



רז בר

ניהול רכש בארגון גלובלי

**ניהול רכש בארגון גלובלי הוא
הזדמנות למצות יכולות
גלובליות, ידע גלובלי ויתרון
לגודל התורמים להשגת "ערך
גלובלי", שאינו מתאפשר
בארגון מקומי**

- מוצרים ושל שירותים באמצעות קידום
סטנדרטיזציה, מיכון, האחדה והוצאת פעילויות
למיקור-חוץ.
- למעור סיכונים בתהליך הרכש והאספקה
(SCR - Supply Chain Risk).
- לנהל את הקשר מול הספקים (SRM - Supplier
Relationship Management) ולבקרם.

יחידת הרכש בארגון גלובלי היא פונקציה אסטרטגית, המתמקדת בהתקשרויות בעלות חשיבות אסטרטגית לארגון ובהתקשרויות בעלות ערך כספי גבוה. דרישות מאושרות, שערך הכספי נמוך, אינן מנותבות לטיפול הקניינים, אלא מועברות ישירות למנהלן רכש (PAD - Purchase Administrator), האחראי על הפקת ההזמנות. התערבות הקניינים בדרישות אלה נדרשת רק כאשר הספק, שאתו מבקשים להתקשר, אינו מופיע במאגר הספקים המאושרים.

יחידת הרכש בארגון גלובלי מתמקדת בפעילויות בעלות ערך מקצועי בלבד, והיא אינה מבזבזת את משאביה לביצוע משימות מנהלתיות. הרכש מבצע פעילויות מקצועיות, כגון: בחינת יכולות של ספקים, מיפוי סיכונים וניהולם, ניהול תהליך בקשות לקבלת הצעות (RFP - Request For Proposal), בחירת ספקים, הכנת חוזים והערכת ספקים. משימות מנהלתיות כגון פנייה שגרית לספקים לצורך אימות פרטים, משלוח הזמנות

ניהול רכש בארגון גלובלי הוא חוויה לימודית מתמשכת. זוהי חוויה מקצועית וניהולית כאחד, והיא משולבת עם תרבות עסקית, המכוונת להשגת יעדים ולשיפור מתמיד.

ניהול רכש בארגון גלובלי הוא הזדמנות למצות יכולות גלובליות, ידע גלובלי ויתרון לגודל התורמים להשגת "ערך גלובלי", שאינו מתאפשר בארגון מקומי. המקרה של חברת Oracle מבהיר היטב את הפוטנציאל הטמון בניהול גלובלי. ספרא כץ, נשיאה משותפת באורקל, תיארה בביקורה בארץ, כיצד בעבר, כל אחד מהסניפים ומחברות הבנות של Oracle, שפעלה ב-100 מדינות, התנהג כחברה מקומית קטנה שלא קיבלה את מרות ההנהלה המרכזית. הרכש בסניפים התנהל עצמאית וללא שום מגבלה להעדפת ציוד סטנדרטי, או לרישום אחיד של הוצאות בסעיפי תקציב.

הנהלת Oracle החליטה לאמץ תרבות ניהול גלובלית. החברה מסרה את כל שירותי התשתיות לספק גלובלי אחד, צמצמה את אפשרויות הבחירה של מחשבים אישיים המאושרים לקנייה לשני סוגים בלבד, וקבעה להם תצורה אחידה וחבילת תוכנות אחידות. מהלכים אלה הביאו לחיסכון שנתי של עשרות מיליוני דולר ולשיפור משמעותי ברמות השירות.

בעקבות שינויים אלה ושינויים דומים בכל תחומי הפעילות העסקית, הפכה Oracle מקבוצה של "חברות מקומיות" להיות ארגון גלובלי, הממצה את היתרון לגודל. התוצאות העסקיות, שהשיגה החברה, ממחישות היטב את הפוטנציאל הטמון ב"ערך גלובלי" - בתוך שנים ספורות גדל הרווח התפעולי של החברה ב-1.7 מיליארד דולר, עם היקף מכירות דומה.

יחידת הרכש בארגון גלובלי

יחידת הרכש בארגון גלובלי היא יחידה מקצועית, המחויבת ליעדים העסקיים של הנהלת הארגון. תפקידה העיקריים הם:

- לאתר מקורות אספקה בעלי רמות ביצוע עולמיות (World Class Performance) באיכות, בזמינות ובמחיר.
- לצמצם את עלות הבעלות הכוללת (TCO - Total Cost of Ownership) של נכסים, של

**Oracle למשל, צמצמה את
אפשרויות הבחירה של
מחשבים אישיים המאושרים
לקנייה לשני סוגים בלבד,
וקבעה להם תצורה אחידה
וחבילת תוכנות אחידות**



(המשך בעמ' 16)

פתרונות ביטוח לעסקים

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 וליווי 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' 14)

להתקשרויות אזוריות וליצירת התקשרויות מול ספקים מקומיים, על-פי נוהלי הרכש הגלובלי.

