

תוכן עניינים

סקירת ספרות	עמ' 1
PPMC - תיאור החברה	עמ' 4
מערכת לניהול מלאי - מקרה המבחן של חברת PPMC	עמ' 6
שיטות נוספות לקביעת תחזית מכירות	עמ' 8
דיון - יתרונות וחסרונות של השיטות המוצעות ומידת התאמתן למקרה המבחן	עמ' 10
נספחים	עמ' 13
ביבליוגרפיה	עמ' 17

סקירת ספרות

הקדמה

מטרת סקירת ספרות זו היא לבחון את תעשיית הטקסטיל בתחום ההלבשה, תוך התמקדות בחברת PPMC (Papa Pique Maman Coud), חברה צרפתית המתמחה בייצור אביזרי אופנה ומשמשת כמקרה המבחן בעבודה זו.

בתחילה אסקור את תעשיית ההלבשה באופן כללי, תוך התייחסות למאפיינים הייחודיים של שרשרת האספקה והמכירות ולחשיבות המכרעת של תחזית המכירות בתעשייה זו. בהמשך אתאר את חברת PPMC, מקרה המבחן בעבודה זו, תוך עמידה על מאפייניה והצרכים הייחודיים הנדרשים בתחזית המכירות שלה. לאחר מכן אתאר את השיטה שפותחה עבור מקרה המבחן, ואציג שיטות נוספות לקביעת תחזית מכירות. בהמשך אדון ביתרונותיהן וחסרונותיהן של השיטות השונות ולבסוף אציע את הפתרון העדיף ביותר מבניהן.

מבוא

תחום הטקסטיל הוא רחב למדי וניתן לזהות בו שלושה שווקים עיקריים: שוק ההלבשה, שוק הטקסטיל הביתי ושוק הטקסטיל הטכני. לשוק ההלבשה יש נפח רחב מאוד: כבר בשנת 2006 הוערך מסחר הטקסטיל ב-530 מיליארד דולר מתוכם 319 מיליארד דולר רק בתעשיית הביגוד. תעשיית ההלבשה כוללת חברות רבות משלב הטוויה, האריגה והסריגה ועד לקבלת המוצר הסופי והפצתו, כפי שמודגם בנספח 1. התהליך מורכב משלבי ייצור רבים, אך החשוב ביותר והמניע את שאר התהליכים הוא תהליך ההפצה. בתהליך זה מתבצעות הזמנות מהחברות שנמצאות במעלה השלבים עד אספקת המוצרים הסופיים ללקוח (Thomassey, 2010: 470).

השלבים השונים והארוכים, יחד עם התנודתיות בזמני הייצור תורמים לרגישות הגבוהה של שרשרת האספקה ולהיתכנות של אפקט השוט.¹ כאן נכנסות תחזיות המכירות אשר משמשות כגורם מפתח בהצלחה של ניהול שרשרת האספקה. עם זאת, תהליך החיזוי של מכירות בתחום ההלבשה הוא יחסית מורכב. מעבר לתהליכי הייצור הארוכים וזמני הובלת המשלוחים, התחזיות צריכות לקחת בחשבון גם את המאפיינים הייחודיים של תחום ההלבשה עצמו (Thomassey, 2010: 470).

ראשית, מכירות בגדים הן עונתיות כיוון שכל בגד מתאים לתנאי מזג אוויר מסוימים. נתונים עונתיים יכולים לספק מגמות כלליות אך שינויים בלתי צפויים במזג האוויר עלולים להוביל לעלויות או לירידות משמעותיות במכירות. שנית, משתנים חיצוניים עלולים להפריע כמו למשל קידום מכירות, מכירות סוף עונה, כוח קנייה של צרכנים ועוד. בנוסף, המכירות תלויות באופן משמעותי במגמות אופנה עכשוויות. לכן, העיצוב והסגנון צריכים להיות תמיד מעודכנים ופריטים רבים אינם מתחדשים שוב בקולקציה הבאה. כתוצאה מכך, נתונים היסטוריים לא תמיד רלוונטיים כיוון שרוב הפריטים הם חד פעמיים וחולפים. כמו כן, הבגדים מופיעים בצבעים ובגדלים בהתאם לאוכלוסיית הצרכנים ולאופנה העדכנית. כל האילוצים

¹ אפקט השוט - תופעה בתחום הלוגיסטיקה בה שונות בביקושים של לקוחות הקצה הופכת לשונות הולכת וגדלה ככל שחוזרים אחורה בשרשרת האספקה.

