

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 אקדמאיים	4
6.	סיכום ומסקנות	7
7.	רשומה ביבליוגרפית	8
8.	נספחים	8

1. מבוא

חברת קופיקס פרצה לתודעה בישראל בשנת 2013 כאשר היא ביצעה מהפכה במחירי המזון בבתי הקפה. המודל העסקי של החברה הציג מחירים אחידים לכלל מוצריה העומדים על 5 ₪ לפרט. מהדוחות הכספיים של החברה רואים בין השנים 2014 – 2015 הכפלה של שיעור המכירות. בשנת 2014 החברה השיגה מחזור 51 מיליון ₪ ובשנת 2015 החברה השיגה מחזור של 107 מיליון ₪. למרות צמיחתה של החברה החליטה החברה בפברואר 2017 לשנות את תמחיר המוצרים הנמכרים ולהעלות את המחירים ולהעמיד אותם על 6 ₪. בעבודה זו נטען כי חלק מהסיבות שהובילו לעלייה במחירי המוצרים נבעו מניהול שרשרת האספקה.

ניהול שרשרת אספקה עוסקת באופן הטיפול במלאי המוצרים הנמכרים בחברה החל משלב הרכש של חומרי הגלם ואחסונם ועד לשלב הפיכתם למוצר סופי לצורך מכירתם ללקוח הסופי. שרשרת אספקה יעילה תימדד בהשגת יעדים הנוגעים לשביעות רצונם של הלקוחות באמצעות אספקת מוצרים איכותיים בזמן הנכון ובמקום הנכון. במאמרים שנביא בעבודה נראה כי קיים קשר בין ניהול נכון של שרשרת האספקה בייחוד בכל נושא שיתוף הפעולה בין כל הגורמים המעורבים בשרשרת האספקה ובבחירת המודל המתאים לניהול שרשרת האספקה לבין ביצועי החברה בתחום הרווחיות וצמצום עלויות.

הסיבות לבחירת נושא לעבודה נבעה ממספר סיבות עיקריות:

- רבות מהחברות כיום בישראל חושבות כי שחיקה ברווחיות וירידה בהכנסות נובעת בהכרח מגורמים שאינם בשליטת החברה. ולכן הם מנסות למצוא דרכים שונות לצורך שיפור הרווחיות. אולם, בפעמים רבות נגלה כי ייעול שרשרת האספקה והגברת שיתוף הפעולה בין הגורמים השונים המעורבים בשרשרת האספקה יכולה לסייע לשיפור הרווחיות מבלי למצוא פתרונות שונים כגון פתרון העלאת מחירים וכיו"ב.
- המודעות לניהול שרשרת האספקה התגברה מאוד בשנים האחרונות לאור הגלובליות והשינויים במבנה השווקים העולמיים בכלל ובישראל בפרט בעיקר מהתגברות של התחרות בין גופים עסקיים המנסים ליצור ערך מוסף ללקוח לצורך השגת יתרון תחרותי. ניהול שרשרת אספקה בצורה יעילה יכולה לסייע להשגת המטרה של יצירת ערך ללקוח ומיצוב.

2. הבעיה המתוארת בכתבה¹

חברת קופיקס נוסדה בנובמבר 2013 כאשר נפתחו בשנה זו שלושה סניפים של בתי קפה. בשנת 2014 נפתחו כ – 40 סניפים בית קפה ובשנת 2015 נפתחו כ – 74 סניפי בית קפה נוספים. נכון לדצמבר 2015 לרשת קופיקס 121 סניפי בית קפה. החברה פועלת בתחום בתי הקפה בעיקר על ידי זכיינים. בשנת 2015 הרשת הקימה גם רשת סופרים כאשר נכון לדצמבר 2015 לרשת 11 סניפים של סופרים פעילים ו – 10 סניפים של סופרים בהקמה. המודל העסקי של החברה הינה מכירת מוצריה במחיר אחיד של 5 ₪.

