

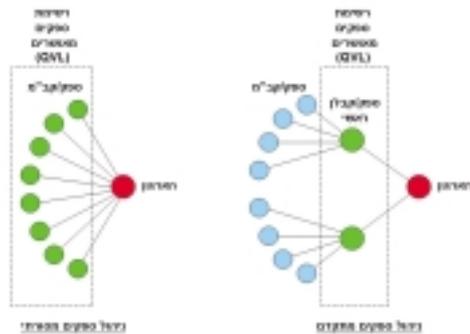


אמיר פז

ניהול הקשר עם הספקים

להגדיר מחדש את החזון התפעולי ואת היעדים האסטרטגיים, כגון רמת שיתוף הפעולה עם הספקים ונתח הייצור שיתבצע באמצעותם עד מכלול שלם (T/K). תנאי הכרחי להצלחת המהלך הוא יצירת אווירה אוהדת (Lobby) בתוך הארגון, והבנה משותפת עם הספקים ועם קבלני-המשנה שהארגון עובד איתם.

ניהול ספקים מתקדם מול ניהול ספקים מסורתי



מיקוד המאמץ הניהולי בהתקשרויות אסטרטגיות, עיקריות וקריטיות, על-פי חשיבותן - מחייב את מערך התפעול לסווג את הספקים (Suppliers) ואת המוצרים (Products), ולמייין בהתאמה את ההתקשרויות על-פי חשיבותן לפעילות העסקית. **סיווג הספקים** אפשרי לפי קטגוריות, כגון: תחומי פעילות, אופי פעילות, עמידה בדרישות איכות, שיוך גיאוגרפי וכו'. **סיווג המוצרים** אפשרי על-פי קטגוריות של סוג המוצר (קריטי/לא קריטי), מורכבות הייצור והיקפי הייצור הצפויים. לדוגמה: ניהול קבלן-משנה (Subcontractor), המייצר לפי מפרטי הארגון (Custom Made) ומרוחק גיאוגרפית, מחייב מאמץ גדול יותר, בהשוואה לניהול יצרן (Manufacturer) מקומי, המספק מוצרי מדף, או לניהול קבלן-כללי (Indirect Contractor), המבצע עבודות ניקיון ואבטחה. בדומה, ניהול מוצר עתיר טכנולוגיה בעל תצורות שונות ובעל צפי מכירות נמוך (High mix, Low volume) מחייב השקעה רבה יותר, בהשוואה לניהול מוצר פשוט, המיוצר בייצור המוני (Low mix, High volume).

(המשך בעמ' 16)

בשנים האחרונות הולכת ומתחזקת הנטייה בקרב חברות ההיי-טק להוציא פעילויות, שהן אינן חלק מ"ליבת" יכולתן (Core Competence), למיקור-חוץ (Outsourcing) ולייצור מכלולים שלמים (Turn-Key - T/K). נוסף על-כך, חברות אלו פועלות לקדם שיתופי פעולה (Collaboration) עם ספקים אסטרטגיים ועם קבלני-משנה אסטרטגיים, ומתאמצות לשלב בשלב גיבוש הרעיון (Concept) של מוצר חדש ובפיתוחו (NPI - New Product Introduction).

הגדלת מעורבותם של הספקים ושל קבלני-המשנה בתהליכי הפיתוח והייצור מאפשרת לחברות ההיי-טק להיחשף לידע מקצועי, לטכנולוגיות חדשות ולטכניקות עבודה מתקדמות, ובעיקר, להגדיל את מחויבותם של הספקים ושל קבלני-המשנה למוצרים הסופיים. יתרונות אלה מביאים לשיפור בהדירות (Consistency) המוצרים, לחיסכון בעלויות ולקיצור זמני הפיתוח והייצור. עם זאת, ככל שהחברות נשענות יותר על גורמי-החוץ, פעילותן הייצורית וגמישותן אספקתן הופכות להיות תלויות, יותר ויותר, ביכולותיהם של הספקים ושל קבלני-המשנה ובביצועיהם.

