



# סחר בין-לאומי בעידן של אי-ודאות

הסחר הבין-לאומי מתמודד עם שינויים במיגון תחומים: מהפכת המסחר האלקטרוני (E-Commerce), מהפכה דיגיטלית בניהול הסחר העולמי ובהובלת מטענים, מונחי המכר הבין-לאומיים (International Commercial Terms) [INCOTERMS]\*, רפורמות רגולטוריות, רכישות ומיזוגים של חברות בין-לאומיות, מיקום מרכזי ייצור\*\*, תחרות גוברת בכל תחומי הסחר (כולל תחום השילוח הבין-לאומי), חוסר ודאות עסקית, וגידול ברמת הפגיעות (מלחמת הסחר בין ארה"ב לסין, משבר נסיגת בריטניה מהסכם האיחוד האירופי, פיגועי טרור במכליות ובמאגרי דלק, התקפות סייבר, וחשש להאטה כלכלית גלובלית), וכו'. בעידן הנוכחי של אי-ודאות עסקית, היבואנים והיצואנים זקוקים יותר מתמיד לפתרונות איכותיים ותחרותיים בשרשרת הסחר הבין-לאומית ולשירות עסקית יציבה לטווח-ארוך

אלי יצחקוב וברק מור

לחברה, ולהשיג את מרב התועלת ביחס לעלות הכוללת".

המאמצים להפחתת עלויות השילוח הבין-לאומי הביאו לשינוי שיטת התמחור. בעבר הלא רחוק, מחירי השוק בשילוח "מטענים רגילים" (כגון: מכולה יבשה עם מטען מלא, משלוח חלקי בקווים פעילים, משלוחי קונסולידציה אוויריים, וכו') התבססו על מחירונים; ומחירי השילוח של מטענים חריגים (כגון מטען, הדורש ציוד מיוחד/תנאים מיוחדים; משלוח, הכולל חומרים מסוכנים, חריגים במידות/משקל, וכו') נקבעו אד-הוק. אלא שהתחרות הגוברת דחפה את הנהלות החברות לבחון פרטנית את העלויות של כל סוגי המשלוחים, ולבצע ניתוח השוואתי לכל משלוח יחיד. גישה זו אמורה להביא להפחתת העלויות בשרשרת האספקה, אלא שיש לה מחיר. זאת, כי הצעות המחיר בשילוח בין-לאומי הן מורכבות יחסית, ולכן ניתוחן מחייב מומחיות מקצועית והקצאת משאבים רבים.

לדברי רוברט: "הצעות המחיר כוללות פרמטרים שונים, כגון: הוצאות בחו"ל, על-פי תנאי המכר; הוצאות הובלה בין-לאומית; הוצאות המשלוח בארץ (שירותי מסוף מטענים ימי/אווירי, תקשורת, ביטחון, וכו'), וגם הוצאות על שירותי

החברות העסקיות בישראל, העוסקות בתחומי היבוא והיצוא, מתמודדות עם תחרות עולמית שמחריפה, והנהלותיהן נדרשות לשפר ללא הרף את שרשרת האספקה הבין-לאומית, כדי להגדיל את התרומה לתוצאות העסקיות". כך אומר דודי רוברט, מנכ"ל "מעין אוברסיז" בקבוצת מעין, והוא מוסיף: "עד לאחרונה, הגישה הרווחת בהנהלות הייתה למקד את המאמץ העיקרי בהפחתת עלויות לוגיסטיות בשרשרת. כיום, לאחר שענף שילוח המטענים הבין-לאומי (International Freight Forwarding) עבר שינויים מערכתיים, והעלויות התייצבו על רמה נמוכה ביותר, התובנה העסקית היא שעדיף להתמקד בהגדלת הערך

\* לשכת המסחר הבין-לאומית (International Chamber of Commerce) [ICC] פרסמה מהדורה חדשה למונחי הסחר הבין-לאומיים. המהדורה נכנסה לתוקף ביום 01.01.2020.

