



דודי בסון

# מיצוב מערך הרכש בארגון ומיתוגו

שנים רבות התחבטתי בסוגיה זו וניסיתי להבינה. מדוע מנהל הרכש אינו בדרג סמנכ"ל בחברה (בדומה למנהלי השיווק, התפעול, הכספים, וכו'), ומקומו אינו בקרב מקבלי ההחלטות? שאלה זו מטרידה במיוחד, בחברות שבהן רכיב הוצאות הרכש מן המחזור הוא משמעותי. המסקנה שאליה הגעתי היא חד-משמעית דיה: המדרג הנמוך של מערך הרכש נובע מחוסר ההכרה בו **כתחום מקצועי**. קרי, "כל אחד" יכול לעסוק בתחום זה, להבדיל ובניגוד לתחומים אחרים, כגון: הנדסה, כלכלה, תוכנה, כימיה, ואפילו קוסמטיקה, שהעיסוק בהם מחייב הסמכה מקצועית.

בהרצאותיי בפני מנהלי רכש, אני מציג להם את השאלה: **"האם הרכש הוא מקצוע?"**. תחילה, הם נעלבים מעצם השאלה, ובהמשך הם מכריזים בביטחון מוחלט, כי תחום הרכש הוא אכן מקצוע. כאשר אני מנתח איתם את טיעוניהם לכך ומאתגר אותם, רמת ביטחונם הולכת ופוחתת, ולבסוף הם מסכימים בתסכול רב לטענה, כי קיימת בעייתיות ב"תפישת המקצועיות" של מערך הרכש ובמיצובו. בחלק השני של ההרצאה, אני משנה כיוון ומציג טיעונים משכנעים, מדוע הרכש הוא תחום **"סופר מקצועי"**, ואיך מערך הרכש יכול וצריך להשפיע על התוצאות העסקיות יותר מכל מערך אחר בארגון. המנהלים חוזרים לחייך, אך הם מרגישים מבולבלים לחלוטין.

"אז מי אשם בפער הקיים בין המצוי לרצוי במיצוב הרכש? ומה צריך לעשות, כדי לסגור פער זה?" בתשובתי, אני מפנה אצבע אל מנהלי הרכש, כי אני מאמין, שבמסגרת תפקידם הם אחראים להוכיח לסובבים אותם את מקצועיות תחום הרכש, ואת תרומת מערך הרכש להצלחת החברה.

"אז מה לעשות, כדי שמנכ"ל החברה יאמין ביכולתם של אנשי הרכש להוביל עצמאית את הרכש האסטרטגי? ומה יביא את המנכ"ל להכיר בחשיבות מנהל הרכש, לשלב בתהליכי קבלת ההחלטות ולשדרג את מעמדו?". מניסיוני, אני יכול להציע "מתכון" אפשרי לשיפור במיצוב מערך הרכש, העשוי להוביל לשינוי המיוחל.

(המשך בעמ' 10)

אין ספק שבעשור האחרון, מעמדו של מערך הרכש נמצא במגמת עלייה. הנהלות ארגונים מתחילות להבין את עוצמתו של מערך זה, ואת הערך-המוסף שהוא יכול לתרום לתוצאות העסקיות ולשורת הרווח. חיוק מעמד הרכש נובע, בין-היתר, מן השינויים בשווקים הגלובלי והמקומי; והוא קשור לתחרות ההולכת ומחריפה, ולצורך הארגונים לשרוד בסביבה עסקית מורכבת.

במשך שנים, הנהלות פעלו לקדם את ההתמקצעות במיגוון תחומים: פיתוח, ייצור, שיווק, מכירות, וכו'. עתה, הן החלו להטמיע בתודעתן, כי מערך הרכש, שעל-פי רוב נדחק הצדה, יכול להוות גורם משמעותי בשינוי המצב, לשפר מהותית את רלוונטיות הארגון ואת יכולותיו לשרוד ולצמוח. עם זאת, המצב הנוכחי רחוק מלהיות במקום, שבו הוא היה אמור להיות. עדיין יש מנכ"לים/בעלים (בעיקר של חברות קטנות), שטרם הפנימו את הנושא. הם מנהלים את הרכש האסטרטגי בעצמם, ומעדיפים להעסיק מנהל רכש "זול", או "פקידי רכש", שאחריותם מסתכמת בקניינות פשוטה ובמעקב אחר הגעת הסחורה למחסני החברה. אימוץ גישה זו גורם להנהלה להקדיש זמן יקר לפעילות הרכש על חשבון ניהול החברה והובלתה קדימה, והתוצאה היא הפסד.

