



שלמה ארליך

Sharing Supply Chain

לגישת "שרשרת אספקה שיתופית" (Sharing Supply Chain).

הכלכלה השיתופית היא גישה שהתפתחה בשנים האחרונות, והיא משפיעה על תחומי פעילות רבים, הצוברים תאוצה ומייצרים שווי כלכלי עצום. הכלכלה השיתופית, או כלכלת השיתוף (Sharing Economy or Collaborative Economy), היא מערכת כלכלית, המאפשרת שיתוף רכוש, מוצרים ושירותים בין אנשים/ארגונים, כאשר מחד, היא מאפשרת לנצל עודף של משאבים עצמיים; ומאידך, היא נותנת מענה מיטבי לצורך במשאבים אלה אצל אנשים/ארגונים אחרים. הכלכלה השיתופית מתבססת על טכנולוגיית המידע (פלטפורמה דיגיטלית), המפיצה את המידע על המשאבים העודפים בקרב החברים בקהילה. הכלכלה השיתופית מאפשרת לאנשים/לארגונים להשכיר את המשאבים, או את הנכסים שברשותם, כאשר הם אינם בשימוש, וליצור הכנסה נוספת המוילהה את עלות אחזקתם. נוסף על-כך, היא תורמת להורדת מחירי השוק.

להלן דוגמאות לכלכלה שיתופית:

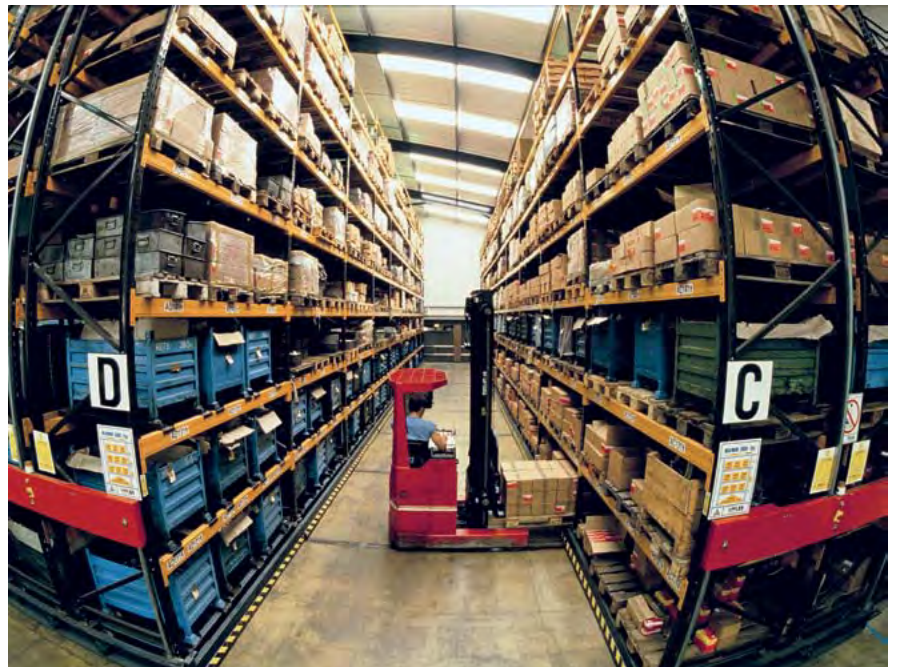
- אתר "Airbnb", העוסק בהשכרת בתים מאנשים פרטיים, שינה את חוקי המשחק בעולם המלונאות והביא להתפתחות סוג חדש של תיירות ונופש.
- אפליקציית "UBER", המאפשרת יצירת קשר בין נוסעים פוטנציאליים לבין נהגים בעלי רכב פרטי לצורך הסעה בתשלום.
- מיזם "ParkFlyRent", המאפשר לאנשים הטסים לחו"ל, לתקופות קצרות, להשכיר את הרכבים שלהם לתיירים המגיעים לביקור. כך הם חוסכים את עלויות החנייה בשדה התעופה ומרוויחים כסף בעבור הרכב שאינו בשימוש.
- מיזם "WeWork", המספק שירותים של חללי עבודה שיתופיים, ומייתר את הצורך להחזיק משרד לתקופות ארוכות.

