

BUSINESS-EXCELLENCE.co.il

מצוינות בעסקים – זאב רונן

052-4767531

ברוכים הבאים לוובינר

**איך לבנות במהירות תכנית פעולה
להשגת מטרות החברה**

שלום!



נעים מאד, אני זאב רון

- מייסד מצוינות בעסקים
 - 20 שנות ניסיון כמנכ"ל
 - 12 שנות ניסיון כיועץ ל-70 חברות
 - מאמן אישי למנהלים/ות
 - מתרגל יוגה (20 שנה) ורוכב על אופניים
- (בכל סופ"ש)

צוות מצוינות בעסקים

- 7 יועצים ויועצות
- ניסיון רב שנים בתחומים מגוונים
- אנו מצוותים את היועץ לפי הנסיון שצבר בתעשייה הרלבנטית או בהתמודדות עם המטרות שהלקוח מגדיר. ➤



רונית ארז



קאתי אור



דובי שור



זאב רון



דנה קפלן



מיכאל סלע



איציק לב

עוד עלינו: באתר

בין לקוחותינו:



www.business-excellence.co.il/

הקליקו על הקישור או חפשו בגוגל "זאב רון – מצוינות בעסקים".

בבלוג שלנו תמצאו קרוב ל-500 מאמרים מקצועיים מקוריים. להצטרפות:



<https://business-excellence.co.il/blog>

מצוינות בעסקים – הגישה שלנו

שיפור מהיר בתוצאות – תוך הטמעת שיטות עבודה לטווח ארוך

1 שלב ראשון – איתור מנופי הרווח

יחד עם הלקוח – מנתחים את המצב הקיים ומאתרים את הנקודות בהן שיפור יביא לעלייה משמעותית בשורת הרווח של העסק.

2 שלב שני – הטמעת מדדי ביצוע (KPI's)

מתאימים מדדי ביצוע (KPI's) מתוך עשרות מדדים מוכחים בהם נעשה שימוש בחברות המובילות בעולם. עבור כל מדד אנו מגדירים יעדים ברורים שמתאימים למטרות העבודה המשותפת.

3 שלב שלישי – שילוב המשאב החשוב ביותר: העובדים

שילוב עובדים ומנהלי ביניים בתהליכי השיפור והייעול מציף את הידע הייחודי שיש לכל אחד מהם וחושף דברים שאינם יודעים להנהלה. מחבר את כולם למטרות הארגון, מסייע להתגבר על התנגדויות ומגביר את המוטיבציה לתרום לחברה.

4 שלב רביעי – הטמעת תהליכי עבודה המשופרים באירגון

הדרכה וליווי עד שעובדי החברה משיגים עצמאות בהפעלת התהליכים והכלים, יודעים לפתור בעיות בעצמם, ויודעים לעקוב אחרי תוצאות הפעילות במדדים שהוגדרו. 

אז מה נציג היום?

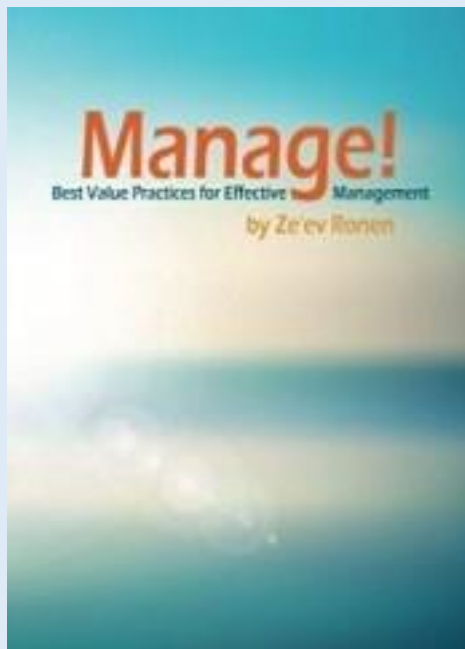
שיטת עבודה לתכנון ממוקד תוצאות

למי זה מיועד?

