



עוז חורין

ניהול מיטבי של חוזים - ניצול הזדמנויות ומזעור סיכונים

באמצעות רשת האינטרנט, או באמצעות האינטראנט הארגוני, לבסיס נתונים מרכזי המכיל מידע מדויק ומעודכן על החוזים, ולנצל מידע זה, כדי לנהלם באפקטיביות וביעילות.

מאמץ רב מושקע

ארגונים משקיעים מאמצים רבים בתהליך ההתקשרות עם לקוחות, עם שותפים אסטרטגיים ועם ספקים. אף על פי כן, בעלי התפקידים בארגונים אינם מצליחים, במקרים רבים, לממש בהצלחה את החוזים, כי חסר להם המידע הנחוץ בזמן הנכון.

להלן מספר דוגמאות לליקויים, הקשורים בניהול חוזים עם ספקים:

- הארגון ממשיך את הקשר עם הספק, על אף שפג תוקפו של החוזה.
- הארגון אינו מנצל נקודות יציאה אפשריות בחוזה, כדי לשפר את תנאי ההתקשרות עם הספק. לדוגמה: הארגון אינו דורש את הוזלת מחיר השירות, כתנאי לחידוש האופציה להארכת החוזה, על אף שתנאי השוק מצדיקים את הורדת המחיר.
- הארגון אינו מנצל שינויים מהותיים בסביבה העסקית, כגון שינוי מהותי בשער מטבע חוץ [להלן - "מט"ח], כדי להביא את הספק להסכמה על שינויים אפשריים בחוזה. לדוגמה: הצמדה לשער מט"ח עם מגבלות "יתקרה" ו"רצפה".
- הארגון אינו מגיב, כאשר ספק/קבלן-משנה אינם עומד בכל הדרישות בחוזה. לדוגמה: הספק אינו מבצע תהליכי איכות, המוגדרים בדרישות החוזה.
- הארגון משלם תשלום מלא לספק/קבלן-המשנה, על אף שהם לא העמידו לרשותו את כל התשומות והאמצעים, שהם התחייבו עליהם בחוזה.
- הארגון נזכר להעלות טענות על צורת החישוב של עלות עבודה/שירות - תקופה ארוכה ממועד התחלת ההתקשרות.

אנדריאס קיריאקאקיס, מנכ"ל חברת "סימפקט" מציין במאמרו, כי כ-80% מן ההתקשרויות המסחריות בעולם מבוססות על חוזים (Contracts), וכי נתון סטטיסטי זה נכון אצל: ספקי שירותים, ארגונים יצרניים וארגונים מסחריים, בגדלים שונים.

אם ננסה לבחון נתון זה בישראל, סביר להניח, שנמצא כי ארגונים גדולים ובינוניים מעגנים התקשרויות אסטרטגיות ועיקריות בחוזים כתובים המנוסחים משפטית, וכי בשנים האחרונות קיימת מגמה ברורה למיסוד הסכמים, אפילו אצל ארגונים קטנים.

החוזים המסחריים מכילים מידע מדויק וחשוב ביותר על עסקאות המכר של הארגון עם לקוחותיו ועל עסקאות הרכש של הארגון עם שותפיו העסקיים ועם ספקיו. אף על פי כן, ארגונים רבים אינם מקפידים על ניהול החוזים האלה, וכתוצאה מכך, הם מאבדים הזדמנויות עסקיות, הטמונות בחוזים ונחשפים לסיכונים מיותרים.

מערכת לניהול חוזים (Contract Management) [להלן - "המערכת"] היא פתרון אפקטיבי וזמין, המאפשר למנהלים בארגון לגשת - בכל מקום ובכל זמן -

ארגונים משקיעים מאמצים רבים בתהליך ההתקשרות עם לקוחות, עם שותפים אסטרטגיים ועם ספקים. אף על פי כן, בעלי התפקידים בארגונים אינם מצליחים, במקרים רבים, לממש בהצלחה את החוזים, כי חסר להם המידע הנחוץ בזמן הנכון



מערכות לוגיסטיות

MECALUX נציגי



חוליות - ככה בונים מחסן!



