



יניב רובינשטיין

# מדדים להערכת ביצועי הרכש

ארגונים בסביבה תחרותית מכירים יותר ויותר בתרומת הרכש להצלחה עסקית. אך אחת השאלות החשובות היא איך למדוד את ביצועי הרכש ולהעריכם, על מנת להבטיח את הביצועים הטובים ביותר?

ככל שהתחרות הולכת ומתעצמת, נדרשים ארגונים לספק ערך (Value) גבוה יותר ללקוחותיהם, בעלות כוללת נמוכה יותר. לכן, פעילות הרכש בבחירת ספקים, קבלני-משנה ושותפים וכן בבניית הסכמים המבטיחים את מירב התועלת לארגון ובחיסכון בעלות הכוללת, הופכת להיות קריטית ובעלת השפעה ישירה על התוצאות העסקיות של הארגון. הדבר בא לידי ביטוי בעיקר בארגונים תעשייתיים, שבהם יש צורך להבטיח את זמינותם של כל מרכיבי המוצר הסופי. זאת תוך חיסכון בעלויות הרכש, שהיקפן עשוי להגיע גם ל-70% מהמחזור העסקי.

אחת השאלות החשובות היא כיצד אפשר למדוד את ביצועי הרכש ולהעריכם, על מנת להבטיח ביצועים טובים ולהביא לשיפור יכולתו התחרותית של הארגון. בתשובה לשאלה זאת עלינו לזכור שהאופן, שבו נמדוד את הביצועים ישפיע על התנהגות אנשי הרכש ועל מאמציהם לעמוד ביעדים מוגדרים (ואם אפשר גם לזכות ב"בונוסים"). במאמר זה נסקור מספר מדדים אפשריים להערכת ביצועי הרכש. אנו ממליצים לכל ארגון לבחון את המדדים האפשריים ולהטמיע בתוכו את המדדים המתאימים ביותר לאופי פעילותו.

## מדדים לחיסכון בעלות הרכש

מדד מקובל להערכת ביצועי הרכש הוא מדד החיסכון בעלות (Cost Saving), או התרומה לחיסכון בעלות (Cost Contribution). השאלה המתבקשת היא: איך נמדוד את התרומה לחיסכון בעלות? האם באמצעות השוואת המחיר המוסכם בהתקשרות למחיר ההצעה הראשונית של הספק? למחיר המחירון? או אולי להצעות של ספקים אחרים שהגישו הצעות?

קיימות מספר שיטות למדידת החיסכון בעלות:

- **השוואה להצעה הראשונית של הספק** - בשיטה זו משווים את המחיר המוסכם מול המחיר בהצעה הראשונית של הספק. שיטה זו מתאימה בעיקר לרכש בשוק הפועל בתנאי תחרות. תנאי הכרחי להצלחת המדידה הוא שהמחיר בהצעה

הראשונית של הספק אינו "מחיר מחירון לחברות", אלא מחיר תחרותי ונמוך בהשוואה למחירים בהצעות של ספקים אחרים, אשר עונים במידה שווה על הדרישות.

- **השוואה למחיר האחרון** - בשיטה זו משווים את המחיר המוסכם בהתקשרות הנוכחית למחיר בהתקשרות הקודמת (מחיר אחרון). השוואה זו מתאימה בעיקר לרכש של מוצרים סטנדרטיים וזמינים. תנאים הכרחיים להצלחת המדידה הם: א. פרק הזמן בין התקופות המשוויות מוגבל לתקופה מוגדרת, שאינה עולה על שנה. ב. התצורה (קונפיגורציה) של המוצר נשארה ללא שינוי.

- ג. אין הבדל משמעותי בכמות המוזמנת.
- ד. ההשוואה היא בניכוי מקדם עונתיות ובניכוי שינויים בשיעור המדד/בשערי המט"ח.
- כל זאת, כדי להבטיח, שהחיסכון הנמדד משקף את התרומה האמיתית לעלות הרכש ואינו נובע משינויים משמעותיים שחלו בשוק, מהתיישנות טכנולוגית של המוצר הנרכש, או מהנחת כמות.

