

רכש בתעשיית הפלדה



עד לפני מספר שנים, ארגונים היו מוכנים לשלם לגוף, שהיה מוכן לאסוף את הגרוטאות מחברותיהם. הגידול הרב בביקושים לפלדה והתייקרות מחירה במאות אחוזים שינו את התנהגות השוק

אלי יצחקוב

רכש גרוטאות פלדה

חומר-הגלם לייצור פלדה מגיע משני מקורות אפשריים:

- עופרות ברזל שמקורן במכרות.
- מחזור גרוטאות פלדה, שהוא מקור זול יותר מעופרות הברזל ונפוץ יותר מהן.

"הזינוק החד במחירי המתכות בעולם גרם למכת גניבות עולמית, והצניע את תרומת מחזור פסולת המתכות לאיכות הסביבה", אומר דני פיינברג, מנהל הרכש בקבוצת "יהודה פלדות - יהודה רשתות פלדה". הקבוצה ממחזרת גרוטאות פלדה, ועוסקת בהתכה, ביציקה, בערגול, בייצור רשתות מרותכות, בגידור, בחיתוך, בכיפוף של פלדה ובהכנתה לאתרי בנייה.

תהליך מחזור הגרוטאות מורכב מחמישה שלבים:

1. איסוף גרוטאות פלדה.
2. מיון גרוטאות פלדה ועיבודן.
3. התכת גרוטאות פלדה ויציקתן למטילי פלדה.
4. ערגול מטילי פלדה למוטות פלדה.
5. אספקה ללקוחות, או למפעלי עיבוד הפלדה של הקבוצה.

עד לפני מספר שנים, ארגונים היו מוכנים לשלם לגוף, שהיה מוכן לאסוף את הגרוטאות מחברותיהם. הגידול הרב בביקוש לפלדה (בשנת 2004 - 130% בסין ו-30% בכל העולם) והתייקרות מחירה במאות אחוזים שינו את התנהגות השוק. כיום, קבוצת יהודה נאלצת לרכוש את הגרוטאות מאותם גופים, והן מהוות מרכיב משמעותי בעלויות הרכש של הקבוצה.

הגרוטאות נרכשות משלושה מקורות עיקריים: א. חברות, המתמחות באיסוף גרוטאות פלדה. הגרוטאות נאספות, בעיקר, מצדי הדרכים ומובלות בכלי-רכב קלים למגרשי גרוטאות. בעלי



דני פיינברג, מנהל הרכש של קבוצת יהודה פלדות - יהודה רשתות פלדה

הקבוצה כוללת שתי חברות:

- חברת יהודה פלדות, המייצרת מוטות פלדה (ברזל בניין).
- חברת יהודה רשתות פלדה, המעבדת את מוטות הפלדה למוצרים שונים על-פי הזמנת הלקוחות.

לקוחות הקבוצה הם: חברות בנייה, המבצעות פרויקטים בכל רחבי הארץ; סיטונאי ברזל; קבלנים גדולים; רשויות; מוסדות; ולקוחות מוצרי גידור שונים בארץ ובחו"ל.

"בשנת 2005 היו מכירות הקבוצה בסך כ- 800 מיליון ש"ח, והיקף הרכישות הגיע לסך 500 מיליון ש"ח בקירוב", אומר פיינברג, שמוסיף: "הרכש בקבוצה מתחלק לשני מרכיבים עיקריים:

- רכש גרוטאות פלדה, המהוות את חומר-הגלם העיקרי למפעלי המחזור וההתכה.
- רכש חומרי-גלם, תוספים לייצור, מכונות, ציוד, עבודות ייצור ואחזקה, חלפים ואנרגיה המיועדים למפעלים השונים."

מתכות ללא צורה מוגדרת (Loose Old Light Steel) ועוד. לכל סוג פלדה ממוחזרת יש הגדרה מדויקת של סוג החומר, של אורך החומר ושל עוביו.

חברת יהודה פלדות רוכשת גרוטאות מן הסוג (HMS - Heavy Melting Steel) וגרוטאות כבושות לקוביות מקבוצה No. 4. גרוטאות מן סוג HMS1 הן בעלות אורך מקסימלי של 1.5 מ' ועובי מינימלי של 6 מ"מ. גרוטאות מן סוג HMS2 הן בעלות אורך מקסימלי של 1 מ' ועובי מינימלי של 3 מ"מ. גרוטאות מן הסוג HMS1+2 הן גרוטאות מעורבות משני הסוגים (50% מכל סוג בקירוב). גודלו של תנור ההתכה במפעל יהודה פלדות מאפשר להתידך גרוטאות באורך מקסימלי של 0.9 מ', ולכן החברה משקיעה מאמץ רב בחיתוך הגרוטאות ובדחיסתן לפני העברתן להיתוך.



