

Supply Chain Solutions

finding the right way

Shaya Kalif

ניהול רכש בפרויקט

ניהול רכש בפרויקט כולל את כל התהליכים הנדרשים בכדי לרכוש או להשיג מוצרים שירותים או תוצאות עבור הפרויקט.

בתהליכי ניהול הרכש מעורבים הסכמים וחוזים בין קונה למוכר, המוכר יכול להיקרא בין היתר גם קבלן, קבלן משנה, נותן שירות או ספק לקונה אפשר לקרוא לקוח, צרכן, קבלן ראשי, קבלן, ארגון רכש וכו..

החוזה כולל תנאים והתניות, פרוט ומפרטים המפרטים ומגדירים מה המוכר נדרש לספק או לבצע וכן את מחירם, תנאי התשלום, תנאי הביצוע ואת לוח הזמנים.

באחריות צוות ניהול הפרויקט לוודא שהרכישות מתאימות ועונות לצורכי הפרויקט וכן מקיימות את מדיניות הרכש של הארגון המבצע את הפרויקט, הארגון מצידו צריך להגדיר ולקבוע למי יש זכות וסמכות לנהל ולחתום על הסכמי התקשרות ורכש כאלה.



ישנם ארבעה תהליכים בניהול הרכש בפרויקט ואלו הם :

1. **תכנון ניהול הרכש** - התכנון כולל החלטות רכש, תיאור ופירוט הגישה וזיהוי ספקים אפשריים.
2. **ביצוע רכש** - הביצוע כולל תהליך השגת הצעות, בחירת ספק ועד לחתימה על הסכם.
3. **בקרת רכש** - הבקרה כוללת ניהול קשרי הרכש, מעקב אחר ביצועים וביצוע שינויים ותיקונים אם נדרש.
4. **סגירת רכש** - הסגירה כולל תהליך השלמה של כל רכש ורכש בפרויקט.

1. תכנון ניהול רכש

תכנון ניהול הרכש הוא התהליך לתיעוד החלטות הרכש בפרויקט, לקביעת הגישה לרכש ולזיהוי ספקים פוטנציאליים, התהליך יקבע - אם לרכוש, מה לרכוש, איך כמה ומתי. תכנון ניהול הרכש מזהה את צורכי הפרויקט וכן, לקבוע אם הדרך הטובה להיענות לצורכי הפרויקט היא על ידי רכש (או ייצור עצמי) תהליך התכנון כולל גם את הערכת הסיכונים הכרוכים בכל רכש.

בחירת ספקים

האחריות בבחירת ספק "מתאים" גדולה, לעיתים נבחר בספק עם סיכון נמוך ויכולת גבוהה לעמוד בהסכם מאשר עם ספק עם הצעה נמוכה וסיכון גבוה, או, שקיים ספק אם יוכל כלל לעמוד בתנאי הרכש.

מהו ומי עונה להגדרה "ספק מתאים".

ההגדרה "מתאים" צריך שתענה על רשימת התבחינים הבאים :

- המלצות - האם הספק יכול להציג המלצות מלקוחות קודמים שמאמתים את ניסיון העבודה הרלוונטי ואת עמידתו בהסכמים.
- ביצועי עבר - בחינת ניסיון העבר עם הספקים שנבחרו.
- גודל וסוג העסק של הספק - האם הוא עומד בתנאי הסף להסכם, האם ביכולתו לעמוד לאורך זמן ולהיענות לדרישות הפרויקט.
- כושר ייצור - האם יש לספק יכולת לייצר דרישות עתידיות אפשריות והאם יש לו רצון לעמוד בהן.
- יכולות פיננסיות - האם יש לספק את המשאבים הפיננסיים הנחוצים לעמוד בהתחייבות או אם סביר ששיגם.
- אחריות - האם תקופת האחריות המוצעת למוצר או השירות עונים לדרישה והאם הספק יוכל לעמוד בהן.
- יכולת טכנית - האם יש לספק המיומנויות הטכניות והידע הנחוצים או האם סביר לצפות ששיג אותם.
- עלות כוללת - אם הספק הנבחר יציע את העלות הכוללת הנמוכה ביותר והאם יוכל לעמוד בה.
- הבנת הצורך - האם הספק מבין את תכולת העבודה ועד כמה הבנתו מטיבה להתייחס לה.
- סיכון - מה מידת הסיכון שיוטל על הספק והאופן שבו הספק משכך¹ את הסיכון.
- זכויות קניין או/ו קניין רוחני - האם הספק טוען לזכויות על תהליכי העבודה או המוצרים או השירותים שייצר עבור הפרויקט, ראו דוגמה לחשיבות הנושא בקישור המצורף [התייחסות לקניין רוחני](#).

קניין רוחני הוא מונח משפטי כללי לזכויות במוצרים ובמשאבים שאינם מוחשיים, שנוצרו על ידי בני אדם כמו: מוזיקה וסרטים, ספרים ויצירות אמנות, צילומים, ציורים, המצאות, תוכנות מחשב, סמלים או מילים שמזהים מוצר מסחרי, עיצובים של מוצרים.