דוגמה נוספת היא שיתוף בפריטי ביגוד (כגון שמלות חופה ובגדי ערב יקרים), שבמרבית הזמן, הם מונחים ללא שימוש בארון, ואפשר להשכירם לפרקי זמן קצרים. הכלכלה השיתופית הופכת בשנים האחרונות להיות רכיב חשוב בשוק התעסוקה. אפליקציית "Fiverr" הישראלית מספקת זירת מסחר לבעלי מקצועות חופשיים, כגון:

האתגר של מנהל שרשרת האספקה הוא להבטיח את האספקות ללקוחות, תוך שמירה על זמישות* תפעולית, שימוש אפקטיבי ויעיל במשאבי הארגון, ומלאי נמוך. בשנים האחרונות, פותחו גישות ניהול מתקדמות, שמטרתן היא להתמודד עם אתגרי שרשרת האספקה, כגון: מעבר מ"שרשרת אספקה לרשת אספקה" - לצורך ייעול תהליכי הניהול והאספקה; יישום גישת "תכנון רזה" - להבטחת אספקות, תוך שמירה על רמת מלאי נמוכה; התפתחות "שרשרת הביקוש", המדגישה את הצורך במיקוד האספקות ללקוחות, לעומת המיקוד באספקות מן הספקים; קידום "שרשרת אספקה זמישה", שתפקידה להבטיח את תגובתיות השרשרת באמצעות זריזות וגמישות; וכו'. החיפוש המתמיד אחר גישות חדשות לניהול שרשרת האספקה מביא אותנו לבחון את המגמות החדשניות בעולם, ובמאמר זה, נבחן את מערכת הכלכלה השיתופית** (Sharing Economy), המהווה את הבסיס

* זמישות: מונח מקוצר, שמשמעותו: זמינות, זריזות וגמישות.

** על פי האקדמיה ללשון העברית, יש לעשות שימוש במושג "כלכלה משתפת", ולא במושג "כלכלה שיתופית".



המידע האמין והזמין על אודותיהם תאפשר למערך הרכש בארגון לשפר את זמינות החומר, לשפר את איכות המוצרים/השירותים, לקצר את זמני האספקה מן הספקים, להפחית סיכונים, ולצמצם את העלות הכוללת.

● **ייצור:** שרשרת האספקה השיתופית תאפשר את הגדלת זמינות משאבי הייצור, שיעמדו לרשות הארגונים ותגדיל את זמינות מערך הייצור הארגוני. זאת, תוך קיצור זמני האספקה ושיפור היכולת להתמודד במהירות עם שינויים בביקוש לייצור (כולל היכולת להגדיל את קיבולת הייצור לטווח קצר, ללא צורך להחזיק במשאבי ייצור שבבעלות הארגון).

● **לוגיסטיקה והפצה:** שרשרת האספקה השיתופית החלה את התפתחותה בתחומי הלוגיסטיקה ושירותי ההפצה, ולעומת הפעילויות האחרות היא המתקדמת ביותר. שכפול מודל ההצלחה של UBER בתחום ההסעה הפרטית ושילובו בתחום ההובלה וההפצה מאפשר לארגונים לשתף את יכולותיהם הלוגיסטיות בקהילת שרשרת האספקה השיתופית. כך אפשר להגדיל את נצילות המשאבים ולתת מענה זמיש לצרכים מידיים וקצרי טווח של ארגונים אחרים. אחת מן הדוגמאות לכך היא השיתופיות ברכבי הובלה/הפצה, שסיימו את משימתם העיקרית, והם פנויים להובלה חוזרת. השיתופיות תאפשר לנצל את נפח ההובלה הריק, לשפר את נצילות המשאיות, ולחסוך כסף ומשאבים רבים.

גרפיקאים, מתרגמים, כותבי קוד ומלחינים, והיא מאפשרת להם להציע את שירותיהם ללקוחות בכל העולם. אם נבחן לאחור את התפתחות הכלכלה השיתופית, אפשר לקבוע, כי גם האינטרנט תורם לשיתוף משאב-המידע באמצעות אתרי תוכן מובילים, כגון: "YouTube" ו-"Wikipedia".

