

# תוכן העניינים

11	<b>פרק ראשון- עולם הרכש</b>
11	מרכיבי עולם הרכש
11	השינויים בעולם הרכש- רכש בגיל המעבר
16	הרכש כיוצר יתרון תחרותי
21	<b>פרק שני- סורסינג</b>
21	עולם הסורסינג
24	מתי לעשות סורסינג
25	איך לבצע פרויקט סורסינג?
25	למה פרויקטי סורסינג כושלים?
31	מה לא לעשות בסורסינג?
36	<b>פרק שלישי- ניהול הסורסינג בארגון</b>
36	הכנת תכנית סורסינג אסטרטגית
41	שמירה על תחרותיות והתאמת בסיס הספקים לצרכי הרכש
42	שנאת ואהבת הסיכון של מנהל הרכש והשפעותיהן על תהליך הסורסינג
45	גירוסים מחושבים- חישוב עלויות המעבר בין ספקים או מתי כן ניתן להחליף ספק אסטרטגי טוב?
49	CBS-Capcity based sourcing
51	<b>פרק רביעי- מתודולוגיות פרויקט סורסינג</b>
51	מתודולוגיות סורסינג- תשעה שלבים להצלחה
82	<b>פרק חמישי- אופטימיזציית סורסינג</b>
88	<b>פרק שישי- התחרות ברכש</b>
94	<b>פרק שביעי- ניהול שרשרת ההספקה הפרויקטאלית</b>
95	סורסינג בארגון פרויקטאלי
99	ניהול ספקים בארגון פרויקטאלי
103	ההחלטות האסטרטגיות של הארגון
103	מבנה ארגוני לרכש פרויקטאלי
105	<b>פרק שמיני- ניהול יחסים על ספקים (SRM)</b>
106	אז מה באמת ניהול יחסים עם ספקים?
108	אייזיק ניוטון ויחסי ספק לקוח או בואו נוריד לספקים שלנו 5% מהמחיר המוסכם!
112	תפישת העבודה עם הספקים
117	התחרות של נטפליקס, הפלאפון של רביט ושיתוף ידע עם הספקים
119	תהליכי העבודה עם הספקים
125	הכלים לניהול יחסים עם ספקים
125	ניהול קונפליקטים עם ספקים
125	יישום ניהול נכון של יחסים עם ספקים
133	ההשפעה לרעה של הגורם האנושי על מערכת היחסים ספק-לקוח
136	הקץ לכוח? כוח והשפעה במערכת יחסים ספק לקוח
141	איך ניצור אמון בין ספק ללקוח? וכמה האמון עולה לנו?

147	<b>פרק תשיעי- ניהול חוזים</b>
147	הקדמה
149	עלויות שרשרת האספקה החוזיות
150	ניהול נכון של חוזה
155	מבנה החוזה
157	דוגמאות לשיטות המחרה בהתאם לאופי הרכש
173	מערכת ניהול חוזים
177	<b>פרק עשירי- ניהול סיכונים ושרשרת הספקה</b>
177	מתודולוגיה של ניהול סיכונים
178	ניהול והקטנת סיכונים
184	סכנה ברורה ומיידית? ניהול נכון של סימני אזהרה מול ספקים
189	סימולציית AT RISK
192	האם הספק שלנו עומד לפשוט את הרגל?
194	במעלה המדרגות היורדות- איך להכין את שרשרת האספקה שלך במיתון לגאות הבאה ?
199	<b>פרק אחד עשר- 50 שיטות להורדת עלויות</b>
202	סורסינג
216	ניהול היחסים עם הספק לאחר תהליך הסורסינג (SRM)
219	רכש תפעולי
220	מבנה ארגוני
221	תכנון
222	תהליך הורדת עלויות בארגון
226	לירות במטרה נעה או איך להוריד עלויות של המוצר שאתה עוד לא קונה
230	<b>פרק שניים עשר- איך למדוד בצורה חכמה את ביצועי הרכש?</b>
230	או 'זה הרבה יותר מחיסכון'
230	מדידת חיסכון
	אך באמת נמדוד ומה באמת נמדוד
235	<b>פרק שלושה עשר- המלחמה בשחיטות בעולם הרכש</b>
241	<b>פרק ארבע עשר- ניהול שרשרת ההספקה והרכש בנקודות אי רציפות</b>
246	<b>פרק חמישה עשר- ניתוח אירוע- בואינג 787 דרימליינר</b>
258	<b>פרק שישה עשר- רכש שירותים מקצועיים</b>
274	<b>מילון מונחים</b>
274	<b>נספח א'- רשימת בלוגים</b>
275	<b>ביבליוגרפיה</b>

