



שירותי רכש וליווי ענפים בקיבוצים

המחלקה הכלכלית

- המחלקה הכלכלית הוקמה ב – 2014 ועוסקת בתחומים הבאים:
 - אבחונים כלכליים
 - ייעוץ כלכלי הכולל ליווי ענפים/פעילויות, התייעלות ורכש
 - תמחיר לקהילה והעסקים
 - ייעוץ משכנתאות

כיום אנו עובדים ב – 170 קיבוצים/ מושבים/ יישובים קהילתיים ברחבי הארץ

• הצוות ערוך לטפל במספר לקוחות רב במקביל

הרכב המחלקה:

- סמדר עמיחי אביב – מרכזת את תחום האבחונים הכלכליים
- איציק הראל – כלכלן, יועץ משכנתאות
- אוריה עתיה – כלכלן, ליווי ענף החינוך בקיבוצים, תמחירן
- טלי שטרן – כלכלנית, יזמויות ועצמאים, מנהלת חשבונות
- עמיחי בשן – כלכלן, שירותי רכש והתייעלות בקיבוצים
- דיאנה זאיקה – מנהלת חשבונות ועובדת מול המסלוקה הפנסיונית
- אופיר שרון – מנהל המחלקה הכלכלית וסמנכ"ל כספים של החברה



משקי טנא המחלקה הכלכלית – קצת עלינו

משקי טנא רואה בהתיישבות הכפרית הקהילתית בכלל ובתנועה הקיבוצית בפרט - מגזר ייחודי בעל עקרונות וערכי ערכות הדדית, הזקוק לפתרונות ייחודיים שמתאימים לו ושהולמים את ערכיו.

משקי טנא רואה חשיבות במתן כלים וידע למערכות הרווחה בקיבוצים, שיסייעו במימוש ערכי הקיבוץ. מתוך כך אנו מפתחים פתרונות, ומספקים ליווי וייעוץ כלכלי המתאימים לייחודיות הקיבוץ.

אנו מאמינים בשיתוף לקוחותינו בתהליכי העבודה שאותם אנו מלווים, תוך שקיפות מלאה ותוך ראיית צרכיו הייחודיים וטובתו של כל לקוח ולקוח.

אחראי תחום:

עמיחי בשן, חבר קיבוץ יגור

בוגר תואר שני בסטטיסטיקה – ניהול לוגיסטי ותואר ראשון במנהל ציבורי.
בעל ניסיון רב בליווי ענפי קהילה, חקלאות ועסקים בקיבוצים רבים.



רקע כללי

- קיבוץ הוא ארגון שמגלגל סכומי כסף בהיקפים גדולים ושיש בו מגוון גדול של הוצאות רכש בקהילה, בחקלאות ובעסקים.
- תחומי הרכש ודפוסי "תרבות הרכש הקיבוצית" דומים מאוד ברוב הקיבוצים.
- תכללנו את ניהול הרכש בקיבוצים רבים וייעלנו אותו. מתוך הניסיון הרב שצברנו בתחום אנו יודעים לומר באחריות שתרבות רכש ריכוזית, סדורה ומותאמת – תביא לחיסכון משמעותי ו"תפנה" למקבלי ההחלטות כמה מאות אלפי שקלים בשנה.
- המטרה היא לבנות קהילה של קיבוצים המדברים "באותה שפה" ובפועל מתקיים שיתוף מידע מהיר וממוקד המועבר ומנותב בעזרתנו (למען הסר ספק, המידע המועבר אנונימי לחלוטין!)

מסלולי השירות

ליווי מכרזים
ומשא ומתן
Quick Wins

ליווי כלכלי
חקלאות, קהילה,
עסקים

דו"ח רכש ענפי
דו"ח התייעלות ענפי

טכנאובט

ניהול מידע פנסיוני ושירותים אקטואריים

חשקי
טכנא

מקבוצת ביטוח חקלאי
ביטוח אקטואריה פיננסים

ליווי כלכלי שוטף – חקלאות, קהילה, עסקים

- ליווי מנהל/ת הפעילות בשוטף:
 - בניית תקציב/תוכנית לענף – או עדכון תוכנית קיימת (אופציונאלי)
 - מעקב חודשי אחר דוחות רווח והפסד - תקציב מול ביצוע
 - משא ומתן מול ספקים
 - בניה ומעקב אחר תוכנית השקעות
 - ליווי/יצירת המימד האסטרטגי
 - דיווחים ופגישות תקופתיות עם המנהל העסקי/קהילה וכן הגעה והצגה להנהלות השונות



מטרות מרכזיות

שמירה ומיטוב
הסדר החשבונאי

יצירת מנגנון בקרות
סדור ויעיל שאינו
מעמיס בירוקרטיות
יתר ומפנה "זמן
מנהל"

