

ניהול מלאי מרכזי במרכז הלוגיסטי (מרלו"ג) של הרשת

ניהול מלאי מרכזי במרלו"ג של רשת קמעונאות דומה לניהול מלאי במחסן הפצה "רגיל". השיקולים של רמות המלאי וכמות להזמנה מבוססים על מודלים סטנדרטיים של תכנון מלאי. מודלים אלו לוקחים בחשבון את הנתונים הבאים:

- תחזית צריכה של המוצר.
 - זמן האספקה.
 - כמות מינימלית להזמנה.
 - רמת השירות הנדרשת למוצר - משפיע על חישוב מלאי הביטחון.
 - חיי המדף של המוצר.
 - הפחת של המוצר (במידה וקיים פחת משמעותי).
 - מגבלות קיבולת אחסנה.
- בהתאם לנתונים אלו ניתן לחשב את המלאי הרצוי ואת ההמלצות לרכש לכל מוצר.

ניהול מלאי ברמת הסניף

המלאי בסניף צריך לשרת את המכירות. אסור שהמלאי יהיה נמוך מדי וייגרר



לפני חידוש המלאי, כיוון שהסניף יפסיד מכירות. מצד שני אסור שהמלאי יהיה גבוה מדי, כיוון שהמלאי עולה כסף ותופס שטחי מדף למוצרים אחרים. לכן המלאי צריך להיות בכמות המתאימה לתקופה הקרובה. מהי אותה "תקופה קרובה" אליה אנו מכוונים את המלאי למוצר בסניף? "התקופה הקרובה" היא זמן האספקה לחידוש

המלאי. הסניף למעשה נדרש לנהל את המלאי לתקופת זמן האספקה. זמן האספקה לסניף יכל להיות יום, מספר ימים או שבוע ובמקרים חריגים כשבועיים. מעבר לתקופת האספקה זאת, יידרש הסניף להחזיק מלאי רב לתקופה ארוכה יחסית, ולמעשה יהפוך הסניף למעין מחסן. אם לרשת ישנם סניפים רבים ובכל סניף יחזיקו מלאי רב לתקופה ארוכה, עלולה הרשת למצוא את עצמה מחזיקה מלאי רב שיכבד כספית על פעילותה.

חישוב המלאי במרלו"ג - שימוש בתכנון MRP

את חישוב המלאי במרלו"ג ניתן ורצוי לבצע בעזרת כלי MRP. ה-MRP יכול לתכנן את הזמנות הרכש לספקים תוך התחשבות בכל הגורמים המשפיעים על תכנון המלאי, כפי שהצגתי מעלה. כדי לתכנן מלאי בעזרת MRP נדרש לתחזק את נתוני המלאי והמוצרים ולחשב תחזיות צריכה באופן קבוע ומבוקר. מניסיוני, כיום לא כל חברות הקמעונאות בישראל עושות שימוש בתכנון המלאי בעזרת MRP. אחד הגורמים לכך הוא היכולת לנהל תחזיות טובות ברמת המוצר. עדיין שיטת ה-MRP עדיפה על שיטות אחרות, כיוון שבשיטה זאת המערכת מתחשבת בכל האילוצים ומונעת טעויות. גם הפיתרון לניהול התחזית פתיר כיום בהשקעה סבירה בעזרת מערכת Forecast Pro.

חישוב המלאי בסניף - שימוש בתכנון ROP

חישוב המלאי וההמלצות לרכש ברמת הסניף צריך להיות מבוצע בעזרת חישוב נקודת חידוש הזמנה - Reorder Point, בשיטה זאת (שמכונה לעמים: Min-Max) מחשבים את נקודת כמות המלאי לחידוש הזמנה ואת הכמות להזמנה. כאשר המלאי של המוצר בסניף יורד מתחת לכמות המלאי לחידוש הזמנה, מזמינים את הכמות להזמנה. למעשה לכל מוצר מחושבים 2 מספרים: כמות מלאי לחידוש הזמנה (מלאי מינימלי) וכמות לחידוש (כמות להזמנה למוצר, כמות זאת ביחד עם הכמות לחידוש הזמנה נותנת את הכמות המקסימלית של המלאי). חישוב שני המספרים למוצר בסניף מתאפשר כיום לביצוע בצורה ממוחשבת בעזרת כלי תחזית כדוגמת מערכת Forecast Pro.

במאמר הבא אציג שיטות לניהול תחזיות למוצרים מתחלפים.

מאת: צור אמיתי*



במאמר זה אציג את העקרונות לעיתוד מלאי בחברות העוסקות בשיווק מוצרים בקמעונאות, רשתות שיווק מתחומים שונים. עקרונות אלו מגדירים את שיטת העבודה וניתנים להתאמה על פי הצרכים והאילוצים הייחודיים לכל רשת קמעונאית.

חברות קמעונאות ורשתות שיווק

חברות קמעונאות הן חברות המוכרות מוצרים לקהל הצרכנים הפרטיים. מכירה קמעונאית מאופיינת בביצוע של הרבה עסקאות קטנות עם לקוחות פרטיים (מזדמנים), בניגוד למכירה סיוטאית המאופיינת בכמות קטנה יותר של עסקאות גדולות לגופים מוסדיים ועסקיים. רשתות שיווק הן חברות קמעונאיות המנהלות סניפי מכירה לציבור הצרכנים הפרטיים, כדוגמת רשתות אופנה, מזון, כלי בית, בתי מרקחת ועוד.

