



שלמה ארליך

ניהול יוזם ומוביל בתפעול

תנאי הכרחי להצלחת מערך התפעול במשימותיו הוא ניהול יוזם, המוביל שינויים בתפיסות הארגוניות ובארגון מחדש של תהליכים לאורך כל שרשרת האספקה

מערכת מידע חדשה, או החלפת תשתיות לדור השלישי בחברות הסלולר).
 • תמיכה במבצעי השקה של מוצרים חדשים, שדרוג של מוצרים, או עסקות חליפין (Trade-In).
 • תמיכה במקרים של "קריאה לתיקון" (כפי שקורה לעתים אצל יצרני רכב, או כפי שביצעה חברת סלקום סמוך להקמתה).

מערך התפעול הוא הזרוע המבצעת של הארגון, והוא אחראי להוציא אל הפועל את מדיניות ההנהלה בתחומים: הייצור ו/או השירות. ייעודו של מערך התפעול הוא לספק מוצרים ו/או שירותים איכותיים בזמן, באופן שעונה על צורכי הלקוחות, בעלות כוללת נמוכה ותחרותית. זאת, תוך ניצול אפקטיבי ויעיל של המשאבים העומדים לרשותו - בתוך הארגון ומחוצה לו.

המסקנה המתבקשת היא, שהמשימות, שמערך התפעול מתמודד איתן, אינן פשוטות כלל ועיקר. האתגר הופך להיות קשה במיוחד, כאשר מערך התפעול מחזיק במשאבים מוגבלים, והוא נדרש לספק פתרונות אפקטיביים ויעילים לצרכים משתנים. לכן, תנאי הכרחי להצלחת מערך התפעול במשימותיו הוא ניהול יוזם, המוביל שינויים בתפיסות הארגוניות ובארגון מחדש של תהליכים לאורך כל שרשרת האספקה.

כדי שמערך התפעול יקיים את ייעודו, הוא נדרש לספק מענה מתאים על ביקושים משתנים מצד הלקוחות, אשר באים לביטוי בשינויים בתצורה הסופית של הרכבת המוצר, בכמויות המוצרים ובאיכותם.

נוסף על-כך, מערך התפעול נדרש לעתים לתכנן, לנהל ולבצע פרויקטים תפעוליים מורכבים, ותמיכה בפרוייקטים ארגוניים, כגון:

פרוייקטים תפעוליים

- הרחבת התשתיות התפעוליות של הארגון לפריסה ארצית, או לפריסה גלובלית.
 - מיזוג מערכים תפעוליים לצורך חיסכון והתייעלות, כגון במקרה של רכישת חברה אחרת, או מיזוגה לתוך הארגון.
 - שיפור הביצועים התפעוליים והתרומה לרווחיות, כדי להגדיל את שווי השוק של הארגון ואת הערך שהוא "מייצר" למשקיעיו.
- תמיכה בפרוייקטים ארגוניים:**
- תמיכה בהקמת תשתיות או בהחלפתן (כגון הקמת

סיווג מערך התפעול בארגון

נהוג לסווג מערכי תפעול בארגונים לפי תחומי פעילותם, מבניהם, גודלם וכו'. במאמר זה, נציג תפיסה חדשה, שהיא - סיווג מערך התפעול, לפי האופן שבו הוא נתפס בארגון. סיווג מערכי התפעול: **"מעריך תפעול פסיבי"** - נתפס כמבצע את משימותיו, לפי דרישות שהמחלקות והנהלת הארגון מעבירות אליו, ללא כל יוזמה מצדו, וכנותן מענה על הבעיות, שהיו רלוונטיות בעבר. למערך תפעול פסיבי אין יכולת להשפיע על מקבלי ההחלטות, וההתייחסות אליו היא כאל גורם המייצר עלויות, המעכב, בדרך כלל, את האספקה וחסר את הגמישות, הנדרשת למתן מענה מיטבי ללקוחות. תגובה אופיינית של מערך כזה על שינוי בתכנית העבודה תהיה אחת מאלה: "עצור", "אי-אפשר", "אין לנו אמצעים", "צריך זמן כדי לבדוק" וכו'. **"מעריך תפעול שהוא ספק שירות"** - נתפס כמתאמץ לספק שירות איכותי ללקוחותיו, מודע לצורכיהם, ונותן מענה על בעיות שהארגון מתמודד איתן בהווה. מעריך שהוא ספק שירות מתחייב ללקוחותיו על רמת השירות שהוא מספק, והוא חותר לעמוד ביעדים שנקבעו לו. תגובה אפשרית של מעריך כזה על שינוי



