



יפעת לונדון

עידוד חדשנות במחלקת הרכש

גיבוש התואי הארגוני

הפוטנציאל הגדול ביותר לקידום החדשנות הוא בעיצוב אסטרטגיית הרכש ובהתוויית הדרך ליישום החדשנות. הגדרת התואי הארגוני במחלקת הרכש מאפשרת ליצור תהליך מובנה לעידוד חדשנות כבר בתהליכי הרכש הראשוניים, זאת, כי בשלבים מתקדמים יותר (כגון לאחר התקשרות חוזית עם ספקים), קשה לעודד חדשנות אצל הספקים. חשוב לציין, כי החדשנות צריכה להיות מכוונת להגדלת הערך ללקוחות ולתהליכי העבודה בארגון.

להלן דוגמאות לגיבוש התואי הארגוני:

- **ניהול ספקים:** מדיניות כוללת באשר לניהול ספקים, כגון: צמצום מאגר הספקים והעדפת פתרונות כוללים "עד המפתח" (Turn-Key) (T/K); מדיניות בנושא מחויבות הספקים לקיימות, מדיניות לפילוח ספקים ולסיווגם על-פי קטגוריות, כגון: ספקים אסטרטגיים/טקטיים; מדיניות באשר להתקשרות עם ספקים בתקופות מיתון כלכלי, בהיערכות לצמיחה, ובצמיחה; פיתוח תכנית התקשרות עם ספקים חדשים/קיימים; שיתוף ספקים במידע רלוונטי; הערכת ספקים, על-פי תרומתם לחדשנות; וכו'.
- **שימוש במפרטים מבוססי ביצועים:** מפרטים אלה מאפשרים לספקים גמישות במתן פתרונות חדשניים (הארגון מגדיר את הפתרון הרצוי בעבורו, ולא מכתוב כיצד להשיגו). זאת, לעומת מפרטים טכניים, הכוללים פירוט מדויק של מערכת מוזמנת ושל כל רכיביה, ובכלל זה: ביצועים; צורה; מבנה; הרכב חומרים, סוגם ואיכותם; שרטוטים; כמויות; וכו'.
- **ניהול שרשרת האספקה הפוטנציאלית של מוצר/שירות חדשים:** ניהול זה מחייב חקר שוק מקדים והבנה מעמיקה של השרשרת העתידית. לדוגמה: בפיתוח מוצר חדש, יש להביא בחשבון לא רק את איכות המוצר ואת הפונקציונליות שלו, אלא גם לקבוע את מידות חלקי-החילוף ואת משקלם המיטביים. זאת, כדי שמשלוחים עתידיים יסופקו במאזרים סטנדרטיים (הוזלה במחיר המשלוח, ואספקה בפרק-זמן קצר).
- **ניהול סיכונים:** ניהול זה בא למזער את חשיפת הארגון לסיכונים באמצעות תהליך מובנה, הכולל: זיהוי

(המשך בעמ' 18)

עידוד החדשנות במחלקת הרכש תורם משמעותית לשיפור ביצועי הארגון ולהגדלת רווחיותו. קידום החדשנות הוא הכרחי, כדי לאפשר לארגון לשרוד בשוק תחרותי, המתחדש ללא הרף; ולחזק את עוצמתו באמצעות יתרון תחרותי באפקטיביות וביעילות.

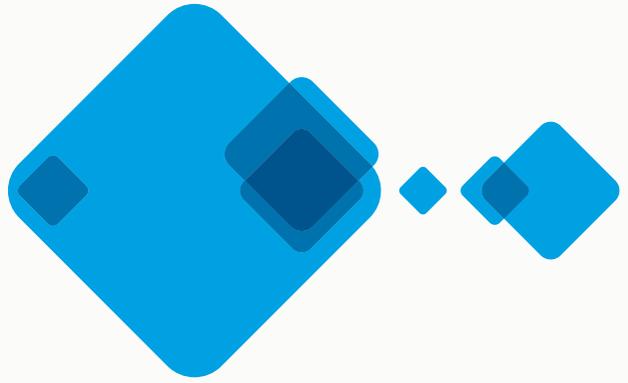
גישת החדשנות במחלקת הרכש רואה בשוק התחרותי הזדמנות לשיפור מתמיד. זאת, באמצעות קידום נושאים, כגון: בניית מערכות יחסי-אמון עם הנהלת הארגון ועם הספקים, חדשנות ממוקדת לקוח, טיפוח תרבות של חדשנות פנים-ארגונית, לקיחת אחריות בנושא הקיימות (חברה וסביבה), מדידת החדשנות, הטמעת תהליכים דיגיטליים בתהליכי הרכש, שילוב בוטים חכמים (עובדים דיגיטליים) בביצוע משימות הרכש, וכו'. יישום החדשנות במחלקת הרכש כולל, בין-השאר, את הנושאים הבאים: גיבוש תואי ארגוני, חקר שוק לזיהוי פוטנציאל החדשנות, עידוד ספקים לפתרונות חדשניים, פעולות תומכות חדשנות, תהליכים דיגיטליים ורכש אלקטרוני (E-Procurement), שילוב בוטים חכמים, וכו'.