קנטיליבר



דרייב אין



איצטבאות משטח



מחסן אוטומטי MINI LOAD



מחסן אוטומטי ASRS



מחסן נתמך איצטבאות



מערכות משולבות



מערכת קומפקטית



ארונות מגירות



מכון התקנים הישראלי

חוליות מערכות לוגיסטיות בע"מ

מרכז שיווק - טל: 03-9047111, פקס: 03-9346586, אלכסנדר ינאי 26, א.ת. סגולה פ"ת 49277
מפעל - טל: 04-6946011, פקס: 04-6951444, קיבוץ שדה נחמיה, ד.ב. גליל עליון, 12145
www.huliot.com projects@huliot.com

(המשך מעמ' 12)

ואת מטרותיו?

- האם המידע החוזי זורם בין המחלקות השונות בארגון ובין ספקי השירותים ללקוחות הפנימיים בארגון?
- האם יש אחראי מוגדר לכל החובות והזכויות החוזיות?

הרשימה שלעיל כוללת שאלות רבות הממחישות, בצורה חלקית בלבד, מצבים רבים של אי-ודאות.

צורך דחוף לפעולה

הדעה, הרווחת בקרב רואי-חשבון מובילים ברחבי העולם, היא שניהול החוזים במרבית החברות הוא במצב בכי-רע. מחקר, שערכה חברת PwC - Price waterhouse Coopers⁽¹⁾, מצא כי יותר מ-80% מן החברות שנסקרו אינן מסוגלות לאתר חוזים במהירות סבירה, ואינן מסוגלות להבין את תוכנם המדויק של החוזים באמינות מספקת. גרוע מכך, כמחצית מן הנשאלים סברו, שכ-10% מן החוזים אינם ניתנים כלל לאיתור, והמשמעות הנגזרת מכך היא, שהארגון נחף לסיכונים מיותרים.

שעוריות הכספים ופשיטות-הרגל של חברות הענק, שאירעו בשנים האחרונות, הביאו את הקונגרס האמריקני (US Congress) לחוקק את "חוק סרבנס-אוקסלי" (Sarbanes-Oxley Act). חוק זה נועד לקבוע כללים ברורים ונחרצים, לניהולן של חברות ציבוריות, כדי להשיב את אמונו של ציבור המשקיעים. חוק זה מגדיר דרישה מפורשת לניהול אפקטיבי של החוזים בארגון.

באירופה - קיימת הבנה לצורך בחקיקה, וחשיבותו של ניהול חוזים אינה מוטלת בספק. ניהול החוזים הוא חלק מן ניהול הסיכונים של הארגון, והוא מהווה תנאי הכרחי לקבלת אשראי כספי במסגרת "הסכם בזל 2" (Basle II). כיום, ארגונים רבים מתחילים להכיר בצורך להפנות משאבים לטובת ניהול החוזים, כדי: לעמוד בדרישות החוק, לחסוך קנסות מיותרים, למנוע עימותים מיותרים עם שלטונות החוק, ולהפיק תועלות מניהול החוזים.

המחקר לעיל קובע, כי פוטנציאל החיסכון השנתי בניהול ממוכן של חוזי רכש עשוי להגיע ל-2% מן ההוצאות הכוללות של הארגון. מחקר אחר, שחברת AMR⁽²⁾ ביצעה קובע שהחזר ההשקעה, ביישום מערכת ממוכנת לניהול חוזים, עשוי להגיע ל-150% מסכום ההשקעה במהלך תקופה של שלושה חודשים, ול-200% מסכום ההשקעה במהלך תקופה של שנה.

