

## מתודולוגיות של שחף ייעוץ

### BPR&C -- Business Process Reengineering & constraints

לאורך שנים רבות של פעילות אינטנסיבית רכשה שחף ייעוץ מיומנות מיוחדת בביצוע פרויקטים של עיצוב מחדש של תהליכים עסקיים: תפעוליים, לוגיסטיים ופיננסיים: Business Process BP.

שחף ייעוץ פיתחה מתודולוגיה שמבוססת על תיאוריה של חוקר שתרם תרומה משמעותית להבנת תחום התחרותיות: דר' Michael Hammer.

בתחילת דרכו המקצועית עסק דר' Michael Hammer במדעי המחשב ועם הזמן עבר הסבה לתחום הניהול. בשנת 1993 כתב את הספר Reengineering the corporation, ביחד עם

James Champy בספר זה מסבירים דר' Michael Hammer ו-James Champy כיצד חשיבה מחודשת ושינוי התהליכים העסקיים בשרשרת הערך יכולים להשפיע על הביצועים העסקיים עד כדי קפיצת מדרגה במיצוב התחרותי של הארגון.

בספר מדגישים דר' Michael Hammer ו-James Champy את הצורך של כל ארגון לבחון מחדש את הדרך בה הוא מבצע את תהליכיו העסקיים ולבנות אותם מחדש כדי להשיג את היתרון התחרותי.

דר' Michael Hammer ו-James Champy מדגישים ששיפור מדורג אינו מספיק – צריך לבנות חלק מהתהליכים העסקיים מחדש ולעיתים להתעלם מהדרך בה תהליכים אלה בוצעו עד כה.

המודל של דר' Michael Hammer נועד להתאים את תפעול הארגונים להשפעות הנובעות מהשפעות השוק וטכנולוגיות המידע.

דר' Michael Hammer היה בין הראשונים שהצביע על החדשנות התפעולית ועל הצורך בחשיבה מחודשת ויצירתית של הדרכים כיצד להביא את הערך ללקוח.

תיאוריות אחרות ליעילות או מצוינות תפעולית מתמקדות בשיפור הביצועים ובחנות את התהליך העסקי הקיים ומחפשות דרכים כיצד לייעל את התהליך: לבצע אותו עם פחות עובדים, לבצע אותו מהר יותר, להקטין את מספר המעורבים בתהליך, להקטין את מספר התקלות בקו הייצור וכד'.

לעומתן, החדשנות התפעולית מנסה לבחון דרכים חדשות כיצד לספק ערך ללקוח: כיצד לאפשר ללקוח להזמין את השירות, אספקת השירות ללקוח בהתאם לצרכיו וכד'.

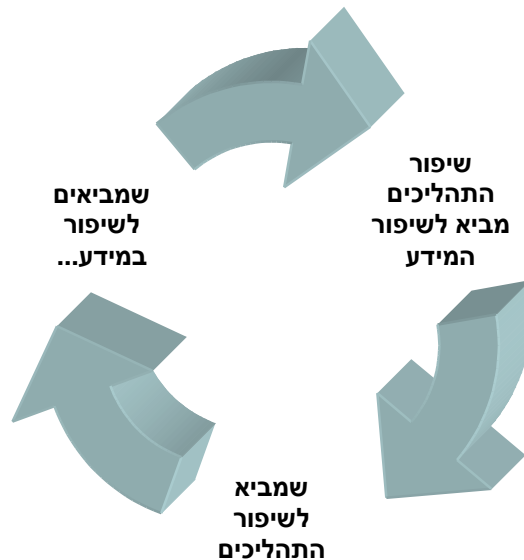
דר' Michael Hammer התבסס על ראייה של תהליכים חוצי אירגון והציע שלכל תהליך יש להצמיד מרכיבי זיהוי:

- א. בעל התהליך: הגורם האחראי לתהליך.
- ב. פעילויות: הפעילויות המרכיבות את התהליך.
- ג. גורמים משתתפים: הגורמים המשתתפים בתהליך.
  - גורמים מפקחים.
  - גורמים תורמים (ספקים).
  - גורמים נהנים (לקוחות).
  - גורמים לא מושפעים.
- ד. מדידה: מדידת יעילות התהליך.

