

- שיטות התקשרות 1
- שיטות התקשרות 2

Shimon Eden

22 12 16

מה משפיע על בחירת שיטת ההתקשרות?

➤ רכש לפעילות עיקרית של הארגון (מוצרי ליבה, רכש לייצור וקבלני משנה)

➤ רכש לפעילות משנית- MRO

MRO(Maintenance repair & Operation)

Commodities

➤ רכש טובין(ציוד משרדי פריטים סטנדרטים)

➤ רכש שירותים-משפטי הנדסה ואדריכלות, הדרכה ועוד.

Perishable

➤ רכש מוצרים מתכלים

➤ נכסים בני קיימא (מוצרי צריכה-השימוש במוצרים רב פעמי כגון: דיסק נשלף,

מסכי טלויזיה, שואב אבק וכיו"ב)-

Non-Perishable

Tangible items

➤ רכש פריטים מוחשיים (מתקני ייצור, מכונות ועוד)

Non Tangible Items

➤ רכש נכסים אינטלקטואליים(זכויות יוצרים, פיתוח הנדסי)

פילוח-שיטות ההתקשרות ברכש

על פי ניתוח מחיר/עלות



על פי השיטה לבחירת הזוכה
תחרות בין ספקים או ספק יחיד.



על פי שיטת המימון
הסכמי BOT



על פי מאפייני ההזמנה



על פי הגישה הארגונית של
הרוכש



שיטת התקשרות ע"פ
מהות נושא הרכש

שיטת התקשרות על פי אופן קביעת המחיר

ניתוח מחירים ניתוח עלויות

שיטה המבוססת על ניתוח מחירים-בשיטה זו הגורם הדומיננטי בהתקשרות מבוסס על המחיר. בד"כ בשיטת זו לא נכנסים לניתוח עלויות-נשתמש בה ברכש סטנדרטי לדוגמא.

שיטה המבוססת על ניתוח עלויות-בשיטה זו יש צורך להיכנס לניתוח מפורט של העלויות, המראה כיצד הספק הגיע למחיר הנדרש. שיטה זו היא המדויקת ביותר אולם היא דורשת השקעת משאבי זמן-נשתמש בה בהזמנת מערכות, ברכש פרויקטלי, מחקר ופיתוח ועוד.

שיטת התקשרות על פי אופן קביעת המחיר-המשך מה משפיע על תמחור הספק?

השפעות על תמחור הספק:

- עלויות חומרי גלם + קנויים.
- עלויות הובלה.
- תקורה של הספק-הוצאות הנהלה וכלליות.
- רווח תפעולי.
- עלות ערביות.
- עלות ביטוח.

שיטת התקשרות על פי אופן קביעת המחיר-המשך

מחיר קבוע לפריטי מדף

מחיר קבוע וסופי-בשיטה זו קובעים את מחיר ההזמנה לפני החתימה של שני הצדדים-זו הגורם הדומיננטי בהתקשרות מבוסס על המחיר.

■ **מבט של הרוכש-אין הפתעות**, יחד עם זאת הוא נדרש להיות מוכן עם מחירי השוק לפני מו"מ.

■ **מבט של הספק-הסיכון** שלו אם יהיו עליות מחירים בתקופת ההתקשרות, יחד עם זאת יש מקום להתייעלות והגדלת הרווחיות.

שיטת התקשרות על פי אופן קביעת המחיר-המשך

התקשרות במחיר עלות השוק

□ כאשר בוחנים סוג התקשרות במחיר עלות שוק, יש להבחין בין שני סוגי שווקים:

➤ **שוק יציב-בד"כ** עוסק במוצרים תעשייתיים

➤ **שוק בלתי יציב-בד"כ** עוסק בחמרי גלם.

✓ לפיכך התמחור והתקצוב משתנה ולכן המחיר יכול להתנדנד במהלך תקופת החוזה. יש להשתמש במחירים משתנים כאשר קשה לחזות שינויים בעלויות(שוק בלתי יציב).

✓ **דוגמא:** משתנים עבור סחורות כמו יבולים חקלאיים המחירים שלהם משתנים לאורך תקופות זמן קצרות.

