

תוכן

1.	מבוא	2
2.	הבעיה המתוארת בכתבה ורקע על החברה	2
3.	הפתרון המוצע בכתבה	3
4.	פתרון אלטרנטיבי לפתרון הבעיה	3
5.	חיזוק לפתרון האלטרנטיבי	4
6.	סיכום העבודה	7
7.	רשומה ביבליוגרפית	8
8.	נספחים	8

1. מבוא

חברת בלו אפרון הינה חברה אמריקאית העוסקת בתחום המזון הטרי. החברה צמחה במהירות כאשר תוך שנתיים הגדילה החברה את הכנסותיה פי עשרה ובשנת 2016 מחזור המכירות של החברה הגיע ל – 800 מיליון \$, גידול בשיעור של 133% ביחס לשנת 2015. הבעיה המתוארת בכתבה שפורסמה ביום 25.6.2017 מלמדת כי למרות הפופולריות הרבה של החברה והגידול בהכנסותיה מידי שנה, החברה ממשיכה להפסיד. ברבעון הראשון של שנת 2017 החברה הפסידה כ – 52 מיליון דולר בדומה להיקף ההפסדים שהחברה רשמה בשנת 2016 כולה.

לצורך התמודדות עם ההפסדים של החברה, החברה יצאה לסבב גיוס הון ונקטה בצעדי התייעלות נוספים הכוללים פיטורין והעלאות מחירים. אולם נראה כי החברה יכלה להתייעל באמצעות שיפור שרשרת האספקה שלה.

נושא זה נבחר מאחר ולאור ההתפתחויות הטכנולוגיות של היום בתחום המחשבים, הרובוטקה וטלפונים החכמים קיימים אפשרויות רבות לייעול ולהוזלת שרשרת האספקה. באמצעות רתימת טכנולוגיות לוגיסטיות ניתן לייצר, לשנע ולהפיץ את המוצרים בצורה זולה יותר ומהירה יותר.

ייעול שרשרת האספקה והוזלתה יגרמו לחברה לחסוך כסף רב ולהוזיל את עלות המוצרים כך שהרווח הגולמי של החברה יעלה והרווחיות תעלה. בדרך זו חברת בלו אפרון תשפר את ביצועיה הפיננסיים באופן משמעותי.

2. הבעיה המתוארת בכתבה¹ ורקע על החברה

חברת בלו אפרון הינה חברה אמריקאית העוסקת בתחום המזון הטרי. החברה הוקמה בשנת 2012 על ידי המנכ"ל מאט סלזברג, סמנכ"ל התפעול מתיו וודיאק, וסמנכ"ל הטכנולוגיות אילייה פאפאס. החברה צמחה במהירות כאשר תוך שנתיים הגדילה החברה את הכנסותיה פי עשרה ובשנת 2016 מחזור המכירות של החברה הגיע ל – 800 מיליון \$, גידול בשיעור של 133% ביחס לשנת 2015. גם ברבעון הראשון של שנת 2017 החברה הגדילה את מחזור המכירות שלה בשיעור של 42% ביחס לרבעון קודם. ברבעון הראשון של שנת 2017 החברה מתקרבת כבר למחזור מכירות הקרוב למיליארד דולר בשנה.

המודל העסקי של החברה עוסק באספקת מזון טרי במשלוח לבית הצרכן לצורך הכנת ארוחות. החברה נותנת מענה לצרכנים לקבל חומרי גלם לצורך ארוחה בכמויות קטנות במקום לקנות מכלים שלמים בסופר השכונתי. בנוסף, החברה חוסכת ללקוח את הטרחה בקניית המוצר בסופר ומביאה לו את המוצרים עד דלת הבית. השילוב של נוחות, יעילות וחסכון בזמן גרמו לפופולריות רבה מצד הצרכנים, כתוצאה מכך, החברה סיפקה בחמש שנות פעילותה, כ- 159 מיליון ארוחות בארצות הברית.

מחיר ארוחה בודדת בחברה עולה לצרכן כ- 10 דולר כאשר ברבעון הראשון של שנת 2017 כל צרכן ביצע כ – 4 הזמנות בעלות ממוצעת של 57 דולר להזמנה. על מנת לשמור על גיוון של המנות החברה מעדכנת מפעם לפעם את מוצרי המזון אותם היא מוכרת. כמו כן, לצורך הגדלת הרווחיות החברה מוכרת גם כלי מטבח ויינות.

