



כיצד מגדילים הרווחיות, שיפור הפריון וגמישות תפעולית עם אתגרי העידן הנוכחי

מצוינות ארגונית
Lean Management

31/01/2023



שי וירט

מנהל תחום Lean Management
BDO Operational Excellence
054-5353488



Shay Virit
BDO



זרוע הייעוץ של BDO בתחומי תפעול, לוגיסטיקה וייצור מתקדם

יוצרת ערך ללקוחותיה באמצעות פתרונות רב תחומיים,
בחמשת מימדי המצוינות התפעולית:



הטמעת מצוינות ארגונית
Lean management
Business Agility

רובטיקה וייצור מתקדם

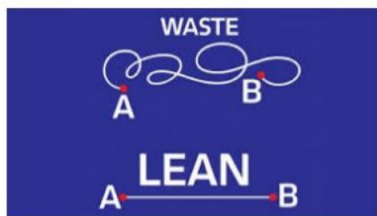
תוכניות למעבר לתעשייה 4.0

שדרוג מערכי ייצור ולוגיסטיקה

הכנה ויישום תוכניות מענקי משרד הכלכלה

ניהול שרשרת אספקה

תכנון והקמת מפעלים



על מה נדבר?

- מה משתנה בעולם העסקי
- אילו יכולות ארגוניות נדרשות בעולם החדש
- תפישות, וגישות ניהול שהתפתחו לאורך ההיסטוריה והשפעתן היום
- גישת הלין והמצוינות תפעולית נקודות עיקריות
- שיפור הפרייון, הרווחיות והשגת גמישות תפעולית

3

למה מצוינות תפעולית?

4

שינויים בעולם החדש

שינויים:

- טכנולוגיה כמאיץ
- שינוי התנהגויות קניה, תמהיל, היקף, שיטה
- תחלופת עובדים, תהליכי קליטה מהירה
- שינויים בשרשרת האספקה תחלופת ספקים
- דרישות למגוון מוצרים זמני אספקה קצרים
- שינויים במבנה הארגון, צמצום / התרחבות הארגון
- שינויי הרגלים ורגולציה, עבודה מרחוק
- ניהול פיננסי, תזרים, עלויות, הכנסות
- ועוד

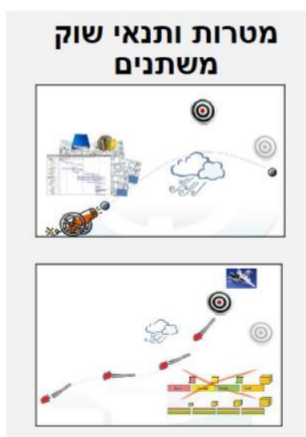
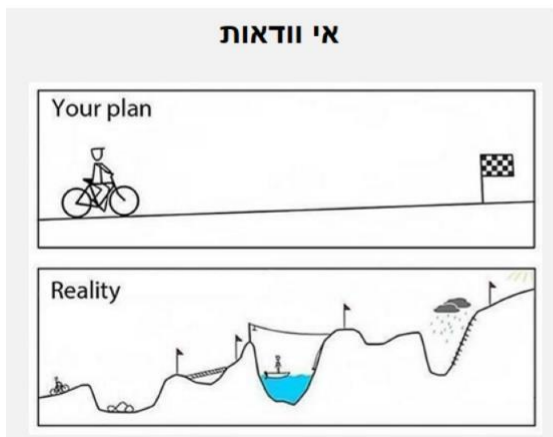
יכולות ארגוניות נדרשות:

- זמני תגובה קצרים ומהירים (ללקוחות ולשינויים)
- גמישות מחשבתיית ותהליכית
- הכלת שינויים מהירה
- קבלת החלטות מהירה
- התנסות מהירה ותיקון תוך כדי תנועה
- תהליכים יעילים, ממוקדים ואפקטיביים



