

# שרשרת האספקה במצבי חירום

חלילה ידרשו גם אלו (הספקים) להמשיך ולספק שירותים לארגון במצבי חירום. על מנת לצמצם את הלקונה מול הספקים האסטרטגים של הארגון על כל ארגון לבצע את הפעולות הבאות:



- מוצע שבמהלך התקשרות עם ספק אסטרטגי/משמעותי לארגון לבדוק האם הוא אכן בפועל מסוגל להתמודד עם מצב חירום כדוגמת הפגזה או שריפה. והאם יש ברשותו תכנית פעולה שעיקרה כיצד יפעל בפועל במידה ונקלע למצב חירום.
- דרוש מכל ספק אסטרטגי תכנית פעולה אופרטיבית שמציגה את דרכי הפעולה של הספק בפועל במקרה של חשיפה לאירועי חירום דוגמת: התקפת טילים, הפגזה או דליקה.

- בדקו כיצד התכנית של הספק מתורגמת הלכה למעשה, בקשו להכיר את האנשים שאמונים על הפעלת התכנית.
- תרגול - בקשו מהספק שידגים לכם באמצעות ביצוע תהליך סימולציה "עשה ואל תעשה", על מנת לצפות ביכולת התמודדותו מול מצב חירום. כאשר היה ובכ"ז חלילה נפגע הספק האסטרטגי שאתם כה תלויים בו, בידקו במסגרת תרגול זה כיצד הספק ימשיך את תהליכי הייצור ואיך הוא נערך מבחינת כוח אדם, פריטי חג'/תוצ'ג, ליקוט, שינוע, וכדומה.
- ספקי משנה - בידקו האם הספק דורש את הדרישות הללו גם מספקי המשנה שלו.
- מיקום גאוגרפי - בידקו האם הספק נמצא באזורי עימות וכיצד, אם בכלל, מפעיל את פעילותו באזורים במדינת ישראל/מוחוצה לה שהינם מוחץ לקו העימות.
- חשוב לבדוק האם יש ספקים חלופיים זמינים למקרים בהם לא ניתן לשמור על הקשר עם הספקים הקבועים ולעגן את כל הסכמי העבודה עם הספקים בכתב ובחוזי עבודה מתאימים לשעת חירום.



- 7. מינוי רפרנט חירום - על מנת לערוך סדר והטמעת מדיניות החירום בארגון יש למנות עובד/מנהל לכל מחלקה קריטית בארגון והגדרתו תהא "רפרנט חירום". דמות זו אמורה להיות החוליה המקשרת בין עובדי המחלקה עליה אמון לבין מחלקות נוספות ונציגי ההנהלה, על מנת שכל הארגון יפעל ויתקשר בשפה אחת אחידה בעזרת מרכז שליטה ובקרה מרכזי.
- 8. בהכרזה על מצב חירום נכנסים למוד פעולה בהתאם לתכנית שהוגדרה ונבנתה במצב שגרה ומתנהלים ע"פ תכנית זו בלבד אשר מגדירה שפה אחידה, בתוך הארגון ומוחוצה לו (גורמי חוץ), מונעת כפל פעילויות כאוס לקראת ובעת הכרזה מצב חירום.
- 9. תרגול - לסיום, על כל ארגון לבצע תרגול על מנת לתת "תוקף" תפעולי להכנות שבוצעו. התרגיל מתבסס על תרחישי יחוס פוטנציאלי. בתרגול זה ראוי, עפ"י הצורך, לשתף גם גורמי מעגלי תמיכה מחוץ לארגון דוגמת רשות מקומית, גורמי סיוע (משטרה, מכבי אש, וכד'). בסיום התרגול מתבצעים הפקת לקחים והמלצות לשיפור יישום התוכנית.

\* שלומי אדר, הינו מומחה בעל שם ליישום אסטרטגיות ניהוליות בסקטור העסקי בתחום היערכות ומוכנות לחירום, אירועי אפר"ן (אירועי פתע רבי נפגעים) ובחינת תהליכי עבודה והתאמתם לארגון. בעל ניסיון של מעל 25 שנה במגזרי התעשייה, חברות היי-טק ותשתיות.

ייעוץ בטחוני כולל, מהווה כיום נדבך הכרחי לכל ארגון **לאור** **האיומים** הרבים על מדינת ישראל. <http://www.adarsecurity.co.il/>

מאת: שלומי אדר\*



שלומי אדר  
צילום: יונה שלי

שרשרת האספקה הינה שרשרת לוגיסטית מתואמת ומורכבת, הדורשת תכנון, תחזוקה ומעקב שיטתיים על מנת להוביל את המוצר המוגמר הרצוי אל הלקוח. אך מה קורה עם שרשרת האספקה בזמן משבר? פגיעה בשרשרת האספקה עלולה לגרום לנזקים כבדים לחברה הן בהיבט הקשרים העסקיים העתידיים והן בהיבטים הכלכליים (אובדן שחורות ואובדן הכנסות). שלומי אדר, מומחה לתשתיות ביטחון והערכות למצב חירום נותן עצות לארגונים על פעולות מקדימות בימי שגרה שיש לבצען מראש על מנת ששרשרת האספקה תפעל כראוי בשעת משבר.