שיטת התקשרות על פי אופן קביעת המחיר-המשך

מה נדרש לבצע במחיר משתנה ?

□ משא ומתן על יחידת חישוב-(דוגמא: ליטר דלק/סולר)

□ בקרה על כמות יחידות לפי זמן או לפי אספקה, או גם

וגם.

□ מעקב אחר מדדים או משתנים אחרים(לאיזה מדד כדאי

להיצמד?)

□ תפוקות לתשלום.

שיטת התקשרות על פי אופן קביעת המחיר-המשך

רכש שירותים

□ רכש שירותים הוא אחד התחומים המתפתחים בקצב מהיר מבין תחומי העיסוק של יחידת הרכש.

✓ המפרט לשירותים שונה בתכלית בהשוואה לרכש של פריט מוחשי.

✓ מצב זה מעמיד בפני הרוכש שפע של הצעות והבחירה קשה מתמיד.

□ סוגי שירותים:

א. **שירותים מקצועיים**- בד"כ מזמין השירות (אחזקה, כספים, משאבי אנוש, הנהלה וכו'), יגדיר את הדרישות לאיש הרכש, אשר יבצע את ההתקשרות מול המבצע.

✓ מהות השירות המבוקש.

✓ כמות העבודה הנדרשת.

✓ כישורים נדרשים.

✓ ניסיון ו/או המלצות.

שיטת התקשרות על פי אופן קביעת המחיר-המשך

רכש שירותים

שיטת התשלום

בד"כ לפי מסגרת שעות עבודה ותעריף לשעה, ייתכן גם מחיר קבוע לעבודה מסוימת.

דוגמאות לשירותים מקצועיים:

- משפטי ✓
- הנדסה ואדריכלות ✓
- מחשוב ✓
- ראיית חשבון ✓
- ייעוץ ארגוני וכלכלי. ✓
- הדרכה ולימוד ✓
- יחסי ציבור. ✓

שיטת התקשרות על פי אופן קביעת המחיר-המשך

רכש שירותים

ב. שירותי ציוד ואחזקה

המפרט יכלול בד"כ:

- ✓ מהות השירות הנדרש
- ✓ כמות העבודה הנדרשת
- ✓ הכישורים הנדרשים ממבצע השירות
- ✓ ניסיון מקצועי ו/או המלצות
- ✓ סוגי החלפים לביצוע השירות
- **שלוש שיטות להתקשרות:**
- ✓ לפי זמני תיקן לטיפול בקריאה.
- ✓ עלות בפועל-כמות העבודה והחומרים שהושקעו בפועל.
- ✓ ביטוח תקופתי.

שיטת התקשרות על פי אופן קביעת המחיר-המשך רכש שירותים

ג. שירותי תובלה הסעה ושינוע-המפרט יכלול בד"כ:

✓ תיאור השירות המבוקש.

✓ כמות העבודה ויחידות המידה.

שיטות ההתקשרות:

✓ בדרך כלל לפי המחיר ליחידת שירות-נקבע לפי מחירון
מוסכם בין הצדדים.

✓ דוגמא: הסעת תלמידים לבתי ספר ברכב ציבורי להסעת כ-
50 תלמידים בשעות מסוימות, במסלול מוסכם.

שיטת התקשרות על פי הדרך לבחירת ספק

בחירת ספק בתחרות

מכרז רגיל-תחרות באופן פורמאלי בין מספר ספקים
מאפייני השיטה-הספק מקבל מפרט מדויק-תחרות על מחיר

מכרז מיוחד-Two Step Bid
מתי נשתמש-לרוכש אין מפרט מושלם ולכן: אחת השיטות הספק מציע פתרון
טכני ובשלב שני-הצעה כלכלית

הצעות מתחרות-שלוש הצעות
מאפייני השיטה: הארגון מעוניין לבצע תחרות בהליך מהיר ולכן:הספקים מגישים
הצעות בעורצים:טלפון,מייל וכו' ונבחר ספק

בחירת ספק ללא תחרות
ספק יחיד-יש טכנולוגיה רק לספק אחד
ספק נדרש-הארגון מחליט לעבוד עם ספק מסוים למרות שיש נוספים-זכויות יוצרים, הלקוח
מחייב.

