



גיל פיינגולד

ארגון מחלקת הרכש בסביבה תחרותית עתירת שינויים

היעדים העסקיים של הארגון? במאמר זה, ננסה להשיב על שאלה זו.

תפקידי מחלקת הרכש

כיום, מרבית הארגונים הם ארגונים "רזים", המתבססים על מיקור-חוץ. הארגונים מעדיפים לרכוש את מאמצייהם בפעילויות המצויות ב"ליבת עיסוקם", והם נעזרים בקבלני-משנה ובספקי שירותים לביצוע המשימות האחרות. ככל שהארגונים הופכים להיות רזים מאוד ומסתמכים מאוד על מקורות אספקה מן החוץ, הולך וגדל נתח פעילות מחלקות הרכש במחזור ההוצאות הכולל של הארגונים והשפעת פעילות זאת על הצלחת הארגונים לעמוד ביעדיהם העסקיים הופכת להיות קריטית.

תפקידי מחלקת הרכש כוללים, בין השאר, את ביצוע המשימות הבאות:

- ייעוץ להנהלה ולגורמים הנדסיים בארגון, ולעתים לקבלני-משנה של הארגון.
- איתור מקורות אספקה (Sourcing) ובחינת התאמתם לדרישות הארגון.
- התקשרות בחוזים ובהסכמי מחיר.
- קניינות שוטפת של רכיבים, חומרים, ציוד ושירותים.
- תכנון משותף של יעדי חיסכון עם הספקים.
- בקרה לוגיסטית ובקרה כלכלית על ספקים ועל שרשרת האספקה.

אם נבחן את המשימות שהגדרנו, נמצא בהן - מצד אחד, משימות אסטרטגיות, כגון: התקשרויות חוזיות עם ספקים ותכנון משותף של יעדי חיסכון עם ספקים, ומצד שני, משימות טקטיות, כגון קניינות שוטפת של רכיבים, ושל ציוד. כתוצאה מכך, מנהל הרכש מוצא את עצמו,

חברות ההיי-טק (High-Tech) פועלות בסביבה עסקית, המאופיינת בתחרות גלובלית ובטכנולוגיות עתירות שינויים. סביבה זו מחייבת אותן לפתח מוצרים חדשים כל העת ולהתארגן כל פעם מחדש, בהתאם לשינויים המסתמנים בשוק. בשלב הפיתוח, המאמץ הארגוני של חברות אלו מתרכז בהבאת המוצרים לשוק, מוקדם ככל האפשר (Time To Market), בהשגת איכות התואמת את דרישות השוק ובמחיר מיטבי. בשלב הייצור, המאמץ הארגוני שלהן מתרכז בייצור מוצרים איכותיים ועקיבים, תוך התייעלות מתמדת לשימור היתרון התחרותי. התייעלות זאת באה לידי ביטוי בקיצור זמני אספקה ובצמצום עלויותיהם של חומרי-הגלם ושל עלויות העבודה (Raw-Materials & Labor Cost).

מחלקות הרכש בחברות ההיי-טק, שפועלות בסביבה דינמית זו, נדרשות לגשר בין צורכי השוק, כפי שהם משתקפים במחלקות הארגון (פיתוח, שיווק ומכירות), לבין יכולות ופתרונות הקיימים אצל מקורות האספקה (יצרנים וספקים). לשם כך, הן נדרשות לשיתוף פעולה בתכנון האסטרטגי של עסקי הארגון, בתחומים, כגון: צורכי השוק בהיבטים טכנולוגיים וכלכליים, מבנה שרשרת האספקה, עלויות ציוד והחזר השקעות, קניינות גומלין וכו'.

המשימות, שמחלקות הרכש נדרשות להתמודד איתן בחברות אלו, הן הרבה מעבר למשימות הקניינות המסורתיות. מוטת האחרייות של מחלקות הרכש היא רחבה יותר, והן נדרשות להבנה מסחרית, להבנה טכנית ולתפיסה רב-תחומית.

