

טכנולוגיה מייצרת יתרון תחרותי בעולם האופנה

ראיון עם רוברט מקי מחברת Infor, הגורו של תעשיית האופנה העולמית



רוברט מקי מנהל בכיר ב-Infor

רמת ההשפעה של צרכנים על מגמות האופנה ושרשרת הערך. כיום, צרכן טיפוסי (מדור ה-Y, שנולד/ה בין השנים 1980 לשנת 2000) ניגש לקניות כמו למסע מחקר - ברגע שהוא מוצא פריט שהוא אוהב, הוא מעלה פוסט לאינסטגרם על מנת לקבל אישור מקבוצת ההשפעה הרלוונטית. רק ברגע שאלו מביעים את עמדתם, הצרכן נכנס לשלב הציד - לתהליך מציאת הפריט הנחשק במחיר הטוב ביותר האפשרי. ברגע שהמחיר הושג באמצעות משא ומתן הוגן, המכירה מתבצעת בפועל.

לכן, במקום שמעצבים ייצרו קולקציות חדשות וישיקו אותם לשוק בצפייה שצרכנים יקנו אותן, יצרני מותגים ומפיצים מתחילים לעקוב אחר מגמות ברשת החברתית, לוקחים בחשבון את משוב הצרכנים ומעצבים ומשנים את הקולקציות והסגנונות שלהם על בסיס משוב מהצרכנים. הדחיפה של הייצור ההמוני מהעבר התפתחה והפכה למשיכה המונעת על ידי דרישות הצרכנים.

כיצד Infor מגיבה לשינויים הללו?

פתרון התוכנה הוא כלי חיוני בתווך של השינוי הדיגיטלי העמוק שאנו חיים בו. עסקים חייבים להיות מחוברים לאינטרנט על מנת לעקוב ולנתח מגמות ברשתות החברתיות באמצעות פתרונות התוכנה המתאימים, על מנת לבצע שינויים בדגמים ובתוכניות

אספקה, שירות לקוחות, ייצור ורכש - אלו הן החברות שעושות את השינוי האמתי בתחום האופנה.

מה גרם לשינויים הללו בשנים האחרונות? שיווק רב ערוצי שינה את התנהגות הצרכנים. הרשתות החברתיות שינו את הדרך בה צרכנים קונים, והעלו את

מקי: עולם האופנה הופך מהיר יותר ויותר. לא חשוב באיזו קטגוריה מוצרי אופנה עוסקת החברה, תגובה מהירה ומידית היא קריטית. אנחנו כבר לא מדברים במונחים של "זמן אספקה" אלא במונחים של "זמן מכירה" (time to consumer). אננו רוצים לקצר משמעותית את הזמן הנדרש עד שהמוצר מגיע לצרכן הסופי

עולם האופנה עבר בשנים האחרונות מהפכה והוא מחובר לעולם הדיגיטלי יותר מתמיד. צרכנים רוכשים פריטי אופנה און-ליין, משתפים במידע ברשתות החברתיות ומשווים מחירים תוך כדי תנועה. התחרות בין המותגים הולכת וגוברת, בעוד יחסי הכוחות השתנו - לטובת הצרכן.

העולם החדש מציב בפני יצרני האופנה ורשתות האופנה אתגרים לא פשוטים, אך גם מציב בפניהם הזדמנות חדשה לפרוץ ולהגיע לצרכנים שלא היו מגיעים אליהם קודם לכן בגישה המסורתית. כלים טכנולוגיים מתקדמים, בראשם פתרונות ה-ERP המתמחים בתחום האופנה, הפכו לכלים קריטיים התומכים בחברות המעוניינות להצליח ולעמוד בדרישות העולם החדש ולנצח בתחרות.

איך מתמודדים עם התחרות העזה והמתגברת בעולם האופנה? היכן נכנסת הטכנולוגיה לתמונה, וכיצד ניתן למנף אותה כדי להשיג יתרון עסקי בשוק המשתנה ללא הרף?

עם השאלות הללו פנינו לרוברט מקי, מנהל מוצר בכיר לתעשיית האופנה בחברת Infor, מובילה גלובלית בתחום המחשוב הארגוני. מקי הינו אחד ממומחי האסטרטגיה המובילים בעולם בתחום האופנה, הנחשב על ידי רבים ל"גורו" בתעשייה.

