



רכש מקצועי בתחום מוצרי הבנייה

חברת טמבור מובילה את תחום מוצרי הבנייה בישראל. החברה מספקת תשלובת צבעים וחומרי-גמר לבנייה, והיא מציעה סל פתרונות חדשני ואיכותי תחת קורת גג אחת (All solutions under one roof). חזון החברה הוא לסייע לצרכנים לשדרג את סביבתם ולהפוך אותה לאיכותית ולאסתטית. בשנים האחרונות, הנהלת החברה ביצעה מהלך של ארגון מחדש במבנה החברה. מהלך זה כלל את איחוד מחלקות הרכש בחברות הבנות למחלקת רכש מרכזית במטה החברה. מחלקה זו קיבלה אחריות לכל פעילות הרכש הגלובלי והמקומי, ולכל פעילות הלוגיסטיקה עד למחסני המפעלים. הקמת המחלקה כללה: הגדרת מדיניות חדשה, ארגון מחדש של צוותי העבודה, הגדרה מחדש של תרבות העבודה, שיפור תהליכים, הטמעת טכנולוגיות מתקדמות, ופיתוח עובדים למצוינות בתחום עיסוקם. התוצאה: שיפור אפקטיביות הרכש והלוגיסטיקה הנכנסת, התייעלות משמעותית בפעילויות אלו, וחיסכון כספי ניכר

אלי יצחקוב וגלית לביא (בכר)

הצבע; נייר וקרטון; טיחים ושפכטלים; דבקים לבנייה, לגייר ולעץ; מדה מתפלסת; מוצרים לשיקום בטון ולשימורו; צבעי דפוס, צבעי רצפות, צבעי אבקות, צבעים לסימון דרכים; ועוד.

"פעילות הרכש בחברת טמבור מגוונת ביותר, והיא כוללת קבוצות חומרים רבות, כגון: כימיקלים בתצורות נוזל ואבקה, חומרים מסוכנים (חומ"ס) בקטיגוריות שונות (דליקים ולא דליקים), פרופילי פלדה, אנרגיה, אריזות מפלסטיק וממתכת, דבקים, יריעות ביטומניות, ועוד". כך אומר ארקדי רוזנברג, סמנכ"ל הרכש וחבר הנהלה בחברת טמבור. והוא מוסיף: "בדומה, גם פעילות הלוגיסטיקה עד מחסני המפעלים היא מגוונת ביותר. לוגיסטיקה זו כוללת: הובלה ימית באוניות מכולה

טמבור היא חברה תעשייתית, הפועלת בשוק הישראלי, במשך יותר מ-80 שנה. ההשקעה לשם טמבור נוצרה בתקופת הצנע, במאה הקודמת, כאשר ילדים תופפו על פחי צבע כחלופה לטמבורין*. במשך השנים, החברה הרחיבה את פעילותה בתחום הצבעים, ובעשור האחרון, היא פועלת במיגוון תחומים חדשים. כיום, סל המוצרים של החברה כולל: צבעי איכות דקורטיביים לתעשייה ולבניין; צבעים ליישומים מיוחדים בתחומים: התעופה, הרכבות והספנות; חומרי בנייה מתקדמים; לוחות גבס; תקרות אקוסטיות; בלוקי גבס; טיח גבס; קונסטרוקציות לבניית מחיצות גבס וקירות גבס; חומרי בידוד ואיטום; אמולסיות לתעשיית

* טמבורין הוא תוף עץ עם יריעה מתוחה בקדקודו.



קו לייצור לוחות גבס



אחסון לוחות גבס

ראש התחום אחראי על כל פעילויות הרכש והאספקה הרלוונטיות עד למחסני המפעלים/למשתמשים הסופיים. תפישה זו מבטיחה את זמינות החומר ואת השירות ללקוחות המחלקה (אחריות כוללת עד האספקה)

וחטיבת הצבע (החטיבות התפעוליות). פעילות הרכש בתחום זה כוללת, בעיקר, חומרי-גלם לייצור ותוצרת-גמורה עבור הלקוחות.

- **רכש עקיף (Indirect Procurement)**, רכש זה מתבצע עבור היחידות התומכות בפעילות החברה, כגון: שיווק ומכירות, מחקר ופיתוח (מו"פ), תפעול, אחזקה, משאבי-אנוש, כספים, מערכות מידע, וכו'. פעילות הרכש בתחום זה כוללת גם את חומרי האריזה.