עיצוב חופשי

תהליכים של ניהול חוזים הם בעלי צורות שונות בכל ארגון. ובדומה, תצורות החוזים הן שונות בין

- הארגון אינו נערך נכון לקראת סיום התקשרות, והוא נאלץ לשאת בעלויות נוספות ומיותרות. לדוגמה: הארגון מאחסן ארגזים בארכיב היצוני - חודשיים לפני הפסקת ההתקשרות, ונאלץ לשלם על תקופת אחסון של שנה, כי היא תקופת החיוב המינימלית לאחסנה.
- הארגון אינו נערך נכון, כדי לתבוע תרופות על כשלים בתקופת האחריות, והוא נאלץ לשאת בעלויות תיקון אי-ההתאמות בעצמו.
- ארגון ממשלתי, שאינו מרוצה מן השירותים, שספק/קבלן-משנה סיפקו לו, אינו מצליח למנוע את השתתפותם של הספק/קבלן-המשנה במכרז, כי אין אצלו תיעוד מסודר על ביצועיהם הבעייתיים.

מחסור עצום במידע

בעולם קיימת מגמה של עלייה מתמדת במורכבות החוזים: לא רק מן ההיבט המשפטי, אלא גם בהיבטים של: מונחים (Terms), תקנות פיננסיות, תיאומים לוגיסטיים, גידול בדרישות האיכות, ערבויות להבטחת הביצועים, והתחייבויות אחרות.

עקב כך עולות השאלות הבאות:

- מי מבטיח את קיומם של הפעולות הבאות:
 - עמידה של הספק בתאריכי היעד (Deadlines) לביצוע המשימות.
 - שמירה על רמת ביצוע המוסכמת.
 - הפסקת הפעילות עם סיום החוזה.
 - בדיקת הכדאיות של חידוש אוטומטי של החוזה.
- מי פוקח עין על הפעולות הבאות:
 - יישום הזכות למימוש אחריות הספק.
 - שמירת זכויות-יוצרים ושמירת סימונים-מסחריים.
 - קיומם של חוזי העסקה לעובדים.
 - הרחבת חוזי הליסינג לכלי-רכב נוספים.
 - הארכת חוזי שכירות.
 - שמירת זכויות הארגון בתביעות הביטוח.
- מי בודק את הנקודות הבאות:
 - היכן מתויקים כל החוזים?
 - האם הנהלים הארגוניים לניהול חוזים משקפים את מבנה הארגון?
 - האם נהלים אלה תואמים את תרבות הארגון

בעולם קיימת מגמה של עלייה מתמדת במורכבות החוזים: לא רק מן ההיבט המשפטי, אלא גם בהיבטים של: מונחים, תקנות פיננסיות, תיאומים לוגיסטיים, גידול בדרישות האיכות, ערבויות להבטחת הביצועים, והתחייבויות אחרות.



(המשך בעמ' 16)

(1) <http://www.pwc.com> , Contract Management: Control Values and Minimise Risks, June 2003
 (2) <http://www.amrresearch.com>

מירב-קורן הפקות

כתובת אחת להיי-טק הישראלי



אלקטרוניקה

הירחון המוביל לתעשיות עתירות ידע בישראל

WaveTech

כתב עת למיקרוגלים, אנטנות ותקשורת אלחוטית

www.w-tech.co.il

מי ומה

בשרשרת האספקה

כתב עת לשרשרת האספקה

www.elec.co.il

מדריך ספקים ושירותים - אינטרנטי באתר הבית

ארגון ימי עיון וכנסים

מהדורות דיגיטליות ואינטראקטיביות
לירחון "אלקטרוניקה" וכתב העת "wavetech"
כנסו עכשיו לאתרי הבית



מירב-קורן הפקות בע"מ



(המשך מעמ' 14)

- קצין הרכב יקבל הרשאה לצפות בחוזי הליסינג של כלי-הרכב, שהארגון חכר.
- המחלקה המשפטית תקבל הרשאה לעדכן את כל החוזים של הארגון.

חלק מן המשתמשים יוגבלו לצפייה בלבד, וחלק אחר יוכל לעדכן נתונים מסוימים בלבד. משתמשים בכירים יקבלו הרשאות רחבות. בארגונים מסוימים יהיו משתמשים מורשים חיצוניים (כגון ספקים וקבלני-משנה), שיקבלו גישה ממודרת לצפייה בנתונים מסוימים, או אף לעדכונם.

