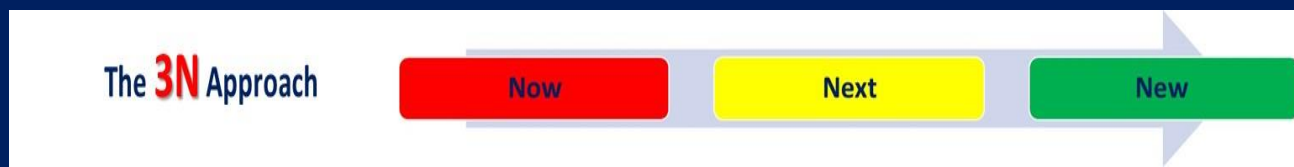




המרכז הישראלי לרכש

התמודדות עם משברים ברכש לקחים ממשבר הקורונה



ארז לוי
מנכ"ל, המרכז הישראלי לרכש

Are you
Ready?



התמודדות עם משברים ברכש – לקחים ממשבר הקורונה

The 3N Approach



1. לפתור את הבעיות המיידיות – ציוד מגן/ המשכיות הייצור

Now

2. טווח בינוני 3-6 חודשים – איתור הפרעות אספקה ולייצר פתרונות – ניהול סיכונים וזיהוי כשלים (תזרים מזומנים/ בריאות עובדים)

Next

3. היום שאחרי / טווח ארוך – לזהות שינויים גדולים בשוק ובשרשרות אספקה וניצול הזדמנויות שינויים בשוק, אימוץ טכנולוגיות ושינוי תהליכי עבודה

New



Now

"חדר מלחמה" לניהול המשבר ("במלחמה כמו במלחמה...")

אחריות עליונה / הקצאות משאבים

מנכ"ל

ניהול המשבר / קבלת החלטות

ניהול סיכונים

תפקודית המשכיות

יישום וביצוע בפועל

מערכות מידע

משפטי

כספים

פיתוח

איכות ובטיחות

משאבי אנוש

הנדסה

רכש ולוגיסטיקה

ייצור

שיווק ומכירות

The **3N** Approach

Now

Next

New

הנחיות ותקשורת דו צדדית בזמן אמת

- עובדים
- רגולציה

- לקוחות
- ספקים
- לוגיסטיקה (שילוח/ מכס)



פיתוח עסקי/ מוצרים חדשים

- ניצול הזדמנויות
- יוזמות חדשות

כספים

- תקציב
- בקרת תשלומים
- בקרת מלאים
- ניתוח סיכוני ספקים (תזרים)

לוגיסטיקה

- סדרי עדיפויות
- הצעות לפתרונות
- תקציב

ספקים

- סדרי עדיפויות
- בקשה לחלופות
- סטטוס אספקות
- תשלומים ומימון
- עזרה וסיוע

עובדים

- חלוקת אחריות לפי סדרי עדיפויות
- מיקום גיאוגרפי (משרדים/ חברה)
- פתרונות טכנולוגיים לתפקוד רציף

לקוחות חיצוניים ופנימיים

- סדרי עדיפויות
- תקשורת רציפה
- סטטוס אספקות
- חלופות ופתרונות
- תקציב

התמודדות עם חזית בעלי העניין

The **3N** Approach

Now

Next

New

Now



Now

ההמלצות לעבודה נכונה של הרכש במשבר

- **תקשורת וקרבה לספקים** – לוודא שמבינים את הבעיות ויוצרים פתרונות יחד
- **חברות גלובאליות** – ניצול של הסכמים גלובאליים עם חברות מובילות להשיג זמינות סחורות והוזלות מחיר
- **מלאים** :
 1. למפות ולבדוק את המלאים לפני תוקף
 2. מלאים עולים מאד בשרשרת – צריך לשים לב שרכשנו את המלאים שבאמת צריך או שבאמת הולכת להיות בעיות איתם
- **מיפוי מחדש את הפריטים הקריטיים** – הגדרת רמות מלאי חדשות וזמני אספקה

The **3N** Approach





Now

לוגיסטיקה כחוליה קריטית בשרשרת:

1. שימת דגש גדול על תפקוד מערכות לוגיסטיות במדינות השונות
2. יש מדינות שבהם הלוגיסטיקה האווירית עובדת פחות טוב, בשל בדיקות ביטחוניות וכאלה לעיתים ממדינות מסוימות שילוח ימי עדיף! דוגמא מאירופה שבוע וחצי לעומת שבוע אווירי.
3. מקורות אספקה חדשים – לבדוק שהם יודעים להתנהל לוגיסטית במדינות שלהם – לפעמים זה הקושי העיקרי



