



מיכל זכאי

# Business Transformation Outsourcing

## טרנספורמציה ברכש

### (Procurement Transformation)

מודל ה-BTO מחייב שינוי מהותי במערך הרכש המסורתי בארגון, שבו משאבי הרכש מבוזרים; לקוחותיו הסופיים אינם שבעי רצון; הרכש אינו מבוקר; הקניינים הם בעלי ידע כללי, ועיקר עבודתם הוא ברמה הטקטית; תהליכי הרכש אינם עקביים; תיעוד המסמכים נרשם על דפי נייר; חוסר היכולת למנף את יתרונות הרכש ליצירת ערך; וברמת הטכנולוגיה, מערכות המחשוב הן מקומיות, עשויות טלאים, ואינן מסוגלות לנהל בצורה מיטבית את המידע.

השינויים החיוניים, הנדרשים במערך הרכש, כוללים:

- הנעת הארגון להשגת ערכים מוגדרים.
- מעבר לרכש גלובלי, במקום רכש מקומי מבוזר.
- הפחתה משמעותית בכמות הספקים, והעדפת שותפים אסטרטגיים נבחרים.
- שיפור המקצוענות בהערכת הספקים ובהבנת השוק.
- הגדלת היקפו של הרכש האלקטרוני (e-Procurement).

הערכים, שיתקבלו כתוצאה משינויים אלה, יבואו לידי ביטוי בתחומים הבאים: הגדלת התרומה לחיסכון בעלויות וקבלת מידע בהיר על גודל התרומה, הידוק שיתוף הפעולה עם אנשי הארגון ושיפור הציות לנהלים, שיפור שביעות רצונם של משתמשי הקצה, הפחתה משמעותית בזמן הכנת הזמנת רכש, הפחתת הפעילויות שהקניינים מבצעים, ניהול חוזים סטנדרטי וממוכן, אחסון נתונים ממוכן ואינטגרטיבי, הפעלת רשת ספקים גלובלית, ושיפור קבילות הבקרה העסקית.

## שיפור אפקטיביות הרכש

### (Procurement Effectiveness)

- אפקטיביות הרכש נבחנת על-פי שני ממדים:  
• אסטרטגיה/ארגון.

מנהלים מנסים דרכים רבות, כדי לייצר ערך לארגונים וללקוחותיהם. בשנות ה-80 של המאה הקודמת, הם פעלו להפחית עלויות (Cost Reduction) וליצור מעמד תחרותי לארגונים. בתחילת שנות ה-90, המנהלים התאמצו לשפר תהליכים ולארגנם מחדש (Reengineering), ובשלהי אותו העשור, הם הטמיעו מערכות לניהול הקשר עם הלקוחות (CRM) וטכנולוגיות רשת.

כיום, מנהלים המבקשים לייצר ערך נדרשים יותר ויותר לשנות את מבנה ארגונם. אחד מן המודלים החדשניים בתחום הוא: "טרנספורמציה עסקית המבוססת על מיקור-חוץ" (Business Transformation Outsourcing) [להלן - "BTO"]. מודל זה מחייב שינוי מהותי במבנה הארגון, והוא נמצא מעבר למיקור-החוץ המסורתי.

מודל ה-BTO מתבסס על העקרונות של רישות הארגון וניהולו כעסק אלקטרוני המתנהג בהתאם לביקוש, על המיקוד ביכולות האסטרטגיות של הארגון, על שיתוף הפעולה בין הארגון לבין ספקים ושותפים עסקיים באמצעות רשת אלקטרונית חיצונית, ועל מיקור-החוץ של פעילויות, שאינן חלק מליבת העסק של הארגון.



