



למרות שמיקור-חוץ הפך למגמה נפוצה יותר ויותר, רכש במיקור-חוץ עדיין לא חדר לשוק הישראלי בצורה מסיבית. יחד עם זאת, מדובר באופציה מעניינת למדי. יורם ברייר, מנכ"ל חברת OCTO-PUS, מסביר למה

אלי יצחקוב

ראשית, אנשי הרכש במיקור-חוץ הם בעלי ידע מקצועי ומומחיות, שנצברו בשנות עבודה רבות במספר רב של חברות עסקיות. הידע שצברו מסייע להם לבצע רכש אופטימלי לארגון.

"שנית, אנשי הרכש במיקור-חוץ מבצעים הסכמי מחיר גם לארגונים אחרים, דבר שמאפשר להם להשיג תנאי התקשרות טובים יותר מול ספקים בארץ ובעולם.

"שלישית, במיקור-חוץ, חלק מעלויות הרכש הופכות לעלויות משתנות שנגזרות מרמת הפעילות ברכש לאורך שנת העבודה. פעילויות מסוימות ברכש, כגון: משא-ומתן על הסכמי מחיר, הכנת חוזים וביצוע פרויקטים ניתנים לביצוע כפרוייקטים בחלק מחודשי השנה, והם אינם מצדיקות החזקת מומחים במשרה מלאה, שעלות שכרם גבוהה מאד".

#### האם לרכש במיקור-חוץ יש חסרונות?

"כמובן, שלכל שיטה טובה יש גם חסרונות", עונה יורם ברייר. "החסרון הראשון הוא חשיפת מידע פנימי רגיש של הארגון בפני גורם מיקור-חוץ.

"מקובל להקטין את סכנת החשיפה באמצעות חתימה על הסכם סודיות הדדי (NDA - Non disclosure Agreement). שנית, במיקור-חוץ יש תלות בגורם חיצוני. כאשר היחסים בין קבלן הרכש ללקוח מסתיימים, הלקוח צריך להתמודד

בשנים האחרונות הפך מיקור-החוץ (Outsourcing) למושג שכיח יותר ויותר. ארגונים גדולים וארגונים המנהלים קשרי עבודה עם חברות בחו"ל היו הראשונים להוציא פעילויות שאינן משתייכות ל"ליבת העסק" שלהן לגורמי-חוץ. אחר-כך החלו לאמץ את המגמה בזהירות גם חלק מהארגונים הבינוניים והקטנים. עם זאת, אפשר לומר שמיקור-החוץ בישראל התפתח באיחור, באופן שמרני ולעיתים בזהירות רבה מדי.

כיום, מיקור-החוץ בארץ ניתן בעיקר בתחום הייצור, האחסנה והשינוע. זאת, בניגוד לשימוש המקיף בכל תחומי מיקור-החוץ שעושים רוב הארגונים התעשייתיים בארצות המערב. רכש הוא דוגמה לפעילות שאפשר לבצע, לפחות בחלקה, במיקור-חוץ ועדיין ארגונים בישראל נרתעים לאמץ אותו בהשוואה למדינות מתפתחות בעולם.

כדי ללמוד על המגמה הזו, נפגשנו עם יורם ברייר, מנכ"ל OCTO-PUS, המספקת שירותי רכש במיקור-חוץ.

#### מהו רכש במיקור-חוץ ומהם יתרונותיו?

"רכש במיקור-חוץ הוא רכש המתבצע באמצעות אנשי רכש מקצועיים מחוץ לארגון. פעילות זו יכולה לבוא כתגבור מקצועי לאנשי הרכש העובדים בארגון ובמקרים מסוימים אף לשמש כמערך רכש מלא של הארגון.

"להוצאת הרכש למיקור-חוץ יש כמה יתרונות.



יורם ברייר, מנכ"ל חברת OCTO-PUS

כגון רכש תחזוקה, תיקון והפעלה (Maintenance, Repair and Operation - MRO). מבחינת ארגונים אלה, הרכש הטקטי אינו חלק מליבת העיסוק, ולכן הם מעדיפים להעבירו לגורם חיצוני. במודל זה, שני הצדדים יעריכו ויתמחרו תשלום חודשי קבוע לקבלן הרכש, כאשר אפשר שחלק מהתשלום לקבלן ייקבע כתגמול בגין חיסכון בעלויות.

"לפי מודל שלישי, לוקחים קבלן חיצוני לביצוע פרויקטים במטרה לשדרג את הרכש. מודל זה מתאים לארגונים המעוניינים לשדרג את מחלקת הרכש ומבקשים להסתייע בגורם חיצוני שיעבוד מול מנהל הרכש ואנשיו בארגון. תפקיד הקבלן החיצוני הוא לשדרג את מערך הקניות המסורתי לרכש מתקדם, לקבוע נוהלי עבודה הולמים ושיטות עבודה נכונות ולשפר את מקצועיות אנשי הרכש בארגון. ההתקשרות במודל זה היא בדרך-כלל על בסיס שעות עבודה שמבצע הקבלן או היועץ לארגון.



