביות, אשר, כפי שצינו בכתבה קודמת שלנו, אפילו שלוש מימיות מיים צוננים, לחייל גולנו שבוז, אי שם – במסלול פרט רטוב בזעורה (ומי שלא מבין את זה, לא יבין את בדיחתו המדהימה של ק' מי שהיה סגן הרמטכ"ל) - לא יצליחו להרטיב את יובש הדיון....

היום נדבר על ה Costing – הוא המימד החשוב ביותר, שאם אינו קיים – דהיינו – אין יכולת ייחוס והעמסת עלויות לפריט, ממילא - לא יהיה ניתן לומר שיש בידנו יכולת אמת - אוטומטית, נאותה, לבצע פעולות סבוכות אלו, ולקיים משאת נפשו של אותו חשב והבקורות של שרשרת האספקה.

על תפיסת הפיתרון - SCMASTER COSTING

כבר קשרנו כתרים לאותה מערכת, בעלת יכולות, שאנוש סביר לא מסוגל לבצע, ובנושא זה – ספציפית, אין אנו **מכירים אף פיתרון** – המסופק גם משועי ספקי מערכות ה ERP על סוגיהן, שלא לדבר, על פתרונות כאלו אחרים הקיימים בשווקים השונים.

זה המקום, לעצור קמעא, לציין ולהודות לאדם מקצועי, מנהל שרשרת האספקה (לשעבר) של חבי ECI – שמוליק רוט – אשר תרם עמוקות מניסיונו, לעיצוב מערכות החוקים של יכולות מקצועית זו – **תודה, שמוליק !**

ולשיטתנו – עלינו לבנות מארג נתונים, אשר בהיותו נהיר ויציב, יוכל לעסוק בו זמנית במימדים שונים של ניהול הנתונים הבסיסיים (פריט, ספק) - ומתוך עולם לוגיסטי – פיננסי, עלום ומייגע ברוב מימדיו – המשליכים על יכולות חישוב ומדידה, ייחוס והעמסה :

להלן מימדי החקירה הנדרשים לכול יחידה תקנית של פריט – ספק :

- MOT (Mode of Transportation) (לדוגמא, ימי, אווירי)
- INCOTERMS (לדוגמא, FOB, CIP)
- TOT (Type of Transportation) (לדוגמא, Direct, Consolidation)
- סוג המטבע
- ערך הפריט
- ספק לוגיסטי
- מאפייני פרוייקט או קו מוצרים

ולהלן קטגוריות הייחוס או ההעמסה ברמת אותו פריט – תחת מימדי החקירה :

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

כל אלה – הוצאות ישירות הניתנות לאיתור, רישום, מדידה וייחוס לגבי משלוח ייבוא או ייצוא פרטיקולארי.

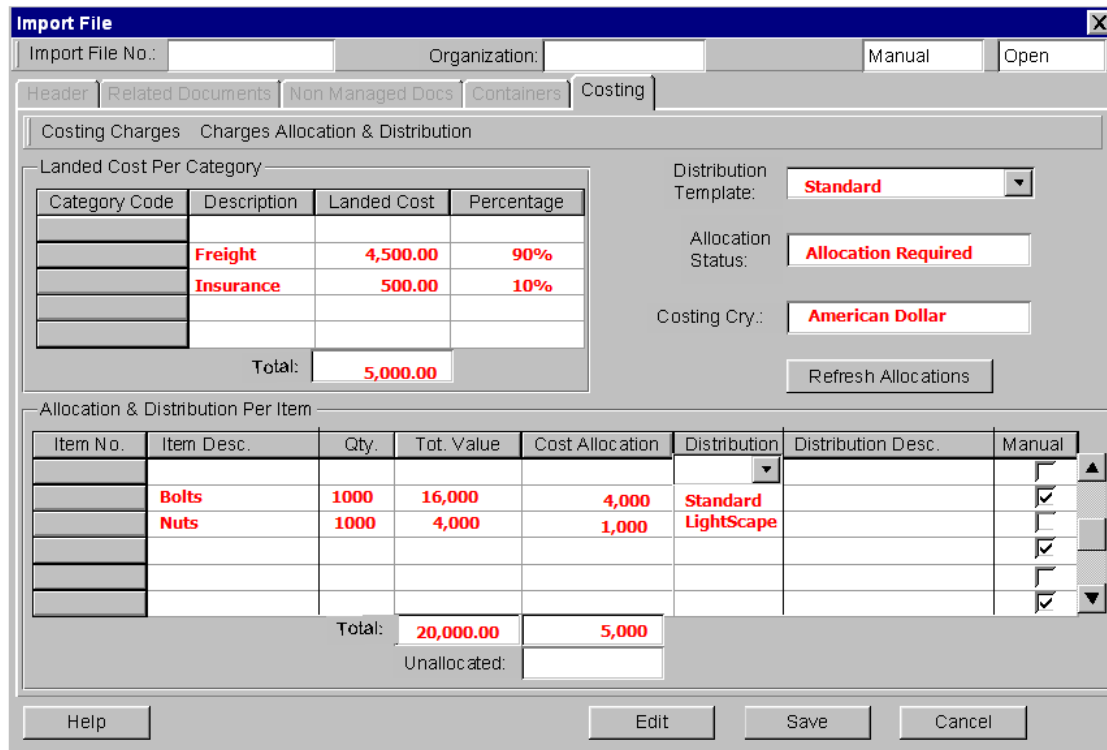
גילוי נאות:

עלויות אחרות – עקיפות במהותן, הנוגעות לעולם ה Landed Costs, כמו למשל, הובלה יבשתית (חיוב תקופתי), ביטוח, עלויות כוח אדם רלוונטי, שכר דירה (משרדים ומחסנים), הנהלה וכלליות – נופלות כולן בקטגורית התקורה – אינם מיוחסות לפריט מיובא – ואינן נמצאות קונספטואלית בתחום הדיון שלנו.

