

פרויקט הגשה

קורס רכש ולוגיסטיקה

מחזור 73

מגיש : ערן בן גל

תקציר מנהלים

מטרת הפרויקט

לתת הנחיות עבודה ברורות למחלקות הרכש והלוגיסטיקה, איך יש לפעול ביחד על מנת להוזיל עלויות בארגון וליעל תהליכים שמתרחשים במחלקת לוגיסטיקה בפרט. כולל עובדים טיפול בסחורה והוצאתה ללקוח, תוך נקיטת כל האמצעים לרצות אותו. הבנת רצון לקוחות ומתוך זה לגרום לחיסכון בהוצאות ועלויות הרכש. להגדיר מטרות ויעדים עתידיים ברכש, ויעולם בצורה מקסימלית שתניב רווחים לארגון. להגדיר תהליכי עבודה ברכש בשיתוף מחלקת לוגיסטיקה. ניהול נכון של הזרמת סחורה אל הארגון ומהארגון החוצה.

מה יושג מקיומו של הפרויקט

קיום שיתוף פעולה רציף ובלתי תלוי, בין מחלקות הרכש והלוגיסטיקה. אשר מונה בתוכה מנהלים, עובדי מחסנים, הפצה ולקוחות. כל אחד נותן את חלקו בעניין, רכש רוכשים סחורה מספק. מחלקת לוגיסטיקה דואגת לשינוע סחורה ביחד עם הרכש, מקבלים אותה ומספקים אותה ללקוחות לפי צרכיהם הנדרשים. קיום סנכרון בין רכש לוגיסטיקה ולקוחות. אשר יתרום משמעותית לתזרים המזומנים של הארגון.

ערך מוסף

- 1) ליצור חיסכון ברכישות ושמירה על קיים במלאי.
- 2) מעקב ראוי אחרי סחורה על ידי איתור נכון.
- 3) יצירת קשר מתמיד עם לקוחות והבנת צרכיהם.
- 4) לחדש ולשפר את תהליכי עבודה ברכש.
- 5) ליצור תוכנית אסטרטגית לניהול עלויות.

תוכן עניינים

הקדמה :

(1) רכש ושרשרת הספקה

(2) רכש ולוגיסטיקה

מטרות הפרוייקט :