הללו הופכים את מערכות תחזיות המכירות בתחום ההלבשה לייחודיות ומורכבות (Thomassey, 2010: 470).

החשיבות של תחזית המכירות בתעשיית ההלבשה

עם התפתחות הכלכלה והחברה המודרנית בעולם, עלתה רמת החיים של רוב תושבי כדור הארץ. כתוצאה מכך, העדפות רבות השתנו והצריכה הפכה להיות מותאמת באופן אישי. תעשיית ההלבשה מהווה את אחד ממוצרי הצריכה המהירים, כאשר הענף חווה מחזור עונתי קצר ושינויים מהירים בביקוש. חברות בתחום ההלבשה מציעות לצרכנים מגוון וסוגים רבים של ביגוד. כתוצאה מכך, הצרכנים אינם תמיד נאמנים ונוטים לבחור את המוצרים בהתאם לתחרות במחירים (Thomassey, 2010: 471, Wang, Chu, 2017: 57).

הגורם הסובייקטיבי של הצרכנים משפיע על התנהגות הרכישה, והופך את תהליך חיזוי הביקוש למורכב. לכן, עקב הסביבה התחרותית ועל מנת להגיב במהירות לדרישות הצרכנים, חברות בתחום ההלבשה ובייחוד חברות הפצה של אביזרי אופנה צריכות להקטין את עלויות הייצור שלהן על מנת להישאר יעילות ורווחיות. לכן, רוב תהליכי הייצור מבוצעים במקומות מרוחקים ובמדינות הנמצאות באסיה ובדרום אמריקה, שם כוח העבודה זול (Thomassey, 2010: 471).

הגלובליזציה של תהליכי הייצור מגדילה בתורה את זמני ההובלה ואת גודל מחסני האחסון. כתוצאה מכך, ספקים צריכים להסתמך על ניהול של שרשרת אספקה קשיחה על מנת להימנע מעיכובים ומחסור בסחורה ולהצליח לשמור על רמה נכונה של מלאי. שרשרת האספקה בתעשיית ההלבשה כוללת היבטים רבים כמו חומרי גלם, ייצור מוצרים, הפצה ומכירה, כאשר הביקוש המותאם אישית של הצרכנים יוצר פלחי שוק רבים יותר, מגוון רב יותר של מוצרים ותחרות גבוהה בין החברות השונות (Thomassey, 2010: 471, Wang, Chu, 2017: 57).

מכאן, שחשיבותה של תחזית המכירות בתעשיית ההלבשה היא מכרעת. מערכת תחזית מכירות טובה עשויה לענות היטב על דרישות הצרכנים ולמנוע בעיות כמו מכירות אבודות, רמות מלאי לא מתאימות ושירות לקוחות גרוע. עם זאת, קיימים מספר גורמים עיקריים אשר מגבירים את הקושי של תחזית מכירות ההלבשה: שרשרת האספקה היא נוקשה ומורכבת מחברות רבות, וכתוצאה מכך קיימת רגישות גבוהה לאפקט השוט. בנוסף, מספר רב של מוצרים חדשים נכנס לכל קולקציה, מה שמאפשר קבלת מידע היסטורי נרחב לגבי מוצרים ישנים, אך מעט מאוד מידע לגבי מוצרים חדשים. לבסוף, נתוני המכירות בתעשיית ההלבשה מושפעים מגורמים חיצוניים רבים כמו מזג האוויר וההחלטה אילו מוצרים לקדם (Huang, Liu, 2017: 10).

מבחינת ניהול המלאי, הרי שהוא קשור הדוק לנושא העלויות. לניהול המלאי יש השפעה רבה על קבלת החלטות והתפתחות של חברה, והוא נמצא לא פעם כתחום בעייתי בקרב חברות בתעשיית הביגוד. מצד אחד, שמירה על רמה גבוהה של מלאי אינה רצויה ומצד שני, חוסר במלאי מוביל לפגיעה במכירות. רמות המלאי תלויות בייצור ובביקוש, וביכולת של החברה להתאים את הייצור שלה לביקוש בשטח. אחת המטרות של ניהול המלאי, אם כן, היא למצוא את הפשרה הכי רווחית