

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

מצוינות ארגונית
Lean Management



שי וירט

BDO Operational Excellence

info@bdo-opex.co.il

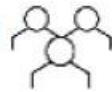
05/03/25

זרוע הייעוץ של BDO בתחומי תפעול, לוגיסטיקה וייצור מתקדם

יוצרת ערך ללקוחותיה באמצעות פתרונות רב תחומיים,
בארבעה מימדי המצויינות התפעולית:



הטמעת מצוינות ארגונית
Lean management
Business Agility



רובוטיקה וייצור
מתקדם



תוכניות למעבר
לתעשייה 4.0



שדרוג מערכי ייצור
ולוגיסטיקה



הכנה ויישום תוכניות
מענקי משרד הכלכלה



ניהול שרשרת
אספקה



תכנון והקמת
מפעלים



למה מצוינות ארגונית ?
למה גמישות תפעולית ?

A woman with long brown hair, wearing a red lace dress, is shown from the side, holding a smartphone up to take a photo. She has several colorful ribbons (green, orange, yellow) tied around her upper arm. The background is a blurred indoor setting with shelves and items.

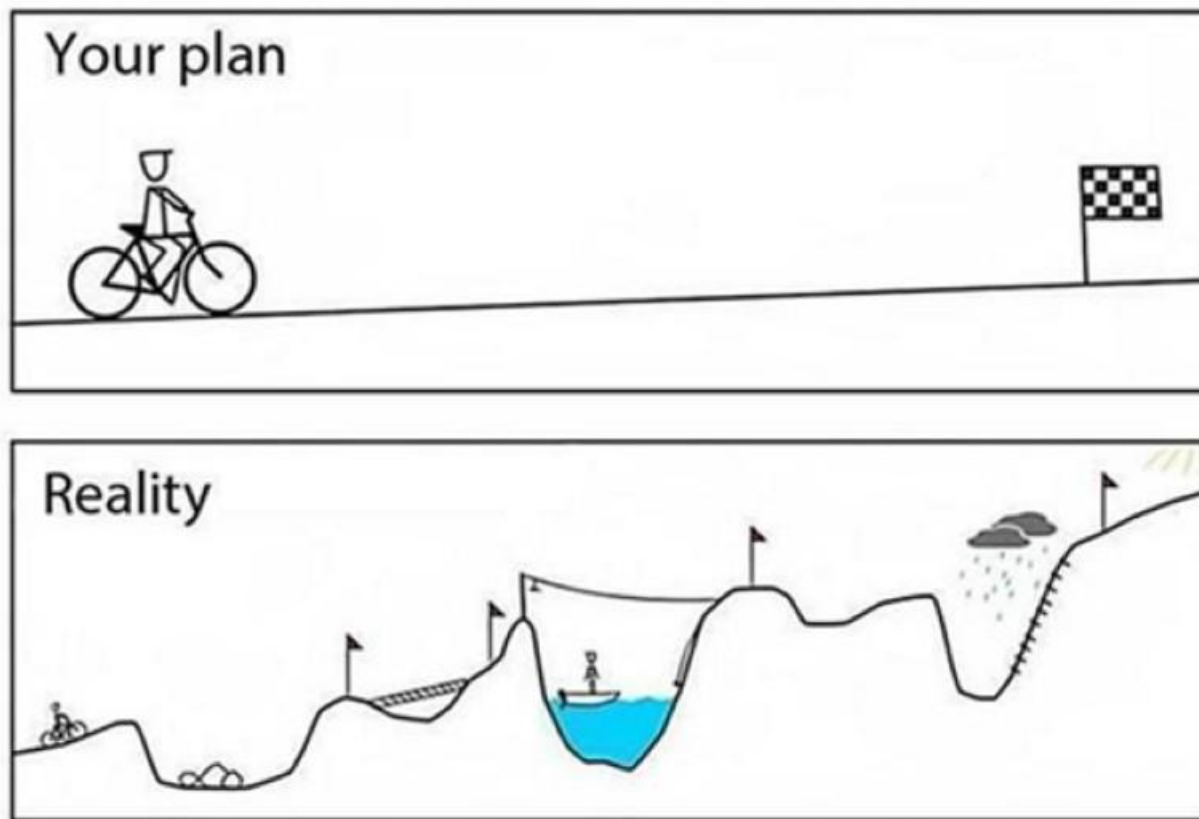
"הלקוח המודרני"