(1) השפעות חיסכון כספי

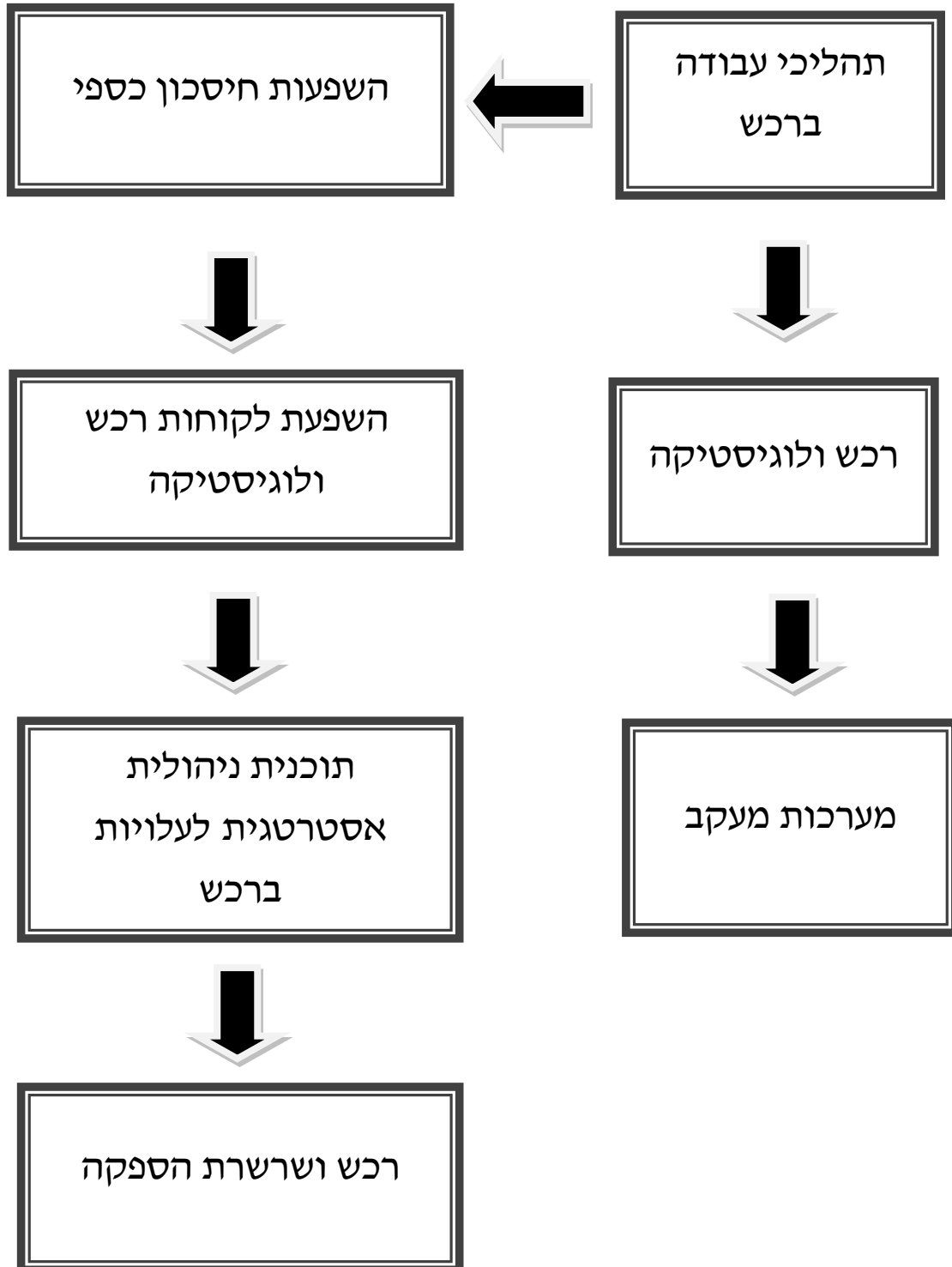
(2) השפעת לקוחות על הרכש

(3) מערכות מעקב

(4) תהליכי עבודה ברכש

(5) תוכנית ניהולית אסטרטגית לעלויות ברכש

תרשים זרימה



רכש ושרשרת אספקה

בפרויקט שלי בחרתי להתמקד בשינוע סחורה בשרשרת אספקה, בשילוב הפעולה של רכש ולוגיסטיקה, ביחד עם שרשרת ההספקה הכוללת ספקים. בדיקה ויישום האמצעים ליעול ולהוזלת רכישות העומדות לפני מנהל הרכש ומהם הגורמים שיעזרו לו על מנת שיבצע זאת.

יצירת שרשרת אספקה אחראית טובה ויעילה לארגון הוא הכלי אשר יכול לתת למנהל רכש, את האפשרות לבצע רכישות בשיתוף מחלקות נוספות בארגון, כמו מחלקת הלוגיסטיקה, כספים, כח אדם, מקור חוץ (קבלן) וכו'. שינוע סחורה מארץ הייצור עד אל ארגוננו וללקוח בסופו של דבר.

בנית שרשרת אספקה טובה ויעילה עשויה להניב רווחים, ותמזער סיכונים בדרך ובתוך הארגון. זה מתחל מההנהלה מנהל הרכש והלוגיסטיקה ספקים ועובדים כמובן.

חידוש מלאי מקומי הוא עיקר בניהול שרשרת אספקה. רמת שרות ועלות מתממש במוצר סופי. תפיסתה תקצץ בעלויות בשרשרת אספקה, בשל צמצום תחנות רבות בעזרת האינטרנט.

על מנהל רכש לשכול לפני הגשת כל הצעת הזמנה את סוגית הכדאיות, בראשונה אם כדאי לייצר או לרכוש. לאחר לגבש החלטה אם לרכוש בארץ של מקום הארגון די יקר, או שמחוץ לארץ בזול אולם עם עלות שינוע יקרה עד מאוד. יש להבין אם הסחורה דחופה ולהביאה במטוס, או שאין לה דחיפות ולהביא אותה באוניה. מנהל לוגיסטיקה חייב לדאוג לכל מכלול שרשרת ההספקה, כל שכן אם מדובר בסחורה מחוץ לארץ.