# פרק ראשון- עולם הרכש

## מרכיבי עולם הרכש

עולם הרכש בארגון מקיף את כלל הפעילויות העסקיות והתפעוליות הכרוכות בהבטחת הספקת מוצרים לארגון בטווח הקצר והארוך. ניתן לחלק את הרכש לפי מספר חלוקות מהותיות על מנת לארגן עולם סבוך זה. החלוקה הראשונה היא לפי פעילויות והשנייה לפי סוג הרכש.

## פעילויות

1. סורסינג (sourcing)
2. ניהול ספקים (supplier management)
3. רכש תפעולי

## סורסינג

סורסינג כלל התהליכים העסקיים ברכש המסתיימים בקבלת ויישום החלטות על מה קונים, ממי ובאילו מחירים ותנאים. סורסינג הוא לטעמי הפעילות החשובה ביותר ברכש ופרקים 2-5 מוקדשים לו.

## ניהול ספקים

תהליכי ניהול ספקים אוכפים את מימוש ההתחייבויות ההדדיות בין הארגון לספק בפעילות הסורסינג. תהליכים אלו כוללים מדידת ספקים, הערכת ספקים, בקרת ספקים והסכמת ספרים. פרק 8 מוקדש כולו לנושא של ניהול ספקים.

## רכש תפעולי

רכש תפעולי עוסק בעיקרו בתהליכים המוקדשים לזמינות (AVAILABILITY) המוצר- הגעת המוצר בכמות הדרושה בזמן הנדרש ליעד הנדרש. תהליכים אלו כוללים יזימת דרישות, הוצאת הזמנות, מעקב, קבלה ותשלום. הרכש התפעולי אינו עוסק בשאלות מסחריות כמו זהות הספקים ומחירים. הספקים איתם עובד הרכש התפעולי נקבעים בפעילות הסורסינג.

על אף שקיימים כמובן קשרים ומשקים בין שלושת המרכיבים של עולם הרכש, קיימת פעילות עצמאית מאוד בכל תחום. מערכות המידע המשמשות כל תחום. מערכות המידע המשמשות כל תחום שונות בעיקרן.

## סוג הרכש

- רכש ישיר (DIRECT)
- רכש עקיף (INDIRECT)

## רכש ישיר

רכש ישיר הוא רכש עבור המוצרים שהארגון מוכר. רכש ישיר כולל חומרי גלם, אריזה ומודולים עבור המוצרים שהארגון מייצר, וכן את המוצרים עצמם, אם הם נרכשים מספק או מקבלן משנה. ככל שהארגון מוכר יותר, כמויות ועלויות הרכש יגדלו. הכמויות יגדלו באופן לינארי או כמעט לינארי עם הגידול במכירות והעלויות (כמות כפול מחירים) יגדלו לרוב בצורה מתונה יותר מאשר הגידול במכירות. בארגון אופייני קיימים מספר מצומצם יחסית של סגמנטים ישירים. בארגון שמוכר בלבד, ולא מייצר, כמו רשת שיווק, מספר הסגמנטים יכול להיות גדול.

## רכש עקיף

רכש עקיף הוא רכש עבור הפריטים שאינם כלולים במוצרים שהארגון מוכר. אם הארגון הוא ארגון יצרני, הפריטים הם פריטים שלא מופיעים בעץ המוצר (BOM-bill of material). רכש זה כולל מספר רב של סגמנטים כמו פריטי אחזקה, מחשוב (חומרה, תוכנה ושירות), כוח אדם, נסיעות עסקיות. בארגונים גדולים ניתן ורצוי לחלק את הרכש העקיף לפי רמת הקשר לעסק ורמת הכלליות של הסגמנטים. קיימת סגמנטים אשר משפיעים על הפעילות של העסק – לדוגמה מכונות וחלפים, ציוד וחומרי מעבדות- מוצרים אלו כדאי לרכוש ברמת היחידה העסקית. סגמנטים כלליים יותר שאינם ספציפיים ליחידה עסקית, כמו תקשורת או רכבים, ירכשו ברמת כלל החברה.