שקיפות
שותפות
מהירות
גמישות
תגובתיות

חכמים יותר, מחוברים יותר, אפשרויות בחירה, זמני תגובה קצרים

יכולת זיהוי מהיר, למידה, תגובה ותיקון של בעיות

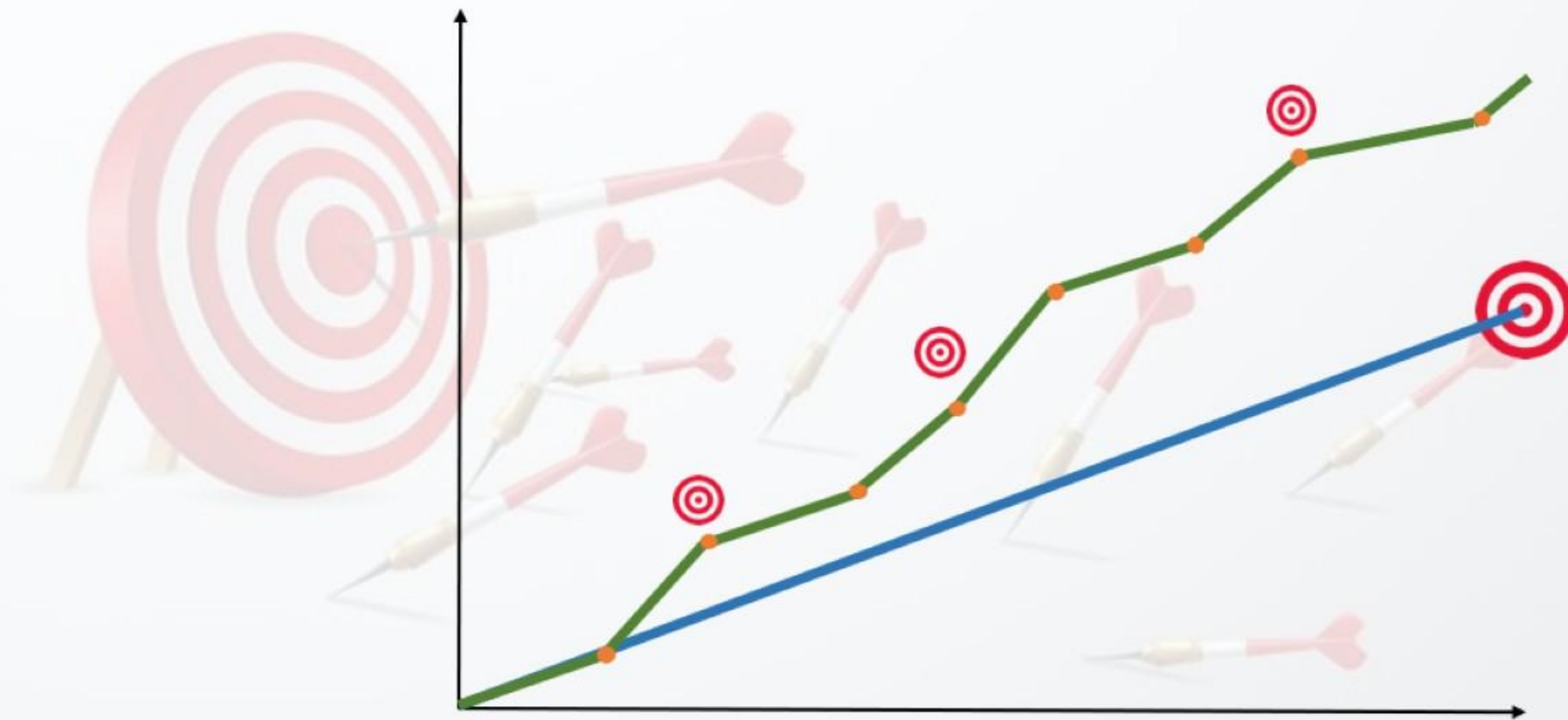
אי וודאות ויכולת קבלת החלטות מהירה



V.U.C.A

Volatility - תנודתיות **Uncertainty** - אי ודאות **Complexity** – מורכבות **Ambiguity** - עמימות, דו משמעיות

שינוי מתמיד



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

מעבר לארגון - זריז וגמיש



ראיה מערכתית לצורך שיפור מתמיד