5

מעולם סדור לעולם משתנה



נדרש תגובה מהירה - יכולת זיהוי מהיר, למידה, ותיקון של בעיות

6

VUCA



הצלחתן של חברות תלויה ביכולתן להשתנות בהתמדה

"התמנה תיצור סטנדרט דיגיטלי חדש"
 השפעת התקנת מערכת מידע על הארגונים הגדולים
 התקנת מערכת מידע על הארגונים הגדולים
 התקנת מערכת מידע על הארגונים הגדולים

סכנת האינפלציה: "הכיוון בעולם אינו של עליית מחירים זמנית"
 רבע העלאת הריבית בארה"ב עולה השאלה אם בנק ישראל יתעב ועלול
 אז את הריבית במשך כדי לעצור את האינפלציה - מחירים מתבררים
 זה תמשיך ללא קשר להתערבות בנק ישראל - בשל התייבשות הדולר
 - מדר חדש מארס צמיח לעלות ב-0.6%

מחירי ההובלה הימית ממשיכים לעלות
 מחירי ההובלה הימית ממשיכים לעלות
 מחירי ההובלה הימית ממשיכים לעלות
 מחירי ההובלה הימית ממשיכים לעלות

"אסון בהילוך אטטי": מחירי הדשן מחרימים האם יהיה מחסור בזמן?
 האסון במחירי הדשן בעקבות הסנקציות על רוסיה
 מחירי הדשן יעלו עוד יותר - מחירי הדשן יעלו עוד יותר
 מחירי הדשן יעלו עוד יותר - מחירי הדשן יעלו עוד יותר

הסיבה העיקרית ל"התפטרות הגדולה" בארה"ב לא קשורה לקורונה
 אף ששליש מהמתפטרים אמרו שהתפטרו בעקבות המגפה, הסיבות העיקריות לכך אינן קשורות אליה
 יותר מ-70% התאכזבו מהעבודה החדשה שמצאו



מארגון "עמיד" ל-"אנטי שביר" "זמיש" (Agility) - זריז וגמיש

תהליכים יעילים ואפקטיביים



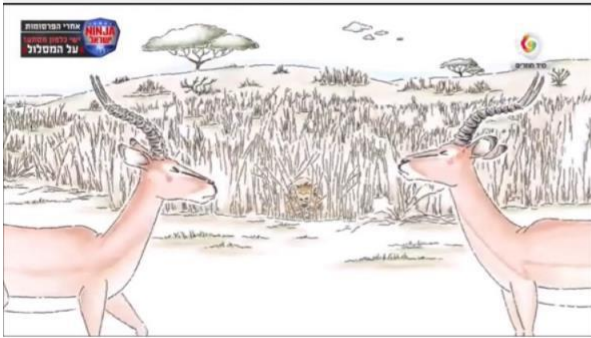
- יעיל, תיקון תוך כדי תנועה
- סדור אך משתנה
- פשוט
- מהיר
- תהליכים יעילים ואפקטיביים

- יכולת Delivery מהיר ותדיר
- תגובה לצרכים משתנים
- יכולת תגובה לבעיות ולשינוי בתנאי הסביבה
- ניצול הזדמנויות וצמיחה גם בעת משבר




- היררכי
- סדור
- מורכב
- איטי

שינוי מתמיד



בכל בוקר, כשהאיילה מתעוררת, היא יודעת שהיא צריכה לרוץ יותר מהר מהאריה המהיר ביותר כדי לשרוד

בכל בוקר, כשהאריה מתעורר, הוא יודע שהוא צריך לרוץ יותר מהר מהאיילה האיטית ביותר, אחרת ימות ברעב

זה לא חשוב אם אתה אריה או איילה, כשהשמש עולה עדיף לך לרוץ...

כל יום אתה צריך לרוץ מהר יותר מאתמול

12

כשלא משנים ולא משתנים...



