

כנס איכות 2015

הפחתת עלויות ברכש

נובמבר 2015

" רכש הוא תהליך עסקי או ארגוני הכולל פעולות, נהלים והליכים הדרושים לצורך רכישת מוצרים ושירותים עבור ארגון. תהליכי הרכש מתייחסים לכל הוצאה כספית בארגון למטרת הרכישה, למעט משכורות לעובדים "

רכש - הזרוע הארוכה

- ליסינג
- סלולר ותקשורת
- דיוור, דפוס וביול
- ציוד משרדי
- נסיעות לחו"ל ואירוח בארץ
- יועצים
- הדרכות לעובדים וסוכנים
- אירועים וכנסים
- רווחה לעובדים וסוכנים
- חברות כח אדם/ השמה
- שיווק, פרסום וקד"מ
- שמירה
- טונרים
- שליחויות
- הסעות
- הסעדה
- הובלות
- עמלות בנקים וחברות אשראי
- בינוי
- נדל"ן, ארנונה
- הסכמי שכ"ד
- ניקיון
- אשראי
- מחשוב ומערכות מידע (IT)
- אחזקה

רכש- לא רק חיסכון

- פינוי משאבים ניהוליים מלקוחות הפנים (אצל חלק מלקוחות הפנים גוזל העיסוק ברכש כ-50% משרה)
- מינוף כוח הקנייה הקבוצתי (לא פעם מחלקות שונות מתנהלות מול אותו ספק בתנאים שונים)
- מזעור חשיפה משפטית
- יצירת ותחזוקת מאגר מידע מאוחד לשימור ידע
- סטנדרטיזציה במוצרים והשירותים הנרכשים
- דיבור ב"שפה אחידה" מול כלל הספקים ונותני השירותים
- מינהל תקין

- פוטנציאל חיסכון כתוצאה מרכש נכון: 8% - 12%

- 1 ש"ח חיסכון ברכש = 10 ש"ח גידול במכירות

שני ציפורים במכה

• חיסכון ישיר:

– הוזלת עלויות מוצרים ושירותים

• חיסכון עקיף:

– קיצור זמני אספקה

– התייעלות תפעולית במיכון, כוח אדם

– מניעת הוצאה

– שינוי תנאי תשלום

– הגדלת אחריות

– כיסוי ביטוחי הולם

שיטות להפחתת עלויות

- ניהול מו"מ מושכל ויצירת-הכנה מקדימה וקביעת גבולות
- הגדלת כמויות להוזלת עלות יח':
 - צמצום ספקים
 - איחוד רכש בחטיבות בארגון או בחברות בקבוצה
 - הסכמי מסגרת שנתיים ארוכי טווח
- מיצוי כוח התחרות באמצעות הליך רכש מפורט וסורסינג
- מכרזים מקוונים
- מעבר לייצור / רכישה בחו"ל
- אפיון נכון של מפרטים טכניים ודרישות מסחריות

שיטות להפחתת עלויות

- מנגנון הערכת ספקים לוידוא שימוש בספקים איכותיים
- תכנון מוקדם ככל הניתן- מועד אספקה ארוך והיעדר לחץ
- מזעור מלאי ומעבר לאספקה מהירה לפי דרישה
- ניהול ספקים
- ניהול חוזים וההתקשרויות
- בחינת עלות הבעלות הכוללת (TCO)- שקלול עלות התחזוקה, הבלאי, החלפים, ההטמעה וכיו"ב
- רכש הזדמנות- מעקב אחר הזדמנויות ומימושן
- מיקור חוץ- לכל פריט או שירות שאינם בליבת החברה
- ניהול יעדים ומדדים

