



יפעת לונדון

# הערכת ספקים ומדידת ביצועיהם

הקשר, אישורים על ניהול ספרים כחוק ועל ניכוי מס, וכו'.

- סיווג הספק על-פי קטיגוריות, כגון: תחום פעילות, עמידה בדרישות רגולטוריות/בתקנים רלוונטיים, מיקום גיאוגרפי, איתנות כלכלית, רמת סיכון על-פי מורכבות עסקית, וכו'.
- קיום מבדק ספק (על-פי רמת מורכבותו העסקית) ובחינת התאמתו לארגון. המבדק כולל מיגוון נושאים, כגון: יכולת הספק בתחומי פעילותו (פיתוח, ייצור, שירות, וכו'), כושר הביצועי (יכולתו לספק מענה הולם בהיקף מתאים), סביבת עבודתו (תאורה, טמפרטורה, לחות, תחזוקה, ניקיון, וכו'), איכות כוח-האדם (הכשרה מקצועית, ניסיון מקצועי, וכו') וזמינותו, יכולת אספקה במועד (ביצועי עבר, אמצעי הפצה, וכו'), איתנות כלכלית (יכולת הספק לממש את התחייבויותיו) מערכות ניהוליות (כגון: איכות, בטיחות, הגנת סביבה, וכו'), תרבות ארגונית (ערכים אתיים ומקצועיים, פעולות לשיפור מתמיד, וכו'), סוג הארגון ומבנה הבעלות (פרטי/ציבורי, בעלי שליטה, בעלי עניין, וכו'), הנהלת הספק (רמת מעורבותה באספקות, רמת מחויבותה ללקוחות, וכו'), ועוד. בביצוע המבדק מעורבים כל נציגי המחלקות הרלוונטיות בארגון, כגון: פיתוח, הנדסה, תכנון, תפעול, ייצור, רכש, איכות, וכו'.
- אם הספק נמצא מתאים, הוא מצורף לרשימה הכללת הספק ברשימה מאפשרת לנציגי הרכש לשתף את הספק במכרזי רכש ובפניות לקבלת הצעות מחיר.

## בחירת ספק להתקשרות בהסכם רכש

בדרך-כלל, ההתקשרות עם ספק בהסכם רכש באה לאחר פרסום מכרז, או פנייה לקבלת הצעות מחיר. נציגי הרכש מנתחים את הצעות הספקים, וממליצים/בוחרים את הספק המועדף להתקשרות. תהליך הפנייה לקבלת ההצעות והקריטריונים לבחירת הספק משתנים על-פי מורכבות ההתקשרות.

הערכת ספקים ומדידת ביצועיהם הן אחד מן התחומים החשובים ביותר, בניהול הרכש המודרני. מחקרים הוכיחו, שארגונים, אשר הנהיגו תהליך של הערכת ספקים, הגיעו לתוצאות טובות יותר והשיגו חיסכון משמעותי יותר, בהשוואה לארגונים אחרים. קיומו של התהליך מאפשר להנהלת הרכש/הארגון לבחור את הספקים הטובים ביותר לארגון, ולנהל את פעילותם בצורה מיטבית.

הערכת הספקים נדרשת במקרים הבאים:

- בחינת ספק פוטנציאלי לצורך הכללתו ברשימת ספקים מאושרים (Approved Vendors List) [AVL].
- בחירת ספק להתקשרות בהסכם רכש.
- הערכת ביצועי הספק הנבחר וניהולו בתקופת ההתקשרות.

## בחינת ספק פוטנציאלי

- הערכת ספק פוטנציאלי לצורך הכללתו ברשימת הספקים המאושרים כוללת את השלבים הבאים:
- בדיקה ראשונית, אם תחומי פעילות הספק רלוונטיים לארגון.
  - אימות נתוני הספק, כגון: מספר עוסק מורשה, שם העוסק המורשה, כתובת העסק, שם אנשי

הערכת ביצועי הספק וניהולו בתקופת ההתקשרות הם תנאי הכרחי להצלחת הפעילות. ניהול תדיר של הספק מאפשר למחלקת הרכש להעריך את ביצועיו, לזהות פערים, או אי-התאמות (כגון: בעיות איכות, בעיות אספקה, עלויות לא מתוכננות, וכו'), לבצע פעולות מתקנות, ולקדם בהתמדה את השגת מטרת ההתקשרות



Created by Freepik

קבוצת  
**טבת**  
שירותים לוגיסטיים



## פתרונות מתקדמים לאתגרי העתיד

שירותים ייחודיים בשרשרת האספקה:  
לוגיסטיקה עבור המסחר האלקטרוני (E-Commerce).  
ניהול מלאי באמצעות הספק (VMI).  
לוגיסטיקה חוזרת (Reverse Logistics).  
מוקדי שירות לקוחות ומעבדות שירות.  
התקנת מערכות בבית הלקוח.  
פיתוח פתרונות טכנולוגיים ייחודיים.  
פתרונות מימון ייחודיים.

