

צמיחה באמצעות העמקת ומינוף סינרגיה

(c) ד"ר לימור וינטר

יולי 2014

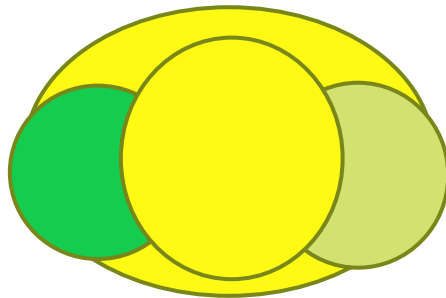
תוכן:

1. סינרגיה: הגדרה ואפיון
2. דרך האבחון
3. הבסיס התיאורטי
4. ממצאים מהשאלון
5. הדילמה המרכזית
6. סיכום והמלצות

נספחים:

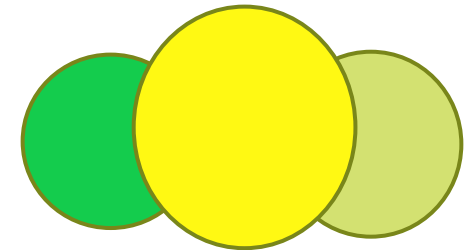
- תורת האילוצים - רקע
- סינרגיה- הרחבת האפיון

הגדרה ואפיון: סינרגיה – "השלם גדול מסך חלקיו"



איחוד השונה

וגם



איחוד המשותף
והדומה

סינרגיה: בעברית - אגבור
מיוונית: synergos

השלב האבחוני:

איכותי: ראיונות אישיים, ישיבת הנהלה וסיכומים בכתב
כמותי: שאלונים

הבסיס התאורטי:

"תורת האילוצים" עקרונות יסוד לשיפור מתמיד

תורת האילוצים מבוססת על תפיסה מערכתית המתייחסת לקשרי הגומלין בין מרכיבי המערכת וברמת אי וודאות גבוהה.

הבנת קשרי הגומלין מאפשרת השפעה משמעותית על כלל המערכת ע"י מספר התערבויות נמוך, מכיוון שהיא נעשית בנקודות הקריטיות במערכת.



תהליכי חשיבה:

1. מה לשנות?
2. אל מה לשנות?
3. איך לשנות?

הבנת המערכת: יחסי פנים ויחסי חוץ

• יחסי פנים: *

- רוב המנהלים מרגישים שייכות והזדהות עם שתי החברות ומכירים די טוב את המוצרים של שתי החברות.
- נעשתה עבודה טובה ומשמעותית ביצירת סינרגיה בין שני שותפים איכותיים ועוצמתיים, בסביבה מורכבת ותובענית.
- החיבור נעשה במחשבה רבה ובהרבה רגישות ותשומת לב, גם במישור העסקי וגם במישור האנושי והתרבותי.
- קיימת מוטיבציה גבוהה **להעמקת** הסינרגיה עם מוכנות לשינוי אישי
- לרוב המנהלים ברור על מה הם נמדדים והמנהל הרשמי שלהם הוא גם מנהל בפועל וכמחצית מרגישים שהמצב הולך ומשתפר
- ככלל המנהלים מאמינים **שהעמקת** הסינרגיה תועיל להם

* יחסי פנים - המשך:

- כמחצית מרגישים צורך ביותר בהירות בהגדרת התפקיד ובגבולות, בנהלים ועמידה על קיום סיכומים
- כמחצית רוצים שפה משותפת אחת בתהליכי קבלת החלטות
- כמחצית רוצים להבין את האסטרטגיה הכללית
- כמחצית מבינים את יעדי הסינרגיה
- הרוב רוצה עדכון מנכ"ל משותף וקבוע ומפגשי פיתוח משותפים בתדירות גבוהה.

