

מעבר משיטת רכש

מבוצר לרכש מרכזי

בארגון

דרכי פעולה

פרויקט סיכום – קורס נהול הרכש קניינות ולוגיסטיקה.

המכללה העסקית – לשכת המסחר תל אביב והמרכז.

מוגש למר משה אמון – מרכז אקדמי של הקורס

מגישים:

אילנה סאמאי ת.ז 307227843

עלי גונן ת.ז 054330808

תקציר מנהלים – פרויקט סיום קורס ניהול הרכש קניינות ולוגיסטיקה.

הנושא: מעבר מרכש מבוזר לרכש מרכזי בארגון – דרכי פעולה.

מטרת הפרויקט

בארגון קיים רכש מבוזר. הרכש המבוזר הינו בעייתי מאד מהרבה סיבות שמפורטות בעבודה .

הבעיות הגדולות ביותר לדעתינו הינם חוסר מקצועיות, חוסר שליטה על הרכש וחוסר יכולת לתכנן את הרכש, ללמוד מהעבר על התנהגות צרכני הפנים והספקים וחוסר יכולת לנהל זאת.

לבצע מעבר מרכש מבוזר לרכש מרכזי בארגון גדול דורש משאבים רבים, דורש שינוי בתרבות הארגונית וצריך להיות מתוכנן עפ"י שלבים.

מה יושג מקיומו של הפרויקט.

יושגו היעדים הבאים:

1. מימוש היתרון לגודל של הארגון ומימוש היכולת של ההתנהלות מול הספקים.
2. ניהול יעיל של הביקושים בארגון תוך לימוד ההתנהלות בתוך הארגון מול צרכני הפנים ומול הספקים מחוץ לארגון.
3. יצירת איזון אופטימלי בין ביצועי גוף הרכש המרכזי לבין הרצונות של צרכני הפנים.
4. התייעלות מרבית בשימוש במשאבי הרכש.

הערך המוסף של הפרויקט.

יושג חסכון שנתי שמוערך במעל 35 מיליוני ₪ בשנה.

מעבר לכך, כל התנהלות הרכש בארגון תלווה ביכולת לימוד וניתוח מעמיקים של רצונות הצרכנים, יכולת השוק, יכולות ואמינות הספקים, דו שיח בתוך הארגון ומחוצה לו לצורך התייעלות וחסכון.

תוכן עיניינים:

1	1. תאור מצב קיים
2	2. בעיות מרכזיות כתוצאה מהמצב הקיים
4	3. תפיסת הרכש המרכזית
4	יתרונות
5	ממוש תפיסת הרכש המרכזית
6	4. תוכנית פעולה עקרית
6	אסוף נתונים
6	נתוח עלויות הרכש
6	הגדרת תוצאות ותפוקות מצופות
7	5. תוצאה מצופה מהמעבר לשיטת רכש מרכזית.

מעבר משיטת רכש מבוזר לרכש מרכזי - דרכי פעולה.

1. תיאור מצב קיים.