המבנה ההיררכי ביחידת הרכש הוא פנימי, קרי, מנהל רכש מקומי כפוף למנהל הרכש האזורי, הכפוף למנהל הרכש הגלובלי. תקני כוח-אדם ורמות שכר נקבעים ברמה הגלובלית. גיוס עובדים מקומיים וקידומם נבחנים ברמה האזורית. המטה האזורי רשאי לנייד תקנים מסניף לסניף בכפוף לראייה כוללת של האזור.

ארגון תומך בהשגת יעדים

תפיסת הארגון הגלובלי היא לתמוך בפעילות הסניפים המקומיים ולסייע להם באמצעות פיתוח תשתיות טכנולוגיות, תהליכי עבודה ומערכות בקרה, המאפשרים לסניפים לבצע את משימותיהם בצורה הטובה ביותר ולהתמקד בהשגת היעדים שהוגדרו להם.

מחלקות הרכש האזוריות והמקומיות נעזרות בשני צוותי מטה גלובליים התומכים ברכש:

- צוות פיתוח תהליכים, המופקד על תיכון תהליכי עבודה ברכש, על ארגונים מחדש (Re-engineering) ועל בקרתם. הצוות אחראי על פיתוח כלי עבודה, שיטות עבודה ונהלים, ועל תיכון בקרה על תהליכי עבודה, כדי להבטיח שהעבודה תתבצע בהתאם לנהלים. הבקרה כוללת מבדקים עצמיים (SST - Self Score Tests) על תהליכי העבודה.
- צוות פיתוח טכנולוגי, המופקד על תיכון כלי עבודה ממוחשבים ברכש ועל הקמתם.

שני הצוותים פועלים בסנכרון מלא ובתיאום עם מנהלי הרכש האזוריים והמקומיים, כדי לפתח את התשתית האפקטיבית והיעילה ביותר לרכש. פעילות צוותי המטה הגלובליים מבטיחה סטנדרטיזציה בתהליכי העבודה ובבקרתם, והיא חוסכת משאבים לארגון.

הארגון הגלובלי מקדם את השגת היעדים באמצעות ניהול ידע גלובלי. פורטל הרכש הארגוני מאפשר גישה מקוונת למידע לאנשי הרכש, ואפשרות לעדכן את המידע ולנהל תחת הרשאה מתאימה.

פורטל הרכש של הארגון מאפשר גישה לכל הקישורים הבאים:

- פרויקטים ברכש הגלובלי
- חוזים גלובליים
- מחירים היסטוריים ומחירים עדכניים בהתקשרויות גלובליות
- מאגר ספקים גלובלי
- ניהול סיכונים גלובלי
- מדדי ביצוע ברכש והערכת ביצועים גלובלית
- נוהלי עבודה ברכש
- פרסומים פנימיים על פעילות יחידת הרכש
- תכניות ללימוד עצמי
- מבדקים עצמיים.

מתודולוגיות ברכש גלובלי

פיתוח המתודולוגיות לרכש בארגון גלובלי הוא באחריות המטה הגלובלי. המתודולוגיות מקיפות את

ומעקב אחריהן, מטופלות באמצעות מנהלי רכש.

יחידת הרכש בארגון גלובלי בנויה משלוש רמות הייררכיות: רמה גלובלית שבראשה עומד מנהל הרכש הגלובלי, רמה אזורית ורמה מקומית. יחידת הרכש מטפלת בשני סוגי רכש:

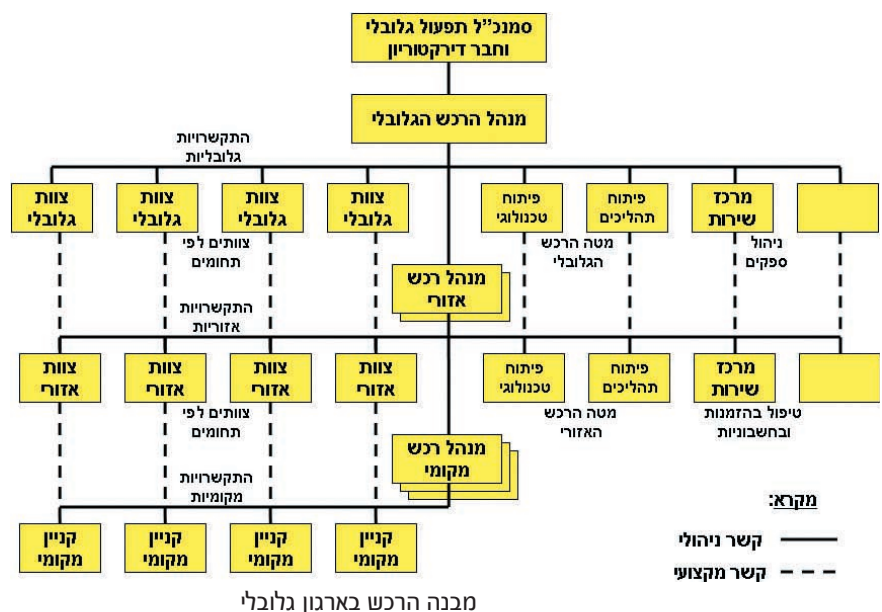
- רכש ישיר (Direct Procurement) של חומרים ושירותים ייעודיים, לצורך הפקת תוצרת הארגון.
- רכש עקיף (Indirect Procurement) של אמצעים ושירותים עקיפים החיוניים לפעילות הארגון.