שיטת התקשרות על פי אופן המימון

מימון עצמי

העסקה מבוצעת ממקורות עצמיים של הארגון

מימון חיצוני

המימון לביצוע הרכש מסופק ע"י מקורות חיצוניים כגון:

אשראי ישיר-בנקים, חברות אשראי

קונסיגנציה-המוכר מעמיד את הפריטים במתקן הרוכש, הבעלות בידי המוכר עד ביצוע המכירה

חכירה - **Leasing** המחיר מעמיד את הציוד הנדרש תמורת תשלום שנועד להבטיח למוכר החזר השקעה רווח

מימון פרויקט ציבורי - BOT(Build Operate Transfer)

שיטת התקשרות על פי מאפייני הזמנה

הזמנה רגילה

הזמנה באמצעות טופס הזמנה סטנדרטי של הארגון

חוזה מרובה הזמנות

בד"כ מדובר בחוזה ארוך טווח- החוזה מפורט יותר ביחס להזמנה רגילה בכל שלב במהלך ההתקשרות יוצאת הזמנה נפרדת מכח החוזה המפורט

הזמנת מסגרת, הסכם מחירים, BOA(Basic Order Agreement)

הרוכש מתחייב לרכוש מהספק רכש ייחודי לארגון לפי שרטוט 1מפרט-3 מצבים:

הסכם מוגבל לזמן- התחייבות לרכוש במשך עד שנה- ללא התחייבות על כמות

הסכם מוגבל לכמות- התחייבות לרכוש בכמות ו/או בהיקף תקציבי מסוים- מועד המימוש (זמן) לא ידוע!

הסכם לזמן ולכמות- בד"כ מדובר בקבלנות משנה לחברה גדולה- אני לא יודע את הזמן ולא את הכמות, המחיר ידוע.

הזמנה עומדת או הזמנה פתוחה- Standing Order or Open Order

הזמנה המפרטת את על התנאים של הזמנה רגילה - למעט כמות

אופייני: לרכש פריטים לפי מחירון מוסכם מראש

שיטת התקשרות על פי מאפייני ההזמנה-המשך

חוזה משיכה

כמו הזמנה פתוחה-רשימת פריטים ומחירים סוכמו מראש
משיכה-לפי תעודת משלוח בלבד.

חוזה באמצעות תקשורת אלקטרונית-EDI(Electronic Data Interchange)
רכש באמצעות טכנולוגיית האינטרנט, "ענן"-נקרא כיון רכש מקוון.

הסכם פייר יחידת צריכה("פר-ראש")-Capitation

הרוכש מתחייב לרכוש מהספק פייר יחידת צריכה מוגדר: תכולה ליחידת צריכה, מחיר
לתכולה, Lead Time

מה לא ידוע? כמה יחידות צריכה בפועל הספק נדרש לספק לתקופה
מה עושים? תחזיות על בסיס מידע הסטורים!

Vendor-Managed Inventory-VMI

מחסן אצל הלקוח

השיטה:

במחסן הלקוח יוחזקו פריטים אשר סוכמו מראש בין הצדדים
המלא בבעלות מלאה של הספק
התשלום יבוצע כאשר תבוצע משיכה בפועל ע"י המזמין (הרוכש)

מחסן אצל הספק

השיטה:

במחסן הספק יוחזקו פריטים אשר הרוכש מתחייב לרכוש במחירים מוסכמים מראש
הספקת פריטים לפי דרישת לקוח
התשלום בתנאים מוסכמים מראש מנקודת זמן של המשיכה ממחסן הספק

דחיפה מהספק למחסן ביניים

השיטה:

הספק דוחף פריטים למחסן ביניים-פתרון המתאים גם למרכז לוגיסטי(מרלו"ג)
הרוכש לא מחזיק בכלל מלאי-הוא משלם פר נפח אחסון לפרק זמן מסוים
הרוכש מושך פריטים רק כאשר הוא צריך לייצור ו/או להרכבה ו/או לקבלן משנה ו/או
הספקה ללקוח

שיטות התקשרות ע"פ המבנה הארגוני

רכש פרויקטלי

השיטה:

