

תוכן

2	הקדמה
2	סקירת ספרות
2	התפתחות המשבר
3	ההשפעות הארגוניות של המשבר
6	ניהול המשבר
7	אחרית דבר
8	סיכום ולקחים
9	ביבליוגרפיה

ניהול משבר- פלסן סאסא

הקדמה

פלסן סאסא בע"מ היא חברה פרטית בבעלות מלאה של קיבוץ סאסא אשר מתחה בפיתוח וייצור מיגון לרכבים צבאיים¹. ייחודיותה של החברה הוא בשימוש בחומרים מרוכבים לצורך ייצור שריון מרוכב. לפלסן סאסא מפעלים בישראל, צרפת וארה"ב ומרבית תוצרתה (95%) מיוצרת לכוחות המזוינים של צבא ארה"ב ואוסטרליה.

החברה קמה בשנת 1985 ועסקה בייצור של מוצרי פלסטיק קשיחים. עם האתגרים הצבאיים בתקופת האינתיפאדה החברה החלה לייצר אפודי מגן ובהמשך גם מיגון לרכבים צבאיים. הפריצה הגדולה של החברה החלה עם ההידרדרות במצב הביטחוני בישראל ובעולם אשר הביאו לשיתופי פעולה עם ספקי מערכות נשק למשרד ההגנה האמריקאי. פלסן סאסא רשמה גידולים משמעותיים רצופים כאשר בשנת 2005 הסתכם המחזור שלה בכ 145 מיליון דולר, ב 2007 היה 300 מיליון דולר וב 2009 מעל 3 מיליארד ש"ח². ביולי 2009 החברה זכתה במכרז למיגון כלי הרכב באפגניסטן בהיקף של 300 מיליון דולר, זכייה אשר הצטרפה לזכייה המכרז של כ 200 מיליון דולר למיגון כלי הרכב של צבא ארה"ב בעירק.

בעקבות הנסיגה האמריקאית מאפגניסטן ועירק וקיצוץ תקציבי הביטחון של צבא ארה"ב, חל צמצום ניכר בפעילות החברה והיא נאלצה לפטר מאות עובדים³. בעבודתי אבקש לנתח את המשבר אליו נקלעה החברה, האם ניתן היה לחזותו מראש ולהיערך אליו בהתאם והאם הצעדים שנקטה אשר סייעו לה להתמודד עם המשבר.

סקירת ספרות

כאשר אנו מציגים את המשבר שעבר על פלסן סאסא, עלינו להבין מהו **משבר ארגוני**. משבר ארגוני הוא שינוי חד או חריג המתפתח באופן פתאומי או בהדרגתיות ואשר גורם בפועל או שיש לו פוטנציאל לגרום לנזק קשה לתדמית הארגון, לנכסיו או ליציבותו הכלכלית⁴ והוא מאופיין בדרך כלל בחוסר ודאות, דיסאינפורמציה בקשר למצב, צורך בקבלת החלטות מהירות, חשיפה לתקשורת, ולחצים אישיים וארגוניים⁵. קיימות גישות שונות לניתוח מצבי משבר ארגוני.

¹ [/https://www.plasan.com](https://www.plasan.com)

² https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A4%D7%9C%D7%A1%D7%9F_%D7%A1%D7%90%D7%A1%D7%90

³ <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3617975,00.html>

⁴ Fearn-Banks, K. (2010). Crisis communications: A casebook approach: Routledge

⁵ Bazerman, M. H., & Watkins, M. D. (2004). **Predictable Surprise: the disasters you should have seen coming**. Boston: Harvard Business School Press.

תיאוריית המורכבות היא תיאוריה חדשנית מכיוון שהיא שואבת את מונחיה הבסיסיים ממדעי הטבע. תיאוריה זו טוענת כי בעולם לא לינארי לא ניתן לחזות את העתיד באופן מדויק ולכן חברות לא יכולות לתכנן קדימה. בהתאם למצב זה, יש ליצור תנאים אשר יאפשרו לאסטרטגיה להופיע באופן טבעי עד כמה שניתן. תנאים אלה יאפשרו לארגונים "לארגן" את עצמם" בהתאם לסימנים שהם מקבלים מהסביבה החיצונית. על מנת לנהוג לפי תיאוריה זו יש צורך להבין ארגונים בצורה הוליסטית ולאפשר להם חופש פעולה אשר יאפשר להם להצליח. כמו כן, ישנה חשיבות גדולה מאד ללמידה ארגונית⁶.

כאשר נראה כי קיים משבר באופק או בפועל, אחת הדרכים להתמודד עם משברים קיימים או משברים עתידיים היא ביצוע תהליך של **ניהול סיכונים**. ניהול סיכונים הוא כלי תהליכי אשר מאפשר איתור נקודות תורפה וכשלים פוטנציאליים העשויים לגרום לנזק לארגון. תהליך ניהול סיכונים מאפשר לנתח ולנהל את הסיכונים שנמצאו בכל זמן ולקבוע מהם הפעולות הנדרשות על מנת למזער את השפעתו של הסיכון על הארגון⁷.

על מנת לבצע ניהול סיכונים יש להגדיר בהתחלה מהם הסיכונים איתם הארגון צריך להתמודד. סיכון מוגדר כנקודת תורפה או כשל פוטנציאלי שיש בו מרכיב של חוסר ודאות ושהתרחשותו תביא לנזק לארגון. לאחר מכן, יש להגדיר מהי רמת הסיכון. רמת סיכון הוא למעשה מדד להיקפו של הסיכון והסיכוי להתממשותו והוא מורכב ממכפלה של שני פרמטרים: חומרה (הערכה של השלכת התממשות הסיכון) והסתברות (הסיכוי שהסיכון אכן יתממש).

לאחר שהוגדרו הסיכונים של הארגון ונקבעה רמת הסיכון של כל אחד מהם יש לבצע תהליך של ניתוח המשמעות והערכת רמת הסיכון. ניתוח זה משמש לשתי מטרות. ראשית, הערכת עלות הנזק המשוער כבסיס להשוואה מול עלות הטיפול בסיכון. שנית, חישוב דרגת החומרה, הסתברות להתרחשות ודרגת הסיכון. שכלול של כל הנתונים מביא לשלב הבא- פעולות התמודדות עם הסיכונים. פעולות אלה נחלקות לפעולות מונעות (לפני שהסיכון מתרחש), פעולות משככות (בעת התרחשות בסיכון בפועל, על מנת למזער ככל הניתן את השלכות הסיכון), פעולות מתקנות (לאחר התרחשות הסיכון, על מנת להחזיר את המצב כפי שהיה לפני הסיכון), העברת הסיכון (העברת אחריות על הסיכון לגורם מומחה שיטפל בו) וקבלת הסיכון ("סיכון מחושב").

לאחר סיום התהליך מתבצע באופן שוטף מערב אחר הסיכונים אשר למעשה מהווה תהליך מחזורי של ניהול סיכונים ארגון באופן שוטף.

⁶ פיטרמן, ו. (2010). למידה אסטרטגית, תרגום אורי בק, דיונון הוצאה לאור
⁷ Gonzalez-Herrero, A., & Smith, S. (2010). Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World. *Organizational Development Journal*, 28(1): 97-106