בדרך-כלל מחולקת יחידת הרכש הגלובלית לשתי קבוצות התמחות על-פי סוג הרכש, כאשר הקבוצות מורכבות מצוותים עם התמחות פנימית לפי תחומים. לדוגמה: קבוצת הרכש העקיף עשויה להכיל צוותים עם התמחות לפי מצרכים (Commodities), כגון: טכנולוגיות, ציוד תפעולי, שירותים מנהלתיים, שירותים לשיווק וכדומה.

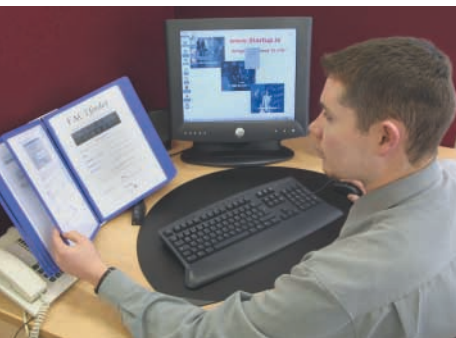
הנהלת הרכש הגלובלי אחראית לקבוע את מדיניות יחידת הרכש, יעדיה, נוהלי עבודתה, תכניות עבודתה וסדרי עדיפויותיה. הצוותים הגלובליים אחראים ליצור התקשרויות גלובליות, המאפשרות לארגון למצות ידע ומומחיות, לקדם סטנדרטיזציה וליצור יתרון לגודל מול הספקים.

הנהלת הרכש האזוריות אחראיות לבקר באופן שוטף את יישום מדיניות הרכש בסניפים המקומיים ולייצג את הצרכים האזוריים מול ההנהלה הגלובלית. הצוותים האזוריים אחראים ליצור את ההתאמות, הדרושות להתקשרויות בעלות מאפיינים ייחודיים לאזורם.

הרכש בסניפים המקומיים מורכב ממנהל רכש ומקניינים לפי תחומי ההתמחות. הרכש המקומי אחראי לצרף את הסניף להתקשרויות גלובליות, או



תפיסת הארגון הגלובלי היא לתמוך בפעילות הסניפים המקומיים ולסייע להם באמצעות פיתוח תשתיות טכנולוגיות, תהליכי עבודה ומערכות בקרה



קניין מקומי, המעוניין לצרף ספק למאגר, ממלא טופס "בקשה לפתיחת ספק חדש" עם פרטי הספק ועם מיפוי יכולותיו

- מתחייב עליו ללקוחותיו.
- סיכונים בהיבט התפעולי - יכולתו של הספק לעמוד בדרישות התפעוליות בחוזה, זמינותו ומקורות אספקה חלופיים.
- הפעולות למניעת הסיכונים יבואו לידי ביטוי בחוזה ההתקשרות מול הספק.

תיעוד החוזה

אנשי הרכש מתעדים במסמך מסכם של החוזה (CSS - Contract Summary Sheet) את הנימוקים לבחירת הספק הזוכה. המסמך כולל פרטים על המציעים, הצעות המחיר, אומדן העלות שנקבע להתקשרות, נימוקים להעדפת הספק הזוכה על-פי הקריטריונים ששוקלו, התחייבויות שהארגון לקח על עצמו (כגון התחייבות לכמות, או למחיר מינימום), נימוקים להתחייבות שהארגון לקח על עצמו וכדומה.

הוספת ספק חדש למאגר הגלובלי

הוספת ספק חדש למאגר הגלובלי מותנית בתהליך אשרור. קניין מקומי, המעוניין לצרף ספק למאגר, ממלא טופס "בקשה לפתיחת ספק חדש" עם פרטי הספק ועם מיפוי יכולותיו על-פי הקריטריונים שהוזכרו לעיל. מיפוי יכולות הספק מחייב את הקניין לענות על רשימה ארוכה של שאלות בטופס ולכמת את יכולות הספק בכל מרכיב. הטופס המלא משוגר למרכז השירות הגלובלי להמשך הטיפול. ספק חדש נדרש לעמוד בדרישות סף בכל אחד מהקריטריונים ולקבל ציון משוקלל גבוה. רק אז מאושר הספק ומצורף למאגר.

