

# PURCHASING BUSINESS REVIEW 2021



המרכז הישראלי לרכש  
הבית של מנהלי הרכש בישראל



המהפכה  
העסקית  
של הרכש

הקורונה הייתה תקופה מאתגרת לכולנו, היא מתחה את יכולותיהם של מחלקות הרכש, העמיסה במורכבויות מגוונות וביניהם: ניהול מרחוק של עובדים וספקים, עיכובים ואי וודאויות באספקות, שרשרות לוגיסטיות שנתקעות ולסיום עליות מחירים מכל הכיוונים.

בעוד אנחנו מרגישים "מותקפים" מכל עבר, אני רוצה לתת לכם זווית חדשה להסתכל על המשבר שעבר עלינו. ישנה "קלישאה" **שמשבר הוא הזדמנות** ואני חושב שזה מאד נכון גם לגבי משבר הקורונה.

**אני רואה במשבר הזה ניסיון.** הגורל ניסה את כולנו ובחן האם בנינו מערכי רכש מנצחים או שנגררנו אחרי אופנות כאלה ואחרות. הניסיון בתורה משמעו מדרגה ונשיאה כלפי מעלה לגבהים שלא היינו רגילים לפני הניסיון. (עקידת יצחק - "והאלוקים ניסה (נישא) את אברהם"). **הקורונה נשאה אותנו למעלה בשרשרת הערך והחשיבות הארגונית.**

מחלקות הרכש הגיעו לסדר היום של מנכלים ואפילו דירקטוריונים. החשיבות העסקית שלנו כגורמי מפתח במימוש האסטרטגיה העסקית, סופסוף זכו לבמה הנכונה, במת ההנהלה.

**והשאלה האם נדע לעמוד בניסיון ? (נשיאה מעלה)**

האם נדע למנף את המדרגה שהונחה לפתחנו ולהציג להנהלה את הערך המוסף שאנחנו יכולים להביא לארגון ולהצלחתו העסקית גם ביום שלאחר הקורונה?

לאורך כל השנה הדגשנו בפעילותינו במרכז הישראלי לרכש, את החשיבות של מנהלי הרכש **לדבר את שפת ההנהלה - שפת הערך**. שפת הערך היא שפה שעוברת משימוש בשפה של חסכוניות (מגננה), לדיבור ופעולות בשפה עסקית (צמיחה). שפה עסקית היא שפה המכילה מונחים חיוביים, מונחים של צמיחה וגידול במכירות, חדשנות וטכנולוגיה, הגעה מהירה לשוק ולייצור מוצרים שיצמיחו את החברה, שיפור רווחיות על ידי התייעלות מקצה לקצה ועוד.

על מנת לשמור החשיפה והבמה שקיבלנו, ובכדי להיות פרטנרים אמיתיים של ההנהלה, אנחנו חייבים להציג **תוכניות ארוכות טווח** שיקפיצו את מעמד הרכש בארגונים. תוכניות אלה חייבות לכלול את הגורם המשמעותי ביותר היום בעולמות הרכש – **דיגיטציה ואוטומציה**.

**דיגיטציה ואוטומציה של תהליכי רכש**, יאפשרו להפוך את הרכש הארגוני, מתהליך אדמיניסטרטיבי תפעולי, לניהול התקשרויות עסקיות עם ספקים ועם היחידות הדורשות בחברה. זה מאפשר לנו להרים את הראש מהיום ומהעיסוק בדרישות, הצעות מחיר והזמנות רכש, מעקב אספקות ואישורי חשבוניות.

כאשר מערכות מחשב עושות את רוב העבודה "השחורה", מנהלי הרכש יכולים לצאת מהמשרד, להיפגש עם היחידות הדורשות, לעבוד ביחד על איתור הזדמנויות, ואז לתקשר ולבצע אותם מול רשת הספקים והשותפים העסקיים.

חברי קהילת מנהלי הרכש של המרכז הישראלי לרכש, אני מתרגש לקראת הוצאתו לאוויר העולם, **של המגזין העסקי הראשון למנהלי הרכש בישראל**.

