



نهج اللين للبيع بالتجزئة

لمحة عامة

تقليديًا، كانت صناعة البيع بالتجزئة تركز على اعتماد التكنولوجيا في وقت مبكر كدافع رئيس لتحسين دخلها الصافي. في الثمانينيات، تم تنفيذ شيفرات/ باركودات فريدة للتعبة بالترافق مع أنظمة نقاط البيع تعزيزًا للكفاءة والدقة. وفي التسعينيات، تم إدخال أدوات تخطيط أكثر تطورًا للتوقعات والتسويق والتخزين/ التوزيع الذكي والتسعير في عمليات البيع بالتجزئة. وأخيرًا، في مطلع القرن الحالي، تم تنفيذ التكامل عبر القنوات، وبرامج تخطيط موارد المؤسسات، والمتاجر عبر الإنترنت، وأدوات التسعير/ التخفيضات.

ولا يزال هذا المجال يفتقد حتى اليوم تحسينات/ استثمارات كبيرة في عمليات إدارة المخزون ما بين المستودعات/ المخازن المركزية ومتاجر التجزئة/ منافذ البيع بالتجزئة، وداخل متاجر البيع بالتجزئة (الخدمات اللوجستية الداخلية) نفسها. وفي حين تعتبر تكنولوجيا تحديد الترددات الراديوية (RFID) وأنظمة إدارة المخزون على صعيد السلع بمثابة تكنولوجيات من أجل دفع الدخل الإجمالي لبائعي التجزئة أيضًا، فإننا في شركة المبادئ الأربعة نعتقد أن هذه التقنيات، كما هي الحال مع أي تكنولوجيا أخرى، لا تحقق كامل إمكاناتها إلا عند تنفيذها بالاقتران مع عملية تحسين مستمر تلي اعتماد مبادئ اللين (التكنولوجيا تلي العملية وليس العكس).

إن التحسين العملائي والتنظيمي من خلال نهج اللين قادر على التصدي لمعظم التحديات في دورة حياة بضائع التجزئة في حين أنها تخلق قيمة كبيرة وملموسة لتجار التجزئة من خلال الرضا المستمر والتحقيق الزائد لاحتياجات العملاء.

التحديات

هناك العديد من التوجهات التي تحدث في عالم التجزئة وتشكّل تحديات فضلاً عن أنها فرص للتغيير، مثل:

الأزمة الهيكلية

ظلت عوائد التجارة المباشرة في حالة ركود، في حين أن حصة الاستهلاك الخاص في قناة التجزئة شهدت انخفاضاً مضطرباً منذ التسعينيات من حصة 40% إلى أقل من 30% اليوم. وكانت الأزمة الهيكلية الأخرى هي هوامش الأكل في ذلك العائد على المبيعات التي انخفضت بمقدار النصف في السنوات الأخيرة أيضاً.

السعر وهيكّل تشكيلة المنتجات دون المستوى الأمثل

عدم كفاءة الأسعار وقرارات تشكيلة المنتجات، وذلك بسبب عدم وجود / عدم اكتمال آراء العملاء بالتسوق.

عرض منتجات لا تعكس احتياجات العملاء

هيكلية تاريخية للمنتجات النامية / المنتشرة، منتجات قابلة للتبديل داخلياً، الافتقار لإدارة تشكيلة المنتجات بطريقة استباقية متمحورة حول العملاء وموجهة حسب الاستهلاك، زيادة تكاليف العقيدات من خلال زيادة تشكيلة المنتجات غير اللازمة.

هيمنة المشتريات المركزية

متطلبات السوق المحلية ليست مظهرية بدقّة، ومتطلبات العملاء ليست مظهرية بشكل كاف في الأسعار وتشكيلة المنتجات.

تحويل احتياجات العملاء

: احتمال تحويل الإيرادات من التجارة المباشرة إلى متاجر البيع بالتجزئة عبر الانترنت، توقع العملاء توافر المعلومات وفرص التسوق على مدار الساعة، الزيادة المضطربة في كفاءة الأسعار وحساسيتها، والتنوع الكبير في فئات / تصنيف العملاء.