Next

נקודות לביצוע בטווח הבינוני:

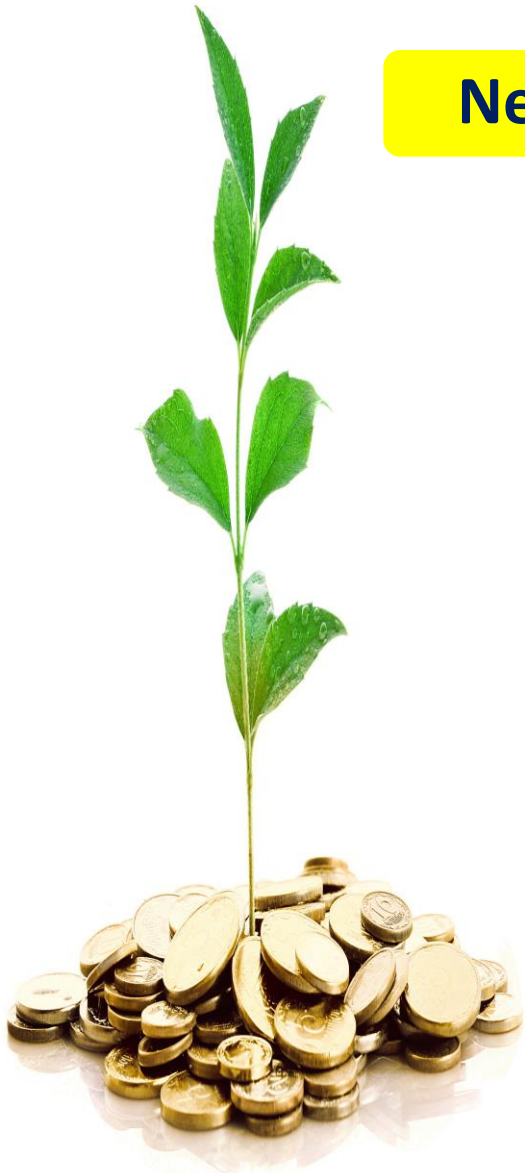
- ספקים קטנים וספקי משנה: הופכים להיות קריטיים ונדרש להעלות אותם על מפת הסיכונים העסקיים – למצוא חלופות ומקורות אספקה נוספים
- בדיקות ספקים למוכנות – רק בספקים קריטיים ואסטרטגיים :
- שאלה לספקים במכתב פורמלי שמבקש תגובה כל שבוע :
- איך נערכת למשבר ? / איך נערכת למשבר בעבודה מולי ?/ איך אתה מזהה כשלים בשרשרת אצלך ?
- התשובה לשאלות היא כל שבוע מהספקים ללקוחות וזה נותן מיפוי גלובאלי למצב השרשרת.
- עבודה בשיתוף עם הנדסה ופיתוח: אישורי חליפיים מהירים כולל לקיחת סיכונים
- הצטיידות חכמה : לזהות איפה כדאי להעלות מלאים (חלקי חילוף, חו"ג, פריטים לא יקרים אבל חשובים)



Next

לחץ מצד מנכלים להשגת הוזלות ולשפר רווחיות

- בארגונים נכתבו תוכניות ויעדים גדולים לחסכונות ולפעמים חד צדדי.
- החשוב זה לעשות את זה יחד עם הספקים, למצוא דרכים לעזור להם לעזור לנו. הורדת רמות שירות, דרישות טכניות. לרתום הנדסה ופיתוח לעניין.
- לוודא סנכרון מלא מול ההנהלה לצעדים שאנחנו לוקחים ואת הזמן שייקח לעבוד בשת"פ ולא חד צדדית
- לשים לב שספקים לא גוררי רגלים ולתת להם לו"ז להחלטות וביצוע – לשמור על ערוץ תקשורת עם ההנהלה ולעדכן על פעילות והתוצאות שאנחנו מביאים
- לראות בזה הזדמנות לחזק מעמד מול הנהלה ומול ספקים לא לראות בזה עבודה לא נעימה וקשה.