- תפיסת הרכש כיום הינה מבוזרת, כאשר היקף הרכש המנוהל על ידי מחלקת הרכש הינו כ- 100 מ"ח מתוך כ- 230 מ"ח פוטנציאל חסכון ישיר ומידי.
- רכש ישיר בהזמנה ישירה מבוצע ביחידות הפנים ללא מעורבות מחלקת הרכש. מסתכם בעשרות מיליוני ₪.
- ניהול המלאי במחסנים מבוצע בעזרת תוכנה מיושנת שאינה מאפשרת התקדמות ופתוח אפשרויות חדשות התואמות את המצב כיום.
- אין ניהול ומעקב אחר רכוש קבוע.
- יחידת הרכש מבצעת בעיקר רכש של ציוד מדעי עבור גופי הפנים, אך רכש רב שנחשב "מנהלי" מתבצע מחוץ למחלקת רכש.
- הרשות למחשוב עורכת מספר התקשרויות והסכמים נוספים שאין היא אחראית, ישירות, על מימושם - בהיקף רכש של מעל 20 מיליון ₪ בשנה ללא מעורבות יחידת הרכש והלוגיסטיקה.
- והאגף לבינוי ותשתיות רכש את כל הציוד לנושא הבינוי.
- הרכש נעשה עפ"י הוראות הנהלה כלליות שלא השתנו מזה רב של שנים וקובעות מה כללי הרכש עפ"י הרשאות (מותאם לדרג ניהולי ומוגבל בסכום) ועפ"י חוק המכרזים בשרות הציבורי עם התאמות לצרכי הארגון.
- רכש בסכומים של עד 15,000 ₪ נעשה בקניה ישירה על ידי הגופים השונים.
- מחלקת אספקה אשר מטפלת בהוצאת הזמנות בסכומים הגבוהים מסכום זה.
- כמובן שיש עוד סוגים של רכש ו/או ציודים שדורשים אישורים מיוחדים מאנשי מקצוע כגון ציוד מעבדות, חומרים מסוכנים, חומרים רדיאקטיביים חיות וכו'.
- גופים אשר רוצים לרכוש ציוד אמורים לבדוק עם מחלקת אספקה האם יש הסכם מסגרת עם ספק מסוים. במידה ויש הרכישה נעשית עם ספק זה. במידה ולא, הגוף רשאי לפנות ולקבל הצעות מחיר עפ"י ראות עיניו.
- צרכני פנים רשאים לקנות ציוד באופן אישי לצורכי עבודה ומחקר. מכיון שאין קטלוג ומעקב אחר הרכש, לא ניתן לעצור את הקניות, לא ניתן לרכז אותן ובודאי לא ניתן לפקח על היקף הקניות ומיקום הציוד. (מאפשר רכש מחשבים בתקופות קצרות מאד ללא צורך אמיתי ולעיתים שלא על פי הכללים והחוקים של הארגון).
- היקף הרכש בארגון כולו מוערך במעל - 500 מיליון ₪ לשנה.

2. בעיות מרכזיות כתוצאה מהמצב הקיים.

כתוצאה מהמצב הנוכחי, אין כמעט שליטה על הרכש הנעשה באירגון.

תחומים רבים של רכש נמצאים ללא פיקוח מספק כגון:

- נסיעות לחו"ל- רכש כרטיסי טיסה..
- אין הסכמי מסגרת בתחומים רבים כגון ליסינג.
- שירותים מקצועיים כגון יועצים רו"ח, עו"ד.
- נהול היבטים לוגיסטיים של רכוש קבוע.

אין קטלוג של שירותי טובין, שירותים ו/או קטלוג ציוד בכלל. מאפשר רכש ציוד רב ללא פיקוח וללא השגחה כגון מחשוב שולחני או נייד ע"י צרכנים בודדים. גורר בעיית מעקב אחר הציוד, אינו מאפשר מימוש יתרון של גודל האירגון ומאפשר רכש מאותו ספק ברמות מחירים שונות על ידי צרכנים שונים בארגון.

לא ניתן לבצע ניתוחים סטטיסטיים, ניתוחי שוק. העובדה כי המערכת הממוחשבת אינה תומכת בשליטה מרכזית בצרכים של הארגון ובתשובות שהשטח מספק גורמים לכך שלא ניתן לדעת ולצפות צרכים, לתכנן רכש קדימה, לדעת מתי יש צורך להוציא דרישת רכש.

אין תחלופה מספקת ואלטרנטיבות לספקים. לא מבחינת איכות הספקים, אמינותם גודלם ויכולתם לעמוד לצד הארגון גם במצבים קיצוניים שנדרש לתת מענה מיטבי ולא סטנדרטי.

אין מנגנונים לקביעת משך ההתקשרות עם הספקים. יכולים להיות ספקים לאורך שנים כאשר יש בשוק אלטרנטיבות טובות מאד אחרות הנותנות מענה טוב יותר לארגון הן מהיבט המחיר, האמינות ועוד.

