



רונן ניסן

קביעת יעדים לשרשרת האספקה בתחום מוצרי צריכה

להציג ללקוח אפשרויות לחידושים, שמשמעותם שינויים תכופים בתמהיל המוצרים, מחזורי חיים קצרים של פריטים (חודשים ספורים), מוצרים ותיקים הנדחקים לפני מוצרים חדשים, ריבוי מוצרים שחלק מהם הוא "דלי מכר", אולם עדיין צריכים להימצא על המדף (מוצר מושך/דוחף/חלק מסל רכישה). זאת, לעומת פריטים אחרים, שיש להוציא מקטלוג המוצרים של הארגון.

יצירת תחזית ביקושים דינמית עבור זירה עסקית כזו מחייבת מודלים ייחודיים המתחשבים במגמות שוק, בעונתיות ובשינויים בטעם הקהל. יתרה מזו, כדי לשפר את הביצועים העסקיים, יש לזהות את ההזדמנויות העסקיות ולמקד את מאמצי השיווק והמכירות באפשרויות לצמיחה.

לשם כך פיתחנו מודלים חדשניים בחברת DynaTrage, המתבססים על מדדים מאקרו ומיקרו כלכליים (פנימיים וחיצוניים), המשקפים את השוק שבו פועל הארגון ואת הארגון עצמו. מדדים אלה משמשים לזיהוי פוטנציאל גידול המכירות, ומאפשרים ירידה לפרטים עד לרמת פוטנציאל גידול המכירות של פריט, הנמכר בחנות מסוימת, בתקופה מוגדרת.

במקביל לצפי הביקושים נמדדת גם רמת סיכון הסחר באמצעות חלוקת התחזית לשלוש דרגות יציבות:

- נתח הביקושים הבסיסי לפריט,
- הנתח המושפע מן הפעילויות השיווקיות והמכירתיות,
- נתח הביקושים האקראי.

איזון ההיצע והביקוש

קביעת יעדי מכירות למימוש פוטנציאל, תוך הגבלת החשיפה לסיכונים, מאפשרת איזון בין "חזית הארגון" - המכירות והלקוחות, לבין "העורף" - רכש ולוגיסטיקה.

בהתאם להחלטות: "מה למכור, כמה, למי, מתי והיכן"

בענף הקמעונות וההפצה של מוצרי צריכה, התחרות על לבו של הלקוח ועל כיסו מחייבת היערכות מיוחדת, שתוצאתה היא הצעה של הפריטים הנכונים ללקוח בזמן הנכון, במקום הנכון ובמחיר הנכון. ידוע כי שולי הרווח של חברות אלה הם נמוכים בדרך כלל, ולכן הם מחייבים מדידה נכונה של הביקושים ושל ההיצעים. זאת, כדי למנוע, מחד, מצבי תת-מלאי שמשמעותם אובדן מכירות, ומאידך, למנוע מצבים מסוכנים של עודף מלאי, המובילים למבצעי הנחות בלתי מתוכננים, או לפחת בשל תפוגת מוצרים.

מכאן, שמציאת האיזון בין ההיצע לביקוש היא קריטית לשיפור תוצאות עסקיות ברמה הארגונית. משימה זו קשה במיוחד, כאשר מדובר ברשתות ובחברות הפצה עם כמות עצומה של פריטים (עשרות ומאות אלפים!), תמהיל מוצרים דינמי, מספר רב של נקודות הפצה/קווי חלוקה וצורכי תכנון ברזולוציה שבועית ואפילו ברזולוציה יומית.

