

**מבוא**  
**לקניינות**  
**ורכש**

**תשע"ט - 2019**

# תוכן העניינים

פרק 1

## מבוא לקניינות

4

המושג "קניינות", תפקיד הקניין, קנייה באמצעות קופה קטנה, בקרה על ניהול קופה קטנה,

פרק 2

## מבוא לרכש

11

מהו רכש, הרכש במבנה הארגוני, תפקיד הרכש ומטרותיו, חשיבות הרכש בארגון, תהליך העבודה של הרכש,

פרק 3

## משא ומתן עסקי ברכש

21

מהו משא ומתן עסקי, תהליך ההכנה למשא ומתן עסקי, אסטרטגיות במשא ומתן ברכש, טקטיקות משא ומתן אפשריות, חשיבות ההכנה המוקדמת למשא ומתן, נסיבות מיוחדות למשא ומתן ברכש,

פרק 4

## אתיקה ורכש

30

המושג "אתיקה", מהו קוד אתי, אתיקה עסקית, אתיקה מקצועית, אתיקה מקצועית ברכש, קוד אתי של ארגון עסקי, קוד אתי של ארגון מנהלי הרכש והלוגיסטיקה בישראל,



# פרק 1 - מבוא לקניינות

## המושג "קניינות"

המושג "קניינות" בא מהמילה קנייה (Buy), שהיא למעשה פעולת רכישה, שכל אחד מאתנו מבצע, כשהוא נכנס לחנות וקונה מוצר כלשהו. קנייה ורכש הם מושגים דומים בחיי היומיום, אך קיים הבדל בין פעולת קנייה שמבצע אדם פרטי בחנות, לבין פעולת רכש שמבצע ארגון עסקי אצל ספקים. הבדל זה נובע מהמאפיינים של כל אחת מהפעולות הללו:

- **פעולת קנייה פרטית** - היא פעולה ספונטנית חד פעמית שאינה מצריכה פעילות המשך כלשהי. נכנסים לחנות מבקשים לרכוש מוצר מסוים, משלמים למוכר מקבלים את המוצר ויוצאים.
- **פעולת רכש עסקי** - היא פעולה שיטתית ורצופה החוזרת על עצמה, ומצריכה בדיקה מוקדמת. רכש של ארגון עסקי, הרוכש באופן רצוף כמויות של מוצרים, חייב לעבוד על פי שיטה בדוקה ומבוקרת.

- **פעולת קנייה - מאופיינת על ידי ספונטניות וחד פעמיות.**
- **פעולת רכש - מאופיינת על ידי שיטתיות ורציפות.**

## תפקיד הקניין

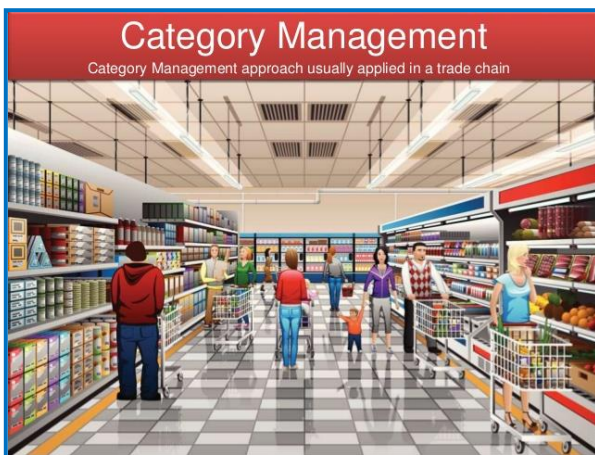
הקניין (Buyer) הוא אחד מצוות העובדים של יחידת הרכש, והוא אחראי על ביצוע הרכישות של מוצרים ושירותים עבור הארגון. למעשה, הקניין הוא זה שמבצע בפועל את תהליך הרכישה מהספקים, על פי דרישות הרכש המגיעות אליו מהיחידות השונות של הארגון, תוך הקפדה על נהלי הארגון. במסגרת תפקידו עוסק הקניין במגוון פעילויות שניתן לסווג אותן לשני סוגים:

- **פעולות אדמיניסטרטיביות** - כמו: הוצאת הזמנות ותיוקם, קידום ותיאום אספקת מוצרים ושירותים, פתרון בעיות עם תשלומים ועוד. פעולות אלו דורשות סדר ומשמעת ושליטה בעבודה עם מחשב.
- **פעולות ניהול מסחריות** - כמו: בחירת ספקים, משא ומתן איתם על תנאים עסקיים, ניהול ספקים, ניהול חוזים ועוד. פעולות אלו דורשות יכולות ניהוליות, מקצוענות וניסיון.