אחרי ביצוע הזמנה יש לתאם הובלת הסחורה עם הספק, ולסכם על הצורה וחובתם כלפי הארגון. לאחר שהדברים סוכמו יש לדאוג להובלת הסחורה מהמפעל אל האוניה, התענה בסחורה שתפליג אל ארצנו, ושם הסחורה תיפרק תועמס על משאית ותגיע עד לארגון שלנו.

יש להגן על ספק שאיתו החלטנו לעשות עסקים ולעזור לו כאשר הוא מתקשה בהעברת הסחורה אל הארגון שלנו, אם זה שביתות עיצומים וחוקי ממשל אשר עשויים להכשילו במתן שרות עקב אי כדאיות.

סיכול בעיות סביבתיות וחברתיות וסיכול כשלים בקרב ספקים חיוני לארגון שלנו, בשיתוף עם הנוגעים בדבר כמו שאר מחלקות בארגון חברות אחרות ועובדים.

על הארגון לגבש חזון ומדיניות בשרשרת אספקה, שתבחן צפיות ואסטרטגיות בתוך החברה וכמובן לקבוע אחראיות תאגידית, בשיתוף אנליסטים בכירים בארגון בשרשרת אספקה.

בתהליכי העבודה נקבע חזון וקווים מנחים בתהליכי עבודה. מדניות רכש חייבת להיות מבוססת על קודי נימוס אתים וערכי החברה, ולממשם בעבודה ולהתייחס לקניינים ספקים ולחברה שבה אנו עובדים, בצורה אחידה בלתי נפרדת ולהשתית בסיס משותף לעבודה ולפעולות הוגנות.

ניהול שרשרת אספקה מהווה את התהליך המקשר בין ספקים וארגונים, החל מחומר הגלם ועד המוצר הסופי המוכן לצריכה. בנוסף, שרשרת האספקה היא הפונקציה, בתוך הארגון ומחוץ לו, המאפשרת לייצר מוצרים ולתת שירות ללקוח. כיום, בסביבה העסקית הדינמית, המושפעת מטכנולוגיה מתקדמת, משינויים כלכליים ומתחרות גלובלית, שרשרת האספקה היא מרכיב חשוב ביותר ברווחיות הארגון ויכולת התחרות שלו.

ניהול שרשרת האספקה מאפשר לשלב את פעילותם של ספקים, יצרנים, מחסנים וחנויות, כך שהסחורות ייוצרו ויופצו בכמות המתאימה, למקום הנכון ובזמן הנכון, כדי למזער את העלויות בכל המערכת מבלי לפגוע ברמת השירות הנדרשת. חשוב להדגיש שניהול שרשרת האספקה רלוונטי לא רק לארגונים יצרניים, אלא גם לספקי שירותים, והוא מתמקד בפונקציות העסקיות הנמצאות לאורך ערוצי האספקה.

ניהול שרשרת אספקה היא יצירת מיומנות, ליצור משאבים עסקיים בארגון ומחוץ לו הנמצאים לכל אורך שרשרת ההספקה. דברים אלו עשויים לעזור לנו. התמקדות בפיתוח פתרונות יצירתיים, בתיאום זרימת מוצרים שירותים ומידע. על מנת ליצור מוצר ייחודי ללקוחות. התהליך הוא מפותל וקשה ומתמקד באיכות מחיר כמות וזמן נכון.

שיווק מוצרים ואספקתם נתונים בידי הגורמים השונים :
לוגיסטיקה אל הארגון - אספקה אל החברה. קבלה, אחסון, שינוע, בקרת בשרשרת: מלאי, החזרות לספקים.

תפעול - המרה של תשומות למוצרים מוגמרים - ייצור, הרכבה, אריזה, אחזקה והפעלת ציוד ומתקנים, הפעלת מערך מחסנים, תכנון מדינות ניהול המלאי.

