



מערך הרכש הגלובלי של IBM מעניק יתרונות עצומים, הן לחברה והן ללקוחותיה, הפרוסים בכל רחבי העולם, ובכלל זה: חיסכון כספי ניכר, מומחיות ומקצועיות ברמה עולמית, מאגר ספקים עולמי, תהליכי רכש אפקטיביים ויעילים, מערכת עולמית לניהול הסכמים, מערכת נתונים מאוחדת, בקרה מרכזית, ועוד. תפישת הרכש הגלובלית של IBM עוצבה במטה העולמי של החברה, ובכל עת היא מעודכנת ומשוכללת. התפישה, המיושמת בכל אתרי החברה בעולם, מבוססת על מתודולוגיות מתקדמות, טכנולוגיות חדישות, סטנדרטיזציה גלובלית, ועל עיצוב פתרון ייעודי המותאם ללקוח

אלי יצחקוב ונחמי ברנד

• **רכש עסקי עבור יישום הפתרונות ללקוחות החברה (Customer Solution Procurement),** ובכלל זה: חומרה, תוכנה, תשתיות, תקשורת, שירותים טכניים, כוח-אדם משלים, וכו'.

"הפעילות העיקרית של מערך הרכש מתמקדת ברכש של מוצרים ושל שירותים חיצוניים, הדרושים במהלך יישום הפתרונות העסקיים עבור לקוחות החברה", אומרת אתי לוי ומוסיפה: "מערך הרכש מעורב ב-99% מן הפרויקטים ללקוחות, והשפעתו רבה מאוד על סיכויי הזכייה בכל פרויקט ועל רווחיותו".

מערך הרכש הגלובלי

מערך הרכש הגלובלי ב-IBM בנוי מארבע פונקציות נפרדות כלהלן:

1. ייעוץ פנימי בתחום הרכש, בשלב הכנת ההצעה



אתי לוי, מנהלת הרכש של IBM Israel

"IBM היא חברה עולמית מובילה בתחום הטכנולוגיה, והיא מספקת פתרונות חומרה, תוכנה, שירות וייעוץ עסקיים במיגוון תחומי פעילות. כל זאת לעשרות אלפי לקוחות בענפי התעשייה, המסחר והשירותים, ובכלל זה, לממשלות ולמיגוון רב של סוגי ארגונים". כך אומרת אתי לוי, מנהלת הרכש של IBM Israel, והיא מוסיפה: "מערך הרכש של IBM תומך, הן בפעילותה השוטפת של החברה והן בפעילותה העסקית, כולל רכש צד ג' של ציוד ושל שירותים עבור לקוחות בכל רחבי העולם".

ככלל, אפשר לסווג את פעילות הרכש על-פי הקטיגוריות הבאות:

• **רכש כללי עבור פעילותה השוטפת של החברה (General Procurement),** ובכלל זה: ריהוט, ציוד משרדי, צרכי משרד, ציוד מעבדה; שירותים, כגון: אבטחה, אחזקה, ניקיון, הסעדה, גינון, דפוס, ביטוח, רכב, נסיעות, אירועים; וכו'.

(המשך בעמ' 26)



מערכת "Drive-In" של חברת Metallic.
ראו כתבה על מוצר נוסף של החברה
בעמוד 42

עם לקוחות פנימיים בחברה.

ניהול הקשר עם הספקים

פונקציה זו אחראית על ניהול מערכת היחסים עם הספקים, ובכלל זה: איתור הספקים הרלוונטיים, בחינת ספקים חדשים והערכתם, הפקת בקשות להצעות מחיר/מכרזים, בחינה של הצעות מחיר והערכתן, משא-ומתן עם ספקים, בחירת הספקים הנבחרים, בניית הסכמי התקשרות, בקרה על הספקים ועל ביצועיהם, וכו'.

מטרתה של הפונקציה היא ליצור הליך רציף בקשר עם הספק ולנהלו בצורה מיטבית. זאת, החל משלב איתור הספק הרלוונטי והמשך בניהול מערכת יחסים מתמשכת עם הספק הנבחר.

