



Measuring the value of Procurement to become the star

Procurement Conference
July 1, 2014

Author: A.T. Kearney
Presenter: Arie Ben Shmueli, Mashik

The 2014 Assessment of Excellence in Procurement is the eighth study in a series that started in 1992

Research Objectives
<ul style="list-style-type: none">■ How has Procurement progressed since 2011?■ How ready is Procurement for the future?■ What can we learn from leading Procurement organizations?



Participants
<ul style="list-style-type: none">■ Almost 200 companies have submitted responses■ Survey remains open; tracking to 500+ participation
Leader Identification
<ul style="list-style-type: none">■ Over 800 elements benchmarked across 33 leadership practices covering 8 dimensions of Procurement■ Selected and verified leaders in Americas, EMEA and Asia-Pacific across all key industries based on:<ul style="list-style-type: none">- Top overall scores- Strong, world-class performance in at least 3 dimensions- Above average overall performance and ROSMA score

מסרים מרכזיים מהסקר

- הארגונים המובילים חושבים שפעילות הרכש חשובה ונותנת ערך לארגון
- הארגונים המובילים חושבים שמכיוון שהרכש הפך להיות חלק אינטגרלי והינו מורכב תוכנית עבודה לרכש הינה חיונית
- ההנהלה הבכירה מעוניינת למדוד את תרומת הרכש לשורה התחתונה
- עדיין יש לבנות את הצורך בארגון הרכש כי עדיין קיימת בחלק מהארגונים מודעות נמוכה לתרומת הרכש
- הזדמנויות לרכש יכולות להיווצר רק לאחר תיאום ציפיות וקבלת הכללים של הלקוחות המרכזיים שלך
- מה יאפשר לנו להיות רלוונטיים ולדבר בשפה שההנהלה מבינה ?
- הארגונים המובילים מנהלים חיבור של תוצאות הרכש לתוצאות הארגוניות באופן שקוף ע"י ביצועים שימדדו ע"י מדדים שונים ביניהם מדד ה- ROSMA
- ישנם 5 נושאים מרכזיים שעלינו להוביל ברכש על מנת שנקבל את ההכרה על ביצועי הרכש וניקח את "האליפות"

בארגונים המובילים ישנה הבנה בחשיבות תרומת הרכש וביכולת להביא ערך ותוצאות

- בארגונים המובילים הרכש צריך להיות חלק אינטגרלי מהאסטרטגיה בכל חברה
- חומרים ושירותים מהווים 60-80% מסך העלויות הארגוניות ומקורות אספקה טובים הינם חיוניים לחדשנות ולצמיחה הארגונית
- בארגונים המובילים הרכש מהווה את חוד החנית במאמצים לשיפור מתמיד בבקרה על העלויות והגדלת הרווחיות
- למרות הנאמר לעיל מנהלי הרכש עדיין נלחמים על הרלוונטיות של הרכש חשיבותו ומרכזיותו
- מה ניתן לעשות על מנת לשנות את המציאות?
- אנו ממליצים שהרכש יבנה תוכנית עם כל ההזדמנויות, יציג ויישר קו עם הלקוחות הפנימיים יראה את השיפור בביצועים ואת היתרונות ללקוח הפנימי

מצבו את עצמכם והציגו את מי שאתם: התרומה של הרכש לרווח!

