



איציק דנה

# משרשראות אספקה למעגלי אספקה

התייקרות מחירי המשאבים אינה תופעה זמנית. להתייקרות זו יש משמעות על תשומות הייצור, על סיכוני היצרנים, ועל מחירי המוצרים ללקוחות הסופיים. מכאן, שארגונים המעורבים בשרשרת האספקה נדרשים ליצירתיות רבה ולחשיבה מחוץ לקופסה, כדי לשפר את פרויקט המשאבים (Improving recourse productivity) ולהפחית את התלות בהם. אתגר זה אינו פשוט כלל ועיקר, אך הוא מהווה הזדמנות עבור הגורמים לעיל לפתח מודלים עסקיים חדשים, שיביאו לניצול מיטבי של המשאבים ולהפקת ערך מרבי מהם.

## הפעלת מודלים מעגליים

אחת מן הדרכים להגדלת התפוקה מן המשאבים היא הפעלת מודלים מעגליים (Circular operating models), הכוללים שימוש חוזר במוצרים, ברכיבים ובחומרים. ולדוגמה: תיקון מוצרים ואחזקתם (Repair and maintenance) אצל המשתמש הסופי (End user), שימוש חוזר במוצרים (Reuse product) אצל הקמעונאי, או אצל ספק השירותים (Retailer or service provider), שימוש חוזר בחלקים (Reuse parts) אצל יצרן המוצרים (Product manufacturer), חידוש ובנייה מחדש (Refurbish and remanufacture) אצל יצרן הרכיבים (Part manufacturer), ומיחזור (Recycle) אצל היצרן במעלה השרשרת, אשר מעבד את החומרים (Materials transformation).

למעשה, מעגלי האספקה כוללים לוגיסטיקה חוזרת (Reverse logistics) של מוצרים, של רכיבים ושל חומרים, במטרה לייצר ערך בתום מחזור החיים של המוצר. זאת, באמצעות תהליך של מיחזור ושל ניצול מרבי של המשאבים.

ארגונים יכולים לחסוך שיעור ניכר מעלויות מוצריהם באמצעות שימוש חוזר בחומרים וברכיבים. ארגונים מובילים, המחפשים הזדמנויות לפתח פעילויות חדשות, שהן מעבר לפעילויותיהם המסורתיות, יכולים

חברת הייעוץ, מקינזי (McKinsey & Company)\*, פרסמה לאחרונה מאמר שכותרתו: "משרשראות אספקה למעגלי אספקה" (From Supply Chains to Supply Circles). המאמר משך את תשומת לבי בזכות רעיון חדש ומעניין, שהוא מציג בניהול מעגלי אספקה, ואני מוצא לנכון לספר עליו לקוראי גיליון זה.

חברת מקינזי מציינת במאמר, כי העלייה ברמת הצריכה העולמית והגידול הדרמטי בביקוש למשאבים בסיסיים (Dramatic increases in demand for resources... which contribute to...) תורמים להעלאת מחירי הסחורות ולשינויים תכופים במחירן (higher and more volatile commodity prices). כל אלה מביאים לגידול בהוצאות המשתנות (Higher variable costs) של התעשיות, במעלה שרשרת האספקה, אשר צורכות משאבים טבעיים בצורה ניכרת, ולחץ מתמיד על רווחיותן (Pressure on profits).

בעולם, שבו המשאבים הטבעיים הם מוגבלים,

\* מקינזי היא חברת ייעוץ אסטרטגי גלובלית שבסיסה בארה"ב. עם לקוחותיה נמנים ממשלות, גופים ציבוריים וחברות עסקיות גדולות בעולם. מקינזי ידועה כחברת ייעוץ אסטרטגי יוקרתית, והיא החברה הגדולה מסוגה בעולם.





לקדם שיתופי פעולה עם ספקים ועם לקוחות, כדי למסד פעילויות, כגון: איסוף, מיון ומיחזור של מוצרים משומשים, של רכיבים, ושל חומרים. כך, נוצרים מודלים עסקיים חדשים, המאפשרים לארגונים וליזמים לייצר ערך באמצעות מעגלי האספקה.

כיום, יש ארגונים חלוצים בתחומם, המפתחים תכניות לשימור החומרים המשמשים לייצור מוצריהם. זאת, לעתים באמצעות מנגנון, המעודד את הלקוחות ואת הצרכנים להשיב לארגונים את המוצרים בגמר השימוש, ולאפשר להם למחזרם.

### סיכום

ארגונים יכולים ליצור ערך, לקצץ בעלויות, ולהקטין את החשיפה למחירים לא יציבים של סחורות ושל חומרי-גלם באמצעות שימוש חוזר במשאבים והפחתת עלויות לכל יחידת תפוקה. כיום, אנו עדים ליישום גישות קלאסיות, כגון: ייצור רזה (Lean production) וניתוח תהליכי זרימת החומר והמידע (Material-and- information-flow analysis) בתהליכי האספקה.

אם בעבר, התפישה המסורתית של שרשרת האספקה התבססה על תהליך אספקה טורי מקצה לקצה (End-End), אזי תפישת מעגלי האספקה היא רעיון חדש, המבוסס על תהליכים מעגליים, אשר כוללים את מיחזור המשאבים ואת ניצולם המרבי. תהליכים אלה תורמים לקיימות שרשרת האספקה (Supply chain)

למעשה, מעגלי האספקה כוללים לוגיסטיקה חוזרת (Reverse logistics) של מוצרים, של רכיבים ושל חומרים, במטרה לייצר ערך בתום מחזור החיים של המוצר. זאת, באמצעות תהליך של מיחזור ושל ניצול מרבי של המשאבים

(sustainability), קרי, למחויבות החברתית ולאחריות הסביבתית.

בהיבט הניהולי, אפשר להגדיר מונח חדש - ניהול מעגלי האספקה (Supply Circle Management). ניהול זה תורם להעלאת פריון המשאבים באמצעות ניהול מיטבי של ארבעה תחומים: תהליכי הייצור (Production), עיצוב המוצר (Product), פיתוח שוק מוצרי המיחזור (Market), וניתוח מעגלי האספקה (Supply circle). זאת, כאשר ניתוח מעגלי האספקה כולל חקר של התחומים הבאים: כריית חומרי-גלם (Raw-materials), ייצור רכיבים (Components), הרכבת מוצרים (Products) ומיחזורם בסיום מחזור חייהם. ■

בכל פנייה או שאלה, אפשר לפנות ליצחק (איציק) דנה, בטל' 052-3327541, או בדוא"ל: ags@ags.co.il

ידע מהווה בסיס להצלחה ולהתקדמות בחיים המקצועיים והעסקיים. רכישת הידע הטמעתו ויישומו מתאפשרת באמצעות תהליכי למידה. כאשר אנו בוחרים ללמוד המשמעות היא שאנו בוחרים באחד הדברים החשובים - להשקיע בעצמנו. בחירה זו מאפשרת לנו להתפתח מקצועית ואישית, להשתפר ולהתקדם.



## מסלול בכירים

- קורס עריכת פטנטים
- קורס הכשרת דירקטורים לחברות ציבוריות ועסקיות
- קורס ניהול רכש ולוגיסטיקה בכיר
- קורס הכשרת מאמנים COACHING
- קורס הסמכת NLP
- קורס ייעוץ ארגוני
- קורס הנחיית קבוצות, פיתוח מנהיגות וצמיחה אישית



WWW.BIUH.CO.IL | 1-800-36-10-60