



# איך לתמחר שירותי אחסנה ולוגיסטיקה במיקור-חוץ?

בשנים האחרונות גברה המודעות להוצאת פעילויות שאינן שייכות ל"ליבת העסק", למיקור-חוץ. תהליך זה מחייב תמחור מדוקדק של השירותים הניתנים, כדי להבטיח את המחיר ההוגן לשני הצדדים, את פשטות חישוב המחיר ואת היכולת לבקרו. במטרה להכיר את הדרכים הטובות ביותר להתמודד עם אתגרים אלה נפגשנו עם דדו מסיקה, מנכ"ל חברת טבת אחסנה ולוגיסטיקה

אלי יצחקוב

והלוגיסטיקה, כגון סוג האחסנה (אחסנה מקורה או לא מקורה), שיטת האחסנה (ממודפת או לא ממודפת), תנאי האחסנה (בטמפרטורה רגילה, מבוקרת או בתנאים מיוחדים); צורכי התשתיות, כגון תשתיות מחשוב; צורכי הביטוח; ודרישות מיוחדות, כגון: לאחסנה מופרדת, למיגון מסוים או להקצאת עובדים ומשאבים של מבקש ההצעה, תכולת העבודה (SOW - Statement Of Work), המפרטת את מרכיבי העבודה. בנוסף, רמת השירות (SLA - Service Level Agreement) הנדרשת למבקש ההצעה ומבנה התמחור הרצוי למבקש ההצעה."

**איך אתה לומד את הצרכים של מבקש ההצעה?**  
 "ברמה העקרונית אפשר להבחין בשני מקרים אופייניים. במקרה של הגשת הצעה לארגונים גדולים, ההצעה היא לרוב מענה למכרז או לבקשה להצעת מחיר (RFP - Request For Proposal). מסמכי המכרז או הבקשה להצעה (RFP) כוללים מפרט מדויק ומובנה של הדרישות, ובדרך-כלל הם מספקים מידע מלא על הצרכים. לעיתים, יש צורך במידע נוסף המתקבל ממענה לשאלות המופנות למבקש וממראה עיניים בסיוור קבלנים במתן המבקש."



דדו מסיקה, מנכ"ל טבת אחסנה ולוגיסטיקה. מבנה התמחור מותאם לצורכי הלקוח

במטרה להכיר את הדרכים הטובות ביותר להתמודד עם אתגרים אלה טבת מספקת שירותי מיקור-חוץ, הן לחברות גובליות והן ליבואנים קטנים. "לכל לקוח יש דרישות שונות לגבי אופן הגשת ההצעה וצרכים שונים לגבי התמחור ואנחנו צריכים לדעת לענות עליהם", אומר מסיקה.

## מהם השלבים בהגשת הצעה לשירותי אחסנה ולוגיסטיקה במיקור-חוץ?

"כדי לתת את המענה הטוב ביותר לצורכי הלקוח, הכרחי שתהליך הגשת ההצעה יהיה מובנה. ברמה העקרונית, תהליך הגשת ההצעה כולל ארבעה שלבים. ראשית, הבנת הצרכים של מבקש ההצעה. שנית, ניתוח הפעילות המבוקשת והצפויה. שלישית, בניית הצעת המחיר תוך הקפדה על מבנה תמחור המותאם למבקש ההצעה. רביעית, הגשת ההצעה, ולעיתים הצגתה, למבקש ההצעה."

**מה כולל שלב הבנת הצרכים של מבקש ההצעה?**  
 "שלב הבנת הצרכים נועד להבטיח שההצעה תענה על צורכי המזמין. הבנת צורכי המבקש מחייבת איסוף נתונים ולימוד פרטים אודות צורכי האחסנה

רביעית, בודקים את התפלגות העבודה. לדוגמא, בודקים שונות בעומסי העבודה ובאופי העבודה הנדרשת עקב התפלגות סוג הסחורות - משטחים, תפוזות ועבודות ערך מוסף. לבסוף, נבדקים הסיכונים, כגון סוג הסחורה (שבירה, רעילה, נפיצה, 'חמידה'). בין היתר בודקים אם היקפי הפעילות גדולים מדי והופכים את נותן השירות לתלוי במבקש ההצעה.

**מה כוללת תכולת העבודה?**

"תכולת העבודה מפרטת את כל המשימות המבוקשות במיקור-החוץ. מרבית המשימות הן חלק מתהליך "טבעי" של אחסנה ולוגיסטיקה, כגון: פריקת סחורות, קבלת סחורות והכנסתן לאחסנה, ליקוט פריטים לפי דרישה, הכנות למשלוח ואריזה, הוצאת משלוחים והעמסתם, הפצת המשלוחים ללקוחות וטיפול בהחזרות. חלק מהמשימות הן ייחודיות למבקש, כגון: ברקוד סחורות, עטיפת סחורות, הדבקת מדבקות עם פרטי היבואן, בדיקות מעבדה, 'גיורי' מוצרים, הכנת ערכות ואריזות למבצעים וכדומה."