עולם הרכש הופך להיות מורכב יותר ויותר

יש לבנות תוכניות ממוקדות ולבנות את היכולות

רכש הינו חלק אינטגרלי מהאסטרטגיה של החברה



Top supplier management becoming a norm



מעקב ותגובה לתנודות המחיר של חומרי הגלם בעולם



ניהול סיכונים



Sustainability as a new factor in procurement decisions

הרחבת תחומי מעורבות הרכש

שדרג את יכולות הצוות



Continuous performance management and transparency

Source: A.T. Kearney



Demand management in focus...challenging the internal business customers

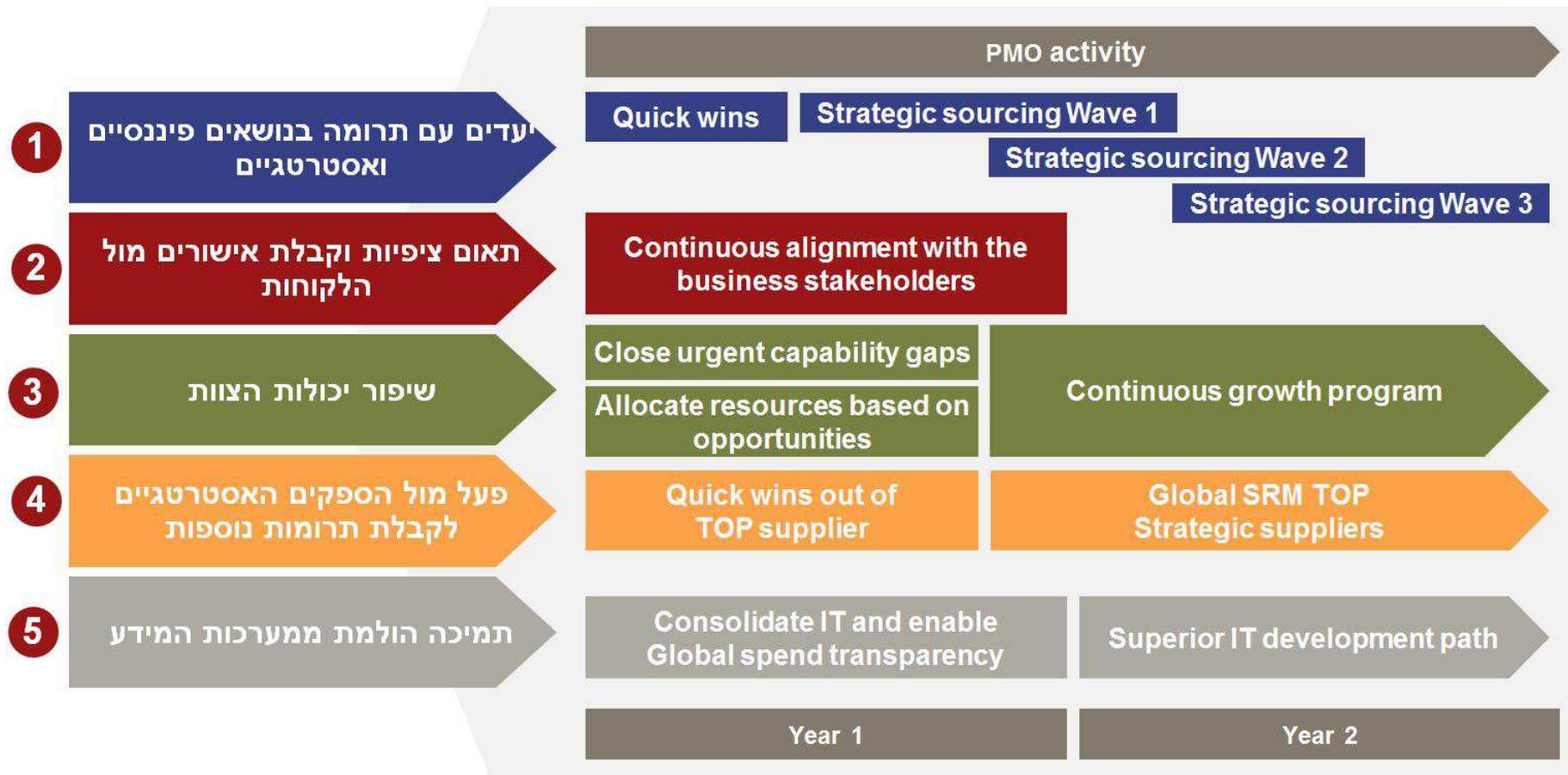


Extensive use of analytics



Recognition of the need for capability building

הארגונים המובילים מעוניינים שהרכש יתכנן תוכנית עבודה מול הלקוחות הפנימיים בנושאים הבאים:



ארגוני הרכש המובילים מודדים את תרומת הערך המוסף של הרכש

- הצג את הערך של צוות הרכש ואת המצטיינים
- הבהר את ציפיות ההנהלה ביחס לביצועי הרכש ... מה שנמדד מבוצע
- בצע מעקב אחר התהליכים והמשאבים
- על מנת להצדיק השקעות במשאבים יש להציג ROI
- ביצוע מחקרים השוואתיים מאפשר לראות אם ניתן לשפר את הביצועים

אין צורך לשמור בסוד את הישגי הרכש.....

