



שיטות התקשרות



הסכמי מסגרת

- צמצום עלויות
- ניצול היתרון לגודל
- צמצום סיכונים
- הערכת סיכונים ברכש ובהשגת חו"ג
- שיפור השירות וההספקה
- שקיפות המידע בארגון
- ניהול הסכמי מסגרת
- צמצום טווח ההספקה הכולל (LEAD TIME).

107-1

דוגמאות של הסכמי מסגרת

- הסכמי חשכ"ל (חשב כללי)
 - המדינה הכינה מחירונים ופנתה לספקים להציע מחיר בהתאם למחירון (תוספת או הנחה), רשימת הספקים מפורסמת ברבים וכל משרד ממשלתי יכול לפנות לספק לקבל את השירות הנדרש בהתאם למחירון
 - הסכם זה כבר כולל חוזה ותנאי תשלום.
- הסכמי מחירון
 - ישנם מוסדות רבים הפונים לקבלת הצעת מחיר בעזרת מחירוני הבניה המקובלים
 - דקל
 - מאגר מאוחד
 - רשימת הספקים סגורה בדומה למבוצע בחשכ"ל.

107-2

התקשרות עם ספק יחיד

- הגדרת ספק יחיד
- ספק ייחודי במומחיות.
- נציג בלעדי של חברה
- ספק יחיד לא בהכרח מונופול.

107-3

יתרונות התקשרות עם ספק יחיד

- היתרון היחידי שמקבלים מוצר או שירות המתאים ביותר לדרישות הרכש שלנו.
- דוגמא – רכישת רכב – חלקי חילוף מקוריים לעומת חלקי חילוף תחליפים
- לחילופין התקשרות עם הספק במהלך שנות האחריות.
- הנטייה מצד הספקים לייצר מערכת התקשרות כספק יחיד.

107-4

יתרונות הספק היחיד

- אפשרות לפתח מערכות מתקדמות תוך ניצול הידע וההתמחות של הספק.
- כאשר נחתם חוזה לאורך זמן הספק ינסה לספק את השירות הטוב ביותר.

חסרונות הספק היחיד

- תלות בין הלקוח לספק.
- כאשר הספק מייצר או משווק מוצר ייחודי המחיר יכול לעלות מעבר להגיון.
- כאשר הספק עמוס יתכן והשירות יפגע עקב חוסר יכולת לספק את השירות הנדרש.

107-5

המלצות להתקשרות עם ספק יחיד

- יצירת חוזה עם הגדרות ברורות לגבי המוצר או השרות.
- הגדרת מערכת פיקוח ובקרה על תהליך ההתקשרות.
- הגדרת מדדים לבחינת ההתקשרות ומעקב ודווח ברמה תקופתית.
- פיתוח יכולת עצמית כדי להשתחרר מהתלות עם הספק לטווח הארוך.

107-6

דרכי ההתקשרות

• מחיר קבוע

מחיר קבוע פירושו מחיר מוסכם מראש, שאינו מותנה בעלות הביצוע בפועל, או בשיעור הרווח (או ההפסד) בפועל, של הספק.

• מחיר עם גג רווח עידוד (מגר"ע)

בשיטת התקשרות מגר"ע, קובעים מראש "מחיר גג" המהווה גבול עליון של המחיר הסופי מחשבים בגמר ההזמנה על בסיס העלות בפועל ובתוספת רווח, שגובהו מותנה בהפרש, שבין העלות בפועל לבין עלות היעד.

107-7

דרכי ההתקשרות

• עלות בפועל עם רווח בסכום קבוע (ערפ"ק) = $COST +$

- המחיר בשיטת "עלות בפועל עם רווח קבוע" נקבע בדיעבד עם גמר ביצוע ההזמנה, על בסיס עלויות הביצוע בפועל ובתוספת סכום רווח הקבוע מראש.

• עלות בפועל עם רווח עידוד (ערפ"ע)

- בשיטת התקשרות ערפ"ע נקבע המחיר בגמר ההזמנה, על בסיס העלויות בפועל ובתוספת רווח המחושב לפי נוסחת עידוד מוסכמת מראש. בשיטה זו מקבל הספק רווח מוגדל, כאשר העלות בפועל נמוכה מ"עלות היעד" ורווח מוקטן, כאשר העלות בפועל גבוהה מ"עלות היעד".

107-8

התקשרות בשיטת זמן וחומר

- הספק ידווח על החומרים + שעות.
- הפרטים יבדקו.
- על בסיס זה יתקיים תשלום.
- יתרונות ללקוח.
- קבלת שירות + מוצר מתאים על פי מפרט.
- בקרה ושליטה על העלויות.
- דורש מעקב צמוד של הלקוח.