* יחסי חוץ:

- הרוב מדווח שמושקעים משאבים בפיתוח
- חלקם מדווחים כי לשוק בעולם ובישראל לא תמיד ברור מי עושה מה
- כמחצית רואים היבטים בהם החברות פועלות כמתחרות ולא כשותפות

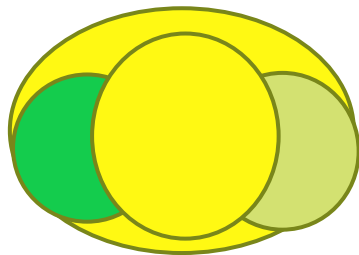
- מצוין שיש מצבים של ניהול מו"מ מרובים
- כל המנהלים מסכימים שמערכת מידע אחת תשפר את הקשר עם הלקוח

- יש אי הסכמה במיצוי היתרונות שבקרבה לשוק

יחסי חוץ - המשך :

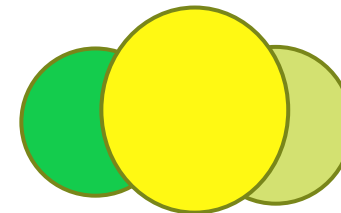
- לעיתים יש חוסר הסכמה לגבי סדרי עדיפויות באספקה ללקוחות ויחד עם זאת לקוחות בדרך כלל נהנים מזמני האספקה והמחיר
- קיימת נוכחות טובה בדרך כלל בכנסים שיווקיים
- הרוב רואים את עתיד המפעלים בארץ במוצרי ערך חדשניים
- כל המנהלים מאמינים שקשר ישיר עם הלקוח ותגובה מהירה היא המפתח

הגדרה ואפיון: סינרגיה – "השלם גדול מסך חלקיו"



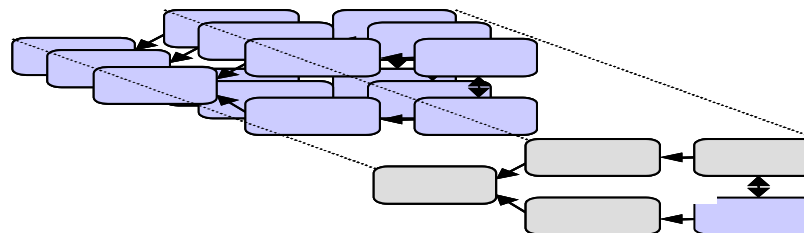
איחוד השונה

וגם



איחוד המשותף
והדומה

מה הדילמה בסינרגיה?



* ענן - דילמה בסיסי בסינרגיה:

סכנה: תלות גבוהה במספר מוצרים מרכזיים, מרכיב חומר הגלם במוצר, איבוד שליטה בגודל (מידע, החלטות ודרג ביניים)

פעולות והתנהגויות:

איחוד פונקציות, איחוד לסל מוצרים מורחב, התייעלות בשימוש במשאבים
דרך פעולה: שאיפה למרכוז, שליטה, ממושמע, מדווח ורזה.
תועלת: חסכון בהוצאות, הורדת עלויות ומינוף הגודל

דילמה: 

חיבורים חדשים של החזקות השונות לטובת הגדלת יכולות, מיומנויות והיצע של מוצרים חדשים
דרך פעולה: עידוד שונות ורב גוניות, מינוף הניגודים
תועלת: יצירת מקורות חדשים, חיזוק מקורות קיימים ויכולות פנימיות.

תנאי הכרחי:
איחוד המשותף /
הדומה

תנאי הכרחי:
איחוד עם השונה

מטרה:
צמיחה
באמצעות
סינרגיה

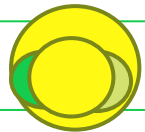
סכנה: השקעת זמן ומשאבים רבים ולא לקבל תוצאות, לאבד קשר עם החוץ (שוק, ספקים, שותפים), להתפזר ולאבד זהות

ההשלכות לא רצויות של הדילמה הבסיסית:

מרכיבי הרווחיות: הרגשה שיש תחומים שפועלים כמתחרים, תהליכים מתמשכים שהתוצאות שלהם לא חד משמעיות, ניצול לא יעיל מספיק של משאבים עמודים: 8,9,10

התנהלות פנימית: אין הסכמה כוללת איך נכון לפעול, קיים חוסר ודאות, כל צד מתבצר בעמדה שלו ומגן על עצמו, ועל עמדתו כפילויות, עמודים 8,9,10