הרכש מבוצע בהתאם לדרשות הפרויקט בהתבסס על SOW,BOM,WBS:
הרכש(כמות ולו"ז) מבוצע בתיאום עם מנהל הפרויקט בארגון ו'או הנדסה
הקשר עם הספק בהתאם למחזור החיים של הפרויקט

רכש למתקן משותף

השיטה:

כאשר מספר רוכשים(ייתכן של אותו ארגון) רוכשים מתקן משותף כגון: מעבדה-חלוקת
הוצאות הרכש מתחלקות בין הרוכשים

מכרז מוביל

השיטה:

בגופים ציבוריים, מקובל שאחת היחידות מבצעת מכרז או התקשרות לנושא
מסוים. שאר היחידות מוציאות הזמנה לספק בהתאם לאותו מכרז.

שיטת התקשרות ע"פ מהות נושא הרכש

רכש פריטי מדף

דגש: זמינות, מחיר וזמן אספקה



רכש לפי מפרט ייחודי

דגש: רכש לפי מפרט



רכש שירותים

דגש: הסכמים מראש על מחיר קטלוגי ל-ארגון, זמן אספקה



רכש לשירותי אחזקה

דגש: יש לשקול החלטות Make/Buy

אופציות לניהול לוגיסטי של המלאי

□ להלן מגגון האפשרויות להחזקת מלאי בנקודות שונות בשרשרת האספקה שמטרתן, " להבטיח זמינות פריטים", תוך צמצום העלויות וחלוקת הסיכונים, בין המזמין לספק.

■ קונסיגנציה (Consignation)-הארגון מחזיק את המלאי ב"הפקדה", והספק מחייב את הארגון בגין שימוש/צריכה בפועל.

■ אספקה ישירה מהספק - הספק מחזיק מלאי ומספק פריטים ישירות לארגון ול"רצפת הייצור", לפי הדרישות שהארגון מעביר אליו) תכנית ייצור המועברת מ-התפ"י לספק לעיתים, אפשרות מתן הרשאה לספק להיכנס באופן שוטף למערכות המידע של היצרן).

■ החזקת "קיטים" אצל קבלני-משנה - קבלני-המשנה של הארגון מחזיקים מלאי של רכיבים ושל קיטים זמינים להרכבה לפי דרישה.

■ אחסון אצל גורם שלישי (TPL - Third Party Logistics) צד שלישי המספק שירותי אחסנה ולוגיסטיקה לארגון, כדי להבטיח את זמינות הפריטים ולחסוך בעלויות תפעוליות.

■ ניהול מלאי באמצעות הספק (VMI - Vendor Managed Inventory),הספק מנהל את המלאי בארגון, ו"מחדש" אותו בטווח של רמות מלאי מוסכמות מראש.



שיטות לבחירת הזוכה בהזמנה

הליך הרכש - מדרישה להזמנה

קבלת דרישת הרכש/ איתור הצורך



בחינת התקציב



סקר שוק, בחינת SOW כולל: ועוד RFI הצורך ב



מסמך יזום



אישור ושריון תקציב ייעודי



יציאה בהליך מכרזי הינה הליך שונה



כתיבת בל"מ/ RFP ואישורו או יציאה בהליך מכרזי



הפצת בל"מ/ RFP



קבלת הצעות מחיר



הקמת ספק במערכת מרכבה



הפקת הזמנת רכש במערכת



ניהול התקשרות כולל בקרה והפקת לקחים

הליך הרכש מדרישה להזמנה- במכרז



התהליך
מדרישה להזמנה-מכרז

מאפייני מוצר/שירות

מה המוצר צריך
לעשות?

שרטוטים

מפרט חומרים+תקנים

מפרט ביצועים

מסמך תכולת עבודה

WBS

מפרטים ודגמים מהספק (להוכחת יכולת)

מפרט ביצועים (PBS-Product Based Specification)-

הגדרה: הדרישות הן התוצאות הנדרשות מהמוצר והאופן בו נאמת את התוצאות. מפרט ביצועים דן בתוצאות-מה המוצר או השירות צריך לעשות? במצב זה יש לספק גמישות לקבוע את הדרך להשגת תוצאות הביצוע הספק לוקח על עצמו את הסיכון של אי הגעת המוצר הסופי לביצוע נאות.