של מערכת ההפעלה



- תהליכים יעילים ומועילים (בעלי ערך ללקוח)

- יכולת Delivery מהיר ותדיר

- תגובה לצרכים משתנים

- יכולת תגובה לבעיות ולשינוי בתנאי הסביבה

- סדור אך משתנה

- פשוט

- מהיר

כשלא משנים ולא משתנים...



NOKIA
CONNECTING PEOPLE

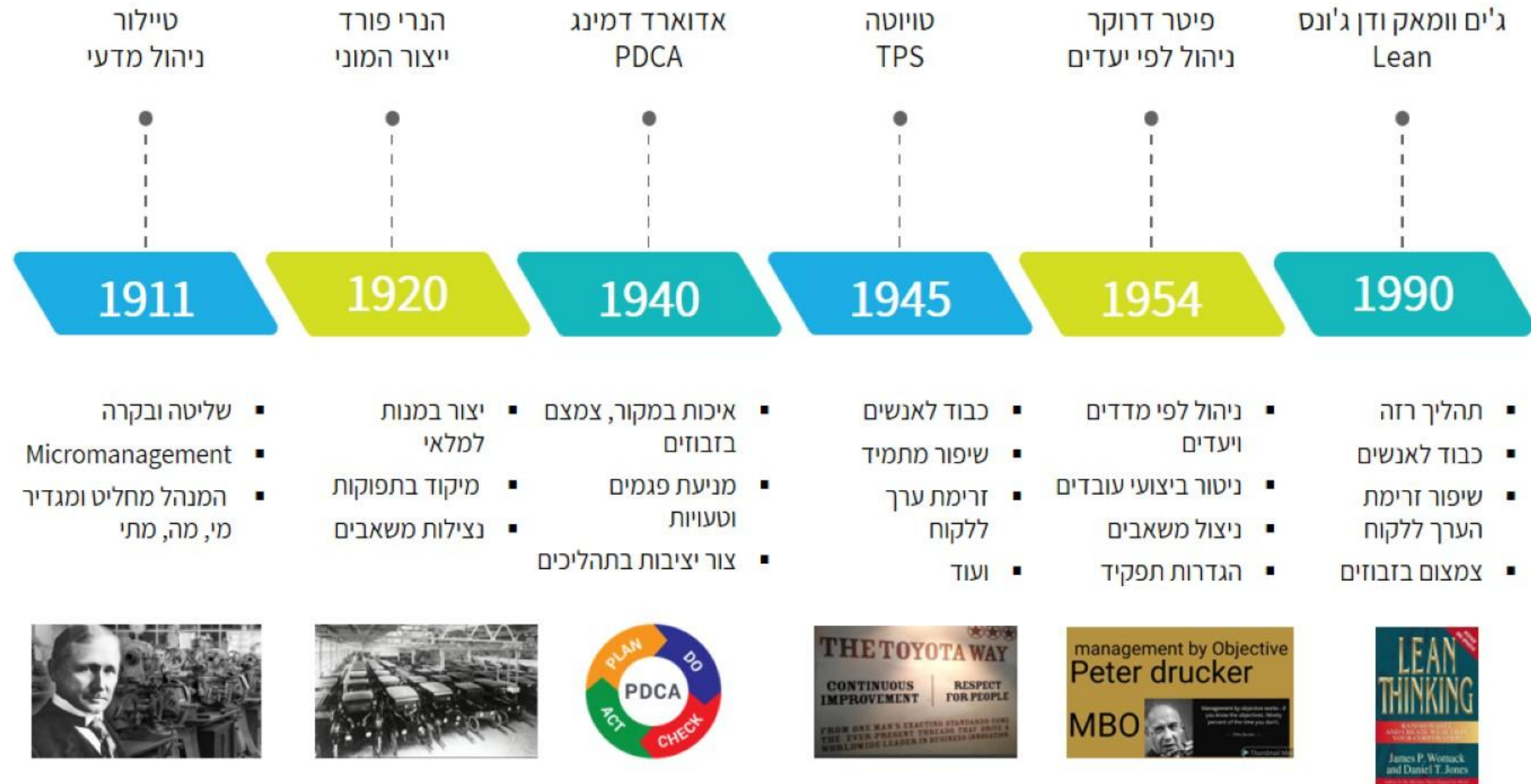
- 2003, נוקיה יצרה את הטלפון הנייד הנמכר ביותר בעולם בכל הזמנים
- היה לה נתח שוק של 30% בתחום הטלפונים הניידים
- מוכרת הטלפונים הסלולריים הגדולה בעולם
- העסיקה 55 אלף עובדים
- 2014 נמכרה מחלקת הטלפונים