מכאן, לתהליך בחירתם של הספקים ושל קבלני-המשנה, לתיאום העבודה איתם, לבקרת מוצריהם, לבקרת ביצועיהם ולשיתוף הפעולה איתם, יש חשיבות קריטית להצלחה העסקית של הארגון. **ניהול הקשר עם הספקים** (SRM - Supplier Relationship Management) הופך להיות הכרחי להשגת היעדים האסטרטגיים של הארגון בטווח הקצר ובטווח הארוך.

ניהול הקשר עם הספקים

הניהול האפקטיבי והיעיל של ספקים מחייב את הארגון לפעול בשני מישורים:

צמצום מאגר הספקים שהארגון מנהל ישירות - מחייב את הרמה הבכירה של הארגון לקבל החלטה אסטרטגית, שמשמעותה: הארגון מעדיף לנהל קבלנים ראשיים מעטים, המייצרים מכלולים שלמים (T/K) במקום לנהל קבלני-משנה רבים, המייצרים חלקים ותתי-מכלולים. כך, ובדומה, לנהל ספקי "סופרמרקט" עם מגוון פריטים גדול במקום לנהל ספקי "נישה" המספקים חומרים ומוצרים מסוימים בלבד. ההחלטה לצמצם את מספר הספקים מחייבת את הארגון

לתהליך בחירתם של הספקים ושל קבלני-המשנה, לתיאום העבודה איתם, לבקרת מוצריהם, לבקרת ביצועיהם ולשיתוף הפעולה איתם, יש חשיבות קריטית להצלחה העסקית של הארגון. **ניהול הקשר עם הספקים** (SRM - Supplier Relationship Management) הופך להיות הכרחי להשגת היעדים האסטרטגיים של הארגון בטווח הקצר ובטווח הארוך.

פתרון כולל

בשרשרת האספקה

- ◇ שילוח בין-לאומי ועמילות מכס
- ◇ ביטוח סיכונים בשרשרת האספקה
- ◇ אחסנה ולוגיסטיקה
- ◇ הובלה והפצה
- ◇ ייעוץ וליווי מקצועי



KDes | design studio 4 - 1

lgi

Logistics
Group
Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה

רח' השיטה 13/1, אורנית 44813, טל: 03-9360013, פקס: 03-9360710 | www.lgi.co.il

(המשך מעמ' 14)

והערכת הסיכונים בקריטריונים אלה.

אם נבחר ספק חדש לביצוע הפרוייקט, מוסיפים אותו למערכת המידע של הארגון ולרשימת הספקים המאושרים. הוספת ספק חדש לרשימת הספקים מחייבת לסווגו על-פי ענף/מקצוע ועל-פי תחום התמחותו. הוספת הספק היא לתקופת מבחן ובקטגוריה של ספק מותנה (Conditional).

כדי להיערך לביצוע הפרוייקט, נפגשים נציגי הפיתוח, ההנדסה, הרכש וניהול האיכות עם הספק (Kick off Meeting). שני הצדדים דנים בפגישה, בכל היבטים הטכניים, הרכשיים, הלוגיסטיים והאיכותיים, הקשורים לפרוייקט ופועלים להבטיח התאמה מלאה בין ציפיותיהם. בשלב זה, הספק מקבל אישור לספק הזמנות פיתוח בלבד, וזאת, תחת בקרת אנשי הפיתוח, ההנדסה וניהול האיכות. מחלקת הרכש תומכת בתהליך, בבקרה על עמידת הספק ביעדי מחיר ובזמני אספקה, ועל ביצוע תשלומים לספק על-פי אבני-הדרך (Mile-stones) שנקבעו לפרוייקט.

בקרת המוצר

בקרת המוצר באה להבטיח את התאמתו לדרישות הארגון. פיתוח מוצר חדש כולל את ייצור הדגמים לשלב "אלפא" (α), המתבצע במעבדות הארגון ולשלב "ביתא" (β), המתבצע אצל לקוחות נבחרים. שלב קדם-הייצור (Pre-Production) מתבצע לאחר הקפאת התצורה הסופית, ומטרתו היא להוכיח את יכולות הספק להדירות המוצר ולקביעת תהליך העבודה ברצפת הייצור.