\*\*עד לפני כמה שנים, התפישת המקובלת הייתה להעביר את מרכזי הייצור למדינות (בעיקר, במזרח אסיה), שבהן עלויות הייצור זולות (Low-cost countries sourcing) [LCCS]. כיום, קיימת מגמה איטית לשלב מרכזי ייצור אזוריים, והסיבות הן: התייקרות התשומות במזרח אסיה והצורך לשפר את הגמישות התפעולית (כדי להגיב במהירות על שינויים בביקושים).







פועלים בהתמדה לקדם את החדשנות הטכנולוגית באמצעות פיתוח פתרונות ורכישת מוצרים בתחומי הדיגיטל והמובייל. הקבוצה משקיעה בפיתוח אוטומציה של תהליכים בשרשרת אספקה דיגיטלית (Digital Supply Chain), החוסכים זמן יקר ללקוחות, תורמים להגדלת נראות המידע (Information visibility), ומשפרים את דיוק הנתונים בממשק עם מינהל המכס ברשות המסים בישראל. בחודש ינואר 2018, הקבוצה יישמה בהצלחה את תהליכי היבוא ב"מערכת שער עולמי"\*\*\*, וכיום, היא נערכת ליישום תהליכי היצוא. יישומים אלה מבטיחים שרשרת סחר בין-לאומית אפקטיבית ויעילה עם בקרה מדויקת בו-זמנית.

**"איחוד המטענים במשלוח LCL מבוסס על יתרון הגודל של המשלח, שכן הוא חייב למלא את המכולה בפרק זמן קצוב עד להובלתה, בתמהיל מיטבי, שייתן לו יתרון שיווקי (הן במחיר ללקוחות והן ברכיב הרווחיות)"**



שי אינולברג, סמנכ"ל "מעין שירותי מכס" בקבוצת מעין, מוסיף: "ההון האנושי ומקצועיותו הם קריטיים במתן השירות ללקוח. עמילות מכס היא מקצוע, המחייב מקצועיות ואמינות ברמות גבוהות ביותר. ההכשרה בתחום כוללת מבחנים ותקופת התמחות עד לקבלת רישיון 'סוכן מכס' ממינהל המכס. כל עובד חדש בקבוצה עובר תהליך הסמכה פנימית למלא את תפקידו, ונוסף על-כך, הוא משתתף בהדרכות פנימיות, בקורסים מקצועיים (כגון "יבוא-יצוא וסחר-בין לאומי"), בימי עיון ובכנסים רלוונטיים. עמיל המכס מייצג את החברות העסקיות במינהל המכס, ותרומתו באה לידי ביטוי במיגון היבטים: יכולת לטפל במהירות בפעילות הביורוקרטית, הכרוכה בשחרור סחורות בתהליך היבוא, או במשלוח סחורות בתהליך היצוא; ידע מקצועי בסיווג סחורה מיובאת, כדי לקבוע את שיעור המס הנכון; ייעוץ מקצועי ללקוחות בנושא חוקיות היבוא; וחיסכון בעלויות שונות בשרשרת האספקה הבין-לאומית."

היכולת הטכנולוגית של קבוצת מעין ורמת המקצועיות של עובדיה נבחנו בתהליך קבלת מעמד של "גורם כלכלי מאושר" (Authorized Economic Operator) [AEO] במינהל המכס. הקריטריונים של "תכנית גורם כלכלי מאושר"\*\*\*

\*\*\* מערכת שער עולמי היא פלטפורמה מחשובית חדשנית לניהול סחר החוץ של מדינת ישראל. מערכת זאת תורמת לפישוט תהליכי הסחר ולשקיפות המידע. המערכת מרכזת את כל פעילות הסחר, והיא פועלת באמצעות מסרים אלקטרוניים וחתומים דיגיטליים.