בין רכש ישיר לעקיף קיימים הבדלים מהותיים המשפיעים על תכנון, ניהול וביצוע כל סוג רכש. הטבלה שלעיל מרכזת הבדלים אלו. בתעשייה מסוימת או בסגמנט רכש ישיר או עקיף יכולים להיות יוצאים מן הכלל מהמתואר להלן אך אלו יהיו מעטים.

מאפיין	רכש ישיר	רכש עקיף
1 יצירת יתרון תחרותי לארגון	פוטנציאל גבוה ליצירת יתרון תחרותי	פוטנציאל נמוך ליצירת יתרון תחרותי
2 אכיפה- עבודה עם ספקים מאושרים	אכיפה גבוהה- עובדים רק עם ספקים מאושרים	אכיפה נמוכה- משתמשי קצה בוחרים ספקים שהם רוצים
3 מספר בעלי עניין (STAKE HOLDERS) ברכש	יחסית מעט- יצור, פיתוח, איכות. נמצאים במספר אתרים מצומצם.	בעלי עניין רבים מפונקציות רבות הנמצאים באתרים רבים בפריסה גיאוגרפית רחבה
4 כח ומבנה שוק	ארגון גדול יכול להשיג כח רב מול ספקים ישירים גדולים. קיימים ספקים גלובלים.	להוציא לקוחות גדולים מאוד, קשה יותר להשיג כח רב מול ספקים עקיפים גדולים. במקרים רבים אין ספקים גלובליים אמיתיים
5 מדידת חסכוניות	יחסית קלה, נגזרת מה- ERP	מסובכת בגלל סיבות כמו חוסר מערכות מידע תומכות, ריבוי סגמנטים, רכש חד פעמי, פיזור גיאוגרפי

טבלה 1-1 מאפייני הרכש הישיר והעקיף

ההבדלים בין הרכש הישיר לעקיף אינם תיאורטיים בלבד אלה משפיעים בשני מישורים עיקריים:

1. תהליכי עבודה שונים ברכש התפעולי בין רכש ישיר לעקיף.
2. מבנה ארגוני. השוני המהותי בין שני סוגי הרכש מעלה את השאלה האם אנו צריכים מנהל רכש אחד בארגון או שני מנהלי רכש- אחד לרכש ישיר והשני לרכש עקיף? איפה בדיוק תהיה ההפרדה? כמו בכל הנושאים של מבנים ארגוניים, התשובה שונה מארגון לארגון, אולם הפרדה בין הקבוצות שמבצעות רכש עקיף לקבוצות שמבצעות רכש ישיר הכרחית כי המיקוד ואופן הפעולה של כל קבוצה שונה.

### השינויים בעולם הרכש- רכש בגיל המעבר

העולם העסקי, ובעקבותיו עולם הרכש, עובר בעשורים האחרונים תמורות מהותיות. תמורות אלו משפיעות על תפקידי הרכש, תפישותיו ויעדיו, כפי שנפרט להלן. שינויים אלו טרם הסתיימו, ופונקציית הרכש ותפישותיו נמצאים במעבר ובתהליך שינוי מהרכש המסורתי לרכש תחרותי. זהו תהליך התבגרות של הרכש. המכנה המשותף לכל השינויים הוא הגידול העצום במורכבות העסקית. המורכבות גדלה עקב סיבות רבות- הגלובליזציה, עליית המהירות הנדרשת בפעילות העסקית, שינוי התפישות החברתיות לגבי אחריות תאגידית, עליית חשיבות הסביבה, ההצפה בתקשורת.

הרכש יתמודד עם עליית המורכבות בשתי דרכים- האחת, הקטנת המורכבות על ידי יישום מסיבי של תפישות כמו אאוטסורסינג (מיקור חוץ) וצמצום מספר פריטים וספקים, השנייה, יישום מערכות מידע לניהול וטיפול במורכבות כמו מערכות לאופטימיזציה סורסינג, לניהול, חוזים או לניהול יחסים עם ספקים.