107-9

התקשרות בשיטת זמן וחומר

- **חסרונות ללקוח.**
- יתכנו חריגות בתכנון התקציב (הספק מעוניין בחריגות).
- דורש מערכת מעקב ובקרה אחר הספק הדבר מהווה עלות נוספת.
- **יתרונות לספק**
- הספק יעבוד בקצב שלו שכן מקבל לפי זמן וחומר
- הספק לא יתאמץ לחסוך בעלויות רכישת החומר.
- הספק ישאף לספק את המוצר האיכותי ביותר שכן אין לו בעיה של התייעלות.

107-10

הזמנת הרכש

- 1. הסכם מסגרת : PURCHASING CONTRACT
- 2. הזמנת רכש : PURCHASING ORDER
- 3. הזמנה פתוחת כמות (מוגבלת בזמן)
- 4. הזמנה שנתית / רב שנתית
- 5. הזמנה מפוצלת
- 6. הזמנת כיסוי (להזמנה טלפונית / בע"פ)
- 7. הזמנת עבודה / שירותים

107-11

הזמנת מסגרת

שיטת התקשרות בה הלקוח מתחייב על כמות מוצרים או
סה"כ סכום בדרך כלל מוגבל בתקופה.

107-12

סוגי הזמנות מסגרת

- הזמנת מסגרת לזמן.
- הזמנת מסגרת לכמות.
- הזמנת מסגרת לזמן + כמות.
- הזמנת מסגרת תקציבית.

107-13

קונסיגנציה

- **מְכָר מֵתְנָה או מְשַׁגוֹר (קוֹנְסִיגְנָצְיָה)** הוא שיטת התקשרות בין ספק ללקוח שבה הסחורה נמצאת בבעלות הספק עד לרגע בו היא יוצאת מידי הלקוח - נמכרת ללקוח סופי או מוכנסת לשימוש.
- שיטת הקונסיגנציה יכולה לפעול גם כאשר אורך שרשרת האספקה גדול מ-2. במצב זה הגורם האמצעי בשרשרת (המתווך) נכנס להסכם עם הספק ומשלם לו רק עבור הסחורה שאותה העביר לשלב הבא בשרשרת האספקה, למרות שכל המלאי נמצא פיזית ברשותו.

107-14

קונסיגנציה

- ניתן למצוא הסכמי קונסיגנציה בקמעונאות - חנויות המשלמות למפעל רק על מה שנמכר וגם אצל נותני שירותים כגון בתי חולים או מפעלים המשלמים לספקים רק על מה שנצרך בפועל מן המלאי.
- עבור הלקוח יש לקונסיגנציה יתרונות גדולים שכן המלאי הרשום מצטמצם וכך גם הנטל על תזרים המזומנים.
- עבור הספק יש בקונסיגנציה סיכונים שיש לנהלם. חשוב לזכור כי ערך המלאי בספרים של הספק זול משמעותית מערכו בספרי הלקוח.

107-15

שיטות מתקדמות למימון פרויקטים

- BUILD-OPERATE-TRANSFER (BOT)
- PRIVATE FINANCE INITIATIVE (PFI)
- PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP (P3)
- BUILD-TRANSFER-OPERATE (BTO)
- BUILD-OWN-OPERATE (BOO)
- DESIGN-BUILD-FINANCE-OPERATE (DBFO)

107-16



The Marker
3.6.2007

107-17

BUILD-OPERATE-TRANSFER (BOT)

- BUILT

הקמת המתקן והתשתית, איוש מרכז הפיתוח, והקמת בסיס העברת ידע.

- OPERATE

ניהול הארגון, פיתוח, אבטחת איכות, תחזוקה, תמיכה במוצר, שיפור התהליכים.

- TRANSFER

רישום הארגון החדש חברת בת של הלקוח, העברת נכסים, העברת התפעול.

107-18

יתרונות BOT

- מעקף של מגבלות התקציב.
- הגברת היעילות.
- הקטנת הפער בין הצרכים לתשתיות.
- העסקאות מחוללות תעסוקה.
- הדור הנוכחי אינו נדרש לממן את דורות העתיד אלא, המשתמשים בהווה ובעתיד מממנים את הפרויקט.

107-19

PRIVATE FINANCE INITIATIVE (PFI)

העברת האחריות הפיננסית והסיכונים של הפרויקט מהמגזר הציבורי לפרטי.



דוגמה:

מגרש חניה
בבית חולים
בצפון אירלנד

<http://www.niauditoffice.gov.uk/pubs/onepress.asp?arc=True&id=141&dm=0&dy=0>

107-20

יתרונות PFI

- הורדת עלויות מהסקטור הציבורי והעברתו לסקטור הפרטי.
- יצירת תמריץ בהתאם לביצועים.
- עלויות השקעה נמוכות יותר.
- הקמת שירותים בעלי עלות תועלת טובה יותר.
- יתכנו עלויות תחזוקה נמוכות יותר

חסרונות PFI

- עלויות מימון גבוהות יותר.
- תתכן פגיעה באיכות.
- תתכן עלות נוספת למימון הסיכון.