במגזין זה נסקור את **התפיסות החדשניות בעולמות הרכש**, אותם גישות בהם נוקטים מנהלי הרכש של החברות המובילות בעולם. נדבר על הכישורים שנדרשים ממנהלי הרכש בעידן הטכנולוגי החדש, על פיתוח קריירה מצליחה ברכש ואיך אפשר שלא על ניהול משברים ולקחים ממשבר הקורונה.

אני מודה לכם על התמיכה המתמשכת, ומאחל לכם קריאה מהנה.

**ארז לוי- מנכ"ל המרכז הישראלי לרכש.**



המרכז הישראלי לרכש

**המהפכה העסקית של הרכש**

## התפיסה העסקית של הרכש

- 6.....משנים את המשוואה בין הרכש ליחידות העסקיות
- 10.....רכש היברידי - הרכש כיחידה עסקית
- 13.....מחתולים לאריות רכש - הופכים את הרכש לאריות שואגים
- 14.....מינוף הספקים להשגת איתנות עסקית בשוק משתנה
- 15.....איך הופכים את מערך הרכש בחברה ל"שופר" ההנהלה





.1

# התפיסה העסקית של הרכש

# משנים את המשוואה בין הרכש ליחידות העסקיות



## הרכש כיחידה עסקית

מחלקות הרכש בעולם נעות לכיוון הפיכתן ליחידות עסקיות, המביאות ערך עסקי כלכלי המקדם את מטרות העסקיות של החברה. הרכש התפעולי אדמיניסטרטיבי הולך ונעלם על ידי אימוץ טכנולוגיות מתקדמות המאפשרות ליעל את עבודת הרכש הטקטי והתמקדות בהבאת ערך לקידום אסטרטגיית החברה. הטכנולוגיות החדשניות בתחום כוללת:

RPA- robotic process automation solutions  
AI – artificial intelligence (AI) and machine learning

טכנולוגיות אלה מאפשרות להפוך את עבודת ה BACKOFFICE של הרכש לאוטומטית לגמרי! ולפנות את הזמן של הרכש, להתמקצעות ברכש של טכנולוגיות בעלות תקציבים וחשיבות ארגונית גדולה.

## קשר מתחזק בין מנהלי רכש למנהלי מערכות מידע

**הקשר המתחזק הזה הוא דו כיווני והוא בה לקדם מספר תחומים:**

### אימוץ טכנולוגיות מתקדמות לייעול הרכש הארגוני

הערך המוסף הוא הדדי ומחזורי, מנהל מערכות מידע מנגיש את הטכנולוגיות האלה לארגון ובכך מקדם את תפקידו כמנוע לייעול הארגון וצמיחתו. מנהל הרכש מצידו מרוויח ייעול תהליכי הרכש ופינוי הזמן של צוות הרכש, לעסוק ברכש עסקי, אסטרטגי, טכנולוגי, המאפשר להנגיש עוד יותר, להוזיל את טכנולוגיות אלה ולמקסם את הערך שלהם לארגון.

### הגנות מפני מתקפות סייבר

זה לא מספיק להכניס טכנולוגיות לייעול תהליכים, צריך גם לדעת לשמור עליהם מפני מתקפות חיצוניות. העולם של היום מחייב בניית מערכות הגנה למתקפות סייבר, בייחוד כאלה המנהלות קשרים עם ספקים. שת"פ בין מערכות מידע לרכש, מאפשר מצד אחד להגן טוב יותר על ממשק לקוח- ספק ומצד שני הרכש מביא ערך עסקי, כלכלי במשא ומתן מעמיק של רכש טכנולוגיות סייבר.

מגמה זו מביאה את התפתחותו של מקצוע רכש, לרכש של טכנולוגיות מתקדמות כולל מערכות הגנה וסייבר. אל תיטעו זה עולם ומלואו הכולל מגוון טכנולוגיות IT הדורש מגוון מודלים של התקשרויות חדשים וזה דורש מהרכש לפתח התמחויות עסקיות חדשות.

