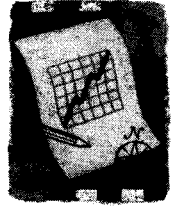


قوة التسليم إلى المخزن مباشرة

مارين جاجا و هنري م. فوغل

يعتبر «التسليم إلى المخزن مباشرة» Direct Store Delivery الحلقة التي تعرضت لأشد حالات سوء الفهم وتبخيس القيمة من بين حلقات سلسلة توريد سلع التجزئة. إذ يعتقد الكثير من تجار التجزئة أن النظام يعني التخلي عن التحكم بمخازنهم لصالح جيش من الغرباء، ووضع مصيرهم بأيدي الغير. ويظن آخرون أن بائعي منتجات نظام «التسليم إلى المخزن مباشرة» (ت. م. م) يسدون الأبواب الخلفية ويختلقون أعمالاً مكتبية تفوق ما ينتجونه من أرباح مالية. وهم ينظرون إليه باعتباره نظام توزيع عاجزاً ومرتفع التكلفة، سوف يختفي بمرور الزمن.



هذا التفكير التقليدي خاطئ دون شك. لأنه لا يقدر ما يتمتع به نظام «ت. م. م» من قوة واقتصاد جوهريين. وفي الحقيقة، يعد هذا النظام، بالنسبة للكثير من مصنعي المواد الغذائية ومعظم تجار التجزئة، أفضل رهان لضمان النمو والربح في بيئة على درجة كبيرة من التنافس.

في دراسة أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية لصالح

جمعية مصنعي مواد البقالة، وتناولت سلسلة توريد هذه المواد، وجدت المجموعة دليلاً راسخاً يثبت أن نظام «ت. م. م» يمكن أن يؤدي إلى زيادة في المبيعات وارتفاع في الأرباح. فحين يكون ممثلو مبيعات مواد هذا النظام على درجة كافية من التدريب، والنشاط، والتركيز، علاوة على مساندة ودعم خبرة المصنعين في ميول وحاجات المستهلكين لأصناف معينة على المستوى الوطني، يمكن أن يتولد عنهم ما يأتي:

- عوائد مبيعات أكثر سرعة.
- أرباح أعلى من عمليات الترويج.
- عدد أقل من حالات نفاد المخزون، وارتفاع في كمية المنتجات الجديدة نتيجة تكرار سد النقص فيها.
- خدمات أفضل من خلال إدارة الأصناف من داخل المخزن.
- قيمة أكبر للمستهلكين.

من المؤكد أن نظام «ت. م. م» لا يعد حلاً شمولياً لكل صنف أو منتج في تجارة التجزئة، إذ تظل بعض المشكلات العالقة التي ينبغي التغلب عليها. ومع ذلك، يمكن أن يحقق أرباحاً ونموً لا يتناسبان مع حجم المكان الذي تشغله منتجاته على الرفوف. ووجدت إحدى الدراسات التي أجريت مؤخراً وتناولت أكبر مئة شركة مصنعة للأصناف الغذائية في سلسلة من المتاجر الكبرى، أنه في حين لا تمثل مواد نظام «ت. م. م» أكثر من 20٪ من حجم المتجر، فإنها تغل 25٪ تقريباً من

المبيعات وتعطي أكثر من 50٪ من الأرباح. وحين نأخذ بالاعتبار الحالة الراهنة لصناعة مواد البقالة - مبيعات راکدة نسبياً، طاقة استيعاب متزايدة، ضعف في الإنتاجية، منافسة جديدة من قنوات بيع ناشئة مثل الانترنت، السباق من أجل العثور على الشركات والدفع لها لمنافسة شركة «وال - مارت» - فإن عملية تعزيز وتقوية نظام «ت. م. م» بوصفه سلاحاً استراتيجياً، ستغدو أمراً جوهرياً بالنسبة لتجار التجزئة والمصنعين في آن معاً.