ניהול ספקים

ניהול הקשר מול ספקים מתבסס על סקר חוזים ועל הערכה תקופתית של ביצועי הספקים, על-פי הקריטריונים להערכת ספק. ביצועי הספקים מושווים לרמות הביצוע הממוצעות והמרביות של ספקים אחרים בכל תחום שנבדק. הספק נדרש לשיפור מתמיד, ועליו להכין תכניות עבודה מפורטות לשיפור ביצועים. לאחר שתכניות הספק מאושרות, הרכש מבצע מעקב אחר יישומן.

תיעוד ביצועי הרכש

הרכש מתעד את תרומתו לתהליך ומפרט את החיסכון, שהושג בכל התקשרות ובכל פרוייקט. הנתונים נאספים, מושווים ליעדים, מנותחים ומופקים מהם הלקחים הנדרשים.

סיכום

כפי שציינו בפתיחה, ניהול רכש בארגון גלובלי הוא הזדמנות למצות יכולות גלובליות, ידע גלובלי ויתרון לגודל. ב"ערך הגלובלי" טמון פוטנציאל אדיר לשיפור הרווחיות - דבר המהווה אתגר ניהולי ואתגר מקצועי לכל מנהל בארגון גלובלי.

מימוש היתרון לגודל של הארגון הגלובלי מותנה באימוץ תרבות ניהול גלובלית, המבוססת על מרכזיות הארגון, סטנדרטיזציה, פיתוח תשתיות ומתודולוגיות גלובליות, וניהול ידע גלובלי. ■

כל פעילות הרכש, והן מפורטות בנוהלי העבודה של הרכש.

להלן מספר דוגמאות לאופי פעילות הרכש, הנגזר מהמתודולוגיות בארגון גלובלי:

אחריות המעורבים ברכש

הגדרת הכללים והאחריות (Rules & Responsibility) של הגורמים המעורבים בתהליך הרכש, כגון: יוזם הדרישה, מנהל התקציב, בקר התקציב, אנשי הרכש, יועצים משפטיים וכו', מפורטת באופן ברור וחד-משמעי.

ניתוח צרכים לצורך אפיון דרישות

הרכש מבצע ניתוח צרכים (Needs Analysis) בכל ההתקשרויות. ניתוח הצרכים מבטיח שהדרישות, שהוגדרו במפרט הטכני (Specification), בתכולת העבודה (SOW - Scope Of Work) וברמת השירות (SLA - Services Level Agreement) עונות בצורה מיטבית על צורכי הארגון.

הצטרפות לחוזים גלובליים

הרכש המקומי מחויב להצטרף לחוזים גלובליים קיימים. כל סניף, שמצטרף לחוזה הגלובלי, מגדיל את היקף הפעילות מול הספק ומוכיח את הארגון בהנחת כמות. התקשרות מקומית מתאפשרת, רק אם אין הסכם גלובלי לאותו נושא. התקשרות מעל לסכום מסוים מותנית באישור המטה האזורי, או המטה הגלובלי.

בחירת ספק

ניתוח הצעות הספקים מתבסס על בדיקת יכולותיהם מול דרישות תאימות, והערכת יכולתם לפי קריטריונים להערכת ספק, כגון:

- טכנולוגיה (Technology)
- איכות (Quality)
- היענות (Responsiveness)
- אספקה/ביצוע (Delivery)
- מחיר/עלות (Cost)
- תנאי סביבה (Environment).

הערכת היכולות נגזרת מתשובות הספקים על השאלות, המועברות אליהם בתהליך הבקשה לקבלת הצעות מחיר. שקלול הצעות הספקים מתבסס על הערכת יכולתם, על-פי הקריטריונים להערכת ספק ועל-פי המשקל שניתן לכל קריטריון.

ניהול סיכונים

הרכש אחראי לזהות סיכונים אפשריים לפני התקשרות עם ספק, למזערם ולנהלם, ולדוגמה:

- סיכונים בהיבט הפיננסי - מצבו הפיננסי של הספק ורמת התלות הכספית שלו בהתקשרות עם הארגון.

- סיכונים בהיבט המשפטי - כיצד להתקשר עם הספק והכיסוי המשפטי הנדרש.

- סיכונים בהיבט הביטוחי - הכיסוי הביטוחי הנדרש מהספק, שנגזר מהכיסוי הביטוחי שהארגון