

התארגנות מהירה וייצור המוני של מנשמים בפרוץ משבר הקורונה – אתגרים ותובנות

כרמל ישראלי, מנהל הפרויקט ג.ט. אלקטרוניקה – גבע סול

חברת אינוביטק פיתחה מנשם-נייד-קומפקטי בעל ביצועים גבוהים מה שמציב אותה כמובילת שוק עולמית. עם פרוץ משבר הקורונה החברה עמדה בפני אתגר משמעותי: אספקת אלפי מכונות הנשמה למדינת ישראל ולמדינות נוספות.

האתגר משמעותי מכמה סיבות – המוצר לא סיים תהליך סדור של העברה מפיתוח לייצור, מספר רכיבים קריטיים לא היו זמינים או שלא עמדו בדרישות (מפוח, דרייבר, סולנואידים), צוות החברה מצומצם (סטרטאפ), מעבר לכל אלה היה צורך בהקמת קו ייצור מאפס תוך שבועות בודדים.

גבעסול, קבוצה תעשייתית-טכנולוגית בבעלות פרטית, בעלת יכולות ועומק טכנולוגי בפיתוח וייצור מוצרים מותאמי צורך (customized) בתחומים של בקרת הינע מדויק, בקרת זרימה וכן הרכבות ואינטגרציה של מערכות. לקבוצה אתרי פיתוח וייצור בהולנד, שוויץ, הודו, ארה"ב וישראל.

אנשי הפיתוח של אינוביטק פנו בתחילה לחברת בנטל (חברה בקבוצת גבעסול) בבקשה לפיתוח מנוע חשמלי ייעודי למפוח המנשמים, מהר מאוד התברר שהצורך כולל גם דרייב (מגבר) אינטגרלי שיזין ויפקד על המנוע, בנוסף, עם תחילת שיתוף הפעולה התברר שיש לאינוביטק פערים גדולים ביכולת ההעברה של תיק המוצר מפיתוח לייצור וכן יכולת של ייצור סידרתי של מאות אלפי מנשמים בקצב מהיר.

על רקע זה אינוביטק וגבעסול חתמו על הסכם שיתוף פעולה להקמת קו ייצור אשר יספק אלפי מכונות הנשמה בחודש ובמקביל להיכנס לפיתוח ומעבר מהיר לייצור של הרכיבים הקריטיים הבעייתיים.

מה אפשר לנו לעמוד באתגר

שותפות – הבנה שמהרגע שהלקוח בחר בגבעסול ואנחנו בו אנחנו שותפים. הדבר דורש אומץ ניהולי, יצירת אינטימיות על ידי הכרות מעמיקה של הצרכים-רצונות של הלקוח, שקיפות ויכולת לעבוד ביחד תחת לחץ.

CAN DO MENTHALITY – ד.נ.א של חברה שבונים לאורך זמן, יום-יום ובעבודה קשה. אם הארגון חי ונושם מנטליות כזו אז כשמגיע אירוע כזה לא צריך להכביר במילים. אנשים כבר יודעים מה מצופה מהם מבחינת מקצועיות, התגייסות ו"סכין בין השיניים" מראשון העובדים עד אחרון המנהלים.

חופש פעולה גדול למנהלים בדגש על מנהל הפרויקט – מגדירים מה רוצים ונותנים לעבוד. אין ישיבות סטאטוס כל שעה וגם לא כל יום. המסר היה "תתקדם. אם יש לך בעיות תפתור אותן. אם לא פתרת תעדכן אותי".

עומק טכנולוגי – ייצור רכיבים למכונות הנשמה דורש עומק, ידע, ניסיון. זאת על מנת לעמוד בדרישות המחמירות ביותר של איכות, אמינות, תקינה וכו'.

יכולות פיתוח וייצור בתוך הקבוצה מרמת מערכת עד רמת רכיב – עבודה משותפת של צוותים חוצי ארגון (וחוצה יבשות, תרבותיות ושפות) למעט מטרה משותפת.

חשוב לציין: כחלק ממדיניות הקבוצה תוכנן הקו מראש כך שיאפשר שילוב אנשים עם מוגבלויות בייצור. לצורך כך בוצעו מספר התאמות נדרשות בתהליכי העבודה כלים ומתקנים.

מבחן התוצאה: הפעילות החלה בחודש מרץ 2020, כבר בסוף יוני, תחת מגבלות הקורונה (קפסולות, מסיכות וכו') התחיל קו הייצור לספק מנשמים בכמות, באיכות ובמחיר המטרה הנדרש.