- מנכ"ל/ית
- מנהל/ת פעילות

כלי פשוט, שעוזר למקד אותנו בסביבה כאוטית, מרובת משימות

אחד מתוך ארגז הכלים שלנו. <



כלים נוספים: בספר Manage!

למה זה חשוב?

להתמקד ומהר - זה שם המשחק

(תמיד יש לנו יותר מדי מטלות)

שיטה זו עוזרת לנו לבצע את הדברים החשובים הבאים:

- להבחין בין עיקר וטפל
- לתכלל את הידע הקיים בארגון
- לאתר "חורים" ולהשלים אותם בזמן
- ליצור תמונת עתיד משותפת לכולם
- לעקוב אחרי הביצוע ולבצע שינויים תוך כדי תנועה. ➤

אתגר הקורונה:

הצורך להתארגן מהר ולנווט
את העסק באוקיינוס של אי-
ודאות נעשה אקוטי

הכירו את: דובי שור



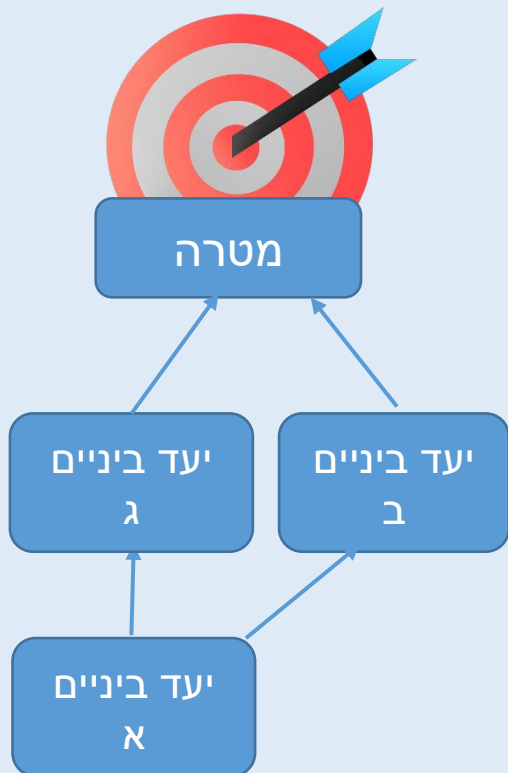
- חבר בצוות מצוינות בעסקים
- 12 שנות ניסיון כמנכ"ל
- עוסק ביעוץ למנכ"לים וחברות מזה 15 שנה

דובי יציג לנו את נושא הוובינר:

איך לבנות במהירות תכנית

פעולה להשגת מטרות ➤

תמצית השיטה*



עתיד

הווה

1. מתמקדים במטרה ראשית אחת
2. מזהים עם הלקוח את כל המכשולים שמפריעים לו להשיג את המטרה
3. יוצרים תרשים PERT פשוט שמראה איך מגיעים מהמצב הקיים למטרה הראשית דרך יעדי ביניים, המתגברים על המכשולים, אחד אחרי השני.
4. מתקפים את התכנית ורותמים את כל העובדים לביצועה. <

*התהליך פותח בהשראת תורת האילוצים של ד"ר אליהו גולדרט

1. איך מגדירים מטרה?



- עושים סיעור מוחות עם המנכ"ל +
צוות הניהול הבכיר
- יוצרים רשימה אפשרית של מטרות על
- בוחרים במטרה החשובה
 ◀ ביותר להצלחת הארגון

מטרה אפשר לבחור בכל תחום

a SMART Goal is:

- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**chievable
- **R**ealistic
- **T**ime limited.



למשל:

- הכפלת המכירות תוך שנתיים
- הפחתת ארועי "תקלה חמורה" ב50%
תוך 6 חודשים
- הגדלת רווחיות ב10% תוך שנה

2. איך מכינים רשימת מכשולים?