نظام «ت. م. م» يزيّد المبيعات، ويرفع سوية الخدمات، ويعوض الخسائر

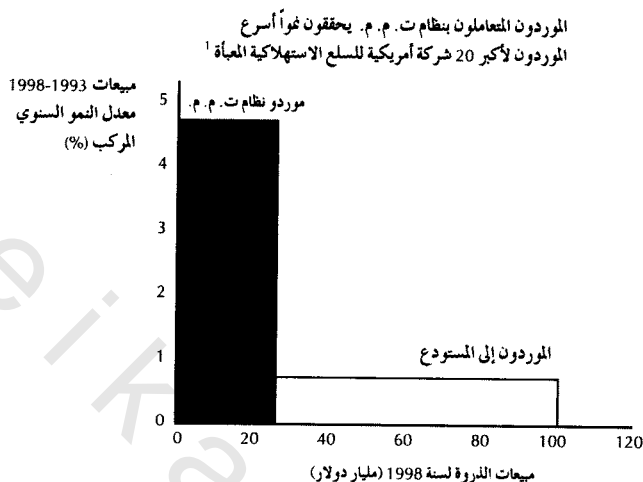
بين سنوات 1993 - 1998، نمت مبيعات أصناف نظام «ت. م. م» بنسبة تزيد عن 3٪ سنوياً. في حين أن معظم الأصناف التي تسلم إلى المستودع تجاوزت تقريباً نسبة 1٪. علاوة على أنه من بين أكبر عشرين شركة مصنعة للسلع الاستهلاكية المعبأة، حقق الموردون المتعاملون بنظام «ت. م. م» نمواً أعظم. وبالرغم من أن مبيعات منتجات هذه الشركات لا تمثل سوى ثلث إجمالي المبيعات، إلا أنها نمت بسرعة تفوق أربعة أضعاف سرعة نمو المنتجات التي كانت توزع من خلال نظام مستودعات مواد البقالة (انظر الشكل 6). وتجاوزت مبيعات شركات نظام «ت. م. م»، كمجموعة، 5 مليارات دولار، أو ثلثي حجم النمو الإجمالي.

يمكن تفسير هذا النمو الاستثنائي في مواصفات المنتج

والديناميات الاستهلاكية لأصناف نظام «ت. م. م»، إضافة إلى قدرة موردي أصناف هذا النظام على استغلالها. تتطلب منتجات نظام «ت. م. م» انتباهاً مركزاً، بسبب مدة صلاحيتها القصيرة على الرفوف، وكثافة القيمة المنخفضة، وسرعة البيع الكبيرة، وتقلبات الطلب. وتميل أصناف النظام، مثل المأكولات الخفيفة المملحة، إلى أن تكون «مرنة الاستهلاك»، أي تباع نتيجة الدافع الآني (التلقائي) وتتميز بالاستهلاك السريع. وكما يعرف معظم تجار التجزئة، يمكن لهذه المشتريات الآنية أن تسهم في تحقيق نمو مهم في المبيعات والأرباح. لكن يستلزم الأمر خدمة رفيعة المستوى وانتباهاً يقطاً للإبقاء على الرفوف ملاءى بالمنتجات ومغرية للمستهلكين. وحسبما يقول أحد تجار التجزئة: «إن خسارة المبيعات المعتمدة على دافع المستهلك الآني هي خسارة إلى الأبد».

تعتبر أنظمة «ت. م. م» أنظمة ذكية، وهي قادرة على التعامل مع ارتفاع وانخفاض المبيعات الناتجين عن أنشطة الترويج المكثفة. كما يمكن لممثلي المبيعات فيها توفير مستويات مرتفعة من التركيز والخدمة التي يمكن أن تقلل من حالات نفاذ المخزون. وعلى عكس عامل المخزن الذي يكسب أجره بالساعة، هنالك الكثير من الدوافع المحفزة لممثلي مبيعات نظام «ت. م. م». فهم «يعملون على إضفاء لمساة رومانسية على المعروضات من أجل زيادة المبيعات القائمة على الدافع الآني إلى الحد الأقصى»، كما يصفهم تاجر آخر من

الشكل 6



المصدر: تحليل IRI, BCG.
1 - ترتيب IRI تبعاً لمبيعات سنة 1998 في الولايات المتحدة؛ قناة بيع «السوبر ماركت» فقط.