- **השוואה למחיר מחירון** - בשיטה זו משווים את מחיר הפריט הנרכש למחיר המחירון. השוואה זו מתאימה בעיקר לרכש חלפים לאחזקה בענפי התעופה והרכב. בענפים אלה אפשר להשיג חלפים מקוריים (Original Equipment Manufacture - OEM) או תחליפים מאושרים (PMA - Parts Manufacture Authorization) במחיר הנמוך ממחירון החלפים של היצרן.

- **השוואה לתקציב רכש מתוכנן** - בשיטה זו משווים את הוצאות הרכש בפועל לתקציב הרכש המתוכנן. השיטה מתאימה בעיקר לרכש בפרויקטים. תנאי הכרחי להצלחת המדידה הוא שתקציב הרכש המתוכנן נקבע לאחר בדיקה נאותה של תנאי השוק (בפרויקט פנימי, או שהוא אושר אצל הלקוח (בפרויקט חיצוני)).
- **השוואה לשינויים בהתנהגות השוק** - בשיטה זו

שילוב נכון של מדדים להערכת ביצועי הרכש עשוי לשמש כלי ניהולי להשגת יעדים מוגדרים ברכש, לשקף את תרומת הרכש לארגון ולשפר בהתמדה את ביצועי הרכש לטובת התוצאות העסקיות של הארגון

# הלוגיקה שמאחורי הלוגיסטיקה



חברת טבת אחסנה ולוגיסטיקה מקבוצת LGI

- ניהול שרשרת אספקה מקצועית (מהנמל ועד הלקוח הסופי)
- שירותי אחסון ברמה גבוהה
- אחסנה בתנאים מבוקרים
- שירותי ערך מוסף
- המכלה לייצוא
- מיקום אסטרטגי - נגיש לצירי תנועה מרכזיים

כשאתה בוחר לעבוד עם צוות חושב, המקפיד להתאים את פתרונות האחסנה ותהליכי הטיפול בסחורה לכל לקוח בנפרד, אתה מקבל:

- אמינות מלאי גבוהה ביותר
- זמני תגובה מהירים במיוחד
- עמידה בסטנדרטים בינלאומיים
- שביעות רצון גבוהה של לקוחותיך

**lgi**

Logistics  
Group  
Israel

**טבת**  
אחסנה ולוגיסטיקה בע"מ





(המשך מעמ' 18)

המציעים הוא מוגבל, או כאשר קיים ספק יחיד. מקובל להגביל את שיעור ההתקשרויות, ללא ביצוע ניתוחי עלות, לשיעור מסוים מהיקף הרכישות.

#### ● שיעור עיכובים בטיפול בחשבוניות עם

**אי-התאמה** - מדד זה מודד את שיעור המקרים שבהם חרג זמן הטיפול בחשבוניות, שהועברו לרכש לבדיקה, בשל אי-התאמה להזמנות/לאספקות, מעבר לזמן התקני והמוסכם. עיכובים בטיפול בחשבוניות עלולים להיגרם בשל הסיבות הבאות: העדר הזמנת רכש, עיכוב בתהליך קבלת המוצר, ועיכוב באישור החשבונית. מקובל להגביל את שיעור העיכובים, בטיפול בחשבוניות, לשיעור מסוים ממספר החשבוניות שהועברו לטיפול ברכש.

#### ● שיעור השינוי במאגר הספקים הפעילים - מדד

זה מודד את צמצום מספר הספקים הפעילים בתקופה מוגדרת (נניח שנה), באמצעות השוואת מספר הספקים הפעילים במאגר בסוף התקופה למספר הספקים הפעילים בתחילתה. התפיסה העומדת מאחורי צמצום מאגר הספקים גורסת שיש להעדיף ספקים איכותיים עם מגוון רחב של מוצרים ושל שירותים ולהקטין את התשומות המושקעות, לעומת ההתקשרויות עם ספקים, שהם בעלי מגוון מוצרים מוגבל.