המונח מאגד זכויות שונות במהותן כמו: זכויות יוצרים, פטנטים, סימני מסחר, עיצובים, סודות מסחריים זכויות מטפחים על זני צמחים, וזכויות המכונות "זכויות שכנות", כמו זכות מבצעים וזכויות שידור של משדרים.

משנבחר הספק נדרש לערוך איתו חוזה

חוזה/הסכם, רוב הקשרים החוזיים בפרויקט נחלקים לאחת משתי משפחות רחבות והם:

- חוזה עם מחיר קבוע - Fix Price - קובעים מחיר כולל קבוע, עבור מוצר או שירות או תוצאה מוגדרים שיש לספקם, להסכם יכולים בהחלט להיות תמריצים כספיים, ספקים תחת חוזה "במחיר קבוע" חייבים על פי חוק להשלים אותו ועלול להיגרם להם נזק כספי אם לא יעמדו בכך, בחוזה כזה חייבים להגדיר במדויק את המוצר או השירות בגינו ועליו המחיר, ניתן לדרוש ולקבל שינויים אך לרוב הם ילוו בייקור החוזה.

FIX price



- חוזה עם החזר עלויות (הוצאות) - Cost Reimbursable - חוזה כזה כולל תשלומים עבור כל העלויות המוצדקות בגין העבודה או המוצר בתוספת רווח מוסכם, גם כאן ניתן לתת תמריצים כספיים.

¹ שיכון - נדון בהרחבה בפרק הסיכונים, פעולות לצמצום ההסתברות להופעת הסיכון.

Supply Chain Solutions

finding the right way

Shaya Kalif

בתום תכנון ניהול הרכש, תצא תוכנית ניהול רכש. תוכנית ניהול הרכש תתאר כיצד ישיג הצוות את המוצרים והשירותים מחוץ לארגון המבצע, ואיך ינהלו התהליכים, התוכנית יכולה לכלול את הדברים הבאים:

- סוגי חוזים רלוונטיים לכל רכש.
- סוגיות בניהול סיכונים לרכש.
- אומדנים לשימוש ואם בכלל להערכת המוצר/שירות או פעולה שנרכשו.
- החלטה מי יבצע את הרכש, הארגון או צוות הפרויקט.
- מסמכי רכש ותקנים לשימוש לפי הצורך.
- זיהוי צורך ב"ערובות לביצוע" או בביטוח לפי הצורך.
- תיאום ותזמון הרכש.
- סוגיות בניהול איכות ותהליכי בקרה.
- זיהוי ספקים שהוסמכו מראש - אם היו כאלה.
- מדדי רכש.
- תכולת עבודה לרכש (SOW), תכולת העבודה יכולה לכלול מפרטים, כמויות מבוקשות, רמות איכות, נתוני ביצוע, תקופות ביצוע, מקום הביצוע ודרישות אחרות.



2. בצוע רכש

התהליך של השגת המענה מהספקים תוך כדי תיאום הציפיות של כל בעלי העניין, של בחירת הספק ושל החתימה על החוזה.

לתהליך ביצוע הרכש ניגשים כמובן עם כל התשומות מ"תכנון הרכש" ובניהם: תוכנית ניהול הרכש, מסמכי הרכש, תבחיני בחירת הספקים, תכולת העבודה לרכש וכן את התקנים והנהלים המאפיינים את הארגון ואת שיטות עבודתו.

תהליך ביצוע הרכש כולל בתוכו את התהליכים הבאים:

- שיטות להערכת הצעות מספקים.
- נדרש לייצר בסיס אחיד להשוואה בין הצעות בכדי להבין את היחסיות בין הספקים, יש להשוות "תפוחים מול תפוחים", בסיס אחיד להשוואה מקנה תמונת מצב הניתנת לתפיסה מיידית,

Supply Chain Solutions

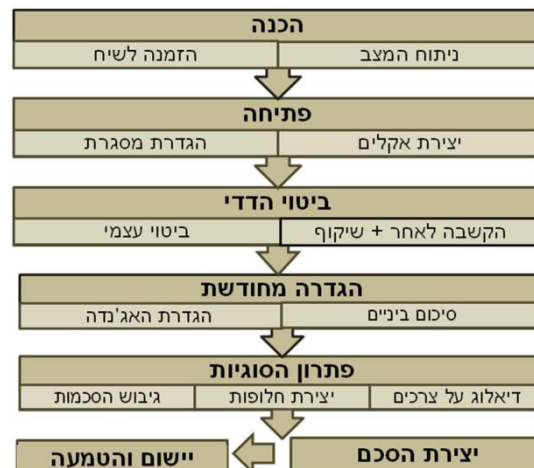
finding the right way

Shaya Kalif

להשגת בסיס אחיד להשוואה צריך לפעול על פי האומדנים שנקבעו המשמשים לניתוח הצעת הספק, על האומדנים להביא לידי ביטוי את הנושאים המהותיים ובעלי המשמעות הגדולה יותר והיא תשפיע בסופו של דבר על בחירת הספק.