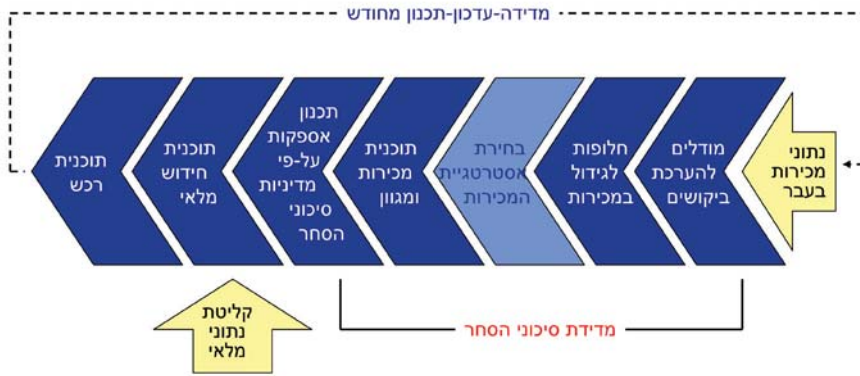
בכדי להתמודד עם מורכבות עסקית מעין זו, יש לבצע חיזוי מפורט על הביקושים הצפויים, כולל זיהוי הזדמנויות לגידול במכירות ומדידת רמת הסיכון העסקי. על סמך נתונים מעמיקים אלה מוגדרים יעדי ההצטיידות והרכש, המבטיחים זמינות פריטים, שמירה על רמות מלאי מאוזנות, מניעת חשיפה לסיכונים עסקיים מיותרים והורדת עלויות הרכש. הגידול בהכנסות ממכירות והקטנת עלויות הרכש משפיעים במישרין על השורה התחתונה - שיפור הרווח של הארגון. מחזוריות מהירה של "תכנון-מדידה-עדכון" מאפשרת מענה מהיר התואם שינויי שוק, איזונים והזדמנויות.

מודלים מתקדמים של חיזוי ביקושים

כיום, מודלים מקובלים של חיזוי ביקושים נעשים על סמך המכירות בעבר. אולם, כאשר מדובר בסביבה עסקית דינמית, כדוגמת רשתות קמעונות וחברות הפצה, לא די בכך. התחרות הקשה בתחום זה מחייבת

לתהליך קביעת יעדים מדויקים עבור שרשרת האספקה בענף הקמעונות וההפצה של מוצרי צריכה, יש השפעה קריטית על הרווח הגולמי של ארגונים שונים. המפתח למניעת מצבים, כמו תת-מלאי, או עודפי מלאי, מצוי במדידה נכונה של הביקושים, ויצירת סינכרוניזציה בארגון בין תהליכי המכר, מחד, ותהליכי הרכש, מאידך.

איזון הביקוש וההיצע להעלאת רווחיות כלל ארגונית



נגזרות גם המסקנות: "מה לקנות, כמה, ממי, מתי ולאן לספק".

כך ניתן לקבל החלטות על שינויים נדרשים במיגוון מוצרים: טיפול במוצרים "חדלי מכר", "ידלי מכר", פריטים ש"חייבים להחזיק", כמו גם טיפול במוצרים מובילים - רבי מכר, מחוללי מכר ומובילי צמיחה, וכמובן, טיפול במוצרים ותיקים, במוצרים צעירים וחדשים וכו'.

היעדים: "מה למכור, כמה, למי, מתי והיכן" מאפשרים למערך הרכש והלוגיסטיקה בארגון לרכז, לכמת ולתזמן את פעילות הרכש והלוגיסטיקה, על בסיס תחזית הביקושים, תוך התחשבות בעומק המלאי. כך מערך הרכש והלוגיסטיקה שומר על זמינות פריטים למימוש פוטנציאל המכירות ועל מניעת מצבי אובדן מכירות בשל חוסר מלאי; שומר על רמות מלאי מאוזנות באופן, שבו לא יהיו עודפי מלאי המחייבים מתן הנחות בלתי מתוכננות, או פחת בשל תפוגת מוצרים; וכתוצאה מכך, מצמצם את עלויות המלאי. תכנון ארוך טווח מאפשר גם את הקטנת עלויות הרכש באמצעות התקשרויות עם ספקים על בסיס היקפי רכש גדולים לטווח ארוך, המחזקים את עמדת המיקוח מול הספקים בשוק ומאפשרים לנצל הנחות ביחס לכמות.

הגידול של המכירות, הפקנו תכנית הצטיידות המתחשבת ברמות מלאי נדרש, במלאי פתיחה במחסנים ובהזמנות שהונפקו לספקים, אך טרם סופקו.

מאז מבצעים ב-Toys R Us, באמצעות המערכת, מחזורים דינמיים של תכנון המכירות וההצטיידות, לצורך זיהוי שינויי שוק וכדי לאפשר תגובה מהירה על שינויים אלה.