מנהל הרכש חייב להציג על כל במה אפשרית (כגון: ישיבות הנהלה, דיווחים תקופתיים, דיונים רבעוניים, עמיתים מקצועיים, ספקים, לקוחות, פרסום מאמרים מקצועיים, וכו') את הישגי מערך הרכש בארגון. הישגים אלה עשויים לכלול: הפחתת עלויות, עסקה מוצלחת עם ספק אסטרטגי, מהלכי התייעלות, פיתוח ספק חלופי, הכנסת טכנולוגיה חדשה, רכש גומלין, וכו'



Created by Rawpixel.com - Freepik.com



# פתרונות יעילים לחברות אופנה בשרשרת האספקה מן הנמל ועד ללקוח

- הובלת מכולות למרכזים לוגיסטיים.
- פריקת מכולות תפזורת (כולל מענה בעתות עומס לקראת החלפת עונה/קולקציה).
- חלוקה ראשונית (Cross-dock) לסניפי רשת/לחנויות.
- אחסון משטחים, כלובים וקרטונים.
- חלוקות השלמה במהלך העונה (ליקוט ברמת קרטון או פריט מתוך קרטון).
- הפצה לסניפי רשת/לחנויות.
- הפצה ללקוחות פרטיים (E-Commerce).
- טיפול בלוגיסטיקה הפוכה: זיכוי סניפים/חנויות, מיון ראשוני של פריטי החזרה, שיוך לקבוצות, מיון על-פי מק"ט ("סוליד"), הכנת מטריצות, אחסון הפריטים וליקוטם על-פי דרישה.



**טבת**  
שירותים לוגיסטיים

☎ 09 - 7680333  
🌐 [www.tevet.org.il](http://www.tevet.org.il)

☎ מוקד ארצי \*3999  
🌐 [www.szadok.co.il](http://www.szadok.co.il)

קבוצת  
**צדוק**  
מובילים אותך קדימה

להלן המתכון המוצע:

### הקמת נבחרת רכש מנצחת

בעלי חברה/מנכ"ל/לים/מנהלי מכירות "משופשים", ולכן הוא חייב להיות מצויד בכלים הטובים ביותר.

- **לימוד צורכי הארגון ושיפור ממשקים עם לקוחות פנימיים.** מערך הרכש אינו פועל בחלל ריק, והוא נדרש לתת שירות מיטבי למערכים אחרים בחברה (כגון: מחלקות הייצור, ההנדסה, הלוגיסטיקה, משאבי-האנוש, וכו'). המערך חייב להיות בקיא בצורכי הלקוחות הפנימיים, ולכן חיוני לזיום מהלכים לשיפור ממשקי העבודה עם הלקוחות, ולחזק את ערוצי התקשורת איתם.

### תהליכים ושיטות עבודה

- **מדיניות הרכש.** מנהל הרכש חייב להגדיר את מדיניות הרכש בתיאום עם מנכ"ל החברה, ולדוגמה: רכש מבעלי עניין; רכש מספק יחיד; ניהול ספקים וקבלני-משנה, מיקור חוץ, ליסינג/רכישה, תנאי תשלום, סמכויות, מדידת ביצועים, וכו'. המדיניות מתווה את דרך עבודתו של המערך, והיא מכוונת אותו להשגת התוצאה הרצויה.