בישיבה ממוקדת אחת

- המנכ"ל (ובעלי עניין אחרים) מזהים ומתארים את כל הדברים שמונעים מהם להיות עכשיו במטרה שהוגדרה – אנו קוראים לאלה "מכשולים".
- מרכזים את המכשולים ברשימה ממוספרת

מכשולים

1

2

3

4

5

6

7

8

דוגמאות למכשולים



מכשול הוא כל נושא המונע מאיתנו
להימצא כעת במטרה שהגדרנו.

לדוגמה:

חסר מודל עסקי למוצר החדש

אין לנו יכולת ספירה אוטומטית

אין כביש גישה

חוק מרפי: כל מה שיכול
להשתבש אכן ישתבש.
אם לא נזהה מכשול
כעת הוא יופיע בעתיד
ויפריע לנו. ⬅

3. איך קובעים יעדי ביניים

עבור כל מכשול שואלים:

מה יהיה מצבנו לאחר שהתגברנו על המכשול?
התשובה היא יעד הביניים שיש להשיג כדי
להתגבר עליו.

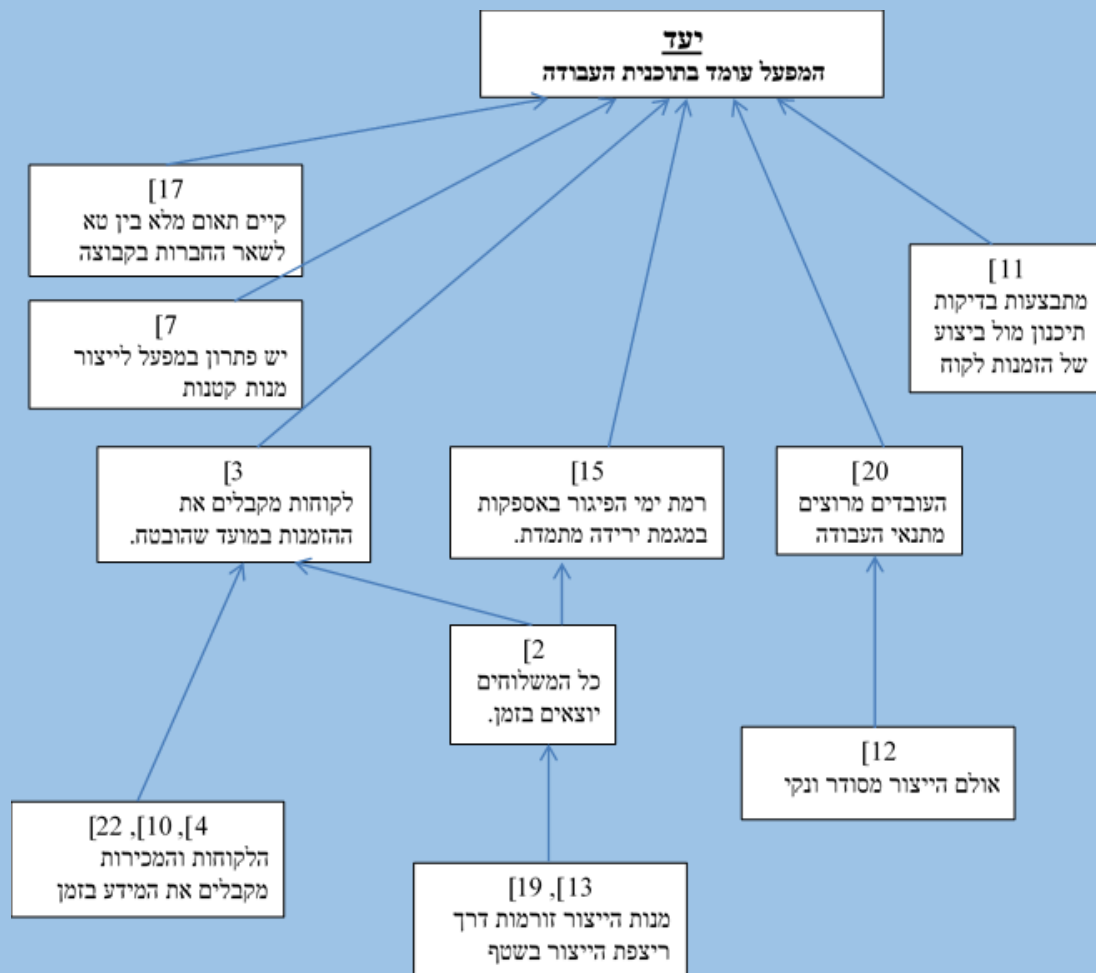
לדוגמא:

מכשול	יעד ביניים
חסר מודל עסקי למוצר החדש	הכנו מודל עסקי למוצר החדש.
אין כביש גישה למחסן	סללנו כביש גישה מאספלט למחסן
אין לנו רשימת לקוחות מנוהלים במקום אחד	הטמענו מערכת CRM והשגנו 50 הזמנות מלקוחות רשומים <

מכשולים ויעדי ביניים

[illegible]

תכנית העבודה



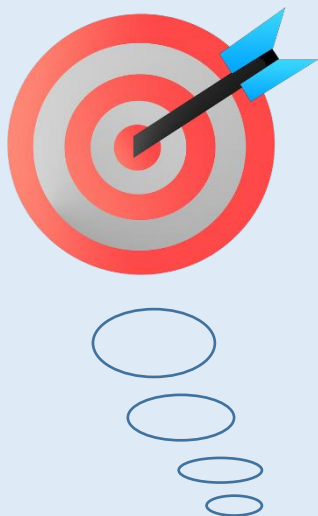
דוגמה

המנכ"ל רוצה לבצע 3 משימות

1. משימה מאתגרת: הרחבת הפעילות הקיימת.
2. משימה יומרנית: פיתוח שוק לטכנולוגיה חדשה.
3. משימה כמעט בלתי אפשרית: הקמת קו יצור למוצר סופי חדש .

"אני רוצה לקדם את כולן במקביל מבלי לפגוע בפעילות השוטפת של החברה."

1. בחירת המטרה



- התחלנו לבחון את המכשולים עבור שלוש המטרות.
- זיהינו: החוסר במערך שיווק ומכירות הוא מכשול לכל המטרות.
- התמקדנו במטרה 2: פיתוח שוק לטכנולוגיה החדשה.

