

# ניהול איכות ספקים

מאת: ארז לוי



שוק האלקטרוניקה הגלובלי, נמצא בתהליך מתמיד של דרישות לרמות טכנולוגיות גבוהות יותר, הורדת מחירים ושיפור איכות המוצרים והשירותים. לאחרונה, אפשר להבחין כי התחרות בשוק עברה מניצחון "בנוק-אאוט" באמצעות טכנולוגיה חדשה יותר לניצחון "בנקודות" הממוקד היום סביב מחיר, ועתיד מחר להתמקד סביב האיכות. חברות אשר ימהרו להבין את השינויים בשוק ויפתחו גישה מנצחת לניהול איכות גלובלי, יהיו אלו אשר יזכו להערכת השוק וישלטו בו.

במהלך העשור האחרון, מירב החברות בשוק האלקטרוניקה עברו לעבוד במיקור-חוץ גלובלי עם ספקים בכל רחבי הגלובוס. מיקור-החוץ הביא יתרונות רבים אך הגדיל את תלות החברות בספקים. לכן, חברות רבות החלו לרכז מאמץ בשיפור היכולות לנהל ספקים. חברות רבות הבינו שיכולתן התחרותית נגזרת מסכום הביצועים של הספקים והחלו לאמץ גישה של שיתופי פעולה ביחסים עם ספקים גלובליים. לא עוד יחסי ספק לקוח "קרים" המבוססים על רמה טכנולוגית, מחיר ויכולות תפעוליות, אלא מעבר לשיתוף פעולה (PARTNERSHIP) של שותפים עם מטרות זהות. שיתופי פעולה אלו באו לידי ביטוי בשיתוף במידע, הקמת צוותי עבודה משותפים, ופיתוח של שיטות עבודה משותפות (Best Known Methods - BKM) להשגת יעדים מאתגרים במיוחד.

אחד הנושאים שזכה לשיתוף פעולה גלובלי הדוק הוא נושא האיכות. חברות רבות הקימו צוותי איכות גלובליים שמטרתם לקשר בין הלקוח סופי לבין ספקי המקור. הקשר בין הגורמים בשרשרת הגלובלית (ספקי המשנה, הספק הראשי והלקוח), הביא למציאת תקלות לאורך השרשרת, אשר לא היו מתגלות ללא קיום של צוותי שיפור אינטגרטיביים אלה.

ניהול האיכות בחברות היי-טק הפך עם השנים למורכב יותר ויותר. על-מנת לנהל את נושא האיכות, פותחו כלים לניהול איכות גלובלי אשר כללו מספר מרכיבים בסיסיים:

א. **הסמכת ספקים** - בעולם גלובלי, העסקים נעשים בין לקוחות וספקים מכל קצוות העולם והתרבויות. לכן, השלב הראשון בבניית מוצר איכותי הוא בבחירת הספק העסקי הנכון. על ארגונים ליישם תהליך המוודא הערכה נכונה של ספקים פוטנציאליים תוך התמקדות ביכולת הספקים לפתח וליצור מוצרים איכותיים.

ב. **הערכת ספקים ודירוגם** - מומלץ לבחון את ביצועי הספקים אחת לתקופה, ולדרגם לפי רמות הביצוע תוך מיקוד על איכות. כדאי לקשור את דירוג הספק בקשר ישיר למחזור העסקים העתידי מולו - ביצועים טובים של ספקים יוצרים עסקים ומאפשרים הרחבת פעילות.

ג. **כלים למדידת ביצועי האיכות** - תקשורת תדירה על ביצועי האיכות לאורך שרשרת האספקה בזמן אמת היא כלי בסיסי ליצירת שיפורי איכות. תעשיית ייצור מערכות אלקטרוניות מורכבות, היא תעשייה המאופיינת בייצור מכונות מועטות ברמת מורכבות גבוהה מאד (Low Volume High Mix). אפיון מיוחד זה, יוצר אתגר ניהולי ממדרגה ראשונה, במיוחד כאשר ייצור המכונות, נעשה באמצעות מגוון רחב של ספקים גלובליים, הפזורים במקומות שונים בעולם ולהם תרבויות ארגוניות שונות. האיכות מושגת באמצעים אלה:

א. **אחריות ההנהלה** - ניהול האיכות הוא תפישת עולם אשר חייבת להגיע מהנהלת החברה הבכירה ביותר. מנהלי הארגון צריכים לפרוס בפני עובדי החברה וספקיה, את חשיבות האיכות, ככלי להשיג ניצחון בשוק הגלובלי.