## כיצד בא לידי ביטוי תפקיד הקניין בארגונים שונים?

תפקיד הקניין בארגונים שונים, בא לידי ביטוי בהתאם למאפייני הארגון:

- **בארגון עסקי יצרני** - שרכישת הפריטים מהספקים, נעשית לצורך ייצור של מוצר או לצורך הצריכה השוטפת של הארגון, לתפקיד הקניין יש חשיבות רבה, מכיוון שכל מעמסת ניהול המשא ומתן עם הספקים מוטלת עליו, והשפעתו על עלויות הרכישה היא משמעותית. הקניין בארגון כזה, אחראי גם על הטיפול בכל הלוגיסטיקה הנלווית למוצרים שנרכשו, וכמובן בקרה על איכותם.
- **בארגון עסקי שאינו יצרני** - שרכישת המוצרים מהספקים נעשית רק לצריכה שוטפת של הארגון, תפקידו העיקרי של הקניין הוא בהורדת עלויות הרכישה, וחיפוש מתמיד אחר מוצרים חדשים הדרושים לארגון, ומוצרים מתכלים שהארגון משתמש בהם ביום יום. הקניין רוכש את המוצרים באיכות כפי שהוגדרה ע"י ההנהלה.
- **בארגון מסחרי קמעונאי** - שרכישת המוצרים מהספקים נעשית לצורך מכירתם לצרכנים, ולא לצרכי הארגון, הקניין הוא: **מנהל קטגוריה**



ניהול קטגוריה בסופרמרקט

שתפקידו שונה לחלוטין מתפקידו של קניין בארגונים רגילים. בארגון מסחרי קמעונאי (כמו רשת שופרסל) הקניין רוכש מוצרים המרכיבים קטגוריה של מוצרים (כמו קטגוריית טואלטיקה ומוצריה), שמהווים את עיסוקו המסחרי של הארגון. הרכבת הקטגוריה ורכישת המוצרים היא חשובה ביותר, מפני שהיא קובעת את אופייה כמותג אטרקטיבי לצרכן, ואת מחירי המכירה של המוצרים, שמהם נגזרת רווחיות הארגון. למנהל הקטגוריה (הקניין) יש השפעה מכרעת על הצלחת הפעילות המסחרית של ארגון קמעונאי, וכל החלטה שגויה שלו בבחירת המוצרים ו/או בחירת הספקים עלולה לגרום נזק כלכלי עצום לארגון.

# בחן ידיעותיך

## א. סמן בכל אחד מהמשפטים: נכון / לא נכון

1. המושג קניינות בא מהמילה קנייה
2. פעולת קנייה פרטית היא פעולה ספונטנית חד פעמית
3. פעולת רכש עסקי היא פעולה שיטתית ורצופה החוזרת על עצמה
4. הקניין הוא אחד מצוות העובדים של יחידת הרכש
5. הקניין אחראי על ביצוע רכישות של מוצרים ושירותים עבור הארגון
6. הקניין הוא זה שמבצע בפועל את תהליך הרכישה מספקים
7. במסגרת פעילותו מבצע הקניין הוצאת הזמנות, תאום אספקה ועוד
8. קניין מבצע גם פעולות של בחירת ספקים וניהול משא ומתן עימם
9. בארגון עסקי יצרני רוכשים פריטים מספקים לצורך ייצור של מוצר
10. לקניין בארגון עסקי יצרני יש השפעה גדולה על עלויות הרכישה
11. הקניין בארגון עסקי יצרני אחראי גם על הטיפול בלוגיסטיקה
12. בארגון עסקי לא יצרני רוכשים פריטים מספקים לצריכה שוטפת
13. תפקידו של הקניין בארגון עסקי לא יצרני הוא הורדת עלויות רכישה
14. בארגון מסחרי קמעונאי הקניין הוא מנהל קטגוריה
15. תפקידו של הקניין בארגון מסחרי קמעונאי לרכוש מוצרים לקטגוריה
16. ממוצרי הקטגוריה קובעים את אופייה כמותג עבור הצרכנים
17. לקניין יש השפעה מכרעת על פעילות מסחרית של ארגון קמעונאי
18. החלטה שגויה של הקניין בבחירת מוצרים גורמת נזק כלכלי לארגון
19. קופה קטנה היא סכום כסף במזומן לתשלום עבור הוצאות קטנות
20. הסכום המוחזק בקופה הקטנה נקבע על פי צורכי הארגון
21. אחד העובדים מנהל את הקופה הקטנה על פי הנהלים
22. נהוג לנהל קופה קטנה בשיטת "דמי מחזור" חודשיים
23. העובד האחראי על הקופה קטנה מנהל רישום של כל הוצאה
24. עבור כל הוצאה מהקופה הקטנה יש לקבל חשבונית מס או קבלה
25. על מקבל תשלום מהקופה הקטנה לציין את פרטיו האישיים ולחתום
26. בסוף כל חודש סוגר העובד את הקופה הקטנה ומגיש דו"ח להנהלה