על מהות הפתרון – SCMASTER COSTING

נדבר כאן על ה מה, ולא על ה איך, למרות שפה ושם, חייבים תמונה או שתיים, להמחשה וויזואלית.

אזי בדמיונו – אנו רוצים דבר כזה !



Import File

Import File No.: _____ Organization: _____ Manual Open

Header Related Documents Non Managed Docs Containers Costing

Costing Charges Charges Allocation & Distribution

Landed Cost Per Category

Category Code	Description	Landed Cost	Percentage
	Freight	4,500.00	90%
	Insurance	500.00	10%
Total:		5,000.00	

Distribution Template: Standard

Allocation Status: Allocation Required

Costing Cry.: American Dollar

Refresh Allocations

Allocation & Distribution Per Item

Item No.	Item Desc.	Qty.	Tot. Value	Cost Allocation	Distribution	Distribution Desc.	Manual
	Bolts	1000	16,000	4,000	Standard		<input checked="" type="checkbox"/>
	Nuts	1000	4,000	1,000	LightScape		<input checked="" type="checkbox"/>
Total:			20,000.00	5,000			
			Unallocated:				

Help Edit Save Cancel

.... יכולת אוטומטית, למשוך את כול העלויות המגיעות והקשורות לפריטי החומר, להוסיף, במכה אחת, את כול העלויות שהתקבלו בפועל, מהספקים הלוגיסטיים, לטפל, בסוגיית שערי המטבע השונים, לאפשר ייחוסים שונים של עלויות לפירטי החומר, לדוגמא – לפי ערך, לפי נפח, משקל, יח' או אף **ייחוס ישיב**.

לאפשר שליטה ידנית, בסוגיית שיטת העמסה – ולהגיע - בשניות או דקות ספורות לחישוב, של עלות הפריט המלאה, נכון לאותו מועד, לחישוב המלאי – אמת שלו.

זאת ועוד, היות והפריטים הללו, ועלויות ה INCO שלהם, יחד עם ה LC (Landed Costs) – יכולים להוות בסיס נתונים שערכו לא יסולא בפז - אזי, אנו היינו מבקשים יכולת, אשר תאפשר חקירת עומק, מאוחרת יותר, לתחקור ברמת פריט, למשל, היסטוריית ה COSTING שלו במימדים, שהדמיון היום רק יכול לתאר, או זיול וורן (למי שמכיר), או ממשיכו אסימוב (למי שגם מכיר...) בספרי העתידנות שלהם.

יתרה מזאת, חלק נכבד (או לא, בכפוף לסוג הפריט ואופיו, מזון, תעשייה, רכב וכיוצ"ב), מעלויותיו הנלוות של הפריט, הינו – מיסי מכס ומס קניה, אגרות כאלו ואחרות, אשר ממשלת ישראל גובה, עם כניסתו למדינת ישראל (לא נטפל היום ב Ex Bonded, שאלה שיש לשאול מנהלי כספים על תפישתם לגבי ניהול מלאי צף זה).

הנושא שיש לטפל בו, הוא סוגיית ה**ייחוס** של המיסים (לעומת ה**העמסה** של עלויות שילוח) – אשר ברצוננו לייחס לפריט א' לעומת פריט ב' – אשר הגיע בפועל במשלוח ייבוא ספציפי.

נקודות נוספות הקשורות ביכולת זו, תיתיחסנה, מיידית, לא לפני השקעת מחשבה מוקדמת, ליכולת תכנון או בקרה נוספת – לאיתור אנומאליות – לדוגמא – האם סביר שעלות הובלה פר פריט – תהיינה גבוהות או נמוכות מתקן X או Y ?

כאן, בדיוק בנקודה סינגולארית זו – נחזור לכתבה הראשונה בנושא – כאשר הזכרנו, תרחיש הקורה יום-יום במחוזותינו.

ספק EMS, אשר מתכנן עלויות עץ-מוצר ללקוחותיו, למשל, על בסיס הובלה ימית, ולפתע, כתוצאה מקידום לקוח של הייצור חייב להטיס את המטען – האנומאליה להלן, **חייבת** להופיע בפני הבקרה התקציבית:

מכולה 20 רגל מארה"ב השוקלת כ 18 טון, תעלה הובלתה, נאמר, 3000 דולרים אמריקאיים – הטסה של 18000 ק"ג – יכולה להגיע, כמו כלום, ל 64,000 דולרים אמריקאיים, והאמינו לעבדכם הנאמן – גם תרחיש זה ראו עיניו בשנתיים האחרונות... ומה עם המכס המבוסס על ערך CIF? לא רק ההובלה כאן ****משחקת****, אלא גם רכיבים נוספים של העלות הישירה (למשל מיסים), והעלות העקיפה (למשל, מימון....).

"להתראות", אמר השועל, "הנה הסוד שלי. הוא סוד מאד פשוט: הלב בלבד, רק הוא רואה נכונה. הדברים החשובים סמויים מן העין", אנטואן דה סנט-אכזופרי: הנסיך הקטן

הדברים החשובים, אכן, סמויים מהעין, וחוכמה אפסית היא, ללכת אחרי מראה העין; יש לחקור תובנות עומק, יש לרדת לפרטי הפרטים, על מנת להגיע ליכולות אמת לניתוח והשוואת ערך אמת. יש לעבוד קשה על מנת להכין תשתיות תהליכיות אשר ישנו פרוצדורות שנקבעו לפני עשור או שניים, ויניחו מסד יציב, כדברי ד' ה CFO של TRI STATE AUTO, "גם לאחר שכולנו נלך מכאן"....