לאחר שסקרנו את עקרונות הכלכלה השיתופית ואת יתרונותיה, והבנו כי תופעה זו אינה זמנית, אלא שהיא תמשיך להתפתח בעתיד ולהשפיע על כל תחומי חיינו, הגיע הזמן לבחון את המשמעות של גישת שרשרת האספקה השיתופית (Sharing Supply Chain) ושל יישומה. אם נבחן את המגמות בתחום שרשרת האספקה, בשנים האחרונות, נראה כי גישת הכלכלה השיתופית אינה זרה לתחום. אחד מן העקרונות הבסיסיים במיקור-החוץ (Outsourcing) הוא שיתוף משאבים: חברות מיקור-החוץ מספקות שירותים לארגונים רבים באמצעות משאבים משותפים (מרכזים לוגיסטיים, מערכי הובלה והפצה, וכו'), והן מאפשרות להם להתמקד בליבת עיסוקם. בדומה, הנהלות ארגונים, אשר ניהול שרשרת האספקה הוא חלק מליבת עיסוקן, מציעות לארגונים אחרים שיתוף במשאביהם הזמינים. כך הנהלות מצליחות לייצר הכנסה נוספת מפעילות שרשרת האספקה, שנתפשה תמיד כמקור הוצאה (לדוגמה, קבוצת ויסוקי, שברשותה מערכות מכירה, לוגיסטיקה והפצה מתקדמות, מציעה שירותים שיתופיים לארגונים אחרים בתחום המזון, שירותים אלה מבוססים על פלטפורמת שרשרת האספקה שלה, כדי לנצל ביעילות את משאבי הארגון).

תפישת שרשרת האספקה השיתופית יכולה לבוא לביטוי גם בנושאים נוספים בשרשרת האספקה.

להלן דוגמאות ליישום תפישת שרשרת האספקה השיתופית:

● **ניהול משאבים:** שרשרת האספקה השיתופית תאפשר, מחד, לצמצם את היקף המשאבים הארגוניים (עובדים ומכונות); ומאידך, ליהנות מזמינות גבוהה של משאבים על-פי הצורך, וכך היא תהפוך עלויות קבועות לעלויות משתנות. כאשר יהיה צורך בעובד בעל מומחיות ייחודית, למשך זמן קצר, אפשר יהיה לאתרו במהירות בשרשרת השיתופית ולהפעילו במשך זמן/צורך מוגדרים. בדומה, יהיה אפשר לשכור מכונות ואמצעים ייחודיים, על-פי הצורך, באמצעות השרשרת השיתופית.

● **ניהול חומר ומלאי:** שרשרת האספקה השיתופית תאפשר שיתוף במלאים ללא דרישה, כגון מלאי איטי, או מלאי "מת", אשר מתאימים לצורך קיים אצל ארגונים אחרים. בעלי מלאי יוכלו להחזיק מלאי שיתופי בעבור משתמשים רבים, שיוכלו באמצעותו להתמודד עם שונות בביקושים. שיפור זמינות המלאי בשרשרת השיתופית יאפשר להקטין את רמות המלאי בארגון ולקצר את זמני האספקה ללקוחות.

● **רכש:** שרשרת האספקה השיתופית תאפשר שיתוף מקורות אספקה (Sourcing). השיתוף ייצור מאגר ספקים חוצה-ארגונים, ויתרום מידע בעל ערך למערך הרכש הארגוני. הגדלת כמות הספקים הזמינים עם

כאשר יהיה צורך בעובד בעל מומחיות ייחודית, למשך זמן קצר, אפשר יהיה לאתרו במהירות בשרשרת השיתופית ולהפעילו במשך זמן/צורך מוגדרים. בדומה, יהיה אפשר לשכור מכונות ואמצעים ייחודיים, על-פי הצורך, באמצעות השרשרת השיתופית



חזון שרשרת האספקה השיתופית מבוסס על מעבר מעבודה עם ספקים ומתווכים לעבודה ישירה עם בעלי משאבים עצמם. למעשה, מעבר זה הוא שיטוח של שרשרת האספקה, וצמצום שכבות ושלבי ביניים בתהליכים לאורך השרשרת