משרדי הנהלה: פארק לב הארץ, צומת קסם  
טל': 09-7680333 | פקס: 09-7680331  
INFO@TEVET.ORG.IL | WWW.TEVET.ORG.IL  
כתובת למשלוח דואר: ת.ד. 29 ראש-העין 4810001

להלן דוגמאות:

- התקשרות ללא מורכבות עסקית (כגון: דרישה למוצרי מדף/לשירותים בסיסיים, שהיקפה הכספי הוא נמוך): הפנייה לספקים היא באמצעות בקשה לקבלת הצעת מחיר (Request for Quotation) [RFQ]. בחירת ההצעה הטובה ביותר מתבצעת על-פי קריטריונים ומשקלים מתאימים. לדוגמה: מחיר/עלות (50%), איכות (25%) וזמן אספקה (25%).
- התקשרות עם מורכבות עסקית (כגון: דרישה לפרויקט פיתוח, לייצור מוצר על-פי מפרט הארגון, או לאספקת מוצרים/שירותים ייעודיים, שהיקפה הכספי הוא גבוה): הפנייה לספקים היא באמצעות מכרז רכש (Tender), או בקשה לקבלת הצעה מפורטת (Request for Proposal) [RFP]. בחירת ההצעה הטובה ביותר מתבצעת על-פי קריטריונים ומשקלים מתאימים. לדוגמה: מחיר/עלות (20%), איכות (30%), זמן אספקה (15%), טכנולוגיה (15%), שירותיות ותגובתיות (10%), והנהלת הספק (10%). זאת, כדי שהארגון יוכל להעריך את יכולת הספק לבצע כהלכה את הפרויקט. בהערכת יכולות הספק מעורבים כל נציגי הארגון הרלוונטיים (פיתוח, הנדסה, תכנון, תפעול, ייצור, רכש, איכות, כספים, וכו').

חינוי להגדיר מדדי ביצוע נכונים (כמותיים וברי-מדידה), וכן יעדים מיטביים (בהירים וברי-השגה). מעורבות ההנהלות הבכירות, הן של הארגון והן של הספק, הן קריטיות להשגת יעדים אלה, לחיזוק המחויבות ההדדית, לשיפור הביצועים, ולפיתוח מערכת יחסים לטווח-ארוך התורמת ערך לשני הצדדים

### הערכת ביצועי הספק וניהולו

הערכת ביצועי הספק וניהולו בתקופת ההתקשרות הם תנאי הכרחי להצלחת הפעילות. ניהול תדיר של הספק מאפשר למחלקת הרכש להעריך את ביצועיו, לזהות פערים, או אי-התאמות (כגון: בעיות איכות, בעיות אספקה, עלויות לא מתוכננות, וכו'), לבצע פעולות מתקנות, ולקדם בהתמדה את השגת מטרות ההתקשרות. בארגונים, שאינם מנהלים ספקים ומבקרים את פעילותם, חלק מן הספקים האסטרטגיים עלול לנצל את תלות הארגון בהם ו"ליטול את המושכות לידיהם". במקרה זה, היוצרות מתהפכות: נציגי הספק מתחילים "לנהל את הארגון" והם ה"קובעים", מהי האיכות הנדרשת, מה הם מועדי האספקה, איזה מידע למסור לקניין/לקדם ייצור, וכו'. התוצאה היא נזק עצום לארגון ופגיעה בלקוחותיו. מכאן, שנדרש תהליך מובנה להערכת הספקים ולמידת ביצועיהם.

תדירות הערכת הספקים ורמת סקירתם נגזרות



מסיווג הספק (כגון אסטרטגי או טקטי). אם הספק הוא אסטרטגי, אזי נהוג למדוד את ביצועיו ברמה חודשית, ולסקור את ביצועיו לעומק בכל רבעון. הסקר הרבעוני (Quarter Business Review) [QBR] כולל ריכוז נתונים על פעילות הספק, וכן מפגש בין נציגי הארגון הרלוונטיים (כגון: סמנכ"ל התפעול, מנהל הרכש, וכן נציגי מחלקות הפיתוח, ההנדסה, התכנון, הייצור, האיכות, וכו') לבין נציגי הספק. לקראת המפגש, נציגי הרכש מעבירים דו"ח QBR לנציגי הספק, כדי לאפשר להם להתכונן מיטבית לפגישה, ולהכין דו"ח QBR משלהם. במהלך המפגש, נציגי הארגון סוקרים את נתוני הפעילות, את הישגי הספק ואת הכשלים בפעילותו; ובדומה, נציגי הספק מציגים את נתוניהם ואת הערותיהם לארגון, וכן תכניות לשיפור ביצועיהם ואת מחויבותם לתכניות אלו. בהמשך, שני הצדדים מלבנים בעיות, המפריעות לפעילות התקינה (כגון: מחסור בכוח-אדם/בתחנות עבודה, אי-זמינות חומרי-גלם/תבניות לייצור, מפרטים שגויים, מידע חסר על שינויים במוצר, וכו'). בסיום המפגש, שני הצדדים מגדירים רשימת משימות לביצוע (Action items). רשימה זו כוללת את שמות האחראים ואת מועדי הביצוע. סיכום המפגש מועבר לכל המשתתפים ולכל הגורמים הרלוונטיים. בתחילת המפגש הרבעוני הבא, כל צד מציג את סטטוס המשימות, שהן בתחום אחריותו: "בוצעה", "בתהליך", או "לא בוצעה". מקובל להדגיש את סטטוס המשימות בצבע (ירוק, צהוב ואדום בהתאמה), וכן לציין צפי סיום למשימות שטרם הושלמו.