כל האמור לעיל מעלה את השאלה: איך לארגן נכון את מחלקת הרכש, הפועלת בסביבה תחרותית עתירת שינויים, באופן שיבטיח את התועלת המרבית להשגת

מחלקות הרכש בחברות ההיי-טק, שפועלות בסביבה דינמית זו, נדרשות לגשר בין צורכי השוק, כפי שהם משתקפים במחלקות הארגון, לבין יכולות ופתרונות הקיימים אצל מקורות האספקה

פתרונות ביטוח לעסקים

KDes | design studio 4 - 1

ניהול סיכוני ביטוח זה שם המשחק 25 שנות ניסיון

מ.י. ישראלית סוכנות לביטוח בע"מ

- ◇ סוכנים ויועצים לביטוחי תעשייה וסיכונים הנדסיים לאורך שרשרת האספקה.
- ◇ תכנון הפוליסה: כיסוי ביטוחי הולם, מענה לדרישות החוק, חיסכון ניכר בעלויות, מניעת מצבים של חוסר כיסוי.



כיסופים סוכנות לביטוח (2001) בע"מ

- ◇ ביטוח פנסיוני, קופות גמל וקרנות השתלמות.
- ◇ ייעוץ ולייווי לקוחות בהקשר של הסכמים קיבוציים וצווי הרחבה.



Logistics
Group
Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה

(המשך מעמ' 6)

הקיימים לאורכה, ובאופן דומה, שיעור הספקים שנערך איתם חוזה; שיעור הספקים הבלעדיים; שיעור הספקים שהארגון הפסיק לעבוד עימם, וכו'.

משימות הרכש האסטרטגי הן:

1. ייעוץ להנהלה על עלויות של חומר ושל עבודה -

לעתים, הנהלת הארגון נדרשת לקבל החלטות על תמחור מוצר לצורך הצעת מחיר למכרו. מחלקת הרכש האסטרטגי נדרשת לבצע הערכה של עלויות החומר והעבודה, הדרושים לאספקת המוצר ללקוח עבור ההנהלה; לעבד את הנתונים בחתכים שונים (על-פי מוצר, הזמנה וכו'); ולבצע ניתוחי רגישות על-פי הצורך (ולדוגמה, בחינת ההשפעה שיש לזמן האספקה על עלויות החומר והעבודה, או לגודל ההזמנה על עלויות החומר והעבודה). נוסף על-כך, היא נדרשת להציג להנהלה מידע אמין ומדויק על אפשרויות האספקה השונות (Make or Buy) ועל יכולת הביצוע של מקורות אלה.

2. ייעוץ לגורמים ההנדסיים בשלב בחירת הטכנולוגיה

וחומרי-הגלם - בחירת הטכנולוגיה וחומרי-הגלם של מוצר חדש היא קריטית להצלחת פעילות הרכש בעתיד. שכן, בחירת טכנולוגיה מסוימת, או בחירת חומרי-גלם ייחודיים עלולות להפוך את הארגון להיות תלוי בספק מסוים. מחלקת הרכש האסטרטגי נדרשת ללמוד את ההיבטים הטכניים של הטכנולוגיה ושל חומרי-הגלם, שאנשי ההנדסה מבקשים להכניס במוצר חדש, לעודד שימוש בפריטים הקיימים על המדף, לקדם סטנדרטיזציה ולאתר מקורות אספקה חלופיים (Second Source). פתרונות קיימים וזמינים יאפשרו לארגון לחסוך בעלויות הרכש, לקצר את זמני האספקה ולהקטין את אי-הוודאות שלהם.

3. איתור מקורות אספקה ובחינת התאמתם לדרישות

הארגון - לעתים, מחלקת הרכש האסטרטגי נדרשת לאתר מקורות אספקה חדשים. המחלקה מאתרת ספקים אפשריים ובוחנת את יכולתם הביצועית (לעמוד בדרישות האיכות) ואת כושרם (כגון יכולותיהם הייצורית והלוגיסטית). הספקים המתאימים לדרישות הארגון מצורפים למאגר הספקים המוכרים.