\*\*\*\* תכנית גורם כלכלי מאושר: תכנית בין-לאומית לפישוט תהליכי הסחר ולאבטחת שרשרת האספקה. התכנית מבוססת על אמנות פישוט הסחר של ארגון הסחר העולמי (World Trade Organization) [WTO] ושל ארגון המכס העולמי (World Customs Organization) [WCO]. מינהל המכס אימץ את התכנית, והוא אחראי על ניהולה בישראל. חברות, הפועלות על-פי מסגרת הסטנדרטים של התכנית, תורמות לשיפור אבטחת שרשרת האספקה הבין-לאומית. חברות אלו נהנות מהקלות בסחר החוץ, הן בישראל והן במדינות נוספות, שישיראל חתמה איתן על הסכמי הכרה הדדית (Mutual Recognition Agreement) [MRA], כגון: טייוואן, ארה"ב, דרום קוריאה, קנדה, סין, מקסיקו והונג-קונג.

עמילות מכס, על ביטוח ימי/אווירי, על הובלה יבשתית עד הלקוח, וכו'. בהעדר סטנדרטיזציה ענפית, מבנה ההצעות של חברות השילוח השונות אינו אחיד, ונוסף על-כך, הן כוללות רכיבים קבועים ומשתנים, המקשים על ניתוח ההצעות, וגם 'אותיות קטנות', המחייבות הבנה מעמיקה."

מחד, העדר המומחיות עלול להביא לתוצאה לא רצויה, כי ה"מחיר הנמוך" ברכיב מסוים בהצעה אינו מבטיח עלות כוללת נמוכה, ולעתים הוא אף בא על חשבון רמת השירות, או הגמישות התפעולית. מאידך, מערך בדיקה, המחייב השקעת תשומות מקצועיות לא מבטלות (כגון: הון אנושי, זמן, תקשורת, וכו') בכל משלוח יחיד, אינו בהכרח מצדיק את החיסכון בעלויות לנותני השירות. לכן, במצב הנוכחי, כאשר מחירי השוק מיוצבים, והשונות במחירים היא נמוכה יחסית, הנהלות החברות מתחילות להפנים, כי יש לאמץ גישה כוללת על-פי מבחן עלות-תועלת, כי בבחירת הפתרון המיטבי, יש לתת משקל ראוי למכלול היבטי שירות איכותיים, התורמים ערך גבוה לחברה.

**"כיום, לאחר שענף שילוח המטענים הבין-לאומי עבר שינויים מערכתיים, והעלויות התייצבו על רמה נמוכה ביותר, התבונה העסקית היא שעדיף להתמקד בהגדלת הערך לחברה, ולהשיג את מרב התועלת ביחס לעלות הכוללת"**



### שותפות עסקית בשרשרת הסחר הבין-לאומית

שרשרת הסחר הבין-לאומית כוללת שילוח מטענים בין-לאומי ועמילות מכס. כעיקרון אפשר לסווג את נותני השירות, הפועלים בתחום, לשלוש קבוצות עיקריות.

להלן הקבוצות:

- חברות ענק רב-לאומיות (חברות זרות, שרוב הנציגויות הישראליות הן בבעלותן).
- חברות ישראליות גדולות ועצמאיות.
- חברות ישראליות קטנות (חלק מהן מתמקד בפעילות "נישה", כגון: מטענים אישיים, בעלי-חיים, פריטים יקרי ערך, וכו').

לדברי רוזברוך: "לחברות הרב-לאומיות יש יתרונות וחסרונות, האופייניים לחברות ענק (מחד, יתרון לגודל ומיגון שירותים בשרשרת האספקה; ומאידך, קושי למענה הולם את הצורך הייעודי של הלקוח ותלות בהנהלה מרוחקת). לעומתן, לחברות הישראליות הגדולות יש ערך ייחודי ללקוח המקומי. יתרון בא לידי ביטוי בניהול עצמאי לחלוטין; ביכולותיהן כיום להציע מחירים אטרקטיביים בזכות מסת פעילות גדולה; בגמישויות תפעולית ומסחרית; במתן אפשרות ללקוח לבחור בין פתרון כולל תחת קורת גג אחת (One stop shop) לבין מיגון פתרונות מיטביים בשרשרת האספקה; במערכות מידע ובפתרונות טכנולוגיים מתקדמים; ברמת שירות המותאמת ללקוח (Customized); במעורבות הנהלת החברה ובזמינותה המיידית ללקוח; ובהון אנושי מובחר."