تجار التجزئة. ونتيجة لكل ذلك، تولد أصناف العلامات التجارية الرائدة في نظام «ت. م. م.» أرباحاً من عمليات الترويج تعادل ثلاثة أضعاف تلك المتولدة عن المنتجات ذات الطلب الخاص أو العام المسلمة إلى المستودعات.

اكتشف أحد تجار التجزئة وأحد موردي نظام «ت. م. م.»، اللذين عملنا معهما، قوة النظام في زيادة المبيعات، حين قاما بتجربة توزيع المواد تبعاً لنظام «ت. م. م.» في بضعة مخازن، لكنهما استمرا في توزيع المواد حسب نظام المستودعات في المخازن الأخرى. ووجدوا أن نمو المبيعات كان أعلى بسبع نقاط في تلك التي تستخدم نظام «ت. م. م.». إضافة إلى ذلك، تعمل

سلع هذا النظام على تنمية المبيعات الإجمالية للأصناف ولا تكثفي بزيادة مبيعاتها فقط، في حين تتعرض الأصناف إلى الكساد في المتاجر التي لا تستخدم نظام «ت. م. م».

نظام «ت. م. م» يغل أرباحاً أعلى

يعد نمو المبيعات عنصراً قوياً من عناصر دينامية نظام «ت. م. م»، لكن ذلك لا يمثل كل الحكاية. فأحد الأسباب المؤدية إلى إساءة فهم النظام إلى هذه الدرجة يكمن في ميل تجار التجزئة إلى التركيز على الربح الإجمالي. وبالرغم من سهولة حسابه، إلا أن هذا المقياس قد يكون مضللاً إلى حد بعيد حين يحاول المرء فهم أداء المنتج الاقتصادي الحقيقي. إذ تُحمل على سلسلة التوريد التكاليف المباشرة والمتزايدة لتوصيل المنتجات من رصيف الاستلام إلى رفوف متجر البيع بالتجزئة، ولا تظهر هذه التكاليف في الأرباح الحدية الإجمالية. ونتيجة لذلك، تترافق زيادة حجوم المبيعات، مع ارتفاع ثكاليف التشغيل لدى تاجر التجزئة. أما نظام «ت. م. م» فلا يكتفي بتقليص هذه التكاليف فقط، بل يلغيها تماماً.

نعتقد أن حساب الربح الحدي للمساهمة، بدلاً من الربح الإجمالي، يعد طريقة أفضل لقياس الربح الحقيقي لتاجر التجزئة. والربح الحدي للمساهمة هو ما يتبقى بعد اقتطاع التكاليف المباشرة والمتزايدة من الربح الإجمالي. بكلمات أخرى، هو البقية التي يمكن أن تسهم في تغطية نفقات المتجر الثابتة والعامة.

ومن خلال استخدام «تقدير النفقات اعتماداً على النشاط» activity-based costing، تمكنا من تحديد النفقات المباشرة والمتزايدة التي يتحملها تجار التجزئة والمصنعون على طول سلسلة التوريد برمتها. أما هذه التكاليف فتشمل:

- اليد العاملة في مركز التوزيع التي تقوم بعمليات الاستلام، والتخزين، والتحميل، والتدقيق، والشحن للمنتج.
- اليد العاملة داخل المتجر التي تقوم بعمليات الطلب، والتخزين، والتدوير، والشراء، وبناء أماكن العرض؛ وإدارة المخزون، والمكان، وعمليات الترويج.
- مكان تخزين إضافي، مرآب، معدات متخصصة . مستأجرة أو مبنية . للتعامل مع مواد نظام «ت. م. م» خصوصاً السلع التي تأخذ حيزاً كبيراً، مثل البيرة، والمشروبات غير الكحولية، والأطعمة الخفيفة المملحة.
- نفقات المستلزمات المعقدة في المتجر والمستودع الناتجة عن تقلبات الطلب.