#### מדדים להכנת התקשרויות ולניהול חוזים

אנשי הרכש מטפלים בהכנת התקשרויות ובניהול חוזים מול הספקים. יש צורך למדוד את האופן שבו אנשי הרכש מכינים את החוזים ומנהלים אותם. מדדים אפשריים הם:

- שיעור המקרים שבהם משך זמן הטיפול בהתקשרות ובהכנת הסכם או חוזה, התארך מעבר לזמן התקני והמוסכם.
- שיעור חוזים פגי-תוקף מתוך סך-כל החוזים שבאחריות הרכש.

#### מדד לעלות מערך הרכש

במערך הרכש של ארגון מושקעות תשומות. רצוי למדוד את העלות הכוללת של מערך הרכש: עלויות שכר ורווחה, הוצאות משרד, הוצאות על השתלמויות מקצועיות, כנסים וימי עיון והוצאות על נסיעות לחו"ל הקשורות לפעילות מערך הרכש. עלות מערך הרכש נמדדת ביחידות כסף, ויש להשוותה ליעד כספי מוגדר.

#### מדדים לסיווג ספקים

אנשי הרכש אחראים לסווג את הספקים במאגר הספקים לפי קטגוריות שונות, כגון: ספק אסטרטגי, ספק מקומי, ספק מזדמן, ספק "מאולץ" (קטגוריה זו קיימת אצל חברה שמספקת שירותי-חוץ, כדוגמת IBM. כאשר החברה נוטלת על עצמה את האחריות הכוללת לפעילות מיקור-חוץ והיא "נאלצת" להמשיך לנהל התקשרויות מול ספקים שהלקוח עבד מולם) וספק המיועד לסגירה. לסיווג הספקים יש משמעות חשובה, שכן הסיווג משפיע על רמת המעקב והבקרה על הספק. מדדים אפשריים לסיווג ספקים הם:

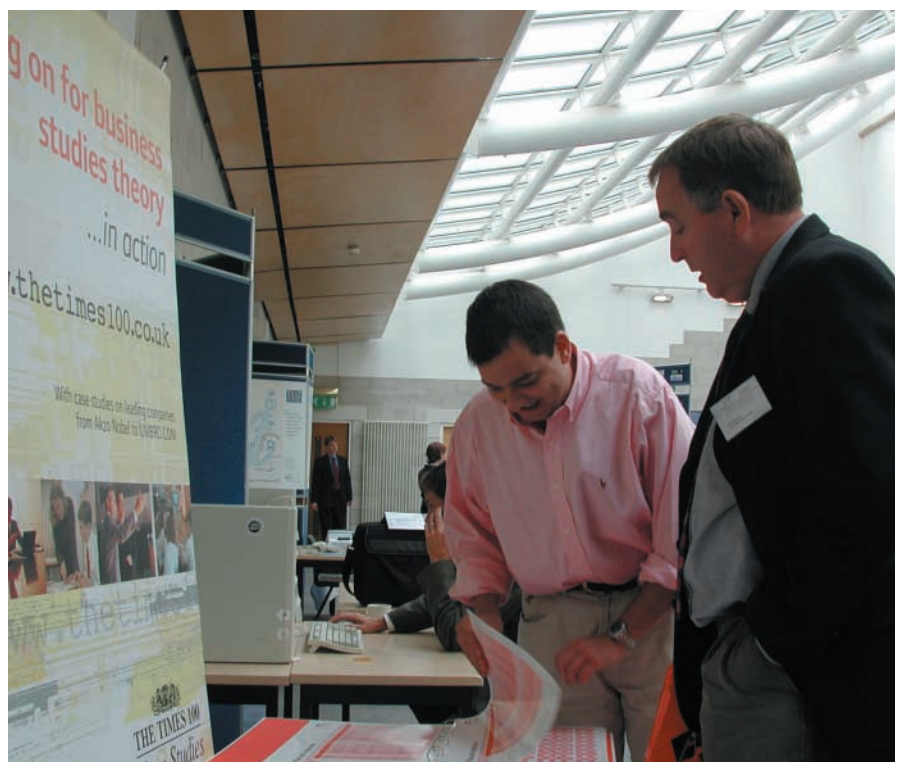
משווים את השינויים במחיר ה"סל" הרבעוני/השנתי של הארגון, לשינויים במחירי השוק במהלך אותה תקופה. **שיטה זו מתאימה בעיקר לרכש שירותים ועבודות.** החיסכון בעלות הרכש מחושב באמצעות הכפלת ההפרש שבין שיעור השינוי (עלייה/ירידה) במחיר השירות, לבין שיעור השינוי במחיר השוק של אותו שירות, בעלות סל השירותים הרבעוני/השנתי. נתונים על מחירי השוק ועל שינויים במחירים, אפשר לקבל מתוך מאגרי מידע ופרסומים סטטיסטיים (כגון ירחון "חשב").