הפלדה היא חומר-גלם (Commodity), שנסחר בבורסות שונות בעולם. מחירי הבורסה מתפרסמים בעלונים מקצועיים, כגון Metal Bulletin. עלון זה מפרט את מחירי חומרי-הגלם ואת מחירי החומרים למחזור (Scrap & Secondary Metals). מחירי הגרוטאות בישראל מושפעים, בעיקר, ממחירי הגרוטאות בתורכיה, ביוון ובירדן המהווים יעדי ייצוא אפשריים לגרוטאות הפלדה.

המגרשים מרכזים את הגרוטאות ומוכרים אותן לסוחרים גדולים. הסוחרים ממיינים את הגרוטאות ומובילים אותן למפעל המחזור של יהודה פלדות.

התשלום לסוחרים מתבצע על-פי מחירון מוסכם לסוגי הגרוטאות.

ב. ארגונים, המייצרים פסולת פלדה המתאימה למחזור, כגון: מחנות צה"ל, תאגיד מחזור הפחיות (אל"ה), התעשייה הצבאית, חברת חשמל לישראל, חברת צינורות המזרח התיכון, חברת קניאל ואחרים. ארגונים אלה מרכזים את פסולת הפלדה ברמסעות (מכלי "הרם וסעי"), שמשפיקת קבוצת יהודה.

פינוי הפסולת מתבצע במובילים מן הסוג "פול-טריילר" באחריות קבוצת יהודה. מוביל, המגיע לחצר הארגון, מעמיס שתי רמסעות ומוביל אותן למפעל המחזור של יהודה פלדות. המוביל נשקל בכניסה לחצר הארגון וביציאה ממנו, ובדומה, בכניסה למפעל המחזור וביציאה ממנו.

וביציאה ממנו. התשלום לארגונים מתבצע על-פי מחירון מוסכם לסוג הפסולת שמייצר הארגון.

ג. ארגונים, המוכרים מפעלים, מתקנים, ציוד וקווי ייצור המיועדים לפירוק. פרויקט פירוק מורכב משני היבטים:

מורכבות התמחור לצורך מתן ההצעה למוכר - קושי להעריך את העלות הכוללת של הפירוק, החיתוך, ההעמסה, ההובלה, הפריקה והעיבוד, שיש לבצע לקראת ההתכה.

מורכבות ניהול הפרוייקט - ניהול צוותי עבודה, תזמון מנופים ומובילים, ניוד חותכים, ניוד בלוני חמצן ואמצעי חיתוך, ניהול הבטיחות בפרוייקט ועוד.

התשלום למוכרים מתבצע על-פי מחיר מוסכם לטון, או על-פי מחיר מוסכם לביצוע כל עבודת הפירוק והפינוי.

חשבנו להגדיל את כוח-האדם במחלקה ולהציב בה קניינים מתמחים על-פי תחומים, אך הגענו למסקנה, שעדיף לשנות את תהליך העבודה

רכש חומרי גלם, תוספים לייצור, מכונות, ציוד, עבודות ייצור ואחזקה, חלפים ואנרגיה

"לפני כשנתיים, הנהלת הקבוצה החליטה להקים מחלקת רכש מרכזית, שתבצע רכישות והתקשרויות עבור כל מפעלי הקבוצה", אומר פיינברג. "עד לקבלת ההחלטה, הקניות בקבוצה התבצעו באמצעות מנהלי המפעלים, אנשי רכש, אנשי ייצור, אנשי אחזקה ומחסנאים במפעלים השונים. רכש זה גרם לעתים לכפל קניות ולמחירים שונים במוצרים זהים. הנהלת הקבוצה הכריעה בעד שינוי מבני והגדירה את מטרותיה של מחלקת הרכש המרכזית: להזיל את עלויות הרכש באמצעות ניצול יתרון הגודל של קבוצת המפעלים ולשפר את השליטה על ההוצאות ואת הבקרה עליהן".