עדי-בן-דוד, מנהל הפיתוח העסקי ומערכות המידע בקבוצת מעין, אומר: "אנו

בהובלה הימית מבחינים בין שני סוגי משלוחים: "משלוח מטען חלקי" (Less than Container Load) [LCL], ו"משלוח מטען מלא" (Full Container Load) [FCL]. לדברי רוברוך: "הטיפול במשלוח מטען חלקי הוא מורכב, כי הוא מחייב לאחד מטענים (Consolidate shipments) של צדדים שונים ולהפרידם ביעדם הסופי. לעומת זאת, הטיפול במשלוח מטען מלא, בין אם המטען ממלא את המכולה ובין אם הוא ממלא אותה חלקית, הוא מורכב פחות. זאת, כי כל המטען במכולה הוא בבעלות צד יחיד, ובדרך-כלל, היצרנים/ספקי הטובין מבצעים את ההמכלה בחצרותיהם.

איחוד המטענים במשלוח LCL מבוסס על יתרון הגודל של המשלח, שכן הוא חייב למלא את המכולה בפרק זמן קצוב עד להובלתה, בתמהיל מיטבי, שייתן לו יתרון שיווקי (הן במחיר ללקוחות והן ברכיב הרווחיות). היתרון של קבוצת מעין בא לידי ביטוי, הן בהיקפי פעילותה בתחום - היא משלח משמעותי בשוק הישראלי, בתחום משלוחי המטען החלקיים; והן בזכות היושרה (Integrity) של הקבוצה, המאפשרת שיתופי פעולה יוצאי-דופן גם עם חברות מקבילות בענף. כל זאת, כדי לספק ללקוחות את הפתרונות המיטביים בשילוח מטענים חלקיים".



### העתיד כבר כאן: פיתוח דור המשך

"תחום השילוח הבין-לאומי 'בכפר הגלובלי' הוא ענף מעניין ומורכב, המקיף מיגוון היבטים, כגון: מסחר, לוגיסטיקה, טכנולוגיה, תקשורת מקומית ובין-לאומית, מתן שירות, ועוד. עם זאת, הענף סובל ממחסור בכוח-אדם מקצועי ומהעדר עתודה ניהולית ומקצועית". כך אומרת אסנת מור, סמנכ"ל מעין שירותי מכס בקבוצת מעין, והיא מוסיפה: "קבוצת מעין משקיעה תשומות רבות בפיתוח עובדיה ובהשבת יכולתם המקצועית. השקעה זו תורמת ליציבות תעסוקתית, והיא מבדלת את יכולות הקבוצה בהיבטי הידע והמומחיות. בעידן של אי-ודאות, יתרונות אלה מבטיחים 'אי של יציבות' בשיתוף הפעולה העסקי עם הלקוחות ומנוף להצלחה עסקית. התקווה שלנו היא, שנצליח לקדם את ההשכלה בענף, ולהביא לפיתוחו של מסלול אקדמי, אשר יתרום לידע המקצועי וליכולת היישומית (הפרקטית) בשרשרת האספקה הבין-לאומית. אנו מאמינים, שקידום ההשכלה יהווה תמריץ לכוח-אדם איכותי להיכנס לענף ולהוות את דור המשך".