לוגיסטיקה מהארגון - תהליך הזמנה מלקוחות, תזמון, אספקה ומשלוח ללקוחות, זמני אספקה, אחסון.

רכש - כל פעולות הרכש בארגון, לרבות רכש של חומרי גלם, נכסים, מכונות, ציוד מעבדות, מיכון משרדי, מבנים, איתור מקורות רכש איכותיים, אספקת צרכי הארגון בכמות הנכונה, באיכות הנכונה, במחיר הנכון ובזמן הנכון.

רכש ולוגיסטיקה

החיבור רכש ולוגיסטיקה חייב להיות מסונכרן ומפוקח על ידי מנהל רכש, ודרכה יש לתאם בין סחורה נרכשת על ידי הרכש לבין אנשי הלוגיסטיקה שמשתתפים בתהליך הבאת הסחורה. אנשי הלוגיסטיקה קולטים את הסחורה, ממקמים אותה במיקום יעודי במחסן, ומנפקים אותה ללקוחות בתוך הארגון ומחוצה לו. החיבור בין הרכש ללוגיסטיקה חייב להיות בשקיפות ובהסכמה מלאה, אחרת יהיה לארגון מאוד קשה להשיג מטרותיו.

הרכש מחובתו לרכוש מוצרים או חומרי גלם ליצור, משא ומתן בין ספקים, להשיג מימון ארגוני, העברת הכסף לספק, לדאוג לביטוח, שילום כל הוצאות מכס הנלוות, מעקב עם משדר רדיו אחרי הסחורה והעברת הסחורה לארגון. מנהל לוגיסטיקה חייב להיות שותף פעיל ביחד עם הרוכש על מנת שייפקחו ביחד על הנעשה עם הסחורה מהוצאתה מהיצור בארץ היבוא ועד הגעתה לבית הלקוח.

מנהל רכש אחראי על כל זרועות הלוגיסטיקה באשר הם הוא מפקח ומוסר להם מידע כנדרש. מנהל לוגיסטיקה לוקח את דרישות הרכש ומפזר אותם בתוך תחומי האחריות שלו בארגון. על מנהל הלוגיסטיקה מוטלת האחריות למימוש יעדים אסטרטגיים של ארגון.

ניהול רכש ולוגיסטיקה עובר תמורות משמעותיות, המשפיעים על רווחיות ועל תחרות גלובלית. כיום מנהל רכש ולוגיסטיקה יש משימות אסטרטגיות, שכוללות חישוב קניות פיננסי, בקרה לוגיסטית הנדסית, ידיעת חומרי גלם, מקור חוץ ויעדי חיסכון בשרשרת אספקה. קיום עסקים גלובליים נותנת את מידת הצלחת חברה.

השפעות חיטון כספי

בעזרת תכנון ישום ובקרת זרימת חומרים ומוצרים בצורה חסכונית, אם זה בבחירת ספק מתאים שיוזיל, או לחילופין קניה מסיבית גדולה אשר תוזיל לנו.

בכך ניתן ליצור תוכנית משותפת, אשר תוזיל מוצרים נרכשים בקניה מרוכזת, ללקוחות פנמיים בתוך ארגון וחיצוניים ובכך ההפרש הרווח שיוצר לתועלתו של הארגון.

באמצעות אסטרטגיה פנימית פיננסית בארגון, ניתן להכתיב את אסטרטגית מקורות אספקה. לכן הערכת מחיר מיטבי ביחד עם מכרז אלקטרוני, נותן חיטון אסטרטגי ענקי, שבעזרתו ניתן לחסוך למטרה ארוכת טווח.

בניית קשרים טובה בשרשרת אספקה, לכל אורך העברתו לרכישה מנקודת מוצא במחסן יצור, ועד בית הלקוח בצורה יעילה טובה ובטוחה שניתן באמצעות אסטרטגיות וטכנולוגיות ככל שיותר חדשות .