את מותג רכש עדיין מאתגרים המשיכו לבנות אותו

- ארגון הכספים הוא השותף הטבעי של הרכש...אותם ניתן לשכנע עם מספרים ועובדות ולהם ניתן לשווק את ההצלחות
- ארגון הרכש לעיתים לא מייצר את ההבנה התמיכה והאמון עם ארגון הכספים על מנת לקבל תמיכה וסיוע
- בכל המחקרים שבצענו ארגון הכספים מעוניין במדידת ביצועי הרכש – זה הקול של מי שאחראי על הכסף

מיתוג הרכש כלפי האחראים על הכסף לא מספיק טוב

הזדמנויות יבואו רק לאחר יישור קו והבנות עם הלקוחות הפנימיים המרכזיים



Rules - aligning with the Scorekeeper's scoring system is required to be in the league

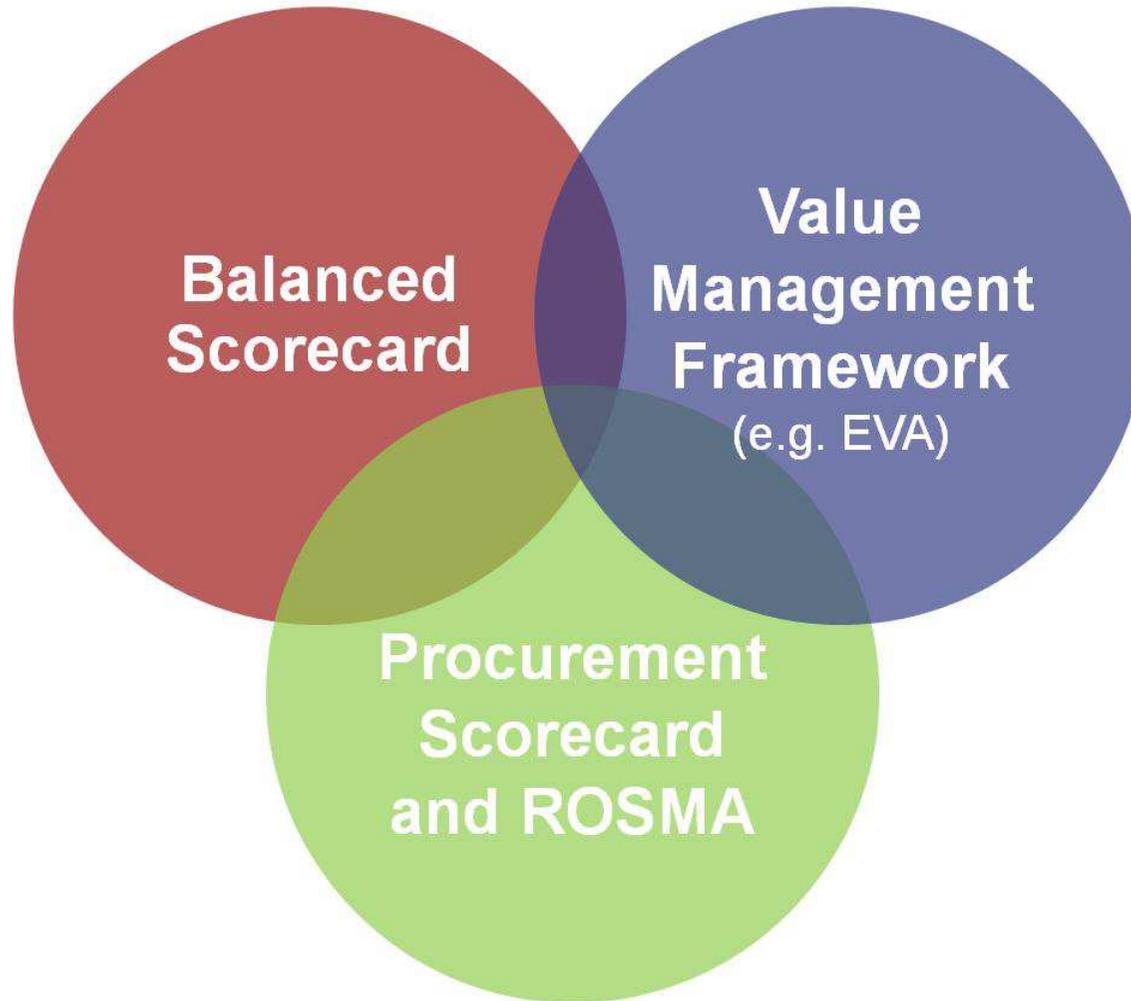


Game - embracing and driving results against the Scorekeeper's scorecard creates brand value, credibility, broadens recognition and enables the ability to access, develop and retain *best athletes*



Bonus - extending the Scorekeeper's awareness of the value from procurement on top of success against their scorecard