**ב. סמן את התשובה הנכונה:**

**1. פעולת קנייה פרטית היא פעולה:**

- א. יומיומית  
ב. שיטתית  
ג. רצופה  
ד. ספונטנית חד פעמית

**2. פעולת רכש עסקי היא פעולה:**

- א. ספונטנית חד פעמית  
ב. יומיומית  
ג. המתבצעת לעיתים רחוקות  
ד. שיטתית ורצופה החוזרת על עצמה

**3. הקניין הוא:**

- א. מצוות עובדי יחידת הרכש  
ב. שמבצע את הרכש עבור הארגון  
ג. האחראי על ביצוע הרכישה מספקים  
ד. כל התשובות נכונות

**4. בארגון עסקי יצרני לקניין יש:**

- א. השפעה מועטה על רכישת מוצרים  
ב. מעורבות מועטה בקשר עם ספקים  
ג. השפעה גדולה על ייצור מוצרים  
ד. השפעה גדולה על עלויות הרכישה

**5. תפקידו של הקניין בארגון עסקי לא יצרני הוא:**

- א. הורדת עלויות התפעול  
ב. חיסכון בהוצאות החשמל  
ג. צמצום בהוצאות המחשוב  
ד. הורדת עלויות הרכישה

**6. בארגון מסחרי קמעונאי הקניין הוא:**

- א. מנהל הארגון  
ב. מנהל התפעול  
ג. מנהל המכירות  
ד. מנהל קטגוריה

**7. תפקידו של הקניין בארגון מסחרי קמעונאי הוא:**

- א. למכור את מוצרי הארגון  
ב. לחסוך בהוצאות התפעול  
ג. לרכוש מוצרים לארגון  
ד. לרכוש מוצרים לקטגוריה

**8. קופה קטנה היא סכום כסף במזומן שהארגון מקצה לתשלום עבור:**

- א. קניית חומרים  
ב. תשלום לספקים  
ג. השלמת שכר שעות נוספות  
ד. הוצאות קטנות

**9. ניהול הקופה הקטנה הוא בידי:**

- א. מנהל הארגון  
ב. מנהל התפעול  
ג. מנהל המחלקה  
ד. אחד העובדים המקבל אחריות לכך

**ג. ענה על השאלות הבאות:**

1. הסבר מהו המושג "קניינות"?

---

---

2. מה ההבדל בין פעולת קנייה פרטית לפעולת רכש עסקי?

---

---

3. מי נושא בתפקיד הקניין בארגון ועל מה הוא אחראי?

---

---

4. אילו פעולות מבצע הקניין במסגרת תפקידו?

---

---

5. כיצד בא לידי ביטוי תפקידו של הקניין בארגונים שונים?

---

---

6. מהי קופה קטנה ולמה היא נועדה?

---

---

7. מהן ההוראות לניהול קופה קטנה?

---

---

8. אילו תשלומים מותר לשלם מקופה קטנה ואילו תשלומים אסור לשלם?

---

---

9. כיצד מבוצעת הבקרה על ניהול הקופה הקטנה?

---

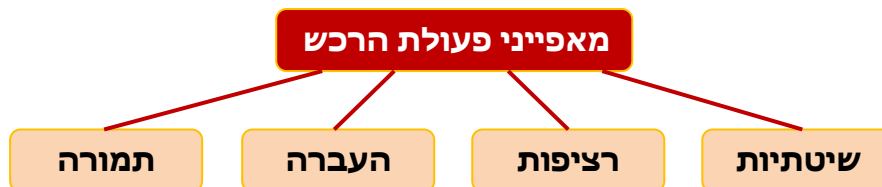
---

## פרק 2- מבוא לרכש

### מהו "רכש"?

רכש (Procurement) הוא: תהליך עסקי או ארגוני הכולל פעולות, נהלים והליכים הדרושים לצורך רכישת מוצרים ושירותים עבור הארגון. תהליכי הרכש מתייחסים לכל הוצאה כספית בארגון שהיא למטרת רכישה של מוצרים ושירותים בלבד, ולא הוצאות אחרות כמו שכר ועוד.

