

ועידת ישראל ה-24 לניהול שרשרת אספקה

Supply Chain Resilience & Business Continuity

11 במרץ 2024

שלמה ארליך

יו"ר האיגוד הישראלי לניהול שרשרת אספקה – ISCMA

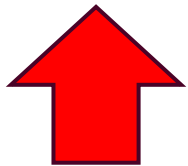
מטרות שרשרת האספקה



מדדי שרשרת האספקה



**Gross Profit
Formula**



= Net Revenue – Cost of Goods Sold



מודל "גן החיות" בקבלת החלטות

השפעת

ידועה

האירוע

לא ידועה

מוכר

מודעות

לאירוע

לא מוכר



קרנף אפור



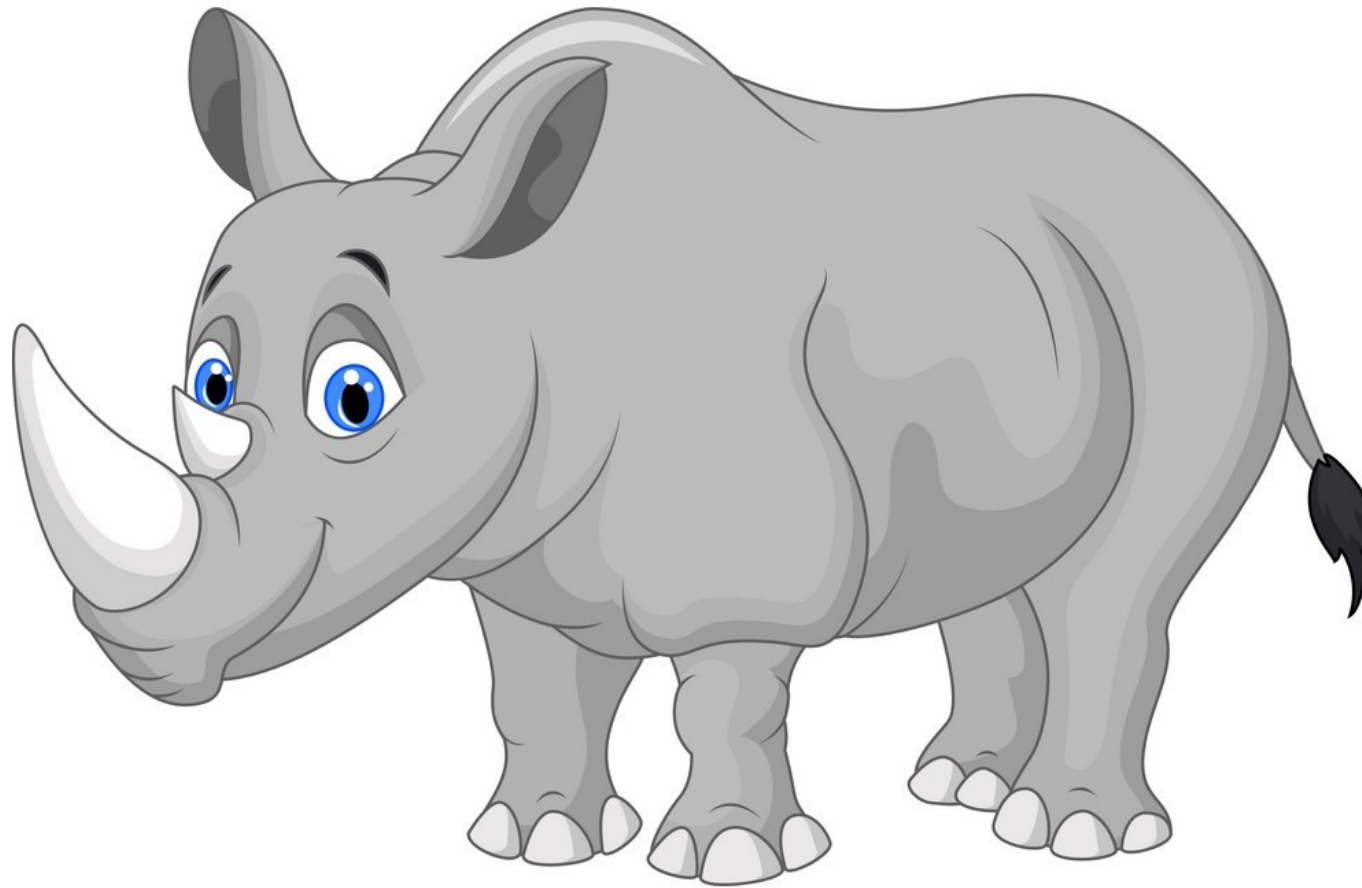
מזודה שחורה



הפיל שבחדר

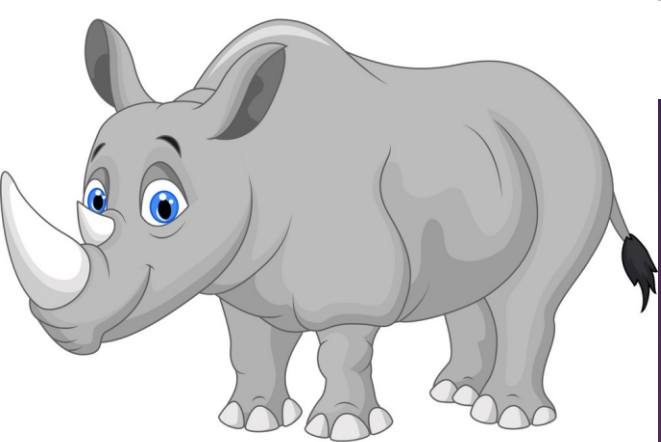


ברבור שחור



Gray Rhinos

קרנף אפור



אירוע קרנף אפור

• מאפיינים

- הסתברות גבוהה – אירוע שאינו נדיר וניתן לזהות לו סימנים מקדימים
- השלכות חמורות - על מגוון תחומים אולם נוטים להמעיט בערכם
- התעלמות – ניתן לחיזוי על סמך סימנים מוקדמים אולם נוטים להתעלם מהם
- חוכמה בדיעבד - לאחר האירוע יש הטוענים שנדרש היה להתמודד איתו מראש

• דרכי התמודדות

- מודעות – לאפשרות של התרחשות האירוע על סמך הסימנים המוקדמים – זיהוי סיכונים
- הכנה – תוכנית להתמודדות עם האירוע – תוכניות מניעה
- יוזמה – פעולה יזומה, נחושה ומהירה למנוע את התרחשות האירוע



Black Swan

ברבור שחור



אירוע ברבור שחור

• מאפיינים

- נדירות – קשה לחזות מראש, מתרחש לעיתים רחוקות
- השפעה משמעותית - על מגוון תחומים
- בלתי צפוי – מחוץ למסגרת החשיבה, קשה לחיזוי והבנה
- חוכמה בדיעבד - לאחר האירוע יש הטוענים שניתן היה לחזות אותו

• דרכי התמודדות

- מודעות – לאפשרות של התרחשות האירועים ולהשפעה שלהם – זיהוי סיכונים
- הכנה – תוכנית להתמודדות עם האירועים- תוכניות חיסון