ענף בתי הקפה בפרט ועסקי המזון בכלל סובלים בשנים האחרונות משחיקת רווחיות כתוצאה מהתייקרות שחלה על מספר אלמנטים בהוצאות של בתי הקפה, ביניהם: התייקרות במחירי חומרי הגלם המשמשים למוצרים המוגמרים של קופיקס כמו קפה, קמח, סוכר וחלב. גידול בשיעור שכר המינימום הנובעת מהחלטה ממשלתית להעלאת שכר המינימום בישראל בשנים 2015 – 2017 וגידול בהוצאות תפעול

¹ <http://www.themarket.com/consumer/1.3866900>

אחרות כמו גידול בהוצאות הארנונה, גידול במחירי השכירות, הארנונה והחשמל. בעבודה זו נתמקד בבעיה של קופיקס מהתייקרות בחומרי הגלם ובסיבות האפשריות שהובילו להתייקרות תהליך רכישת חומרי הגלם.

העולם הגלובלי של היום המאופיין בתחרותיות קשה בין החברות, לקוחות מתוחכמים ואי וודאות כלכלית מציבה בפני חברות רבות אתגרים הקשורים ביבוא חומרי הגלם המשמשים לצורך ייצור מוצרים והכנתם ללקוח. לאספקה תקינה של חומרי הגלם השפעה רבה על מכירות החברה ועל הרווחיות. לפי דוחות הדירקטוריון של קופיקס החברה מוכרת בממוצע כ – 2,000 מוצרי מזון מידי יום בכל אחד מסניפיה. עובדה זו מציבה בפני החברה אתגר לא פשוט שחומרי הגלם המיובאים לצורך הכנת מוצרי המזון יהיו המוצרים הנכונים מהמקומות הנכונים ובזמנים הנכונים. עמידה באתגר זה תוכל לשפר את האפקטיביות של הארגון, לשפר את ההשקעה של מוצרים חדשים ואת רמת החדשנות בחברה ובעיקר את שביעות רצון הלקוח.

לפי דוחות הרווח והפסד של החברה, קיים גידול משמעותי בקניות מלאי חומרי גלם. כך למשל, בשנת 2015 נרכשו היקפי מלאי בשווי של 92 מיליון ₪ לעומת 25 מיליון ₪ בשנת 2014. כלומר, גידול של 368%. הגידול בהיקפי המלאי נובע בעיקר כתוצאה מהרחבת פעילותה של קופיקס אך טומן בחובו גם התייקרות של סעיף הקניות כתוצאה ממורכבות הולכת וגדלה בניהול שרשרת האספקה. מסקנה זו מתחזקת כי למרות הגידול בהרחבת הפעילות של קופיקס עדיין החברה טוענת כי הרווחיות שלה נשחקה. כלומר, קיימים אלמנטים נוספים המייקרים ביצועי החברה.

הסיבות להתייקרות עשויה לנבוע גם מליקויים בשרשרת האספקה ונובעת בעיקר מהחשש כי חומרי הגלם שהתקבלו מהספקים יהיו בעלי איכות גרועה, שלא יעמדו בזמנים ומחשש ליחסים עכורים עם הקבלנים שיפגעו באינטרסים של החברה. לכל הגורמים הללו השלכות העשויות לפגוע במכירות החברה ולייקר את תהליך ייבוא המלאי לחברה.

3. הפתרון המוצע בכתבה

הפתרון המוצע בכתבה אינה מתמקדת בשיפור תהליכים בשרשרת האספקה אלא במאמצים להגדלת מכירות החברה. לפיכך, ביום 16.2.2017 הוציאה החברה הודעה לבורסה כי החל מיום 19.2.2017 כי תמחיר המוצרים ישתנה כאשר כל מחירי המוצרים בנקודות המכירה של בתי הקפה תחת בעלותה של קופיקס יעלו למחיר של 6 ₪ במקום 5 ₪ עד כה. לדברי מייסד הרשת מר אבי כץ המהלך יביא לשיפור הרווחיות, להעלאת איכות ומספר המוצרים הנמכרים בבתי הקפה ולפתיחת סניפים נוספים. פתרון זה עשוי להיות יעיל לצורך התמודדות עם סעיפי הוצאה שאינם ניתנים לשיפור כגון גידול בהוצאות ארנונה או גידול בשכר המינימום הנובעים מהחלטות רגולטוריות ואינם נתונים להשפעות מצד החברה.