

תוכן

1.	מבוא	2
2.	הבעיה המתוארת בכתבה	2
3.	הפתרון המוצע בכתבה	3
4.	פתרון אלטרנטיבי לפתרון הבעיה	3
5.	חיזוק לפתרון האלטרנטיבי ממאמרים	4
6.	סיכום ומסקנות	8
7.	ביבליוגרפיה	10
8.	נספחים	11

1. מבוא

מטרת העבודה זו הינה בהעלאת סוגיה כלכלית שהופיע בכותרות העיתונות הכלכלית בחודשים האחרונים. מטרתנו לדון בסוגיה בהיבטים של החשבונאות הניהולית ולמצוא דרכים שיכלו לעזור לפתור את הסוגיה בדרכים אלטרנטיביות על ידי שיפור בתהליכים, התייעלות ארגונית, שינוי כללי תמחיר וכיו"ב.

בעבודה זו בחרנו לעסוק בשיטת Just in time היפנית שהובילה ארגונים בשנות ה-70 להתייעל מבחינת הצטיידות בהיקפי מלאי כך שיתאימו לדרישות הלקוחות בדיוק בזמן שהם צריכים את המוצרים. בדרך זו נחסכו לארגונים אלו עלויות רבות הקשורות למלאי וכן עזרו להם להתמודד עם התחרות הגלובלית. בנוסף, השיטה העלתה את שביעות רצונם של הלקוחות שקיבלו את הזמנותיהם בדיוק בזמן שביקשו תוך הקפדה על חומרי גלם באיכות גבוהה וכן באיכות ייצור גבוהה. בדרך זו הצליחו ארגונים אלו להעלות את רווחיותם ולהיות מובילים בתחרות הגלובלית.

לצורך הדיון בשיטת Just in time, בחרנו מותג בינלאומי שהוחלט להפסיק את שיווקו בישראל כתוצאה מחוסר כדאיות כלכלית שנבעה מירידה במכירות. לפי הנראה, הירידה במכירות נבעה כתוצאה מעלויות גבוהות של המותג שלא התאימו לתנאי התחרות בענף והובילו ירידה בהיקף המכירות עד לסגירת המותג בישראל. עלויות גבוהות אלו נוצרו ככל הנראה גם מעלויות של היקפי מלאי גדולים שהובילו לעלויות נלוות גם בייצור, שינוע, אחסנה, כוח אדם וביטוח.

באמצעות עבודה זו נוכיח כי בהתאם לשיטת Just in time ניתן היה ליצור התייעלות במותג על ידי צמצום היקפי המלאי והתמקדות בלקוח ובהעלאת שביעות רצונו. בדרך זו, עלויות המלאי היו קטנות וגם המחיר לצרכן היה קטן ובכך המותג היה שוב תחרותי בענף.

בפרק הראשון בעבודה זו, נביא תיאור הסוגיה והבעיה שהופיע בכותרות העיתונות הכלכלית. בפרק השני נתאר את הפתרון שנקט בכתבה. בחלק השלישי נציע פתרון ביישום שיטת Just in time שהינה שיטה בחשבונאות הניהולית המיושמת בארגונים שונים בעולם. בחלק הרביעי נרחיב על הנושא באמצעות חיזוק ממאמרים אקדמאיים מארבע השנים האחרונות המסבירים את היתרונות ואופן השימוש בשיטת Just in time.

2. הבעיה המתוארת בכתבה

רשת גוטקס מותגים כוללת מספר פעילויות בתחום האופנה כמו, ZARA , PULL&BEAR BERSHKA , GAP - i MASSIMO-DUTTI. בתאריך 29.12.16 פורסם באתר גלובס כי גוטקס מותגים מתכוננת לסגור את פעילות גאפ בישראל. פעילות גאפ ישראל התחילה בשנת 2009 על ידי חברת אלביט הדמיה בבעלות מוטי זיסר. בשנת 2012 נרכשה פעילות גאפ על ידי ג'ואי שוובל וחנן אליטוב שהינם בעלי זיכיון למותגי זארה בישראל תמורת 26 מיליון ש"ח עבור רכישת הפעילות ועוד 14 מיליון ש"ח תמורת רכישת המלאי. כיום הרשת מונה 7 סניפים בישראל בתל אביב, ירושלים, פתח תקווה, הרצליה, רעננה, נתניה ובבית שמש לאחר שנפתחו 2 חנויות בלבד לאחר רכישת המותג וזאת לעומת פתיחתם של חנויות אופנה רבות אחרות שנפתחו במשך השנים.