- בניית טבלת הערכה תוך דרוג סדר החשיבות לכל סעיף וסעיף ברכש ועל הספק, טבלת ההערכה היא למעשה מתן ציון בסולם ציונים בכדי לאתר את הספקים המתאימים ביותר העונים על תנאי הרכש.
- בחינת הצעות ובחירת ספקים.
- עם סיום בדיקת ההצעות לאור המפרטים המחייבים, תבחן טבלת סיכום הציונים, עם קבלת הטבלה, תתבהר תמונה ביחס להצעות שהתקבלו ועל פיה ניתן יהיה לקבל החלטה על הספקים שקיבלו ציון גבוה ועל כן ימשיכו לשלב הבא – שלב המשא ומתן.
- ניהול משא ומתן. ("**החיים לא נותנים לנו את מה שאנו זכאים לו, אלא רק את מה שניהלנו לגביו משא ומתן**")
 - זיהוי היעדים למו"מ והפערים בין ההצעות הסופיות יהיו הכלי העיקרי שלפיו נבנה וננהל את תהליך המו"מ, כלים אלו ישמשו אותנו לבחירת אסטרטגיה מתאימה להשגת היעדים.
 - במקביל לבחירת האסטרטגיה לניהול המו"מ, נצטרך להגדיר לעצמנו מראש מהם הויתורים שנהיה מוכנים לעשות במהלך המו"מ וכן נגדיר גם את ה"קווים האדומים" ו/או הגבולות שיהוו חסם ולא יאפשרו מידה נוספת של גמישות.

משא ומתן יעיל וממוקד תלוי בתהליך ההכנה שקדם לו, על מנת להצליח במשא ומתן, יש צורך לדעת, להכיר, ללמוד, להכין ולהתכונן, להלן תרשים זרימה אפקטיבי למיציאת השגת יעדים במשא ומתן:



- ביצוע הסכמים - חוזה הוא הסכם שמחייב את הצדדים מבחינה משפטית, שמחייב את הספק לספק את המוצר/שירות או תוצאה שפורטו ומחייב את הקונה לשלם לספק, חוזה הוא מערכת יחסים משפטית שבית המשפט יכול לאכוף, יש לפרט בהסכם בין היתר את: תיאור העבודה או התוצרים, לוח זמנים, מקום ביצוע, תמחור, תנאי תשלום, פיקוח, אחריות, שירות, קנסות, תמריצים, ביטוח וערובות ביצוע, דרך טיפול בשינויים ומנגנוני מסירה וסגירה, כמו כן מנגנון יישוב סכסוכים.
- יצירת לוח זמנים לביצוע ולמשאבים.

Supply Chain Solutions

finding the right way

Shaya Kalif



3. בקרת רכש

בקרת רכש היא התהליך של ניהול קשרי הרכש, מעקב אחר ביצוע החוזים, וביצוע שינויים ותיקונים בחוזים לפי הצורך.

בקרת הרכש מעורבת בין היתר בתהליכים הבאים:

- מעורבות בהנחיית ביצוע הפרויקט וניהולו - אישור עבודת הספק במועד המתאים.
- מעורבות בבקרת איכות - נאותות המוצר המסופק ואימותו.
- מעורבות בבקרת שינויים - כדי להבטיח שהשינויים מאושרים כהלכה ושכל מי שצריך לדעת אכן מודע.
- מעורבות בבקרת סיכונים - כדי להבטיח שמשככים את הסיכונים.

תהליך בקרת הרכש, בוחן ומתעד עד כמה ביצועי הספק היו או הינם טובים יחסית לחוזה וקובע פעולות מתקנות במידת הצורך.

4. סגירת רכש

סגירת רכש הוא תהליך של השלמה של כל פעולות הרכישה, תהליך הסגירה צריך לכלול בין היתר את הדברים הבאים:

- איסוף תיוק ותיוג כל מסמכי הרכש ובכללן - ההסכם, הבקרה, השינויים, המוצרים והתשלומים וכל מה שקשור לרכש.
- אם לפרויקט היו שלבים והרכש התייחס להם, יתבצע תהליך סגירת רכש לשלב.
- בדיקת הסכמים האם הושלמו או הופסקו ובכך לבצע תהליך סגירה, ככלל - סגירה מוקדמת של הסכם יכול להיות בהסכמה הדדית או כתוצאה של הפרה או של שיקולים אחרים של הקונה, הזכויות ותחומי האחריות במקרה כזה נמצאים מין הסתם בסעיף הסגירה.
- סגירת תביעות פתוחות אם היו.
- ביצוע תשלומים, קבלת תעודות וכו..

סיום פרק חמישי

בפרקי הכתבה נשאר לנו פרק ניהול בעלי העניין בפרויקט. צבר הכתבות כאמור - יוכל להיות חוברת הנחייה לניהול פרויקט.

מקורות:

ידע וניסיון מצטבר.

ספר "מדריך גוף הידע בניהול פרויקטים" PMBOK®.

התמונות ממקורות פתוחים באינטרנט.

שעיה כליף

Supply Chain Solutions

finding the right way

Shaya Kalif