מפרטים פנימיים לעומת חיצוניים

מפרטים פנימיים-פיתוח עצמי של הארגון לשימוש פנים ארגוני.
מפרטים חיצוניים-מזמין העבודה מכתוב את דרישות המפרט לגוף המבצע..

דוגמאות הספק

דוגמא פיסית של הספק משמשת ראייה על יכולת ביצוע ועמידה בדרישות הביצוע.

הגדרת דרישות למפרט ביצועים



What are implicit Specifications (Cont.)

Bug Reports

Test Results

Prototypes

Competing products

Related products

Email discussions within the project

Customer comments

שיטת בחירת הספק?

מכרז סגור

מכרז אשר מוגש במעטפה סגורה למניעת חשיפת התוכן שלו לפני התאריך המיועד להגשת ופתיחת כל ההצעות.

תחרות מוגבלת

תחרות מוגבלת במקרים מסוימים עשויה לאסור על הארגון לקבל יותר מהצעה אחת **הסיבות-** התמחות במשאבים מסוימים, חוסר תחרות באזור גאוגרפי מסוים, הגבלות רגולטוריות.

משא ומתן לא תחרותי

במצבים בהן המפרטים אינם סופיים או ברורים מצב בו לספק יש כישורים/או יכולות טכנולוגיות ייחודיים.

מכרז דו שלבי

כאשר המפרט לא מספיקים לאפשר מכרז תחרותי-שלב ראשון הצעה טכנית ללא מחיר ושלב שני פניה לספקים אשר הציגו יכולת טכנית בשלב ראשון.
רק ספק אשר עמד בתנאי סף עובר לשלב שני.

בחירת ספק בהתבסס על תחרות

□ מבין כל הדרכים והשיטות לבחירת ספק, אין ספק שהתחרות טובה מכולן.

➤ התנהגותם של ספקים במצב של תחרות שונה בתכלית מהתנהגותם במצב בו מתנהל משא ומתן עם הספק.

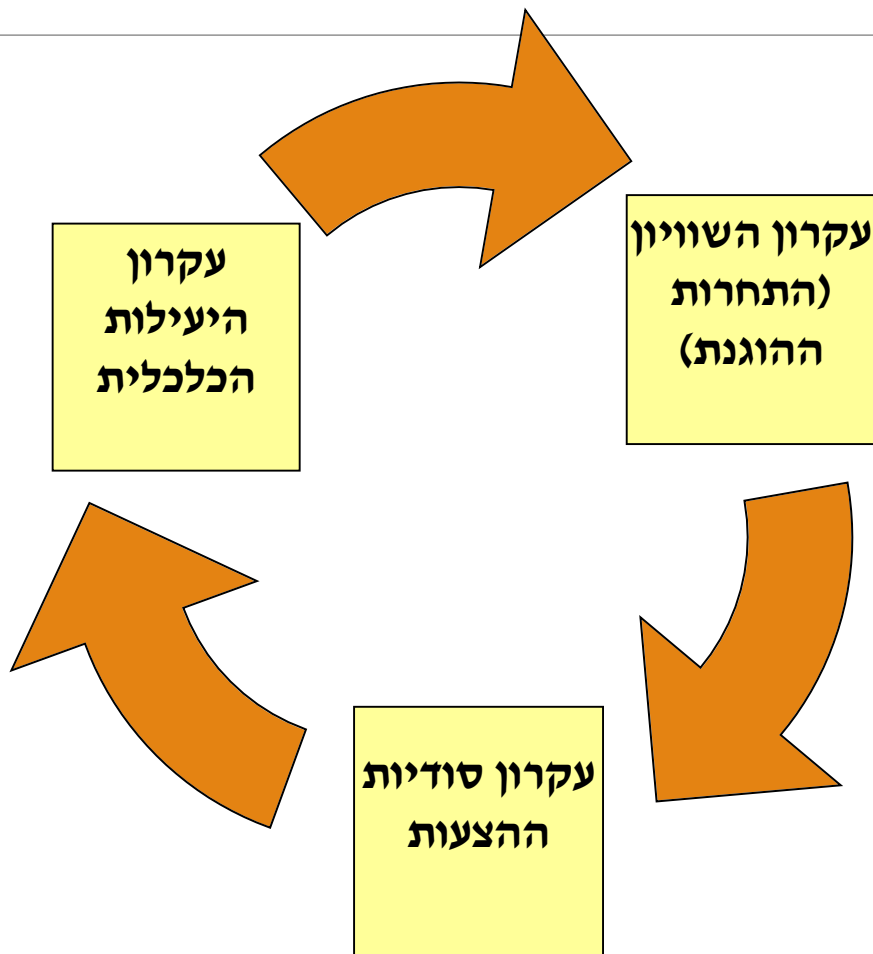
➤ התחרות ידועה בעולם הרכש המקצועי כ-מכרז.

