



ליאור שטיינפלד

ניהול משבר

בתנאי אי-ודאות

יוניון*." אני זוכר היטב את הרגע, שבו אמרתי לעמיתי בעבודה (וגם לעצמי), שמשוה גדול עומד לקרות, וכי עלינו להיערך מיידית להתמודדות עם המשבר שבפתחנו. בעיניי, כל הנורות האדומות דלקו שם, והן החלו להבהב ללא הרף. הבנתי, שעלינו להיערך להבטחת ההמשכיות העסקית ולהפעלת התכניות להתאוששות מאסון.

בבוקר יום המחרת כבר גיבשנו "צוות חמ"ל קורונה", שכלל את מחלקת משאבי-האנוש, המחלקה המסחרית, מחלקת ניהול החנויות ותפעולן, מחלקת הביטחון, מחלקת מערכות המידע, דוברות החברה, וכמובן חטיבת שרשרת האספקה. הצוות התחלק לחוליות עבודה קטנות, כדי לתת מענה הולם על הנושאים המשמעותיים שעמדו על הפרק, כגון: המשאב-האנושי של הרשת והטיפול בפרט; תפעול החנויות והמשך מתן השירות ללקוחות הרשת; המשך הגעת המלאי לארץ; והתאמת המערך הלוגיסטי לצרכים המשתנים. זאת, תוך שמירה על גמישות מרבית ומתן מענה שוטף על צורכי הרשת, וכו'.

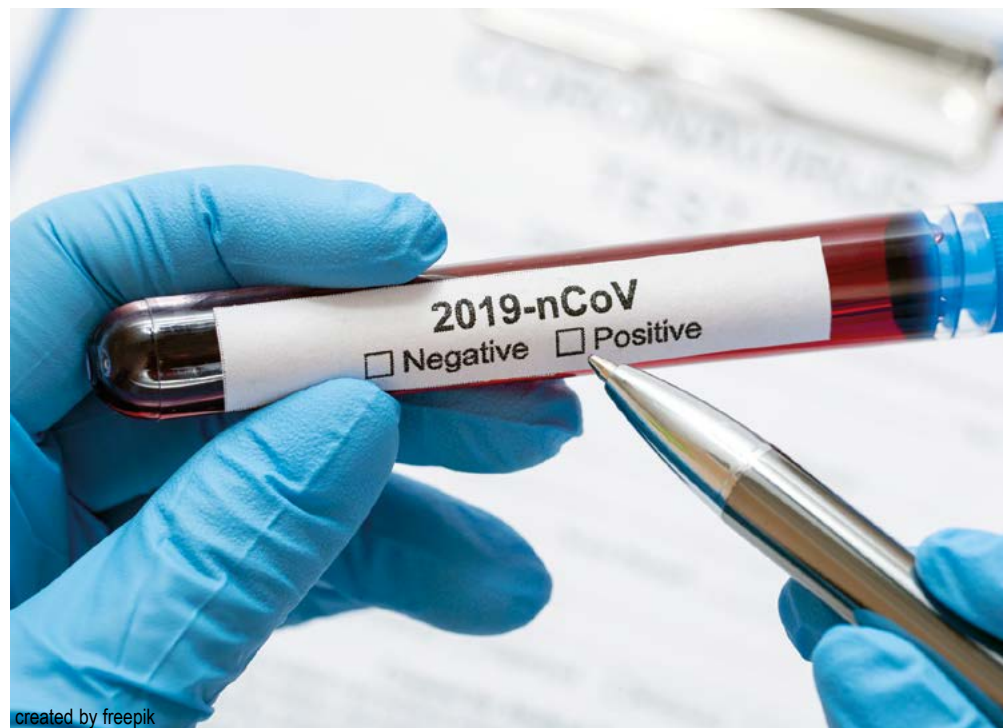
תכנית להמשכיות עסקית

התכנית להמשכיות העסקית (Business Continuity Plan) [BCP] היא תכנית מקיפה, שתפקידה הוא להבטיח את רציפות פעילותו הקריטית של הארגון בעתות משבר (כגון: שריפה, רעידת אדמה, הצפה, קריסת בניין, אירוע סייבר, וכמובן גם מגיפה). מטרת התכנית היא לספק מענה הולם על איומים חיצוניים ופנימיים, לספק שירותים חיוניים במשך זמן מוגדר וברמת שירות מוגדרת, ולהגן על נכסיו התחרותיים של הארגון. התכנית ממפה את תהליכי הליבה של מחלקות הארגון והיא מגדירה את הפעולות המינימליות הנדרשות, כדי שכל מחלקה תמשיך לממש את הפונקציונליות שלה במשך התקופה. התכנית מביאה בחשבון מיגוון היבטים, ובכלל זה: כוח-אדם, ממשקים עם מחלקות אחרות בארגון, ספקים חיצוניים, מרחב פיזי, מערכות מידע, לוגיסטיקה, מיכון וציוד, חומרי גלם/מלאי, שירות לקוחות, וכמובן מוניטין.