- המידע במערכת יכלול מיגוון רחב של נתונים ושל מידע, ולדוגמה:
 - טיוטות של הגרסאות הראשוניות של חוזה.
 - המהדורה הסופית של החוזה במיגוון תצורות, ולדוגמה: קובץ Word, קובץ PDF, קובץ סרוק של עמודי החתימות, וכו'.
 - מסמכים רלוונטיים הנלווים לחוזה, כגון: תכתובת אי-מייל, תזכירים, מסמכים סרוקים, אישורים רשמיים, וכו'.
 - מסמכים תפעוליים החיוניים לניהול החוזה, כגון: סיכומים, חשבוניות, תעודות, וכו'.
 - נתונים מתוך החוזה, המסווגים על-פי צורכיהם של בעלי תפקידים שונים בארגון.
 - התראות תפעוליות שונות.
 - התראות ניהוליות שונות וברמות שונות, ולדוגמה: התראה לדרג בכיר בעקבות אי-טיפול בבעיה, למרות התראה שקיבל דרג זוטר.
 - כל מסמך משפטי, או התחייבות רלוונטיים.

- המידע של המערכת יישמש יחידות רבות בארגון, ולדוגמה:
 - היחידות התפעוליות בחברה יקבלו התראות על תאריכים קריטיים בחוזים, על הצורך לסקור מחירים, ועל תנאים והתחייבויות הדורשים טיפול.
 - מחלקת הכספים תקבל מידע על תכנון התקציב ועל בקרת התמחיר.
 - הנהלת החברה תקבל מידע חוזי מרוכז, הקשור למהלכים העסקיים, לניהול הסיכונים ולתהליכי קבלת ההחלטות.

יכולות נוספות

- מערכת לניהול חוזים נדרשת ליכולות נוספות, ולדוגמה:
 - **קישוריות למערכות אחרות בארגון** - חלק מן המידע הרלוונטי לניהול החוזים קיים במערכות המידע הארגוניות, כדוגמת CRM, ERP, וכו'. לכן, יש חשיבות רבה לקישוריות בין מערכת ניהול החוזים לבין המערכות האחרות בארגון. הקישוריות תאפשר למידע לזרום בין המערכות השונות בממשקים השקופים למשתמשים, ובתדירות רצויה לכל סוג מידע.
 - **מעקב אחר שינויים** - כל שינוי בנתוני המערכת עלול להיות קריטי. לכן, יש חשיבות רבה לקיומו של מנגנון מעקב (Track & Trace), אשר יתעד את השינויים שבוצעו במערכת ויאפשר לזהות את

הארגונים השונים. לכן, מערכת לניהול חוזים צריכה להיות גמישה דייה, כדי לעצב תהליכים וחוזים, ולהתאימם לצרכים המשתנים של הארגון. המערכת נדרשת לפשטות תפעולית ולפשטות תחזוקתית, כדי שאפשר יהיה להעבירה לאחריית הארגון, בתום תקופת הכשרה קצרה, וכדי שלא תיווצר תלות מיותרת בבית התוכנה המספק את המערכת.

תכונות אלו הן חשובות מאוד, כי במהלך תקופת השימוש במערכת עולה הצורך לעצב סוגי חוזים חדשים; לספק מענה ההולם את צורכי האבטחה ואת צורכי שמירת המידע המשתנים; למלא דרישות חדשות על קבלת התראות על סוגי אירועים, שלא היו קיימים בעבר; לספק דרישות חדשות של ספקים ושל לקוחות; וכו'. המערכת צריכה לאפשר את ביצועם של השינויים בזמן קצר, ללא תלות במומחי טכנולוגיית המידע (IT - Information Technology), ובצורה המאפשרת למשתמשים להסתגל במהירות לעיצוב החדש.