ארגון שמבין שהעתיד הלא רחוק יהיה בעיקרו רכש מאסיבי של טכנולוגיות IT וסייבר, ויאפשר לרכש לפתח התמחות והתמקצעות בתחומים אלה, כי אז הערך שהרכש יביא יהפוך במהרה ליתרון תחרותי בשווקים.

## משבר הקורונה והעבודה מרחוק

דובר רבות על ההזדמנויות שנולדו מהמשבר והיא ההכרה ביכולת של ארגונים לעבוד ולתפקד היטב מרחוק. זה יחייב האצה של השקעה בתשתיות עבודה מרחוק ועוד יותר בהגנה מפני מתקפות סייבר עליהם. זה אומר שתקציבי הרכש של מערכות אלו ילך ויעלה משמעותית וזה מחייב שליטה ואופטימיזציה של תקציבים אלה. זה יאיץ את הקשר בין רכש לארגוני הטכנולוגיה ומערכות המידע.

# מגמות רכש טכנולוגי - 2021

## רכש אקטיבי של טכנולוגיות

מחלקות הרכש לוקחות תפקיד אקטיבי ברכש של טכנולוגיות בהרבה ארגונים בעולם. 44% מהארגונים מדווחים שהם בדרך להעביר את האחריות לביצוע הרכש מיחידות טכנולוגיות לידיהם של מחלקות הרכש. לא מדובר על הוצאת הזמנות אלה על הובלה של תהליך הבחירה, המשא ומתן, וההתקשרות עם הספקים והפתרונות הנבחרים.

## מניעת סיכונים

מעל שליש מהארגונים בעולם, כבר נמצאים בשת"פ עמוק בין הרכש למחלקות הטכניות. זה נע בעיקר סביב נושאים של הטמעת אסטרטגיות למניעת סיכונים עסקיים, מכיווני סייבר ודומיהם. אמנם שת"פ זה מבוצע עדיין בצורה של התארגנות אד-הוק, מול צורך שעולה ופחות מול תכנון ארוך טווח ושנים. יש להעריך שעם התייצבות ההתארגנות של ארגונים סביב משבר הקורונה, זה יהפוך לבניית תוכנית אסטרטגית רבת שנים מתגלגלת.

## הערך המוסף של הרכש בטכנולוגיות IT

ארגוני הרכש מביאים יכולות וזווית הסתכלות עסקית כלכלית על עסקאות. הרכש רואה את צרכי הארגון כולו מחד ומצד שני לומד ומכיר את מגוון הספקים והפתרונות הקיימים מחוצה לו. זה ממשיך בבניית אסטרטגיית ספקים וחלקות התקציבים וניהול הסיכונים מולם – בדיוק כמו שהרכש עושה בכל תחום הרכשה אחר - ייצור, אחזקה, שירותים וכו'.