### היבטים בהערכת ספק וניהולו

- תהליך הערכת הספק כולל את השלבים הבאים:
1. הגדרת הקריטריונים להערכת הספק (מה נמדוד אצל הספק).
  2. מתן משקל הולם לכל אחד מן הקריטריונים שנבחרו.
  3. הגדרת אנשי המפתח בארגון, אשר יקחו חלק בהערכת הספק ובמידת ביצועיו.
  4. הערכת יכולות הספק ומידת ביצועיו.
  5. סיכום הממצאים וקבלת החלטות, כגון: הכללת הספק ברשימת הספקים המאושרים, זימונו לבירור/לשיחת אזהרה, גריעתו מרשימת הספקים המאושרים, וכו'.

להלן היבטים אפשריים בהערכת ספק וניהולו:

#### מחיר/עלות (Cost)

- בחינת תכנית להפחתת עלויות (Cost reduction plan). ביצוע: נציגי הרכש ונציגי הספק.
- סקירה של תכניות עבודה ושל רשימת פריטים קיימים/חדשים, ומתן תחזית עתידית על כמויות. ביצוע: נציגי הרכש ונציגי הספק.
- יישום הנדסת ערך (Value Engineering) [VE] להגדלת ערך המוצר, והוזלת עלויות באמצעות שינוי הנדסי במוצר (Engineering cost reduction). ביצוע: נציגי ההנדסה ונציגי הספק.

#### איכות (Quality)

- הערכת איכות המוצר שהתקבל בארגון. ביצוע:

**הערכת ספקים ומדידת ביצועיהם**  
**הן אחד מן התחומים החשובים ביותר,**  
**בניהול הרכש המודרני.**  
**מחקרים הוכיחו, שארגונים, אשר**  
**הנהיגו תהליך של הערכת ספקים,**  
**הגיעו לתוצאות טובות יותר והשיגו**  
**חיסכון משמעותי יותר, בהשוואה**  
**לארגונים אחרים**

- המבוסס על עובדות ועל נתונים כמותיים.
- תמונה מדויקת על יכולות הספקים ועל רמת ביצועיהם.
- משוב תדיר לספק (עוצמות הספק, חולשותיו, ורשימה של נקודות לשיפור).
- הגברת התחרות בין הספקים, המביאה אותם לשפר את תרומתם לארגון.
- מסר אחיד בניהול הקשר עם הספק (One voice to supplier), המבוסס על סינכרון פנימי של דרישות הארגון ("ישור קו" בין המחלקות השונות), כגון מה חשוב יותר לארגון: עלות/מחיר, זמן אספקה, או חדשנות טכנולוגית?
- הצלחת הפעילות בזכות מעורבותן של הנהלות הארגונים בתהליך.
- יישום פעולות מתקנות בפעילויות הארגון והספק, וטיפול ב"צווארי בקבוק" בשרשרת האספקה.
- הפחתת סיכונים באמצעות זיהוי מוקדם של בעיות (לדוגמה, כשל מתמשך של ספק יכול להוות "נורה אדומה", כאשר הוא בדרך לקריסה כלכלית/לפשיטת רגל). הזיהוי המוקדם מאפשר לנציגי הארגון למצוא פתרון הולם (כגון איתור ספק חלופי).
- בניית מערכת יחסים מיטבית (Win-Win) בין הארגון לבין הספקים. בטווח-הארוך, מערכת זו תורמת לשיפור ביצועי הספקים במיגון נושאים, כגון: הפחתת עלויות, שיפור זמני אספקה, הגדלת זמינות המלאי, וכו'.
- קיום תהליך של למידה ושל שיפור מתמיד אצל שני הצדדים.