יישום החדשנות במחלקת הרכש כולל, בין-השאר, את הנושאים הבאים:
גיבוש תואי ארגוני, חקר שוק לזיהוי פוטנציאל החדשנות, עידוד ספקים לפתרונות חדשניים, פעולות תומכות חדשנות, תהליכים דיגיטליים ורכש אלקטרוני (E-Procurement), שילוב בוטים חכמים, וכו'



photo created by pressfoto - www.freepik.com

slimstock



! 1300 חברות כבר יודעות

התייעלות בשרשרת האספקה
זה לא רק צמצום מלאי
ושיפור רמת השירות



slimstock הינו המותג המוביל באירופה בתחום
אופטימיזציית המלאי הרכש ותכנון היצור, מותאם לצרכי
הארגון בכל גודל ובמגוון ענפים, נסיון בינלאומי עשיר
ותמיכה גלובלית ב-5 יבשות

- ◆ תהליכי הטמעה קצרים במיוחד
- ◆ קישוריות לכל מערכות ה-ERP או ניהול המלאי
- ◆ תחזיות ביקוש וחישוב מלאי ביטחון
- ◆ הקטנת ערך המלאי בכ-35%
- ◆ הקטנת החוסרים בכ-80%
- ◆ מניעת מלאי מת
- ◆ מתאים ל-MRP, SCM, VMI, S&OP

אינפולוג ישראל בע"מ

INFOLOG

03-6418285 טל info.israel@slimstock.com www.slimstock.com

- להלן הנושאים העיקריים בחקר השוק:
- **איסוף המידע על פוטנציאל החדשנות בשוק:** לימוד היכולות הקיימות בשוק בתחום החדשנות, ואיסוף מידע על פתרונות חדשניים, העשויים לתרום ערך לארגון (כגון בוטים חכמים במערכת הרכש).
 - **הערכת התרומה של הפתרונות החדשניים:** בחינת הפתרונות והערכת יכולתם לתרום ערך ממשי לארגון וללקוחותיו באפקטיביות וביעילות.
 - **הערכת התשומות הדרושות ליישום הפתרונות החדשניים:** השקעות כספיות, עלויות רכש, עלויות פנימיות, זמן מושקע, מאמץ ניהולי, וכו'.
 - **בחירת הקטיגוריות המועדפות לקידום החדשנות:** אלו הן קטיגוריות, ששיגו את הערך הגבוה ביותר לארגון בהיבט של עלות-תועלת ושל החזר השקעה (Return on Investment) [ROI].
 - **הכנת התכנית ליישום החדשנות:** הגדרת בעלי התפקיד הרלוונטיים, לוחות-הזמנים, המשאבים הדרושים, מיפוי ההזדמנויות והסיכונים (כולל השפעה על הפעילות השוטפת), וכו'.
- יתרונותיהם של חקר השוק ושל הערכת הפתרונות החדשניים מאפשרים: זיהוי יכולות חדשות, תפישות חדשות, ופתרונות חדשניים, והערכת יכולתם לתרום ערך לארגון; בחינה כוללת של משמעותיות היישום: ההשקעות, העלויות, ולוחות-הזמנים; הכרת הספקים, המציעים את הפתרונות החדשניים; ניתוח עוצמות הספקים וחולשותיהם; זיהוי הבעיות והסיכונים; הערכת הסיכויים ליישום הפתרונות; וכו'. חשוב לנהל את התהליך בפתירות ובשקיפות מלאות, ולעודד את שיתוף-הפעולה המיטבי עם הספקים הרלוונטיים.

עידוד ספקים לפתרונות חדשניים

עידוד הספקים להציע פתרונות חדשניים מחייב את שינוי הגישה, בעיקר, בתהליכי הרכש הראשוניים, ובכלל זה: שקיפות המידע לספקים על הבעיות ועל הצרכים הרלוונטיים; חיפוש ה"פתרון היצירתי", ולא חיפוש ה"מוצר, התואם למפרט המוגדר"; מתן משקל הולם לאיכות הפתרון ולחדשנותו; שיתוף-פעולה במציאת הפתרון המיטבי; הצעת אופק פעילות לטווח-ארוך; וכו'.