מערך הרכש מעורב ב-99% מן הפרויקטים ללקוחות, והשפעתו רבה מאוד על סיכויי הזכייה בכל פרויקט ועל רווחיותו

תהליך ההתקשרות עם הספקים הוא תהליך מובנה, הכולל שבעה שלבים עיקריים כלהלן:

1. זיהוי הזדמנויות, איתור צרכים, ניתוח שוק, ניטור נקודות "חולשה" בתהליכים, וזיהוי צורך למתן פתרונות בתחום זה או בתחום אחר.
2. תכנון כולל של הפרויקט לתחום הרלוונטי שזוהה בשלב הראשון, בהתאם לצרכים המשתנים של השוק ובהתאם לדרישות הלקוחות ולצורכיהם.
3. בניית תכנית פעולה מפורטת הכוללת: פיתוח אסטרטגיה לניהול הספקים, מיפוי הלקוחות הפנימיים העיקריים בתוך הארגון, הצגת הפרויקט לדרג הניהולי של הלקוחות, קביעת לוחות-הזמנים, וקביעת המדדים להצלחת הפרויקט.
4. איתור הספקים הרלוונטיים לפרויקט הספציפי, בחינת הספקים והערכתם בהיבט המקצועי, בהיבט של יכולות הביצוע ובהיבט של החוזה הפיננסי.
5. הפקת בקשה לקבלת הצעת מחיר מן הספקים. מסמך הבקשה כולל את הרכיבים הבאים: תכולת העבודה, רמת השירות, התנאים הנדרשים והסכם השירותים או הסכם רכישת המוצרים.
6. משא-ומתן כספי ומשא-ומתן על תנאי ההתקשרות, בחירת הספק, סגירת התנאים הכלליים בהסכם, ושליחת ההודעות לספקים על תוצאות ההחלטה.
7. הפקת תכנית עבודה מפורטת להטמעת הפרויקט, ובכלל זה: לוחות-זמנים, פגישות סטטוס פנימיות וחינוניות, תהליך "אסקלציה" (Escalation) לפתירת בעיות, מעקב אחר ביצוע, ומדידת הביצועים על-פי הקריטריונים להצלחה שנקבעו מראש. השלב הזה הוא קריטי להצלחת הפרויקט.

מערך ניהול הספקים הגלובלי של IBM מנוהל על-פי תחומים, כגון: חומרה, תוכנה, שירותים טכניים, תקשורת, וכו'. זאת, כדי ליצור מומחיות ייעודית ברמה עולמית.

המערך מאפשר את היתרונות הבאים:

- מומחיות מקצועית של הקניינים על-פי תחומים.
- קביעת אסטרטגיות ממוקדות בתחום הייעודי.
- הנחיה מקצועית של הנציגים המקומיים ושיתופם במידע, בתחום הייעודי.
- איחוד ספקים (Supplier Consolidation) וריכוז פעילות הליבה אצל ספקים אסטרטגיים/שותפים עסקיים. זאת, כדי ליהנות מיתרון לגודל בזכות שירותים איכותיים, מחיסכון בעלויות, מהנחות על הגדלת פעילות עתידית, וכו'. נוסף על-כך, ריכוז הפעילות אצל ספקים ראשיים מביא לחיסכון בעלויות ניהול הספקים.

ניהול הספקים כולל פעילות מקומית ופעילות גלובלית. לכל קניין מקומי יש ראש צוות (Team Leader) גלובלי, ייעודי בתחומו. ראש הצוות הגלובלי אחראי

ללקוח (Internal Consulting).

2. ניהול הקשר עם הספקים (Sourcing).

3. רכש תפעולי אדמיניסטרטיבי (Procurement Operation).

4. שירותי רכש במיקור-חוץ (External Procurement Services).

"שלוש הפונקציות הראשונות קשורות זו בזו, והן תומכות בתהליך הרכש הכולל", אומרת אתי לוי ומוסיפה: "הפונקציה הרביעית היא יחידת רכש עצמאית. זו מספקת שירותי מיקור-חוץ ללקוחות, המעוניינים ליהנות מיתרונות הרכש הגלובלי של IBM".

להלן פירוט הפונקציות במערך הרכש:



ייעוץ פנימי בתחום הרכש, בשלב הכנת הצעה ללקוח

מטרתה של פונקציה זו היא לתמוך בתהליך קבלת ההחלטות של הגורמים המקצועיים בחברה, הן בתהליך בחינת כדאיותו של פרויקט/מכרז והן בתהליך הגשת הצעת מחיר ללקוח. זאת, באמצעות עיצוב פתרונות רכש מיטביים, אשר יגדילו את סיכויי הזכייה בפרויקט ואת רווחיותו.