פיינברג, בעל תואר B.A. בכלכלה ותואר MBA במינהל עסקים מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב, ובוגר קורס ניהול רכש ולוגיסטיקה במרכז להשתלמויות של אוניברסיטת בר-אילן, קיבל על עצמו את ניהול מחלקת הרכש המרכזית. "החודשים הראשונים בפעילות מחלקת הרכש היו קשים ומפרכים. בחודשים אלה השקענו מאמץ רב בגיוס כוח-אדם מתאים ובהגדרת נהלים ושיטות עבודה. נוסף על-כך, מיפינו את תחומי הפעילות של החברות ואת המוצרים הנרכשים, ואיתרנו מוצרים משותפים (Common Products) במפעלים. המיפוי התבצע בעיצומו של תהליך הטמעת מערכת ERP בקבוצה, ולכן התחלנו את העבודה עם מאגר נתונים חלקי, אשר גורמים שונים מן



פיינברג מסביר: "גרוטאות פלדה נרכשות על-פי משקל (ביחידות של טון) ומחירן נגזר מסוג הגרוטאה, מעובייה ומאורכה. גרוטאות קצרות ועבות, שהן בעלות משקל גבוה ביחס לנפח, נרכשות במחיר גבוה. לעומתן, גרוטאות ארוכות ודקות נחשבות לזולות, כי הן מחייבות עבודות חיתוך ודחיסה לפני העברתן להתכה".

חברת יהודה פלדות מאמצת תקנים בין-לאומיים בתהליכי עבודתה, כגון: התקן הבריטי למחזור ברזל (UK Specifications, Ferrous Raw Material) [להלן - "התקן הבריטי"], המשמש את תעשיית הפלדה והמתכת. תקן זה קובע תנאים לשימוש בסיווג הפלדות למחזור, ולדוגמה: אסור שפסולת פלדה תכיל חומרים נפיצים, או חומרים רדיואקטיביים, ועליה להיות נקייה מלכלוך, מעפר, ממשקעים ומסגסוגות. פיינברג מדגיש: "ינושא הבטיחות הוא בבת עינינו. לאחרונה, רכשנו מתקן לגילוי חומרים רדיואקטיביים בעלות של כ-100 אלף יורו. המתקן הוא ראשון מסוגו, שהותקן במפעלי מחזור בארץ, והוא נועד להבטיח את בטיחותם של העובדים ושל הלקוחות".

התקן הבריטי כולל מפרט טכני מדויק ותצלום של כל סוג פלדה ממוחזרת, כגון: תבניות מצופות (Plate and Structural), פלדה ישנה (Old steel), פסולת שברי מתכת (Fragmentized), מתכת מעובדת ודחוסה (New Production Compressed Steel),

המפעלים החלו בבנייתו. מאגר הנתונים כלל מקי"טים כפולים ורשומות ללא מבנה תוכן אחיד, והוא לקה במידע חסר על היסטוריית הרכש.

המעבר לרכש מרכזי לווה בהתנגדויות רבות מצד בעלי התפקידים במפעלים. אלה טענו, שרכש מרכזי יגרום לבירוקרטיה, לעיכוב בזמני אספקה, לפגיעה בגמישותם של מנהלי המפעלים ולא ישיג בהכרח את מטרות החיסכון והשליטה שהוגדרו במטרה. לכן, מחלקת הרכש העדיפה להתמקד בצורכי המפעלים ולשתף את מנהלי המפעלים ואת עובדיהם לאורך כל תהליך השינוי. התוצאה: ההתנגדויות במפעלים פחתו עם הזמן, בעלי התפקידים השונים בקבוצה למדו לעבוד עם מחלקת הרכש והם החלו גם להפיק תועלות מן הרכש המרכזי.

להלן מתוארים היתרונות, שהושגו בעקבות המעבר לרכש המרכזי בקבוצת יהודה:

- חיסכון כספי בהתקשרויות עם ספקים לאספקת מוצרים משותפים. החיסכון שהושג הוא בשיעור כ-10% מהיקף ההתקשרויות של המוצרים המשותפים, בהשוואה לשנה הקודמת. חיסכון זה הושג באמצעות קידום סטנדרטיזציה של מוצרים, האחדת התקשרויות והעברתן לספקים נבחרים, מעבר להסכמי מסגרת המשמשים את כל המפעלים והכנסת שיטת ההפקדה (Consignation) במוצרים מסוימים.
- שיפור איכות המוצרים ושיפור זמינותם. מחלקת הרכש המרכזית הקפידה על מעורבות גבוהה בתהליך הקנייה, ולא הסתפקה רק בהוצאת הדרישות אל הפועל. מחלקת הרכש דרשה לקבל תיאור מדויק של תכונות המוצרים ושל מועדי האספקה החיוניים למפעלים. המחלקה השקיעה מאמץ בניתוח הערך (Value Analysis) של המוצרים ובהתאמתם לצורכי המזמין, וזאת, לעומת הגישה שהייתה מקובלת במפעלים. על-פי גישה זאת, חלק מדרישות הרכש, אשר הגיעו מן ה"שטח", כללו לעתים את המשפט: "אני רוצה את המוצר המסוים הזה...". או "אני רוצה את המוצר הזה מן הספק ההוא...".
- מיקוד מנהלים ובעלי תפקידים במפעלים בליבת עיסוקם. הפעילות הנמרצת של מחלקת הרכש פינתה זמן יקר לבעלי התפקידים השונים



ואפשרה להם להתמקד בפעילויותיהם הטבעיות, כגון: ניהול המפעל, ניהול הייצור וניהול האחזקה.