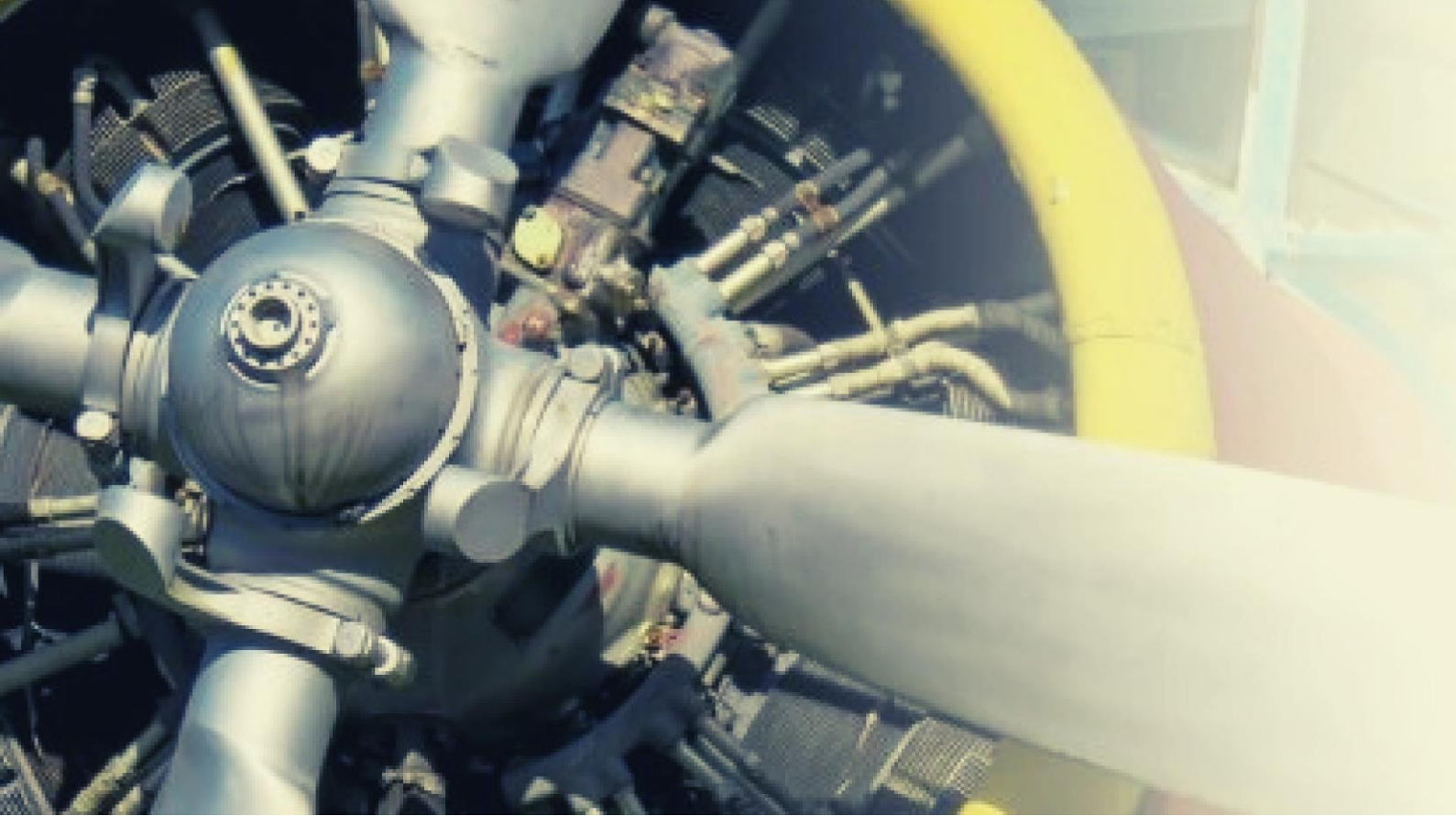
## הגדלת היכולות והתמקצעות ברכש IT

מעל 50% מהחברות בעולם מגייסים ומחזקים את תחום רכש על ידי כישרונות מבחוץ. גיוסים אלה באים לגשר על פערים בידע מקצועי עסקי של תחומים אלה. זה כולל התקשרויות עם יועצים עסקיים מתמחים שעוזרים לבצע אופטימיזציה בין דרישות היחידות הטכנולוגיות, לזווית העסקית הכלכלית של ברכש. בד"כ ההחזר על השקעה ביועצים אלה הוא פחות משנתיים.



## סיכום דבר

ככל שמחלקות הרכש נכנסות לתחומי רכש IT, הן מביאות את השיטות הכלים והיכולות בניהול הרכש, לעולמות של טכנולוגיות IT, סייבר ודומיהם. הערך המוסף שהחברות מתחילות לראות, מביא יותר ויותר ארגונים להעביר את האחריות לידיהם של מחלקות הרכש. לא מדובר פה על פוליטיקה או כוח, אלא על הצורך העולה בהתמקצעות תהליכי ההרכשה של טכנולוגיות אלה, שכאמור הופכות לנתח גדול מאד בתקציבי הארגונים והחברות בעולם. תשלבו את זה עם סיכוני סייבר שהארגון עלול להיחשף אליהם והנה לכם נקודה אסטרטגית חשובה במעלה להשקיע בה. מנהל רכש שטרם זיהו את המגמה, אנחנו מציעים לכם לנקוט בגישה אקטיבית בעניין, תתחילו לפתח יחד עם השותפים שלכם במחלקות הטכנולוגיות את הידע, הכלים ושיתוף הפעולה, ויפה שעה אחת קודם!