יישום המערכת מביא לשיפור התוצאות העסקיות של Toys R Us באמצעות העלאת המכירות וצמצום המלאים.

נוסף על-כך, היעדים: "מה למכור, כמה, למי, מתי והיכן" מאפשרים תכנון מיטבי של מערך ההפצה באופן, שבו המוצר הנכון יהיה במקום הנכון ובזמן הנכון (JIT - Just in Time). נקודה זו היא משמעותית, הן מבחינת זמינות המוצרים והן למניעת הצורך בניוד מוצרים בין נקודות מכירה.

מבחן התוצאה

"מטרת היישום בחברת Toys R Us ישראל הייתה ליהות פוטנציאל גידול מכירות עבור פריטים של ספקים מובילים, ולתרגמו בתוך שלושה חודשים לגידול של שיעורים בין 3% - 5%, ביחס לחודש שבו היו המכירות הגבוהות ביותר, במהלך השנה", אומר אלי עטר, מנהל הפרוייקטים בחברת DynaTrage, ומפרט: "כדי לעמוד ביעד זה, ביצענו ניתוח מעמיק ומדויק של פוטנציאל הביקושים עבור מוצרי החברה. במסגרת זו נבחנו גם מוצרים מובילים וגם מוצרים דלי מכר. בהתאם לתוצאות הניתוח הראשוני נתקבלו ב-Toys R Us החלטות, בנוגע לשינויים הנדרשים במיגוון המוצרים. החלטות אלו כללו הוצאת מוצרים מסוימים מן המיגוון, ומאיזון, הוחלט שפריטים, שעד כה נמכרו רק בחלק מחנויות הרשת, ימכרו בחנויות נוספות.

כמו כן, מנהלי Toys R Us קיבלו החלטה לרכז את ההזמנות מן הספקים במטה החברה. זאת, בניגוד למצב שבו הסניפים ביצעו הזמנות ישירות מספקים. כבר עם תחילת יישומם של שינויים אלה ראינו מגמת גידול במכירות ובמקביל, ראינו את הקטנת עלויות הרכש. סבב נוסף של תכנון זיהה את פוטנציאל המכירות לאחר ההתארגנות המחודשת. במקביל, ועל סמך יכולות

"הפתרון של חברת Dynatrage הוא יישום קריטי עבור תכנון הסחר שלנו, ובעזרתו אנו משפרים בהדרגה את תוצאות המכירות" - מר אייל כרמי, מנכ"ל Toys R Us ישראל

שינוי המודל - מתהליך עסקי לערך עסקי

המתודולוגיה הייחודית, שפיתחה חברת DynaTrage והיא מיושמת באמצעות פתרון BEST - Business Evaluation, Strategy and Tactics [להלן - "BEST"], מאפשרת בחינת חלופות לגידול המכירות ואת זיהוי האסטרטגיה המיטבית על בסיס ניתוחים ייחודיים של פוטנציאל הגידול, תוך צמצום סיכוני הסחר.

האסטרטגיה הנבחרת מתורגמת לתכניות טקטיות ואופרטיביות, המסנכרות את תהליכי הרכש והמכר ואת פעילויותיהם בארגון: ביקושים < מכירות < אספקות < חידוש מלאי < רכש. תכניות אלו מאפשרות מיקוד בהזדמנויות לגידול ההכנסות מן המכירות, הקטנת עלויות הרכש, שיפור הרווחיות וצמצום הסיכון העסקי.

BEST מהווה רובד, הממוקם מעל מערכות אופרטיביות הקיימות בארגון, כגון ERP, CRM, ו-SCM, הוא שואב מהן מידע עסקי והופך **תהליכים** עסקיים **לערך** עסקי, המגבש את שרשרת קבלת ההחלטות לכל רוחב הארגון. ■

חברת DynaTrage מתמחה בניהול אסטרטגיית סחר. החברה משווקת את פתרונותיה החדשניים, כולל שירותי ייעוץ נלווים בארה"ב ובאירופה, באמצעות שותפים עסקיים. בחודש ינואר 2006 הוכרזה יוזמה משותפת בתחום אסטרטגיית סחר בארגונים קמעוניים, בארגוני הפצה ובארגוני סיטונאים, בין חברת DynaTrage לחברת אורקל. למידע נוסף:

www.dynatrage.com