מיקוד כרכש חכם

ניתוח פארטו- ספקים

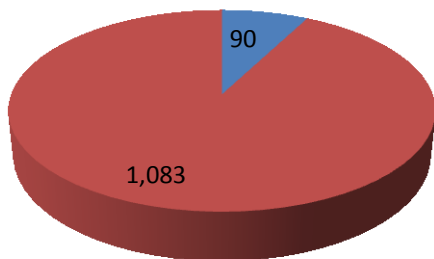
| סה"כ | ספקים עם ערכי רכישה של פחות מ- K 200 בשנה | ספקים עם ערכי רכישה של מעל K 200 בשנה | |
|-----------------|---|---------------------------------------|---------------------------|
| 1,173 | 1,083 | 90 | מספר ספקים |
| ₪ 96,365,200.60 | ₪ 20,136,900.49 | ₪ 76,228,300.11 | ערכי הזמנה |
| | 20.90% | 79.10% | % ערכי הזמנה מהסה"כ |
| 167,738 | 32,648 | 135,090 | מספר שורות הזמנה |
| | 19.46% | 80.54% | % מספר שורות הזמנה מהסה"כ |

90 ספקים בלבד מספקים בהיקף של 80% מסך הרכש כולו

ניתוח פארטו- ספקים

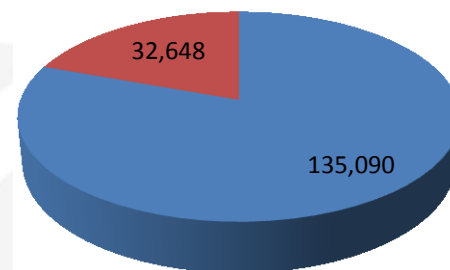
מספר ספקים

- ספקים עם ערכי רכישה של מעל 200 אבשנה
- ספקים עם ערכי רכישה של פחות מ- 200 אבשנה



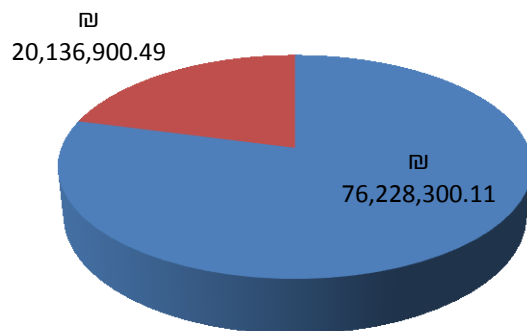
מספר שורות הזמנה

- ספקים עם ערכי רכישה של מעל 200 אבשנה
- ספקים עם ערכי רכישה של פחות מ- 200 אבשנה



ערכי הזמנה

- ספקים עם ערכי רכישה של מעל 200 אבשנה
- ספקים עם ערכי רכישה של פחות מ- 200 אבשנה