- **תכניות עבודה ותקציב.** ניהול נכון מבוסס על תכנון עבודה מפורט ועל קביעת מסגרת תקציב שנתית. מערך הרכש חייב לתכנן את פעילותו ואת תקציבו. נוסף על-כך, הוא חייב להיות מעורב בדינוי התקציב הארגוני. זאת, כי יש ביכולתו להשפיע מהותית על מרבית רכיבי ההוצאות, וכך לתרום לשיפור מהותי של שורת הרווח הנקי. מעורבות זו מחייבת את אנשי הרכש ללמוד היטב את צורכי הארגון; לקבוע הנחות יסוד מרכזיות לתקציב; להגדיר יעדים ברורים במיגוון תחומים, כגון: הפחתת עלויות, פיתוח ספקים, אשראי ספקים, רכש גומלין, תהליכים חדשים, איכות ספקים, לוחות-זמנים, יישום מערכות מידע, שיתופי פעולה, וכו'; ולבנות תכנית מפורטת לכל קטיגוריה ברכש, הכוללת יעדים ומדדים אתגריים, אך בני השגה. יש להציג את התכניות להנהלת החברה ולקבל את אישורה, ובהמשך, יש לבצע בקרת ביצועים חודשית/רבעונית ולהציגם בפורום הניהולי של החברה.

- **אתיקה ברכש.** אין זה סוד, שבמקומות שבהם כסף רב מונח על השולחן קיימים פיתויים רבים, ולכן יש לנקוט פעולות מנע למניעת שחיתויות. פעולות אלו יכללו: החלפת רכש וקניינים בכירים אחת לתקופה, בחינה של החלפת ספקים ותיקים בספקים חדשים, איסור על קבלת מתנות מכל סוג, ובכלל זה נסיעות על חשבון הספק לתערוכות בחו"ל וכו'. האתיקה היא הבסיס למערך רכש ערכי.

- **מודיעין עסקי.** המודיעין הוא נכס, שלא כולם משכילים לעשות בו שימוש מיטבי. בדומה לצבא, שלא יעז לצאת לקרב/למשימה מבצעית ללא מודיעין, כך מערך הרכש חייב לבסס את מהלכיו על מידע עסקי רלוונטי, שהוא יאסוף ממקורות גלויים/סמויים, לקראת צאתו ל"קרב". המודיעין יכול להצביע על מצבו של הספק; לזהות הזדמנויות/סיכונים; ולתרום מידע בעל-ערך, היכול לתרום להצלחת תהליך ההתקשרות.

- **תהליכי רכש.** חובה למסד את כל תהליכי הרכש ולתעדם. הנהלים חייבים להקיף את התהליכים מקצה לקצה: החל בדרישת משתמש לרכישת מוצר/שירות; המשך בבדיקת הדרישה ואישורה, באיתור מקורות אספקה, בפנייה לקבלת הצעות מחיר, בניהול תהליך

- **משאב-אנושי איכותי.** הכול מתחיל ב"בניית הכוח" ובבחירת צוות העוסקים במלאכה. שוק העבודה מאפשר לנו לגייס מנהלים ואנשי רכש בעלי השכלה אקדמית (מהנדסים, כלכלנים, ומשפטנים) עם כישורים אישיים גבוהים, ולבנות מהם נבחרת מנצחת. תרומתה תהיה גבוהה יותר מתרומתם של עובדים, שהצטרפו למערך הרכש, כי הם לא התאימו למערכים אחרים בארגון; או מתרומתם של עובדים לא מקצועיים, המועסקים במערך הרכש רק בגלל עלותם הנמוכה.

- **הקמת מבנה ארגוני נכון.** יש להתאים את המבנה הארגוני של מערך הרכש לצורכי החברה ולסביבתה העסקית, כדי להבטיח את אפקטיביות המערך ואת יעילותו. המבנה הארגוני ייקבע על-פי מיגוון מאפיינים, כגון: סוג הארגון, תחומי עיסוקו, גודלו, פריסתו בארץ ובעולם, מורכבות הרכש, היקף הרכש, וכו'. אין מודל אחד של מבנה ארגוני, המתאים לכל החברות וברור, שיש שוני בין מבנה בארגון גלובלי לבין מבנה בחברה מקומית.