"בנוסף למודלים אלה, אפשר להיעזר ברכש חיצוני במודלים נוספים, מכמה סוגים. סוג ראשון הוא ליווי הארגון במעבר לעבודה עם קבלן-משנה וניהול שוטף של העבודה מולו (תמיכה, בקרה וכדומה). סוג שני הוא הקמת תשתית רכש וכתיבת נהלים, שיפור יכולת הרכש של הארגון ויכולות הביצוע שלו בתחום זה. סוג שלישי הוא תמיכה ברכש במצבים של גידול פתאומי (UP-RAMP) בפעילות וסיוע בעומסים הנוצרים כתוצאה ממצבים אלה. סוג רביעי הם פרויקטים מיוחדים לטווחי-זמן מוקצבים שדורשים כוח אדם נוסף מעבר לקיים בארגון".

#### איך מודדים את ביצועי הרכש במיקור-חוץ?

"רכש במיקור-חוץ נמדד בדיוק כמו כל מחלקה פנים-ארגונית. הארגון קובע את היעדים הרלוונטיים לרכש וממסד מערכת מדדים לביצוע, יחד עם קבלן הרכש. יעדים אפשריים הם: הורדת עלויות כתוצאה מקיום הסכמי מחיר, הגדלת שיעור המרכיבים הנמצאים בהסכמי מחיר מתוך סך-כל המרכיבים בעץ המוצר (BOM - Bill Of Materials), קיצור זמן הטיפול בדרישה, הגעת חומר במועד המובטח, שיפור תנאי תשלום, ועוד. היעדים שהארגון קובע מאפשרים לו לבחון את השגת המטרות". ■

עם המצב החדש, כשבדרך-כלל אין לו את המשאבים והידע שהוא החזיק בעבר".

#### מי צריך רכש במיקור-חוץ?

"רכש במיקור-חוץ עשוי להתאים לארגונים רבים. לדוגמה, בתעשייה, ובעיקר בתעשיית ההיי-טק, העבירו את פעילויות הייצור והתפעול לקבלני-משנה (Subcontractors). בשנים האחרונות, מגמה זו הלכה והתרחבה, הן בשל הפנמת יתרונות מיקור-חוץ אצל הארגונים והן בשל המאמצים שהשקיעו קבלני-המשנה להרחיב את פעילויותיהם. קבלני-המשנה הפכו לשלוחות ייצור מלאות (Contract Manufacturers) עם פתרון מלא (Full Turn Key) הכולל תכנון חומר, רכש רכיבים, אחסון וניהול מלאי, ייצור, אינטגרציה וביצוע בדיקות מלאות על המוצר.

"אלא שהרחבת היקף השירות הביאה לסתירה עם עקרונות מיקור-חוץ המתבססים על מומחיות גורם-החוץ. קבלני-משנה שמומחיותם היא בתחום הייצור, נדרשו לבצע פעילויות בתחום הרכש והלוגיסטיקה, ובתחומים אלה, כך הסתבר, אין לקבלן-המשנה יתרון על פני הארגון בהוספת ערך לתהליך. בעניין זה, תחום הרכש הוא הבעייתי מכולם. קבלני-המשנה נטלו על עצמם לרכוש עבור לקוחותיהם בתחום שהם עצמם בקיאים בו די הצורך. הם הפעילו לעיתים קניינים, שאינם מן השורה הראשונה, ויצרו לעצמם נחיתות מקצועית.

"בעיה נוספת שנתגלתה היא חוסר יכולתו של קבלן-המשנה לממש את יתרון הגודל ברכש שהוא מבצע עבור מספר רב של לקוחות, משום שעיקר עלויות החומר נמצאות בפריטים שהם ייחודיים לכל ארגון ואינם מאפשרים לרכז יתרון לגודל.

"התשובה לכך היא שאין תחליף לרכש מקצועי ואיכותי, וצריך אנשי מקצוע שזה תחום התמחותם".

## אנשי הרכש במיקור-חוץ מבצעים הסכמי מחיר גם לארגונים אחרים, דבר שמאפשר להם להשיג תנאי התקשרות טובים יותר מול ספקים בארץ ובעולם

#### מהם המודלים המקובלים ברכש במיקור-חוץ?

"מגוון המודלים במיקור-חוץ הוא רחב ומותאם לצורכי הארגונים הנעזרים במיקור-חוץ. אתן דוגמאות לכמה מודלים נפוצים. לפי מודל אחד, קבלן חיצוני מבצע את כל פעילות הרכש. מודל זה מתאים לחברות קטנות, או לחברות בתחילת דרכן, שאין להן עניין להקים מערך רכש פנימי. ההתקשרות במודל זה תתבסס על הערכת היקף העבודה ברכש ולפיה ייקבע תשלום חודשי מוסכם וקבוע (Retainer) לקבלן.

"לפי מודל שני, קבלן חיצוני משלים את פעילות הרכש. מודל זה מתאים לארגונים בינוניים וגדולים המבחינים בין רכש אסטרטגי לבין רכש טקטי,

#### מהי OCTO-PUS?

OCTO-PUS היא חברה המספקת שירותי רכש במיקור-חוץ. החברה מתמחה בכיצוע חוזים והסכמים, בהקמה ובביסוס של תשתיות, כניתוח תהליכי רכש ובהכנת נוהלי עבודה בתחום הרכש, בתמיכה במצבי לחץ זמניים, בשיפור יכולת וביצועים של מערך רכש קיים, בייעוץ למנהלי רכש