# "רכש היברידי"

## הרכש כיחידה עסקית

ברוב החברות עשיית הכסף היא דרך הלקוחות, תהליך אותו מובילים גופי השיווק והמכירות בחברה. אולם, ישנו מנוע נוסף לעשיית כסף שאינו מנוצל כיום והוא ממשק הספקים.

את זאת משיגים על ידי הפיכת הרכש למנוע ליצירת כסף. תהליכי הרכש וניהול הספקים מגלגלים סכומי כסף גדולים ומשמעותיים.

בעולם העסקים הישן הם נתפסים כתהליכים של חסכון בעלויות, בדרך כלל בירוקרטיים, מסורבלים ומלווים במאבקי כוח פנים ארגוניים של "שליטה בתהליך הרכש".

בעולם העסקים החדש הרכש כבר מייצר הכנסות לחברה, הוא ממונף כמנוע נוסף שממנו אפשר לייצר ערך עסקי משמעותי.

ברוב החברות גילינו תסכול וביקורת על מחלקות הרכש, ובעיקר על תפקודם ותרומתם למטרות העסקיות של החברה. התלונות הם כי הרכש מרוכז בהשגת יעדים מקומיים, של חסכונות והוזלות שלפעמים נמצאים בניגוד ישיר, למטרות העיקריות של החברה, שהן גידול במכירות והשגת צמיחה. הגישה הנכונה בניהול רכש היא לחפש את הערך (purchasing value), שמביא את התרומה הגדולה ביותר להשגת המטרות העסקיות של החברה בה אנחנו פועלים.

### איך עושים את זה ??

ראשית יש להבין את שפת הכסף של החברות, את מנגנוני עשיית הכסף ואח"כ להתחבר אל כל אחד ואחד מהם !

### חמשת מנועי הכסף בארגונים

1. הגדלת מכירות – שיפור "השורה העליונה" של הכנסות החברה
2. השקת מוצרים חדשים – הוספת מנועי הכנסות לחברה
3. הקטנת מלאים – הקטנת העלויות שדרושות למימוש המכירות
4. שיפור הרווחיות – להשאיר יותר כסף "בכיס" מכל מכירה שמבצעים
5. שיפור התזרים - להוציא כסף רק אחרי שמקבלים מהלקוחות

### עושים את זה דרך חיבור הרכש לקידום חמשת מנועי הכסף !



## איך מחברים את הרכש לחמשת מנועי הכסף

**1. הגדלת מכירות - זוכים ביותר עסקאות ע"י שיתוף הספקים במתן פתרונות תואמים לצרכי הלקוחות, מוצרים במחירם תחרותיים ובאיכות גבוהה, ובתגובות וזמינות לצרכי הלקוחות.**

**2. מוצרים חדשים -** האצת מכירות מוצרים חדשים לשוק והקטנת ההשקעות בפיתוחם. תרומתו של הרכש הוא בניהול נכון של הספקים, בצורה שתקצר את זמני השקה של מוצרים חדשים (TTM) ותעודד ספקים להשקעות בטכנולוגיות פתרונות מתקדמים.

**3. הקטנת מלאים -** שתאפשר לפנות יותר כסף לצמיחה והגדלת מכירות. התאמה בין לוגיסטיקת הסחורות ללוגיסטיקת הכסף - תאפשר לשחרור כסף שנעול במלאי.

**4. שיפור הרווחיות -** שמאפשר יותר כסף לצמיחה והגדלת מכירות. זה מבוצע ע"י רכש אופטימלי, שמוודא שרוכשים בהתאמה מדויקת לדרישות הרוכשים הפנימיים (מפרטים מדויקים), במלאים הנכונים, תוך מינוף יכולות הספקים והתקשרות עסקית איתם, שכוללת השתתפות של ספקים בסיכונים העסקיים.