- 2003, נוקיה יצרה את הטלפון הנייד הנמכר ביותר בעולם בכל הזמנים
- היה לה נתח שוק של 30% בתחום הטלפונים הניידים
- מוכרת הטלפונים הסלולריים הגדולה בעולם
- העסיקה 55 אלף עובדים
- 2014 נמכרה מחלקת הטלפונים

- חנויות השכרת של סרטי וידאו ומשחקי וידאו
- 2004 העסיקה החברה כ-60,000 עובדים והפעילה כ-1,700 סניפים בארה"ב
- 2014 נסגרה רשמית



- בשנות ה-70 החזיקה קודאק ב-92% מנתח השוק של סרטי צילום בארה"ב,
- 80% מהצלמים בעולם המערבי השתמשו במוצריה
- ב-2012 הגישה בקשה לפשיטת רגל

13





גישות ניהול בהיסטוריה והשפעתן היום

<p>הטיילורזם</p> <ul style="list-style-type: none"> 1911 הניהול המדעי - על המנהל למצא את הדרך הטובה ביותר לבצע את העבודה תצפיות, חקר זמן עבודה סטנדרטית  <p>Developed 'A best way to do work' AKA standard work Used to form a baseline in which to improve from</p>	<p>תפישת הייצור ההמוני יתרון לגודל</p> <ul style="list-style-type: none"> עובדים לא מיומנים מבצעים עבודות פשוטות וחוזרות על עצמן רק המנהל יודע ומכתיב מה לעשות מיקוד בכמות ובקצב ייצור למלאי 	<p>פורד, מיקוד ביעילות תפעולית</p> <ul style="list-style-type: none"> ייצור במנות, מגוון מצומצם קו ייצור בזרימה סטנדרטיזציה ייצור מוצרים ללא ביקוש  <p>Flow at Ford Motor Company 1920's</p>	<p>1954 דרוקר</p> <ul style="list-style-type: none"> ניהול לפי יעדים אופטימום מקומי הצבת מטרות לעובד ניטור התקדמות העובד אל עבר המטרות תחומי אחריות מוגדרים 
---	---	--	---

14

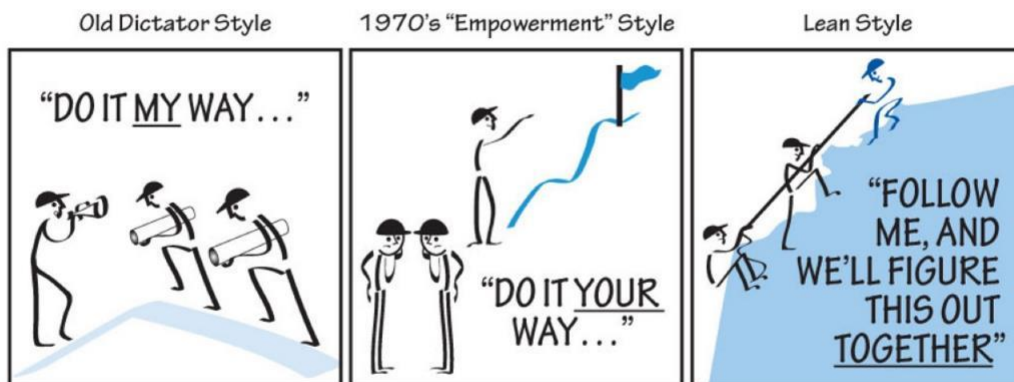
דרכה של טויוטה - 1940

ייצור מגוון, מענה למורכבות, Just In Time

<p>Toyota Production System 1940's</p>  <p>FROM ONE MAN'S EXACTING STANDARDS CAME THE EVER-PRESENT THREADS THAT DRIVE A WORLDWIDE LEADER IN BUSINESS INNOVATION</p> <p>What we Learned From the Toyota Production System</p>	<p>TPS Introduced:</p> <ul style="list-style-type: none"> Standard Work Quality at the Source Error Proofing Flow Pull Replenishment Focus on Customer Value   <p>Taiichi Ohno 1912-1990</p>  <p>Eiji Toyoda</p>	<ul style="list-style-type: none"> שיפור מתמיד כבוד לאנשים עבודה סטנדרטית איכות במקור מניעת טעויות זרימה של המוצר עבודה במשיכה מיקוד בצרכי הלקוח
--	---	--