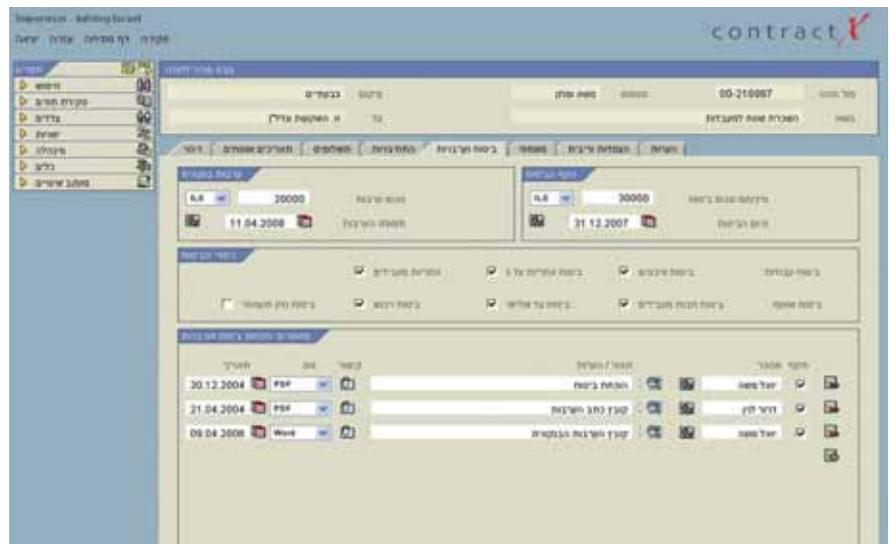
שקיפות מלאה אך מבוקרת

הסקנות העיקריות בניהול חוזים הן:

- א. נראות לא מספקת של מידע, הדרוש לניהול האפקטיבי של החוזה.
- ב. נגישות למידע ללא בקרה מספקת.

מערכת לניהול חוזים נדרשת, מחד גיסא, לרכז את כל הנתונים הדרושים לניהול החוזה, ומאידך גיסא, להגביל את הנגישות למידע - לבעלי התפקידים המורשים בלבד (גם כאשר הנגישות למידע היא באמצעות דפדפן אינטרנט). במילים אחרות, המערכת צריכה לאפשר שקיפות מוחלטת אך ורק למורשים לכך. מנגנון ההרשאות יוגדר עבור כל פרופיל תפקיד, בהתאם לדרגתו של המשתמש ולמשימות המוטלות עליו. ולדוגמה:

- מחלקת הרכש תקבל הרשאה לעדכן חוזי רכש והסכמים עם ספקים.
- אגף משאבי אנוש יקבל הרשאה לעדכן חוזי העסקת עובדים.



מסך לדוגמה: ביטוח וערבויות בתכנית חוזה

החיים של החוזה. השלב כולל מיגוון התראות, דו"חות ומידע על פעולות שונות הקשורות לחוזה.

ההתראות מתחלקות לשני סוגים:

- התראה על מועד - הקשורה למועדי ביצוע מוגדרים בחוזה, כגון: מועד חידוש ביטוח, מועד לתשלום תקופתי, מועד התחלת האופציה, וכו'.
- התראה על אירוע - הקשורה לאירוע הקשור לחוזה, כגון: שינוי מחיר פריט בעקבות מעבר מדרגת כמות (הנחת כמויות), אבן-דרך בפרוייקט, וכו'.

המידע יכול להגיע למערכת מן המקורות הבאים: מערכת ה-ERP, מאגרי מידע באינטרנט, קובצי EDI, וכו'.



מסך לדוגמה: סקירת חוזים והתראות

שלב 5: סיום תקופת החוזה או חידושה - המערכת מספקת התראה מוקדמת, המאפשרת: ניהול משא-ומתן ללא לחץ; בחינת הכדאיות של פרסום מכרז חדש; שימוש באופציה לחידוש החוזה; מניעת חידוש אוטומטי של החוזה, שלא לצורך; עמידה בתנאי הסיום במועד; וכו'.

סיכום

לעתים קרובות חוזים מופרים, או אינם מיושמים במלואם מסיבות פשוטות, לכאורה.

