



שרה אוזן

אופטימיזציה של ניהול היבוא

מכס, מס קנייה ומע"מ, מסי נמל, עמילות מכס, והובלה יבשתית בארץ היעד. לעתים עלות היבוא כוללת הוצאות נוספות, כגון: תשלום לאחסון ביניים בחו"ל, דמי השהיית מכולה (Demurrage), ותשלום לאחסון במסוף עורפי, לאחסון במחסן רישוי (מחסן ערובה), לבדיקה במכון תקנים, וכו'.

המשימה של מחלקת היבוא בארגון היא כפולה: מחד, המחלקה נדרשת לממש את עסקת הרכש, וכן להבטיח את הגעת הטובין ליעדם בזמן (Just in Time), ומאידך, המחלקה נדרשת לצמצם את עלות היבוא הכוללת. לפיכך, ניהול אופטימלי של היבוא הופך להיות אתגר, המחייב את המחלקה להתמודד עם אילוצים בתהליך, כגון: דחיפות האספקה, איסור הובלת חומרים מסוכנים (חומ"ס) מסוימים בהובלה אווירית, דרישות המכס, דרישות מכון התקנים, וכו'; ועם מיגוון משתנים, המשפיעים על עלות היבוא הכוללת, כגון: סוג ההובלה, צורת ההמכלה, עלויות ההובלה בים/באוויר, וכו'.

הובלה בין-לאומית

שינוע מטענים בין מדינות מתבצע באמצעות סוגי ההובלות: ימית, אווירית, יבשתית, או משולבת. היבוא לישראל מתבצע, בעיקר, בדרך הים, או בדרך האוויר. יתרונותיה העיקריים של ההובלה הימית הם: היכולת להוביל מטענים כבדים, נפחיים וחריגים; והיכולת להוביל חומ"ס, שאי-אפשר להובילם באוויר. בדרך-כלל, עלות ההובלה הימית היא נמוכה משמעותית ביחס לעלות הובלה חלופית.

יתרונותיה של ההובלה האווירית הם משך ההובלה הקצר ודיוק רב במועדי האספקה. ההובלה האווירית משמשת, בעיקר, להובלת מטענים אשר נדרשים בדחיפות, מטענים בעלי נפח ומשקל נמוכים, מטענים שערכם הכספי הוא רב, ו/או מטענים הרגישים להובלה בים.

בדרך-כלל, עלות ההובלה היא רכיב משמעותי בעלות היבוא, ולכן יש חשיבות רבה לבחירת משלח מיומן

(המשך בעמ' 20)

תקופה של מיתון כלכלי (כדוגמת המיתון בשנת 2012) היא הזדמנות פז להנהלות לבחון את ביצועי הארגונים ולשפרם. ארגונים, המייבאים כמות משמעותית של חומרי-גלם, תוצרת גמורה, ציוד ו/או חלקי-חילוף, נדרשים לבחון מחדש את העדפותיהם ואת תהליכי עבודתם, כדי להבטיח אופטימיזציה של ניהול היבוא.

תהליך היבוא כולל את השלבים הבאים:

1. ייזום העסקה עם הספק בחו"ל והזמנת הטובין ממנו. בשלב זה נדרש לבדוק את היתרי היבוא של הטובין עם המשרד הממשלתי האחראי על התחום, ולכלול בחוזה ההתקשרות את הרכיבים הבאים: תנאי הסחר הבין-לאומי (International Commercial Terms) [INCOTERMS], הנחות, תנאי התשלום, זמני האספקה, חוסרים, פגומים, אחריות יצרן, וכו'.
2. שינוע המטען ממפעלי הספק/מחסני הספק אל נמל היעד במדינת היבוא.
3. שחרור המטען מן הנמל (התרה מן המכס, והתרה של הנמל).
4. מסירת המטען ליבואן.

עלות היבוא כוללת את הרכיבים הבאים: הובלה אל נמל המוצא, הובלה בין-לאומית, ביטוחים, מסים



פותרות ביטוח לעסקים



ניהול סיכוני ביטוח זה שם המשחק

35 שנות ניסיון

מ.י. ישראלית סוכנות לביטוח בע"מ

- ◇ סוכנים ויועצים לביטוחי תעשייה, מסחר וסיכונים הנדסיים.
- ◇ ניהול "סיכוני ביטוח" לאורך שרשרת האספקה לבתי עסק.
- ◇ תכנון הפוליסה: כיסוי ביטוחי הולם, מענה לדרישות החוק, חיסכון ניכר בעלויות, מניעת מצבים של חוסר כיסוי.