¹ מבוסס על הכתבה באתר <http://www.themarket.com/markets/marketmoney/1.4195103>

הבעיה המתוארת בכתבה שפורסמה ביום 25.6.2017 מלמדת כי למרות הפופולריות הרבה של החברה והגידול בהכנסותיה מידי שנה, החברה ממשיכה להפסיד. ברבעון הראשון של שנת 2017 החברה הפסידה כ – 52 מיליון דולר בדומה להיקף ההפסדים שהחברה רשמה בשנת 2016 כולה. לדברי החברה, ההפסדים נובעים משיעור רווח גולמי שאינו גבוה ונע סביב ה – 32% ממחזור ההכנסות. הרווח הגולמי שאינו גבוה נובע מעלות המכר של החברה שנגרם בגלל הוצאות גבוהות על שיווק, טכנולוגיה והוצאות הנהלה וכלליות. בנוסף, על מנת לעמוד ביעדי המשלוחים וההזמנות, החברה העסיקה בשנת 2016 כ – 5,000 עובדים לעומת 3,000 עובדים בשנת 2015 ו – 1,000 עובדים בשנת 2014. כלומר, עלויות כוח אדם גבוהות מאוד.

3. הפתרון המוצע בכתבה

לצורך התמודדות עם ההפסדים העקביים של החברה, החברה נקטה בפתרון המתמקד בגיוס הון לצורך כיסוי ההפסדים שלה. לצורך כך, החברה הגישה תשקיף ומתכוונת להנפיק את מניותיה בבורסה לצורך גיוס סכום של כ – 510 מיליון דולר. החברה נקטה פתרון של גיוס משאבים כספיים לאחר שבסבבים קודמים החברה הצליחה לגייס כ – 180 מיליון דולר ועוד כ-190 מיליון דולר בחוב וחוב להמרה.

בנוסף, החברה מתכוונת לנקוט צעדי התייעלות נוספים הכוללים, פיטורים של מספר עובדים כך שמספר העובדים יעמוד על כ – 2/3 ממספר העובדים הקיימים כיום בחברה. בנוסף, החברה מתכוונת לעלות מחירים לצורך הפחתת עלויות והגדלת הרווחיות של החברה.

4. פתרון אלטרנטיבי לפתרון הבעיה

מהכתבה ניתן לראות כי לחברה קיימים הפסדים הנובעים בעיקר מעלות המכר והוצאות התפעול גבוהים לצורך ייצור מוצרי החברה. כלומר, לחברה ישנם עלויות גבוהות בשיווק, כוח אדם, טכנולוגיה והוצאות הנהלה וכלליות הנובעים ככל הנראה מניהול שגוי של שרשרת האספקה עד להגעת המוצר אל הלקוח. ניהול נכון של שרשרת האספקה עשוי להשפיע באופן חיובי על תוצאותיה הכספיות של החברה ולהפחית עלויות.

משמעות הביטוי שרשרת האספקה הינו כי לדאוג לתהליך של מרכישת מלאי חומרי גלם ועד להפיכתו למוצר מוגמר. שרשרת האספקה כוללת את שלב הרכישה מהספקים, שינוע חומר הגלם למחסני החברה, עיבוד חומרי הגלם למוצרים מוגמרים או למוצרי ביניים שאינם מוגמרים ולאחר מכן הפצת החומרים המוגמרים ללקוחות החברה. מטרתה של ניהול יעיל של שרשרת האספקה הינו לדאוג לאספקת צורכי הלקוחות ברמת שירות גבוהה ובאיכויות גבוהות של המוצרים אך בעלויות מינימליות. ניהול שרשרת האספקה באופן מיטבי מאופיינת בשרשרת אספקה המטפלת באופן יעיל בשינויים בכמויות המוצרים הנדרשים, בגיוון של המוצרים השונים ובעמידה בזמנים לאספקת המוצרים תוך שיתוף פעולה בין כל הגורמים המשתתפים בשרשרת האספקה במינימום עלויות. לצורך ייעול שרשרת האספקה קיימים מספר גורמים שיכולים לשפר את יעילות שרשרת האספקה:

ראשית, יש לגבש את המטרות של שרשרת האספקה ולהתוות אסטרטגיה שיובילו למטרות אותם הציבה החברה. מטרות אלו יכולים להיות כמו בקביעת רמת השירות, באיכות החומרים או מועדי אספקה. לאחר הגדרת מטרותיו של שרשרת האספקה, על החברה לסנכרן ולשתף את כל הגורמים הפנימיים בתוך החברה ומחוץ לחברה המשתתפים בשרשרת האספקה בהשגת יעדים אלו.