**5. שיפור התזרים -** הקטנת הסיכונים הפיננסיים של החברה. זה מאפשר להקטין את גובה האשראי והוצאות הריבית שהחברה לוקחת על עצמה, על ידי הקטנת התחייבויות לספקים ומינוף יכולותיהם הפיננסיות היכן שניתן.

**האם יש נוסחה מנצחת שיכולה להביא למינוף סכומי הרכש הגדולים לצמיחה במכירות ושיפור ברווחיות? **התשובה היא חד משמעית כן**, והיא קשורה ללימוד כישורים עסקיים חדשים ברכש**

*What matters most  
is how you see yourself.*

*Leslie Bryan M. Lapal*



מה שנדרש מגופי הרכש  
זה "שאגות של אריות"

## מחתולים לאריות רכש - הופכים את הרכש לאריות שואגים

מנהלי רכש סובלים מחוסר הערכה ומיצוב ארגוני נמוך, שנובע בעיקר מסטיגמות שליליות על הרכש.

ההנהלה תגיד עליהם שהם מתעסקים באדמיניסטרציה ולא מבינים בניהול עסקי, בטכנולוגיה ובפתרונות בעיות אסטרטגיות של העסק. הם יוסיפו שאין לרכש תכנית עבודה מדויקת, שאין חזון, יעדים וערך מוסף ברור.

הייצור והתפעול יגידו שהם "בצד של הספקים", לא איכפת להם מהאיכות, ולא מנסים להביא את הספקים לעמידה בצרכים ובקשיים התפעוליים.

הפיתוח יגידו שהרכש מעכב תהליכים, לא מבין בטכנולוגיה, כשיש בעיות תמיד יבואו אלינו והכי גרוע "שוחטים" את הספקים במחיר, כך שהם לא רוצים להשקיע בפיתוח מוצרים חדשים.

הכספים והשיווק יאמרו שהם מחפשים את "החור בגרוש" ומשיגים הוזלות שוליות, בזמן שאפשר להשיג תמיכה רבה יותר מהספקים בכיוונים של צמיחה, טכנולוגיה ושירות.

מניסיוני בליווי עשרות מנהלי רכש וארגונים בשינוי של תרבות הרכש, הסטיגמות הם תוצאה של התנהלות והתנהגות לא נכונה של אנשי הרכש!

בארגונים רבים, הרכש עסוק בשוטף ובקושי משתלט על היום יום.

התוצאה היא שהרכש נתפס כביצועי וטקטי ולא כשותף עסקי אסטרטגי של ההנהלה.

יגידו הרכש, לא מערבים אותנו בהחלטות, הפיתוח בוחר את הספקים לבד, השיווק טועה התחזיות, הספקים לא טובים ולא נותנים להחליף אותם, כהנה וכהנה טענות...להם אני קורא "לילות של חתולים". אלו חוזרות כבומרנג אל הרכש ומורידות את ערכו בעיני ההנהלה והארגון.

מה שנדרש מגופי הרכש זה "שאגות של אריות", לצד כל הבעיות והאתגרים, לקחת יוזמה, להוביל ולהשפיע. הרכש חייב לגרום לארגון לראות את הערך המוסף של הרכש, כדי שירצה לערב אותו בהחלטות ומהלכים אסטרטגיים. זה מחייב את הרכש ללמוד את הצרכים העסקיים, להציג להנהלה תוכנית עסקית של הרכש, שמראה את הערך והתרומה ביצועיה של החברה כולה.

מזמין אתכם לאמץ את הגישה

ולהצטרף "למלכי האריות של

הרכש!"

# מינוף הספקים להשגת איתנות עסקית בשוק משתנה



בשוק העסקי של ימינו, השינויים תכופים, עוצמתיים ומהירים מאוד. כל שינוי שכזה במחזור המכירות של חברות גדולות, מאתגר את ההנהלה במציאת מקורות למימון הצמיחה העסקית.

חברות רבות רואות בעלייה במכירות מניע להשקעה מרובה בארגון – פיתוח תשתיות, הוספת משרות, גיוס עובדים, רכישת ציוד קבע ועוד. אולם בעקבות התנודתיות בשוק, יש בכך סכנה לא קטנה, או אם תרצו – השקעה לא בטוחה.