מכיון שלא קיימים הסכמי מסגרת לרב השירותים המחירים לאותו פריט משתנים בין ספק לספק. ניתן לראות כי אותו פריט כמו לדוגמא מחשב שולחני נמכר למחלקות שונות במחירים שונים ובתנאי רכישה שונים.

לא ניתן לנהל את הקשר בין הגופים השונים בתוך האירגון עם לקוחות הפנים.

במערכות מתקדמות ניתן לייסד דו שיח פנימי בין המחלקות לגבי הספקים והצרכים, יכולת לימוד מנסיון והעברת אינפורמציה חיונית לנושא הרכש.

לא ניתן לנהל את הקשר עם הספקים בצורה טובה. כפי שניתן לייצר דו שיח פנימי בנושא הרכש, ניתן לייסד דו שיח עם הספקים כדי להפוך אותם לשותפים אסטרטגיים ובו זמנית לשמור על תנאי הסחר הנכונים איתם.

את כל הבעיות הנ"ל באה לפתור תפיסה ומימוש של רכש מרכזי בארגון.

3. תפיסת הרכש המרכזי.

תפיסת ריכוז הרכש תבוא כמענה לבעיות הקיימות במצב הנוכחי – קרי רכש מבוזר. מכיון שלא ניתן בארגון גדול לשנות את תפיסות ושיטות העבודה באחת, המעבר יבוצע לאחר בדיקה מעמיקה ובשלבים.

יתרונות הרכש המרכזי:

1. השגת מינוף הרכש המרבי של הארגון מול הספקים, באמצעות ריכוז הטיפול במכלול העסקות מול הספק, ומימוש יתרונות כמו:
 - היתרון לגודל (כמויות והיקפים כספיים).
 - ניהול הספקים והכרת נקודות החוזק והחולשה של הספקים .
 - יצירת "חזית אחידה" ותנאים סחר אחידים של הארגון הרוכש מול הספקים.
2. ניהול יעיל של הביקושים –
 - יצירת סטנדרטיזציה של אפיון והגדרת השירותים והמוצרים הנרכשים על ידי היחידות השונות.
 - מימוש בקרה יעילה והדוקה על ביקושי היחידות – בקרת הצורך בפריטים / שירותים נדרשים ובקרת תקציב רכישתם.
 - מחויבות, אחריות ומדידת ביצועים - מובהקים במבנה מרכזי.
3. יצירת איזון אופטימלי
 - בין :
 - ביצועי גוף הרכש המרכזי המונע בעיקר על ידי יעדים כלכליים / כספיים של כלל הארגון -השגת העלות הנמוכה האפשרית, תנאי סחר ותשלום מיטביים,
 - לבין :
 - צרכי הפנים , המקנים עדיפות גבוהה לשיקולים כמו: עמידה בלוח הזמנים – אספקת המוצרים בל"ז קצר וללא עיכובים.
4. התייעלות מרבית בשימוש במשאבי הרכש.

מימוש תפיסת הרכש המרכזי בארגון באמצעות:

- הקמת יחידת רכש ולוגיסטיקה מרכזית- התואם את התפיסה של רכש מרכזי.
- שינויי מבנה יחידת הרכש והלוגיסטיקה הקיימת כיום בצורה חלקית ומנוונת והתאמתה לרכש מרכזי וטיפול בכל שלביו כגון קטלוג פריטים, מדור מכרזים, קניינים ואנשי רכש מקצועיים .