כיסופים סוכנות לביטוח (2001) בע"מ

- ◇ תכנון מערך "תנאים סוציאליים" לארגונים ולפרט.
- ◇ ליווי עסקים בקשר ל"הסכמים קיבוציים" וצווי הרחבה.
- ◇ משווקים ביטוחי מנהלים, קרנות פנסיה וקופות גמל, קרנות השתלמות, ביטוחי פרט, ביטוחי בריאות וסיעוד.



Logistics
Group
Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה

להלן צורת החיוב בהובלה אווירית:

- **הובלת מטען, שמשקלו גבוה ביחס לנפחו (High Density Cargo)**. במקרה זה, משקל החיוב הוא משקל הברוטו של המטען (Actual Gross Weight).
- **הובלת מטען, שמשקלו נמוך ביחס לנפחו (Low Density Cargo)**. במקרה זה, "משקל החיוב" הוא נפחו של מארז המטען.

רמת השירות ללקוח ודחיפות האספקה

בחירת סוג ההובלה מושפעת מרמת השירות (Service Level) ללקוח ומדחיפות האספקה. ככל שרמת השירות היא גבוהה יותר, כך הארגון נדרש לזמינות פריטים גבוהה יותר. משמע, הארגון נדרש להחזיק מלאי ו/או להובלות דחופות. חיונית תפישת כוללת, המבוססת על סך-כל עלויות החוסר, עלויות החזקת המלאי ועלויות ההובלה.

להלן סיווג אפשרי של פריטים:

- **פריטים בעלי קצב צריכה מהיר (Fast Moving Items) (FMI)**. פריטים אלה מנוהלים במלאי, ובעיקר, כאשר ערכם הכספי של הפריטים הוא נמוך, שונות צריכתם היא נמוכה ו"תוחלת חייהם" היא ארוכה. פריטים אלה הם אידיאליים לעיתוד מלאי, ובדרך-כלל, הם מוזמנים בכמויות גדולות (במכולות מלאות דרך הים). לעתים שינועם, אף מתבצע ישירות מן היצרן ("Back to Back").
- **פריטים בעלי קצב צריכה איטי (Slow Moving Items) (SMI)**. בדרך-כלל, פריטים אלה מנוהלים במלאי, ברמות נמוכות. פריטים אלה מוזמנים בכמויות קטנות ובתדירות נמוכה. פריטים אלה מחייבים את הארגון להוביל משלוחים קטנים ו/או משלוחים מעורבים, ולעתים אף להובילם באוויר, כדי להבטיח את רמת המלאי הרצויה.
- **פריטים הנרכשים על-פי הזמנה. בדרך-כלל, פריטים אלה הם ייחודיים, או שהם כמעט ואינם נצרכים (Non Moving Items) (NMI)**. פריטים אלה מוזמנים מן הספק עם קבלת הזמנה מן הלקוח (Order to Order). בדרך-כלל, פריטים אלה מוזמנים בנפרד ומובלים באוויר, כדי לספקם מיידית ללקוח.
- **פריטים הנדרשים בדחיפות (As Soon as Possible) (ASAP)**. לדוגמה: חלקי-חילוף, הגורמים לקרעוץ מטוס (Aircraft on Ground) (AOG), להורדת כלי-רכב מן הכביש (Vehicle off Road) (VOR), או להשבתת מפעל/מכונה (Shutdown), וכו'; פריטים שנדרשים עבור לקוח חשוב מאוד (Very Important Person) (VIP); פריטים, שנדרשים בדחיפות, במהלך עונת מכירה (כגון: פריטי הלבשה, הנעלה, וכו'); פריטים, שהיצרן לא יכול היה לספקם (Back Order), ושמשך אספקתם התארך מאוד; וכו'. כאשר פריט נדרש בדחיפות, והוא אינו זמין במלאי, יש לשנעו באמצעות הובלה אווירית, או באמצעות חברת בלדרות. במקרים מסוימים, כגון "אפידמיה" (Epidemic), קרי, תקלה חוזרת הגורמת לצריכה

אשר, מחד, יבטיח רמת שירות גבוהה לארגון, ומאידך, יציע תעריפים אטרקטיביים, שיאפשרו לארגון להקטין את עלויות ההובלה. נוסף על-כך, יש חשיבות לבקר את השינויים בהיצע ובביקוש לשירותי ההובלה, כדי להבטיח תעריף אופטימלי לארגון.