הנצלת מוצר מתרחשת כאשר מוצר מסיים את חיו ומגיע למלוא הפוטנציאל שלו. מתחיל תהליך של החזרת השקעה, בזה שאותו מוצר נהפך למוצר אחר באמצעות טכנולוגיות שונות למוצר חדש לחלוטין, עם ערך מוסף שונה בתכלית. בכך הרווחנו מניעת זיהום סביבתי ואת מחיר סילוקו. מטרת ההנצלה היא הגדלת מצב המזומנים של הארגון. יש לעקוב אחריי מחזור חיי מוצר ולסלקם במידת הצורך תוך כדי מיקסום תשואות לטובת הארגון.

הפחתה או הימנעות מעלויות יוצר חיטון בעלות תוכנית. שליטה על מחיר גורמת להפחתה בעלות כוללת, על ידי שימוש במוצר או שרות מסוים או שימוש בטכנולוגיות חדישות. כאשר בוחרים בקפידה רבה חומרים חילופיים, תהליכים שירותים ומקורות רכש שונים, ניתן להפחית בעלויות ולחסוך בתקציב.

באמצעות מיזוג משלוחים, ניתן לחסוך בעלויות והוצאות עתידיות. כמו למשל הזמנה משותפת של רכש מספק, שתהיה מרוכזת ותכלול את כל מחלוקות הארגון או הצטרפות לעוד חברה או יותר.

תיאום בין כל בעלי התפקידים במחלוקות בארגון על מנת להוזיל את עלות יצור קניה או מכירות של מוצר, תוך ניתוח דרישות תפקיד מתקנים ושיטות יצור ומרכיבים על מנת להשיג עלות נמוכה, בלי להפסיד ביצוע איכות ואמינות של המוצר. יש להבין שאין להתפשר על איכות החומרים או מוצרים על חשבון מחיר טוב יותר, כי על איכות לא מתפשרים.

השפעת לקוחות על הרכש ולוגיסטיקה

בעבר שותפות בין ספק ללקוח לא התרחש כמעט. בשנים אלו החלו דרישות שונות של לקוחות ואנשי הארגון הבינו, שהם חייבים לשנות את דרכי עבודתם. כך התחיל שיתוף פעולה בין ניהול רכש ולוגיסטיקה ולקוחות.

שילוב בין לקוח לשרשרת אספקה, משפר את זרימת מידע בכל שלב השרשרת. מידע של לקוח וצרכיו נותן ערך מוסף למנהל רכש ועוזר בהבנתו. ככול שיודעים פחות אז גודל האי-ודאות ומסבך את התכנון. שילוב לקוחות עם פיתוח מוצר תורם לחיסכון כספי ולרווחים גבוהים.

סחורה אשר הוזמנה על ידי לקוח חייבת להגיע אליו במהירות האפשרית, ויש לדעת שאם זה לא יעשה בצורה מהירה ויעילה, יש מצב שהארגון יינזק בשעה שהלקוח יינזק גם כן ואפילו יותר גרוע, כמו עצירת קו יצור והפסד כספים. לכן יחסי מנהל רכש חברה ולקוח חיוניים ביותר ובהבנת רצון דרישת לקוחות, וברשימתם בהזמנה ושליחתם לספקים בצורה ברורה חיונית בערכה. הגדרת ניהול אספקה היא זיהוי רכישה, גישה מיצוב וניהול משאבים להשגת יעדים אסטרטגיים.

מערכות מעקב

כל סחורה אשר מגיעה לארגון חייבת לעבור מיון בקרה וקליטה למלאי. מוצרים חייבים לעבור סריקת ברקוד, או מספר סידורי בדיקת תוקף ולבסוף מיקומם במקום יעודי. כאשר מוצרים מאוד יקרים יש לסמנם עם שבב מיוחד (RFID-RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION DEVICE) שבב זה עובד על גלי רדיו פסיבי או אקטיבי, נותן לנו באמצעות תוכנות מתאימות את המעקב אחריו וידיעה היכן הוא נמצא בכל רגע נתון והשבתו אל הארגון. ניתן להשתמש בו גם למעקב של נכסים בתוך הארגון ומחוצה לו. השבב יאמת את המלאי בצורה מדויקת בפחות עבודה מבר קוד ובעזרתו נקבל התראות על סטייה או חריגה.