בשלב זה נשאלת השאלה, מה היא החדשנות, המוצגת בתפישת שרשרת האספקה השיתופית, ומהו השינוי שמאפשר לממש אותה כעת. הרי כבר בעת העתיקה התקיים שיתוף במשאבים, באמצעות סחר חליפין (Barter), ועקרון השיתוף היה אבן יסוד בקהילות השיתופיות בקיבוצים, עוד לפני קום המדינה. התשובה לכך טמונה בהתפתחות טכנולוגיות שיתוף המידע וזמינותן בכל מקום. טכנולוגיות אלו הן הבסיס לפלטפורמות המידע, המשתפות בין בעלי המשאבים לבעלי הצורך במשאבים אלה. פלטפורמת שיתוף משאבי שרשרת האספקה היא גם המשך ישיר לתהליך יצירת שרשרת האספקה הדיגיטלית, המבוססת על שיתוף מידע מלא לאורך השרשרת. פלטפורמת המידע השיתופית בשרשרת תרכז את כל המידע של בעלי המשאבים: אופי המשאבים, זמינותם, יכולותיהם ועלויות השימוש בהם. בעלי הצורך במשאבים יוכלו להיכנס לפלטפורמה, לבחון את חלופות המשאבים העומדים לרשותם, לבחור את המשאב המתאים לצרכיהם, וליצור קשר ישיר עם בעלי המשאבים לביצוע העסקה. פלטפורמת המידע של שרשרת האספקה השיתופית תאפשר גם משוב ובקרה על השירותים ועל איכותם, והיא תציג את שביעות רצון הלקוחות מספקי המשאבים.

חזון שרשרת האספקה השיתופית מבוסס על מעבר מעבודה עם ספקים ומתווכים לעבודה ישירה עם בעלי משאבים עצמם. למעשה, מעבר זה הוא שיטוח של שרשרת האספקה, וצמצום שכבות ושלבי ביניים בתהליכים לאורך השרשרת. בעלי המשאבים יציעו את משאביהם הזמינים באמצעות פלטפורמת המידע, ללא צורך במתווכים וספקי ביניים לאורך שרשרת האספקה, וכך הם יחסכו את עלויות התיווך ויקצרו את זמני האספקה והתגובה של השרשרת. תהליך זה של שיטוח השרשרת, קיצור תהליכים והתקרבות הלקוחות/הצרכנים למקורות, חוצה את עולם העסקים כולו (ראו פלטפורמות מידע, כגון Amazon ו-eBay, המשמשות

בסיס לרכש ישיר בין יצרני המקור ללקוחות הסופיים, תוך צמצום המתווכים בדרך). התועלות הצפויות מיישום גישת שרשרת האספקה השיתופית הן רבות ומגוונות. מעבר לצמצום העלויות ללקוחות והגדלת ההכנסות לספקים, שרשרת האספקה השיתופית תביא להרחבת מצאי המשאבים ולשיפור זמינותם, וכן לשיפור הנצילות של המשאבים הקיימים. זמישות המשאבים בשרשרת השיתופית תאפשר יצירת התקשרויות קצרות טווח, כדי לתת מענה הולם וגמיש לצורך מוגבל בזמן. זאת, ללא צורך בהתחייבות לזמן ארוך. שיתוף המידע באמצעות פלטפורמת המידע הייעודית לשרשרת תספק מידע משותף ואחיד לקבלת החלטות של מנהלים בשרשרת, והיא תהפוך את "חוכמת ההמונים" לחוכמת המשתמשים, בדומה לבחירת מלון באתר "Booking", על-פי דירוג המשתמשים והתייחסותם לרמת השירות (מחד, הדירוג משפיע על סיכוייהם של בעלי המשאבים לזכות בהכנסה נוספת; ומאידך, הוא משפר את אמון הלקוחות בשירותים ובעלי המשאבים).



Created by Welcomia - Freepik.com



משאבים משותפים במרלוגי קבוצת טבת שירותים לוגיסטיים