מחקרים מלמדים, שארגונים רבים מאמצים גישה אסטרטגית וארגון במערך הרכש, אך אין להם מערכות טכנולוגיות ותהליכים, שיאפשרו להם לבצע רכש אפקטיבי



דווקא עכשיו כדי להגיע להישגים, להצליח ולבלוט מעל כולם צריך להעז לרצות יותר, זו ההזדמנות שלך להרחיב את הידע ולרכוש כלים חדשים לקידום ומינוף עצמי ועסקי. הצעד הבא הוא שלך.

## לבחירתכם מגוון רחב של קורסים:

- ניהול רכש ולוגיסטיקה
- ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר
- יבוא/יצוא וסחר בין לאומי
- הכשרת מאמנים Coaching
- התמחות באימון עסקי
- התמחות באימון זוגי
- ניהול תיק השקעות אישי במאה 21
- הכשרת דירקטורים
- עריכת פטנטים
- אנליסטים
- ניהול והפקת אירועים
- תכנון ועיצוב תאורה
- הום סטיילינג-הלבשת הבית
- מנהל עסקים
- שיווק פרסום ומכירות
- תקשורת דוברות ויחסי ציבור
- הנחיית קבוצות ופיתוח מנהיגות
- ייעוץ ארגוני
- ניהול משאבי אנוש
- אבחון וכלים במיון וגיוס עובדים
- ביבליותרפיה

**לפרטים נוספים**

**WWW.BIUH.CO.IL 1-800-36-10-60**

**(המשך מעמ' 8)**

- **תמיכה בלקוחות** ובכלל זה: מוקד תמיכה טלפוני ודואר אלקטרוני, יישומים בתמיכת לקוחות, ריכוז הקשר עם לקוחות ועם ספקים, מעקב על שיחות וניתוחן, וכו'.
- **טכנולוגיית מידע** ובכלל זה: אירוח חומרה, אינטגרציה עם תוכנות קיימות, פיתוח יישומים ותחזוקתם, שירותי תוכנה וטכנולוגיית מידע ברכש, וכו'.
- **תפעול מערך התשלומים לספקים** ובכלל זה: ביצוע תשלומים, רישום חשבונאי, וכו'.

- יכולת הביצוע.

אפקטיביות רכש גבוהה תושג רק אם האסטרטגיה/ הארגון ויכולת הביצוע יהיו ברמות גבוהות. בכל מקרה אחר, אפקטיביות הרכש תהיה נמוכה.

מחקרים מלמדים, שארגונים רבים מאמצים גישה אסטרטגית וארגון במערך הרכש, אך אין להם מערכות טכנולוגיות ותהליכים, שיאפשרו להם לבצע רכש אפקטיבי.

מערכי רכש, שמבקשים לשפר את אפקטיביות הרכש, נדרשים להתמודד עם אתגרים רבים, כגון: הנהלות הארגונים שלוחצות עליהם לחתוך בעלויות, התמודדות עם חוסר מידע שיוצר בזבוז, פעילות הרכש מנוהלת פרטנית וגורמת לאובדן היכולת למנף את עוצמות הרכש, יש ספקים רבים מדי, מרבית תהליכי העבודה מרוכזים בעבודת ניירת, חוסר מומחיות ייעודית ברכש, התפעול מתבצע במקומות שבהם העלויות גבוהות, הצורך לנהל שינוי, וכו'.

כאן מתעוררת השאלה האסטרטגית: **האם כדאי לארגון לבנות את יכולות הביצוע של הרכש, כדי לשפר את אפקטיביות הרכש, או שעדיף לארגון לרכוש שירותים מן החוץ?**

התשובה על שאלה זו אינה פשוטה. עם זאת, ארגונים גלובליים רבים מצאו, שכדאי להם להיעזר בשירותי-מיקור חוץ ברכש עקיף/כללי (Indirect/General), שאינו חלק מליבת העסק של הארגון. ארגונים אלה נעזרים בשירותים של ארגונים מומחים ומבוססי טכנולוגיה, בעלי יכולת ביצועית כדוגמת יבמ.