המתודולוגיה של דר' Michael Hammer (BPR), לא מתייחסת למצב הקיים כפלטפורמה של ניתוח מצב עתידי וגם לא נותנת חשיבות לגורם האנושי שמעורב בתהליך, דבר שגרם במספר ארגונים לפיטורים מסיביים. בנוסף, חוסר התחשבות בגורם האנושי דורש מאמצים ענקיים בהטמעה של השינויים ולעיתים מובילים למבוי סתום בניסיון ביצוע שינויים רדיקלים.

בשחף ייעוץ אנו מאמינים:

1. שטכנולוגיות המידע החדשות מהוות מנוף לעיצוב מחדש של תהליכים עסקיים קיימים וליצירת תהליכים עסקיים חדשים.
2. שהגורם האנושי הוא חלק אינטגרלי של "ניהול השינוי".
3. דרוש ללמוד מניסיון קיים ולקחת בחשבון את האילוצים הקיימים בכל הרמות באירגון.



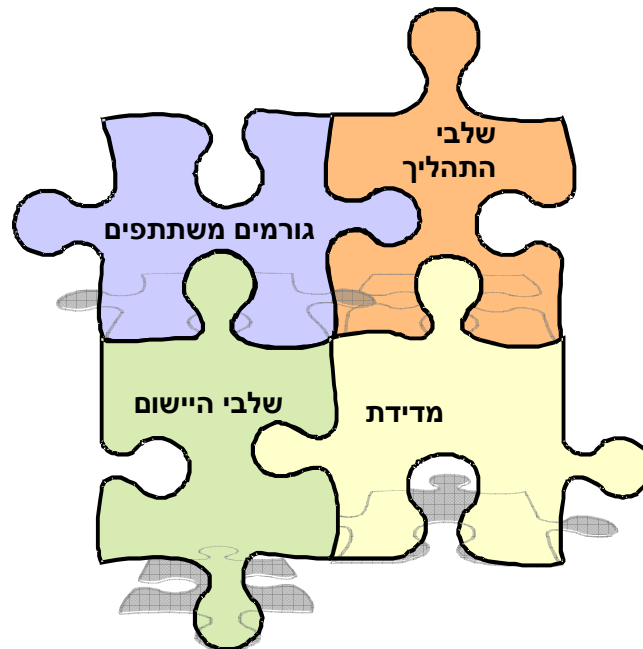
בעקבות האמור לעיל, שחף ייעוץ פיתח מתודולוגיה:  
**BPR&C -- Business Process Reengineering & constraints**

שמתחשבת בכל ההיבטים הנדרשים לביצוע עיצוב מחדש של התהליכים העסקיים:

- BPR.
- התייחסות לגורם האנושי.
- התייחסות לאילוצים של הארגון (הסביבה בה הוא פועל, האופי של המוצר הנמכר ועוד).

### שלבים במתודולוגיות של שחף ייעוץ

למתודולוגיה ארבעה מימדים: שלבי התהליך, הגורמים המשתתפים, מדידת יעילות התהליך בשלבי היישום. בשל האופי הרחב של המתודולוגיה, ניתן להשתמש בה בכל שלביה, או בשלבים נבחרים על-פי הצורך.



### אסטרטגיה - מטרות הארגון

זיהוי מטרות הארגון.  
מטרות הארגון העסקי והסביבה החיצונית בה הוא פועל, ניתוח אסטרטגית הארגון ובניה של אסטרטגיה לארגון עסקי ספציפי מנקודת הראות של ההנהלה ומנכ"ל הארגון.  
יש לבחון ולהתאים את מטרות הארגון אחת למספר שנים, וכן לבחון את היערכות הארגון לשינויים ולהזדמנויות בשוק. יש ערך רב בבנייה והתאמת מטרות גם לארגוני המשנה ו/ או ליחידות ארגוניות פנימיות, כדי להבטיח תאימות בין תפקידיהם ולבין מטרות הארגון.