4. התקשרות בחוזים ובהסכמי מחיר -

ארגונים רבים מסתפקים בעריכת הסכמי מחיר עם ספקים ועם יצרנים. הסכמים אלה כוללים רשימה של תנאים כלליים, אך לעתים קרובות אינם מביאים לידי ביטוי תנאים אחרים, או שהגדרת תנאים אלה לוקה בחסר. תפקיד מחלקת הרכש האסטרטגי הוא להבטיח התאמה, רבה ככל האפשר, בין התנאים המסחריים (כגון: זמני אספקה, תנאי תשלום, תנאים לביטול חוזה וכו'), שייקבעו בחוזים עם הספקים, לבין התנאים המקבילים, המופיעים בחוזים עם הלקוחות. התאמה זו תמנע לדוגמה מצב, שבו לקוח רשאי לבטל הזמנה ללא קנס, בעוד הארגון מחויב לרכוש ללא תנאי את חומרי-הגלם מן הספק.

5. תכנון משותף של יעדי היסכון עם הספקים -

הספקים האסטרטגיים הם שותפים למאמץ של השגת היעדים העסקיים של הארגון. לכן, הארגון צריך לשתף ספקים אלה בקביעת יעדי היסכון תקופתיים. ההסכמה על יעדי היסכון התקופתיים

מדי יום, בדילמה: האם לקדם את המשימות האסטרטגיות, התורמות ערך-מוסף לארגון בטווח הארוך, או לחלופין, האם לקדם את המשימות הטקטיות, החשובות להישרדות הארגון בטווח הקצר? אנו יודעים את התשובה. במרבית המקרים, מנהל הרכש ייתן קדימות דווקא למשימות הדחופות על חשבון המשימות החשובות. כתוצאה מהתנהלות זו, המשימות האסטרטגיות נדחקות הצדה, והארגון מפסיד לטווח הארוך.

אחת מן הדרכים להתגבר על דילמה זו היא ליצור הפרדה בין הגורם, המטפל במשימות הרכש האסטרטגיות, לבין הגורם, המטפל במשימות הרכש הטקטיות. זאת, בדומה להפרדה הקיימת אצל ארגונים גדולים בין מערך השיווק, המטפל במשימות אסטרטגיות, לבין מערך המכירות, המטפל במשימות טקטיות.

רצוי, למשל, שחברת היי-טק צומחת, שהיפיה הייצור שלה הם משמעותיים, תבחן את ארגון מחלקת הרכש שלה, כדי לקבוע, אם כדאי להקים מחלקות נפרדות לרכש אסטרטגי (Sourcing) ולרכש טקטי (Procurement). מחלקת הרכש האסטרטגי תקבל אחריות על בחירת הספקים ועל ניהול הקשר עימם, ומחלקת הרכש הטקטי תקבל אחריות על הפקת הזמנות שוטפות ועל בקרתן בכפוף לחוזים/להסכמי מחיר, שקבעה מחלקת הרכש האסטרטגי.

מחלקת הרכש האסטרטגי

מחלקת הרכש האסטרטגי היא חלק חשוב במטה התפעול בארגון. העומד בראשה הוא מנהל בכיר, הכפוף ישירות לסמנכ"ל התפעול של הארגון ושווה-ערך למעמדו של מנהל שרשרת האספקה. הצלחת הרכש האסטרטגי נמדדת בהגדלת הרווחיות של הארגון לטווח הרחוק (ולא בהוזלת עלויות הרכש בטווח הקצר) ובייצוב שרשרת אספקה מיטבית.

הגדלת רווחיות הארגון מושגת באמצעות מעורבות מוקדמת של מחלקת הרכש האסטרטגי, בשלבי הפיתוח של מוצרים חדשים. מעורבות זו מאפשרת למחלקת הרכש האסטרטגי להשפיע על בחירת הטכנולוגיות וחומרי-הגלם, שמהם מורכבים המוצרים; לעודד את אנשי הפיתוח לאמץ פתרונות קיימים וזמינים; ולמנוע תלות במקורות אספקה בלעדיים. המעורבות המוקדמת תורמת ערך לארגון לטווח הרחוק. היא מאפשרת לרכוש חומרים ורכיבים זמינים, שיש ודאות למחירים ולזמן אספקתם, ומונעת מצב, שבו מחלקת הרכש נאלצת לנהל משא-ומתן עם ספקים בלעדיים, שאינם נוטים להגמיש את עמדותיהם.