Next

עזרה לספקים בתזרים ובעסקים - לקוחות וארגונים גדולים

- עזרה לספקים בתזרים מזומנים עם בניית פתרונות מצד נותני שירותים פיננסיים
- לעסקים קטנים שוחררו תשלומים מידי כדי לא לייצר בעיות היכן שלא חייב
- עזרה לעסקים קטנים ובינוניים חדשים ברכש – פתיחת הרכש לעזרה לעסקים בעיקר פריפריה. זה לא ממקום של נדבה אלא במקום שיש צורך. זה הזמן לגלות "רגישות עסקית" ולהתפשר איפה שאפשר.
- חיבור ספקים ראשיים לספקי משנה כדי לייצר חיזוק עסקים ביניהם
- צריך לזכור שעזרה לספק בזמן הזה תחזור אלינו בצורה של עדיפות אספקה ורציפותה או כל צורה אחרת "שלח לחמך על פני המים..." "כבר אמרו חז"ל.

New

מעבר מניהול רכש "לניהול ספקים" ובניית אסטרטגיית ניהול ספקים / ניהול סיכונים :

זיהוי מגמות גלובאליות ושינויים במקורות אספקה

- פיזור מקורות גיאוגרפי : בצל מלחמת סחר גלובאלית מול הכוח שנמצא בידי סין בשנים האחרונות
- לחשוב תמיד על מקור אספקה **מישראל** כחלק מהערכות לכל סוג של משבר שיבוא בעולם.
- **כוחה ושליטתה של סין במקורות אספקה גלובאליים** – האם הולך להיות שינוי ?
- **הודו** מזוהה כמקור אספקה חדש שימתן את התלות בסין – "המזרח החדש". יש לזכור שיש לה תרבות שונה, קשה יותר ואיטית יותר...ההייטק הטכנולוגיה כבר נמצאים שם – תוכנה לדוגמא .
- **מלחמת סחר בין ארה"ב לבין סין** – טראפ רואה בזה יעד מרכזי שלו, זה יהיה חלק מתכנית הבראת הכלכלה האמריקאית !
- שינוי תקנים של איכות סביבה יאפשרו חזרה של מפעלים (לדו' כימיקלים) לאירופה ואמריקה - לאחר שעברו לסין שקבילה אותם בעבר

בשמחה

לסיכום – נדרשת תכנית פיתוח מקורות אספקה גלובאלית זהירה וחכמה

שתנצל את המגמות הגלובאליות ומלחמות הסחר בין המדינות

New

אסטרטגיית ספקים

• מקומי או גלובלי ?

• מחיר או זמינות ?

• עלות חומר או עלות כוללת (לוגיסטיקה + מלאי) ?

• אספקה שוטפת או בעתות משבר ?

התשובה של המרכז הישראלי לרכש = רכש היברידי
אסטרטגיה שנותנת את התשובה "גם וגם" לכל השאלות

"עכשיו אולי הם ילמדו לקח": במקום לרדוף אחרי מטושים בכל העולם - המדינה היתה צריכה להסתכל מתחת לאף זמן לא רב אחרי שדניאל לב נאלץ להעתיק את את אחד המפעלים של שיאון מדיקל למקסיקו - מדינת ישראל בחרה בו להיות המפעל שייצר מסכות בכמות גדולה ■ עכשיו שיאון נרתמת למאמץ, ומקווה שהלקח מהמשבר (דה מארקר 29.4.2020) יהיה חיזוק התעשייה המקומית



HYBRID

New

איך תראה מפת העולם החדשה?? ואיך זה ישפיע על שרשרת אספקה ?

משימות לדוגמא :

- SECOND SOURCE / DUAL SOURCE
- הקטנת התלות במדינה או אזור מסוים
- לבצע ניתוח של חולשות שרשרת האספקה ולחזק אותה
- לבצע ניתוח איתנות פיננסית של ספקים קריטיים / אסטרטגיים

עלינו למפות את בסיס הספקים של החברה ולבנות תוכנית אסטרטגית לחיזוק שרשרת האספקה - המרכז הישראלי לרכש יכול לעזור בזה !



New

תוכניות להמשכיות עסקית

- **מעבר מהשוטף לתוכנית עבודה קדימה** – הערכות לגל השני – בניית תוכנית הפעלה
 - i. בניית תוכנית הפעלה במידה ושוב נחוה גל של התפרצות : חומרי חיטוי, מסכות וכו'
 - ii. משאבי אנוש – מי מגיע למפעל ומי לא
- **רצוי שיהיה לנו תוכנית הפעלה למשברים** – רצוי שתהיה תוכנית הפעלה מציאותית ולא "שנכתבה ע"י חברת ייעוץ"
 - i. המשבר הנוכחי לימד אותנו איך מתמודדים עם משברים ומזה לייצר תוכנית למשברים הבאים
- **רציפות עסקית של הרכש עצמו**
 - i. עבודה ממרחק בשלב א / עבודה היברידית משרדים ומהבית – חלוקה של צוותים על ציר הזמן חלק מגיע וחלק מהבית – צמצום סיכוי הדבקה
 - ii. ספקים קבלנים וכו' - לא מגיעים לאתרי הרכש אלא בזום או סקייפ. סיורי קבלנים הם המאתגרים ביותר.