למעלה מכך, כאשר ארגון משקיע את מרב המשאבים שלו פנימה, הוא לא מותיר לעצמו מספיק משאבים לפיתוח חדשנות, טכנולוגיה, מוצרים ושירותים נוספים אשר יתאימו לצרכי הלקוחות, שאף הם גדלים ומשתנים במהירות מסחררת.

רוב החברות המצליחות בעולם השקיעו משאבים בליבת העסק (פיתוח מוצרים ושירותים, ניהול, שיווק ומכירות) והוציאו למיקור חוץ את השאר (יצור, הנדסה, תפעול ולוגיסטיקה).

מודל עסקי כזה, משאיר את הארגון גמיש, כך שהוא עמיד בפני תנודות השוק. מה שעוד מצריך מודל כזה, זה מערך רכש חזק. למעשה, מערך הרכש אשר מנהל את הספקים ואת שרשרת האספקה, הופך לחוליה חזקה בארגון, ומשמש ככלי תרגום וביצוע של החלטות ההנהלה ומימושן, באמצעות ניהול חכם ויעיל של הספקים.

מניסיוני כמלווה מערכי רכש בשינויים ארגוניים כאלה, אני יכול לומר בפה מלא כי השקעה ברכש טוב, אנשי מקצוע וניהול מהשורה הראשונה, הטעמת תהליכים ומערכות תומכות שיאפשרו לרכש לנהל את הספקים על הצד הטוב ביותר – היא ההשקעה המשתלמת ביותר לארגון, שרוצה להישאר חזק אבל יציב.

צורת העבודה הזאת מתאימה, כמובן, לארגונים גדולים, אולם מן הצד השני, היא עשויה מאוד להתאים גם לחברות סטארטאפ צעירות, אשר חוות את תנודות השוק באופן יומיומי על בשרן. אלה יכולות להמשיך ולפתח את החברה ואת מוצריה או שירותיה, תוך הסתייעות במיקור חוץ לביצוע התפעול הייצור ואפילו חלקים נכבדים מהפיתוח עצמו.



# איך הופכים את מערך הרכש בחברה ל"שופר" ההנהלה?

רוב הלחץ אותו מרגישים ארגונים גדולים, נובע מלחצי הלקוחות הדורשים באופן מתמיד הורדת מחירים, קיצור זמני אספקה, חדשנות מתמדת ורמת שירות גבוהה. על מנת להיענות לדרישות הלקוחות, על החברות לייצר מצב בו כל מערכי הארגון מכוונים לעבודה משותפת, נכון?? נשמע פשוט וברור!

עם זאת, בארגונים רבים אני נתקל בתופעה בה דווקא מערכי הרכש מייצרים אתגרים נוספים בארגון, יוצרים בעיות אספקה ועמידה בל"ז, יוצרים בעיות איכות, בעיות הנובעות מעליות מחירים וכיו"ב, רק מעצם היותם מערכים בירוקרטיים וממוקדי אדמיניסטרציה, אשר אט אט הופכים ל"מייצגי הספק" בארגון, ולא להיפך – ככאלה שמקדמים את מטרותיו של הארגון עם הספקים.

כיום, קיימים כלים מתקדמים להפיכת מערך הרכש ל"שופר" הראשון של הארגון, כזה שממנף את הספקים להתמודדות מוצלחת עם האתגרים אותם מציבים הלקוחות. על מנת להביא מערך רכש למצב כזה יש להפוך אותו לגוף עסקי עצמאי חלקית, על ידי השבחת ההון האנושי, התהליכים במערך ומחוצה לו, ולא פחות חשוב לתת את הכלים ומערכות המידע שמשרתות את מחלקת הרכש. החברות המצליחות ביותר בעולם הבינו את הפוטנציאל הטמון במחלקות הרכש והפכו אותן מצינור בירוקרטי לגוף עסקי, ביצועי מהמעלה הראשונה, תוך שינוי ארגוני גדול אך הכרחי.

**כאשר מינוף הספקים מובילה להצלחה העסקית שלהן – קשה להתווכח איתן!**