אירועים היסטוריים מעטים הצליחו להיחרט בתודעתנו עד כדי כך, שאם נישאל: "איפה היית כאשר קרה האירוע?", נדע להשיב מייד ובדיוק רב. למשל: "איפה היית ב-11 בספטמבר 2001 כאשר נפגעו מגדלי התאומים?", או "איפה היית, כאשר מעבורת החלל 'קולומביה' התפרקה בדרך חזרה לכדור הארץ?", או "איפה היית, כאשר שמעת על רצח רבין?", וכו'. אני, למשל, זוכר במדויק היכן הייתי, כאשר הבנתי (או חשבתי לפחות שהבנתי) את משמעות התפשטותו של נגיף הקורונה (COVID-19) בעולם, ואת חומרתו של המשבר המתרגש עלינו בישראל. ההתמודדות עם הנגיף גרמה לכל אחת ואחד מאיתנו להתמודד עם אתגרים בריאותיים וכלכליים, ובמקרה שלי, גם עם אתגר מקצועי מורכב.

זה היה יומיים לפני טיסת עבודה מתוכננת למטה העולמי של רשת H&M בשוודיה. בדיוק סיימנו ישיבה, שהתקיימה מחוץ למשרד, עם סמנכ"ל הזרוע הקמעונאית של "קבוצת

התכנית להמשכיות העסקית (Business Continuity Plan) [BCP] היא תכנית מקיפה, שתפקידה הוא להבטיח את רציפות פעילותו הקריטית של הארגון בעתות משבר (כגון: שריפה, רעידת אדמה, הצפה, קריסת בניין, אירוע סייבר, וכמובן גם מגיפה)



created by freepik

* הזרוע הקמעונאית של קבוצת יוניון היא יבאנית המותגים הבאים: "H&M", "H&M HOME", "H&M", "COS" ו-"DAISO Japan".

ניתוב חלופי (Alternate Routing), אתר חלופי (Alternate Site), הסכם הדדי להבטחת המשכיות עסקית עם חברה אחרת (Reciprocal Agreement); גיבויים (Backup); הסכמים עם ספקי מיקור-חוץ (Outsourcing service providers); וכו'.

שלב ג': פיתוח פתרונות לניהול המשכיות העסקית ויישומם

בשלב זה מכינים תכניות, הכוללות הנחיות פעולה מפורטות ליישום האסטרטגיות, שנקבעו בשלב הקודם. ההכנה כוללת את הגדרת בעלי התפקיד בניהול משבר, את תחומי אחריותם ואת סמכויותיהם. התכניות מספקות את המענה המיטבי על כל השלבים הבאים: מניעה, מענה מידי הולם על אירוע, שיקום בטווחים הקצר והארוך, והן כוללות תכנית התאוששות מאסון (Disaster Recovery Plan) [DRP] העוסקת, בעיקר, בתכנית לחידוש פעילות מערכות המידע, כגון: יישומים, נתונים, ומערכות תקשוב (תקשורת ומחשבים), כמו: חומרה, תוכנה, ועוד.

- התכניות מפרטות את הרכיבים הבאים:
 - המוצרים/השירותים החיוניים ביותר.
 - הלקוחות האסטרטגיים של הארגון.
 - המשאבים הקריטיים, המשפיעים על זרימת החומר/מתן השירות. כולל: מיתקנים קריטיים, תשתיות, אמצעים, טכנולוגיות, וכו'.
 - אנשי המפתח, החיוניים להמשכות פעילות התפעול.
 - התקשורת הארגונית בעתות משבר, אסון, או חירום, ובכלל זה: הנהלה, עובדים, צוותי חירום, ספקים, לקוחות, יועצים, רשויות פיקוח, ערוצי תקשורת, וכו'.
 - התהליכים העסקיים ונוהלי העבודה הרלוונטיים.
 - הרכיבים המיובאים, שזמינותם מותנית בעבודה רציפה של נמלי ים ואוויר.
 - המלאי, ובעיקר, המלאי החיוני להבטחת רציפות האספקה.