הטמעת תגיות נכס מספקת תיעוד ומאמתת את בעל הסחורה. דרך פעולה זאת הנעשית על ידי ברקוד. מטרת השימוש בבר קוד הוא צמצום טעויות, מהירות הזנה ושיפור דיוק ספירה. זיהוי על ידי ברקוד מספק יחוד למוצר בעל קידוד מינימלי בעל יתרונות רבים. ניתן להדפיס את הברקוד באמצעות מדפסת מיוחדת המותאמת לתקן הישראלי והאירופאי.

הוספת מספרים סידוריים לתג נכס, ישפר את שלמות המעקב ויוסיף ערך אמינות ואבטחה.

מעקב אחר נכסים חשוב לארגון ובעזרת מעקב אחריו אפשר לדעת היכן הנכסים ואיך להשיבו. תוכנות המעקב עוזרות לגלות את מיקומו, מי מחזיק בו, מתי נבדק, מתי חוזר לארגון, מה הפחת שלו ותחזוקתו. לעיתים נכסים נמצאים אצל לקוחות או ספקים.

תהליכי עבודה ברכש

קבלת תקציב לתקופה מסוימת למוצרים או שרות מחלקות בארגון וחלוקה בניהם בצורה שווה ומתאימה. מטרת התקציב הוא הגדרת מטרות עתידיות בארגון ועל ההנהלה להחליט אם עמדו במטרות. מומחה אספקה צריך לבחון ולהעריך עלויות עתידיות או חזויות אשר יעזרו בעתיד במשא ומתן.

ברגע שלרוכש יש המון ספקים שעובדים אתו הוא יוצר תחרות בניהם ובוחר את הטוב שניראה לו, אך אם מספר הספקים הוא קטן אז כמעת אין תחרות ואחד מחכה את השני במחיר והתנהגות משום שהם מכירים אחד את השני, ויוכלו "לנווט" את מנהל ההספקה כרצונם. מצב זה יכול ליצור "עוולה מסחרית" שבו דולף מידע אודות הצעה של ספק אחד לאחר, דרך הרוכש וזה נתון לתביעות של ספקים כלפי הארגון.

אמון בין ספק לרוכש היא קריטית ויכולה להיות הרת אסון, לכן יש להקים בקרת הגנת מידע וכתובת סודי על מסמך שיהיו תקפים לכל אורך העסקה.

תהליך תשלום מקובל ברכש הוא מכתב אשראי (letter of credit), שהוא מסמך מבטיח למוכר שיקבל את התשלום מהבנק, או לחילופין שטר חליפין (bill of exchange) הנכתב על ידי הקונה שמורה לשלם לו אחרי חתימה השטר הופך להסכמה מסחרית.

על מנהל רכש לדאוג לביטוח של הסחורה המיובאת ועל תשלום כל אגרות המכס בדרך, אחרת הסחורה תעוקב. כמו כן לדאוג ששרשרת האספקה תבוצע בדרך היעילה הבטוחה והזולה ביותר ככול הניתן.

ניהול סיכונים בעת הובלת סחורה שעשויים להקל ולהסיר השפעות של פציעות ואובדן סחורה. ניתן לעשות זאת על ידי שיתוף נכסים ומידע בין חברים שונים בשרשרת אספקה.

לפני שמנהל אספקה מתחיל לעבוד הוא צריך להבין את תוכנית העסקים ויעדי הארגון, ובאמצעותם ניתן לבנות אסטרטגיה וקשרי ספקים יזום אשר מגביר תחרות ורווח כספי נקי לארגון, או לחילופין להשתמש במטרות אלו כדי למצוא מקורות אספקה חדשים, שיוזילו את העלות ויגדילו הכנסה. ניתן לבצע זאת באמצעות גיוס משאבים וזמן למחקר של רכש חדש לקניית מוצרים או חומרי גלם.

תוכנית ניהולית אסטרטגית לעלויות ברכש

תוכנית לשליטה במחיר מורידה מעלות כוללת של רכש, על ידי שימוש במוצר או שרות אחר. בנוסף לשימוש בטכנולוגיה חדישה בלי פשרות על האיכות.