- **התמקצעות המשאב האנושי.** יש להשקיע בפיתוח מיומנותם של אנשי הרכש, באמצעות הכשרות, לימודי תעודה, ימי עיון, וכו'. זאת, במיגוון נושאים, כגון: מתודולוגיות בניהול רכש וקניינות, דיני חוזים, מיומנויות במו"מ, כנסים, סדנאות "פרסונולוגיה ושפת גוף", טכנולוגיות מתקדמות, ועוד. רצוי שההכשרה המקצועית תכלול אימון ותרגול עם חונך מיומן ומנוסה. במקרים רבים, איש הרכש נושא ונותן עם



במשך שנים, ההנהלות פעלו לקדם את ההתמקצעות במיגוון תחומים: פיתוח, ייצור, שיווק, מכירות, וכו'. עתה, הן החלו להטמיע בתודעתן, כי מערך הרכש, שעל-פי רוב נדחק הצדה, יכול להוות גורם משמעותי בשינוי המצב, לשפר מהותית את רלוונטיות הארגון ואת יכולותיו לשרוד ולצמוח

לכלול: הפחתת עלויות, עסקה מוצלחת עם ספק אסטרטגי, מהלכי התייעלות, פיתוח ספק חלופי, הכנסת טכנולוגיה חדשה, רכש גומלין, וכו'.

• **בניית מוניטין מנצח.** המנהל במערך הרכש חייב ליטול פיקוד ולזוּם מהלכים משמעותיים, שייצרו לו מוניטין של גורם מוביל ומשפיע, התורם ערך משמעותי להצלחת הארגון.

**לסיכום**

מיצוב גבוה של מערך הרכש ומיתוגו הוא אינטרס מרכזי של הנהלת הארגון ושל כל העוסקים בתחום. הוא מעיד על תרומתו של המערך להצלחה העסקית של החברה. המיצוב הגבוה יגרום לאנשים מצוינים לבקש להיות חלק ממערך הרכש; יוביל לחיסכון כספי גדול בהוצאות החברה; יביא לשיפור הממשקים בין הרכש לשאר המערכים בארגון; יגרום להנהלת הארגון להעריך את המערך ולסמוך עליו, לתגמלו ולקדמו למקום הראוי לו. בקיצור, כולם מרוויחים ממצוינות מערך הרכש וממיצובו הגבוה.

אני פונה לאנשי הרכש ואומר: "קחו אחריות על מיצובכם. המפתח להצלחה מצוי אך ורק בידכם!".

דודי בסון הוא מנכ"ל אלטרנטיבה, העוסקת בייעוץ עסקי לחברות בתחומים הבאים: חיסכון ברכש, התייעלות בשרשרת האספקה, חניכה עסקית, גישור, ומתן הרצאות במיגוון נושאים, כגון: רכש מתקדם, פרסונולוגיה ושפת גוף, אמנות המו"מ, וכו'. תפקידים קודמים: סמנכ"ל שרשרת האספקה של קבוצת נייר חדרה (כולל הקמת מערכי התכנון, הרכש, הלוגיסטיקה, השילוח הבין-לאומי, ושרשרת האספקה הגלובלית); תפקידי ניהול בכירים במערכי הרכש ושרשרת האספקה, ברשות לפיתוח אמצעי לחימה (רפאל); תפקידי פיקוד ומטה בחיל הים (ראש ענף ארגון ושיטות, נציג חיל הים במשלחת הרכש של משרד הביטחון בניו-יורק, ונציג חיל הים בצי האמריקאי), סא"ל במיל'. מוסמך למדעים בהנדסת תעשייה וניהול, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, בשנת 1990. לפרטים נוספים: טל' 052-3605406.

אחד מן המדדים החשובים לתרומת הרכש הוא הפחתת עלויות (Cost Reduction) [CR]. מערך הרכש יכול לתרום להפחתת משמעותית של עלויות הרכש, ולשיפור בהחזר ההשקעה (Return of Investment) [ROI]. כל זאת, תוך עמידה בדרישות איכות ולוחות-זמנים, ובמזעור סיכונים

התמחרות, בבחירת ספק, בהכנת הסכם, בהוצאת הזמנות; וכלה בבקרת תהליך האספקה, בקבלת המוצר/שירות, באישור התשלום לספק, וכו'. מעת לעת נדרש לשפר את תהליכי הרכש ולהתאימם לסביבה העסקית של הארגון.