- 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

התפתחות הפרדיגמות הניהוליות (הרגלים)



סגנונות ניהול

Old Dictator Style



1970's "Empowerment" Style



Lean Style



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

תרבות ארגונית של מצוינות

- מיקוד בערך ללקוח: מוצרים מדויקים יותר ויותר, לקוחות מרוצים
- הלימה מערכתית – יצירת חזון, מטרות משותפות, סינרגיהן שיתוף פעולה לכלל יחידות הארגון
- מנהיגות שמעודדת וחונכת להתמודד עם אתגרים בסביבה עסקית משתנה
- שיפור מתמיד של זרימת הערך ללקוח – כולם, בכל מקום, כל הזמן
- גמישות ותגובתיות מהירה - טיפוח צוותים שמסוגלים לקבל החלטות עצמאיות, בסביבת עבודה משתנה
- סביבת עבודה מעצימה לשיפור שביעות רצון העובדים
- ניהול השינוי –מודעות ומוטיבציה לשינוי, זיהוי וטיפול בהתנגדויות, זיהוי וצמצום פערי יכולת ועוד

🔄 התנהגויות 🔄 שפה 🔄 דפוסי חשיבה 🔄 שגרות 🔄 כלים 🔄 תהליכים תומכים

כלים



האיך?

משתנה בהתאם לסיטואציה ולצורך

"מי שיש לו את הלמה יוכל להתמודד עם כל איך"
(פרידריך ניטשה)

עקרונות



הלמה?

אימוץ העקרונות, הנחות היסוד

המלווים אותנו לאורך כל הדרך

לאן?, לשם מה? – כוכב צפון
קבוע לאורך הדרך

תפישת המצוינות עקרונות

מבוסס על:
The Shingo Guiding Principles are the basis for building a sustainable culture of organizational excellence



