

נובמבר 2004

## Pricing Methods for Turn Key שיטת תמחור Turn Key למנות קטנות

מאת: יצחק ניסן, ניסטק

נושא Turn Key כולל בתוכו נושאים שונים ומגוונים, ביניהם – כדאיות היציאה לרכש Turn Key כן או לא שהוא נושא למאמר נפרד.

במאמר זה ארצה לנתח שיטות תמחור Turn Key למנות קטנות.

קבלן משנה, כמובן אנסה לציין גם את הבטי הכדאיות של הקבלן משום שאני מאמין שעסק טוב נעשה רק כאשר "זה נהנה וזה לא חסר".

אפתח בכמה נתונים מפתיעים להקפי ה-Turn Key בארה"ב. עפ"י מחקר שביצעו Technology Forecasters בתחילת 2004 בארה"ב, הקף העבודה שנמסר לקבלנות משנה היה כ- 35%, שאר ה- 65% עדיין נעשה במפעלי ה-OEM או בשיטת Consignment. הלקוחות שביקשו בכל אופן לבצע רכש ב-Outsource למנות קטנות, לא עשו זאת אצל קבלני המשנה להרכבות הכרטיסים, אלא אצל חברות המתמחות ברכש ובהכנת קיטים למנות קטנות.

בישראל המצב שונה משום שרוב מנות הייצור בארץ מוגדרות בתחום ה-High-Mix Low-Volume, ולכן עלינו לפתח שיטות Turn Key לאופי הפעילות הישראלית.

השיטה הנפוצה והמועדפת ע"י ה-OEM (Original Equipment Manufacturer) שהם הלקוחות של קבלני המשנה היא השיטה הנהוגה למנות גדולות ומקובלת בעולם, והיא - קביעת מחיר לכרטיס מורכב ע"י שלושה פרמטרים:

1. עלות העבודה
2. עלות ה-BOM (לכרטיס בודד)
3. עלות Mark Up ל-BOM

פריצות רצונק היא סוג הצלחה ו



**ניסטק** בע"מ  
רח' נבטים 12 ת.ד. 7068  
א.ת. קרית מטלון  
פתח תקוה 49170  
טל.: 03-92-92-555  
פקס: 03-92-92-550  
Email: main@nistec.com  
www.nistec.com

עפ"י שיטה זו, אין כיסוי לקבלן עבור העודפים שהוא רוכש, לבד מן העובדה שקיימת התחייבות, ואולי חוזית שה-OEM מתחייב לרכוש בסוף הפרויקט את כל העודפים. שיטה זו קשה לקבלן משום שכמות העודפים היא גדולה מאד – בפרט בייצור מנות קטנות. ואם נרצה לכסות חלק מהם ע"י ה-Mark Up, הוא יגיע ל- 50%-100%. בעלון קבוצת ניסטק מס' 3 התפרסמה טבלת Mark Up שהיתה מקובלת מאוד בארה"ב. להלן הטבלה:

גודל מנת ייצור	Mark Up מקובל מעלות הרכש
עשרות אלפים	9%-6%
אלפים	17%-12%
מאות	50%-20%
עשרות	100%-50%

המספרים נראו בישראל כלא הגיוניים. אולם, ראו היום, לאחר ה"חינוך" וה"בגרות" של התעשייה הישראלית, עד כמה הם ריאליים. אם יש צפי למעבר מהיר מכמויות ייצור קטנות למנות גדולות, ניתן עדיין לצפות מהקבלן שיממן את עלויות הרכש עד למעבר לכמויות הגדולות, ואכן שיטה זו נהוגה אצל קבלנים רבים, אולם לא ניתן לאמץ שיטה זו לסדרות ייצור קטנות עקב הסיכון הרב מחד ועלות המימון מאידך המוטלים על הקבלן. הקושי שלי הוא בהבנת ה-OEM. שהרי אם הם היו מבצעים את הרכש לבד, ממילא היו רוכשים את כל העודפים. מדוע נוח להם "לנצל" את קבלן המשנה? קיימות לכן, כמה שיטות הגיוניות והוגנות יותר לשני הצדדים שאנסה לתארם בקצרה.

### שיטה ראשונה - והמומלצת ביותר

הקבלן מבצע את הרכש, קובע Mark Up נמוך ומחייב את ה-OEM על כל הרכש שהוא מבצע כולל העודפים. בתום ההרכבה, מקבל ה-OEM שתי חשבוניות. האחת – על עבודת ההרכבה, והשניה – על הרכש שביצע הקבלן כולל פרוט של כל הפריטים שנרכשו, עלותם וה-Mark Up. ה-Mark Up המקובל במקרים אילו נע בין 10%-15% תלוי בעלות ה-BOM.