באמצעות שירות זה אפשר לקבל פתרון מלא של רכש במיקור-חוץ, הכולל את הרכיבים החיוניים הבאים:

- **תפעול מערך הרכש** ובכלל זה: רכש אסטרטגי, ניהול ספקים וסחורות, ניהול קטלוגים, ניהול חוזים, תמיכה בדרישות והכנת הזמנות, קניות טקטיות, תמיכה במדיניות הרכש ובהגדרת הכללים העסקיים של הארגון, וכו'.

- **התהליכים** בפתרון מכילים את השלבים הבאים:
- **ניהול מקור הרכש** ובכלל זה: הבנת נטיות בזבוז עיקריות של הארגון, קיום משא-מתן להפיכת מקורות רכש לתחרותיים, מיסוד קשרי עבודה בחוזים, ביצוע רכש טקטי, פריסת ספקים אלקטרונית וביצוע מכרזי קנייה מקוונים.
- **ביצוע הקנייה** ובכלל זה: זיהוי צורך, מציאת ספק המתאים לאספקת המוצרים/השירותים, קבלת אישור פנימי, וביצוע ההזמנה.
- **תשלום לספק** ובכלל זה: קבלת חשבוניות מן הספקים, השוואת החשבון להזמנת הרכש, קבלת אישור פנימי לתשלום, ביצוע התשלום, ורישום חשבונאי.
- **דיווח ללקוח** ובכלל זה: ניהול מערכת שקופה על מגמות ועל בזבוזים, ודיווח על ביצועים ועל חריגים.

**יתרונות מודל ה-BTO**

מודל זה יוצר ערך לארגונים מודרניים, הפועלים בסביבה תחרותית עתירת שינויים. זאת, מפני שהוא מאפשר להם להתמקד בליבת עיסוקם, לנצל הזדמנויות עסקיות ולהגיב במהירות על ביקושים. יישומו המוצלח של המודל מחייב שיתוף פעולה אסטרטגי עם ארגון טכנולוגי ובעל יכולות ביצוע עולמיות.

יישומו של מודל ה-BTO מאפשר לארגון ליהנות מיתרונות רבים שביניהם:

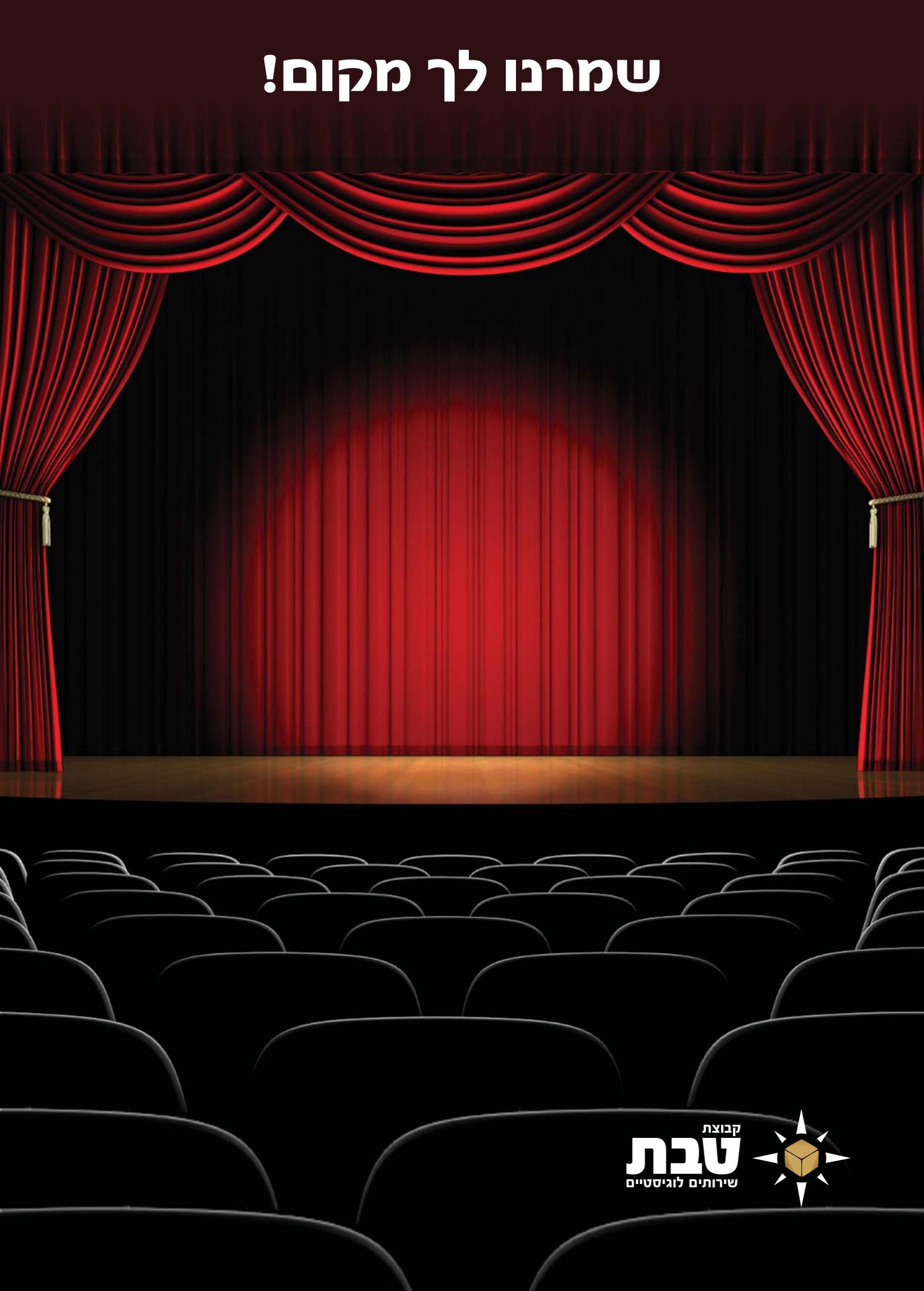
- יכולות הביצוע של השותף האסטרטגי ומיומנותיו.
- תשתית טכנולוגית מתקדמת.
- גמישות תפעולית.
- קבלת תמיכה ממוקדי שירות גלובליים בכל שעות היממה ובמיוון שפות.
- מאגר גלובלי של ספקים מוסמכים.
- אפשרות להצטרף להתקשרויות קיימות של השותף האסטרטגי בכל העולם, ולהפיק תועלת ממפרטי הביצועים ומיתרון הגודל בהתקשרויות.
- לשלם על ערך, המושג מן עמידה ביעדים מוגדרים.

לסיכום, מנהלים, המבקשים לייצר ערך, נדרשים יותר ויותר לשנות את מבנה ארגונם, ואף לשנות את מערך הרכש. שיפור אפקטיביות הרכש מותנה בבניית יכולות ביצוע ברמה גבוהה, שבמקרים מסוימים עדיף לרכוש מן החוץ. שותף אסטרטגי, שהוא בעל יכולות ביצוע עולמיות, יאפשר לארגון להתמקד ביכולותיו האסטרטגיות, לנצל הזדמנויות עסקיות ולהגיב במהירות על ביקושים. ■

**מודל BTO יוצר ערך לארגונים מודרניים, הפועלים בסביבה תחרותית עתירת שינויים. זאת, מפני שהוא מאפשר להם להתמקד בליבת עיסוקם, לנצל הזדמנויות עסקיות ולהגיב במהירות על ביקושים. יישומו המוצלח של המודל מחייב שיתוף פעולה אסטרטגי עם ארגון טכנולוגי ובעל יכולות ביצוע עולמיות**



# שמרנו לך מקום!



קבוצת  
**טבת**  
שירותים לוגיסטיים