השינוי מורגש גם בשוק מערכות המידע התומכות בתהליך הרכש. אם בעשור הקודם הושם דגש על מיסוד תהליך הרכש התפעולי, ע"י יישום טרנזקציות במערכת התפעולית, כמו דרישת רכש, הזמנת רכש וכנסית סחורה למחסן. כיום מופנים משאבים רבים לתהליכי רכש אסטרטגי, והפתרונות מכוונים, פורטלי ספקים, אופטימיזציות סורסינג ועוד. בהמשך הספר נתאר פרטנית חלק ממערכות אלו ואת המהפכה שהן חוללו בעולם הרכש.

### הרכש כיוצר יתרון תחרותי

התפישה המסורתית שמה דגש על הרכש כגוף שתפקידו להביא לארגון מחירים נמוכים על ידי הורדת מחירי ספקים. השינויים בעולם הרכש שתיארנו בת- הפרק הקודם מובילים לשינוי מהותי והכרחי בתפישת העבודה וביעדים של הרכש.

## **הרכש צריך לייצר לארגון יתרון תחרותי !**

יתרון תחרותי משפיע על אחד או יותר מהגדלים הכלכליים הבאים

1. הכנסות החברה.
2. הוצאות החברה.
3. רווחי החברה (באמצעות ההשפעה על ההכנסות ו/או ההוצאות).
4. שווי השוק של החברה.

היתרון התחרותי מאוד משתנה מארגון לארגון, לפי האסטרטגיה הארגונית, ומתעשייה לתעשייה. המימדים שהרכש נדרש לפעול בהם גדלים- הוא צריך להשפיע על ההכנסות ולא רק על העלויות, על כלל העלויות ולא רק דרך המחירים, ועל ניהול סיכונים. חשוב להבין שיתרון תחרות מול המתחרים הוא יחסי וזמני. היתרון יכול להשתנות עם הזמן, בהתאם לדינמיות השוק וכן בהתאם לפעולות ותוצאות המתחרים. אם הורדתי עלויות משמעותית מול המחירים ההיסטוריים שלי, אך המתחרים עדיין קונים את הפריט יותר זול ממני, הרי עדיין נותרתי בחיסרון תחרותי.

## הרכש יכול ליצור יתרון תחרותי במספר מימדים:

### 1. יתרון בעלויות על פני המתחרים:

הדבר רלבנטי מאוד בתעשיות מוטות מחיר, בארגונים שהאסטרטגיה שלהם היא מובילות במחיר או במוצרי צריכה וכך כל תוספת עלות מוכפלת בשרשרת ההספקה פי חמש עד שבע עד למחיר לצרכן הסופי. היתרון בעלויות יאפשר המחרה תחרותית יותר של המוצר והגדלת הרווחים על ידי הגדלת מכירות ולא רק הורדת עלויות. הורדת העלויות יכולה להיות בפריטי הרכש הישיר, שם היתרון התחרותי הוא ברור, ו/או, בפריטי הרכש העקיף, שם אני משיגים תקורה נמוכה יותר ושיעור העמסה נמוך של עלויות קבועות מהמתחרים. בפרק 10 נדבר על הדרכים הרבות השונות להורדת עלויות.

### 2. יתרון טכנולוגי מול המתחרים:

השגת טכנולוגיה חדשנית שתורמת לשיפור מהותי בביצועים של המוצר ו/או בעלויות שלו מספקים. הארגון יזכה בבלעדיות על הטכנולוגיה לתקופת זמן. היתרון הטכנולוגי יאפשר לחברה למכור יותר ו/או להוריד עלויות.

### 3. יתרון בזמנים מול המתחרים- שרשרת הספקה מהירה יותר:

היתרון בזמנים יכול להיות לאורן כל השרשרת ולאורך כל מחזור חיי המוצר. במיוחד קיצור זמני פיתוח מוצרים והבאתם לשוק, קיצור זמני אספקה של מוצרים וקיצור זמני שינויים במוצרים. הקיצור הוא ברכיב שאספקתו מהווה את הנתיב הקריטי בשרשרת ההספקה. הקיצור יכול להיות מושג במספר דרכים, למשל עזרה לספק בשינוי תהליכי יצור או אחזקת מלאי על ידי הספק או על ידינו בקונסיגנציה, יחסים טובים והעברת מידע (תחזיות) מול הספקים. זמני אספקה קצרים יאפשרו מלאי קטן יותר.

### 4. הבטחת אספקה של רכיב/מודול חשוב:

הבטחת אספקה חשובה בפיתוח מוצר חדש, אם הרכיב משמעותי במוצר ומשפיע מהותית על הביצועים, ובמוצרים קיימים שקיים בהם מחסור.