- שיפור רמת השליטה באמצעות תיעוד פעילות הרכש ובקרתה. התהליכים החדשים, שיצרה מחלקת הרכש, כללו תיעוד מקיף של כל המסמכים בשלבי הרכש השונים: דרישת רכש, הצעות מחיר, טבלת השוואה בין הצעות הספקים, הזמנה או חוזה חתומים, וכו'. תיעוד המסמכים מאפשר למחלקת הרכש לרכז נתונים היסטוריים על התקשרויות ועל מחירים במערכת המידע; להשתמש בנתונים הדרושים, בכל מקרה של ויכוח על אחריות ספק, חילוקי דעות או סכסוך משפטי; לבקר את ביצועי הרכש ולנתחם.

פיינברג ממשיך: "לאחר שסיימנו להטמיע את הרכש המרכזי בקבוצה, החלטנו לבחון מחדש את המבנה הארגוני העתידי של מחלקת הרכש. חשבנו להגדיל את כוח-האדם במחלקה ולהציב בה קניינים מתמחים על-פי תחומים, אך הגענו למסקנה, שעדיף לשנות את תהליך העבודה - להרחיב את האחריות המקצועית של הקניינים והפחית את המאמץ, שהם משקיעים בפעילויות מינהלתיות.

הוספנו עוזר אדמיניסטרטיבי למחלקה, המטפל בכל הנושאים המינהלתיים - הפקת הזמנות ומשלוחן, מעקב על הזמנות, תיוק מסמכים, מענה טלפוני, טיפול בפקסים, וכו'. נוסף על-כך, הגדרנו נוהל המאפשר למחסנאים במפעלים להזמין מוצרים שוטפים, כגון: ביגוד, אביזרי בטיחות, ציוד כיבוי אש, ציוד טכני, ציוד משרדי, דלקים, שמנים, גזים ועוד, באמצעות הסכמי מסגרת שמחלקת הרכש הגדירה. כיום, מחלקת הרכש המרכזית מתמקדת באיתור ספקים, בבחינת יכולתם וכושרם, בנייתו הצעות מחיר, בניהול משא-ומתן, בבניית חוזי התקשרות ובבקרה על ספקים. פעילות נוספת שהמחלקה מבצעת היא טיפול בהזמנות חד-פעמיות ובהזמנות מחו"ל."

"לסיכום", אומר פיינברג "המבנה שגיבשנו במחלקת הרכש מאפשר לנו לספק מענה מיטבי התואם את דרישות הלקוחות בעלות כוללת נמוכה ובזמני תגובה מהירים, ההולמים את צורכי השטח". ■



מי היא קבוצת יהודה פלדות - יהודה רשתות פלדה?

חברת יהודה רשתות פלדה עם שלושה מפעלים לעיבוד פלדת בניין, מפעל רשת ומפעל גידור. לקבוצת יהודה פלדות - יהודה רשתות פלדה יש מטה ניהולי מאוחד, הממוקם עם מרבית מפעלי הקבוצה באזור התעשייה אשדוד. אחד ממפעלי הערגול ממוקם באזור התעשייה בני-עייש, ומפעל אחר ממוקם באזור התעשייה נתניה. קבוצת יהודה מעסיקה כ-650 עובדים, שבהם יותר מ-200 עולים חדשים, המשולבים בכל הדרגים, לרבות ההנהלה הבכירה. הקבוצה ממחזרת כ-220 אלף טון גרוטאות בשנה, והיא תורמת תרומה משמעותית לשימור איכות הסביבה ולניקיון הארץ.

קבוצת יהודה נמצאת בבעלות מלאה של חברת "Cape Gate" הדרום-אפריקנית - יצרנית פלדה מן הגדולות בדרום אפריקה ובעלת שם עולמי בייצור פלדה. החברה היא הבעלים של חברת "ברזלן" מבית-שמש - חברה אחות לקבוצת יהודה. חברת ברזלן מייצרת חוטי פלדה מגולוונים המשמשים למיגון שימושים.

קבוצת יהודה כוללת תשעה מפעלים בשתי חברות: חברת יהודה פלדות עם ארבעה מפעלים: מפעל מחזור, המכין את הגרוטאות להיתוך באמצעות חיתוך ודחיסה; מפעל היתוך, המתוך את הגרוטאות ויוצק מטילי פלדה; ושני מפעלים לערגול מטילי הפלדה.