



יפעת לונדון

# יישום מצוינות תפעולית בארגון - תנאי הכרחי להישרדות עסקית וליצירת יתרון תחרותי!

הסביבה העסקית החדשה משבשת את כל התעשיות והשווקים המסורתיים, והיא מאופיינת בתחרות גלובלית, ובציפיות של לקוחות לקבל מיידית מוצרים/שירותים איכותיים במחיר נמוך. הסביבה החדשה מחייבת את הנהלות הארגונים לקדם טרנספורמציה עסקית מקצה לקצה וליישם מצוינות תפעולית ברמה גבוהה ביותר. זאת, באמצעות אימוץ הגישות לקידום ההתייעלות ולשיפור הביצועים שהוזכרו לעיל, והטמעת טכנולוגיות מתקדמות במערכי התפעול ושרשרת האספקה.

להלן דוגמאות לטכנולוגיות המתקדמות:

- **אוטומציה ורובוטיקה (Automation & Robotics):** אוטומציה בפריקת מכולות; זיהוי משלוחים נכנסים/יוצאים באמצעות מערכות מבוססות תמונה; שימוש במערכות אחסון ואחזור אוטומטיות (AS/RS); זיהוי חומר על-פי גלי רדיו (RFID); שימוש במערכי ייצור רובוטיים; שימוש במערכות ליקוט על-פי אור (PTL), או על-פי קול (PBV); שימוש במערכות הפצה אוטונומיות (כולל רובוט-שליח ומשלוחי אקספרס מעופפים); וכו'.
- **בינה עסקית וניבוי אנליטי (Business Intelligence & Predictive Analytics):** חיזוי תקלות עתידיות בקו הייצור, או ניבוי ביקושים עתידיים של לקוחות; הצגת מידע תפעולי מתוך מערכות מידע שונות (כגון: מערכת מידע ארגונית, ניהול חצר, ניהול מחסן, ניהול הפצה, וכו'); הצגת מידע מתוך מערכות תפעוליות (כגון: מכירות/לוגיסטיקה/הפצה/לקוחות) על מפות דיגיטליות; ניתוח עלויות תפעוליות בחתך לקוח/פעילות/עובד (שילוב נתונים ממערכות תשלומי השכר, המחשוב הארגוני והתפעול); וכו'.
- **שרשרת אספקה דיגיטלית (Digital Supply Chain):** תכנון דיגיטלי (Digital Planning), רכש אלקטרוני (E-Procurement), שימוש בחיישנים ובמיקום גיאוגרפי (Sensors and geolocation), שירותי ענן (Cloud) (המשך בעמ' 18)

העידן המודרני עתיר בפתרונות חדשניים ומהפכניים, המעמידים את הארגונים המסורתיים בנחיתות מהותית. ארגונים אלה מאבדים במהירות נחתי שוק (או את האטרקטיביות שלהם), רווחיותם נשחקת, ועתידם לוט בערפל. קידום חדשנות ויישום מצוינות תפעולית הופכים להיות תנאים הכרחיים להישרדותם של הארגונים ולהמשך קיומם. יתרה מזו, ארגונים, המסתפקים בשדרוג קל של מוצרים/שירותים ובתכניות התייעלות נקודתיות, יעלמו מן העולם. מי שלא פועל ליישום שינוי קיצוני - לא ישרוד!

קיימות גישות רבות לקידום התייעלות ולשיפור ביצועים, כגון: מתודולוגיית "ייצור רזה" (Lean Manufacturing), מתודולוגיית "שש סיגמא" (Six Sigma), גישת "ניהול מדעי" (Scientific Management), גישת "שיפור מתמיד" (Kaizen), וכו'. תפישת "המצוינות התפעולית" (Operational excellence) [OpEx] אינה מסתפקת ביישום של פילוסופיה ניהולית מסוימת, או של מתודולוגיה ייחודית, אלא היא משלבת מכלול של גישות ושל כלים להשגת מצוינות כוללת ולשיפור מתמיד בר-קיימא. עם זאת, אסור לנו לטעות! התרומה של מצוינות תפעולית לא באה לידי ביטוי רק באינטגרציה של גישות קיימות לשיפור מתמשך, אלא גם בשינוי תרבות הארגון, בפיתוח מנהיגות להובלת שינויים, ובמיקוד פעיל של כל עובדי הארגון בהגדלת הערך ללקוחות. יישום המצוינות התפעולית בא לידי ביטוי בתוצאות העסקיות: מחד, הפחתת עלויות התפעול ומועור סיכונים התפעוליים; ומאידך, העצמת התועלת ללקוחות והגדלת הערך לבעלי המניות.