מקי מבקר בישראל באורח קבע במסגרת פרויקטי ERP המתבצעים על ידי קבוצת Intentia, המייצגת בישראל את M3, פתרון ה-ERP המוביל של Infor. מקי, אשר צבר יותר מ-30 שנות ניסיון וידע בתחום האופנה והטקסטיל, עוסק רבות בשינויים המתחוללים בעולם האופנה ומציע דרכים להתמודד איתם.

אילו שינויים מתרחשים בעולם האופנה בימים אלו? מקי: עולם האופנה הופך מהיר יותר ויותר. לא חשוב באיזו קטגוריה מוצרי אופנה עוסקת החברה, תגובה מהירה ומידית היא קריטית. אנחנו כבר לא מדברים במונחים של "זמן אספקה" אלא במונחים של "זמן מכירה" (time to consumer). אנו רוצים לקצר משמעותית את הזמן הנדרש עד שהמוצר מגיע לצרכן הסופי. העולם משתנה ולצרכן יש השפעה חזקה יותר מתמיד על מגמות, עיצובים וביקושים. מעצבים ומפיצים חייבים לחוש את הדרישה מהשוק בזמן אמת ולהתקדם על סמך אינדיקטורים המגיעים מהצרכן הסופי. עלינו לחשוב במונחים של משיכת מלאי (מהצרכנים) ופחות במונחים של דחיפת מלאי (אל הצרכנים).

דבר מוזר בתעשיית האופנה הוא שכמעט תמיד חושבים במונחים רומנטיים של שטיח אדום ודוגמניות מסלול מצודדות - אבל המציאות של שרשרת הערך שונה לחלוטין. הצד הנוצר והרומנטי של התעשייה הוא אחוז קטן מאד ממנה - החלק הארי של התעשייה מורכב מיצרני ומשווקי ביגוד והנעלה שעוסקים מידי יום במטלות הקשות של ניהול מלאים, תפעול שרשרת

ברשתות החברתיות בעודם נמצאים בחנות כלשהי ומתלבטים לגבי מוצר מסוים. דפוס ההתנהגות של הצרכן השתנה לחלוטין. התחרות על הלב של הלקוח הפכה קשה יותר, ורק המהירים והחכמים ביותר יוכלו לעמוד בה ולהצליח בסביבה החדשה הזאת.

היכולת "ללכוד" את הביקוש ברגע שהוא מתרחש הוא אתגר לא פשוט, אבל אפילו קשה יותר לתכנן ולבצע תחזיות בשוק כל כך לא צפוי ומגוון דוגמת שוק האופנה הקמעונאי.

איך רשת אופנה יכולה להתמודד עם השינויים הללו?
הפרס על התמודדות טובה עם השינויים הללו הוא לא רק היכולת לשרוד, אלא היכולת לצמוח בצורה בריאה. מי שממנף את השינויים הללו לטובתו - יוכל ליהנות מהפרות. באירופה, צרכנים רב-ערוציים, מבזבזים 15-30% יותר מצרכן חד-ערוצי, אשר לדוגמה רוכש מוצרים רק בחנות.

החדשות הטובות הן שרשתות האופנה והמותגים מתחילות כבר עם סט של יתרונות בזירת המסחר המגוונת הזאת. בזכות כתובות ה-IP, משתמשי האינטרנט הינם קבוצת צרכנים שנלמדת בצורה אינטנסיבית ביותר. בנוסף, ביגוד והנעלה היא הקטגוריה הגדולה ביותר באירופה ברכישות און ליין במונחי כסף. חשוב לציין כי קיימות כיום לא מעט חברות העוסקות במכירות אופנה שצמחו מהאינטרנט בלבד - לדוגמה, Zappo's, Amazon, ASOS - והרשימה עוד מתמשכת. כתוצאה מכך, אופנה און-ליין התבגרה והבשילה במהירות גבוהה, עוד נקודה שעובדת לטובת רשתות האופנה שרוצות להרחיב את ערוצי הסחר שלהן. יחד עם זאת, הסוגיות שקשורות ברב-ערוציות אינן מוגבלות אך ורק לחזית המכירה. לא פחות חשוב מכך, חברות האופנה צריכות לפתח מסחר דיגיטלי שיכול לא רק לספק חווית לקוח מעולה, ללא קשר לפלטפורמה, אלא גם קשר למערכות מאחורי הקלעים. אחת האמיתות הבלתי מעורערות של תעשיית האופנה היא שחברות לא יכולות למכור את מה שאין להם במלאי, כך שמערכת ה-e-commerce חייבת להיות מדויקת ומעודכנת בפריטים הנבחרים, וזמינה עם מידע עדכני בנוגע למחירים. כאן נכנס פתרון ה-ERP לתמונה. על ידי אינטגרציה של מערכת ה-e-commerce לפתרון ה-ERP, חברות האופנה יכולות לפתור את אחת הבעיות הגדולות ביותר המאיימות על הרווח שלהן - חוסר יכולת לספק הזמנה.

