



רוני ניסן

תכנון הביקושים לשיפור שרשרת האספקה בשוק מוצרי הצריכה, בעידן של אי-ודאות

שלא מצא מוצר, שהוא חיפש על המדף, במקרה הטוב - יחפש מוצר מתחרה של יצרן אחר, או במקרה הגרוע, הוא יוותר על הקנייה כולה ויממש אותה אצל המתחרה. מבחינת הספק, מצב שבו מוצריו אינם זמינים ללקוח ברשת ההפצה, ולכן הלקוח קונה מוצר מתחרה, מצמצם את נתח השוק של הספק.

גם מצבים של עודף מלאי פוגעים ברווחיות הארגון. מצבים אלה מובילים למלאים "מתים" בשל תפוגת מוצרים (הפסד עלות המכר), או בשל מתן הנחות בלתי מתוכננות כדי להיפטר מן המלאי.

מציאת האיזון בין ביקוש להיצע היא, לכאורה, המפתח למניעת המצבים של תת מלאי ושל עודף מלאי בתחום מוצרי הצריכה. המציאות מראה, שתת מלאי אינו נובע בהכרח מאי זמינות של המוצר אצל הספק. לעתים קרובות נוצר מצב כזה, בשל הערכה שגויה של הביקוש, שנובעת מאי יכולתו של הארגון לזהות באופן פרטי את פוטנציאל הביקושים ואת רמת הוודאות הדרושים למימושם.

זיהוי פוטנציאל הביקוש ורמת הוודאות למימוש, כמפתח לצמצום המצבים של תת מלאי ושל עודף מלאי

תכנון הביקושים כבסיס לשרשרת האספקה מבוצע על סמך נתוני מכירות העבר. אולם, בהיסטוריית המכירות חבויים אירועים ומצבים, שמשבשים את תכנון הביקושים ונותנים תמונה חלקית בלבד על הביקושים הצפויים.

אירועים, כגון אי זמינותם של מוצרים בתקופה מסוימת, אינם מעידים שלא היה ביקוש להם. מצב, שבו מוצרים אינם נמכרים בחנות מסוימת, בעוד בחנויות דומות לה יש מכירות נאות במוצרים אלה,

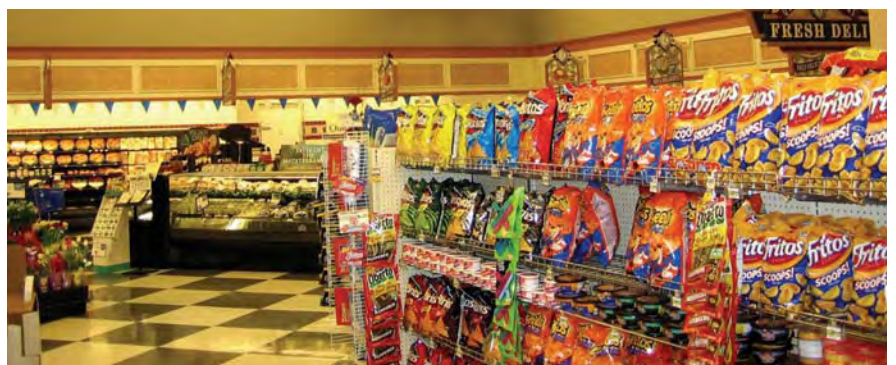
כיום, אין מחלוקת שתכנון שרשרת האספקה צריך להתבצע על פי אומדני הביקוש. ואכן, רוב מערכות תכנון שרשרת האספקה הנן "מונחות ביקוש". עם זאת, שוק מוצרי הצריכה ברחבי העולם עדיין מאבד מיליארדי דולרים בשנה, בשל מצבים של תת מלאי ושל עודף מלאי. נשאלת השאלה: ממה נובעים מצבים אלה וכיצד ניתן לצמצמם?

שוק מוצרי הצריכה - תכנון במצבי אי-ודאות

שוק מוצרי הצריכה, אם מדובר ברשתות השיווק, או אם מדובר בספקים (סיטונאים, יצרנים ומפיצים, וכו'), הנו שוק דינמי המשתנה חדשות לבקרים ונאלץ לנווט את צעדיו ברמות גבוהות של אי-ודאות. זהו שוק, הפועל בתנאי תחרות רבה, התנהגות משתנה של צרכנים ומצבים, שאי אפשר לחזותם מראש. כל אלה מעיבים על יכולתו של הארגון לחזות את הביקושים באופן, המבטיח את זמינות המוצר הנכון, במקום הנכון ובזמן הנכון.