15

סגנונות ניהול



פדריק טיילור - הניהול המדעי סוף המאה ה-19, פורד אמצע המאה ה-20

Niklas Modig taxi driver - Leadership



נכנסתי למונית

תרבות ארגונית מאפשרת

תרבות ארגונית מאפשרת

- שיפור זרימת הערך ללקוח וצמצום בזבזים
- שיפור מתמיד של תהליכים
- אפשרות לטעויות
- מוטיבציה ומחויבות מצד כלל עובדי הארגון
- יצירתיות, אחריות אישית
- יוזמה ופראקטיביות
- מנהיגות
- העצמת עובדים

יכולות נדרשות:

- זמני תגובה קצרים ומהירים (ללקוחות ולשינויים)
- גמישות מחשבתית ותהליכית
- הכלת שינויים מהירה
- קבלת החלטות מהירה
- התנסות מהירה ותיקון תוך כדי תנועה
- תהליכים יעילים, ממוקדים ואפקטיביים

18

כלים



האיך?

משתנה בהתאם לסיטואציה ולצורך

Lean אינה אוסף כלים אלא תפישה של חדשנות בניהול להשגת מצוינות ארגונית ועסקית

עקרונות



הלמה?

אימוץ העקרונות, הנחות היסוד המלווים אותנו לאורך כל הדרך לאן?, לשם מה? – כוכב צפון קבוע לאורך הדרך

19

טרנספורמציה למצוינות ארגונית

תפעולי:

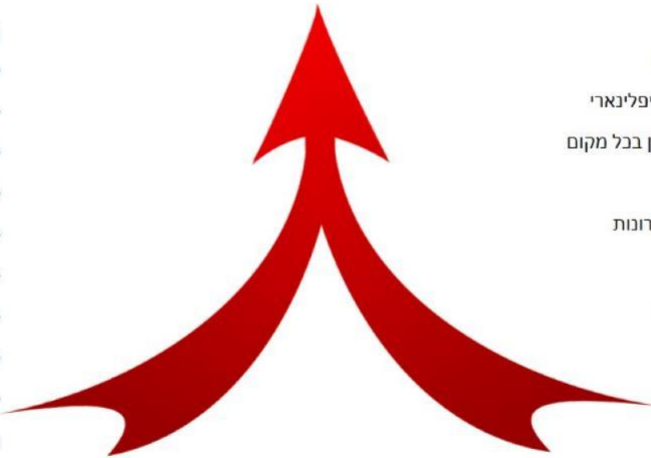
- שיפור זרימת הערך ללקוח
- צמצום בזבזים
- עבודה במשיכה - Pull
- פתרון בעיות A3, גרמי שורש 5Why
- Value stream mapping
- קיצור סטאפ SMED
- 5S וניהול וויזואלי
- לוחות בקרה
- מדדים ויעדים

ועוד

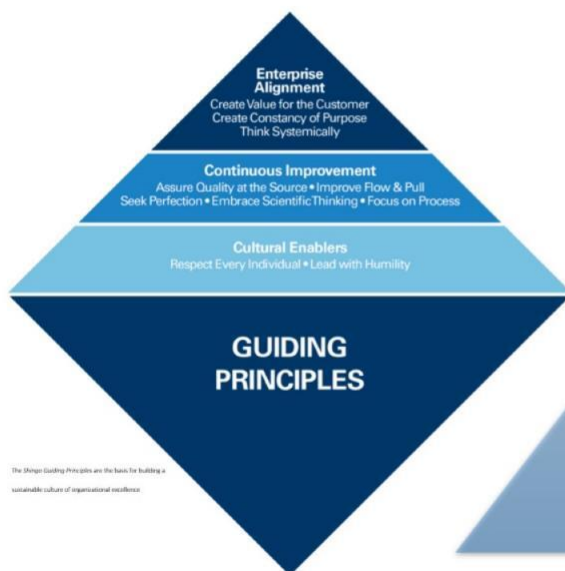
תרבותי:

- העצמת עובדים ועבודת צוות
- שבירת הסילויים - מולטידסציפלינארי
- שיפור מתמיד - כולם כל הזמן בכל מקום
- שינוי Mind set
- שינוי התנהגויות תומכות עקרונות
- יצירת מטרת משותפת
- מנהל כחונך, שאלת שאלות
- הכרה והוקרה
- שגרות ניהול

ועוד



The Shingo model - Organizational Excellence



אבני דרך להטמעת תרבות Lean



ניהול השינוי

- אימוץ ערכים ועקרונות לפעולה זיהוי דפוסי חשיבה נדרשים
- תאור - איך אנחנו נראה במצב החדש יעדים להשגה, יצירת Alignment ארגוני
- הגדרת דפוסי חשיבה, התנהגויות והרגלים נדרשים ותואמים במצב החדש
- הבנת המצב הקיים וזיהוי השינוי הנדרש הגדרה מה מתחילים, ממשיכים ומפסיקים לעשות
- הגדרת כלים תומכי העקרונות למימוש התנהגויות ודפוסי חשיבה חדשים
- קיום שגרות לשינוי ואימוץ הרגלים, התנהגויות ודפוסי החשיבה חדשים



"המה"

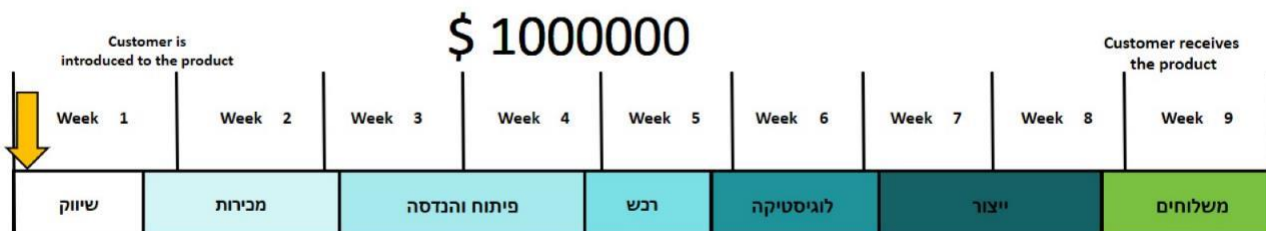
"האיך"



Time to Market - Lead Time - כמדד מוביל

שינוי תפיסה מצמצום עלויות לצמצום זמן

סך הזמן מקבלת ההזמנה ועד אספקתה ללקוח



עלויות ומשמעויות זמן תגובה ארוך

6

פיננסי

- קנסות
- חשיפה
- תזרים מזומנים

5

טכנולוגיות וכלים

- התיישנות
- פגי תוקף

4

אנשים

- תסכול, ירידת מוטיבציה
- תיזוז בין משימות
- תחלופה

3

תכנון עבודה

- תערוף עבודה מחדש, עדכון תכניות עבודה, עדכון תחזיות זמן ותקציב
- הפסקת עבודות באמצע וטיפול בבלת"מים
- תכנון רחוק ומורכב

2

מלאי בתהליך / פתוחות (WIP)

- עבודות חוזרות כתוצאה משינויים וגילוי מאוחר של תקלות
- פגיעה באיכות, גילוי מאוחר של בעיות
- עומס ניהולי, חוסר שליטה, כאוס

1

אבדן הזדמנויות וגמישות

- אי מכירות מוגברות עקב זמן אספקה ארוך
- אובדן מכירות למתחרים מענה איטי להצגת פתרונות / פיתוחים

Taiichi Ohno
All we are doing is looking at the time line, from the moment we get an order to the point of collecting the cash. We are reducing the time line by reducing the non-value adding wastes.
Lead Time = \$

24

24

קיצור Lead Time לשיפור הרווחיות



תהליך:



צמצום פעולות וצמצום בזבזים:



מה נקבל?



