

כיצד ניתן לחסוך ברכש חומרי גלם ?

ספטמבר 2009

רו"ח יוסי גינוסר, שותף, מנכ"ל, רו"ח נירה שלם, פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

המיתון והשפל הכלכלי השוררים בשווקים משפיעים באופן ישיר על החברות היצרניות מוטות הייצוא הסובלות מהירידה החדה בביקושים העולמיים. בתקופה זו של מיתון, הקו המוביל הוא חיסכון, וחברות מנסות למצוא דרכים לצמצם עלויות.

הרכש הינו מקור עיקרי להוצאת כספים בחברות יצרניות. לפיכך כל מנהל חייב להתמקד בהשגת תנאי רכש אופטימאליים מבחינת מחיר הפריט, השירות, איכות המוצר ותנאי אספקתו ובכך לחסוך בעלויות.

בביצוע ביקורות פנימיות רבות שערכנו בתחום זה, במגוון חברות יצרניות, עלו ליקויים שונים אשר גרמו לאבדן כספים. במאמר זה ניתן מספר טיפים לחיסכון ברכש, כדלהלן:

1. הקפד לעבוד על פי תכנית עבודה והמנע ככל האפשר מ"שליפות" - תכנון רכש יעיל מביא בחשבון, בין

השאר, עלויות הפקת הזמנה, עלויות הובלה, עלויות קליטת ההזמנה במחסן ועוד. התחשבות בעלויות אלו מסייעת לאופטימיזציה בקביעת כמויות בהזמנות ותדירותן. הזמנות דחופות גורמות לייקור הרכש כתוצאה מעלויות הובלה אווירית או דחופה, הזמנה בכמויות קטנות ולא אופטימאליות וכו'.



2. הצב יעדים לחיסכון - על היעדים לחיסכון להיגזר מתוכנית העבודה הכוללת של הרכש לשנת העבודה. מנהל הרכש יכין טבלת ספקים לפי היקפי רכש. בהתבסס על הדוח, תיקבע תכנית עם מי מהספקים תכנס החברה למו"מ השנה וייקבעו יעדי חיסכון.

3. הקטן התערבויות ידניות במערכת ה-MRP - כדי לאפשר זרימה מיטבית של חומרי גלם, אולם בד בבד לשמור על רמות מלאי נכונות, על המנהל לתכנן את דרישת חומרי הגלם בחברה. הגישה המקובלת לתכנון דרישת חומרים מבוצעת באמצעות מערכת MRP. זוהי תוכנה יעודית אשר ממליצה בין השאר על רכש חומרי גלם בהתבסס על כמות מוצרים נדרשת, כמות מלאי קיים

התייעלות ברכש חומרי הגלם בחברה מהווה הזדמנויות משמעותיות לחיסכון. חיסכון זה יכול להתבצע ללא פגיעה באיכות הרכש. ביצוע תהליך התייעלות נכון יאפשר לחברה רכש איכותי, במחיר סביר, תוך כדי הקטנת תלות בספקים יחידים.

5. הקפד לערוך הסכמי מסגרת עם ספקים - תכנון ייצור נכון יאפשר תכנון מוקדם של הרכש. הסכמי המסגרת המבוססים על תכנון כזה יאפשרו רכש תחרותי יותר, כיוון שהספק יציע מחירים טובים יותר בהתבסס על מסגרת רכש כוללת, ולא על בסיס הזמנות המופקות לשיעורין. כמו כן, באמצעות התקשרות בהסכמי מסגרת, מובטחת אספקתו הסדירה של הפריט.

6. דאג לערוך בקרת איכות לספקים - רצוי לבחור ספקים שנבדקה איכותם. תקן איכות מקובל הוא 9000 - ISO. קבע נוהל לפיו תערכנה בדיקות תקופתיות להערכת ספקים על ידי מחלקת הנדסה ומנהל התפעול בחברה. בהעדר מעקב מסוג זה, קיים קושי לאתר ספקים העלולים לגרום לנזק לחברה, כגון: ליקויים באיכות פריטים נרכשים, אי עמידת הספק בזמני אספקה שנקבעו איתו, דבר היכול להוביל לפגיעה במוניטין החברה. בחן האם ממשיכות להתבצע רכישות מספקים, שמוצריהם אינם עומדים בתקני אבטחת האיכות של החברה. הפק דוח פריטים פגומים, כך שספק אשר יחרוג מהאחוז המרבי שייקבע, יישא בקנס כספי, ובמקרים חריגים שקול הפסקת התקשרות עם הספק.

7. בחן את אופציית מיקור החוץ של הרכש - במסגרת מגמת מיקור החוץ, כדאי לבחון להעביר את ניהול הרכש למיקור חוץ. חברות מיקור חוץ המנהלות רכש חומרי גלם, מתמחות באיתור ספקים, והעובדה כי הן מנהלות רכש עבור חברות רבות נותנת להן נקודת פתיחה טובה יותר במשא ומתן עם הספקים.

לסיכום

בחברה, כמות מלאי בדרך, כמות המוצרים בתהליך ייצור, משך ביצוע הייצור, אחוז הנפל ומועדי אספקה. איש הרכש שלך יטען כי לעיתים המלצות המערכת שגויות, ולכן עליו להתערב ידנית. על פי רוב, מצאנו כי הטענה נכונה רק באופן חלקי. המערכת נותנת המלצות שגויות כאשר לא מקפידים שהנתונים עליהם מתבססת המערכת יהיו נכונים או עדכניים. לדוגמה, במידה והזמנות רכש ישנות ולא רלבנטיות לא יימחקו, מערכת ה-MRP תסיק שהפריט המבוקש הוזמן ולא תמליץ לרכוש אותו. על מנת למנוע החלטות רכש שגויות על ידי איש הרכש, דאג שהמערכת תעודכן באופן שוטף.

4. חפש ספקים חליפיים לספקים שלך. באופן כזה לחברה היא יתרון לגודל בעת משא ומתן להורדת מחירים. הדבר גם ימנע תלות בספק יחיד - במקרים בהם לא קיימת יותר מאשר הצעת מחיר אחת (של הספק עמו עובדת החברה), לא ניתן להבטיח כי החברה מקבלת את המחירים הטובים ביותר עבור רכישותיה. עבודה עם ספק יחיד חושפת את החברה לתלות לא רצויה בו. במידה והספק אינו יכול לעמוד במחויבויותיו, החברה עלולה לפגוע בלקוחותיה. ייתכן מצב בו קיימים ספקים, שמחיריהם זולים משמעותית ממחיר הספק שאליו יצאה ההזמנה. לפיכך, קבע נוהל שיגדיר את מספר הצעות המחיר שעל החברה לקבל לפני ביצוע הזמנה, ואת חובת שמירתן ותייעודן. התייעוד יאפשר השוואה בין הצעת מחיר חדשה לעומת הצעה קודמת (גודל הזמנה מינימאלי, איכות, זמן אספקה וכו').