על פי הערכות של רשתות השיווק, אובדן הכנסותיהן בשל מצבי תת מלאי הוא כיום בשיעור 7% לפחות מן המחזור העסקי. מבחינת רשת השיווק, לקוח

מבחינת רשת שיווק, לקוח שלא מצא מוצר שחיפש על המדף, במקרה הטוב - יחפש מוצר מתחרה של יצרן אחר, אך במקרה הגרוע, הוא יוותר על הקנייה כולה ויממש אותה אצל המתחרה



יכולות אלה על פעילות הארגון מאפשרת את הגדלת המכירות ואת ייעול ההספקה, תוך סינכרוניזציה מלאה בין השניים.

רכב, שיוצא מדרום הארץ פוקד נקודות חלוקה רבות לאורך קו, אשר עשוי להגיע לצפונה. לעתים קרובות הרכב שב על עקבותיו, משום שחלק גדול מהמוצרים כבר אזלו באמצע הקו

ליכולות אלו יש השפעה קריטית על קווי חלוקה ועל "מפצים ניידים". רכב, שיוצא מדרום הארץ פוקד נקודות חלוקה רבות לאורך קו, אשר עשוי להגיע לצפונה. לעתים קרובות הרכב שב על עקבותיו, משום שחלק גדול מהמוצרים כבר אזלו באמצע הקו. הווה אומר, נסיעה כפולה. מניעת מצב כגון זה מתאפשרת רק כאשר יודעים ברמה גבוהה של ודאות, אילו מוצרים צריכים לספק לאורך קו החלוקה, כמה ולמי. באופן זה ניתן "למשוך" מראש את המוצרים הנכונים בכמויות הנחוצות לחלוקה בקו, ולמעשה, לשוב ריק לנקודת האספקה. אין ספק, כי לו היה בידינו המידע הנידון, ניתן היה לחסוך את עלות הנסיעה הכפולה של אותו הרכב ולמצות את יעילותה של הנסיעה עד תום.

אולם, זו אינה המשמעות היחידה; לכך יש להוסיף את התנהגות הלקוח (נקודת מכירה) - אשר בהעדר אספקה במועד (על-ידי המפיץ), עלול לקנות סחורה חלופית ממפיץ אחר שיפקוד אותו. הווה אומר, שעתה, עם שובה של המשאית אל הלקוח, אין לו עוד צורך במוצרים והם יוחזרו כלאחר שבאו - למחסן. מכאן, נובעים הפסדים נוספים - גם הנסיעה הייתה לשווא וגם המכירה לא מומשה. ■

גם הוא אינו מעיד בהכרח שאין להם ביקוש, אלא אולי המוצר אינו ממוקם בצורה, שהלקוחות יכולים למצוא אותו.

מנגד, יש מצב שבו אירוע חד פעמי של נחשול ביקושים אינו מעיד בהכרח, שהביקוש למוצר אכן גדל. במקרה זה קיימת מידה רבה של אי-ודאות בחזרתו של האירוע בעתיד, ועל אחת כמה וכמה במקום, שבו הוא אירע בעבר ובתקופה שבה התרחש. גם כניסה של מתחרה חדש משנה את כללי המשחק ומעיבה על מידת הוודאות ביכולת מימוש הביקושים.



הדוגמאות הללו מעידות, שכל עוד תכנון הביקושים מתבצע על בסיס היסטוריית המכירות, החולשות ואי-הוודאויות מן העבר ימשיכו להתקיים גם בתכנון העתידי. בלי להתחשב בשינויים שחלו בשוק, פוטנציאל המכירות האמיתי לא יזוהה ולא תהיה תמונה ברורה על רמת הוודאות ביכולת המימוש של המכירות. כתוצאה מכך, שוק מוצרי הצריכה העולמי ימשיך לאבד מיליארדי דולרים בשנה, בשל המצבים של תת מלאי ושל עודף מלאי.

האפשרות לצמצם מצבים אלה תלויה, אם כן, ביכולת להתגבר על אירועים היסטוריים, המשבשים את אומדן הביקושים, לבדוק מגמות שוק ולזהות את יכולות המכירה האמיתיות של הארגון. במקביל, מדידת רמת הסיכויים והסיכונים הכרוכים בתהליך תאפשר שליטה וצמצום מצבי אי-הוודאות. השפעת



לפרטים נוספים: רונן (רוני) ניסן, דואר אלקטרוני: Ronen.nissan@gmail.com

ציוד מושלם לשינוע מטענים, מלגזות, הרמה מכל הסוגים

קידמה
ציוד להובלה (1971) בע"מ

www.kidmah.co.il