- **זמישות** – גמישות, זריזות ומוכנות להסתגל למציאות חדשה לאחר האירוע

זמישות - Agility



זריזות



גמישות



זמינות

**היכולת של ארגון להגיב מהר לנסיבות המשתנות
ולצעדים שנוקטות חברות מתחרות**

**“The way to get started
is to quit talking and
begin doing.”**

Walt Disney



Good Luck !



Black
Jellyfish

מדוזה שחורה

אירוע מדוזה שחורה



• מאפיינים

- שכיחות - אירוע מזוהה, מוכר ובשליטה לכאורה
- התפתחות - מתפתח במהירות לאירוע מורכב ומסובך בשל משוב חיובי מוגבר
- השפעה משמעותית - על מגוון תחומים

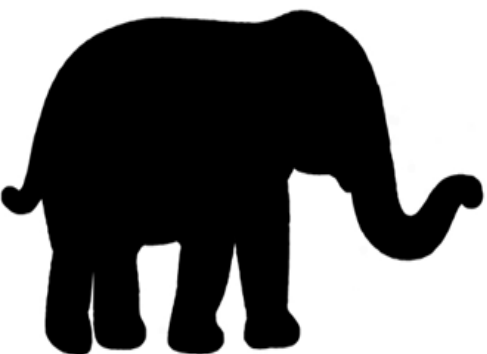
• דרכי התמודדות

- מודעות – לאפשרות של התרחשות האירוע ולהשפעה שלו
- הכנה – זיהוי מוקדם של ההתפתחויות כולל קשרים בין פעילויות ותהליכי משוב חיובי
- **זמישות** – גמישות, זריזות ומוכנות להגיב בזמן קצר על מנת לצמצם את חומרת האירוע

אירוע

"הפיל"
"שבחדר"





אירוע הפיל שבחדר

• מאפיינים

- אירוע ברור, חשוב, לא נוח שכולם מודעים אליו אבל אף אחד לא רוצה להתייחס אליו.
- השפעה - אירוע מכריע עם השפעות משמעותיות אם מתעלמים ממנו.
- מודעות - כל המעורבים מודעים לנושא, אם כי הם עשויים להעמיד פנים אחרת.
- הימנעות - טיפול ישיר בנושא עלול להוביל לאי נוחות, סכסוך או השלכות שליליות.

• דרכי התמודדות

- קריאה לפעולה - ההכרה באירוע מעודדת דיון לפתרון בעיות, ומדגישה את הצורך לשבור שתיקה.
- מבוכה חברתית – הדגשת אי הנוחות והמתח סביב האירוע, ושיקוף אופיו הרגיש.
- דינמיקת כוח – חוסר איזון כוחות בקבוצה, לחלק יש את האחריות לטפל בבעיה אך הם בוחרים להימנע מכך.
- אחריות קולקטיבית – הבהרה כי האחריות לטיפול באירוע וההשפעות שלו הינן על הקבוצה כולה.