הייעוץ הפנימי בשלב ההכנה כולל את הרכיבים הבאים:

- לימוד הצרכים העסקיים של הלקוח, הכרת האסטרטגיות בפרויקט והשפעת השוק.
- ייזום פתרונות יצירתיים בתחום הרכש, העשויים להעניק יתרון תחרותי לחברה.
- הגדרת פתרונות הרכש המיטביים לפרויקט.
- תמיכה מקצועית בתחום הרכש, בתהליך הכנת ההצעה ללקוח, ובכלל זה: ייעוץ ממי לרכוש ומהי צורת הרכש המומלצת.
- בדיקת נאותות (DD) (Due Diligence) בתחום הרכש, בפרויקטים של רכישת חברות ובפרויקטים אסטרטגיים של מיקור-חוץ (Strategic Outsourcing) [SO].

הייעוץ הפנימי מתבצע ברמה המקומית, והוא כולל פגישות פנים אל פנים

חברת IBM החלה את פעילות הרכש במיקור-חוץ בשנת 1998. כיום, הפעילות כוללת חברות מובילות במגוון גזרים, ולדוגמה: United Technologies, Colgate, Schneider Electric, Omron, Coty, Unilever, Good Year, Yale, Advance Auto Parts, Danone, Sara Lee, Heineken, Coca-Cola, Hitachi, Ipsen, Itron, KEB ועוד.

מערך ניהול הספקים הגלובלי של IBM ממהלך על-פי תחומים, כגון: חומרה, תוכנה, שירותים טכניים, תקשורת, וכו'. זאת, כדי ליצור מומחיות ייעודית ברמה עולמית

יתרונותיו של הרכש הגלובלי

- הרכש הגלובלי מעניק ערכים-מוספים רבים לחברה וללקוחותיה, ובכלל זה:
 - חיסכון כספי ניכר, ולדוגמה: בשנת 2010, מערך הרכש הגלובלי של IBM דיווח על חיסכון של 6.5 מיליארדי דולר מתוך רכש כולל של כ-35 מיליארד דולר (חיסכון של יותר מ-18%).
 - מומחיות ומקצועיות ברמה עולמית. אלו באות לידי ביטוי בהסמכות מקצועיות, בהכשרות מקצועיות במרכזי ההדרכה העולמיים של IBM וברשת האינטרנט, ונוסף על-כך, באמצעות יעדים מקצועיים אגרסיביים מאוד, המוגדרים למערך הרכש הגלובלי.
 - מאגר ספקים עולמי. בעבר, מאגרי הספקים בחברה היו מקומיים. כיום, IBM מנהלת מאגר ספקים מרכזי, הכולל כ-27 אלף ספקים נבחרים בכל העולם.
 - תהליכי רכש אפקטיביים ויעילים, המבוססים על הסכמי מסגרת ועל רכש אלקטרוני. תהליכים אלה מאפשרים להשיג תוצרים איכותיים וזולים בפרקי זמן קצרים, ולדוגמה: בעבר, הפקת הזמנת רכש נמשכה בין 5-30 ימים, וכיום היא מופקת בתוך שעות ספורות.
 - מערכת עולמית לניהול הסכמים. בעבר, הנטייה הייתה ל"המציא מחדש" בכל פעם את הגלגל (קרי, לנסח הסכם חדש ברמה המקומית). כיום, IBM מנהלת מערכת הסכמים עולמית. ההסכמים מנוסחים בצורה סטנדרטית ופשוטה, והם שקופים לנציגי הרכש של IBM בכל העולם. כל נציג מדינה רשאי להצטרף להסכם עולמי קיים וליהנות ממחירים נמוכים (ביזכות יתרון הגודל של הפעילות הגלובלית), מתנאי התקשרות מיטביים, ומביצועים איכותיים של ספק ברמה עולמית.