التسميات الخاصة

انخفاض الولاء للعلامة التجارية وزيادة حصة الإيرادات من العلامات التجارية الخاصة.

زيادة الطلب على المنتجات الملائمة لأسلوب الحياة

رفع درجة منتجات فئة العملاء الفردية (مريحة، عضوية، الخ ...)

تسارع دورة الحياة

زادت ابتكارات المنتجات منذ العام 1997 بنسبة 11% سنوياً، وارتفع معدل التخط في الوقت نفسه من 60% إلى 69%.

التدويل / العولمة

فقط تجار التجزئة الذين يتسمون بسرعة النمو مع قاعدة محلية قوية (العملاء والعمليات والتنظيم) حقّقوا عائداً محترماً على المبيعات، أمّا المفاهيم الأكثر نجاحاً بشكل عام فهي متاجر الخصومات ومتاجر السلع الاستهلاكية المباشرة.

أماكن التركيز

إن نهج اللين للبيع بالتجزئة في شركة المبادئ الأربعة يركّز على زيادة الكفاءة في العمليات الأساسية من خلال تبني رؤية شاملة متكاملة لشبكة التوريد بدءاً من التخطيط المبكر لتوجهات الموسم وصولاً إلى بيع البضائع إلى المتسوّق:

الخدمات اللوجستية

تحسين المهل (المصنع / المورد إلى المستودع المركزي ومن ثم إلى المخازن وال منافذ)، تخفيض سعة التخزين / المخزن المطلوبة، التجديد المستمر / في الوقت المناسب، وإلغاء / تخفيض حالات نفاذ المخزون.

المبيعات

تفريغ وقت موظفي المبيعات لخدمة المزيد من العملاء بشكل أفضل.

تخطيط المبيعات

وضع العمليات المستهدفة (مؤشرات الأداء الرئيسة)، مواءمة المهام والمسؤوليات بين المشتريات والتصرف، الحد من البدائل وتعريف كثافة البضائع المثلى على الرف.

مراقبة / جدولة المبيعات

ضبط البضائع (إدارة دورة الحياة)، عملية تخفيض / خصم الأسعار، إدخال حرق الأسعار عبر «أقسام التصفيات».

مكامن الهدر التي غالبًا ما يتم تحديدها في بيئة البيع بالتجزئة:

النقل والمناولة

حركة البضائع غير الضرورية. على سبيل المثال، حركة المخزون ما بين منفذ بيع وآخر أو ما بين المنافذ والمستودع المركزي والعكس بالعكس، وذلك بسبب شكاوى العملاء المتعلقة بالتنوع (استبدال / إعادة البضائع) أو طلبات السوق المحلية المختلفة غير المتوقعة على السلع الفردية (السلعة الحمراء حركتها أسرع في المنطقة الشمالية، بينما السلع البائنة في المنطقة الجنوبية).

المخزون

تجار التجزئة يخترزون بضائع أكثر من اللازم. ويشمل ذلك البضائع بالعبور/ الترازيت (مثل الشحن من الصين) والمنتجات غير الموسمية التي تستبقى على الرفوف أو في غرفة التخزين الخلفية لعدة أشهر أو حتى سنوات (رغم أن الجميع يعلمون أن هذه البضائع غير قابلة للبيع، حتى بأعلى الخصومات).

الحركة

حركة غير ضرورية للموظفين أثناء عملهم. على سبيل المثال، العميل يطلب حجمًا مختلفًا للسلعة وعلى موظف المبيعات أن يتوجه إلى غرفة التخزين للتحقق وإيجاد الحجم المناسب، أو موظف خدمات المستودع يسير مئات الأمتار بين الرفوف لجلب السلع المطلوبة وتوضيها لمنفذ التسليم.