107-21

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP (P3-PPP)

שיתוף פעולה בין הסקטור הפרטי לציבורי
על ידי מתן מענה לדרישות המגזר הציבורי.
על ידי מענה מהמגזר הפרטי .



דוגמה:

שיפוץ מוזיאון
בגרמניה

<http://www.museum-kunst-palast.de/SES1887912/lang1/doc93A.html>

107-22

ג'תשס"ח
26.5.06

פרויקט	סוג	היקף כספי
חוצה ישראל	BOT	מיליארד ד'
רכבת קלה - ירושלים	BOT	400 מיליון ד'
רכבת קלה - ת"א	BOT	1.3 מיליארד ד'
רכבת קלה - חיפה	BOT	1.1 מיליארד ד'
קטע צפוני - חוצה ישראל	BOT	180 מיליון ד'
כביש 431	PFI	1.4 מיליארד ש'
כביש 531	PFI	2 מיליארד ש'
נתיב מהיר ת"א ו"ם	BOT	400 מיליון ש'

צילום: אלנטוס

107-23

הון עצמי דליה טל



חבלי לידה

אם חילוקי הדעות בין משרד האוצר לבין כרמלטון, זכיינית פרויקט מנהרות הכרמל בחיפה, מעיד על כך שפרויקטים מסוג BOT ו-PFI אינם מצדיקים את התקוות הרבות שתלו בהם? תלוי את מי שואלים. מצדדי השיטה, בהם אפילו אנשי החשב הכללי, טוענים, שחילוקי הדעות הם בסך הכל עוד שלב בתהליך הלימוד שעובר על כל הצדדים, וכי כל פרויקט שמבשיל סולל את הדרך לפרויקטים הבאים.

מתנגדי השיטה, ובראשם הארגונים החברתיים, אומרים, שה-BOT הוא עוד דרך של הממשלה להתחמק מאחריותה לאזרחיה, והוויכוח על מחיר השירות הוא לא יותר מעוד הוכחה לכך.

107-24

לפני חמש שנים, בעידן שלפני האינטיפארדה והמיתון, כשקסמן של האותיות האנגליות הלהיב את שרי הממשלה ואת היוזמים, תוכננו בארץ שורה ארוכה של פרויקטים לשיתוף המגזר העסקי בפרויקטים ממלכתיים. בין הפרויקטים, רשימה ארוכה של מתקני התפלה, מתקנים לטיהור שפכים, כבישי אורך ורוחב, רכבות, חניונים, בתי סוהר, תחנות כוח, כיתות לימוד, בתי חולים, ומה לא.

לפי שעה הוקם בארץ פרויקט BOT גדול אחד - כביש חוצה ישראל, אל, שנחשב להצלחה. בתהליכי הקמה נמצא מתקן התפלה לייצור 100 מיליון מ"ק מים. בחוף פלמחים נורתה אבן פינה להקמת מתקן קטן נוסף, ובמספר מקומות הוקמו פרויקטים קטנים לטיהור שפכים, בירושלים הוקם חניון.

כל שאר הפרויקטים, ביניהם מתקן התפלה נוסף בחדרה, כביש 431 ועוד מספר קטן של פרויקטים, נמצאים לקראת פרסום מכרז, ואילו אחרים שרויים בהקפאה עמוקה. באוצר אומרים, שבכל אשמים האינטיפארדה והמשבר הכלכלי שהבריח מכאן את היוזמים, אך גם שמדובר בתהליך טבעי של למידה, שהכשיל רק עתה.

מאחורי ה-BOT וה-PFI עומדת השקפת עולם, לפיה יזמים פרטיים יודעים להקים ולתפעל תשתיות הרבה יותר טוב מממשלות. הם עושים את זה מהר יותר ויעיל יותר. טיעון נוסף הוא, שאין שום הגיון להטיל על אזרחי ההווה את עלות הקמת הפרויקטים, וכי ה-BOT מאפשר, בין השאר, את פריסת התשלום גם על הדורות הבאים. כך למשל, ייפרס התשלום בעבור כביש חוצה ישראל על פני 25 שנה. מכאן שגם מי שנולד היום, ישא לפחות בחלק מהתשלום.

עיקר הוויכוח בפרויקט מנהרות הכרמל היה חלוקת הסיכונים בין המדינה ליזמים. ואולי זו הסיבה שבגללה הפרויקט הזה נופל וקם בכל פעם מחדש. לכל הצדדים לקח זמן ללמוד איך מחשבים סיכונים אלה, כדי שאף אחד מהצדדים לא ייצא נפסד.