הלימה בכלל
הארגון

שיפור
מתמיד

מאפשרי
תרבות

The Shingo model - Organizational Excellence

תגובתיות

החלטות מהירות ופעולה מהירה

• מיקוד בערך

• תהליכים יעילים, צמצום בזבזים

צמצום
עלויות

שיפור
האיכות

קיצור זמן
אספקה



ערך



בזבוז

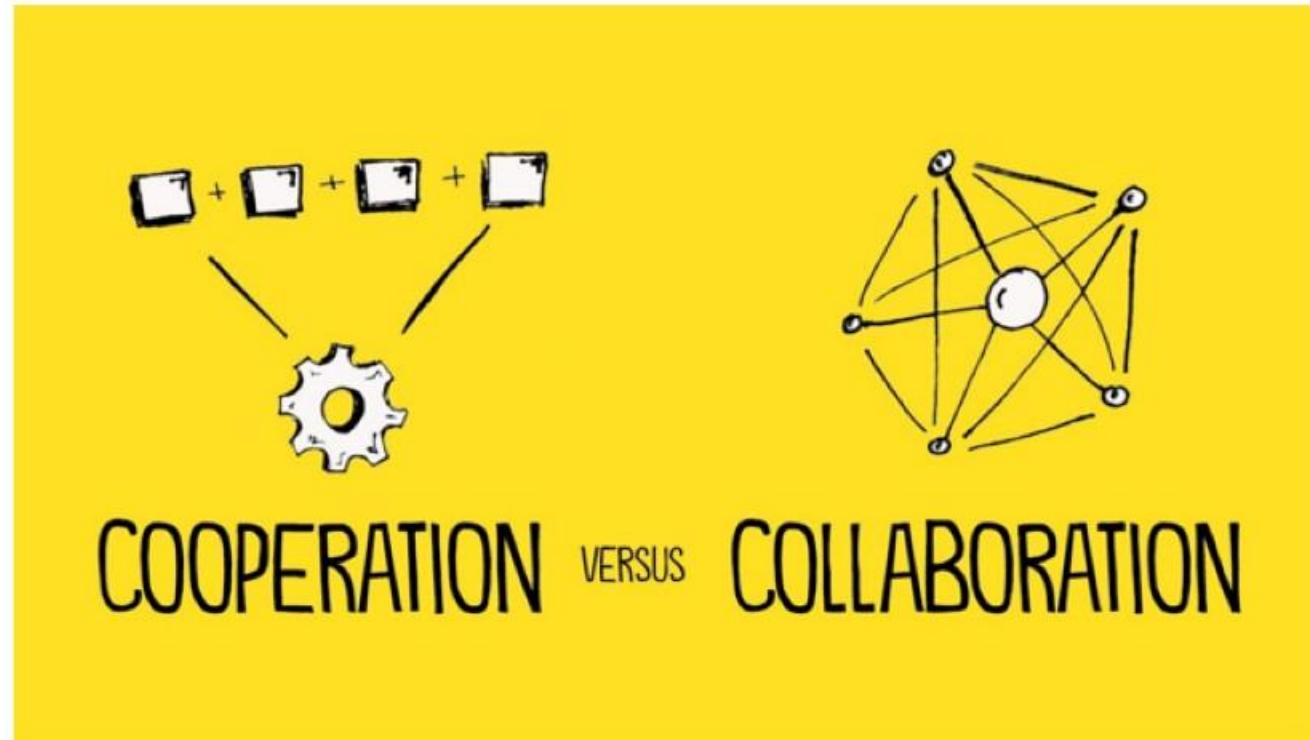


ערכים



תגובתיות החלטות מהירות ופעולה מהירה

Collaboration



הימנע מהעברת משימות בין ידיים שונות,

אלא, ביצוע משולב יחד

מצמצם זמני תגובה, מגביר פריון ומשפר איכות

מנהיגות

Gemba Walk

• פתור בעיות בשטח – במקום שבו קורים הדברים

• קרבה לשטח, הליכה יומיומית



לוחות ניהול ובקרה, מדדים ויעדים
שגרות לעמידה בתוכנית עבודה, מולטי דיסציפלינארי



עצם דג, 5Why
שגרות לזיהוי ופתרון
בעיות



חניכה לשיפור תהליכים,
עבודה יחד
שאלות חקר וחשיבה מרחבית

- Go See
- Ask Why
- Show Respect



תודה רבה!

שאלות ...

info@bdo-opex.co.il

LEAN

קורס
מצוינות תפעולית ושיפור ביצועים
Lean Management

פתיחה | 18.3.25

7 מפגשים | 9:00-13:00