

## ייעוץ עסקי בשעת מלחמה

### מה שחשוב לעסקים

#### 1. מבוא

בשביעי באוקטובר 2023 נטרפו הקלפים עבור כל המדינה וביתר שאת עבור בעלי העסקים. שעת החירום שנכפתה עלינו, הכניסה אותנו מיידית כמו את כל בעל חיים בטבע למצב הישרדות הידוע כ FFF (freeze fight or flight). אסטרטגית הפעולה הנבחרת היא זו שקובעת, כמו בטבע, את סיכויי הישרדות של העסק ואת יכולתו להתאושש. כמו בטבע גם בעסקים בכל אסטרטגיה יש יתרונות וחסרונות ולכל עסק יש את אופן התגובה המתאים והיעיל עבורו.

יחד עם זאת לעסקים רבים מצב החירום יחד עם אי הוודאות לגבי המשך הצפוי ומה שיבוא אחריו משנה את מפת הדרכים העסקית הוא מטלטל את התפיסה העסקית מהיסוד. במצב זה למי שמרגיש שזה נכון ומתאים עבורו, אני מציע להשתמש בשני כלים מתוך דרישות תקן ניהול האיכות ISO 9001:2015 אותם אפרט להלן. ככלל לא למותר לציין כי כל עקרונות הניהול והפעולה בהתאם לדרישות התקן הם יעילים ומומלצים בשעת חירום כברגיעה כעקרונות לניהול עסקי אפקטיבי.

במהלך הטבעי של חיי העסק לפני או בסמוך להקמתו, לעיתים כחלק מתוכנית העסקית או בתהליך הטמעת מערכת ניהול האיכות בהתאם לתקן נדרש הארגון להתייחסות לשני נושאים מהותיים ליכולת הקיום שלו. בבחינת נושאים אלה מחדש בעת חירום יכולה להניע את הארגון להמשכיות תפעולית וליציאה ממשבר. להצלחה בהמשך.

#### 2. ההקשר של הארגון

המושג "ההקשר" (context) מקפל בתוכו את המהות של העסק. השאלות המובילות להבנת ההקשר הן "מי זה הארגון?", "לשם מה הוא קיים?", "מה הערך שהוא נותן ללקוחות?" ובאיזה סביבה הוא פועל. בנייתו של ארגונים קטנים ואפילו עבור עסקים של איש אחד "הארגון זה אני" הוא משפט מפתח ולכן חוסן ארגוני הוא למעשה חוסן אישי. שאלת הקיום של מי אני למה העסק קיים ולמה הם שאלות נכונות ולגיטימיות כדי להבין מה הכיוון הנכון והצעד הבא. יתכן כי עבור חלק התשובה יכולה להיות ברורה ומיידית ולאחרים מטלטלת או משנת חיים, אך אסור לנו להתעלם מעצם העיסוק בשאלה.

ה"למה" שעומד בתשתית הקמת העסק צריך להיות נר לרגליו והוא שיוביל אותנו בדרך הנכונה גם אם במחיר שינוי תפיסות עקרונית לגבי מהות ואופן הפעולה בעסק בתקופה הזו או בהמשך.

כדאי ומומלץ לקרוא שוב את התוכנית העסקית שלנו לבדוק מה השתנה מאז נכתבה, ואם לא נכתבה אולי אף להתחיל ולכתוב אחת כזאת עכשיו!

טכניקות מועילות לבצע ניתוח פנימי זה הם SWAT ברמה האישית וכן איקיגאי היפנית עליהם נפרט במאמר נפרד.

החלק השני של "ההקשר" הוא להבין את הסביבה בה פועל הארגון. "סביבה" כוללת את הסביבה הפיזית, חברתית, עסקית וכדומה. לצורך כך אפשר להשתמש בניתוח PESTEL שאף הוא שווה מאמר נפרד המתייחס לסביבה פוליטית כלכלית חברתית טכנולוגית סביבה ומשפט. גם כאן יש להפעיל חשיבה מחודשת וראש פתוח מבחינת השינויים הנגזרים מהתקופה ולאמץ תובנות חדשות. בתוך הכאוס ואי הוודאות הקיימת. חידוד והגדרה מחודשת של ההקשר תאפשר קבלת החלטות שיתרמו בהמשך הצלחת העסק בתקופה הנוכחית ובעתיד.

#### 3. הצרכים והציפיות של מחזיקי עניין

זכות קיומו של כל ארגון או עסק הוא במתן ערך ללקוחותיו, אולם הם לא היחידים שמשפיעים על יכולתו של הארגון לפעול או לספק את השרותים או המוצרים הרצויים. ניתוח נכון של כלל השחקנים המשפיעים על התנהלות העסק יאפשר התנהלות נכונה יותר בין דרישות ורצונות סותרים וקבלת החלטות אופטימליות עבור העסק. בקליפת אגוז אציין כי מחזיקי העניין העיקריים מלבד הבעלים לאו דווקא לפי סדר חשיבות הם לקוחות ספקים בעלי מתחרים קולגות רגולטורים ודרישות על פי כל דין. ניתוח צרכים וציפיות כלליים, נקודתיים, לתקופה זו ועתידיים יאפשר התרכזות במוצרים ושירותים המתאימים ביותר שיהיו שיהוו את העוגן של העסק בתקופה זו

#### 4. סיכום

תקופת החירום שנכפתה עלינו יכולה להיות משותקת והרסנית אולם על ידי שימוש מושכל בכלי ניהול מוכחים והתרכזות בעשייה חיובית ניתן לעבור אותה ולצאת מחוזקים או מוכנים לעתיד טוב יותר.

באיחולי שלום ופריחה כלכלית ולאומית