على وجه العموم، يسهم بائعو مواد نظام «ت. م. م» بأكثر من 150 مليون ساعة عمل سنوياً في تجارة مواد البقالة. وهذا يعادل أكثر من 100 ساعة من العمل «المجاني» في الأسبوع بالنسبة للمتجر العادي. وإذا ما أراد مديرو المتجر توظيف، وإدارة، ودفع أجور هذا الحشد من العمال، فإن التكلفة ستقلص على الأرجح أرباح التشغيل بعد دفع الضرائب بنسبة تتجاوز 45٪.

يمكن لقياس ربحية المساهمة أن يظهر بعض الحقائق المدهشة. ففي إحدى الدراسات التي أجريت مؤخراً، تبين أن عدداً من الأصناف التي تتمتع بأعلى الأرباح الحدية الإجمالية كانت في الحقيقة تخسر على مستوى ربح المساهمة. كما أن الكثير من منتجات هذه الأصناف كانت تسلم إلى المستودعات، مما يعني أن تاجر التجزئة يتحمل التكاليف المتزايدة للتخزين في المستودع، والتسليم، وتموين الرفوف. أما في المنتجات التي تسلم تبعاً لنظام «ت. م. م»، فإن تكاليف تاجر التجزئة الوحيدة هي النفقات الإدارية المتعلقة باستلام المنتج في المخزن الخلفي للمتجر والشروط التي يتفاوض تبعاً لها مع الموردين.

وحين قارنت الدراسة بين أرباح المساهمة الحدية لنظام «ت. م. م»، والأصناف التي تسلم إلى المستودع، احتلت أصناف النظام الأول قمة الترتيب. فأرباح المساهمة الحدية في المتوسط كانت أعلى بعشر نقاط في حالة أصناف نظام «ت. م. م» 3، 14٪ مقارنة بأصناف نظام التسليم إلى المستودع. أما في الأصناف ذات التوزيع المختلط، فقد ثابرت منتجات نظام «ت. م. م» على تفوقها في الأداء على تلك التي تمر عبر مستودع تاجر التجزئة.

على سبيل المثال، حين أخضعت منتجات إحدى الشركات الرائدة في مجال الأطعمة الخفيفة المملحة التي تسلم تبعاً لنظام «ت. م. م»، إلى مقارنة مع منتجات شركة أخرى رائدة في نفس المجال لكنها تسلم منتجاتها إلى مستودعات

تجار التجزئة، تبين أن منتجات نظام «ت. م. م» قد ولدت مقداراً أعلى من الأرباح الحدية الإجمالية وأرباح المساهمة الحدية. وفي الحقيقة، كانت أرباح المساهمة الحدية أعلى بنسبة 40٪ في منتجات نظام «ت. م. م» (انظر الشكل 7).