What and How? Play the Scorekeepers Game and establish Procurement Scorecard and ROSMA



דוגמאות למדידת הרכש שמאפשרות להתמקד ולעקוב אחר הביצועים

פרספקטיבה פיננסית

- מידי שנה יש להציג את התוצאות הפיננסיות של הרכש (תרומה לרווח וכו')
- פרודוקטיביות או התרומה לרווח התפעולי של הרכש
- נתונים פיננסיים רלוונטיים (השפעה על התזרים, תנאי אשראי, שינויי מחירים PPV וכו')

פרספקטיבה של הלקוחות

- אפשר לקבל מהספקים חדשנות
- שיפור ברמת השירות
- גיוון בנושאים המטופלים ע"י הרכש

פרספקטיבה של תהליכים פנימיים

- כיסוי אפקטיבי של ההוצאות
- יכולת של ניהול פרויקטים (e.g. cycle times, results, quality)
- קבלת תוקף מהכספים על התוצאות
- פרודוקטיביות לעומת שיטות עבודה מומלצות

פרספקטיבה של צמיחה ולימוד

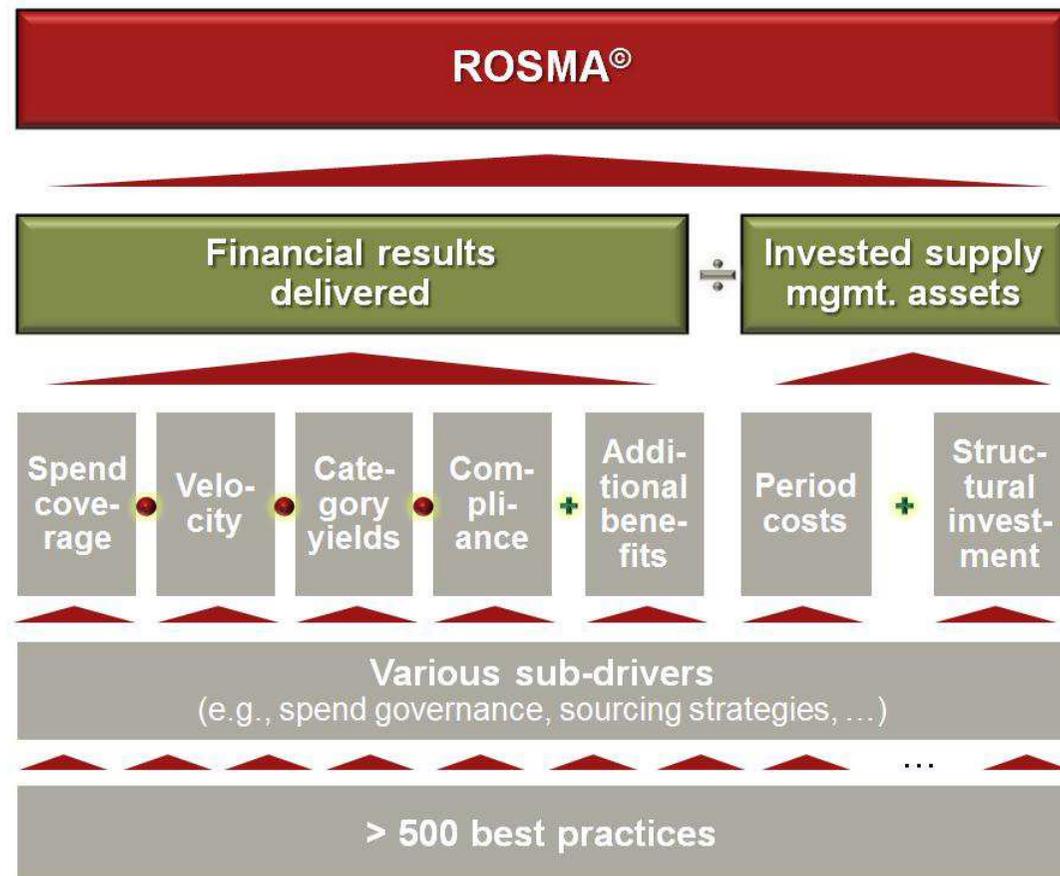
- מקום טוב ללמוד
- הרכש כהזדמנות להתקדם
- תוכניות קידום למצינות
- להגיע למקצוענות ביכולות ושיטות