➤ אמנם חוק חובת המכרזים במדינת ישראל חל על גופים ציבוריים, אולם אין שום מניעה שגם חברה פרטית תאמץ לעצמה את אמות המידה הנגזרות מחוק זה.

➤ בדרך זו ניתנת הזדמנות שווה לספק לגשת למכרז מחד גיסא ולארגון המזמין לבחור את הספק הנכון.

העקרונות ביסוד דיני המכרזים

הפגמים במכרז נובעים מפגיעה בעקרונות אלו



עקרונות דיני המכרזים

- **עקרון השוויון - הענקת הזדמנות שווה לכל פרט בחברה להתמודד על קשירת עסקה עם הרשות המנהלית.**
- **עקרון ההגינות(גם נגזרת) - שמירה על טוהר מידות ומניעת התקשרות מתוך משוא פנים או ניגוד אינטרסים או בחוסר תו"ל.**
- **עקרון היעילות הכלכלית - לאפשר לרשות המנהלית לבחור את ההצעה הטובה ביותר כך שתתקשר בעסקה אופטימלית מבחינה כלכלית.**

47

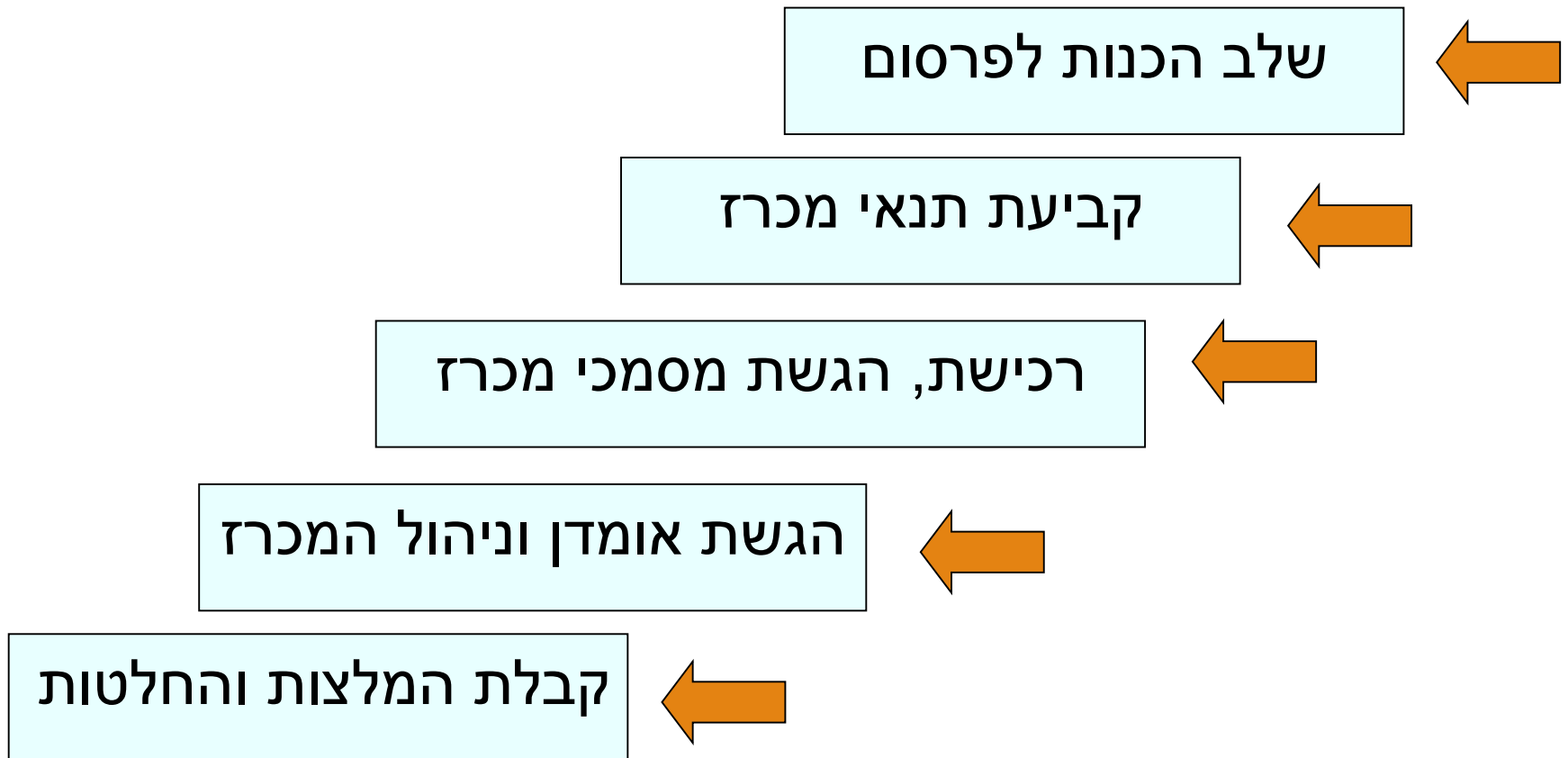
המכרז הרגיל-כללי המשחק

המאפיין העיקרי של המכרז הוא הבסיס האחיד, עליו הוא מושתת, דהיינו הדרישות מכל הספקים חייבים להיות זהות.

הספקים הפוטנציאלים אשר מעוניינים להשתתף במכרז, חייבים להכין את הצעותיהם כך שיענו בדיוק לתנאי המכרז, אחרת הם מודעים שהצעותיהן עלולות להיפסל!

נושא זה מחייב אתה רוכש (המזמין), בכמה תנאים מוקדמים בעת הכנת המכרז.

שלב המכרז - תרשים





יצירת תנאי "ליבה" (תנאי סף) במכרז

מפרט טכני