איור 1: סיווג מערך התפעול, לפי האופן שבו הוא נתפס בארגון

(המשך בעמ' 24)

הצוות המקצועי שלך

איכות ומצוינות בניהול בע"מ



אבי יצחקוב,
מנכ"ל איכות ומצוינות בניהול

KDes | Design studio 4 - I

חברת איכות ומצוינות בניהול מספקת שירותי ייעוץ מקצועי וליווי עסקי בתחומים אלה:

- ◇ ארגון מחדש של תהליכים עסקיים.
- ◇ בחינת מערכות תפעוליות, לאורך כל שרשרת האספקה ושיפור הכלים לבקרתן.
- ◇ ליווי פרויקטים ברכש ובלוגיסטיקה.
- ◇ ניהול אופטימלי של מלאי.
- ◇ הקמת מערך איכות ותשתיות איכות, בניית נהלים וביצוע מבדקי איכות. ליווי הארגון בניהול האיכות.
- ◇ בחינה ראשונית של אפשרות יישום רעיון עסקי, הכנת תכנית עסקית וסיוע בבחירת מקורות מימון.
- ◇ ליווי פיננסי.
- ◇ פיתוח עסקי בארץ ובחו"ל.



Logistics
Group
Israel

Logistics Group Israel

היא קבוצת חברות המספקות מיגוון רחב של שירותים בשרשרת האספקה

(המשך מעמ' 22)

ובמקרים מסוימים אף תמיכה בשירות ללקוח. המערך המתקדם אינו מסתפק בשימור הקיים, ואינו שואף לשלוט על "מסת" משאבים, אלא מעדיף לבחון תהליכים, לנתחם ולשפרם, ולנהל את המשאבים הטובים ביותר בארגון ומחוצה לו. מערך מתקדם נמדד לפי שני קריטריונים: שביעות הרצון של הלקוחות והערך הכלכלי, שהמערך מייצר לארגון כ"מרכז רווח" (Profit Center). לכן, אנו עשויים למצוא במערך זה גוף שירות מול לקוח (OCR - Operation Customer Relations) ומנהל לקוח פנימי (Account Manager) בכל תהליך המצריך קשר כזה.

בעוד, מערך מסורתי התעסק, בעיקר, בבעיות ברצפת הייצור, המערך המתקדם עוסק בבחירת מקור

בתכנית העבודה תהיה: "אתם תביאו תחזיות מעודכנות, ואנו נהפוך עולמות כדי לספק את המוצר בלוח-הזמנים הנדרש".

"מערך תפעול השותף למאמץ הארגוני" - נתפס כמעורב בתהליכים הארגוניים וכוטל חלק בתהליכי קבלת ההחלטות הארגוניים ובהיערכות למענה על צורכי העתיד. מערך תפעול השותף למאמץ הארגוני אינו מסתפק בביצועים אופטימליים נקודתיים בתפעול, והוא שותף לגורמים אחרים בארגון, החותרים להשיג פתרונות מערכתיים בראיית הארגון כולו ולטווח ארוך. תגובה אפשרית של מערך כזה לשינוי תהיה: "ידענו לצפות זאת ונערכנו זה מכבר".



איור 2: מערך תפעול מתקדם לאורך שרשרת האספקה

האספקה הטוב ביותר, בניהולו ובבקרתו. השאלות הרלוונטיות עליו הן:

- איזה קבלן-משנה עדיף לבחור, אם הארגון צפוי להגדיל משמעותית את היקפי הייצור? קבלן-משנה "קטן אך מוכר", שהארגון צריך לתמוך בו ולפתח את יכולותיו, או קבלן-משנה גדול ובעל יכולות מוכחות, שיש לו יכולת ל"משוך" את הארגון קדימה.
- איך כדאי לבצע את העבודה? באמצעות קבלן ראשי, הנותן מענה כולל על צורכי הארגון, או באמצעות קבלני-משנה מתמחים בתחומים מוגדרים שהארגון יבחר וינהל.
- איזה קבלן ראשי כדאי להעדיף? את בעל תשתיות הייצור הטובות ביותר, את בעל יכולת האינטגרציה הטובה ביותר, או את בעל יכולת הבדיקה הטובה ביותר.