התוכנית ניתנת ליצירה באמצעות בחירת חומרים חילופיים, תהליכים, שירותים, מקורות ושיטות רכש. למשל שימוש במלאי קטן ומצומצם, מקנה לארגון חיסכון בעלות אחזקת מלאי יקר.

תוכנית חיסכון בעלות הוא הימנעות או הפחתה מעלויות, שנגרמו על ידי הארגון ובכך ניתן להשיג מחירים נמוכים יותר או הגברת יעילות בארגון.

דבר זה מוגדר ככלל שמשמש את מנהל הרכש, בהערכת ספק באמצעות משא ומתן שמוריד את המחיר במידה ויודעים איך.

באמצעות תקציב ניתן לזהות מקורות כספיים למוצרים ושירותים בארגון. ניתן לקבוע פעולות עתידיות וביחס לקבוע רמת מימון תקציבית. חייב לפרט שורה של מטרות עתידיות בארגון, כמו להגדיר התקנים חדשים וביצועים. יש לספק השוואה מול כל התקופות השונות, למול מטרת יעד. בשלב ההערכה יש לחשב עלויות של ספק מכל ההיבטים. זה אומר ניהול משא ומתן כאשר לפני יש לדעת סכום קניה משוער, המבוסס על ידע שיפוט וניתוח נתוני עלויות. בנוסף יש לחקור את נושא הכספי של ספק ואת הערבות הבנקאית שיש לו, משום שזה לא משנה איזה מחיר יסוכם אם הספק לא יוכל לעמוד בהתחייבויותיו.

הוצאות רכש מהוות יותר מרוב הוצאות הארגון, לכן חיסכון זעום של 10% ברכש נותן קפיצת מדרגה לארגון כולו. עקב כך הלחץ על מנהל הרכש להוריד עלויות רק גובר.

יש לבחור ספק מתאים אחרי סקירת שוק ארוכה ובחירת המתאים מכולם. יש לדאוג כי מחיר הספק לאורך כל התקופה הוא אחיד ולא משתנה לפי מה שנקבע בחוזה ויש לבדוק חשבוניות ולאמת זאת.

שיטות שונות להערכת ספק קיימות היום בשוק, ביניהם ניתן לבדוק באינטרנט עליהם להעריך ביצועים וכשלים ואת השירותים הנלווים להם. ניתן לראות את עברם של ספקים ועמידה ביעדים לאורך תקופת קיומם בשוק. ישנה גם שיטת המכרזים אשר נותנת פרטים על ספקים ומחירים נדרשים, אשר נותנת אומדן על מחיר כמות ואיכות של ספק והשוואתו לאחרים.

תוכנית עבודה שנתית מגדירה באופן הוראת הפעילות וההישגים למימוש על ידי הארגון, ומכוונת אותו לבקר את הפעילות מדי פעם ולשמור על המשכיות. התוכנית מכוונת אל יעדים מוגדרים ופעילות בארגון מבחינת פרויקטים עתידיים. לפיתוח רב התוכנית מבוססת על עבודה של שנים קודמות, תוך כדי עדכונים. התוכנית היא מסמך ציבורי שמחייב ארגון ויש בו המון מרכיבים. התוכנית מחברת בין חזון ליעדים קצרי טווח ובין חזון לעשייה הניתנים להשגה בקלות יחסית.

שלבי התוכנית:

- (1) יש לקבוע עקרונות מנחים בפרויקט.
- (2) יש לקחת חוויות של לקוחות בצורת יוזמות וצרכים ולהפיק מהם לקחים.
- (3) ניתוח עבר של יחידה כמ swot (חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים).
- (4) הפקת תוכנית עבודה בעזרת גורמים הנוגעים בדבר בעלת המשכיות של שנה לפחות.
- (5) הצגת תוכנית בפועל ולקחת הארות ואישורים על כך.
- (6) בניית תוכנית נפרדת לכל פעילות לוח זמנים מפורט הגדרת משאבים נדרשים בניית מדד ביצוע ובקרת הצלחות.