תעריף ההובלה הימית מושפע מרכיבים, כגון: מרחק ההובלה, תדירות קו ההובלה, סוג המטען (רגיל או מיוחד) ואריזתו, רמת הביקוש, וכו'.

כיום, ההובלה הימית השכיחה ביותר היא באמצעות מכולות (Containers).

להלן סוגי הובלת מטען במכולה:

- **הובלת מכולה מלאה (Full Container Load) (FCL)**. קרי, המכולה רשומה על שמו של יבואן יחיד/יצואן יחיד.
- **הובלת מטען בחלק מן המכולה (Less than Container Load) (LCL)**. קרי, המכולה רשומה על שם של יבואנים אחדים/יצואנים אחדים.

התעריף בהובלת "FCL" נקבע על-פי מכולה. התעריף בהובלת "LCL" נקבע על-פי משקל המטען (ביחידות של טונות), או על-פי נפחו (ביחידות של מ"ק) - הגבוה מביניהם (Weight/Measurement).

למחירי ההובלה הימית נוסף סל קבוע של היטלים, כגון: היטל דלק (Bunker Adjustment Factor) (BAF) / היטל דלק (Fuel Adjustment Factor) (FAF) בגין תנודות במחירי הדלק; היטל סיכוני מלחמה (War Risk Surcharge) בגין סיכון בהובלת מטען באזור, שקיימת בו סכנת מלחמה; היטל צפיפות (Congestion) בגין המתנת יתר בנמל; אגרת מסוף נמל היעד (Terminal Handling Charge) (THC); וכו'.

תעריף ההובלה האווירית נקבע על-פי "משקל החיוב" של המטען (Chargeable Weight).



בדרך-כלל, עלות ההובלה היא רכיב משמעותי בעלות היבוא, ולכן יש חשיבות רבה לבחירת משלח מיומן אשר, מחד, יבטיח רמת שירות גבוהה לארגון, ומאידך, יציע תעריפים אטרקטיביים, שיאפשרו לארגון להקטין את עלויות ההובלה

* מטען, שמשקלו ביחס לנפחו (טון/מ"ק) הוא פחות מ-1:6.



ERP.ORG.IL

מחשוב ותפעול הארגון

Improve your Organization's
Performance

הידע



המומחים



הפתרונות



WWW.ERP.ORG.IL

הצטרפה להסכם הסחר עם מדינות דרום-אמריקה (הסכם NAFTA), שהזיל מהותית את עלויות היבוא ממדינות אלו. עם זאת, טעות של עמיל מכס עלולה ליצור גירעונות לא צפויים בעקבות ביקורת של המכס. במרבית המקרים, יש קושי להעמיס את הגירעונות (תשלומי מס וריבית) על מוצרים, שחלק מהם כבר נמכרו ללקוחות.

מעבר להסכם עם הספק ולבחירת המשלח ועמיל המכס, יש חשיבות רבה לטיפול יעיל בלוגיסטיקה של המשלוח, ולדוגמה:

- **מפרט האריזה.** אפשר לחסוך בעלויות הובלת המטען ובעלויות אחסונו, באמצעות שינוי מפרט האריזה. לדוגמה, אפשר לדרוש מן היצרן לאגד פריטים אחדים בחבילה אחת, במקום לארוז בנפרד כל פריט. במקרים מסוימים, אפשר לדרוש מן הספק לארוז את הפריטים ב"אריזה מרובת הזמנות" ("Mixed Orders Package"), במקום לארוז בנפרד כל הזמנה. שינוי סוג האריזה והתאמת האריזה לסוג ההובלה עשויים להיות מקור לצמצום נכח/משקל המשלוח ולהשפיע ישירות על עלות ההובלה.
- **איחוד אריות.** אפשר לחסוך בעלויות ההובלה של מטען ובעלויות אחסונו במסופי המטען, באמצעות איחוד אריות (לדוגמה, הידוק קרטונים אחדים בניילון נצמד/ברצועת פלסטיק והפיכתם לחבילה אחת). זאת, כי התשלום למוביל ולמסוף המטענים הוא על-פי כמות החבילות במשלוח, לעומת משלוח הכולל אריות נפרדות ("Loose"), והמחויב על-פי כמותן. נוסף על-כך, פיצול האריות במשלוח מקשה על איתורן ועלול לגרום לאובדן.
- **אריות חומרים הנדרשים לבדיקת עמידה בתקן.** כאשר קיימת דרישה לבדיקת עמידה בתקן, נדרש לפתוח תיק "בקשה לבדיקת עמידה בתקן", במכון תקנים. הבדיקה במכון התקנים כוללת את הרכיבים הבאים: זיהוי המטען, נטילת דגימה ממנו וביצוע בדיקות מעבדה למדגם. היות שהתשלום למכון התקנים הוא על-פי תיק בקשה (משלוח), כדאי להעדיף משלוח מטען גדול ולהקטין את עלותה היחסית של הבדיקה. נוסף על-כך, כדאי להפריד בין חומרים הנדרשים לבדיקה לבין חומרים אחרים, כדי להימנע מעיכוב מיותר ומן עלות ההפרדה ביניהם בנמל היעד.
- **אריות חומ"ס והובלתו:** הובלת חומ"ס היא יקרה, ולכן לא כדאי להוביל כמויות קטנות מדי, המחויבות בחיוב מינימום. רצוי להפריד חומ"ס ממטען אחר במשלוח. זאת, כי שיעור מסוים של חומ"ס עלול לגרום לסיווג כל המשלוח כחומ"ס. הכללים להגדרת חומ"ס אינם אחידים בכל המדינות, ובמקרים מסוימים, חברת התעופה עלולה למנוע את העלאתו של המטען למטוס, או שכל המשלוח יחויב בעלות הובלה יקרה יותר. מכאן, שכדי למנוע סיכון מיותר, מחלקת היבוא צריכה לדרוש מן הספק להפריד את החומ"ס - לארוז אותו בנפרד ולהפיק חשבונית נפרדת עבורו.
- **חיוב משקל מינימלי.** מומלץ להימנע ממשלוחים בעלי משקל נמוך, המחויבים על-פי תשלום מינימלי למשלוח (כולל הוצאות נלוות). לכן, כדאי לבקש

מוגברת שאי-אפשר היה לחזותה, כדאי לשנע את המשלוח הראשון באוויר ואת המשלוחים הנוספים לשנע בים.

אופטימיזציה של שרשרת היבוא

אופטימיזציה של שרשרת היבוא מחייבת הכרה מעמיקה של תהליכי עבודה, של אילוצים בתהליכים אלה ושל מיגוון המשתנים, המשפיעים על עלויות שרשרת היבוא.

להלן דוגמאות לרכיבים, המשפיעים על העלויות:

- **חזרה המכר עם הספק בחו"ל.** תנאי המכר בחוזה ההתקשרות עם הספק בחו"ל יכולים להשפיע מהותית על עלויות המשלוח, ולדוגמה: יבוא בתנאי "FOB" עשוי לצמצם את אי-הוודאות של עלות ההובלה היבשתית לנמל היצוא (לעתים, עלותה גבוהה יותר מעלות ההובלה הבין-לאומית), ויבוא בתנאי "CIF" עשוי להקטין את אי-הוודאות של עלויות הביטוח וההובלה עד לנמל היעד, ואף להוילך. בכל מקרה, יש לבחון את כל רכיבי העלות, ולדוגמה, אם הספק בחו"ל ממכיל את המשלוח, יש לקבוע מי יישא בעלות הובלת המכולה הריקה לספק.
- **בחירת המשלח (Forwarder).** לבחירת המשלח יש חשיבות בשני היבטים: עלות השילוח ורמת השירות. משלח מיומן תורם להוזלת העלויות באמצעות ייעוץ מקצועי ליבואן ותמחור מיטבי. המשלח יכול לספק מענה הולם בזכות הובלות תדירות שהוא מבצע, וגמישות לשינויים (כגון: פיצול מטען על-פי צורך, הובלה מיוחדת, וכו'). לעתים יבואן גדול עשוי לצמצם עלויות בשרשרת היבוא, בזכות הסכם "הכול כולל" ("All-in") עם המשלח. מנהל היבוא נדרש לבחינה תכופה של מחירי ההובלה ולשדרוג הסכמים קיימים. למחיר ההובלה יש משמעות נוספת, כיוון שחיוב המסים נקבע על-פי עלות המשלוח כולל הובלה וביטוח.
- **בחירת עמיל המכס.** בחירת עמיל המכס, שמייצג את היבואן, עשויה להשפיע מהותית על עלויות היבוא בזכות מיצוי הסכמי סחר חופשי בין מדינות. הסכמי סחר חדשים, או עדכונים בהסכמים קיימים יכולים להשפיע על גובה המסים, שהיבואן ישלם לרשויות המסים. לדוגמה, לאחרונה, מדינת ישראל

אופטימיזציה של שרשרת היבוא מחייבת הכרה מעמיקה של תהליכי עבודה, של אילוצים בתהליכים אלה ושל מיגוון המשתנים, המשפיעים על עלויות שרשרת היבוא



של מטען או של חלק ממנו, עיכוב באיתור מטען ובמסירתו ללקוח, וכו'. אפשר למוער את הסיכונים בתהליך, באמצעות מערכת מעקב מטענים והזמנות המאפשרת לדעת, בכל רגע נתון, את סטטוס המטען ובהתאם לקבל החלטות. מובן, שרצוי להוביל ישירות משלוח קריטי, כדי למנוע אובדן אפשרי.