על כל אחד מן התחומים מופקד ראש תחום רלוונטי. ראש התחום אחראי על כל פעילויות הרכש והאספקה הרלוונטיות עד למחסני המפעלים/למשתמשים הסופיים. תפישה זו מבטיחה את זמינות החומר ואת השירות ללקוחות המחלקה (אחריות כוללת עד האספקה). פעילות ראשי התחומים היא דואלית: מחד, הם משתפים פעולה עם רוונברג בפעילות הרכש האסטרטגי, ובכלל זה: איתור מקורות אספקה (Sourcing), בחינתם והערכתם; אפיון הדרישות; פנייה לספקים אסטרטגיים; ניתוח הצעות הספקים; משא-ומתן ובחירת הספק המועדף להתקשרות; וכו'; ומאידך, הם אחראים על ביצוע הרכש הטקטי בתחומם עם צוות הקניינים הייעודי בכל תחום.

"השקענו מאמץ רב בפיתוח המשאב-האנושי במחלקה, שלחנו את העובדים להשתלמויות מקצועיות, והסמכנו אותם לבצע את עבודתם". כך אומר רוונברג, והוא מוסיף: "לתפישתי, הקניין חייב להיות מוביל מקצועי ומומחה בתחומו. הוא



קו מילוי צבע אקרילי

ובאנויות מטען כללי; הובלה יבשתית במשאיות וברכבות; מכולות יבשות (Dry Van), איזו-טנקים** (ISO Tanks), ופלקסי-טנקים*** (Flexitanks); תצורות אריזה, כגון שקים ושקי ענק (Big bags); פריקת משטחי סחורה ושקי ענק, שאיבת נוזלים בלחץ, ופריקה פניאומטית של אבקות; פיזור הסחורה במחסנים ובחצרות; וכו'. מיגוון פעילויות הרכש והלוגיסטיקה מחייב אותנו למקצועיות גבוהה בהיבטים רבים, ובכלל זה: ניתוח צרכים לעומקם; הגדרת פתרונות טכניים ולוגיסטיים מיטביים; זיהוי הזדמנויות בשוק הסחורות (Commodities); בחירת תצורת התקשרות מיטבית, כגון: חוזה לטווח קצר, חוזה לטווח ארוך, או חוזה נקודתי (Spot); ניהול לוגיסטיקה מיטבית; וכו'."



פרופילי פלדה

"פעילות הרכש בחברת טמבור מגוונת ביותר, והיא כוללת קבוצות חומרים רבות, כגון: כימיקלים בתצורות נוזל ואבקה, חומרים מסוכנים (חומ"ס) בקטיגוריות שונות (דליקים ולא דליקים), פרופילי פלדה, אנרגיה, אריזות מפלסטיק וממתכת, דבקים, יריעות ביטומניות, ועוד"

הקמת מחלקת הרכש המרכזית

רוונברג הצטרף לחברת טמבור לפני כשש שנים, ולאחר שהיא סיימה ללמוד לעומק את פעילות הרכש, הוא החל לקדם את איחוד פעילויות הרכש בחברה ואת פעילות הלוגיסטיקה הנכנסת (שילוח בין-לאומי ואספקת הסחורה עד למחסני המפעלים). לפני כשנתיים, החברה הפכה להיות חלק מן התאגיד הגלובלי "KUSTO Group", ונושא האיחוד תפס תאוצה. רוונברג הצליח להשלים את איחוד מחלקות הרכש במפעלים למחלקת רכש מרכזית, בתוך שנה, ובכלל זה: לקבל אחריות כוללת על כל פעילות הרכש והלוגיסטיקה הנכנסת, לארגן מחדש את כוח-האדם, ליעל את המשאבים, לשפר את מערך השליטה והבקרה, לקדם תהליכים אחידים, ליצור יתרון לגודל, לפתח את המשאב-האנושי ולקדם את מקצועיותו, וכו'.

כיום, המחלקה רוכשת את כל מיגוון המוצרים והשירותים עבור חטיבות החברה. הפעילות העיקרית היא גלובלית, אך המחלקה מטפלת גם ברכש מקומי, כגון: שירותי ייעוץ, חברות השמה, שירותי אבטחה, שירותי ניקיון, עבודות שיפוץ ואחזקה, רכב, תקשורת, וכו'.

- **רכש ישיר (Direct Procurement)**, רכש זה מתבצע עבור חטיבת הבנייה

** איזו-טנק: מכולת מיכל.

*** פלקסי-טנק: מכולה, המכילה שק גמיש להובלת נוזלים.

קו הייצור יהיה דומם לצורך אחזקה? למה לתזמן את הגעתם של איזו-טנקים בו-זמנית, אם משך הפריקה הוא ממושך ביותר? וכו'. הקניינים במחלקה מכירים היטב את סמכויותיהם, הם יודעים מה מותר ומה אסור, מתי הם חייבים לדווח לאלתר ומתי הם רשאים לדווח בדיעבד. רוזנברג ידוע כמקפיד על כל פרט, אך הוא גם יודע להעניק סמכויות ולתת חופש פעולה לאנשי המקצוע במחלקתו.