الانتظار

تؤدي حالات التأخير في الخطوات السابقة لشبكة التوريد إلى انتظار غير ضروري للعملاء أو الموظفين أو التجار. على سبيل المثال، يعكس نفاذ المخزون وقت انتظار العملاء، ويؤدي تأخر التسليم من المستودع المركزي في الصباح إلى انتظار الموظفين عند الباب الخلفي لتفريغ البضائع، ويؤدي المخزون في المستودعات إلى انتظار التجار.

الإفراط في التوريد

توريد البضائع بسرعة أكبر من احتياجات العملاء، وعادة يتم توريدها على دفعات وقبل حدوث طلب عليها. إن جلب كميات كبيرة من البضائع بما لا يتلاءم مع الطلب عليها، يُحدث فائضًا في المخزون ويؤدي إلى التخفيضات وحرق الأسعار، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض مستويات المخزون مع تأثير سلبي على الإيرادات والأرباح.

الإفراط في العمليات

يخترع التجار البارود مرارًا وتكرارًا عند إعدادهم العروض والجدول الترويجية بدلاً من التمسك بالمخطط المتفق عليه / المحدد مسبقًا.

العيوب

بضائع نوعيتها سيئة، وبضائع يجب إعادة العمل بها، وبضائع يجب التخلص منها أو بيعها دون سعر التكلفة بسبب عدم تطابقها مع أذواق العملاء ومتطلباتهم.

المهارات غير المستخدمة

٪ من وقت عمل موظفي المبيعات مقيّد بالخدمات اللوجستية والمهام التجارية الداخلية، بينما يطوف العملاء في المتجر طالين المساعدة من دون جدوى. ينبغي أن يركز موظفو المبيعات على تقديم المساعدة للعملاء وإتمام البيع معهم؛ أما استغلال وقتهم لأي شيء آخر فهو هدر موصوف.

الحلول اللبّنة

المبيعات

استخلاص أهداف (كمية ونوعية) ملموسة من استراتيجية الشركة، وتفعيل الأهداف عبر إيصالها تواليًا إلى مستويات العمل التشغيلية، «التعبئة الأمامية» لعملية التخطيط. على سبيل المثال، يجب تحديد الأهداف بوضوح باكراً لكل موسم، والتخطيط بناء على القدرات الفعلية لطابق المبيعات ومعدلات الدوران، وتعريف حجم الاستيعاب لكل رف ولكل نوع بضاعة، وإنشاء عمليات وأدوات تجارية من أجل التحديث المستمر لقدرات طابق المبيعات، والحد من خلط البضائع وتكديسها للتمكن من تقديم تشكيلات / خطوط جديدة بسرعة وباستمرار، وتحسين «وضوح» التشكيلة / الخط من خلال الحد من خلط البضائع وتكديسها.

ضبط / جدولة المبيعات

إدخال إدارة دورة حياة موحدة، وتنفيذ أداة الضبط (بداية بدون تكنولوجيا معلوماتية، وإذا ثبت أنها تؤتي ثمارها يتم تحويلها إلى التكنولوجيا المعلوماتية) لإتاحة اتخاذ القرارات باكراً على أساس أرقام المبيعات الحقيقية، وتحفيز العملاء بشكل مستمر (تحفيظات) لتحسين المبيعات الفعلية مقابل الميزانية، وأتمتة إعادة طلب البضائع المباعه يومياً (في الوقت المناسب)، والتسليم / التحديث الليلي للطلبات، وتكييف المخزونات المستهدفة فقط في حال تغيرت أرقام المبيعات على المدى الطويل أو تم التخطيط لتصرف المبيعات (التي يتعين القيام بها عن طريق تدبير مركزي)، وإدخال برنامج بسيط وشفاف لمؤشرات الأداء الرئيسة مما يتيح إجراء مناقشات بناءة واتخاذ قرارات فاعلة.