**ניסטק בע"מ**  
רח' נבטים 12 ת.ד. 7068  
א.ת. קרית מטלון  
פתח תקוה 49170  
טל.: 03-92-92-555  
פקס: 03-92-92-550  
Email: main@nistec.com  
www.nistec.com

אגב, הרבה OEM מבצעים את רכש הפריטים היקרים באופן עצמאי ומעבירים אותם לקבלן שתי סיבות לכך :

האחת - הקטנת עלות הרכש (אין ק Mark Up על רכיבים אלו, ואלו הרי רכיבים היקרים).

השניה – ומאוד מובנת, הקבלן ביצע הסכמי רכש לפריטים אסטרטגיים מול יצרני הרכיבים והצליח להשיג מחירים אטרקטיביים במיוחד, ולכן הוא רוכש אותם.

קיימת גם האופציה לבחור בשיטה זו עם שינוי קל והוא הורדת ה- Mark Up ע"י הקבלן תמורת תשלום ה- OEM לקבלן עבור שעות עבודה של אנשי הרכש.

שיטה זו הוגנת מאד לשני הצדדים משום שה- OEM נהנה מזה שהרכש נעשה ע"י הקבלן, אולם ה- OEM נושא בכל עלויות הרכיבים כולל העודפים.

שיטה זו על גווניה השונים תופסת יותר ויותר מקום בתעשייה הישראלית משום שרבים מבינים שעליהם להיות הוגנים מול הקבלנים שלהם. שיתוף פעולה, הבנה והתחשבות הדדית, כדאית מאד ל- OEM בפרט במנות קטנות ודגמים, שבהם עולה הצורך לבצע הרכבות בלוח זמנים קצר מאד.

כאשר הקשר בין הקבלן ל- OEM הוא קשר הגון וטוב, יעשה הקבלן כל שביכולתו ע"מ לסייע ל- OEM לעמוד במשימותיו וירכיב לו את המנה גם תוך 24-48 שעות מקבלת ההזמנה. ואכן היו לא מעט מקרים ש- TKS ביצעה עבודות וסיפקה כרטיסים בלוח זמנים קצר כזה.

### שיטה שניה

על פי שיטה זו מבצע הקבלן את הרכש כולל העודפים עבור ה- OEM. בתום הרכש מסכם הקבלן את כל העלויות כולל עודפים + Mark Up ומחלק את התוצאה בכמות הכרטיסים במנה. התוצאה היא עלות ה- BOM לכרטיס.

כך משלם ה- OEM עבור העודפים במחיר הכרטיס אולם כל עבודת הרכש נעשת ע"י הקבלן.

עם שיטה זו יכול הקבלן להתמודד אולם לדעתי, אינה הוגנת במידה מסוימת כלפי ה- OEM.

על מנת לשמור על הגינות כלפי ה- OEM, חייב הקבלן לוודא שבמנה הבאה הוא מקזז את העודפים שנרכשו ושולם עבורם במנה הראשונה.

### **ניסטק בע"מ**

רח' נבטים 12 ת.ד. 7068  
א.ת. קרית מטלון  
פתח תקוה 49170  
טל. : 03-92-92-555  
פקס : 03-92-92-550  
Email : main@nistec.com  
www.nistec.com

## שיטה שלישית

דומה בעיקרה לשיטה הראשונה של מחיר כרטיס הכולל עבודה, רכש ה-BOM ו-Mark Up, אולם ה-OEM מפקיד בחשבון של הקבלן סכום חד פעמי שהוא בערך עלות המלאי שיחזיק הקבלן כתוצאה מהעודפים. בכך הקבלן לא מממן את העודפים מחד, אולם עבור ה-OEM מחיר הכרטיס נשאר קבוע.

## ולסיכום,

ככל שכמות העבודה תגבר בתחום קבלנות המשנה וככל שהקבלנים יתקרבו ל-70%-80% מיכולת הביצוע המקסימלית שלהם, יקל עליהם לשכנע את ה-OEM לבצע רכש בשיטות הוגנות יותר ואני מקווה מאד שגם ה-OEM, שרואים את הקבלן כשותף להצלחתם, יגיעו לכלל דעה שעסק מוצלח לאורך זמן תוך קבלת רמת שירות גבוהה ורמת איכות גבוהה ניתן להשיג רק ב-WIN-WIN SITUATION.

**יצחק ניסן – מנכ"ל קבוצת ניסטק**

שיטות רכש הן לא סוף הדרך