לדוגמה: אי-תשומת לב לפרטי החוזה, העדר בקרה מספקת, או העדר התראות יזומות על מועדי ביצוע, או על אירועים בניהול החוזה. עקב כך, הארגון נחשף לסיכונים, כגון: תביעות משפטיות, קנסות, דחיית הכנסות, פגיעה באמונם של הלקוח ושל הספק, או גרוע מכך - פגיעה במוניטין החברה. בדומה, הארגון עלול לאבד הזדמנויות, כגון: ניצול אופציות המשך, או ניצול מדרגות הנחת מחיר. מערכת לניהול חוזים, המשולבת בתרבות הניהול של הארגון, עשויה לספק פתרון מיטבי לנושאים אלה. ■

עקבותיהם של מחוללי השינויים ואת המועדים שבהם בוצעו שינויים. המעקב הוא בעל חשיבות רבה, ובעיקר, במקרים של קרות נזק - אם הנזק נעשה בשוגג ואם הנזק נעשה במזיד. רצוי שהמערכת תתרה מיידית - בדואר אלקטרוני, או בדרך אחרת, במקרים של שינויים המחייבים התערבות.

• **חיפוש נתונים ופריטי מידע** - המערכת צריכה לאפשר איתור מהיר ומדויק של פריטי מידע, הקיימים בבסיס הנתונים של המערכת (כל החוזים וכל המסמכים הקשורים אליהם).

• **תהליכי עבודה (Workflow)** - המערכת צריכה לתמוך בכל השלבים, בתהליך הקמת החוזה ובעת יישומו.

• **תמיכה בסטנדרט XML - Extensible Markup Language** - המערכת צריכה לתמוך בסטנדרט XML, המשמש לאחסון נתונים ולקישוריות במיגוון סוגי מידע. קובצי ה-XML כוללים את מבנה הנתונים שלהם עצמם, כך שהם קריאים וזמינים, ללא צורך בתיעוד נוסף.

מחזור החיים של חוזה (CLM)

מערכת ניהול חוזים מאפשרת לנהל את כל מחזור חייו של החוזה (CLM - Contract Life cycle Management). המערכת כוללת את השלבים הבאים במחזור החיים של חוזה:

שלב 1: יצירת טיוטת החוזה - המערכת מאפשרת לבעלי התפקידים הרלוונטיים לבחור תבנית למילוי פרטי החוזה מתוך תבניות חוזים מוכנות, אשר עוצבו על סמך מומחיות מוכחת (Best Practices) וניסיון מצטבר. התבניות המוכנות חוסכות את הצורך להמציא בכל פעם את הגלגל מחדש, הן מבטיחות סטנדרטיזציה בתצורת החוזים ומקילות את גיבוש הטיוטה הראשונית, כי מבנה הטיוטה המוכנה הותאם מראש לתפיסה הארגונית.

שלב 2: ניהול משא ומתן וחתומה על החוזה - המערכת מאפשרת לבעלי התפקידים הרלוונטיים ליצור גרסאות נוספות של טיוטת החוזה, להעבירן בין הגורמים השונים בארגון ומחוצה לו, לעקוב אחר התקדמות השלבים (Workflow) בהכנת החוזה, לקבל התראות על עיכובים בקבלת אישורים, על עיכובים במתן תשובות, וכו'. שלב זה מסתיים עם החתימה על החוזה, או עם ההחלטה שלא לחתום עליו.

שלב 3: אחסון החוזה - המערכת מאחסנת את החוזה החתום במאגר המידע ומאפשרת נגישות אליו לכל בעלי הרשאות הרלוונטיים. אחסון החוזה מתבצע בדרך-כלל במספר צורות:

- קובץ (מסמך אלקטרוני בפורמט Word, PDF, Excel, וכו'), הנגיש לחיפוש מתקדם של טקסט (מילה, או צירוף מילים).
- קובץ סרוק של מסמכי החוזה החתום (קובץ תמונה).
- סעיפים רלוונטיים המפורקים מן החוזה ומשמשים לניהולו השוטף.

שלב 4: ניהול החוזה - שלב זה הוא העיקרי במחזור

INFOLOG ישראל בע"מ (www.infolog.co.il), מייצגת חברות תוכנה אירופיות מובילות, בתחום ניהול שרשרת האספקה וניהול חוזים, שביניהן: חברת AG Symfact - יצרנית תוכנה לניהול חוזים ContractX.