שאלנו את שמעון כהן, סמנכ"ל המכירות של קבוצת Intentia, נציגתה של Infor בישראל - כיצד יש לנהל תהליך בחירת פתרון ERP בתחום האופנה?

כהן: "לאינטנטיה מספר לקוחות בתחום האופנה בישראל, לצד לקוחות רבים בתחומי תעשייה אחרים. בכל ענפי התעשייה, תהליך הבחירה של פתרון ERP מהווה בסיס לתהליך השינוי הארגוני, שיתחולל עם תחילת ההטמעה של הפתרון. לכן, בשלב ראשון יש להגדיר את הטריגר העסקי לתהליך. עושים זאת על ידי הגדרה מדויקת של הסוגיות העסקיות שהארגון מתמודד איתן, ודירוג שלהן בסדר יורד - מהחשובה ביותר עד לחשובה פחות. הגדרת הטריגר העסקי היא תהליך חשוב מאין כמוהו, מאחר שהטריגר הוא זה שמשמש את דרג המנהלים על מנת לרתום את העובדים לתהליך השינוי.

חשוב כמובן במקביל להגדיר את היעדים העסקיים ואת הביצועים הנדרשים על מנת להגיע ליעדים הללו. לבסוף יש לבחור ספק בעל ידע ארגוני ופתרון ERP שהם בעלי הבנה מעמיקה בתעשייה של הלקוח. ידע של אנשים דוגמת רוברט מקי, יחד עם פתרון מושקע כמו M3, הם שילוב מצויין ללקוח בתחום האופנה."



שמעון כהן סמנכ"ל הכירות, Intentia

- הדרך בה נצטרך לעשות עסקים בעתיד?
- כיצד ספק ה-ERP תומך בנו?
- מהו יחס עלות/תועלת של הפתרון החדש?
- מהי עלות הבעלות הכוללת - לאורך שנה, שלוש שנים או חמש שנים, ומה ההבדל בין הספקים השונים - הן on premises והן בענן?

מהן הדאגות העיקריות של רשתות האופנה, המנהלות לעיתים לא רק את הייצור או ההפצה אלא רשת חנויות?
בכל העולם מתרחשת אבולוציה להפצה רב-ערוצית, דבר שיש לו השפעה עמוקה על כל נקודה בשרשרת האספקה. מאחר שצרכן האופנה המודרני יכול ליזום תהליך מכירה בערוצים רבים - בחנות, בטלפון, באתר האינטרנט או באפליקציה, התגובה של הרשת צריכה

כהן: "לאינטנטיה מספר לקוחות בתחום האופנה בישראל, לצד לקוחות רבים בתחומי תעשייה אחרים. בכל ענפי התעשייה, תהליך הבחירה של פתרון ERP מהווה בסיס לתהליך השינוי הארגוני, שיתחולל עם תחילת ההטמעה של הפתרון"

להתאים לאותו ערוץ מכירה, אך לספק חוויה אחידה. יתרה מכך, שרשרת האספקה חייבת להתאים את עצמה לדרישות חדשות.