אתי לוי עוסקת בתחום הרכש משנת 2000 וממלאת את תפקיד מנהלת הרכש ב-IBM מחדש פברואר 2006. לדבריה: "המפתח להצלחת הרכש טמון בבניית מערכות יחסים מיטביות עם הלקוחות ועם הספקים ובמתן פתרונות רכש יצירתיים, המבוססים על מקצועיות ועל מקצוענות. אחד מן המדדים להצלחת הרכש הוא, כאשר לקוחות וספקים בוחרים לפנות למחלקת הרכש מתוך ידיעה, שהם יוכלו ליהנות מערכים-מוספים מקצועיים, אשר יתרמו להם ערך רב". ■

לפרטים נוספים, צפו באתר העולמי של חברת IBM:
<http://www.ibm.com/us/en/>
<http://www.ibm.com/il/he/>

- להנחות מקצועית את הקניין המקומי ולהגדיר לו הנחיות מקצועיות לביצוע.
- תפקידיו של ראש הצוות הגלובלי בתחום הייעודי כוללים, בין-השאר, את הרכיבים הבאים:
 - יצירת הסכמים עולמיים כדי להבטיח יתרון לגודל, הן ברמות הביצועים והן במחיר.
 - בניית מכרזים מאוחדים, המרכזים את דרישות הרכש של סניפי החברה במדינות השונות.
 - קביעת סטנדרטיזציה של תהליכים ושל טכנולוגיות בתחום הייעודי, כדי להבטיח התייעלות ברמה המקומית.

תפקידו של הקניין המקומי הוא לשלב את הצרכים העסקיים של הלקוחות המקומיים עם האסטרטגיה הגלובלית ועם ההנחיות המקצועיות. קרי, לתרום ערך לשני הצדדים (Win-Win) כאשר, מחד, הפתרון ללקוח הוא המיטבי עבורו, ומאידך, הפתרון ללקוח אינו חורג מן התהליכים הסטנדרטיים המוגדרים בתחום.

המפתח להצלחת הרכש טמון בבניית מערכות יחסים מיטביות עם הלקוחות ועם הספקים ובמתן פתרונות רכש יצירתיים, המבוססים על מקצועיות ועל מקצוענות

רכש תפעולי אדמיניסטרטיבי

- פונקציה זו אחראית לתמוך בפעילות האדמיניסטרטיבית של תהליכי הרכש בחברה, ולדוגמה:
 - ניהול דרישות רכש (Purchase Requests).
 - הקלדת הזמנות רכש (Purchase Orders).
 - הזנת קטלוגים/בניית קטלוגים במערכות המידע.
 - פתיחת תיקי ספקים.
 - הפקת דו"חות.
 - טיפול בחשבוניות ספקים.

הרכש התפעולי האדמיניסטרטיבי מתבצע באמצעות מרכזי רכש עולמיים, הממוקמים במדינות עם עלויות עבודה נמוכות יחסית. היתרונות בהעברת הפעילות האדמיניסטרטיבית למרכזי הרכש העולמיים הם: הוזלת עלויות הרכש; מיקוד אנשי הרכש המקומיים בצורכי הלקוחות, ביצירת הפתרונות המיטביים ובניהול הספקים, האחראים על האספקה/הביצוע; קידום הסטנדרטיזציה בתהליכים ובטכנולוגיות; וכו'.

שירותי רכש במיקור-חוץ

אחד מן השירותים, שחברת IBM מציעה ללקוחותיה, הוא שירותי רכש במיקור-חוץ. פונקציה זו ממנפת את יתרונות מערך הרכש הגלובלי של החברה לטובת לקוחות החברה ותורמת להם ערך רב.

- שירותי הרכש במיקור-החוץ כוללים, בין-השאר, את הרכיבים הבאים:
 - שירותי ייעוץ ותמיכה בתהליכי הרכש.
 - תפעול מערך הרכש של הלקוח.

מי היא חברת IBM?

חברת International Business Machines (IBM) היא תאגיד בין-לאומי, שהוקם בשנת 1911. המטה הראשי של IBM נמצא במדינת ניו-יורק, ארה"ב. לחברה יש סניפים ביותר מ-170 מדינות בעולם, והיא מספקת פתרונות המשלבים חומרה, תוכנה ושירותי IT; מוצרים, כגון: מערכות אחסון ושרתים, תוכנות, עמדות מכר ועמדות מידע; ושירותים, כגון: שירותים עסקיים, שירותים טכנולוגיים ושירותי מיקור-חוץ.