החזון: מצוינות אקדמית ומומחיות מקצועית בשטח

אחד מן הנושאים החשובים, בעיני רוזנברג, הוא קידום הידע המקצועי בתחום עיסוקו. לתחושתו, לימודי הרכש והלוגיסטיקה באקדמיה מנותקים מן העשייה בשטח, וקיים פער ניכר בין הכלים, הדרושים לקידום התחום בתעשייה לבין אלה, אשר מוקנים לסטודנטים במהלך לימודיהם.

רוזנברג בחר בדרך העשייה: הוא מרכז את ועדת הרכש באיגוד הישראלי לניהול שרשרת האספקה (ISCMA), ובמסגרת זו, הוא עושה כל מאמץ, כדי לגשר בין האקדמיה לבין התעשייה. הוא מאמין, ששילוב מתודולוגיות מובנות של האקדמיה עם היכרות של היבטים יישומיים בשטח יכולים לתרום ערך רב לסטודנטים, ולאפשר להם להשתלב במהירות בתעשייה. שילוב זה מחייב לבנות מחדש את תכניו הלימודי, ולכלול בהן נושאים יישומיים וביקורים במפעלים. נוסף על-כך, חיוני לשלב בסגל המרצים גם מנהלים מנוסים מן השטח לצד מרצים ממגדל השן. "החזון שלי מבוסס על אינטגרציה של מצוינות אקדמית עם מומחיות מקצועית ברמת השטח. זאת, כדי להבטיח הון אנושי מקצועי ברמה הגבוהה ביותר ולאפשר את הצמיחה הכלכלית במדינת ישראל". ■

התמונות בכתבה הן באדיבות חברת טמבור. לפרטים נוספים צפו באתר: www.tambour.co.il



אחסון תוצרת-גמורה במערכת קונבנציונלית לאחסון משטחים

חייב להבין את מיוון הצרכים לעומק, לדבוק בגישה אקטיבית חכמה, לאמץ ראייה כוללת, ולשלב יצירתיות באיתור הפתרון הטוב ביותר."

רוזנברג מחייב את הקניינים להסתובב ברצפות הייצור והמחסנים, ולהשתלב בספירות המלאי השנתיות. זאת, כדי להתרשם מקרוב מן החומרים ומן המוצרים שהם רוכשים, ולצפות בתהליכים הלוגיסטיים, במו-עיניהם. היכרות עם הנעשה בשטח מאפשרת לקניינים להציג את השאלות הנכונות, כגון: למה לרכוש חומר-גלם מסוים, אם הוחלט להפסיק את הייצור המוצר? למה להזמין חומר למועד, שבו



תחתית גשר צבועה בצבע טמבור



מבנה גשר צבוע בצבע טמבור

מי היא חברת טמבור?

"אסקר" בעכו, המייצר מוצרי צבע לתעשייה ולמתכת; מפעל "צח שרפון" לחומרי בנייה באזור התעשייה הדרומי, באשקלון, המייצר תוספים לבנייה ולתשתיות, דבקים וחומרי איטום; מפעל "גבס גשר" בקיבוץ גשר, המייצר בלוקי גבס, טיח גבס ומוצרי בנייה על בסיס גבס; מפעל הצבע "אבקות דוד", במגדל העמק; בית טמבור, מרכז לעיצוב צבע בבני-ברק; ומטה החברה בנתניה. רשת ההפצה של טמבור כוללת יותר מ-1,200 חנויות טמבור ("טמבוריות") בכל רחבי הארץ, שלושה מרכזי הפצה סיטונאיים, וכן מאות נקודות מכירה נוספות. נוסף על-כך, לחברה יש נקודות מכירה באירופה, באזור ים התיכון, באפריקה, במזרח הרחוק ובאמריקה.

חברת טמבור הוקמה בשנת 1936. כיום, היא חברה פרטית בבעלות התאגיד הגלובלי "KUSTO Group", שאחזקותיו כוללות את התחומים הבאים: בנייה, תשתיות ואנרגיה. הפעילות המרכזית של טמבור היא בתחום הצבע (דקורטיבי ותעשייתי) ובתחום הבנייה (מוספים, חומרי בנייה ומוצרי גבס). מרבית המוצרים של טמבור נושאים תו ירוק של מכון התקנים הישראלי (מתי), והם מיוצרים על-פי הדרישות להגנת הסביבה. אתרי החברה כוללים: אתר "דרום עכו", הכולל את מפעל הצבע הגדול מסוגו בישראל (ייצור מוצרי צבע דקורטיביים וציפויי חוץ), וכן מפעל גבס, המייצר לוחות גבס, ניצבים ומסלולים; מפעל