שלב ד': תרגול, תחזוקה וסקירה

שלב זה כולל את הרכיבים הבאים: בדיקת התכניות (כולל תרגול "תכניות מגירה"); בדיקת אפקטיביות התכניות; ביצוע ההתאמות הדרושות ואישור התכניות (Testing and organizational acceptance); תחזוקה תדירה של התכניות (חיוק מודעות, תרגול פתרונות טכניים, ותרגול נהלים); סיקור חוזר של איזמים ושל סיכונים, כדי לתת מענה הולם על איזמים חדשים או על סיכונים שרמת חומרתם השתנתה; וכו'.

כיצד התמודדנו בפועל, במהלך משבר נגיף הקורונה?

עקרונות התכנית להמשכות העסקית היו אבני היסוד שלנו להתמודדות עם המשבר. עקרונות אלה אפשרו לנו להתארגן במהירות, לקיים תהליכי עבודה סדורים, ולהפעיל תכניות חירום.

ההתמודדות עם המשבר אופיינה באי-ודאות במיגון נושאים, כגון: רמות הביקוש והתפלגותן (התנהגות הצרכנים, סגירת החנויות בקניונים, המכירות באינטרנט, וכו'), עיכובים בקבלת המשלוחים מחו"ל (שיבושים בפעילויות הייצור ובשרשרת האספקה), זמינות העובדים

התכנית להמשכות עסקית כוללת את השלבים הבאים:

שלב א': סקר איזמים וסיכונים

הסקר כולל את הרכיבים הבאים:

- ניתוח ההשלכות העסקיות (Business Impact Analysis) [BIA]. מטרת הניתוח היא לזהות מוצרים/שירותים חיוניים, תהליכים עסקיים קריטיים, משאבים קריטיים, גורמי מפתח פנימיים וחיצוניים, וכו'; לנתח את השפעתם על המשכיות העסקית; ולהגדיר רמות עמידות נאותות.
- ניתוח האיזמים והסיכונים (Threat and Risk Analysis) [TRA]. הניתוח כולל את הרכיבים הבאים: זיהוי האיזמים האפשריים, המסכנים את הארגון; הערכת הסתברותם של האיזמים; כימות עוצמות הנזקים האפשריים; והערכת עלויות הטיפול באיזמים אלה.
- הגדרת תרחישי הפגיעה, אשר משבשים את הפעילות (Impact scenarios), כגון: פגיעה בתשתיות, הרס מבנה, השבתת קו ייצור, אתר לא נגיש, קריסת מערכת מידע, וכו'.
- פירוט דרישות התאוששות מן הפגיעה (Recovery requirement), כגון יעדי התאוששות, המפרטים את רמות התאוששות ואת זמני ההתאוששות הדרושים לפעילויות חיוניות.

שלב ב': קביעת אסטרטגיות לניהול המשכיות העסקית

שלב זה כולל את קביעת האסטרטגיות לניהול המשכיות העסקית. הן עוסקות במשאבים החיוניים לקיום פעילות, כגון: אתרי פעילות, תשתיות, אמצעים, משאבי-אנוש, מערכות מידע, ספקים, מלאי, וכו'. קביעת האסטרטגיות עוסקת במיגון היבטים, כגון: יתירות (Redundancy)**.

** יתירות היא קיבולת עודפת של תשתיות ושל אמצעים, המאפשרת לארגון להמשיך את פעילותו גם כאשר חלק מהם נפגע.



"אני זוכר היטב את הרגע, שבו אמרתי לעמיתי בעבודה (וגם לעצמי), שמשהו גדול עומד לקרות, וכי עלינו להיערך מיידית להתמודדות עם המשבר שבפתחנו. בעיניי, כל הנורות האדומות דלקו שם, והן החלו להבהב ללא הרף. הבנתי, שעלינו להיערך להבטחת המשכיות העסקית ולהפעלת התכניות להתאוששות מאסון"