ייצוב שרשרת אספקה מיטבית מושג באמצעות בחירה נכונה של שותפים עסקיים ושל ספקים, וניהול קשר אפקטיבי ויעיל איתם, המבוסס על משך זמן ארוך. שרשרת אספקה יציבה מבטיחה את קיומם של מוצרים באיכות נכונה, בזמן נכון ובמחיר תחרותי. יציבות השרשרת נמדדת באמצעות שיעור הספקים המוסמכים

כדי למצות את יכולות הרכש בארגון, על מחלקת הרכש האסטרטגי והרכש הטקטי לפעול בתיאום מלא עם הספקים, כאילו הם גוף אחד

על-פי החוזים ועל-פי הסכמי המחיר, שקבעה מחלקת הרכש האסטרטגי; ומעקב על ביצוע הזמנות אלו.

2. בקרה ודיווח על ביצועי ספקים ויצרנים - מחלקת הרכש הטקטי נדרשת לנהל מעקב שוטף על האספקות ועל ביצועי הספקים והיצרנים, על-פי הדרך שקבע הרכש האסטרטגי. מחלקת הרכש הטקטי נדרשת לדווח באופן תדיר על הביצועים ב"שטח" ועל כל מקרה חריג.

3. משא-ומתן על-פי תנאי חוזה/הסכם מחיר מוגדרים - מחלקת הרכש הטקטי יכולה לשאת-ולתת עם ספקים במסגרת חוזים/הסכמי מחיר קיימים. אם נדרשת חריגה מן החוזה/הסכם המחיר, על מחלקת הרכש הטקטי להעלות סוגיה זו למחלקת הרכש האסטרטגי.

אנשי מחלקת הרכש הטקטי הם בדרך כלל קניינים, או קדמי אספקה, בשלבים הראשונים של הקריירה המקצועית שלהם. אופי פעילותם הוא מינהלתי בעיקרו. במקרים מסוימים, הארגון עובד עם קבלני-משנה בשיטת Turn-Key מלא, כך שהרכש השוטף של רכיבים, חומרים וציוד עבור המוצרים הנמכרים ללקוחות, מתבצע באמצעות קבלני-המשנה של הארגון. במקרים אלה, פעילות מחלקת הרכש הטקטי מצטמצמת לרכש שוטף של ציוד ושל שירותים עקיפים בלבד (כגון: ריהוט, ציוד משרדי, מחשב, שירותי ניקיון, שירותי אבטחה וכו').

כדי למצות את יכולות הרכש בארגון, על מחלקות הרכש האסטרטגי והרכש הטקטי לפעול בתיאום מלא עם הספקים, כאילו הם גוף אחד. הרכש הטקטי חייב לפעול רק על פי החוזים וההסכמים שקבע הרכש האסטרטגי, דהיינו, מחירים, זמני אספקה, גודל מנה וכו', ולעדכן את הרכש האסטרטגי על כל מידע משמעותי על הפעילות ארוכת הטווח עם הספק, כגון: שינויים בסטוס, בקיבולת, במצב השוק וכו'. תפקיד הרכש האסטרטגי הוא לעדכן את הרכש הטקטי באופן שוטף, בכל התנאים וההסכמים שנקבעו עם הספקים, וכן לעזור ולייעץ במקרים, שבהם הרכש הטקטי נתקל בבעיה שוטפת. בפגישות תקופתיות עם הספק נדרשת נוכחות של שני גופי הרכש.

סיכום

הסביבה התחרותית עתירת השינויים מחייבת ארגונים לבחון את ארגון מחלקת הרכש שלהם. במקרים מסוימים, כדאי להפריד בין הגורם, המטפל במשימות אסטרטגיות ברכש, לבין הגורם, המטפל במשימות הטקטיות והשוטפות. הפרדה זו תאפשר להציב קניינים מקצועיים ומנוסים, בעלי הבנה מסחרית וטכנית במחלקת הרכש האסטרטגי. קניינים אלה יפעלו להשפיע על בחירת מקורות האספקה - משלב הפיתוח של מוצר חדש ולבסס יחסים ארוכי-טווח עם הספקים, כדי להגדיל את הרווחיות של הארגון לטווח הארוך. במקביל, הפרדה זו תאפשר להציב קניינים וקדמי אספקה צעירים במחלקת הרכש הטקטי, שיידעו לממש את פעילות הרכש האסטרטגי, להבטיח את זמינותם של הרכיבים, החומרים והציוד בשרשרת האספקה, וכך לאפשר את אספקת המוצרים ללקוחות. ■

היא הדדית - הספק מתחייב להזיל עלויות, והארגון מתחייב להיקף הזמנה לאותה התקופה. שיעור ההנחה נגזר מתחזית הרכש, ושני הצדדים מסכמים מראש איך לנהוג, אם תחזית הרכש לא תתממש.