הצרכנים המודרניים, חמושים בסמארטפונים או iPad יכולים לחצות בין ערוץ אחד למשנהו בלי כל קושי. 70% מהצרכנים כיום בודקים אתרי אינטרנט וגולשים

הייצור. בעולם החדש סגנון חדש יכול לעלות ב-400% בביקוש או להפוך לכישלון בן לילה בהתאם למה שהסלבריטאים לובשים ובהתאם לתגובות של בלוגרים ושל אנשים ברשתות החברתיות.

מעבר לכך, חשוב לציין כי בתחום האופנה ישנה "התפוצצות" דינמית של מוצרים מסוגים ומינים שונים. קחו לדוגמה את אחת מחברות האופנה המובילות בישראל (אחת מלקוחות M3 שלנו) - היא לא מייצרת חולצת T אחת, היא מייצרת חולצות בסגנון T, שצריך להגדיר עבורו תכונות רבות - לדוגמה חולצה לגבר או לאישה או לילדים, צווארון עגול או אחר, שרוול קצר או ארוך, גזרה קצרה, 100% כותנה וכדומה. יותר מכך, כעת מציעים את הסגנון הזה ב-8 צבעים, וכל צבע מוצע ב-6 מידות. אז, אותו סגנון הוא למעשה 48 מוצרים שונים בתכלית. וחולצת ה-T היא רק דוגמה פשוטה אחת. אם תחשבו על מספר האפשרויות במכנסי גברים, על האורכים השונים, גובה המותן, סוגי הבדים, הצבעים, הגזרות, הרי שאנחנו מדברים על כמות אדירה של מוצרים שצריך לעקוב אחריהם - ניהול של מוצרים כאלו ראוי לו להתבצע בפתרון ERP דוגמת M3.

אתה יכול לפרט איך זה מתבצע בדיוק?

פתרון M3 מתמחה ספציפית בתעשיית האופנה, כלומר הוא מציע את הפתרון הרחב והעמוק ביותר לתעשייה זו. M3 מספק את היכולת לנטר ולבצע אופטימיזציה של מלאי סחורה, בדים וגזרות, הזמנות לקוחות, סטטיסטיקות מכירות לאורך הפצה רב-ערוצית, תכניות ייצור, עלויות ופיננסים. הפתרון עונה על כל הדרישות הקריטיות בתעשייה זו, כולל:

- **פיתוח מוצר** - מפשט את פיתוח המוצרים החדשים והשקת קולקציות חדשות.
 - **ניהול מגוון לערוצי המסחר** - לשמירת הרווחיות.
 - **ניהול ביקושים** - משפר את מידת הדיוק של תחזיות הביקושים, וכך מוביל לרמת שירות לקוחות גבוהה וצמצום מלאי.
 - **ניהול קשרי לקוחות** - מספק נקודת מבט מקיפה על קשרי הלקוחות, הכוללת לא רק שרות לקוחות אלא אספקטים כדוגמת מכירות והפצה.
 - **תכנון טקטי ותפעולי של שרשרת האספקה** - כלים המסייעים בביצוע החלטות בכל אזורי הזמן.
 - **רכישת מוצרים ושירותים** - תקשורת טובה יותר עם ספקים באמצעות אוטומציה של תכניות הרכש ומעקב אחר התקדמות האספקה הפנימית.
 - **ייצור** - תכנון ייצור לטווח הארוך והקצר, דרך ניהול המחסנים.
- לכל אלו כמובן צריך להוסיף את הפונקציונליות ה"רגילה" של מערכות ERP: מערכות פיננסים, תפעול ולוגיסטיקה.

אז מה מנהלים בכירים בתעשיית האופנה צריכים לדעת בקשר לפתרון ה-ERP?

- פתרונות תוכנה הם כבר לא החלטה תפעולית בלבד. בתעשייה בה סכומים אדירים של כסף מושקעים במלאי, חברות אופנה חייבות להיות טובות יותר בניהול סיכונים. הן חייבות להשיג שקיפות גבוהה בניהול המלאי, וכן יכולת לשנות תכניות ולשתף במידע תוך כדי תנועה ובהתראה של רגע.
- בבואם לבחור פתרון ERP, המנהלים הבכירים בחברות צריכים לשאול את עצמם:
- האם הלוגיקה העסקית של פתרון ה-ERP תומכת בדרך שבה אנחנו עושים עסקים?
- האם הדרך שבה אנחנו עושים עסקים היום היא