שלב שני: מיפוי משימות, גמישות מחשבתית, אפקטיביות ותהליכי עבודה

בשל היציאה המהירה לסגר ובשל קוצר הזמן להיערכות מיטבית, חילקנו את מיפוי המשימות לשני חלקים: האחד, ביצוע פעולות היערכות והתאמה של המרל"ג למציאות החדשה לצד סגירת המשימות, שנשארו "פתוחות" טרם היציאה לסגר. השני, יישום תהליכי העבודה החדשים והמדויקים, שיאפשרו עמידה אפקטיבית במכלול המשימות, בפרקי הזמן שהגדרנו. גורמים משמעותיים נוספים בהגדרת המשימות הם: סדר ביצוע, מועדי המעבר ממשימה למשימה, ושילוב משימות נוספות במקביל לשלבי ההתקדמות של המשימה הקודמת.

שרשרת הערך הלוגיסטית ברשת H&M ישראל היא: רלוונטיות המכירה ואטרקטיביות המוצרים מבוססות על חידוש המלאי בחנויות. הזרמת מלאי חדש לחנויות מותנית בקליטת המלאי במרל"ג ובהפצתו. ההפצה לחנויות מותנית בפניו מקום לקליטת הסחורה החדשה, ועובדה זו מחייבת, מן הסתם, לפנות את המלאי הקיים בחנויות. כאן עולה השאלה: "מה עושים עם המלאי הקיים, שלא נמכר בגלל הסגר?". בנקודה זו, יצירתיות היא המפתח המרכזי להצלחה: החל ממצייאת שטחי אחסון נוספים במרל"ג, המשך בשימוש במחסנים חיצוניים (תוך בחירת המלאי הרלוונטי ביותר להוצאה מן המרל"ג), וכלה בהקדמת מכירות סוף העונה בחנויות בפתחתן המחודשת. הכול היה על השולחן!

שלב שלישי: אסטרטגיית החזרה (בטווחים הקצר והארוך)

כדי להשלים את התהליך, היה עלינו להגדיר את אסטרטגיית החזרה לשגרה (גם אם היא שגרה במצב משבר), ולא פחות חשוב מכך, להסיק מסקנות ולגבש פעולות וצעדים להמשך. פעולות אלו מתקיימות בטווחים הקצר והארוך. בטווח הקצר, נדרשנו לחשוב על פעולות, כגון: שיפור תפוקות בתקופת המשבר, יצירת כלי מדידה ובקרה, בחינת מצבת כוח-אדם, גיוס כוח-אדם חיצוני, יצירת הסכמים עם ספקי-משנה מקומיים, ועוד.

לעומת זאת, בטווח הארוך התמקדנו לעומק בתהליכים מרכזיים בארגון, כגון: יצירת גמישות מרבית בתהליכי עבודה משתנים; בחינת יכולות מיפוי מידע וניהולו בתנאי אי-ודאות; פיזור סיכונים וניהולם (חוזים צולבים והגדלת מיגוון הספקים); פיתוח יכולות מענה, ההולם את ריבוי ערוצי המכירה וההפצה; וכמובן הטמעת טכנולוגיה ואוטומציה, שיתנו מענה הולם על צורכי העתיד.

לסיכום, אין עוררין על כך, שנגיף הקורונה פגע משמעותית בארגונים רבים במשק. אלא שלצד האימים נוצרו גם לא מעט הזדמנויות. במקרה שלנו, ההתמודדות עם המשבר דחפה אותנו לבחון מחדש את תהליכי העבודה השונים, וכן לבדוק את הרלוונטיות של הנחות היסוד, שעליהן התבססנו במשך שנים. ד"ר סוס (שם העט של הסופר תאודור סוס גיזל) כתב את הספר: "אם יוצאים, מגיעים למקומות נפלאים!". במשבר הקורונה לא יצאנו, אלא פשוט הוציאו אותנו... ועם זאת, נוכל להגיע למקומות נפלאים גם עם מגבלות נגיף הקורונה ועם הריחוק החברתי. ■

(שעות עבודה לא שגרתיות, עובדים שנאלצים לשהות בבידוד, הוצאה לחל"ת), ביצוע פרויקטים (עצירת תקציבים למועד לא ידוע), וכו'.

תנאי הכרחי לקבלת החלטות ניהוליות מיטביות הוא מידע זמין, אמין ועדכני. לכן, השקענו כל מאמץ לאסוף נתונים חיוניים מן החוץ ולאמת כל מידע שהגיע אלינו. בכל מה שקשור לניהול המידע בשרשרת האספקה, התבססנו על מערכות המידע שלנו ועל מערכת הבינה העסקית (Business Intelligence) [BI]. מערכות מתקדמות אלו אפשרו לנו לקבל החלטות מיטביות במהירות, וגם לתת מענה תפעולי הולם, שהוא גם אפקטיבי ויעיל במהלך ניהול המשבר.