למעשה, רכש הוא: פעילות שיטתית ורצופה שמטרתה לרכוש מוצרים ושירותים מהספקים, ולהעבירם לארגון תמורת מחיר מוסכם. מהגדרה זו ניתן להבין שפעולת הרכש כוללת בעצם ארבעה מאפיינים:



נסביר כל אחד מהמאפיינים בהרחבה:

- **שיטתיות** - מתייחסת לפעולות רכש שיטתיות, החוזרות על עצמן, ומבוססות על תכנון מוקדם ובדיקת נתונים, שבלעדיהם, אלו הן פעולות רכש סתמיות ואקראיות העלולות לגרום נזק לארגון עסקי.
- **רציפות** - מתייחסת לסדרת הפעולות של תהליך הרכש, שיש הכרח לבצע אותן באופן רצוף ומסודר, על פי סדר כרונולוגי שנקבע, כדי שהארגון העסקי יהיה מסוגל לפעול באופן תקין. שיבוש רציפות פעולות הרכש עלול לגרום לארגון לנזק גדול מבחינה עסקית.
- **העברה** - מתייחסת למוצרים והשירותים שהרכש רכש מהספקים, ובאחריות הרכש לוודא שהספק מעביר אותם לארגון.
- **תמורה** - מתייחסת למחיר המוסכם בין הרכש לספקים עבור המוצרים והשירותים שנרכשים מהם, ואותו יש לשלם לספקים בתום העסקה.

### הרכש במבנה הארגוני

רכש הוא תהליך הקיים בכל ארגון עסקי. בארגונים קטנים מבוצע הרכש על ידי בעלי תפקידים כמו: מזכירות, מנהלן, מנהל אדמיניסטרטיבי ואחרים.



## פרק 3 - משא ומתן עסקי ברכש

### מהו משא ומתן עסקי?

משא ומתן (מו"מ) מוגדר כדו שיח בין שני אנשים או יותר, על נושא כלשהו, כשמטרתם היא לשכנע או להשפיע זה על זה. אולם, במשא ומתן עסקי, המטרה של הצדדים היא להשיג לעצמם תוצאה מועילה בצורה של רווח כספי.

### במשא ומתן עסקי מטרת הצדדים להשיג לעצמם רווח כספי



שני הצדדים יצאו מרוצים מהעסקה

לפעמים מסתיים משא ומתן עסקי כאשר:

- שני הצדדים חשים מרוצים מהתוצאה שהשיגו לעצמם. למצב זה קוראים: (win-win).
- רק צד אחד חש מרוצה מהתוצאה שהשיג. למצב זה קוראים: (win-lose).
- לא הושגה תוצאה כלשהי ושני הצדדים יוצאים מופסדים. למצב זה קוראים: (lose-lose).

תהליך של רכש, הוא משא ומתן עסקי בין איש הרכש שמעוניין לרכוש מוצרים ושירותים עבור הארגון, לבין ספקים שמעוניינים למכור אותם. שני הצדדים מעוניינים להשיג לעצמם רווח כספי גדול ככל האפשר.

### תהליך ההכנה למשא ומתן עסקי

למשא ומתן עסקי יש להתכונן היטב, וחשוב מאד להגיע אליו מוכנים ככל שניתן. ההכנה למשא ומתן היא לא רק מבחינה אסטרטגית של איזה יעד רוצים להשיג, אלא גם מבחינה טקטית של האופן (שיטת הפעולה) בו רוצים להשיג את היעד.

### **כיצד יש להתכונן לקראת משא ומתן?**

- ישנם נושאים שונים שיש להתכונן אליהם לקראת משא ומתן. להלן כמה מהם:
- **מאפייני הצד השני** - יש לברר מראש (לפני המשא ומתן) את מאפייני הצד השני שאיתו יתנהל המשא ומתן. יש לבדוק מי הוא הנציג (או הנציגים), מה תפקידו, מה הם: צרכיו, רצונותיו, אופיו, ויכולתו לסגור עסקה. רק בדיקה של כל אלו יאפשר לקיים משא ומתן אפקטיבי.

## אסטרטגיות במשא ומתן ברכש

אסטרטגיה היא בעצם תוכנית פעולה להשגת היעדים שאותם רוצים להשיג במשא ומתן. כדי לבחור אסטרטגיה מתאימה, הרכש מבצע הכנה מוקדמת הכוללת: ניתוח הצעות הספקים, הצבת מטרות מוגדרות למשא ומתן, ועוד.