## התמודדות עם תנאי שוק משתנים

כל ארגון מתמודד עם אתגרים חיצוניים ופנימיים, הנוצרים חדשות לבקרים. אחד מן האתגרים, המורכבים בעולם העסקי, הוא הצורך להסתגל במהירות לתנאי שוק משתנים, לחדשנות פורצת-דרך ולמהפכות טכנולוגיות.

הסביבה העסקית החדשה משבשת את כל התעשיות והשווקים המסורתיים, והיא מאופיינת בתחרות גלובלית, ובציפיות של לקוחות לקבל מיידית מוצרים/שירותים איכותיים במחיר נמוך





קבוצת  
**צדוק**  
טבת   
פתרונות לוגיסטיקה, שינוע ותובלה

## פתרונות יעילים לחברות אופנה בשרשרת האספקה מן הנמל ועד ללקוח

- הובלת מכולות למרכזים לוגיסטיים.
- פריקת מכולות תפזורת (כולל מענה בעתות עומס לקראת החלפת עונה/קולקציה).
- חלוקה ראשונית (Cross-dock) לסניפי רשת/לחנויות.
- אחסון משטחים, כלובים וקרטונים.
- חלוקות השלמה במהלך העונה (ליקוט ברמת קרטון או פריט מתוך קרטון).
- הפצה לסניפי רשת/לחנויות.
- הפצה ללקוחות פרטיים (E-Commerce).
- טיפול בלוגיסטיקה הפוכה: זיכוי סניפים/חנויות, מיון ראשוני של פריטי החזרה, שיוך לקבוצות, מיון על-פי מק"ט ("סוליד"), הכנת מטריצות, אחסון הפריטים וליקוטם על-פי דרישה.

מוקד ארצי \*3999 | מען למכתבים: ת.ד. 71, מושב גבע כרמל, מיקוד 3085500

מומחים מן החוץ.

- **יישום פתרון מערכתי ושינוי תרבות ארגוני.** מצוינות תפעולית היא לא רק יישום נקודתי של מתודולוגיות לשיפור הביצועים התפעוליים, אלא גם שינוי מערכתי כולל.

המצוינות התפעולית מבוססת על שבעה תחומים עיקריים:

1. אסטרטגיה: מנהיגות המגבשת חזון וערכים, ומתמקדת ביישום אסטרטגיה ארוכת טווח.
2. מדדים: ניהול ביצועים באמצעות מדדי ביצוע (Key Performance Indicators) [KPI's] כמותיים ואיכותיים.
3. תכנית פעולה: בניית צוות אסטרטגי ועיצוב תכנית פעולה אסטרטגית, שיביאו לתוצאות מיטביות.
4. תהליכים: עיצוב תהליכים מבוקרים הנמדדים תדיר, ואינטגרציה כוללת לשיפור התוצאות העסקיות.
5. מתודולוגיה: הקפדה על יישום שיפור מתמיד באמצעות גישות, כגון Six-sigma ו-1 Lean Manufacturing.

6. ניהול פרויקטים: ניהול מיטבי של פרויקטים ובקרתם, כדי להשיג את מטרות הארגון.

7. כלים: מציאת פתרונות לבעיות בתהליכים, במוצרים ובשירותים, ולצירת שיפור מתמשך.

כל התחומים קשורים זה בזה, ולכן יישומם המוצלח ואינטראקציה מיטבית ביניהם הם תנאי הכרחי למצוינות תפעולית בארגון.

- **יישום פתרון מדעי-התנהגותי.** יש ליישם חשיבה מדעית, המבוססת על עובדות, על ראיות ועל נתונים כמותיים. יש לבחון תהליכים וממשקים, כדי להסיר "גורמים מפריעים" שפוגעים ברצף העבודה. יש לשתף את כל העובדים בתכנית - ללמוד מהם על בעיות ב"רצפת התפעול" ולרתום אותם להצלחת התכנית (חינוי שכולם יאמצו את התרבות החדשה). יש לקדם שינויים מ"למעלה למטה", תוך קבלת משוב "מלמטה למעלה", וכן להתאים את אסטרטגיות היישום לעובדים (ניסיון לכפות גישה אחידה על כולם הוא מתכון ודאי לכישלון).