الخدمات اللوجستية

إعادة هندسة تدفق المواد من أجل توفير الشفافية للموظفين بشأن حالة المخزون والطلبات في أي لحظة معينة، مما يؤدي إلى انخفاض المهل وتأمين جدواها، ووضع الإمدادات اللوجستية الواردة من البضائع الموسمية في ممرات خاصة بالبضائع الواردة والإمدادات اللوجستية الصادرة في ممرات خاصة بالبضائع الصادرة، وتسليم البضائع على أجهزة النقل المتحركة (على عجلات)، والتخزين الأمثل (ارتفاع رفوف قابل للتعديل) دونما حاجة لأجهزة إضافية (مثل الرافعات الشوكية)، وكسر عقلية الصومعة ما بين إدارة المشتريات والتصرف، وتخفيض المخزونات في منتصف الموسم وتوافر الخيارات المؤكدة.

المبيعات

تعريف جديد للمهام والمسؤوليات للحد من حالات الإسهاب والتكرار وإلغائها. تركيز كل الأنشطة اللوجستية الداخلية في قسم واحد هو قسم «خدمة السلع» لزيادة الكفاءة من خلال إدخال مبدأ «المرض – الجراح»، وهذا يعني الفصل ما بين وظائف المبيعات ووظائف الخدمات اللوجستية الداخلية (الفصل ما بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة). تعريف واضح للعمليات والمهام والمسؤوليات لكل منطقة من مناطق التخزين مما يؤدي إلى عمل أكثر كفاءة (تحديد ما هو مسموح لموظف المبيعات القيام به وما هو غير مسموح في منطقة تخزين)، تعريف نوعي (الماهية) وكثفي (المقدار) لكل مناطق التخزين. تقديم قواعد وهياكل ومعايير ملازمة لعملية وضع بطاقات التعريف على البضائع، فضلاً عن تقديم عملية توظيف متكيفة (الخدمات اللوجستية والمبيعات الداخلية) بناء على متوسط مبيعات لكل يوم من الأسبوع في الموسم بهدف زيادة جودة المبيعات للعملاء وتقليل التكلفة، وخلق «نقاط معلومات» كمرجع للعملاء: عدد أقل من الموظفين اللازمين في طابق المبيعات مع خدمة أفضل للعملاء.



التحسينات الملموسة

المهلة

- تقليص المهل بنسبة 60٪ (72- ساعة) من خلال أتمتة إعادة طلب البضائع المبيعة يوميًا والتحديد الليلي
- تقليص المهل بنسبة 22٪ من خلال عملية لوجستية مبسطة في إدارة المخازن/ الخدمات المركزية (تحسين الاختيار والتوضيب والتغليف)

الجودة

- هياكل فاعلة واستخدام مناطق تخزين صغيرة في طابق المبيعات يؤدي إلى زيادة توافر موظفي المبيعات بنسبة 8٪ عندما يحتاجهم العملاء
- زيادة توافر موظفي المبيعات للعملاء بنسبة 16٪ من خلال تقديم الفصل ما بين موظفي الخدمات اللوجستية والمبيعات الداخلية، وتنفيذ عملية توظيف تتسم بالمرونة

لتكاليف

- منع المخزونات الجديدة/ الإضافية البائنة (بطيئة الحركة) بمقدار 750,000 دولار أمريكي من خلال تنفيذ مخطط مبني على قدرات طابق المبيعات ومعدلات الدوران الفعلية.
- تخفيض 20٪ من خلط المنتجات وتكديسها لزيادة وضوح التشكيلة مما أدى إلى مبيعات إضافية بنسبة 1.5٪
- تخفيض المخزون (بطيء الحركة) وميزانية الاستهلاك (الإهلاك) بمقدار 6.5 مليون دولار أمريكي من خلال إدخال إدارة دورة حياة البضائع.

إذا كنت مهتما بمعرفة المزيد عن خدماتنا اللينة بشأن هذا الموضوع، الرجاء التواصل معنا على:

الهاتف

+971 4 368 2124

البريد الإلكتروني

info@fourprinciples.com

دبي الامارات العربية المتحدة

مدينة دبي للاعلام

ميني رقم 8

مكتب رقم 212

P.O. Box 502621

دبي - الامارات العربية المتحدة