במשק אומרים כיום, שניתן לומר בביטחון שתקופת הלמידה תמה, ועתה הגיע העת ליישם את מה שנלמד. עובדה, משרד החשב הכללי הבין, שיש לפרסם את המכרזים גם באנגלית, דבר שלא נעשה בעבר. הוא למד שיש להציע הגנות גם למטבע חוץ, עובדה שמעוררת גם חברות זרות ובנקים זרים לקחת חלק בפרויקטים.

107-25

אם האוניברסיטה תבחר בייצוא למכרז בשיטת B.O.T (Build, Operate, Transfer), הרי שהזכוין יבנה את הפרויקט, יממן אותו ויפעילו למשך תקופה של 15-30 שנה כנכס מניב לכל דבר. כלומר, יוכל להשכיר את כיתות הלימוד או הקליניקות ללקוחות מן המגזר העסקי-פרטי. אם יתקיים מכרז בשיטת P.F.I (Private Finance Initiative) הרי שהאוניברסיטה תישא בע"ליות דמי השימוש בבניין. ככל הידוע, המדובר בשיטת תוף פעולה ציבורי-פרטי ראשון המיועד לשימוש אקדמי טהור.

www.TheMarker.com

אוני' חיפה תקים בניין פקולטה בשיתוף המגזר הפרטי; היזם יוכל להשכיר כיתות

את המהלך מוביל חגי מילר, ששימש עד לאחרונה סגן החשב הכללי באוצר

מאת אבי בר אילי

אוניברסיטת חיפה מתכננת להקים בניין לפקולטה למדעי הרוח והבריאות בקמפוס בשיטת B.O.T או P.F.I. המגזר הפרטי בהיקף כולל של כ-30 מיליון דולר, הכולל הקמת בניין בשיטת 13 אלף מ"ר בעלות מוערכת של 26 מיליון דולר, וכן 250 מקומות תניה בעלות נוספת של 4 מיליון דולר. הבניין יקוי מעבודות מקור ודורא סרגאות, כיתות לימוד עירויות וקניינות.

אם האוניברסיטה תבחר בייצוא למכרז בשיטת B.O.T (Build, Operate, Transfer), הרי שהזכוין יבנה את הפרויקט, יממן אותו ויפעילו למשך תקופה של 15-30 שנה כנכס מניב לכל דבר. כלומר, יוכל להשכיר את כיתות הלימוד או הקליניקות ללקוחות מן המגזר העסקי-פרטי. אם יתקיים מכרז בשיטת P.F.I (Private Finance Initiative) הרי שהאוניברסיטה תישא בע"ליות דמי השימוש בבניין. ככל הידוע, המדובר בשיטת תוף פעולה ציבורי-פרטי ראשון המיועד לשימוש אקדמי טהור.

עד כה נעשה במתווה זה שימוש רק בהקמת מעונות סטודנטים. חברות אפריקה ישראל ומני רב השלימו באחרונה את פרויקט באוניברסיטה העברית בירושלים בהיקף של כ-45 מיליון דולר. אוניברסיטת תל אביב נמצאת

עד כה נעשה במתווה זה שימוש רק בהקמת מעונות סטודנטים. חברות אפריקה ישראל ומני רב השלימו באחרונה את פרויקט באוניברסיטה העברית בירושלים בהיקף של כ-45 מיליון דולר. אוניברסיטת תל אביב נמצאת

באמצע של מכרז דומה להקמת מעונות סטודנטים לתלמידיה - וגם במכללת נתניה מתכננים לאמץ את מודל B.O.T. להקמת מעונות בתחומם. אימוץ המתווה הללו נועד לחסוך בעלויות הקמת התשתית הפיזית בקמפוסים ולהימנע מנת המכנסת משכר הלימוד לקידום תחומי הלימוד.

אישור הפרויקט יובא השבוע לדיון בוועדה לפיתוח פיסת של חבר הנאמנים של אוניברסיטת חיפה בירי סגן נשיא האוניברסיטה

סיטה למנהל, ברוך מרון, ומגן הנשיא לכספים ופיתוח עסקי, חגי מילר. מילר אגב, עובד רק בתחילת השנה את משרת סגן

החשב הכללי באוצר - שם שותף בשנים האחרונות לקי P.P.P. מכרזי P.P.P. 7,000 מ"ר בניין מ הפרויקט: בתכנון

החשב הכללי באוצר - שם שותף בשנים האחרונות לקי P.P.P. מכרזי P.P.P. 7,000 מ"ר בניין מ הפרויקט: בתכנון

החשב הכללי באוצר - שם שותף בשנים האחרונות לקי P.P.P. מכרזי P.P.P. 7,000 מ"ר בניין מ הפרויקט: בתכנון

107-26

4.7.2007