קשר את ציון הרכש הכללי עד לעובד הבודד וחבר זאת
ל-ROSMA

הדרך הטובה ביותר לחבר את ציון הרכש למודל ה-ROSMA הינה בניית שקיפות לביצועי הרכש

What is ROSMASM?

- **Return on Supply Management AssetsSM** developed by A.T. Kearney
- **Framework for steering** Procurement's performance
- Logic offering **insight into procurement value drivers**
- **Productivity measure** relating hard financial results to the invested assets in Procurement
- **Change management tool** for establishing a "results mindset" in the organization



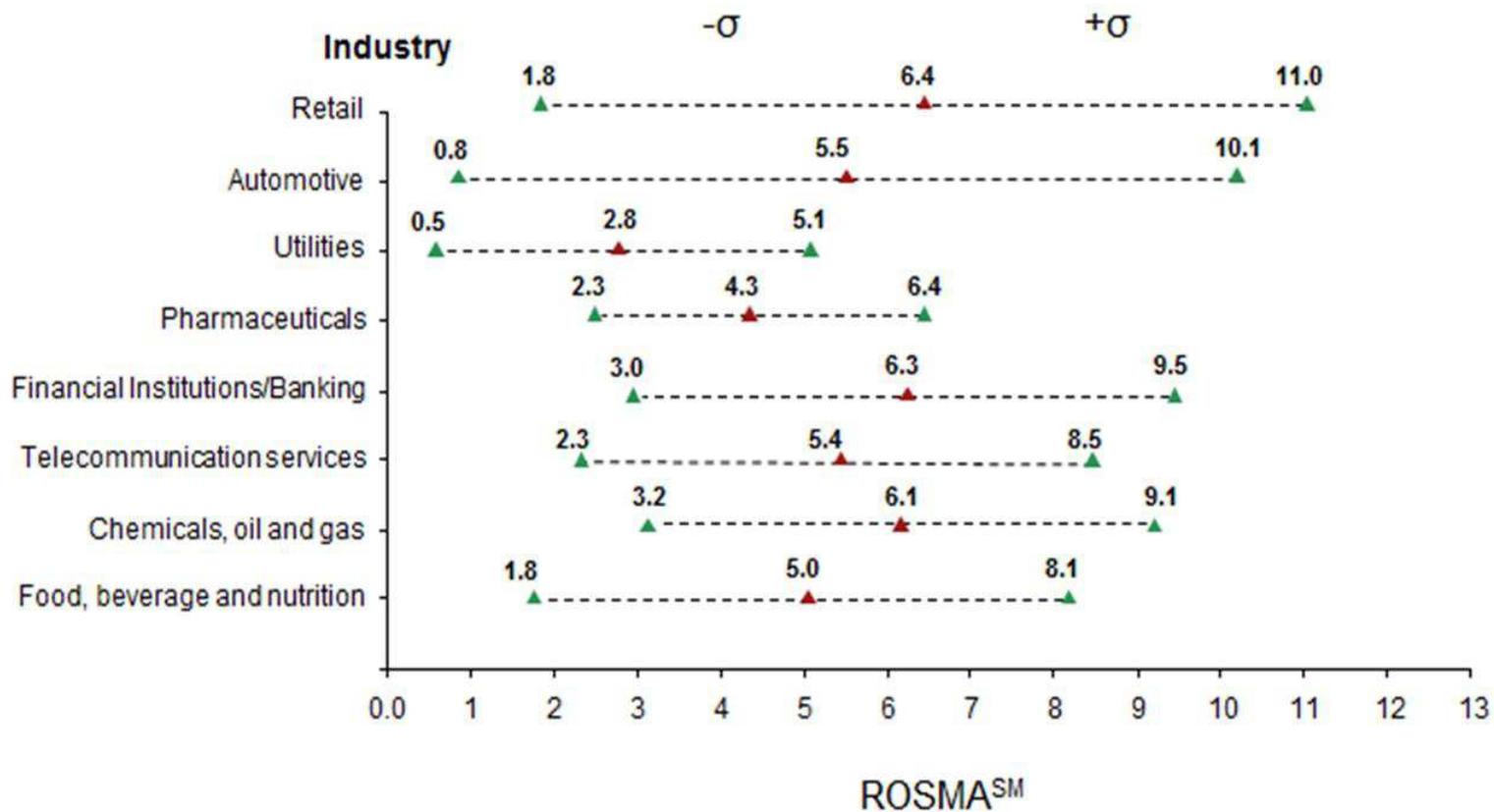
Is your Return on Supply Management Assets (ROSMA®) on par with Leaders'? Here are some benchmarks