להלן הנושאים העיקריים בעידוד הספקים לקבלת פתרונות חדשניים:

- **שקיפות המידע:** הצגת כל המידע הרלוונטי על הבעיות ועל הצרכים. העברת בקשה לקבלת הצעה, המבוססת על מפרט ביצועים. ניהול הקשר עם הספקים בפתירות ובשקיפות, כדי לקדם את התחרות ולמקסם את הפתרונות החדשניים.
- **עידוד החדשנות:** הדגשת הצורך בפתרון יצירתי ולא שגרתי, ומתן משקל הולם לחדשנות בקביעת הקריטריונים לבחירת ההצעה הזוכה.
- **שיתוף-הפעולה במציאת הפתרון המיטבי:** מתן זמן הולם לספקים לחקור את הבעיות ואת הצרכים, ולגבש פתרונות אפשריים. ליווי הספקים בהבנת דרישות הארגון, הכוונתם לבעיות הליבה, עידוד הספקים להציע את הפתרונות הלא שגרתיים, קיום פגישות עם הספקים המתאימים, וכו'.
- **בחירת הספק המועדף:** הערכת הצעות הספקים, ותרומת הפתרון המועדף לארגון. ניהול מו"מ עם

סיכונים והערכתם, ביצוע פעולות מתקנות/מונעות, הפחתת הסיכונים לרמה קבילה, ובקרה תדירה על רמת הסיכונים השוריים. ההיבטים החשובים בניהול הסיכונים הם: בחירת הספקים הנכונים; ניהול תדיר של "הפגיעות" בשרשרת האספקה; חלוקת הסיכונים עם הספקים; ניהול הספקים ובקרת פעילותם השוטפת; קבוצות היגוי משותפות ליישום פתרונות אינטגרטיביים מיטביים; שקיפות מלאה בשרשרת האספקה, המאפשרת ניהול כולל של הסיכונים (הן בארגון והן אצל שותפיו העסקיים); וכו'.

- **ניהול חוזים:** הגדרת החוזה ודרך ניהולו קובעות את התוצאה הסופית של התקשרות הרכש. בכל הקשור לחדשנות, יש לכלול את הנושאים הבאים: שלבי ביצוע, מדדי ביצוע עיקריים, תמריצים ועונשים, זכויות קניין רוחני (Intellectual Property Rights) [IPR], ביטוח ופיצויים, הבטחת גמישות ראויה להחלפת ספקים/ שותפים, סעיפי סיום התקשרות או חידושה, וכו'.

חקר שוק לזיהוי פוטנציאל החדשנות

חקר שוק זה הוא "מודיעין לפני מבצע", המאפשר לזהות את הפוטנציאל הקיים בשוק, באשר לקידום החדשנות ואת הדרך למימושה.

הגדרת התוואי הארגוני במחלקת הרכש מאפשרת ליצור תהליך מובנה לעידוד חדשנות כבר בתהליכי הרכש הראשוניים, זאת, כי בשלבים מתקדמים יותר (כגון לאחר התקשרות חוזית עם ספקים), קשה לעודד חדשנות אצל הספקים



למשתמש להיעזר במנועי חיפוש ובמסננים, כדי לאתר את הפריט המבוקש, על-פי מיגוון קטיגוריות.

- **ניהול ההזמנות (e-Ordering):** הזמנות הרכש מועברות לספקים באמצעות ממשקים אלקטרוניים.
- **ניהול החשבוניות (e-Invoicing):** החשבוניות מועברות ללקוחות באמצעות הממשקים האלקטרוניים.
- **ניהול החוזים (e-Contract Management):** נציגי מחלקת הרכש מתקשרים בחוזים עם הספקים הרלוונטיים, והם מקימים את החוזים במערכות המידע. המידע נגיש למשתמשים הרלוונטיים, ובהסכמי מסגרת הם יכולים לבצע הזמנות ישירות מן הספקים, על-פי הסכמים אלה. יתרונות השיטה: הוזלת עלויות הרכש, צמצום תשומות הניהול, נגישות נוחה למידע, וכו'.

שילוב בוטים חכמים

בוטים חכמים מבוססי בינה מלאכותית מסוגלים לבצע משימות עבודה שגרתיות, וכן לאפשר אוטומציה חכמה של תהליכים. אנו מאמינים, כי מחלקת הרכש העתידית תשלב בוטים חכמים (עובדים דיגיטליים) עם עובדים אנושיים. העובדים הדיגיטליים יבצעו את המשימות השוטפות (כגון: השוואת הצעות מחיר, הפקת הזמנות רכש והעברתן לספקים, אימות חשבונית מול חוזה, מענה לספק על שאלותיו, וכו'), והעובדים האנושיים יתמקדו בקביעת האסטרטגיה, בתכנון הרכש, בניהול מערכות היחסים עם הספקים, ובבקרת הרכש. לשיתוף העובדים הדיגיטליים יש יתרונות רבים, כגון: מהירות התגובה, שיפורן של אמינות התהליך ושל תוצאותיו, הוזלת העלויות בתהליך הרכש, מניעת הטעויות בשל הטיה קוגניטיבית, עבודה רציפה (24/7), היכולת להתמיד בביצוע משימות מונוטוניות, ומתן אפשרות לעובדים להתמקד בהיבטים האסטרטגיים, וכו'.