מבנה המלאי הטיפוסי לרשת קמעונאית

מבנה המלאי הטיפוסי של חברה קמעונאית מורכב ממרכז לוגיסטי מרכזי (מרלו"ג) ומסניפים הפזורים ברחבי הארץ.

המרכז הלוגיסטי משמש לקליטת המלאי מהספקים, לאחסנת המלאי ולהפצת המלאי לסניפים. בעבר היה מקובל לנהל מספר מרכזים לוגיסטיים לחברה בפריסה ארצית, כיום מרבית החברות התייעלו והקימו מרלו"ג גדול אחד מרכזי המספק מלאי לכל הסניפים, זאת כיוון שמדינת ישראל קטנה יחסית וניתן במהלך היום להגיע לכל נקודת מכירה. העיר אילת הנה יוצאת מהכלל בגלל המרחק הגדול מהמרכז וחוק מע"מ אפס הנהוג באילת, לכן חלק מהחברות מפיצות את המלאי בנפרד לאילת.

סניפי הרשת משמשים למכירת המלאי ללקוחות. בחלק מרשתות השיווק מנהלים בסניפים קבלת אספקה ישירות מהספקים, כך שסניף יכל לקבל מלאי גם מהמרלו"ג וגם ישירות מהספקים. כמות המלאי בסניפים קטנה יחסית למרלו"ג, המלאי בסניף אמור לשמש לתצוגה ולמכירה לטווח קצר.

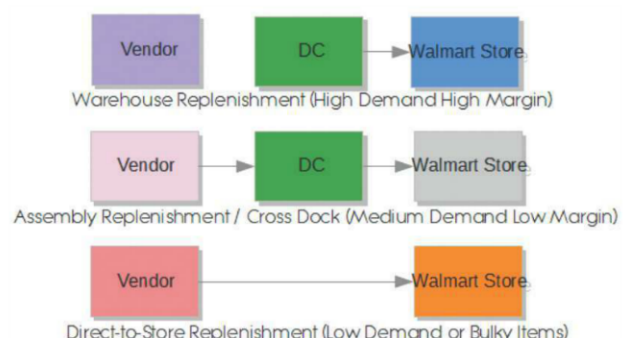
מבנה המלאי של חברה בה מסופק כל המלאי של הסניפים מהמרלו"ג נקרא מבנה כוכב. המרלו"ג משמש כמרכז המלאי בארגון והסניפים ניזונים מהמלאי של המרלו"ג ומוכרים את המוצרים ללקוחות. במקרים בהם המלאי נרכש בסניפים ולא מהמרלו"ג נקרא מבנה מלאי מבוזר. במקרים בהם המלאי נרכש גם במרלו"ג וגם בסניפים נקרא מבנה מלאי מורכב.

השיקולים בהחלטה על ניהול רכש ומלאי מרכזי או מבוזר

השיקולים המנחים את החברה בהחלטה האם המלאי ירכש מהספקים במרלו"ג המרכזי או שכל סניף ירכוש ישירות מהספקים, תלויים בסוג המוצרים, במקור המוצרים ובצורת הפצתם. מוצרים הנרכשים בחו"ל על ידי החברה יקלטו רק במרלו"ג, זאת כדי לאפשר קנייה והובלה מרוכזת של המלאי ובכך לחסוך בעלויות רכש ושיווק. מוצרים המסופקים בארץ בכמויות קטנות, ניתן לרכוש במרכזי דרך המרלו"ג או לאפשר לכל סניף לרכוש כמויות קטנות בכל תקופת זמן קצרה. במקרים אלו השיקולים של רכש מרכזי הנם הרצון לקבל הנחה על כמות והרצון לווסת את הרכש מהספקים.

השיקולים לביצוע רכש מהסניפים הנם הרצון לנהל מלאי נמוך ולמעשה להחזיק מלאי אצל הספקים על פי עקרונות שיטת ה-JIT (Just-in-time). כאשר מדובר במוצרים טריים כגון ירקות / פירות / מוצרי חלב, האספקה תתבצע בסניפים כדי לחסוך את הזמן לאספקה (חיי מדף קצרים) והובלה מורכבת ויקרה.

במקרים בהם נדרש לבצע פרוק מורכב של אריזות, ביצוע אריזות מחדש וסימון מוצרים, הרכש יתבצע במרלו"ג, שם קיים כוח אדם המקצועי ואמצעים הנדרשים לביצוע המטלות הלוגיסטיות. ניתן לראות את מדיניות שרשרת האספקה של חברת וול-מארט, חברת הקמעונאות הגדולה בעולם, בתרשים המצורף, כמובן שלא ניתן להשוות את הפריסה של וול-מארט באר"ב לפריסה של רשת שיווק בישראל, אולם העקרונות והשיקולים דומים. (DC = מרלו"ג)



* צור אמיתי, מנכ"ל חברת הייעוץ ASC, המתמחה בליווי חברות וארגונים לשיווק התחרותיות והרווחיות, תוך התמקדות ביעול שרשרת האספקה ובשיפור תהליכים בניהול הרכש, ניהול הייצור, ניהול המלאי, ניהול ההפצה, ניהול התכנון וניהול המכירות והשיווק. הנציגה הבלעדית של תוכנת Forecast Pro בישראל.

ליצירת קשר: 08-9300363, amitai@asc-il.co.il
אתר: www.asc-il.co.il