**למה אתה מתכוון בתמחור המותאם למבקש ההצעה?**

"לכל מבקש הצעה יש העדפות משלו לגבי מבנה התמחור. מבנה התמחור יכול להתבסס על משקל, על יחידות, על נפח או על אחוז ממחזור המכירות. המבנה יותאם לרמת הפירוט שמעדיף הלקוח. קרי, תמחיר מפורט לכל שלב בתהליך, כגון: מחירים נפרדים לפריקה ולהעמסה, לקליטת הנתונים במחשב, לאחסנה, לליקוט, להפצה, לטיפול בהחזרות ולביטוח או תמחיר אחיד המבוסס על ממוצעים."

**מה כוללת הצגת ההצעה ללקוח?**

"בשונה ממכרזים, בהם ההצעה מוכנסת לתיבת המכרז, ההצעות האחרות מועברות ללקוח לעיון ראשוני ומוצגות לו באופן מפורט בהמשך. ההצגה כוללת הסבר מפורט של מבנה ההצעה והתמחור לפי הנתונים שנמסרו על-ידי המבקש וכן הנחות העבודה שהוגדרו ומענה לשאלות המבקש. לעיתים ההצגה כוללת השוואה של התמחור המוצע למבנה ההוצאות הקיים אצל הלקוח."



המחסנים הממוזגים של חברת טבע בטבת אחסנה ולוגיסטיקה

"המקרה השני הוא הגשת הצעה לארגונים בינוניים וקטנים. במקרה זה, דרישות מבקש ההצעה הן בדרך-כלל כלליות בלבד ולרוב הן אינן משקפות את צרכיו שלו. לכן, על המציע לזוּם מפגשים וביקורים אצל המבקש כדי ללמוד את סוג הסחורות ואריזתן, את תהליכי העבודה, את שטחי האחסנה והלוגיסטיקה, את היקף הפעילות והתפלגותה, וכדומה. לימוד הצרכים מחייב שיתוף פעולה הדוק של שני הצדדים להגדרה מדויקת ומוסכמת של הצרכים.



תהליך אחסנה ולוגיסטיקה

**לסיכום, מה תוכל לומר מניסיוןך על אופן בחינת הצעות המחיר אצל הלקוח?**

"לקוח שמבקש להיעזר בשירותי מיקור-חוץ לראשונה, אינו מודע בדרך-כלל, לכל העלויות שהוא מוציא על ביצוע העבודה באמצעים עצמיים. לקוחות רבים לוקחים בחשבון את ההוצאות הישירות ומתעלמים, שלא במודע, מעלויות עקיפות ומעלויות אי-איכות. מניסיוני, לקוחות המקבלים הצעות למיקור-חוץ לראשונה, מייחסים משקל רב לישורה התחתונה של המחיר ואינם מודעים להבדלים ברמות השירות המוצעות על-ידי מציעים שונים. לעומת זאת, לקוח שהתנסה בשירותי מיקור-חוץ ובוחר להחליף את נותן השירות שלו, ייתן תמיד משקל רב לרמת השירות, מפני שהוא מבין את חשיבותה לשביעות הרצון של הלקוחות שלו."

**מה כולל ניתוח הפעילות המבוקשת והצפויה?**

"ניתוח הפעילות נועד לקבוע את המשמעויות הנגזרות מבקשת הצעת המחיר ומצרכים שהוגדרו יחד עם הלקוח. ניתוח הפעילות כולל את תכולת העבודה ורמת השירות. כאן נבדקים מספר אלמנטים. ראשית, היקף הפעילות המבוקשת לזמן הקרוב וצפי הפעילות לזמן הרחוק. בין היתר, נבחנות הנחות העבודה ומשמעותן להיערכות נותן השירות, בהיבטים כמו קיבולת אחסנה, תשתיות וכדומה. שנית, בוחנים את קצב ההזמנות והמבנה שלהן. כאן נבדקים גורמים כמו מספר השורות בהזמנה, מספר הפריטים וסוג הלקוח - עסקי או פרטי. משמעותם של גורמים אלה נבדקת ביחס למספר העובדים הנדרשים לביצוע העבודה. שלישית, נבדק שיעור ההחזרות וסוג הטיפול בהחזרות - הפרדה או מיון, בדיקת תקינות ושלמות, אריזה מחדש וכדומה.

**מיהי טבת אחסנה ולוגיסטיקה?**

העוסקים בתעשייה, במסחר, ביבוא וביצוא. החברה היא בבעלות פרטית ומנהלת בידי דדו מטיקה.

חברת טבת הוקמה בשנת 1994 והיא חלק מקבוצת LGI - Logistics Group Israel המספקת מגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה. חברת טבת מתמחה בשירותי אחסנה ולוגיסטיקה במיקור-חוץ. בין לקוחות החברה, ארגונים גדולים, כדוגמת טבע תעשיות פרמצבטייות, נובלוג, כצט, ח.י. אלקטרוניקה (יבואנית מוצרי המחשוב של LG), רונאימר (יבואנית קרטון ונייר), וארגונים בינוניים וקטנים