## יעדי הארגון - תוכנית העבודה

מטרות הארגון הן ייחודיות ולטווח ארוך. כיום נהוג להעריך טווח אסטרטגי ב- 3-5 שנים, לעומת 7-10 שנים בעבר וזאת בשל קיצור מחזורי החיים של מוצרים ושירותים. ניתן לאפיין ולגבש תוכנית אב רב-שנתית לטכנולוגיות מידע (IT) מבוססת על יעדים כמותיים ל- 1-3 שנים. לכל יעד כזה יש לקבוע גורם אחראי ולפתח אמצעי מדידה ודיווח, להבטחת מימושם.

## זיהוי התהליכים המרכזיים

מבוסס על BRP.

התהליך עצמו הוא סך כל הפעילויות המתבצעות בכל אחת מהפונקציות לטובת התהליך לפיכך, יש לזהות ולמפות בכל תהליך מיהם הגורמים המשתתפים בו ומה תפקידם בתהליך.

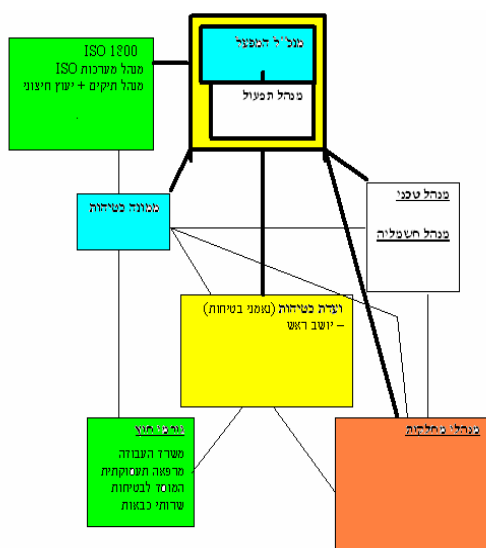
כדי לעצב תהליך באופן חיובי, תוך השגת שיתוף פעולה מצד הגורמים המשתתפים בתהליך יש להבין, לתעד ולהתייחס גם לתפקידי הגורמים המשתתפים בתהליך (בהתאם לתפקידם וחשיבותם בו). תהליכים אפקטיביים הם תהליכים בהם "שרשרת הערך (Value-Chain) של כלל התהליך מתואמת ומסונכרנת עם התועלות והערכים הייעודיים של הגורמים השותפים בו, עם מטרות היחידות הארגוניות ומטרות הארגון.

## מסמך מיפוי תהליכים

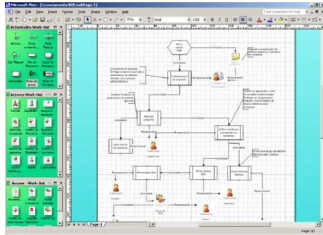
בניית מסמך ראשוני המסכם את התהליכים המרכזיים בארגון: מהות התהליך, בעלי התהליך, גורמים משתתפים, הקשרים העסקיים בין הגורמים ומדדי אפקטיביות ויעילות.

## לימוד מצב קיים

אבחון של המצב הקיים הכולל: תהליכי עבודה קיימים, מערכת מידע קיימת וקשרים קיימים. זיהוי של בעיות בתהליכים ובזרימת המידע.



## עיצוב תהליכים



### בעלי התהליך:

תיחום מדויק של תחומי האחריות של כל גורם .  
 האחריות הכוללת על התהליך תהיה של בעל התהליך.  
 הפעילויות:  
 לצורך כך ננקוט בגישת Top-Down.

### פעילויות:

הגדרת הפעילויות הינה שלב תכנוני המתחשב בפרמטרים הנדסיים, ארגוניים ואו"שיים במטרה להגדיר את יחסי עלות-תועלת המיטביים מהתהליך. שמירה על רצף אחריות, כך שלאורך התהליך יהיה ברור מי הגורם האחראי .

### גורמים משתתפים:

הגורמים המשתתפים בתהליך.

- גורמים מפקחים.
- גורמים תורמים (ספקים).
- גורמים נהנים (לקוחות).
- גורמים לא מושפעים.

קשר בין תהליכים (אינטגרציה ארגונית).