איזון הענף או הגדלת
רווחיות
(תלוי בענף ובמאפייניו)
ע"י יצירת אופטימיזציה
בהוצאות הענף

בחינת הפעילות
ביחס לסקטור
הקיבוצי ולענפים
מקבילים

בחינת הצורך
ביצירת נוהלי רכש

טכנאומבט
ניהול סידע פנסיוני ושירותים אקטואריים

משקי
טכנאון

מקבוצת ביטוח חקלאי
ביטוח אקטואריה פיננסים

השיטה

- "חקר מצב קיים" - מיפוי ההוצאות בענף ופילוח שלהן, איתור נקודות תורפה ארגוניות
- ניתוח עומק של מגמות הרכש ושל הספקים המרכזיים בארגון
- מיקסום התנאים המסחריים ותקני כוח אדם
- ייעול של תהליכי הקניינות ושל מנגנון הרכש בארגון
- יצירת יעדי חסכון שנתיים בתכנית העבודה, ומעקב תקופתי על נתוני החסכון
- ליווי שוטף של מנהל/ת הפעילות



דוחות רכש/התייעלות ענפיים

דוח ענפי הוא מסמך מרכז (בכתב ובע"פ) שמטרתו הן:

- בחינת המצב הקיים בפעילות ואיתור נקודות תורפה בהוצאות
- השוואה קטגורית של הענף לענפים מקבילים בקיבוצים אחרים (השוואה אנונימית!)
- גיבוש המלצות ויצירת תוכנית פעולה אקטיבית על מנת לחתור להתייעלות ולחיסכון בפועל
- ניתוח מגמות רכש ותמהיל ספקים

בסיום התהליך יוגש דו"ח ענפי שיכלול את המסקנות אליהן הגענו, את יעדי החיסכון השנתיים ואת תוכנית העבודה המפורטת.



דוגמה 1- המלצות ויעדי חיסכון – מכבסה קיבוץ "עסיסים"

המלצות

1. יש לבחון הפעלת ליסינג או רכישת צי מכונות חדשות (ניתן גם לשלב ביניהם)
2. יש לערוך תהליך מסודר ויסודי של בל"מ בין החברות הרלוונטיות וכמובן מול הספק הקיים
3. יש לבחון את האפשרות של עבודה לפי "מונה פעימות" על החומרים (חומרים שאובים בלבד), כלומר, במקום לרכוש את מלאי החומרים, התשלום יהיה לפי "ק"ג פוטנציאלי" (לדוגמא, הפעלת מכונה של 30 ק"ג במחיר של 0.5 ₪, תעלה 15 שקלים)
4. יש לבחון את פירוט הרכישות בכולבולית ולראות **כיצד והאם ניתן לצמצם** את היקף הרכש מהחנות

יעדי חיסכון

- עלויות מים – 28,000 ₪ (לפי חיסכון של 60 אגורות לק"ג כביסה)
- עלויות אנרגיה – 11,000 ₪ (לפי חיסכון של 23 אגורות לק"ג כביסה)
- עלויות חומרים – 25,000 ₪ (לפי חיסכון של חצי שקל לק"ג כביסה)
- כולבולית – 2,500 ₪ (צמצום של 25%)
- עלויות בדק – 10,000 ₪
- עלות ליסינג שנתית מוערכת – (35,000 ₪ – ₪)

סה"כ יעד חיסכון שנתי – 41,500 ₪



דוגמה 2 – יעדי חיסכון ענף מזון קיבוץ "ישראל"

יעדי חיסכון והתייעלות שנתיים

1. רכש ירקות וסלטים מוכנים – 70,000 ₪
2. רכש בשרים - 200,000 ₪
3. רכש קפואים – 25,000 ₪
4. לא מזון – 25,000 ₪
5. אנרגיה ומים (החלפת מדיח) – 75,000 ₪
6. קניינות כללי 3% - 100,000 ₪

סה"כ יעד חיסכון שנתי – 495,000 ₪



דוגמה 3 – התייעלות החלפת מדיח חדר אוכל

שעות הפעלה	
11	שעות עבודה ביום
330	ימי עבודה בשנה

השוואת עלויות תפעול - מדיח חדש מול מדיח קיים				
חדש	קיים	יחידות	מחיר	
35		ק"ו	0.44 ₪	סה"כ צריכת חשמל מקסימאלית KWh
25	10			צריכה בפועל (לפי הצהרת ספק)
39,576	15,830			עלות חשמל שנתית
0	37			עלויות קיטור לשעת עבודה
0	134,310			עלות קיטור שנתית של המדיח
250	500	ליטר		מי שטיפה סופית
	700	ליטר		מים נוספים
250	1,200			סה"כ
0	0		7.80 ₪	עלות מים לשעת עבודה
7,082	33,994			עלות מים שנתית
2	2	גר/ליטר	9.36 ₪	דטרגנט
0	0	גר/ליטר	14.63 ₪	חומר משטח
7	35			עלויות דטרגנטים לשעת עבודה
21,634	103,842			עלות דטרגנטים שנתי שנתית
2,723	13,068	קוב	3.00 ₪	עלות ריכוך לקו"ב
0	30,000	קוב		עלות תחזוקה מדיח
2,723	43,068			עלות אחזקה שנתית
18	76		שח/שעה	סה"כ עלויות
71,014	331,044			סה"כ עלויות שנתי
260,030 ₪				סה"כ חסכון שנתי ביחס לקיים
234,027 ₪				אחוז טעות 10%