בקרת מוצר חדש מחייבת את אנשי הארגון לקיים מפגשים תדירים עם קבלן-המשנה כדי להבטיח, שהמוצר יעמוד בדרישות שהוגדרו במפרט (Part = Spec); שתקציב הפרוייקט לא יחרוג מהמחיר שנקבע; ושהספק יעמוד בלוחות הזמנים המתוכננים. עם השלמת שלב קדם-הייצור, אנשי הארגון מבצעים "בקרת דגם ראשון" (FAI - First Article Inspection). בקרה זאת כוללת בדיקות פיזיות/ממדיניות ותהליכי ייצור (PCA - Physical & Process Configuration Audit) המבוצעות בדרך-כלל, באתר הספק, ובדיקות פונקציונליות (FCA - Functional Configuration Audit) המבוצעות בדרך-כלל באתר הארגון. אם תוצאות בקרת הדגם מספקות, הארגון יאשר את קבלן-המשנה לייצור סדרתי. במקרים מסוימים, הארגון יסמך את קבלן-המשנה לספק את מוצריו דרך קבלן-ראשי, המייצר "מכלול אב" בעץ המוצר (Bill Of Materials - BOM) והבקרה על הייצור הסדרתי תיעשה באמצעות מערך הבקרה של הקבלן-הראשי. גישה זו מאפשרת לבקר את קבלן-המשנה במהלך שלב "ההקמה", להסמיכו לעבוד על-פי נוהלי הארגון ולהקל את הניהול של מאגר מצומצם של קבלנים-ראשיים בארגון.

בקרת מוצר בייצור סדרתי, או בייצור המוני (Mass Production) מתבצעת אצל הקבלן הראשי, המספק ישירות את המוצרים לארגון. בגמר כל סדרה, הקבלן מזמין את אנשי הבקרה של הארגון לבקר את המוצרים שבמתקניו (First Yield). לאחר אישור המוצרים, אנשי הבקרה מצמידים "תג שמיש" (Usable Label) למוצרים, ששולחים למחסני הארגון. בהמשך נבדקת תקינותם הפונקציונלית של המוצרים,

במקרים מסוימים, כגון הקמה/העברה של תשתיות לייצור מוצר פשוט לאזור מרוחק עם כוח-עבודה זול (Low cost region), יידרשו מחלקות הרכש, ההנדסה וניהול האיכות לשתף פעולה עם נציגים מקומיים, כדי להתאים את קבלן-המשנה לתרבותו של הארגון ול"שפה" שלו (תגובתיות, עמידה באיכות ובזמני-אספקה, וגמישות לשינויים).

בחירת הספק

בחירת הספק מתבססת על בחינת ספקים רלוונטיים מתוך רשימת הספקים המאושרים של הארגון (QVL - Qualify Vendor List) ועל התייחסות ביניהם. אם אין ספקים רלוונטיים ברשימה, אפשר לאתר ספקים מתאימים באמצעות מנועי חיפוש מקצועיים באינטרנט, מרכזי מידע ממלכתיים, נספחים מסחריים בשגרירויות בחו"ל, נספחים מסחריים וכלכליים בשגרירויות זרות בארץ, שותפים עסקיים, פרסומים בכתבי עת מקצועיים, תערוכות מקצועיות, וכו'.

להלן שלבי התהליך לבחירת הספק המועדף לביצוע פרוייקט:

- איתור ספקים רלוונטיים מתוך רשימת הספקים המאושרים, ובמידת הצורך - איתור ספק חדש. במקרה של ספק חדש, יש להפנות אליו בקשה לקבל מידע כללי אודותיו (מחזור עסקי, לקוחות, אמצעים וכו') ולהחתימו על מסמך התחייבות לשמירת סודיות (Non Disclosure Agreement - NDA).
- הפניית בקשה לספקים הרלוונטיים לקבלת הצעת מחיר (RFQ - Request For Quotation) עבור הפרוייקט המוצע.
- דיון פנימי לקביעת הספקים המועדפים להתקשרות מתוך הספקים המתמודדים על הפרוייקט.
- ביצוע סקר מקיף ומעמיק של נציגי ההנדסה, הרכש וניהול האיכות אצל ספק חדש, המתמודד על ביצוע הפרוייקט, ובמידת הצורך - בדיקה של יכולות הספקים האחרים לבצע כהלכה את הפרוייקט המסוים.
- דיון פנימי לקביעת הספק הנבחר (Supplier Selection). בחירת הספק מתבססת על השוואת נתוני הספקים המועדפים על-פי קריטריונים, כגון: רמה טכנולוגית, עלויות, איכות, היענות, גמישות, קרבה גיאוגרפית, חוסן פיננסי ויכולות לוגיסטיות,