להלן שלבי ההתמודדות בהיבט התפעולי:

שלב ראשון: מיפוי תהליכים ונתונים, הבנת העומק התפעולי והגדרת המשימה

מייד עם פרוץ המגיפה, פעלנו במהירות לבקרת הנוזקים ולמיפוי תהליכי העבודה שנפגעו, או שעתידיים להיפגע, בשל עצירת השילוח הימי ממדינות המקור. בכלל זה: היעדר כוח-אדם זמין לביצוע משימות בשל הסגר, מגבלות מקום פיזי לקליטת המלאי שנאגר בימי הסגר, ומתן מענה על רלוונטיות המלאי בחנויות הרשת.

הצורך הראשוני, שעלה מייד עם תום הסגר הראשון, היה יצירת מרחב עבודה בטוח לעובדי המרכז הלוגיסטי (המרל"ג), כך שבשום שלב של ההמשכיות העסקית לא נמצא את עצמנו שוב בסיטואציה של הפסקת הפעילות. כדי לאמוד את מכלול המשימות ואת היקף העבודה, ביצענו מיפוי מלא של תהליך העבודה במצב חירום, שכלל את הצרכים הארגוניים השונים; את כמות המלאי שיש להכניס למרל"ג; את כמות המלאי שיש לרענן בחנויות; ואת כמויות המלאי שיש לנהל. נוסף על-כך, הגדרנו את שעות העבודה הנדרשות לכל משימה, וגם קבענו מועדי משמרות, שיאפשרו את מיקסום שעות העבודה, תוך הקפדה על עבודה בקפסולות ועל ריחוק חברתי.





SCM-i

פורטל מידע בניהול שרשרת האספקה

רכש • יבוא-יצוא • לוגיסטיקה • תפעול
שרשרת אספקה • נמלים ואוויר • מסופי מטען
ימיים ואוויריים • הובלה ימית, אווירית ויבשתית
• פתרונות בשרשרת האספקה • מתודולוגיות
וגישות ניהוליות • חדשנות בשרשרת האספקה:
אוטומציה, רובוטיקה, האינטרנט של הדברים,
בינה מלאכותית, בינה עסקית, מציאות רבודה,
מציאות מדומה, הדפסת תלת מימד • ועוד

www.scm-i.com

דווקא עכשיו, זה הזמן להתפתח מקצועית
ולהירשם לתוכניות הלימוד האיכותיות שלנו

4 סיבות לבחור בביראד

- מרכז מוביל ללימודי תעודה כבר 40 שנים
- מגוון עשיר של קורסים ותוכניות לימודים
- צוות מרצים מקצועי, המגיע מהשטח
- חלק מאוניברסיטת בר-אילן

אוניברסיטת
בר-אילן
Bar-Ilan University



ביראד
לימודי תעודה
מתקדמים

לימודי תעודה בביראד מבית אוניברסיטת בר-אילן

ייעוץ ארגוני | הנחיית קבוצות, פיתוח מצויינות אישית ומנהיגות |
הכשרת מנחה NLP | גישור ויישוב סכסוכים | גישור ארגוני | גישור
משפחתי | הכשרת מנהלי מרפאות | הכשרת יועצים עסקיים |
הכשרת מאמנים COACHING | ניהול משאבי אנוש | עולם משפט
העבודה | Mastery בנוכחות אימונית | תכנון מערכות כח אדם, גיוס
ומיון | מנהל עסקים בשוק תחרותי | לימודי ניהול | ניהול עסקים עם
סין | הכשרת דירקטורים ונושאי משרה | ניהול העסק ושיווקו |
הכשרת מנהלי כספים CFO | אנליסטים והערכת שווי חברות | כלים
עכשוויים במידענות רפואית | ניהול רכש ולוגיסטיקה | ניהול רכש
ולוגיסטיקה בכיר | יבוא יצוא וסחר בין לאומי | חדשנות בניהול
שרשרת האספקה | הבנת דוחות כספיים | ועוד

לפרטים והרשמה

חייגו 077-9972467 | BIRAD.BIU.AC.IL