ליווי כלכלי – חקלאות, קהילה, עסקים

- **רכש/ספקים** – ניתוח מגמות (סטטיסטי) מצב קיים, איתור ספקים וניהולם.
- **תנאים מסחריים** – מקסום התנאים המסחריים ויצירת חסכונות מהירים על בסיס השוואת תנאים מסחריים לתנאים שכבר מיושמים בקיבוצים שונים.
- **הצעות מחיר** - טיפול מהיר ואופטימלי בהצעות מחיר של צרכי הקיבוץ השוטפים, לרבות תוכנית ההשקעות.
- **מנגנון הרכש** - יצירת סדר במנגנוני הרכש בקיבוץ, הכשרת קניינים, הדרכה שלהם, תכלול הזמנות וריכוזן.
- **בקרה** – מעקב חודשי על דוחות ביצוע, פיקוח על קיום התנאים המסחריים, תחזוקת הסדר במנגנוני הרכש בענפי הקיבוץ.
- **שת"פ** – שיתופי פעולה מסחריים עם קיבוצים אחרים



דוגמה 4 – השוואת ביצועים בסקטור הקיבוצי

השוואת בתים סיעודיים - אחוז מסך הוצאות				
קטגוריות	בית א - 21 מיטות	בית ב - 26 מיטות	בית ג - 25 מיטות	בית ד - 20 מיטות
עבודה	75.3%	73.9%	69.1%	69.5%
ספיגה	2.5%	0.9%	2.0%	2.2%
חומרי ניקוי ומתכלים	0.9%	0.8%	1.0%	0.9%
חשמל מים ואנרגיה	2.2%	3.0%	3.3%	3.0%
אחזקה	0.9%	2.9%	4.3%	2.1%
קבועות + תקשורת	2.3%	4.1%	4.0%	5.3%
שונות	3.0%	4.0%	0.1%	2.3%
כביסה	1.2%	2.7%	2.8%	2.1%
תרופות וציוד רפואי	2.0%	2.2%	2.2%	2.2%
מזון יבש - סיטונאי	1.3%	0.9%	2.0%	0.9%
מזון (חם)	4.5%	1.9%	4.6%	5.8%
ירקות ומוצרי חלב	2.4%	2.2%	2.6%	2.7%
תרבות ופנאי	1.5%	0.6%	2.0%	0.8%
סה"כ הוצאות	100%	100%	100%	100%



ליווי מכרזים - ומשא ומתן

- גיבוש אסטרטגיה יחד עם בעלי התפקידים
- הצבת יעדים שאפתניים ומקסום יכולות המיקוח לטובת השגת התנאים הטובים ביותר עבור הלקוח/הקיבוץ
- איתור ספקים רלוונטיים
- יצירת תהליך מסודר והצבת לוחות זמנים
- ייצוג הקיבוץ בפגישות עם הספקים
- בקרה על קיום תנאי העסקה/הסכם



דוגמה 5 – ציוני ספקים משא ומתן

טבלת ניקוד - לטובת קבלת החלטה אמפירית							
ספק ב				ספק א			
ציון	ניקוד			ציון	ניקוד		קריטריון
22.5	90	יש משבת, יש צורך במנדף		21.25	85	אין משבת, אין צורך בארובה, יש קרסולה מותקנת	איכות המוצר
16	80	450		14	70	500	מחיר
8	80	שלוש		5.28	52.8	שנתיים	אחריות
20	80	התחייבות לחלקי חילוף, התחייבות ל6 שעות מקריאה		15	60	נרשם חוסר שביעות רצון מסויים אצל לקוחות קיימים	שירות
7	70	טרם הותקן בקיבוצים		9	90	הותקן במספר קיבוצים	ניסיון
5	100	מספר ימים		5	100	מספר ימים	התקנה
4	80	מחיר שוק		2.5	50	מחירו חברת	דטרגנטים
82.50				72.03			סה"כ

משקל	הקריטריונים
25%	איכות המוצר
20%	מחיר
10%	אחריות
25%	שירות
10%	ניסיון
5%	התקנה
5%	דטרגנטים
100%	סה"כ





אופיר שרון ofirs@mkb-tene.co.il 054-7882297
עמיחי בשן amichay@mkb-tene.co.il 054-5618951