להלן מגוון האפשרויות, שארגון מתקדם יכול לבחור מתוכן את האופן, שבו יבצע את העבודה: **ביצוע עצמי (Insourcing)** - כל שלבי העבודה מתבצעים באמצעות משאבים עצמיים של הארגון.

ייצור/הרכבה בקבלנות-משנה (Outsourcing) - חלק משלבי העבודה יועברו לביצוע אצל קבלני-משנה באחת מהגישות הבאות:

- קבלן-המשנה מקבל מהארגון את החומרים לייצור ו/או את ה"קייטים" להרכבה, ומבצע את עבודת הייצור/ההרכבה לפי הוראות הארגון.
- קבלן-המשנה מקבל את החומרים ואת הרכיבים ישירות מספקי החומר למחסן שלו, ועליו מוטלת האחריות לנהל את המלאי. קבלן-המשנה מכין את הקייטים ומבצע את עבודת הייצור/ההרכבה לפי הוראות הארגון.

"מערך תפעול יוזם ומוביל" - נתפס כחותר להוביל את הארגון להישגים ולעצב את היערכות הארגון בעתיד, באמצעות פעילויות שהוא יוזם. תפעול יוזם ומוביל חותר לשנות תהליכים באמצעות צוותי הנדסת תהליכים, שהם חלק מהמערך שלו, ותוך שיתוף פעולה עם שותפים עסקיים, ספקים, קבלני-משנה ולקוחות. מערך תפעול יוזם ומוביל יתאמץ לשווק את יכולותיו ואת שירותי הייצור והאינטגרציה הקיימים אצלו לשותפים עסקיים ולחברות אחרות הזקוקים לשירותים אלה. מערך יוזם ומוביל אינו מסתפק בשיתוף פעולה עם גורמים אחרים בארגון ומחוצה לו, אלא חותר ליזום את השינויים ולהוביל את יישומם בארגון כולו.

שינוי התפיסה במערך התפעול

מערך תפעול מסורתי, כגון מערך "פסיבי", או מערך "ספק שירות", הוא חלק מארגון "פונקציונלי", המחולק לפי תחומי עיסוק (כגון: שיווק, הנדסה, רכש, כספים וכו'), ותחומי אחריות כוללים את פונקציות הייצור (Production) וניהול החומר (Materials Management). מערך תפעול מסורתי מתבסס, בדרך-כלל, על משאבים (כוח-אדם, מכונות וציוד) של הארגון, והוא נמדד לפי שני קריטריונים: "מרכז עלות" (Cost Center), קרי, יכולתו לצמצם את עלויות הייצור, ומידת הצלחתו בתכנית העבודה ו/או הייצור.

לעומתו, מערך תפעול מתקדם, כגון מערך "שותף", או מערך "יוזם ומוביל", הוא חלק מארגון "תהליכי" ותחומי אחריותו מקיפים "חוליות" נוספות בשרשרת האספקה ללקוח, כמו: חיזוי, תכנון חומר, רכש, הצטיידות, בקרת מלאי, ייצור, אבטחת איכות, אספקה,

ותכנן מחדש" (TDR - Tear Down and Redesign) והנדסה משולבת (Concurrent Engineering).
 לקדם התקשרויות עסקיות בשרשרת האספקה, כגון: שימוש בקבלנות-משנה או בקבלן ראשי, תוך שיתוף גורמים מחוץ לתפעול, כגון: כספים, הבטחת

קבלן-המשנה מקבל מהארגון את תכנון החומר ומבצע בעצמו את ההזמנות מספקי החומר שבו הארגון. קבלן-המשנה מצטייד בחומרים וברכיבים, מנהל את המלאי, מכין את הקיטים ומבצע את עבודת הייצור/ההרכבה לפי הוראות הארגון.