התנאי להתמקדות:
הגדרת מטרה
וקביעת האחראי
להשגתה

2. זיהוי המכשולים

המטרה

פיתוח שוק לטכנולוגיה חדשה

מכשולים

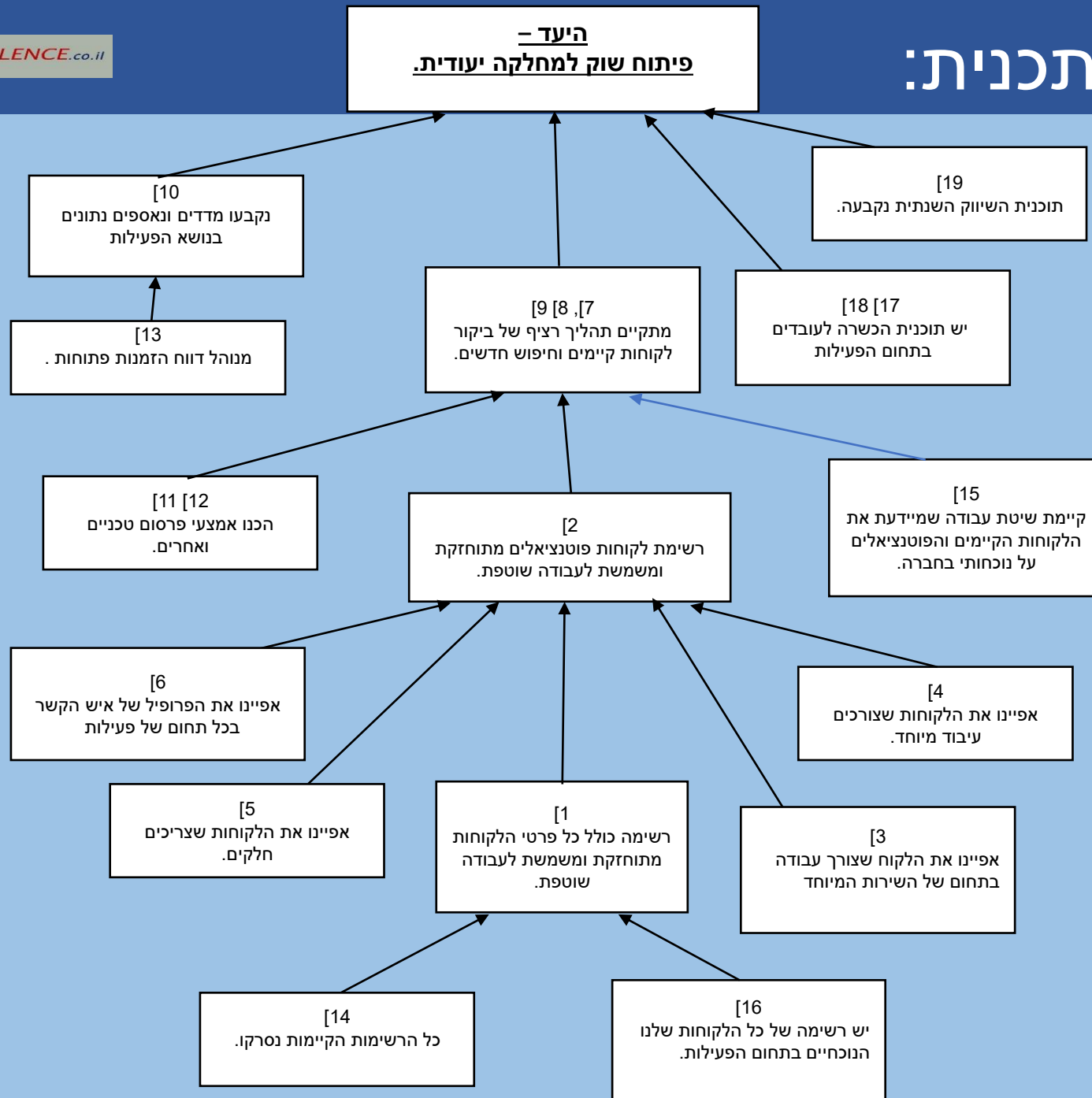
1. אין רשימת לקוחות פוטנציאליים.
2. חסרי פרטים של אנשי קשר.
3. מי הלקוחות הפוטנציאליים שצריכים שרות מיוחד
4. מי הלקוחות הפוטנציאליים שצריכים עיבוד מיוחד
5. מהוא הפרופיל של איש קשר
6. לא נקבעו פגישות עבודה
7. לא נעשה טלמרקטינג.
8. אין מסלול ביקור שוטף
9. אין נתונים, ואין שיטה לאיסוף נתונים
10. אין פרמטרים טכניים להעביר ללקוחות.
11. חסרים אמצעי שיווק .
12. אין דווח הזמנות פתוחות בנושא הפעילות.
13. לא בוצע ריענון לגבי רשימות קיימות.
14. לקוחות לא יודעים שאני כאן.
15. מי הם הלקוחות שלנו היום בתחום זה. <