שדרוג משמעותי של היכולות והידע המקצועי של העובדים ביחידה על מנת:

1. לאפשר תפעול יעיל של תהליכי רכש מתקדמים
 2. לבצע התאמת פעילות הרכש ותשתית הנתונים - לשינויים והשיפורים המתחייבים מיישום מערכת ERP שתיכנס לאירגון.
 3. שיפור רמת השירות הניתנת על ידי מחלקת הרכש ללקוחותיה הפנימיים – ברכישות הנעשות באמצעותה כיום או שתעשנה דרכה בעתיד - בדגש על רמת השירות הניתנת לצרכני הפנים של הארגון.
- הצבת יעדים לייעול תהליכים והתייעלות לתקופה הקרובה.
 - מימוש יעדי ההתייעלות והצמצום בעלויות הרכש המתוכננים לשנתיים הקרובות.
 - הצגת מפת דרכים למימוש השינויים המוצעים – שלבים, לוח זמנים , גורמים אחראים ומשאבים נדרשים.
 - קביעת שינויים נדרשים בתהליכי העבודה והאחדתם בכל האירגון לצורך עבודה במערכת נהול אחידה – ERP.

4. תוכנית פעולה עקרית.

איסוף נתונים:

- הגדרת המצב הקיים בארגון בכל אחד מערוצי הרכש שפרטנו תוך שאנו מבצעים איסוף נתונים.
- בחינה ראשונית של כל הנתונים והפעילות הקיימת וקביעת סדר פעילות ועדיפויות למימוש.
- לימוד נהלי הארגון הקיימים.
- ראיונות עם בעלי תפקידים.
- הסתמכות על דוחו"ת קיימים המצביעים על הבעיות של בעלי תפקיד בכירים כגון מבקר הארגון, מנהל מחלקת אספקה ובעלי תפקידים אחרים.

ניתוח עלויות הרכש.

- אומדן עפ"י שנים קודמות.
- בדיקת קשרי הגומלין בין כל גופי הרכש ויכולתם לעבוד כגוף אחד או השארתם כגופים שונים.
- בחינת רמות שרות נדרשות בארגון בין הגופים השונים והתשומות הנדרשות לצורך ביצועם.
- מיפוי כל המשאבים הקיימים לצורך התאמה עתידית החל מכח אדם, מערכות מחשוב, מערכות תכנון, מערכות בקרה.
- ניתוח תהליכים – באמצעות איפיון תהליכי הרכש בהתאמה למערכת ERP החדשה והשינויים הנדרשים מהקיים.
- בחינת תהליכים דומים בארגונים דומים.

הגדרת תוצאות ותפוקות מצופות

- הגדרת ייעדי ההתיעלות המצופים כולל צמצום עלויות הרכש, שינוי בולוחות זמנים, זמינות ספקים וכו'.
- הגדרת המבנה הארגוני הנדרש לצורך ממוש המעבר לרכש מרכזי.
- הגדרת התהליכים המיטביים לצורך מימוש התוכנית.

5. תוצאה מצופה מהמעבר.

קביעת יעדים לביצוע מהלכי הפחתת עלויות הרכש – באירגון:
היעד הכולל להקטנת עלויות הרכש (רב שנתי)
כנקודת מוצא, הינו היקף של 7% - 10% , מהיקף הרכש הכולל - לתקופת מימוש של עד 24 חודש.

על בסיס אומדן שמרני רכש שנתי בסכום של כ- 500 מלש"ח - מדובר בחסכון מצטבר של כ- 35 – 50 מלש"ח.

התחלת החיסכון תהיה בנושאים מנהליים לצורך בחינת התהליך ולימוד דרכי הפעולה על ידי אנשי המנהלה.

הגדרת החסכונות ברכש התשומות המקצועיות (ציוד, חומרים, חלפים ומתכלים ייושם לאחר הנסיון המנהלי ולאחר שילמד הנושא עם כניסת מערכת ה- ERP.

תוצאות נוספות מצופות מהפרויקט:

- יצירת דו שיח פורה ויעיל פנים ארגונית - בין צרכני הקצה ואנשי המקצוע .
- יצירת דו שיח משופר בין הארגון לספקים.
- בצוע שינוי בתהליכי העבודה בתוך הארגון, האחדתם וייעולם לצורך חסכון בכ"א, תקציב זמן וסיוע לתזרים המזומנים של הארגון.
- יכולת לימוד וביצוע סטטיסטיקות לצורך יעול תהליכי הרכש .