שילוח/הפצה	אריזה והכנה למשלוח	בדיקות	אינטגרציה	ייצור/הרכבה	ניהול חומר/מלאי	הזמנות רכש והצטיידות	תכנון חומר	תחזיות	גורם מבצע
									ביצוע עצמי (Insourcing)
									קב"מ לייצור/הרכבה (Outsourcing)
									קבלן ראשי (Turnkey)

מקרא: ■ הארגון ■ קבלן/קב"מ

איור 3: אפשרויות שונות לביצוע עבודה

איכות, הנדסה ואחרים.
 • להביא ליישומן של מערכות מידע מתקדמות בתפעול, כגון: מערכת לניהול מחזור החיים של מוצר PLM - Product Life Cycle Management, או מודולים תפעוליים במערכת למחשוב ארגוני כולל (ERP - Enterprise Resource Planning), תוך עידוד גורמים אחרים, כגון: כספים, הנדסה ושיווק, שירחיבו את היישומים במודלים נוספים מחוץ לתפעול.

ייצור/הרכבה אצל קבלן ראשי עד למסירה (TK Turnkey) - אפשר להבחין כאן במספר רמות: קבלן ראשי עד לבדיקות - הקבלן הראשי מבצע את תכנון החומר, הזמנות הרכש וההצטיידות, ניהול החומר/המלאי, הייצור, ההרכבה והאינטגרציה, לפי הזמנות/תחזיות שמעביר אליו הארגון. הארגון מקבל את המוצרים המוגמרים לבדיקה.
Full Turnkey - הקבלן מבצע את כל התהליך ובכלל זה את הבדיקות, האריזה, ההכנות למשלוח, השילוח/ההפצה עד ללקוח הסופי.

סיכום

הסביבה העסקית המשתנה והשינויים בדרישות הלקוחות מחייבים את מערך התפעול להגיב במהירות, כדי לספק מוצרים ו/או שירותים איכותיים בזמן, באופן שעונה על צורכי הלקוחות ובעלות כוללת נמוכה ותחרותית. מערך "פסיבי", או מערך "שהוא ספק שירות" - אינם מסוגלים להתמודד עם קצב השינויים בדרישות, שכן הם ערוכים בעמדת המתנה, ופרק הזמן העומד לרשותם לביצוע המשימות מרגע הדרישה אינו מאפשר להם להגיב כיאות.

יישום ניהול יוזם ומוביל

מנהל, שמבקש לאמץ את גישת הניהול היוזם והמוביל בתפעול וליישמה בארגון, צריך לפעול בכיוונים אלה:
 • להביא ליישום שינויים בתהליכים חוצי ארגון, תוך שיתוף גורמים מחוץ למערך התפעול. לדוגמה, מנהל תפעול, שיוזם מעבר לשימוש ב"מוצרי מדף" (COTS - Commercial Of The Shelf), בחברה שעוסקת בפיתוח מוצרי חומרה ייעודיים, צריך להביא את מערכי הפיתוח והשיווק, שיתאימו את עצמם לתפיסה זו ולשנות בהתאם את תהליכי העבודה שלהם.

תנאי הכרחי להצלחת מערך התפעול במשימותיו הוא שיתוף פעולה עם גורמים אחרים בארגון להשגת פתרונות מערכתיים ולעבור לניהול יוזם, המוביל שינויים בתפיסות הארגוניות ובארגון מחדש של התהליכים, לאורך כל שרשרת האספקה. ■

• להביא ליישום תפיסות ניהוליות מתקדמות בתהליכים תפעוליים חוצי ארגון אצל גורמים אחרים בארגון. לדוגמה, גישת הניהול "רזה" (Lean Production), ניהול ביצועים מבוסס גיליון ציונים מאוזן (Balanced Score Card), "פרק הכול

פלסגד לייעול שרשרת הייצור והאספקה



מוצרים פלסטיים
היתרון הלוגיסטי שלך!

חינם!
לקבלת קטלוג ויישום מקצועי
ללא התחייבות התקשר:
04-6939265
ובקש את פטריסיה










מפעל: קיבוץ גדות 12325 טל: 04-6939106 פקס: 04-6939388
 Web-site: www.plasgad.co.il E-Mail: sales@plasgad.com