בקרת המוצר היא חלק קריטי מניהול הקשר עם ספקים בכלל וספקים המייצרים מוצרי היי טק מתוחכמים בפרט. בתמונה: מערכת הדפוס הדיגיטלית HP Indigo 5000

מערכות מידע ממוחשבות הן כלי חיוני לניהול הקשר עם ספקים

לקבוע את היקפי ההתקשרות הרצויים עם הספק ולסווגו לקטגוריה המתאימה כלהלן:
ספק מוסמך (Certified) - ספק, שמערכת האיכות שלו מקובלת וביצועיו מוכחים לאורך זמן. הבקרה על ספק מוסמך מתבצעת באקראי, אחת למשלוחים רבים. ספקים מוסמכים מקבלים בדרך-כלל הרשאה לספק ישירות את מוצריהם למחסן הארגון, לקווי הייצור, או למכונה.

ספק מאושר (Approved) - ספק, שמערכת האיכות שלו מקובלת וביצועיו ידועים. הבקרה על ספק מאושר מתבצעת באופן שוטף, באמצעות דגימות מוצרים מתוך המשלוחים המתקבלים.

ספק מותנה (Conditional) - ספק, שטרם התקבלה ההחלטה, אם לאשרו מחוסר נתונים, או ספק, שרמת מוצריו או רמת ביצועיו ירדו.

ספק דחוי (Reject) - ספק, שמערכת האיכות שלו אינה מקובלת על הארגון ואינה עונה על דרישותיו. ספקים, המשתייכים לקטגוריה זו, נחסמים במערכת הממוחשבת באופן שלא ניתן יהיה להתקשר איתם.

שיתוף פעולה עם ספקים

שיתוף פעולה עם ספקים הוא בעל חשיבות רבה להשגת יעדי הארגון, ובעיקר, כאשר הספק מהווה את רצפת הייצור של הארגון. שיתוף הפעולה צריך להתבסס על ערכים משותפים, כגון: יושרה עסקית, שקיפות, מקצועיות ותגמול הוגן, ולהביא את שני הצדדים להשקיע מאמץ "אמיתי" לפתרון הבעיות השוטפות ולהתגברות על שינויים בעומסי העבודה, בתקופות של גאות ושפל. הצלחת שיתוף הפעולה מותנית בבהירות התועלות, ששני הצדדים יפיקו מהקשר ביניהם, ובמקרה של ספק אסטרטגי, בתחושה אמיתית של שותפות עסקית, של מעורבות בתהליכים האסטרטגיים ושל חזון משותף.

כאשר הארגון בוחר לפתח ספק, שהוא בעל פוטנציאל לקשר מתמשך, עליו להביא לרמה הרצויה לו את מערכי הייצור של הספק. במקרה של פיתוח ספק בעל פוטנציאל אסטרטגי, הארגון ידרוש ממנו להתעדכן בצידוד חדשני ובמערכות עדכניות. במקביל, הוא יחנך את הספק ביישום שיטות, כגון: ניהול ייצור "רזה" (Lean Production), בקרת תהליכים סטטיסטית (SPC - Statistics Process Control), ניהול איכות, תקינה בין-לאומית, ניהול איכות סביבה ועוד, כדי לקרב אותו ל"צלמו" של הארגון. רק שיתוף פעולה מלא יבטיח את מחויבות שני הצדדים, לאורך זמן, ויביא את הספק להשקיע זמן ומשאבים לפיתוח יכולותיו.