הבקרה כוללת בדיקה של החיובים בפועל של הספק ושל המשלח, והשוואתם למחירים המוסכמים. נוסף על-כך, הבקרה על עלויות המסים עשויה להביא לקבלת החזרים מרשויות המסים

לאחר יצירת התנאים המיטביים ליבוא, יש להקפיד על ביצוע בקרה הולמת, כלהלן:

- **בקרה על עלויות שרשרת היבוא.** הבקרה כוללת בדיקה של החיובים בפועל של הספק ושל המשלח, והשוואתם למחירים המוסכמים. נוסף על-כך, הבקרה על עלויות המסים עשויה להביא לקבלת החזרים מרשויות המסים.
- **בקרת הביצועים.** הבקרה כוללת סקר של הביצועים בחוליות השונות, בשרשרת האספקה, כגון: בדיקת איכות השירות של המשלח עם אנשי הקשר השונים בארגון, בדיקת איכות האריזה ודיוק האספקה עם המחלקה הקולטת את המטענים, וכו'. בסוף התהליך, יש לדרג את הספקים השונים על-פי ביצועיהם, כדי שכל החלטה עתידית תתבסס על נתונים עובדתיים.

לסיכום, אופטימיזציה של ניהול היבוא ובקרה על היבוא עשויים, מחד, לצמצם הוצאות רבות על משלוחי היבוא, ומאידך, לשמר את רמת השירות ללקוחות. ■

התמונות במאמר הן באדיבות נמל אנטוורפן, בלגיה.

עדכון מן המשלח על נפח הסחורות הזמינות להובלה - לפני הזמנת ההובלה ("Booking").

● סוג המכולה. כאשר נדרש להעביר נפח גדול של סחורה, כדאי לבחון את הובלת המטען במכולות מסוג 40HC**.

● **צורת ההמכלה.** אפשר לחסוך בעלויות הובלת מטען בים, באמצעות בחירת צורת ההמכלה המיטבית. לדוגמה, אפשר לנצל את נפח המכולה בצורה אופטימלית, באחת מן ההמכלות הבאות: בתפזורת, במשטחים כפולים, במשטחים גבוהים, או בהמכלה מעורבת. עם זאת, יש להתחשב במגבלת המשקל המרבי, המתור למכולה ולהביא בחשבון, כי המכלה בתפזורת/המכלה מעורבת גורמת לעלות נוספת, הן בטעינת המכולה והן בפריקתה.

● **מזעור סיכונים פיננסיים.** זאת, כתוצאה משינויים בשערי המטבע, או משינויים במחירי ההובלה, ולמשל: בגלל תנודות במחירי הדלק. שינויים אלה משפיעים מיידית על עלויות היבוא - הן בהיבט של עלויות הטובין, ביטוחם והובלתם, והן בהיבט המיסוי. אפשר למוער נזקים אלה בדרכים הבאות: גידור שערי מטבע; הימנעות מייבוא טובין בעונת השיא, בארץ היצוא; תזמון יום השחרור מן המכס; וקביעת הסדרי תשלום נוחים עם הספק.

● **מזעור סיכונים לוגיסטיים.** תהליך היבוא כולל סיכונים רבים, ולדוגמה: עיכוב מטען בנמל, אובדן

** סוג מכולה, שמידות בסיסה זהות למידות הבסיס של מכולה 40, אך נפחה הוא גדול יותר (High Cube).

הופכים אנשים עם יכולת
לאנשים עם מקצוע!



מסלול

רכש ולוגיסטיקה

רשימת הקורסים במסלול:

- יבוא יצוא וסחר בין"ל בשיתוף UPS
- ניהול רכש ולוגיסטיקה
- ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר

המרכז להשתלמויות בר-אילן מזמין אתכם ליהנות ממבחר קורסים חדשים, מעודכנים ומותאמים אישית, שיעניקו לכם את הכלים והידע הדרושים לעבודה ולהצלחה בשוק המקצועי והדינאמי.



1-800-36-10-60 | www.bih.co.il