ROSMA® Benchmark	
Average	
Leaders	7.3
Followers	4.6

Indicators	כיסוי ה- SPEND	מהירות תגובה	תשואה לקטגוריה	תאימות	ערכים נוספים	עלות ארגון הרכש מהיקף הרכש המטופל
	<ul style="list-style-type: none"> Total external expenditures influenced by procurement 	<ul style="list-style-type: none"> Amount of external expenditures sourced by Procurement Number of sourcing events 	<ul style="list-style-type: none"> Yield of spend sourced by <ul style="list-style-type: none"> – Direct – Indirect – CAPEX – Goods for Resale 	<ul style="list-style-type: none"> % of addressed spend sourced by procurement that complied with the new agreements over last 2 years 	<ul style="list-style-type: none"> Procurement has the full mandate to explore additional value creation opp. (innovation, profit inc., etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Cost of procurement as % of influenced spend Spend influenced by Proc./ # of Procurement FTE
Leaders	94%	85% & 2145	8.2%	90%	77%	0.8% & \$32m
	+31%	+33% +144%	+28%	+14%	+104%	-32% +19%
Followers	72%	64% & 880	6.4%	79%	38%	1.1% & \$26m
Industries:						

Let's demonstrate a new level of performance to the scorekeepers

ROSMASM Average and Std. Deviation by Industry (Selected)



במידה ונרצה להיות ארגון רכש מוביל עלינו לטפל ב-5 נושאים המהווים אילוצים ויוצרים צווארי בקבוק

- **1. צור דיאלוג עם ההנהלה הבכירה – שחק עפ"י אותם כללי משחק ליצירת האמון**
- **2. הצג והדגם את השיפור – הצג מספרים המראים את התוצאות**
- **3. הצג את הצוות והיכולות שלו – הצג את התפתחות הארגון שלך ואת המצטיינים בצוות**
- **4. הוקרה למצטיינים – תהנה משיפור המיצוב של הרכש בארגון והקרן זאת לצוות הרכש**
- **5. כך את אליפות אירופה – השווה עצמך למובילים ותראה שאתה בעצם ראשון...**

Let's win the game and put procurement athletes up in lights!