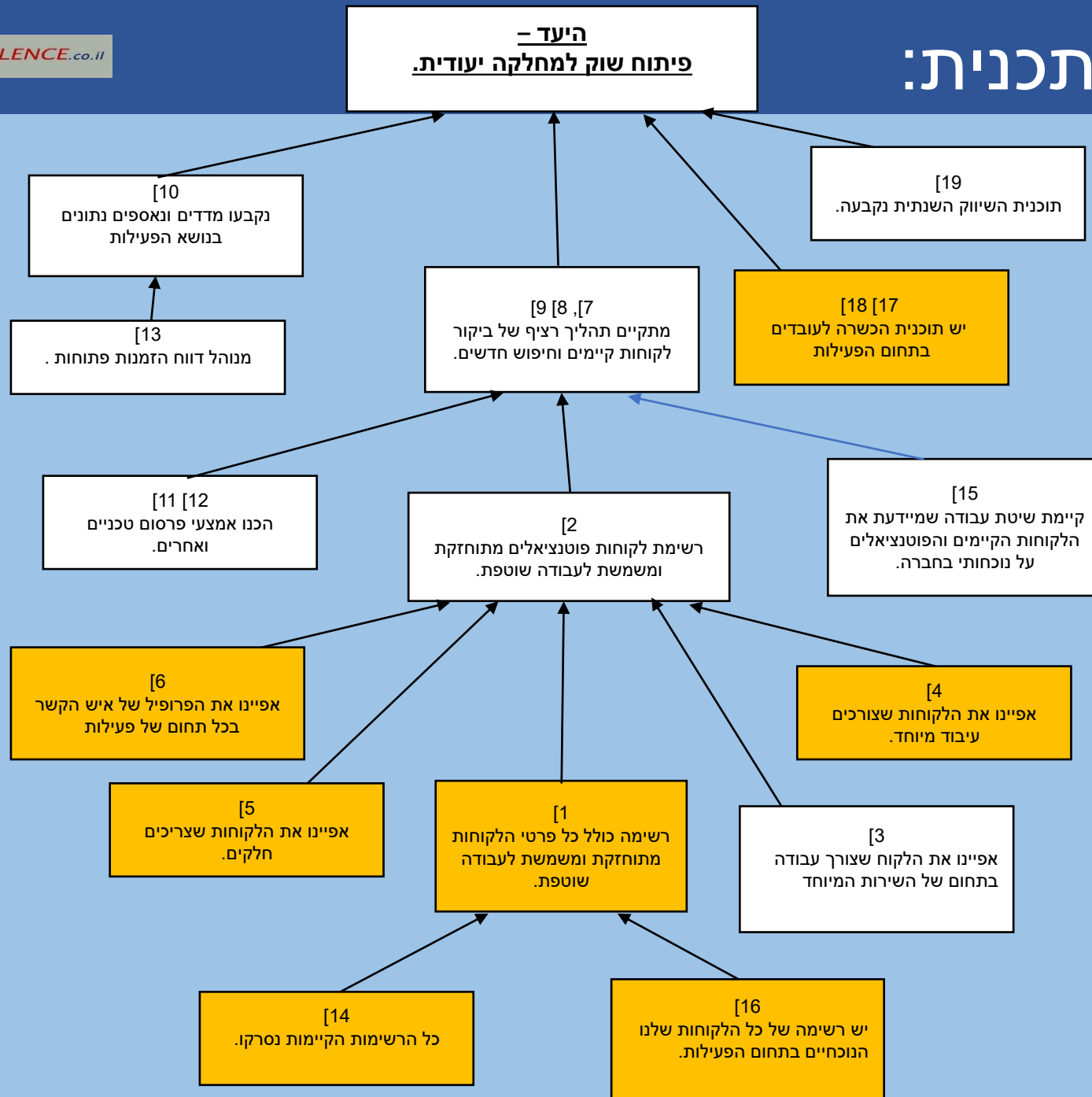
3. הגדרת יעדי ביניים

המטרה

פיתוח שוק לטכנולוגיה חדשה

מכשולים	יעדי ביניים
1. אין רשימת לקוחות פוטנציאליים.	1] רשימה כולל כל הפרטים מתוחזקת ומשמשת לעבודה שוטפת.
2. חסרי פרטים של אנשי קשר.	2] רשימת לקוחות פוטנציאליים מתוחזקת ומשמשת לעבודה שוטפת.
3. מי הלקוחות הפוטנציאליים שצריכים שרות מיוחד.	3] אפיינו את הלקוח שצורך עבודה בתחום של שרות מיוחד
4. מי הלקוחות הפוטנציאליים שצריכים עיבוד מיוחד.	4] אפיינו את הלקוחות שצריכים עיבוד מיוחד.
5. מי הלקוחות הפוטנציאליים שצריכים חלקים.	5] אפיינו את הלקוחות שצריכים חלקים.
6. מהו הפרופיל של איש קשר	6] אפיינו את הפרופיל של איש הקשר בכל תחום של הפעילות
7. לא נקבעו פגישות עבודה	7] מתקיים תהליך רציף של ביקור לקוחות קיימים וחיפוש חדשים.
8. לא נעשה טלמרקטינג.	8] מתקיים תהליך רציף של ביקור לקוחות קיימים וחיפוש חדשים.
9. אין מסלול ביקור שוטף	9] מתקיים תהליך רציף של ביקור לקוחות קיימים וחיפוש חדשים.
10. אין נתונים, ואין שיטה לאיסוף נתונים	10] נקבעו מדדים ונאספים נתונים בנושא הפעילות
11. אין פרמטרים טכנים להעביר ללקוחות.	11] הכנו אמצעי פרסום טכניים ואחרים.
12. חסרים אמצעי שיווק.	12] הכנו אמצעי פרסום טכניים ואחרים.
13. אין דווח הזמנות פתוחות בנושא הפעילות.	13] מנהל דווח הזמנות פתוחות.
14. לא בוצע ריענון לגבי רשימות קיימות.	14] כל הרשימות הקיימות נסרקו.
15. לקוחות לא יודעים שאני כאן.	15] קיימת שיטת עבודה שמיידיעת את הלקוחות הקיימים והפוטנציאליים על נוכחותי בחברה. ➔





5. התוצאות