- **יישום הדרגתי של התכנית, המאפשר לעובדים להפנים את השינויים ולקבלם.** בדרך-כלל, הנהלות ארגונים מעוניינות להחזיר את השקעתן במהירות, והן חפצות לראות תוצאות מיידיות. אלא שהטמעה מהירה של שינויים מרחיקי לכת ודחופה למהפכות של "הכול בבת אחת" מהוות קושי לעובדי הארגון, הטרודים במשימות שוטפות. שינויים מהירים יוצרים התנגדות למהלכי השינוי, ומהווים פוטנציאל לטעויות ולפגיעה באיכות ובבטיחות. חשוב לתת מרחב מספק לעובדים, ולאפשר להם ליישם את השינויים בקצב המיטבי.

- **השקעה מתמשכת בשיפור המצוינות התפעולית.** יישום המצוינות התפעולית אינו מסתכם בהצלחת פרויקט יחיד, או באירוע חד-פעמי, אלא הוא מחייב לימוד מתמשך ושיפור מתמיד. האמרה: "מי שעומד במקום - הולך למעשה אחורה" היא נכונה ביותר. לכן חשוב ללמוד את התמורות בסביבה העסקית, להכיר תפישות ניהוליות ומתודולוגיות חדשות, להמשיך לקדם מהלכי שיפור והתייעלות, להשקיע בפתוח המשאב-האנושי, ולמצות את היכולות שנבנו בארגון להשגת הישגים נוספים.

(Services), יישום אפליקציות בטלפונים חכמים, וכו'. תהליכי הדיגיטליזציה בניהול שרשרת האספקה תורמים ערך משמעותי בכל היבטי השרשרת: החל בתכנון האספקה; המשך ברכש החומר ובהובלתו, בייצור המוצרים/בביצוע הפרויקטים ובאספקתם ללקוחות; וכלה בבקרת התהליכים בשרשרת.

- **הדפסה תלת-ממדית (3D Printing):** טכנולוגיה זו מאפשרת לייצר מוצרים ישירות מן המחשב. כיום, הטכנולוגיה משמשת לייצור דגמים, חלפים, תבניות, ומוצרים שונים; ובעתיד, היא תאפשר לייצר מוצרים מורכבים, ואף איברים ביולוגיים המיועדים להשתלה. התפתחות בתחום ההדפסה התלת-ממדית עשויה לקצר את שרשרת האספקה, שכן היא תאפשר את ייצורם של מיוגון מוצרים בבית הלקוח, והיא תבטל את הצורך במשלוחם.

### יישום תכנית למצוינות תפעולית

להלן עקרונות ליישום תכנית למצוינות תפעולית:

- **הנהלת הארגון בשלה ליישם את התכנית.** נציגי ההנהלה מבינים את מהות התכנית, מאמינים בתועלתיה, ומוכנים לדבוק בתהליך הנכון ליישומה. אם הנהלת הארגון מקדמת את המהלך מסיבות לא נכונות (כגון: "כולם עושים את זה", "המתחרים משקיעים בזה", "כולם דיברו על זה בכנס האחרון", וכו'), אזי רבים הסיכויים שיישום התכנית לא יביא את התוצאות הרצויות.

- **הקמת צוות ניהולי ליישום התכנית באפקטיביות וביעילות.** יש להקים צוות מובחר, שיוכל את יישום המצוינות התפעולית בארגון (הן בפרויקט השינוי והן בשיפור מתמיד בהמשך). הצוות יכלול בעלי תפקיד עם ידע, מומחיות, ומיומנויות בתחומים רלוונטיים (כגון: הנדסה, איכות, טכנולוגיה, תפעול, וכו'). אם בארגון אין הידע הדרוש ליישום השינוי - אפשר לשלב יועצים