ב. **אחריות אישית וכוללת** - על מנת לייצר באיכות גבוהה יש צורך לקשר את איכות המערכות (המכונה) לעובד ספציפי. לכל מכונה ממונה עובד, אשר מוביל את המכונה והוא אחראי אישית לאיכות המכונה הנשלחת ללקוח.

ג. **קשר עם הלקוח הסופי** - אחריות העובד לאיכות המכונה אינה מסתיימת עם משלוח המכונה, אלא כוללת את התקנתה באתר הלקוח. כך, העובד מקבל

אחריות כוללת המבטיחה את שביעות רצון הלקוח. ד. **צוותי מניעה** - הכוללים אנשי ייצור, הנדסה, רכש ואיכות, העוסקים בניית תקלות עבר, למידת לקחים ויישום פיתרונות שורש על-מנת לפתור בעיות עתידיות.

ה. **שיתוף הספקים** - חיבור הספקים לנושא האיכות באמצעות: שיתופם במידע לאורך שרשרת האספקה, יצירת צוותי שיפור איכות משותפים והטמעת פילוסופיות ניהול איכות מתקדמות אצל ספקי משנה בשרשרת האספקה. ראה מאמר בנושא:

<http://www.erp.org.il/news/new.asp?newID=850&catID=1>

קישור לבלוג של ארז לוי:

<http://www.erp.org.il/blogs/blog.asp?blogID=95>

ארז לוי הוא יו"ר המועצה לניהול שרשרת האספקה בישראל ISCMC מנהל תפעול ושרשרת האספקה אפלייד מטריאלס אירופה.

## מפגש Lean סטונ יוצא שוב לדרך...



9 בפברואר 2011 - נסיעה דינאמית, מפגש בטנא נוגה הצגת המפעל, סיור, המחשת יישום ה-Lean. במהלך הנסיעה תתקיים פעילות דינאמית כגון: שיח מקצועי, הכנה לסיור, הכרות מונחית, שיתוף וכד'.

### לו"ז Lean סטונ

התכנסות בחניית מרכז קניות ניצני עוז (בסמוך למחלף ניצני עוז בכביש 6) - השארת הרכבים וציאה באוטובוס	06:45
איסוף בתחנות מרכזיות בדרך (פירוט בהמשך התוכנית)	06:45 - 08:00
הגעה לטנא נוגה - כיבוד	08:00 - 08:30
הצגת מחלבת טנא נוגה - ניסים וקנין, מנהל תפעול	08:30 - 09:00
תהליך יישום ה-naeL בטנא נוגה ובתשלובת החלב של תנובה - תומר זליגר, מוביל naeL טנא נוגה	09:00 - 09:15
מעבר קו לייצור בזרימה: פרויקט עין גדי - תומר זליגר, מוביל Lean טנא נוגה	09:15 - 10:30
הפסקה	10:30 - 10:45
שימוש ב-3A: חיסכון במדבקות - אורי קמינסקי, מנהל תפ"י, טנא נוגה	10:45 - 11:30
Kaizen Layout: שינוי הצבת מכונות באריזה - תומר זליגר, מוביל Lean טנא נוגה	11:30 - 12:15
ארוחת צהרים	12:15 - 13:00
סיור Lean - מסע בעקבות הפרויקט בשטח - נחום מזרחי מנהל מחלקת אריזה, טנא נוגה	13:00 - 14:30
אתגרים בהטמעת Lean - ענבל הרסון, מנהלת המחלבה, טנא נוגה	14:30 - 15:15
סיכום	15:15 - 15:30
ציאה חזרה, כולל הורדה בתחנות האיסוף	15:30

המשך בעמוד הבא



**ASC**  
Amitai Strategic Consulting Ltd.

- < ייעוץ מקצועי וממוקד להשגת חיסכון והתייעלות בארגון
- < חיסכון בעלויות הרכש
- < התייעלות בתהליכים הלוגיסטיים
- < הורדת רמות המלאי לאופטימום
- < ייעוץ בבחירת מערכות מידע
- < ליווי מקצועי והדרכת העובדים ביישום שיטות מתקדמות לניהול לוגיסטי ורכש

הברזל 1 ת.ד. 2125 נס ציונה 74120 | טל. 08-9300363 | פקס. 08.9300563 | [www.asc-il.co.il](http://www.asc-il.co.il) | [amitai@asc-il.co.il](mailto:amitai@asc-il.co.il)