- תוכנית עבודה למטרה הראשונה הוכנה ב-4 י"ע
 - תוך 2.5 חודשים
 - הגדלנו את היקף ההזמנות ב-40%
 - קיבלנו הזמנות מ-11 לקוחות חדשים
 - הוספנו 160 לקוחות פוטנציאליים למאגר הלקוחות שהוקם.
 - החברה מבצעת מעקב מלא על התקדמות התכנית.
- לאור הביקוש: הלקוח קנה מכונה נוספת...

יישום התכנית

העיקרון המנחה

להתמקד ביעדי הביניים הבאים בתור ולהסיר את המכשולים המפריעים לנו לממש אותם.

- המנכ"ל מוביל את התהליך בעזרת היועץ
- כל העובדים הרלוונטיים מעורבים בביצוע
- היועץ מגדיר יעדי הביניים, משלים פערים ובונה את התרשים
- כאשר התוכנית עוברת לביצוע, אפשר להתקדם עם תכנון המטרה הבאה.
- גמישות ושינויים תוך כדי תנועה.

חשוב מאד לבדוק
את התנגדויות
העובדים ולתת להן
מענה לפני פרסום
התכנית. ➤

לז אופייני להקמת תכנית

קבלת אינפוטים
ומשוב מהעובדים
היא דרך מעולה
לרתום אותם לביצוע
התכנית

• יום 1: פגישת היכרות

• יום 2: קביעת מטרה וזיהוי המכשולים (מנכ"ל+צוות)

• יום 3,4: טבלת מכשולים ויעדי ביניים, טיוטת PERT (מתכנן/יועץ)

• יום 5: הצגת טיוטה למנכ"ל ולבעלי העניין

• יום 6: שיפור התוכנית

• יום 7: הגשת תכנית סופית.

סיכום

- השיטה שהוצגה מאפשרת למנכ"ל להתמקד מהר במטרה שהציב לעצמו.

למנכ"ל עסוק אין בד"כ זמן לבדוק את כל פרטי התכנית. הטלת המשימה על גורם חיצוני מאפשרת להאיץ, להעמיק ולתקף את התכנון האסטרטגי

- הכלי מאפשר למנכ"ל לתקשר את התכנית לכל הארגון ולעקוב בקלות אחרי התקדמות הביצוע

- בעתיד – נציג כלים נוספים:
 - טיפוח מוטיבציה של עובדים
 - תכנון ומעקב מכירות
 - גביה
 - סיעור מוחות
 - קבלת החלטות
 - ועוד ➤