6. בקרה לוגיסטית ובקרה כלכלית על הספקים ועל שרשרת האספקה - מחלקת הרכש האסטרטגי נדרשת לבחון את הביצועים השוטפים של הספקים ושל שרשרת האספקה (ולדוגמה, שיעור הירידה במחיר בתקופה, שיעור העמידה במועדי אספקה מובטחים, ושיעור אי-ההתאמה באספקות). מדדים אלה מאפשרים להשוות בין ביצועי הספקים, לדרגם ולבקר את ביצועי שרשרת האספקה.

7. ייעוץ ותמיכה בפעילות הרכש של קבלן-משנה - לעתים, מחלקת הרכש האסטרטגי נדרשת לייעץ לקבלן-משנה המייצר עבור הארגון, או לתמוך בו. זאת, כיוון שיש רכיבים וחומרים ייחודיים למוצרי הארגון, שלקבלן-המשנה אין כל יתרון ברכישתם. במקרים אלה, מחלקת הרכש האסטרטגי עשויה לייעץ לקבלן-המשנה - לסייע בניהול משא-ומתן עם ספק החומר, או אף לבצע הסכם מסגרת, שקבלן-המשנה יפעיל עם ספק החומר.

8. ניהול הקשר עם הספקים - העבודה עם הספקים אינה מסתיימת בחתימת חוזה, או בהסכמי המחיר. מחלקת הרכש האסטרטגי נדרשת לנהל את הקשר השוטף עם הספקים, ובעיקר עם הספקים האסטרטגיים, כדי לזהות שינויים ומגמות בהתנהגותם, ובמקביל, לעדכןם בהתפתחויות האחרונות שהתרחשו בארגון.

אנשי מחלקת הרכש האסטרטגי הם בדרך כלל קניינים בכירים ובעלי השכלה אקדמית וניסיון רב שנים. הם גם בעלי כישורים, הכוללים: הבנה הנדסית, הבנה מסחרית וכושר ניהול משא-ומתן חיצוני ופנימי. הם נדרשים, בין השאר, לשווק את יכולות הארגון לספקים (לדוגמה, תיאור היקפי ייצור, העשויים לצאת אל הפועל בתום הפיתוח, או פרויקטי פיתוח נוספים, שהארגון מתכנן להוציא אל הפועל) ובמקביל, לשווק את יכולת הספקים לאנשי הארגון (למשל, לתאר לאנשי הפיתוח את יכולותיו של ספק מוביל, במטרה לאחד פעילויות רכש לקבוצת ספקים מצומצמת).

הרכש הטקטי

הרכש הטקטי הוא מחלקה במערך התפעול, הכפופה בדרך כלל למנהל שרשרת האספקה, או למנהל הלוגיסטיקה. פעילות הרכש הטקטי באה להבטיח את רצף העבודה היום-יומי בשרשרת האספקה, ולכן מנהל הרכש הטקטי מדווח ישירות למנהל שרשרת האספקה, או לחלופין, למנהל הלוגיסטיקה בארגון. הצלחת הרכש הטקטי נמדדת בזמינותם של: הרכיבים, החומרים, הציוד והשירותים, הדרושים למערך הייצור, התחזוקה והאספקה של הארגון; באי-עצירת מכוונת הייצור; בעמידה בזמני אספקה, וכו'.

משימות הרכש הטקטי הן:

1. קניינות שוטפת של: רכיבים, חומרים, ציוד ושירותים - זהו התפקיד העיקרי של מחלקת הרכש הטקטי והוא כולל הפקת הזמנות לספקים וליצרנים,