### 5. מניעת אספקה של רכיב/מודול ממתחרים:

### 6. הקטנת ההון הנדרש ושיפור תזרים המזומנים:

אנו יכולים להשיג זאת על ידי הקטנת מלאים, העברת מלאי לאחזקת הספק, העברת פעילויות יצוריות לספק, שיפור תנאי התשלום מול הספקים.

### 7. ניהול נכון של רכש וגומלין (BUY BACK או OFF SET):

במגזרים מסוימים, במיוחד במגזר הביטחוני והציבורי, השגת מכירות במדינה מסוימת תלויה בייצור מקומי. הרכש חייב לקנות בהיקף משמעותי מספקים באותה מדינה. פיתוח יכולות גבוהות של ביצוע רכש גומלין תחרותי (רכש גומלין לא תחרותי הינו יחסית קל) ייתן יתרון תחרותי לארגון. רכש גומלין תחרותי משמעו קנייה במחירים ותנאים תחרותיים ובלוחות הזמנים הנדרשים, וזהו יעד בעייתי, בייחוד כשמדובר בספקים חדשים אותם צריך לפתח או להסמך.

### 8. ניהול סיכונים טוב יותר מהמתחרים:

ניהול סיכונים טוב יותר ייצב את שרשרת ההספקה, יוריד את ההסתברות שהארגון ייפגע מסיכון ויקטין את השפעת הסיכונים על הארגון. בפרק 9 נעסוק בהרחבה בניהול סיכונים.

איך נשיג יתרון תחרותי? קיימים מספר דרכים להשיג את היתרונות תחרותיים שפירטנו לעיל. דרכים אלו מתקיימות במקביל וניתן ורצוי להשתמש במספר שיטות.

### • סורסינג טוב

פיתוח אקטיבי של ספקים, עידוד תחרות, אוטוסורסינג (מיקור חוץ) חכם, מעבר מסין לאפריקה (או מקומות זולים אחרים), שמירה על תחרותיות בשוקי הספקים. במציאות, ביצוע פעילויות אלו קשה הרבה יותר מכפי שמוצג בתוכנית הראשונית: בייחוד צפויים קשיים פנים- ארגוניים מול גופים שלא רוצים לשנות את הסטטוס קוו.

- **יחסים טובים עם ספקים ולקוחות פנימיים**  
שירותי ערך מוסף מספקים, השגת IP (INTELLECTUAL PROPOERTY) של ספק, דוגמאות- פיתוח מוצר חדשני על ידי הספק עבורנו או שימוש בפטנט או טכנולוגיה שלו על ידינו לפני המתחרים. מחקרים מראים שחלק הולך וגדל של שווי שוק על ידנו לפני המתחרים. מחקרים מראים שחלק הולך וגדל של שווי של ארגונים נמצא בנכסים לא מוחשיים. כמו יחסים עם ספקים (ויחסים עם לקוחות). רכש שיוצר יתרון תחרותי דרך יחסים טובים עם ספקים או דרכים אחרות. מעלה או שווי של הארגון. כיום יותר ויותר יתרון תחרותי הוא יתרון של שרשרת ההספקה מול שרשרת ההספקה של מתחרה, ומושג על ידי פעולה בין חברי השרשרת ולא על ידי חלוקת משאבים בין חברי השרשרת.

ללא שיתוף פעולה הדוק עם לקוחות פנימיים. ההשפעה והיכולות של פונקצית הרכש יהיו מאוד מוגבלות. תהליך הרכש אינו מתחיל ונגמר ברכש.

- **חוזים חכמים וניהול חוזים**  
חוזים חכמים מאפשרים לנו לתמרץ את חברי השרשרת ההספקה להתנהג בצורה המתאימה לנו.

- **טכנולוגיות**  
שימוש בטכנולוגיות כמו אופטימיזציה סורסינג, ניהול חוזים, ניהול יחסים עם ספקים, קישוריות B2B, ועוד, כדי לנהל טוב יותר מורכבות, להוריד עלויות ישירות ועקיפות, ולהקטין זמנים.

- **אנשים**  
אנשים מוכשרים המתמחים ברכש ויכולים להוביל תהליכי שינוי בארגון ובשרשרת ההספקה, הם אולי המשאב המוגבל ביותר.