בהערכת הביצוע של חיסכון בעלות יש לבחון היטב אם החיסכון במחיר אינו נובע משינויים בהיקף ההתקשרות, בהתפשרות על איכות, או בהתחייבויות נוספות שהארגון נטל על עצמו.

#### מדדי בקרת רכש

מדדי בקרת הרכש באים למדוד את מידת האפקטיביות של הרכש בארגון ואת רמת הביצוע ביחס לנהלים. מדדים אפשריים לדוגמה הם:

- **שיעור התקשרויות "עוקפות רכש"** - מדד זה מודד את שיעור ההתקשרויות הישירות, ללא מעורבות הרכש ו/או התקשרויות, שהרכש טיפל בהן בדיעבד. מקובל להגביל את ההתקשרויות "עוקפות הרכש" לשיעור מסוים מהיקף הרכישות.
- **שיעור התקשרויות ללא יכולת לבצע ניתוחי עלות** - מדד זה מודד את המקרים, שבהם אי-אפשר לבצע ניתוחי עלות. ניתוח העלות חיוני לבדיקת סבירות המחיר ובעיקר בעסקאות שבהן לא מתקיימת תחרות משוכללת, כגון כאשר מספר



- שיעור המקרים, שבהם הפריט אינו זמין (NA - Not Available), או שהוא אינו נמצא במלאי (NIS - Not In Stock).

## מדדים לשביעות רצון

אנשי הרכש מספקים שירות לאנשי הארגון ואת רמתו של שירות זה אפשר למדוד באמצעות המדדים הבאים:

- שביעות רצון ממוצר, עבודה או שירות - הכוונה היא לשביעות רצון מהמוצר הסופי, כגון: הטכנולוגיה, איכות המוצר, אמינות המוצר וכו'; ומביצועי הספקים (Supplier Performance) כגון: מסירה במועד, עמידה בהתחייבויות, היענות לשינויים, רמת התיעוד וכו'.
- שביעות רצון הלקוחות הפנימיים בארגון מפעילות הרכש (Customer Satisfaction) - כאן הכוונה לסקרי שביעות רצון של לקוחות הרכש מהפעילות השוטפת של הרכש, כגון: אדיבות, זמינות, מהירות התגובה, איכות המידע, היענות לבקשות וכו'.