בחינת קשרים בין התהליכים השונים על מנת למנוע פגיעה ביעילות הארגון על חשבון שיפור תהליך בודד הגדרת מהות הקשרים בין התהליכים.

## אילוצים ומיפוי פערים (Gap Analysis)

ריכוז של אילוצים פנימיים וחיצוניים כגון: סביבה ארגונית, קשרי תהליכים, תקנות, חוקים וכו'.  
 לכל תהליך יאופיינו תשומות נדרשות ותפוקות מבוקשות.

**תשומות:** פירוט תשומות ברמת התהליכים ופעילויות ומקורות התשומות בארגון או מחוצה לו  
**תפוקות:** אפיון תפוקות תוך הבחנה בין תפוקות ביניים או תפוקה סופית.

ריכוז הבעיות והפערים שזוהו:

בעיות או"ש.

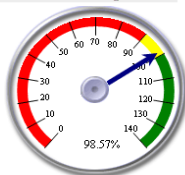
בעיות משאבים.

בעיות בזרימת המידע.

בעיות תפעוליות.

ועוד.

| KPI    | Previous Value | Current Value | Goal |
|--------|----------------|---------------|------|
| Profit | 159,167.84     | 304.64        | 300  |
| Cost   | 5              | 388.08        | 900  |
| Usage  |                | 138           | 140  |



### מדידת אפקטיביות ויעילות

## KPI – Key Performance Indicators

אפיון ופיתוח מדדים כמותיים לבחינת האפקטיביות והיעילות של התהליכים.

שחף ייעוץ נוטה להעדיף פיתוח מנגנוני בקרה המובנים בתהליך עצמו.

ניתן להגדיר תהליכי בקרה ייעודיים, אך אלטרנטיבה זו פחות רצויה.

מדידת התהליכים היא מחזורית ותכיל מנגנוני משוב לשיפור הרצוף והמתמשך.

## הגדרת חלופות לפתרון (הפתרון הטכנולוגי)

כל אחת מהחלופות נבחנת בשלושה היבטים: תפעולי, טכנולוגי וכלכלי. איפיון חלופות כגון: אבטחת מידע (זיהוי משתמש, זיהוי תחנה), רשת תקשורת, קישור עם מערכות/מאגרים חיצוניים, רמת הביצועים של המערכת ועוד. החלופות מבוססות על דרישות לתפעול הנדרש בהתחשב בתקציב הארגון.

### הכנת מפרטי דרישות

ריכוז הדרישות והכנת מסמך בקשה להגשת הצעות (RFP).  
 איתור ספקים פוטנציאליים לקבלת הצעות.  
 הכנת טבלת מדדים להשוואה ודירוג הצעות הספקים והתוכנות.  
 בדיקת התאמת הספק לדרישות הארגון.

### כלים ותוצרי המטודולוגיה

| כלי                                 | תוצר                                    | שלב  |
|-------------------------------------|---|--|
| Ms word                             | מסמך סיכום הנהלה                        | אסטרטגיה. מטרות הארגון   |
| Ms word                             | מסמך מסכם                               | יעדי הארגון - תוכנית העבודה  |
| Ms excel                            | טבלת ריכוז תהליכים                      | זיהוי התהליכים המרכזיים<br>מסמך מיפוי תהליכים                      |
| Shahaf Visio<br>bpr&c<br>management | דיאגרמה + מבנה נתונים                   | מצב קיים   |
| Shahaf Visio<br>bpr&c<br>management | דיאגרמה + מבנה נתונים                   | עיצוב תהליכים  |
| Ms excel                            | טבלה מפורטת                             | Gap Analysis   |
| Shahaf Visio<br>bpr&c<br>management | טבלה                                    | מידת אפקטיביות ויעילות<br>KPI – Key Performance<br>Indicators      |
| Ms excel                            |   |  |
| Ms word                             | מסמך דרישות/טבלת תשובות/נספחים<br>שונים | הגדרת חלופות לפתרון (הפתרון<br>הטכנולוגי)<br>הכנת מפרטי דרישות RFP |
| Ms excel                            |   |  |
| Acrobat                             |   |  |