סיכום

קידום החדשנות במחלקת הרכש כולל יישום תפישות חדשות וטכנולוגיות מתקדמות, והוא הכרחי לשיפור הביצועים ולהתיעילות התהליכים. מנהל הרכש אחראי לזיום את קידום החדשנות, לשתף בו את הנהלת הארגון, להביא לשינוי תרבותי, ולהוביל את תהליך היישום. כל זאת, כדי לאפשר לארגון לצמוח ולהצליח בסביבה עסקית משתנה ומתחדשת. ■

הספק המועדף, וגיבוש פתרון מנצח לשני הצדדים (Win-Win). התקשרות חוזית עם הספק הנבחר, ובקרת ההתקשרות עד ליישום המוצלח של הפתרון.

פעולות תומכות חדשנות

עידוד החדשנות ברכש מחייב הקמת תשתית הולמת לקידום החדשנות, וכן בניית מנגנון לשיתוף עובדי הארגון ושותפיו העסקיים (הספקים האסטרטגיים).

להלן הפעולות האפשריות לתמיכה בחדשנות:

- **בניית התשתית לקידום החדשנות:** טיפוח התרבות של החדשנות הפנים-ארגונית, הקמת "צוות החדשנות", הכולל נציגים ממחלקות שונות בארגון, כגון: רכש, כספים, מחקר ופיתוח, הנדסה, תכנון (Planning), רכש, העברה מפיתוח לייצור (New Product Introduction [NPI]), שיווק, וכו'. תפקיד הצוות הוא לעודד את עובדי הארגון ואת שותפיו העסקיים לקדם חדשנות, להעלות רעיונות חדשים, לנתחם, וליישם. הצוות יזום הקמת קבוצות דיון משותפות; פועל לשפר את התקשורת עם השותפים העסקיים ולחזק את הממשק ביניהם; מקיים פגישות, סמינרים וסדנאות בנושא החדשנות; וכו'.
- **ביצוע הפיילוט המקדים בהטמעת פתרון חדש:** הפיילוט מאפשר לבדוק את התאמת הפתרון המוצע לארגון, לפני נטילת התחייבות מלאה לספק. ביצוע הפיילוט דורש פרמטרים ברורים להתנהלות החברה, כגון: ניהול הקניין הרוחני, הקשור לביצוע הפיילוט, והגדרה ברורה למי הקניין שייך (לארגון או לספק), הסדרי סודיות, ניהול צוות הפיילוט (בעלי העניין), וכו'.
- **מדידת החדשנות:** קביעת המדדים להערכת רמת החדשנות ולבקרתם התדירה, לעומת יעדים תקופתיים.
- **מתן התמריצים והתגמולים:** חלוקת החיסכון הכספי עם הספקים היא גישה מקובלת לתמריץ, כדי ליישם פתרונות חדשניים בהצלחה ובהתאם לתגמול אותם. חלופה נוספת היא החתימה על חוזים לטווח-ארוך, המאפשרים לספקים להרוויח לאורך זמן, ולא רק להחזיר את השקעתם.

תהליכים דיגיטליים ורכש אלקטרוני (E-Procurement)

אחד מן ההיבטים, החשובים בקידום החדשנות ברכש, הוא הטמעת התהליכים הדיגיטליים והרכש האלקטרוני.

להלן דוגמאות:

- **ניהול המכרזים (e-Tendering):** מכרזים אלקטרוניים מתאימים, בעיקר, לרכש של פריטים/שירותים, ללא מורכבות מיוחדת ועם רמת תחרותיות גבוהה. בדרך-כלל, המכרזים האלקטרוניים הם דינמיים - מאפשרים לספקים להגיב על הצעות המתחרים ולשפר את הצעתם בפרק-זמן מוגדר.
- **ניהול הספקים (e-Vendor Management):** הערכת הספקים ומדידת ביצועיהם במערכת הדיגיטלית, כולל שיתוף הספקים בממצאי הערכתם ובדירוגם, בהשוואה לספקים אחרים.
- **ניהול הקטלוג (e-Catalog):** הקטלוג האלקטרוני כולל בסיס נתונים מקוון (Online), והוא נגיש למשתמשים באמצעות המחשב/האינטרנט. הקטלוג מאפשר

בוטים חכמים מבוססי בינה מלאכותית מסוגלים לבצע משימות עבודה שגרתיות, וכן לאפשר אוטומציה חכמה של תהליכים. אנו מאמינים, כי מחלקת הרכש העתידית תשלב בוטים חכמים (עובדים דיגיטליים) עם עובדים אנושיים



photo created by pressfoto - www.freepik.com