- **מערכות מידע.** אי-אפשר לנהל רכש מקצועי באמצעות תוכנת אקסל, ויש לאמץ כלי עבודה מתקדמים, המאפשרים תכנון, ניהול ובקרה מיטביים. ולדוגמה: רכש אלקטרוני (E-Procurement), הכולל: קטלוג אלקטרוני, מכרז דינמי, ניהול חוזים מקוון, תהליך ממוכן לאישור הזמנה, הזמנות רכש דיגיטליות, תהליך ממוכן לאישור חשבונות ספקים, וכו'; מערכת בינה עסקית (Business Intelligence) [BI]; וכו'.
- **אמנת שירות.** מערך הרכש חייב לשתף את לקוחותיו המרכזיים בהגדרת אמנת שירות מוסכמת (Service Level Agreement) [SLA]. אמנה זו תתרום לתיאום ציפיות, והיא תמנע חיכוכים מיותרים בהמשך. עמידה באמנת השירות תבטיח את שביעות הרצון ממערך הרכש.
- **ניהול ספקים וקבלני-משנה.** יש להבחין בין שותפים עסקיים לבין ספקים אחרים. מומלץ לייצר "בנחרת ספקים" לכל אחד מתחומי העיסוק; לבנות (בעיקר עם השותפים האסטרטגיים) מערכות יחסים ושיתופי פעולה ארוכי-טווח, ואף לשלבם בעיצוב פתרונות מיטביים. איכות הספקים, עמידתם בלוחות-זמנים, היענותם לדרישות "חריגות", ותאימות מוצריהם/שירותיהם לצורכי הארגון הן קריטיות לתרומת הרכש.

**הוצאות עסקיות ותרומת ערך לארגון**

- **הפחתת עלויות.** אחד מן המדדים החשובים לתרומת הרכש הוא הפחתת עלויות (Cost Reduction) [CR]. מערך הרכש יכול לתרום להפחתת משמעותית של עלויות הרכש, ולשיפור בהחזר ההשקעה (Return of Investment) [ROI]. כל זאת, תוך עמידה בדרישות איכות ולוחות-זמנים, ובמזעור סיכונים.
- **טכנולוגיה מתקדמת.** מערך הרכש יכול לסייע לארגון להיות בחזית הטכנולוגית. לא אחת קורה, שהחשיפה לטכנולוגיה חדשה והיזומה לקידומה מגיעות ממערך הרכש בזכות קשריו התדירים עם הספקים. אימוץ טכנולוגיה חדשה ואיכותית יתרום ערך משמעותי לארגון, הפועל בסביבה תחרותית.
- **רכש גומלין.** בחלק גדול מן הארגונים יש למערך הרכש יכולת לחייב ספקים רלוונטיים לרכוש את מוצרי החברה, כתנאי לביצוע עסקת רכש, ובדרך זו לתרום להגדלת מכירות החברה.

**שיווק העשייה ובניית מוניטין**

- **שיווק הישגי הרכש.** כל גוף בארגון רוצה לשווק את הישגים בתחומו (כגון: עסקה עם לקוח אסטרטגי, הצלחת פרויקט מעבר ל"שירותי ענן", גידול בתפוקות הייצור, וכו'). עם זאת, בארגונים רבים, מערך הרכש הוא שק החבטות של הארגון, הישגיו מוצגים וכשלו מוצגים חדשות לבקרים. מנהל הרכש חייב להציג על כל במה אפשרית (כגון: ישיבות הנהלה, דיווחים תקופתיים, דיונים רבעוניים, עמיתים מקצועיים, ספקים, לקוחות, פרסום מאמרים מקצועיים, וכו') את הישגי מערך הרכש בארגון. הישגים אלה עשויים