- עם זאת, תהליך הערכת הספקים כולל גם חסרונות, ולדוגמה:
  - התהליך דורש השקעת תשומות זמן, והוא יוצר עומס על עובדי מחלקות הרכש והאיכות.
  - לעתים, יישום התהליך אינו אפקטיבי, ואין הצדקה לקיומו במונחי עלות-תועלת; או שנציגי הארגון אינם מתמקדים במדדים הנכונים, ואינם מצליחים לשקף תמונת מצב נכונה\*.
  - אנשים אינם אוהבים להימדד.

**סיכום**

הערכת ספקים היא כלי ניהולי לבחירת הספקים הטובים ביותר לארגון ולניהול מיטבי של פעילותם. קיומו של תהליך הערכה תדיר (ולא "אירוע חד-פעמי") מאפשר לבקר את יכולות הספקים ואת ביצועיהם, ולדחוף אותם לשיפור מתמיד. חיוני להגדיר מדדי ביצוע נכונים (כמותיים וברי-מדידה), וכן יעדים מיטביים (בהירים וברי-השגה). מעורבות ההנהלות הבכירות, הן של הארגון והן של הספק, הן קריטיות להשגת יעדים אלה, לחיזוק המחויבות ההדדית, לשיפור הביצועים, ולפיתוח מערכת יחסים לטווח-ארוך התורמת ערך לשני הצדדים. ■

\* ריבוי מדדים וחוסר מיקוד עלולים לפגוע בהערכת ביצועי הספקים ("מרב עצים לא רואים את היער"). מומלץ, כי הערכת הספקים תתמקד בתרומה ללקוח הסופי ובממשקים הפנימיים בין הספק לבין הארגון.

- נציגי ההנדסה ונציגי האיכות.
  - מדידת כמות אי-ההתאמות במהלך תקופה, סיווג אי-ההתאמות ומיפוי התפלגות, ניתוח סיבות השורש (Root causes analysis), וכו'. ביצוע: נציגי האיכות ונציגי הרכש.
  - בחינת טופס ניתוח תקלה (Failure Analysis). הספק רושם בטופס זה את סיבת התקלה, אופן תיקון התקלה, וכיצד הוא מונע את הישנותה. ביצוע: נציגי האיכות ונציגי הספק.
- זמני אספקה (Time Delivery)**
- עמידה בזמני אספקה (On Time Delivery) [OTD]: בחינת שיעור העמידה בזמני אספקה, כמות האיחורים במשך תקופה ורמת חומרתם (קלה או חמורה), וכו'. סיווג האיחורים ומיפוי התפלגותם, ניתוח סיבות השורש וסיווגן (טעות ספק, או כוח-עליון), בדיקה אם הספק הודיע על איחור צפוי באספקה, כדי לאפשר היערכות הולמת ולמנוע פגיעה בלקוח הסופי. ביצוע: נציגי הרכש ונציגי הספק.
  - גמישות במועדי אספקות (Supply flexibility): בחינת יכולת הספק לקדם אספקות במצב של גידול במכירות, או לעכב אספקות ולהחזיק מלאי במצב של קיטון במכירות. ביצוע: נציגי הרכש ונציגי הספק.
  - עמידה בזמני תיקון/החלפה של ציוד חוזר (Return Merchandise Authorization) [RMA]: בחינת שיעור העמידה של הספק בזמני טיפול בפריטי RMA, מדידת זמן הטיפול, וכו'. ביצוע: נציגי הרכש ונציגי הספק.

**שירותיות ותגובתיות (Service and Responsiveness)**

- רמת השירות של נציגי הספק (בהירות מידע, מקצועיות, סגירת תקלה, וכו'). ביצוע: נציגי האיכות ונציגי הספק.
- מהירות התגובה על פניות של נציגי הארגון ועל טיפול בנושא הפנייה. ביצוע: נציגי הרכש ונציגי הספק.

**טכנולוגיה (Technology)**

- בחינת יכולת טכנולוגית של הספק לפיתוח מוצרים חדשים. ביצוע: נציגי הפיתוח, נציגי ההנדסה, ונציגי הספק.
- בחינת עמידה בהתחייבויות ובלוחות-זמנים לפיתוח מוצרים. ביצוע: נציגי הרכש ונציגי הפיתוח.
- בחינת עמידה בדרישות הארגון בפיתוח המוצר. ביצוע: נציגי ההנדסה.

**הנהלת הספק (Management)**

- בחינת מחויבות הנהלת הספק להצלחת התהליך. ביצוע: הנהלת הארגון/התפעול.
- הערכת יכולת הנהלת הספק להוביל את דרישות הארגון ולבצען בצורה הטובה ביותר. ביצוע: הנהלת הארגון/התפעול.

**יתרונות בהערכת הספקים**

- תהליך הערכת הספקים מעניק יתרונות רבים, הן לנציגי הארגון והן לנציגי הספקים.
- להלן יתרונות לדוגמה:
  - תיאום ציפיות אובייקטיבי בין שני הצדדים,