לדברי רוכשי המותג, הרקע למכירת החברה היו הפסדים שפעילות זאת צברה וזאת בגלל מיקומם הבעייתי של סניפי הרשת. בנוסף, לחברת אלביט הדמיה לא היו תשתיות, מנגנונים, יכולות ועובדים לצורך מימוש

פוטנציאל המותג. אולם למרות מאמציה של גוטקס מותגים להרים את מכירות המותג תחזיותיה לא התממשו והמותג נותר ברמת מחירים הגבוהים ביחס למוצרים דומים בענף בארץ ובעולם וכתוצאה מכך מכירות המותג היו נמוכות והובילו להפסדים. הפסדים אלו קיבלו ביטוי בדוחות הכספיים כתוצאה מכך שמכירות החברה לא צמחו במשך 23 רבעונים רצופים.

חברת צימנסקי בן שחר הסבירה כי הרקע לסגירת המותג נבע מריבוי התחליפים הקיימים כיום לצרכן הישראלי בענף האופנה כאשר הפרמטר העיקרי ברכישת אביזר אופנתי מהווה מחיר המותג ורק לאחר מכן פרמטר האיכות. לכן, בעוד שמחירי האופנה הוזלו במשך השנים כתוצאה מכניסתם של מותגי אופנה בינלאומיים מחירי המותג גאפ נשארו גבוהים עם מוצרים ישנים.

בעלי רשתות אופנה מתחרות עוד הוסיפו שהבעייתיות במותג גאפ נבעה מעצם העובדה כי שהמותג לא הביא בשורה לא ברמת המוצר, לא ברמת המחיר ולא ברמת השיווק.

לפי הנראה, כי הבעייתיות של מחירו הגבוה של המותג נבע גם מעלויות אחזקת המלאי של החברה שהובילו לגידול בעלות המכר ולרמת מחירים גבוהה לצרכן. אחזקת מלאי ברמות גבוהות גורמת חוץ מעלויות המלאי עצמו גם לעלויות נלוות כמו עלויות אחסנה, עלויות ביטוח, עלויות מימון פחת ומלאי מת. בנוסף לכל אלו, רמות מלאי גבוהות גורמות לגידול במצב כוח האדם לצורך טיפול בשרשרת המלאי החל מרכישת חומרי הגלם ועד למכירת המוצר המוגמר לצרכן.

3. הפתרון המוצע בכתבה

לצורך התמודדות עם התחרות בענף האופנה בעלי הרשת החדשים הורידו את מחירי המוצרים בשיעור של 20% ובנוסף, בעלי החברה החדשים תכננו למקם את סינפי הרשת במקומות אסטרטגיים אחרים לצורך שיפור מכירות המותג. אולם, למרות מאמצי בעלי הרשת להורדת מחיר המותג ולהעלאת האטרקטיביות של המותג בישראל עדיין המותג נותר בעל רמות מחיר גבוהות ולא הצליח במכירותיו והוביל לנקיטת צעדים מצד בעלי המותג לסגירת כל הסניפים של המותג גאפ בישראל החל משנת 2017 ועד לסגירה סופית בשנת 2019.

4. פתרון אלטרנטיבי לפתרון הבעיה

מהבעייתיות העולה בכתבה נראה כי רשת גאפ סבלה מהפסדים בעקבות ירידה במכירות כתוצאה מהמחירים הגבוהים של המותג שלא הצליחו להתמודד עם התחרות הגלובלית בענף האופנה בישראל. על פי גישה שרווחה בתעשייה בתקופות קודמות מטרתה של החברה הייתה למקסם את הרווחים באמצעות הגדלת מכירות החברה. הגדלת מכירות החברה בהתאם לגישות מסורתיות הייתה באמצעות ייצור מקסימלי של מוצרים מוגמרים לצורך הגדלת התפוקות ללא קשר למספר ההזמנות שיש למפעל בעת הייצור. בעבודה זו נציע פתרון אלטרנטיבי המתמקד בהפחתת עלויות המלאי של החברה וזאת באמצעות הקטנת היקפי ייצור מוצרים למלאי החברה שגורמת גם להקטנת עלויות אחסון, שינוע והעסקת עובדים לצורך טיפול במלאי.

שיטת Just in time הינה שיטה להפחתת מלאי בחברות כך שמלאי חומרי הגלם המגיעים לייצור הינם בדיוק בכמות הדרושה להזמנות קיימות ובדיוק במועד הייצור. לצורכי ביטחון מוזמן מלאי מיותר בהיקף מאוד מצומצם. לצורך ניהול מלאי בשיטה זו נדרש מהחברה יכולות ניתוח גבוהות לגבי צפי הזמנות וניהול