

תוכן

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

1. מבוא

רשת נקסט הינה חברת אופנה בריטית ותיקה מאוד. לרשת יש 700 חנויות ברחבי העולם והיא מפעילה אתר אינטרנט מכירתי המוכר מוצרי אופנה לכל רחבי העולם. החברה נקלעה לקשיים לאחר שנים בהם נחשבה כתברה רווחית ומשגשגת כתוצאה מעלויות היבוא שגדלו עקב החלשות הליש"ט. בעבודה זו ננסה להסביר כי החברה יכלה להפעיל שיטה לניהול מלאי בשם Just in time. שיטה זו דוגלת לצמצום המלאי למינימום הנדרש לצורך אספקת המלאי ללקוחות בדיוק בכמויות שלהם הם נדרשו, בדיוק באיכות אותם הלקוחות דורשים ובדיוק בזמן אותו הם דורשים.

נושא זה נבחר מאחר שסוגיית המלאי הינה מרכיב מאוד משמעותי בחברות יצרניות וטומנת בחובה עלויות כבדות הנוגעות לאופן ניהול המלאי היכולים להשפיע מאוד על ביצועי החברות מבחינה כלכלית ופיננסית. יישום שיטה זו יכולה לשפר באופן מהותי את מצבה של החברה ולהשפיע על יתרונה התחרותי בשוק הגלובלי של היום כתוצאה מאחזקה של מלאי נמוך שיקטין את עלויות השינוע, עלויות מכס הובלה, ביטוח וכוח אדם. כל אלו ישפרו את מצבה של החברה באופן דרמטי ומידי.

2. הבעיה המתוארת בכתבה

נקסט היא רשת אופנה בריטית ותיקה מאוד שהוקמה בבריטניה לפני 153 שנה. לרשת יש כ- 700 חנויות פיזיות ברחבי העולם כאשר 500 מהם ממוקמים בבריטניה ואירלנד. הרשת משווקת ביגוד באיכות גבוהה במחירים עממיים ונחשבת כרשת קמעונאית מובילה בבריטניה.

ביום 16.5.2017 פורסם בעיתון דה מרקר¹ באינטרנט כי ענקית הקמעונאות הבריטית נקסט רשמה ירידה ראשונה ברווחיה מזה שמונה שנים וכתוצאה מכך היא הורידה את תחזית הרווח והמכירות שלה. בנוסף, מניית נקסט צנחה בשיעור של 43% ביחס לרמה שרשמה בשנת 2015 בבורסה בלונדון. עיקר הירידה ברווחיות נובעת מחנויות פיזיות שרשמו ירידה של כ- 8.1% במוצע ברבעון הראשון של שנת 2017. נתח השוק של החברה ממכירות וירטואליות ברשת האינטרנט מגיע לשיעור של 42% מסך מחזור ההכנסות של החברה ודווקא שם נמצא בעלייה של כ- 3.3%. נקסט ייחסה את הדרדרות ברווחים כתוצאה מהחלשות מטבע הליש"ט בעקבות משאל העם שנערך ביוני שבעקבותיו הוחלט על יציאה של בריטניה מהגוש האירופאי. בעקבות החלשות המטבע הייבוא נחלש והקטין את הרווח.

גורם נוסף שגרם לירידה ברווחים לפי הכתבה הייתה "אווירה צרכנית מאתגרת בבריטניה" שכללה שינוי בדפוסי הצריכה של לקוחות והעדפה של רכישת חוויות על פני חפצים שפגעה בשוק הביגוד וכלי הבית.

אתר חברת נקסט באינטרנט הינו אחד מהאתרים המבוקשים ביותר בישראל לאחר אתר עלי אקספרס ואייבי. הסיבה לכך הינה מהימנות האתר והקפדה על זמני משלוחים קצרים במיוחד. כך למשל, אתר החברה הגיעה למקום הראשון מבחינת זמני משלוח ההזמנה עם זמן ממוצע להזמנה שעמד על כשמונה ימים. בנוסף, קיימת אפשרות ללקוחות לבצע מעקב לאחר החבילה משלב ההזמנה ועד מסירתו ללא עלות נוספת והתחייבות למסירת הפריט תוך שלושה ימים מרגע נחיתתו בישראל.