מיקוד כרכש חכם

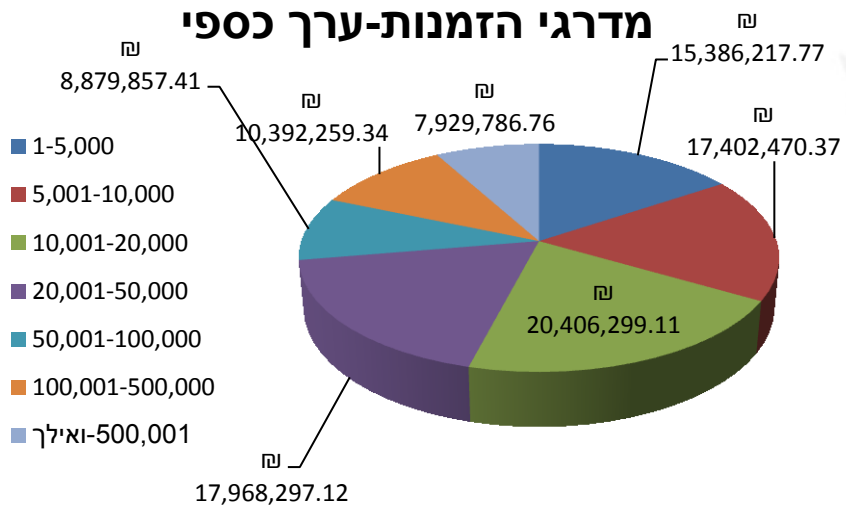
ניתוח פארטו- סכומי הזמנות

| טווח ערך ההזמנה | סה"כ ערך כספי | % מסה"כ ערך כספי | כמות הזמנות | % מסה"כ כמות הזמנות | ממוצע להזמנה |
|-----------------|------------------------|------------------|---------------|---------------------|--------------|
| 1-5,000 | 15,386,217.77 ₪ | 15.64% | 8,599 | 64.46% | 1,789.30 ₪ |
| 5,001-10,000 | 17,402,470.37 ₪ | 17.69% | 2,448 | 18.35% | 7,108.85 ₪ |
| 10,001-20,000 | 20,406,299.11 ₪ | 20.75% | 1,485 | 11.13% | 13,741.62 ₪ |
| 20,001-50,000 | 17,968,297.12 ₪ | 18.27% | 609 | 4.57% | 29,504.59 ₪ |
| 50,001-100,000 | 8,879,857.41 ₪ | 9.03% | 134 | 1.00% | 66,267.59 ₪ |
| 100,001-500,000 | 10,392,259.34 ₪ | 10.56% | 54 | 0.40% | 192,449.25 ₪ |
| 500,001 ואילך | 7,929,786.76 ₪ | 8.06% | 11 | 0.08% | 720,889.71 ₪ |
| סה"כ: | 98,365,187.88 ₪ | | 13,340 | | |

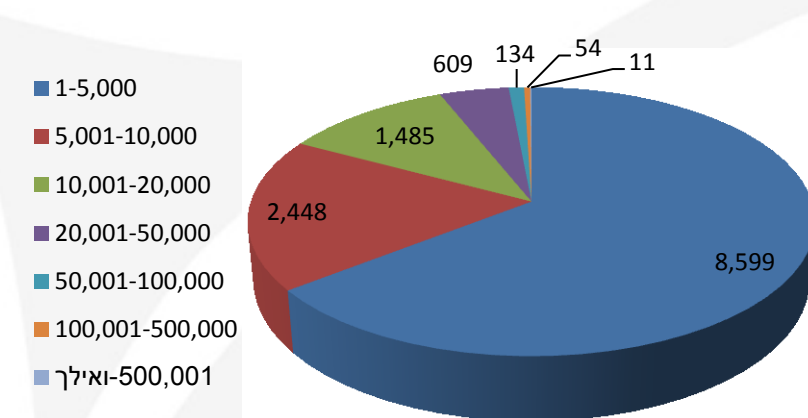
כמעט 65% משורות ההזמנה מופקות בגין סכומים קטנים (עד 5,000 ₪) ומשפיעות על 15.5% מהתקציב בלבד. מתוכן, חלק ניכר תחת הסכמים רשתיים