Photo by Jeff McNeil via Wikimedia Commons



**דוגמאות ליישום מצוינות תפעולית בארגון**

- להלן דוגמאות ליישום מצוינות תפעולית בארגון:
- חיזוי ביקושים ועיתוד מלאי: ניתוח הביקוש ופילווחו על-פי מיוגון קטיגוריות, ניבוי הביקוש באמצעות מערכת בינה עסקית, ייצור על-פי הצורך, עיתוד מלאי מיטבי (תוך התחשבות בתאריכי תוקף), ודחיפת מלאי לנקודות המכירה באזורי הביקוש.
- רכש: שימוש במכרז אינטרנטי (E-Bidding), הטמעת הזמנות רכש אלקטרוניות (E-Ordering), הטמעת קטלוג אלקטרוני (E-Catalog), הטמעת חשבוניות אלקטרוניות (E-Invoicing), מיכון תהליך לאישור חשבוניות ספקים, הטמעת אפליקציה המאפשרת לבעלי הרשאה לאשר הזמנות רכש באמצעות הטלפון החכם, וכו'.
- ייצור: צמצום זמני כיוונון מכונות (Set-up); שיפור אסטרטגיית הקדמות לייצור; שיפור היעילות התפעולית; הפחתת שיעור הפגומים בתהליכי הייצור, באמצעות ניתוחי סיבה-תוצאה; הפחתת תקלות בקווי הייצור וצמצום עצירות הקו; וכו'.
- לוגיסטיקה: ארגון מחדש של החומר במחסנים, קידום פריטים מהירים לחזית מערכת האחסון, הקצאת כמה מיקומי ליקוט לפריטים נפחיים ומהירים, הפחתת ליקוטי גובה, יישום אסטרטגיית פיזור וליקוט מתקדמות, שיפור קצב הליקוט באמצעות הטמעת טכנולוגיית ליקוט על-פי קול, וכו'.
- הפצה: תכנון מערך הפצה דינמי, הנותן מענה מיטבי לשינויים באספקות (כולל אספקות דחופות)

והמתחשב בגורמים סביבתיים (כגון: עומסי תנועה, השפעות מזג אוויר, וכו').

- שרשרת אספקה: בניית ממשקים אלקטרוניים להעברת נתונים בשרשרת האספקה (ספקים-ארגון-לקוחות); בקרת ביצועי השרשרת בזמן-אמת, באמצעות מיוגון מדדי ביצוע; הפקת דו"חות עדכניים לעובדים, לעמיתים, לשותפים עסקיים ולהנהלה; זיהוי אירועים חריגים, ויצירת התראות "קופצות" לגורמים הרלוונטיים בשרשרת; וכו'.

**סיכום**

יישום מצוינות תפעולית בארגון הוא תנאי הכרחי להישרדות עסקית וליצירת יתרון תחרותי. יישום תכנית למצוינות תפעולית יאפשר לשפר מהותית את ביצועי הארגון בזכות קידום גישה כוללת לביצוע אפקטיבי ויעיל, תוך הגדלת התועלת ללקוחות והערך לבעלי המניות. יישום התכנית יביא לפיתוח אסטרטגיית עסקיות ותפעוליות יצירתיות; לעיצוב ערכים אינטגרטיביים; לקידום תרבות, המבוססת על תכנון מקדים ועל "ביצוע הדבר הנכון בפעם הראשונה"; לתיכון תהליכים מבוקרים; ליישום מתודולוגיות מתקדמות; לניהול פרויקטים על-פי תורת האילוצים; ולהטמעת כלים מתקדמים וטכנולוגיות חדשניות. תוצרי המצוינות התפעולית הם: שיפור איכות המוצרים/השירותים, שיפור הגמישות התפעולית, קיצור זמני האספקה, הפחתת הבזבוז בתהליכי העבודה וצמצום התשומות המושקעות, פיתוח מנהיגות, שימור עובדים, ושיפור היכולת התחרותית. ■

התרומה של מצוינות תפעולית לא באה לידי ביטוי רק באינטגרציה של גישות קיימות לשיפור מתמשך, אלא גם בשינוי תרבות הארגון, בפיתוח מנהיגות להובלת שינויים, ובמיקוד פעיל של כל עובדי הארגון בהגדלת הערך ללקוחות



## הצטרפו לנבחרת המנצחת מבית בר אילן

**התוכנית ללימודי ניהול רכש ולוגיסטיקה**

להעמיק במתודולוגיות ולקבל כלים רב-תחומיים לניהול הרכש והלוגיסטיקה, תוך טיפוח ויצירת תפישת רכש מקיפה ומתקדמת מאוד.

**התוכנית ללימודי יבוא וסחר בינלאומי**

לקבל ידע מקצועי ועכשווי, על מנת להשתלב בעולם היבוא והיצוא באופן המיטבי, לפתח ולהעצים את רמתם המקצועית של העוסקים בתחום, לביצוע תהליכים יעילים, חסכונים וחכמים בתהליכי הסחר הבינלאומי ולהתמודד בהצלחה עם תחום מתחדש, דינמי ומבוקש מאוד.

**בשיתוף UPS**

**התוכנית ללימודי ניהול עסקים עם סין**

לרכוש ידע וכלים מעשיים על עולם העסקים, התרבות והשפה הסינית, על מנת לקיים שיתופי פעולה מוצלחים עם סין.

כי תלמידי יש להשרו חזק אלמנח

**לפרטים והצטרפות חייגו 077-9972467 | BIRAD.BIU.AC.IL**