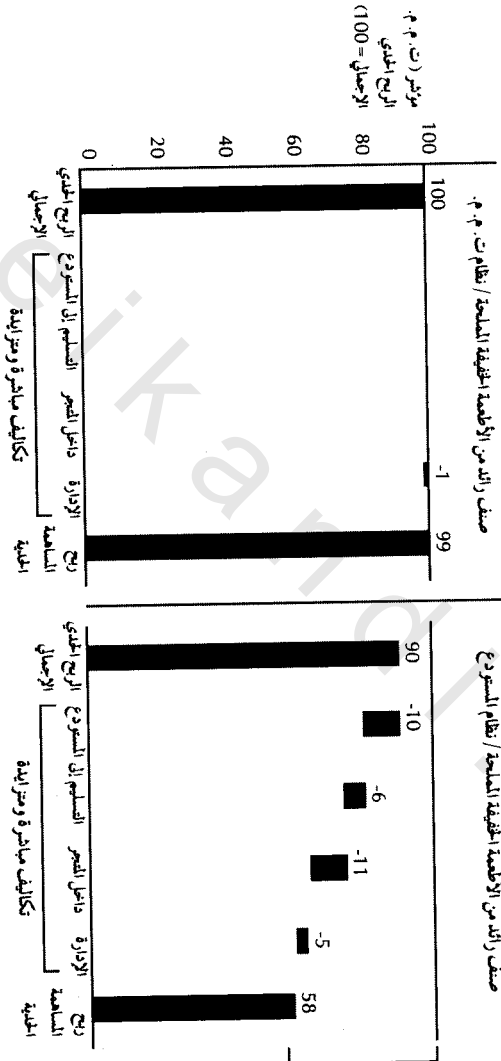
نظام «ت. م. م» يرفع الإنتاجية ويزيد قيمة حامل السهم

يستطيع تجار التجزئة الذي يفهمون جيداً دينامية نظام «ت. م. م» أن يزدوا من قوته. فهم يخصصون مكاناً لأصناف نظام «ت. م. م» ويعملون مع بائعي مواد هذا النظام لتحسين الإنتاجية. كما يعرفون الربحية الحقيقية لأصنافهم ومنتجاتهم. أما أولئك الذين لا يفهمونه فيمكن أن ينتهي بهم المطاف وهم يهدرون الكثير من الوقت ويضيعون حيزاً مهماً في متاجرهم لعرض أصناف خاسرة أو منتجات ضعيفة الأداء تسلم إلى المستودعات وتحل محل أصناف نظام «ت. م. م». وبالرغم من أن المنتجات التي تسلم إلى المستودع قد تعطي أرباحاً حدية إجمالية أعلى، إلا أنه من غير المرجح أن تقدم أرباح مساهمة حدية أعلى، ومن المؤكد تقريباً أن يقل احتمال نجاحها في اقتناص كل الإمكانات المحتملة من المبيعات المعتمدة على الدافع الآني.

علاوة على تقديم أرباح مساهمة حدية مرتفعة، يكون أداء منتجات نظام «ت. م. م» جيداً في المعايير المالية الحاسمة الأخرى. وحين يتعلق الأمر بعوائد المبيعات، وتدفق النقد

الشكل 7

أصناف نظام ت.م.م.
تعلل أرباح مساهمة جدية أعلى



المصدر: جمعية معصني مواد البقالة / اصحاء جنة نظام ت.م.م. تحليل وتقديرات مجموعة بوسط الاستشارة.

السائل، والعائد على رأس مال العمل، والأصول، والمكان، تعتبر منتجات نظام «ت. م. م» رابحة بكل ما في الكلمة من معنى. أما في أصناف نظام «ت. م. م» الستة الرائدة، فإن منتجات هذا النظام تتمتع بسرعة استهلاك متفوقة في المتوسط على المنتجات المسلمة إلى المستودعات بمعدل مرة ونصف. وفي الأصناف الثلاثة التي تحتل رأس القائمة - المشروب، الكعك الصغير المحلى، الأطعمة الخفيفة المملحة - تباع منتجات نظام «ت. م. م» أسرع بثلاث إلى أربع مرات في المعدل الوسطي.

تولد سرعة البيع تدفقاً مهماً للنقد السائل، الذي يترجم إلى عوائد أعلى على المخزون ورأس المال. وفي الحقيقة، فإن لدى الكثير من تجار التجزئة فعلاً رأس مال عمل سلبي في منتجات نظام «ت. م. م». فمع هذا النظام، ليس هناك مخزون في المستودع لتمويله، ولا يحتفظ تجار التجزئة بالمخزون غالباً إلا لبضعة أيام قليلة. علاوة على ذلك، يتجنب تاجر التجزئة كلياً استثمار رأس المال الثابت في الشاحنات والمعدات المتخصصة، إضافة إلى حيز إضافي في المستودع.