ניתוח פארטו- סכומי הזמנות

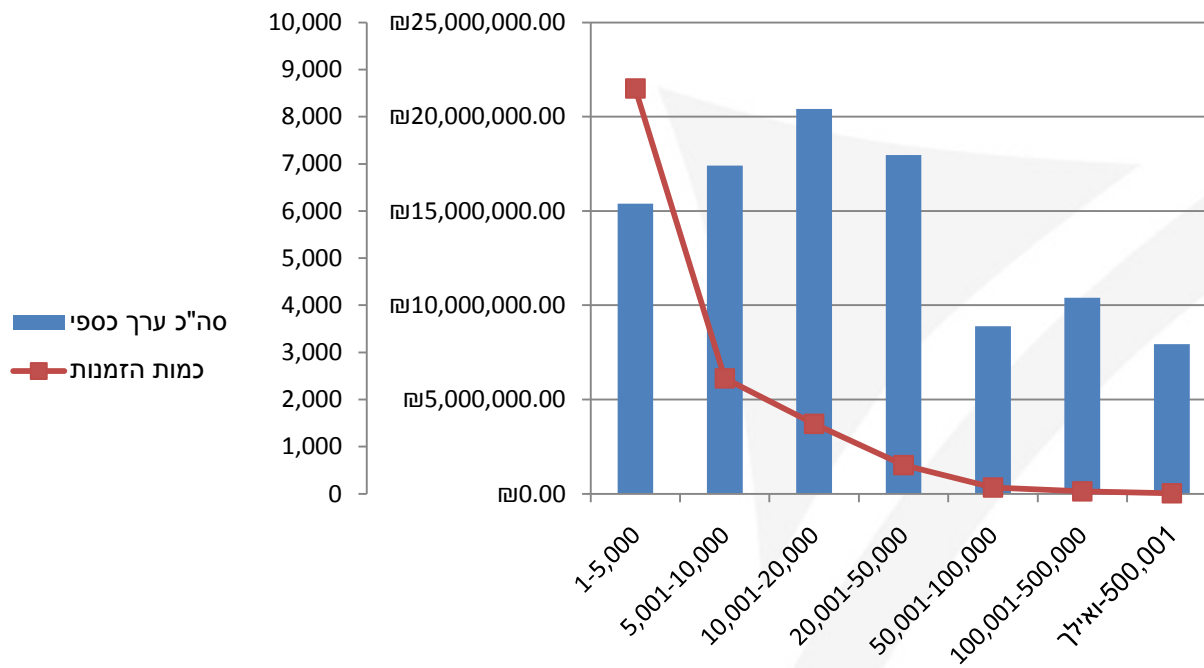
מדרגי הזמנות-ערך כספי



מדרגי הזמנות - כמות הזמנות



ניתוח פארטו- סכומי הזמנות



הקלה ברכישות קטנות תוריד עומס רב ותאפשר התמקדות ברכישות בעלות ערך גבוה. בקרה חוסמת תמנע שימוש לרעה באמצעות פיצול הזמנות.

אין קסמים ברכש

- רכש עולה כסף: עפ"י APQC (ארגון אמריקאי בינלאומי העוסק בחקר גלובאלי של ביצועים ארגוניים) עלות הפקת הזמנת רכש עומדת בממוצע על סך של כ-\$100
- השקעה רבה באפיון נכון של המוצרים
- גמישות לשינויים במפרטים ובדרישות, כך שיתאימו לצרכים באופן אופטימאלי.
- פתיחות לספקים חדשים והיפרדות מספקים ותיקים.
- ויתור על מאבקי כוח, אגו ושינוי הרגלים
- ליווי מלא של התהליך

סכנות ברכש לקוי

- קבלת מוצר או שירות שאינו תואם את דרישות הארגון
- גרימת נזק מידי או עתידי לארגון
- אי שביעות רצון אובייקטיבית ו/או סובייקטיבית של לקוחות הקצה בארגון המזמין
- העכרת יחסים מול ספקים אסטרטגיים
- חשיפה משפטית ו/או ביטוחית
- בחירת ספקים בלתי מתאימים שאינם עומדים בתנאי סף מינימאליים
- הרעה בתנאים מסחריים לטווח בינוני וארוך

אתגרים בדרך

- צורך בשינוי מהותי בחשיבה ארגונית לאורך ולרוחב
- ריבוי קטגוריות רכש והתמחויות הדרושות לאיש הרכש
- ניגוד אינטרסים בין לקוחות הפנים לצוות הרכש
- כוח אדם מצומצם ביחס לאתגרים
- התנגדויות בלתי ענייניות (אגו, מאבקי כוח)
- השקעה בגיוס והכשרה וכן בשינויים במערכות המידע

רכש נכון- המפתח להתייעלות כלכלית ותפעולית