

## ביהול ספקים על פי "מודל הפינה בחדר העגול"

שלמה ארליך, יו"ר ISCMA  
סמנכ"ל תפעול Cardo Systems  
מרצה באקדמיה לתואר I-I-II לניהול התפעול ושרשרת האספקה

זירת קרבות האגרוף הינה מרובעת והדרך הטובה ביותר להכניע את היריב הינה להכניסו לפינה ולהכות בו עד שייכנע. הפינה בזירה הינו מקום ממנו קשה ליריב להימלט וקל לחבוט בו. ברוח זירת הקרב "מודל הפינה" (זכויות היוצרים שייכים לחזי בסוק מי שהיה לי הכבוד שיהיה המנהל הישיר שלי שנים רבות) מגדיר מצב בו הנך חייב לפעול ולא ניתנת לך האפשרות להימנע ממעשה או החלטה. בהיבט הניהולי "מודל הפינה" דומה ללחימה בקרב אגרוף, עליך לנסות להימנע ממצב שתיכנס לפינה ותהיה חייב לפעול בניגוד לרצונך, ומהצד השני יש לעיתים לשאוף למצב בו אתה מכניס לפינה את מי שאתה רוצה לחייב לפעול על פי רצונך. האם ניתן להקביל את יחסי הספק – לקוח לאורך שרשרת אספקה לקרבות האגרוף והאם נעשה שימוש ב "מודל הפינה" במהלך יחסי הספק – לקוח בשרשרת?

נבחן את סוגי התקשרויות ספק – לקוח העיקריים לאורך שרשרת האספקה ונבחן כיצד ניתן ליישם בהם את "מודל הפינה"

**קבלנות משנה - Subcontracting** - הספק מבצע עבודה או מספק שירות על פי הנחיות מפורטות של הלקוח כאשר אחריות הספק הינה רק על איכות העבודה שהוא מבצע. בתחום ייצור מוצרים אלקטרוניים הלקוח מספק לקבלן המשנה את חומרי הגלם לייצור והקבלן מבצע את השמות הרכיבים וההרכבות האלקטרוניות והמכניות על פי תיקי המוצר והייצור של הלקוח כאשר הבדיקות הסופיות נעשות על ידי הלקוח.

**מיקור חוץ – Outsourcing** - הלקוח מעביר לספק את האחריות הכוללת - End to End Responsibility לבצע פעילויות שאינן עיסוק ליבה שלו. בתחום ייצור מוצרים אלקטרוניים הלקוח מספק לקבלן את תיק המוצר וזה אחראי לתיק הייצור ותהליך הייצור כולו מרכישת חומרי דרך תהליך הייצור וההרכבה ועד הבדיקות והאריזה הסופית.

חוזה ההתקשרות בין הספק ללקוח במיקור החוץ מגדיר את תחומי גבולות האחריות ההדדיים. כל צד מנסה לשפר את מצבו בחוזה על ידי גידור האחריות שלו והעברת אחריות לצד השני. להגדרות האחריות והסיכון של כל צד ישנן משמעויות עסקיות. הספק ידרוש פרמיית סיכון בעבור האחריות שלקח על עצמו, ולכן על מנת להיות תחרותי ולצמצם עלויות יישאף הספק להשאיר תחומי אחריות גדולים אצל הלקוח, בניגוד לכוונתו של זה בבסיס ההתקשרות למיקור חוץ.

מודל "החדר העגול" הינו מקרה בו מצליח ספק מיקור החוץ לצמצם את תחום אחריותו וכל ניסיון להטיל עליו אחריות לכשל או עלות מועבר חזרה ללקוח. מקרה זה מזכיר קרב אגרוף בזירה עגולה בו לא ניתן להכניס את היריב לפינה ולהכות בו עד שיוכרע. הלקוח משאיר אצלו תחומי אחריות אשר מסירים מקבלן מיקור החוץ את האחריות הכוללת למוצר, איכותו ועלותו. להלן דוגמאות למודל מתחום ייצור מוצרים אלקטרוניים במיקור חוץ:

- חומר גלם וספקים - הלקוח בוחר את ספקי חומרי הגלם וחותם עימם חוזה אספקה אשר מתופעלים על ידי קבלן מיקור החוץ, הדבר מגביל את אחריות הקבלן לאיכות חומרי הגלם, זמני

האספקה שלהם ומחירם ובכך מסיר מעליו את האחריות לאיכות המוצר הסופי, עמידה במועדי זמני האספקה קצרים, מחירו והדרישה להפחתת עליות.

- תהליכי ייצור ובדיקות – אחריות הלקוח לתיקי המוצר והייצור כולל תהליכי הבדיקה מסירה מקבלן מיקור החוץ את האחריות לאיכות המוצר הסופי.

"מודל הפינה בחדר העגול" קובע שהלקוח חייב להבטיח קיומם של תחומי אחריות מוגדרים לספק אשר ימנעו ממנו להעביר חזרה אחריות ללקוח ולהתחמק מאחריות כוללת לאיכות המוצרים, זמני האספקה ומחירם שהינם הבסיס להתקשרות במודל מיקור החוץ.