לכוח המיקוח שיש לנציגי הרכש מול הספקים, ולאישיות (כריזמה) של אלו המנהלים את המשא ומתן, יש השפעה על בחירת האסטרטגיה, שיכולה להיות:

- **אסטרטגיה של שיתוף פעולה ורווח לשני הצדדים (win-win).** נציג הרכש מציג עמדה פתיחה אופטימית, שמבחינתו ניתן לדון עם הספק בכל סוגיה ולהגיע להסכם טוב עבור שני הצדדים.
- **אסטרטגיה תחרותית שבה צד אחד מרוויח והשני מפסיד (win-lose).** נציג הרכש אינו מציג עמדה פתיחה כלשהי, אלא טוען שהתוצאה תקבע לאחר בחינה של כל סעיף וסעיף בהצעת הספק. אסטרטגיה זו עשויה להצליח אם הספק להוט להגיע להסכם.
- **אסטרטגיה בה שני הצדדים יוצאים מופסדים (lose-lose).** גם נציג הרכש וגם הספק מציגים עמדות פתיחה קיצוניות, שעלולות להוביל ל"פיצוץ" המשא ומתן ביניהם.

## טקטיקות משא ומתן אפשריות

טקטיקה היא: אופן הפעולה (השיטה) שנוקטים במשא ומתן על מנת להשיג את היעדים והמטרות בזמן הקצר ביותר האפשרי. בתהליך ההכנה לקראת המשא ומתן, ולאחר שהתקבלה ההחלטה לגבי האסטרטגיה, עולה השאלה באיזו טקטיקה לנקוט כדי ליישם את התוכנית האסטרטגית.

להלן מספר טקטיקות הנהוגות במשא ומתן עסקי ברכש:

- **התשה** - נציג הרכש פועל לעייף את הספק בדיון ארוך של שעות, ועל ידי כך לגרום לו לוותר עוד ועוד. המחשבה שתעבור בראשו של הספק שהותש, תהיה: "מה זה עוד ויתור אחד לשם סגירת העסקה".
- **כרסום** - נציג הרכש מבקש מהספק בקשה אחת קטנה לוותר, ומייד עם הסכמתו, הוא מבקש בקשה אחת קטנה נוספת, שגם עליה, הספק עונה "כן" כדי לסגור עסקה. שיטה זאת נקראת: **"שיטת הסלאמי"**.

# פרק 4 - אתיקה ברכש

## המושג "אתיקה"

המושג "אתיקה" מקורו במילה היוונית **אתוס** (מנהג). אתיקה היא תחום ידע בפילוסופיה של המוסר, שעוסקת בשאלה מהי ההתנהגות האנושית הראויה בחברה ובתרבות, והיא ממליצה על כללי התנהגות שמנחים את ההתנהגות האנושית לגבי מה מותר ומה אסור בחברה תרבותית. אתיקה היא בעצם, מכלול של ערכים (מוסריים, מקצועיים ועוד), מידות ועקרונות המנחים את התנהגותו הראויה של האדם.

## **אתיקה נותנת אמות מידה ועקרונות מנחים להתנהגות ראויה**

שינויים שהתחוללו בסביבה הטכנולוגית חברתית בתחילת שנות ה-2000, כללו תקשורת פתוחה, שקיפות ורגישות רבה לנורמות התנהגות חריגות (שחיתויות וכדומה). כתוצאה מכך, ארגונים וגופים רבים אימצו לעצמם כללי אתיקה מחייבים לארגון ועובדיו, שנקראים: **קוד אתי (Ethical Code)**.

## מהו קוד אתי?

קוד אתי הוא מסמך המפרט: ערכים, נורמות, וכללי התנהגות והתנהלות מחייבים, שארגון מאמץ לעצמו, מתוך מטרה לעצב תרבות ארגונית ערכית וחיובית, המשותפת לכלל הארגון ועובדיו.

ארגונים עסקיים אמצו לעצמם קודים אתיים בביצוע עסקים הנקראים: **אתיקה עסקית**, וגופים המאגדים בעלי מקצוע (כמו: רופאים, עורכי דין וכדומה) אמצו לעצמם קודים אתיים הנקראים: **אתיקה מקצועית**.

## **מה תורם קוד אתי לארגון?**

לקוד אתי יש תרומה גדולה מאד לארגון, שבאה לידי ביטוי:

- בכללים ברורים והוגנים של מותר ואסור אשר תורמים לבניית תרבות ארגונית חיובית שמבוססת על ערכים ועקרונות אתיים.
- בהגברת נאמנות העובדים לארגון, שמתבטאת בציות לכללי הארגון, ברצון לפעול למענו, והימנעות מפעולות שאינן לטובת הארגון.