The **3N** Approach



New

השלכות על רכש
ושרשרת אספקה

בדיקה וחיזוק מקורות אספקה על
בסיס גלובאלי

חיזוק התשתיות הלוגיסטיות

הגדלת רמות המלאי או בעדיפות
קיצור זמני אספקה

כניסה של מערכות דיגיטליות
לניהול ספקים, ועובדים

מעבר של קווי אספקה וחדשנות
טכנולוגית לישראל – שוק רפואי?
מזון ?



המרכז הישראלי לרכש

העולם שאחרי הקורונה

הנקודות העיקריות במסמך של משרד החוץ:

- משבר כלכלי בסדר גודל של "השפל הגדול"
- אי יציבות גלובלית, התחזקות סינית ועלייה במתח בינה לבין ארה"ב
- פגיעה משמעותית בסחר החופשי הבינלאומי כולל מגבלות על יצוא ויבוא
- חשש לפריצה גרעינית של איראן, נפילת משטרים במזרח התיכון והתפרצות ארגונים קיצוניים כגון דאעש ואל קעידה
- העולם הדיגיטלי כאן כדי להישאר
- סכנה לעידן פנדמי: מגפות נוספות לאחר הקורונה
- הזדמנות לישראל

<https://www.israelhayom.co.il/article/751105>

The **3N** Approach

Now

Next

New

New

מגמות ושינויים בשווקים

1. טכנולוגיה משנה את שוק העבודה והחיים בכלל

- 3D PRINTING הדפסה בנקודת הצריכה בזמני משבר/ חלקי חילוף
- מערכות להגנה מפני הידבקות – דלתות אוטומטיות ועוד

2. החזקים יתחזקו

- ספקים וחברות עם תזרים חזק ישקיעו בחדשנות ויצמחו חזק יותר

3. שינוי במודל העבודה והתנהגות עובדים

- עידוד עבודה מרחוק להקטנת התלות בהגעה פיזית של עובדים
- מיקור חוץ
- יותר הגנה והיגיינה במקומות עבודה



התפיסה להתמודדות עם משברים

לא לברוח מהאריה...כי אז בטוח הוא יהרוג אותך.
אם תסתובב אליו..ותלחם יש סיכוי שהתוצאה תהיה שונה"

ארז לוי, מנכ"ל המרכז הישראלי לרכש



"תמיד אהבתי את הרכש, להכשיר מנהלים,

לבנות תהליכים, מערכות וארגונים,

זה הלהט והתשוקה שלי,

אז החלטתי להקים את **המרכז הישראלי לרכש**,

כבית איכותי שעוזר למנהלי רכש וחברות למנף

ולהצמיח את הרכש שלהם קדימה"



אזכ לוי - מנכ"ל המרכז הישראלי לרכש

20+ בתפקידי ניהול בכיר ברכש ושרשרת אספקה
באפלייד מטריאלס

10+ מנחה ומוביל של קהילות ופורומים של מנהלי רכש
יוזם ומנחה כנסים של הזדמנויות לעסקים
מנחה ומרצה של סדנאות מקצועיות
אקדמיה - מנהל BA - MBA במשפטים, LLB

5+ מנהל פרויקט פיתוח עסקים, במשרד הכלכלה והתעשייה
מנכ"ל ומייסד של עסקית - ייעוץ וליווי לפיתוח עסקים
לצמיחה



המרכז הישראלי לרכש



המרכז הישראלי לרכש

מטרת המרכז הישראלי לרכש

להיות הבית של מנהלי הרכש בישראל



קהל יעד

סמנכלי ומנהלי רכש ושרשרת אספקה, קניינים בכירים או כל מי שרואה בעצמו מקדם רכש בארגון (המנכ"ל?)



המנגנון

מפגשים אישיים ומקצועיים עם מנהלי רכש פורומי / מרכזי רכש מקצועיים ארציים גיוס והשמה של אנשי / תפקיד מפתח ימי עיון וסדנאות מקצועיים חיבורים עסקיים רכש וספקים



המרכז הישראלי לרכש



להיות חלק מקהילה !

כמו שעושים בהנהלה, בפיתוח,
בשיווק ובשאר המחלקות בארגון