¹ <http://www.themarket.com/consumer/1.4091555>

כאמור, הקשיים הכלכליים של החברה השפיעו גם על שביעות רצונם של הלקוחות. כ – 13 אלף לקוחות בישראל קיבלו הודעות על עיכוב של 5-7 ימים במסירת ההזמנות שהוזמנו דרך אתר החברה וזאת בעקבות הקשיים הכלכליים של החברה.

3. הפתרון המוצע בכתבה

לצורך התמודדות עם הקשיים הכלכליים אותה חווה רשת נקסט, הרשת הודיעה על מספר צעדים שינקטו לצורך התייעלות הרשת וצמצום עלויות:

- העלאת מחירים בקולקציית הקיץ בשיעור של 4%.
- המנכ"ל של החברה, מר סיימון וולפסון ויתר על בונוס שנתי לראשונה לאחר 18 שנה.
- סגירת סניפים שאינם רווחים לחברה.
- השקעה בפיתוח של אתר אינטרנט.

4. פתרון אלטרנטיבי לפתרון הבעיה

מהכתבה המצורפת נראה כי רשת נקסט מתמודדת עם תחרות גדולה בשוק קמעונאות האופנה וסובלת מקשיים כלכליים הנובעים מגידול בעלות המכר של מלאי הבגדים בעקבות גידול בעלויות היבוא בעקבות החלשות הליש"ט. החברה פועלת כיום בשיטה המסורתית שדוגלת למקסום רווחי החברה באמצעות הגדלת מכירותיה בערוצי המכירה השונים כפי שהחברה עושה בחנויות הפיזיות ברשת האינטרנט בבריטניה וברחבי העולם. לצורך מקסום הרווחים החברה מייצר למלאי כך שיש לה מלאי זמין לכל ההזמנות המרובות שהחברה מקבלת מידי יום כך שהיא יכולה לספק במהירות את הסחורה לכל דורש במהירות מרבית לשביעות רצונם של הלקוחות. אולם, בעקבות כך, החברה מגדילה משמעותית את עלויות שרשרת האספקה במיוחד את עלויות יבוא חומרי הגלם הכוללים את שינועם, אחסנתם והובלתם של המוצרים המוגמרים עד לשיווקם לצרכנים.

בעבודה זו נציע פתרון חלופי שיתמקד בהפחתת עלות המכר של החברה במיוחד בהקשר של עלויות היבוא של המלאי באמצעות הקטנת היקפי המלאי של החברה שתגרום לחברה חסכון בעלויות אחסון, עלויות שינוע, עלויות הובלה ומכס שגורמת להעסקת עובדים רבים לצורך טיפול במלאי של החברה.

לצורך כך יוסדה בשנת 1970 שיטת ניהול יפנית שדוגלת בהפחתת היקפי המלאי של החברה למינימום האפשרי. שיטה זו מוכרת בשם שיטת Just in time (JIT). לפי השיטה, החברה מייצרת מוצרים הדרושים לה רק להזמנות ספציפיות של לקוחות למועד אספקה מדויק של ההזמנות המצויים בידי החברה. החברה מחזיקה מלאי עודף בכמויות זניחות מאוד לצורך גיבוי במקרה של תקלות. לצורך ניהול המלאי בשיטת JIT החברה צריכה להיות ערוכה לניהול ההזמנות הכוללות את מספר ההזמנות הצפוי ומועד אספקתם. כמו כן, החברה צריכה להיות ערוכה להגדלת קיבולת הייצור תוך הקטנת זמני ההמתנה בייצור. משיטת Just in time עולים מספר יתרונות בולטים.