## סיכום

בעידן המודרני, שמאופיין בתחרות עסקית, יש חשיבות רבה לפעילות הרכש, המשפיעה על התוצאות העסקיות של הארגון ועל ה"ערך" שהארגון מספק ללקוחותיו. כתוצאה מכך יש חשיבות רבה לדרכים שבהן הארגון מודד את ביצועי הרכש ומעריכם. זאת כדי להבטיח, שהמאמץ המושקע בפעילות הרכש יבטיח את התוצאות הרצויות לארגון. שילוב נכון של מדדים להערכת ביצועי הרכש עשוי לשמש כלי ניהולי להשגת יעדים מוגדרים ברכש, לשקף את תרומת הרכש לארגון ולשפר בהתמדה את ביצועי הרכש לטובת התוצאות העסקיות של הארגון. ■

- שיעור הספקים בקטגוריית ספק מזדמן, מעבר לתקופה המותרת בקטגוריה זו, מתוך מספר הספקים הפעילים (לפי יחס מספר ספקים).
- שיעור הספקים בקטגוריית ספק "מאולץ", מעבר לתקופה המותרת בקטגוריה זו, מתוך מספר הספקים הפעילים. מקובל להגביל את הספקים בקטגוריה זו לאפס - קרי, כל הספקים המאולצים יעברו תהליך הערכה וסיווג בתקופה המוסכמת.

## מדד להצלחת מכר

אנשי רכש בארגונים מסוימים, דוגמת משרדי ממשלה, מחויבים לפעול לפי חוק חובת המכרזים. המדד האפשרי בארגונים אלה הוא:

- שיעור מכרזים ללא זוכים - מדד זה מודד את שיעור המכרזים ללא זוכים, ביחס למספר המכרזים שפורסמו במהלך שנת עבודה.

הסיבות למכרזים ללא זוכים יכולות להיות: קביעת תנאי סף גבוהים מדי שמנעו מספקים לגשת למכרז, או טעויות במסמכי מכרז, שגרמו לפסילת המכרז.

## מדדים לרצף אספקה לייצור

אנשי הרכש בארגונים יצרניים נמדדים בהצלחתם להבטיח את רציפות האספקה. את הצלחתם (או את אי-הצלחתם) אפשר למדוד בדרכים הבאות:

- מספר המקרים, שבהם "נעצרה" מכונת ייצור (Machine Down) - מספר המקרים בתקופת זמן מוגדרת (נניח שנה), שבהם "נעצרה" מכונת ייצור, בשל מחסור בחומרי-גלם או בשל מחסור בפריטי תחזוקה, הפעלה או תיקון (MRO - Maintenance, Repair and Operations).

Solgenia E-Portal - admin - Microsoft Internet Explorer

Enterprise: untouch Supplier Code: 1F - FAG ITALIA

Date: dd/mm/yyyy

Approved procurements

Calendar -- Web Page Dialog

February 2002

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	1	2
3	4	5	6	7	8	9

Code	Registration Date	Counter ID	Total
106_01	10/07/2001	ROF	1000
16_01	07/06/2001	ROF	366125
17_01	07/06/2001	ROF	500000
18_01	07/06/2001	ROF	384160
20_01	07/06/2001	ROF	1449800
25_01	08/06/2001	ROF	158900
27_01	08/06/2001	ROF	980000
28_01	08/06/2001	ROF	1876750
29_01	08/06/2001	ROF	34974000
31_01	08/06/2001	ROF	3501190
33_01	11/06/2001	ROF	479100
34_01	11/06/2001	ROF	456149
39_01	11/06/2001	ROF	1013000
4_02	17/01/2002	ROF	98.51
40_01	12/06/2001	ROF	700200
41_01	12/06/2001	ROF	59100000
42_01	12/06/2001	ROF	2273400
48_01	18/06/2001	ROF	19785449
56_01	19/06/2001	ROF	1785552
61_01	19/06/2001	ROF	1930000

Prova note testate per documento 29\_01

e-procurement

SE7EN

Local intranet

לסיווג הספקים יש משמעות חשובה, שכן הסיווג משפיע על רמת המעקב והבקרה על הספק. בתמונה: מערכת ממוחשבת למעקב אחרי ספקים ורכש