כל שלב הוא הזדמנות לטעות

כל שלב מוסיף זמן

כל שלב עולה כסף

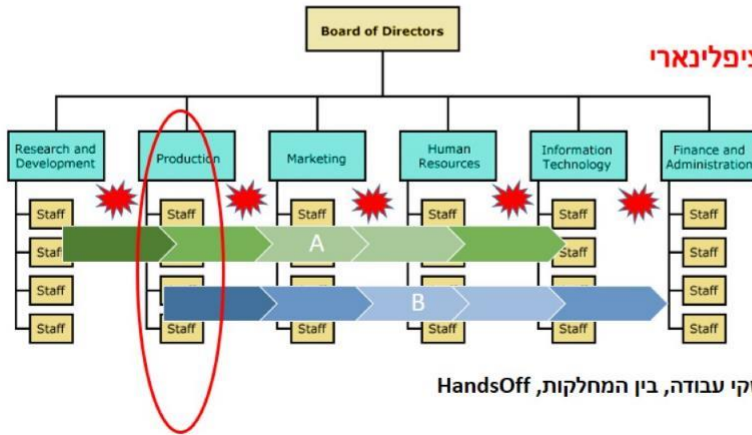
25

מיקוד בזרימת הערך

שינוי תפישה

מעבר מאופטימום **מקומי** של המשאבים

לאופטימום **כללי** של זרימת המוצר דרך המשאבים



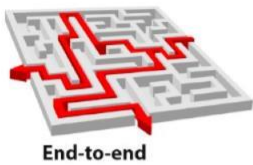
מבנה ארגוני: היררכיה **אנכית ודיסציפלינארי**

תהליכי עבודה: **אופקית**

- הפוטנציאל לשיפור הגדול ביותר: בין ממשקי עבודה, בין המחלקות, HandsOff
- תהליכי העבודה חוצים את המבנה הארגוני

26

חשיבה הוליסטית – מקצה לקצה



• מיקוד בזרימת הערך מקצה לקצה דרך המשאבים

• שבירת ה"סילו"