סיכום

בשנים האחרונות, חברות ההיי-טק נשענות יותר ויותר, על ספקים ועל קבלני-משנה. עובדה זו מחייבת את הארגון לבחון היטב את ניהול הקשר עם הספקים, ובעיקר עם אלה הנתפשים כשותפים אסטרטגיים להצלחת הפעילות העסקית. ספקים וקבלני-משנה הם חלק בלתי נפרד מן היעסקי-בארגון. בחירת ספקים איכותיים וטיפוחם יביאו לשיפור איכות המוצרים, לקיצור זמני האספקה ולהוזלת העלויות, ובעיקר, לשביעות רצון גבוהה יותר אצל לקוחות הארגון. ■

במהלך הרכבתם למוצר הסופי (Second Yield). במקרים מסוימים, הארגון עשוי להסמך ספק, שרמת איכותו גבוהה לאורך זמן וללא חריגים (- MRB Material Review Board), לספק ישירות מוצרים עם תג שמיש למחסן (Ship To Stock - STS), לספק ישירות מוצרים כאלה לקו הייצור (Ship To Line - STL), או לספק ישירות מוצרים כאלה למכונה (- STM Ship To Machine). הסמכת הספק, ביטול הסמכתו וזיזום בדיקות אקראיות לבקרת המוצר עשויים להתבצע אוטומטית באמצעות מערכת המידע של הארגון.

בקרת ביצועי הספק

כאשר הספק מספק באופן שוטף טובין לארגון, חיוני לבקר את ביצועיו. נתונים על פעילות הספק מתועדים במהלך כל חודש מחודשי השנה, ובכל עת ניתן להפיק דו"ח מפורט על ביצועיו ממערכת המידע של הארגון. דו"ח הערכת הספק מפרט את ציוניו בקריטריונים מוגדרים, כגון: טכנולוגיה, עמידה בתנאים ובהתניות, איכות, ביצוע לעומת התחייבות, תקשורת, עמידה במפרט/דרישות, אספקה/ביצוע בזמן, טיפול בתלונות לקוח, היענות לבקשות מיוחדות, רמת תיעוד, רמת שירות/תמיכה, אמינות מוצר ועוד, ואת ציונו המשוקלל של הספק, על-פי ביצועם של קריטריונים אלה. נוסף על-כך, הדו"ח כולל השוואה לציוני הספק בעבר, והשוואה לציוני ספקים אחרים, העוסקים באותו תחום התמחות. אם הספק הוא גלובלי ומספק טובין לארגון במספר מדינות, הדו"ח יכלול השוואה של ציוני הספק בין מדינות אלה.

בקרת ביצועי הספק תתמקד בספקים, המשתייכים לקבוצת ה"רכש הישיר" (Direct Purchase), ובעיקר, בספקים אסטרטגיים ובספקים קריטיים. הבקרה על **ספקים אסטרטגיים**, המספקים מוצרי "ליבה" בהיקפים גבוהים; ועל **ספקים קריטיים**, המספקים פריטים וטכנולוגיות קריטיים, או משמשים ספק יחיד (Single Source) תכלול מפגשים תקופתיים. במפגשים אלה, נציגי הארגון ונציגי הספק יתחו נתונים על איכות (First & Second Yield), נתונים על אספקות במועד (OTD - On Time Delivery), נתונים על היקפי ההתקשרות, בעיות שוטפות ותחזיות רכש עתידיות. כל זאת, כדי להבטיח "שפה" משותפת בין הצדדים ותיאום ביניהם.

אחת לתקופה יתבצע סקר ביצועים מפורט (High Performance Supplier Scorecard) על ספקים אסטרטגיים וקריטיים, ועל ספקים שביצועיהם אינם יציבים, או שהם מצויים במגמת ירידה. הסקר המפורט כולל קריטריונים, כגון: טכנולוגיה, איכות, איתנות פיננסית, הרכשה ועוד. במקרה הצורך תוגדל תכיפות הביקורים של אנשי הרכש, ההנדסה וניהול האיכות ברצפת הייצור של הספק. בסיום הסקר, לספק נקבעת רשימת פעילויות לשיפור (Action Items) ומתבצע מעקב אחר יישומן. במקרים של ליקוי ביישום השיפורים הדרושים, או בעיות חריגות אצל הספק, ניתנת **התראה לתיקון החריגים** תוך זמן מוקצב, והספק מוזהר, שהוא ייגרע מרשימת הספקים המאושרים (QVL), אם לא יטפל בחריגים במועד. הבקרה על ביצועי הספקים מאפשרת, בין השאר,



כלל שחברות נשענות יותר על גורמי-החוץ, פעילות הייצור שלהן וגמישות אספקתן הופכות להיות תלויות ביכולותיהם של הספקים ושל קבלני-המשנה ובביצועיהם