התמונות בכתבה הן באדיבות קבוצת מעין. לפרטים נוספים צפו באתר: [www.mayan.co.il](http://www.mayan.co.il)

כוללים: ציות לחוקי המס וסחר החוץ; עמידה בתבחינים פיננסיים; קיום מערכת ממוחשבת לבקרת מסמכים ולבקרת רשומות איכות; ואבחון ביטחוני (בכלל זה: תודעת ביטחון; אבטחת מידע, גישה וסודיות; ביטחון מטענים במכולות; אבטחת שינוע; אבטחת מבנים/חצרות; ביטחון עובדים; אבטחת שותפי סחר; שרידות מערכות מידע\*\*\*\*; וכו'). בזכות מעמד זה, קבוצת מעין זוכה להקלות ממנהל המכס, ולדוגמה: קשר ישיר לנציגי קשרי לקוחות במחלקת "גורם כלכלי מאושר"; פרופיל חיובי; פטור מתצהיר יבואן לחלק מלקוחותיה, שעמדו בתבחיני המכס; עדיפות בבדיקת מסמכים, בשיקוף ובבדיקה פיזית (ביבוא וביצוא); התרה מוקדמת (בדיקת מסמכים לפני הגעת הטובין); וכו'. הקלות אלו תורמות ערך ממשי ללקוחות הקבוצה.

**"קבוצת מעין משקיעה תשומות רבות בפיתוח עובדיה ובהשבת יכולתם המקצועית. השקעה זו תורמת ליציבות תעסוקתית, והיא מבדלת את יכולות הקבוצה בהיבטי הידע והמומחיות. בעידן של אי-ודאות, יתרונות אלה מבטיחים 'אי של יציבות' בשיתוף הפעולה העסקי עם הלקוחות ומנוף להצלחה עסקית"**



### ערך ללקוח בשרשרת האספקה הבין-לאומית

אחד מן היתרונות של קבוצת מעין בשוק הישראלי הוא היותה "ממכיל ראשי" (Load Master) בקווי הסחר המרכזיים (נמלי ארה"ב, אירופה, סין והמזרח הרחוק). רשתות המשלחים הימיים של הקבוצה הן בקטיגוריות מוביל ימי ללא אונייה (Non Vessel Operating Common Carrier) [NVOCC], קרי, משלח ימי, הלוך על עצמו התחייבות חוזה להוביל את המטען עבור לקוחות ומשלחים באמצעות הסכמים ארוכי-טווח עם חברות ספנות. התוצאה: תמהיל אטרקטיבי של עלויות הובלה ימית, והובלה בתדירות גבוהה.

\*\*\*\* קבוצת מעין מנהלת את מערכות המידע בשירותי ענף. הנהלת הקבוצה מסוגלת להפעיל את מערכותיה מכל מקום בעולם ולהמשיך לנהל את הפעילות עם מינהל המכס גם במצבי חירום.

### מי היא קבוצת מעין?

מעין הוקמה בשנת 1977, כחברת "מעין שירותי מכס ותעבורה". מייסדי החברה, ג'קי נגלר ז"ל ועוזי אהרונים, הביאו איתם ניסיון רב ומומחיות ייחודית, ועד לאמצע שנות ה-90 של המאה הקודמת, הם הצליחו להביא את מעין למעמד של אחת החברות הבולטות בתחומה, בשוק הישראלי. בשנת 2000 הוקמה חברת מעין אוברסיז, שהפכה להיות זרוע השילוח הבין-לאומית בקבוצת מעין (שילוח ועמילות המכס).

כיום, פתרונות הקבוצה כוללים: שילוח ימי ואווירי ביבוא וביצוא; עמילות מכס; ליווי לוגיסטי בפרויקטים של הקמת מפעלים, של קווי

ייצור ושל תשתיות (זאת, עם מנהל פרויקט המלווה את כל התהליך - משלב הזמנת הציוד ועד הגעתו לאתר הסופי); הובלה יבשתית; משלוחי "קורירי"; שירותי צד ג' (Drop Shipment) למשלוחי ים, אוויר ויבשה, על-פי הנחיות הלקוח; ביטוח מטענים; וכו'. קבוצת מעין היא בעלת מניות בחברת "עמיטל דאטה" (Amital Data) - בית תוכנה, המפתח פתרונות טכנולוגיים לארגונים, העוסקים בסחר בין-לאומי; ובחברת "גל קווי מטען" (Gal CargoLines), הנותנת שירותי האחדת מטענים ביצוא ימי מישראל.