• הלימה בין יחידות הארגון

• אופטימום כללי ולא מקומי

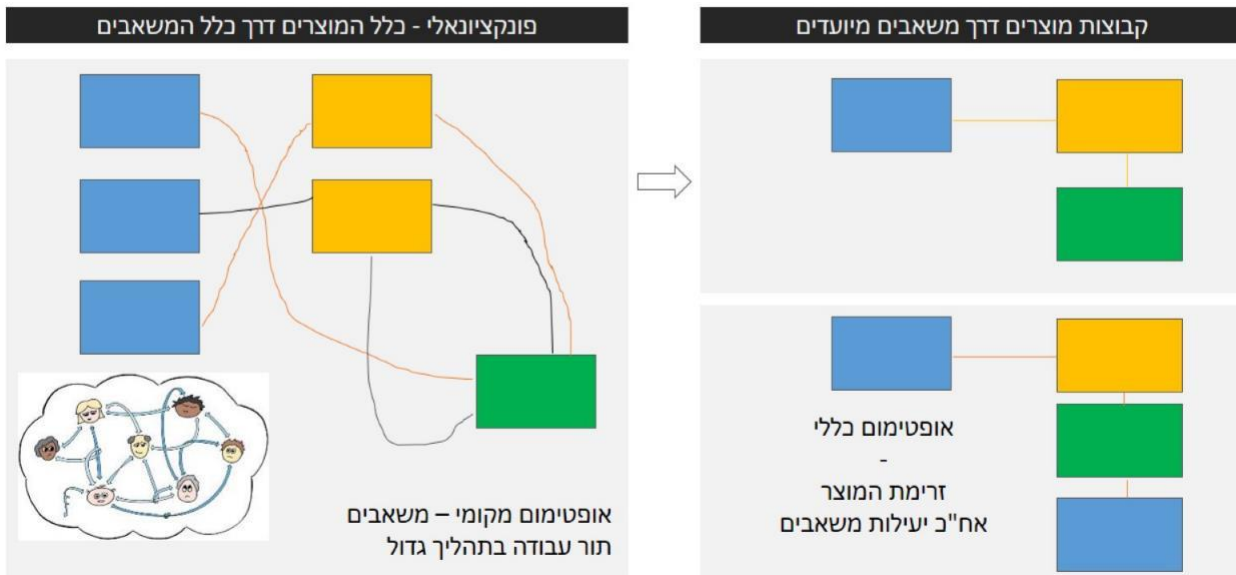
• יחסי ספק-לקוח פנים ארגוניים

• תאימות כוללת לאסטרטגיית הארגון



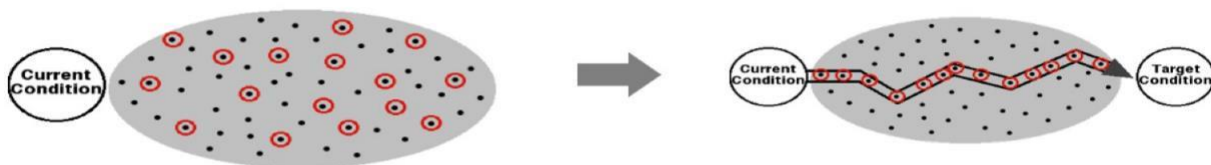
27

מעבר תפישתי לחשיבת VSM



28

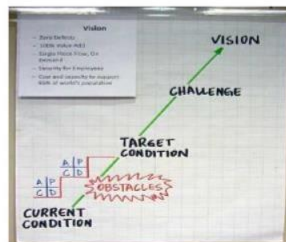
מיקוד הטיפול בבעיות הנכונות



- כיבוי שריפות
- פתרונות מאולתרים נקודתיים
- אינם בהכרח תורמים לטווח הארוך



- מיקוד בבעיות הרלוונטיות להשגת מצב היעד
- שיפורים לטווח ארוך



29

29



מצוינות ארגונית

- מיקסום מתן הערך ללקוח באופן מתמיד ומשתנה בהתאם לצורך
- שיפור מתמיד של תהליכים ופרקטיקות ארגוניות
- יצירת תרבות ארגונית של שיפור האפקטיביות ויעילות הארגון
- יצירת חזון ומטרות משותפות
- פיתוח והעצמת עובדים למיצוי הפוטנציאל שלהם
- השגת סטנדרטים גבוהים של ביצועים ואיכות בתהליכי הארגון
- מעורבות עובדים ושימוש יעיל במשאבים, המובילים להצלחה וצמיחה בת קיימא עבור הארגון.
- תקשורת פתוחה ושיתוף פעולה בין מחלקות הארגון
- ועוד

פחות מאמץ, פחות משאבים, פחות זמן מושקע; יותר איכות, יותר רווחיות, יותר בטיחות, יותר שביעות רצון

30

מטרות הקורס:

- הקניית ידע אודות מתודולוגיית ה-Lean ומודל שינוי ליישום
- כיצד Lean ו-Agile עוזרים להתמודד בעולם משתנה
- כיצד ניתן לשפר רווחיות ע"י קיצור Time to market
- הבנה מהי תרבות ארגונית של מצוינות ומה נדרש לשינוי

מתכונת הקורס:

- 3 מפגשים בזום
- ימי שלישי 14:00-18:00
- פתיחה 14.3.23

לרישום:



קורס Lean מתקדם "כלים ופרטיקות"

- מחזור צפון - מאי 2023
- מחזור דרום - יוני 2023

<https://industry.org.il/Lean-Management>

31



שאלות ...

תודה רבה!

שי וירט

054-5353488

Shay_v@bdo-opex.co.il



Shay Virt
BDO

32

32