في أحوال كثيرة، يمكن لمنتجات نظام «ت. م. م» أن تباع على الرفوف أربع أو خمس مرات قبل أن يحين موعد دفع تجار التجزئة فاتورة الطلبية الأولى. في حين أن منتجات نظام المستودعات تظل مراراً لبضعة أسابيع في المستودع قبل أن تصل إلى المخزن وتعرض على المستهلك، ثم يمضي مزيد من الوقت وهي تقبع على الرفوف، الأمر الذي يجبر تاجر التجزئة

على تمويل قيمة عدة أيام إضافية للمنتجات المسلمة إلى المستودعات.

إن التفوق الذي يقدمه نظام «ت. م. م» في تدفق النقد السائل، والنمو، والعائد على رأس المال، يترجم أيضاً إلى تفوق في القيمة لحامل السهم بالنسبة لتجار التجزئة. وتؤكد دراستنا أن منتجات نظام «ت. م. م» تفسر النسبة المرتفعة إلى حد كبير من أداء التشغيل ورسملة السوق لتجار التجزئة، أكثر مما تشير إليه نسبة مبيعاتها وحدها. ولهذا، يعتبر نظام «ت. م. م» واحداً من أفضل الدوافع المتاحة لدعم تجار مواد البقالة من أجل زيادة القيمة لحامل السهم.

تسخير قوة نظام «ت. م. م»

بالرغم من أن الأرقام مؤثرة، إلا أن هناك بعض العوائق الباقية التي تعرقل نظام «ت. م. م» وينبغي التغلب عليها. فمن ناحية الطلب، يحتاج البائعون في نظام «ت. م. م» إلى الاستمرار في تحسين أوضاع المواد الجاهزة للبيع، وجعلها على درجة عالية من التنسيق والتنوع، وعرضها عرضاً جذاباً ومغرياً. ومن ناحية العرض، ينبغي على البائعين في نظام «ت. م. م» وتجار التجزئة العمل معاً على الأنشطة التي لا تضيف أية قيمة وتقليلها إلى الحد الأدنى، مثل التدقيق في مخزن المتجر الخلفي، وأخطاء الفواتير، والصفقات على الورق. فالكثير من هذه المشكلات يجري حلها من خلال تكنولوجيات وإجراءات

جديدة سوف تنسق وتناغم بين العرض والطلب عند نقطة المبيع وتجعل العلاقة بين تجار التجزئة والبائعين أكثر كفاءة وفاعلية.

نقدم في ما يأتي خمسة أسئلة يتوجب على تجار مواد البقالة توجيهها لأنفسهم لضمان قيامهم بتقوية وتعزيز القوة الكاملة لنظام «ت. م. م»:

- 1 - هل أقتنص كل الإمكانات المتضمنة في الأصناف ذات المرونة الاستهلاكية؟
- 2 - هل أخصص حيزاً كافياً لتعزيز إنتاجية متجري؟
- 3 - هل أركز على الأصناف والمنتجات الصحيحة لدفع النمو قدماً؟
- 4 - هل اتخذ قرارات صائبة تتعلق بالمنتجات التي تغل أعلى الأرباح؟
- 5 - هل أعمل مع موردي منتجات نظام «ت. م. م» على تقليص العقوبات اللوجستية والإدارية في غرفة المخزن الخلفي إلى الحد الأدنى؟

يتزايد عدد تجار مواد البقالة الذين يزدون من حجم المبيعات، والإنتاجية، والأرباح مع نظام «ت. م. م». ومن خلال العمل معاً تحت مظلة هذا النظام، يستطيع تجار التجزئة وموردي السلع الرائدة أن يحسنوا بسرعة فاعليته وكفاءته. الأمر الذي يجعل نتائج الغد أفضل حتى من تلك التي تحققت اليوم.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الأول/أكتوبر 1999.