1. **תרבות ארגונית לחירום** - כדי שניתן יהיה להמשיך ולתפקד במצבי חירום ומשבר, חלה חובה על הנהלת הארגון בראש ובראשונה, להבין, לשנות את



החשיבה **ולקב להחלטה** אמיצה לטפל בכל נושא היערכות לחירום ולאמץ תרבות ארגונית בנושא על כל המשתמע. התהליך דורש התגייסות של כלל העובדים למהלכים שיחזקו את הארגון **ויתנו** לו נקודות זכות, מובילות ומוניטין לטווח הקצר והארוך גם יחד.

2. **מבדק סיכונים** - בשלב הראשון מתבצע מבדק סיכונים, שמטרתו אפיון וניתוח מצב קיים מהם יתגבש

מודל העבודה הנדרש. המבדק נעשה ע"י מומחה חיצוני שמגיש את המלצותיו להנהלת הארגון. במהלך המבדק נבדקים: הדרישות, ההכרה וההתנהלות של כל מחלקה ומחלקה בארגון בימי שגרה, ובחינת עבודתה במצב חירום.

3. **מגוון אפקטיבי** - על מנת להיות ערוכים למצב שימנע השבתה של הארגון בעתות חירום, על הארגון לדאוג מבעוד מועד לכמויות חומרי גלם (אריזות, מוצרים מתכלים, וכד') לשם כך על כל ארגון לבצע סדר תעדוף פנימי, כלומר "הגדרת מגוון אפקטיבי" - כשמו כן הוא - מחליטים באופן מושכל, על מגוון המוצרים הקריטיים המחויבים להמשיך ולייצר במצב חירום. ההחלטה נעשית ע"פ פרמטרים שהם ע"פ דרישות החוק מעצם הגדרת הארגון כ-מפעל חיוני, או דרישות לקוחות, הזמנות צפויים, וכד'. בתהליך זה נערך תכנון ביקושים מצד לקוחות הקצה ובכך מתבצעים הזמנות רכש של כמויות חג' / שירותי ספקים אסטרטגיים הכרחיים / שינוע וכד' שיעמדו לרשות הארגון בחלון זמן שהוגדר מצב חירום.



4. **מפרט והגדרת עבודה** - לאחר ביצוע מבדק הסיכונים יש להכין מפרט והגדרת עבודה עם כל הממשקים הקיימים במפרט זה ובחלוקה ברורה:

א. בין גורמי הפנים (המחלקות שנקבעו כאסטרטגיות לניהול שרשרת האספקה בארגון)  
ב. לבין גורמי חוץ מחוץ לארגון (רשויות, גופים ממלכתיים, בנקים, חברות ביטוח וכד') שהינם בעלי זיקה ישירה/עקיפה לצורך המשך הקשר השוטף והרצוף עם הארגון בשגרה/חירום ובעזרת קביעת והגדרת תהליכי/נהלי עבודה ברורים וישימים להפעלה במצבי חירום.

5. **בדיקה פרטנית לתהליך הייצור** - על מנת שהלקוח הסופי לא ייפגע במצב חירום, בתהליך מבדק הסיכונים יש לספק מענה והתייחסות להעלות את הקשיים, מה נדרש מכל מחלקה ומחלקה שהוגדרה כאסטרטגית להמשך שרירות הארגון בעתות חירום על מנת לעמוד ולהמשיך לפעול במצב חירום וכיצד מבצעים את כל המהלכים בהלימה לפעילות מחלקות קריטיות נוספות בארגון.

6. **בחינת ספקים** - ארגונים רבים נוטים לחשוב שפעילות הספקים האסטרטגים עליהן נשען הארגון מסודרת מאורגנת ואינה מהווה מכשול - בעיה כלשהי להפעלתם בחירום, המציאות בישראל ואף בעולם כולו מוכיחה כמעט בכל המקרים שתופעת "בת היענה" שהספק שלי תמיד יהיה לצדי גם במצבי חירום היא שגויה מיסודה ולכן ארגונים רבים אינם משקיעים מחשבה באשר לאופן שיתוף/הפעלה מוסדרת ומבעוד מועד של הספקים האסטרטגיים אם וכאשר