למכרז יצורף מפרט טכני שמטרתו ליצור בסיס שווה של הבנת הדרישות הטכניות ולמנוע פרשנות של כלספק-אשר יוצרת פערים באיכות בדרך בתמורה למחיר זול יותר.

תנאים בסיסים להשתתפות במכרז

לרבות תנאי סף אשר "יסננו" את הספקים הפוטנציאליים וימנעו טרחה מיותרת מצד ספקים שאין להם סיכוי לזכות במכרז.

פעילות על בסיס יושרה

המזמין יוצא למכרז על מנת לאתר ולבחור ספק מתאים-לא "משחק מכור מראש"

שמירה על כללי המשחק

אסור לשנות תנאים במהלך המכרז-מה שנקבע בעת פרסום המכרז הוא התקף לאורך כל התהליך עד הסוף.

השפעת מבנה השוק על התחרות



מונופול

המצאות ספק יחיד של מוצר או שירות עם קונים רבים
לכאורה הספק יכול למכור בכל מחיר שיחפוץ.

תחרות מונופוליסטית

מאופיינת על-ידי מספר קטן של מוכרים וקונים רבים..

תחרות מושלמת

קונים ומוכרים רבים-המחיר נקבע במפגש של היצע וביקוש.

שוק מונופסון

מספר מוכרים על קונה יחיד-מצב הפוך משוק מונופול-הקונה שולט על המחיר
בשוק.

קריטריונים לבחירת ספק

הצעה ג		הצעה ב		הצעה א		משקל-%	קריטריון
שקלול	ניקוד	שקלול	ניקוד	שקלול	ניקוד		
33	60	44	80	55	100	55%	מחיר
21	70	30	100	21	70	30%	פתרון טכני
4	80	4	80	4	80	5%	לו"ז
4	80	4	80	4.5	90	5%	אמינות
4	80	5	100	4.5	90	5%	כושר ניהול
66		87	66	89		100%	סה"כ