פעולות לאיחוד המשותף והדומה הן בדרך כלל בקונפליקט עם פעולות לאיחוד עם השונה



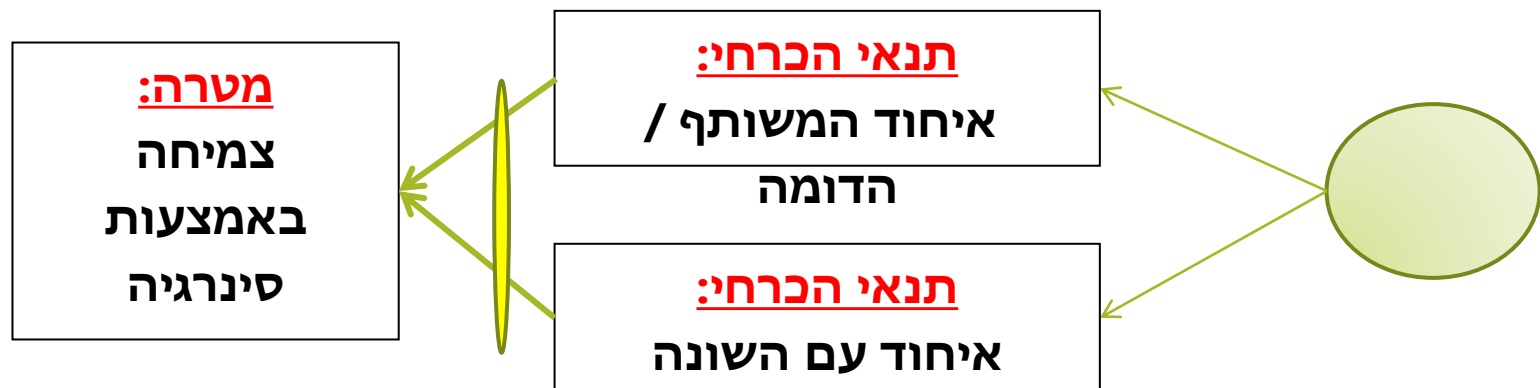
איחוד עם השונה



איחוד המשותף/ הדומה

המציאות הטובה יותר - זיהוי כיווני התפתחות:

הקונפליקט הבסיסי מגדיר את השאלה: איך ניתן לממש איחוד המשותף ואיחוד השונה גם יחד?



סיכום והמלצות

נראה כי נעשתה עבודה טובה ביצירת סינרגיה בין שני שותפים איכותיים ועוצמתיים. החיבור נעשה גם במישור העסקי וגם במישור האנושי קיימת הכרה כי הסינרגיה היא לטובת כולם ויש מוטיבציה להעמקה בה

יחד עם זאת, כפי שקורה בהתהוות פעילות חדשה ומורכבת, לא הופנמו כל ההחלטות והסיכומים אצל כל השותפים.

בתחומים משמעותיים (בעיקר ב"איחוד השונה") לא ברורות ההחלטות וקיים צורך אמתי לפעול יותר על פי תהליכים ברורים, משותפים ומוסכמים.

יש יחסי אמון עם השוק, הלקוחות, הספקים וחברות הבת וקיים מרווח טוב לשיפור

ששה מרכיבים שארגון זקוק להם בכדי להצטיין

ניהול צוות

- גאוות יחידה
- נעים ובטוח לעבוד יחד
- ישיבות צוות אפקטיביות ערבות הדדית, שקיפות

ניהול האחר

- האצלת סמכויות
- לדרוש וגם לתמוך
- בחירת האנשים הנכונים
- תקשורת מול כל אחד מהעובדים

ניהול עצמי

- מנהיגות
- מיקוד בעיקר
- יוזמה
- התנהלות יעילה
- מנהיגות עתידית
- להט, תשוקה

1

שדרת ניהול חזקה

נהלים

ושיטות עבודה

- שיטה אחידה לפתרון צמתים בעייתיים כגון: רכש, שיווק, הספקה, ייצור, חוזים, ממשק בין מחלקות ספציפיות, ועוד.

מיקוד

בתוצאות

- אסטרטגיה
- מנגנון בקרה קבוע
- על: יעדים שנתיים
- מדדי הצלחה
- חודשיים עבודה
- ע"פ גאנט או תכנית עבודה
- חזון ארגוני פשוט

מבנה

ותפקידים

- מבנה ארגוני
- חלוקת והגדרת תפקידים ברורה
- משוב והטמעה
- ממשקי עבודה
- וסנכרון
- מי נפגש עם מי, מתי, ולמה?

2

תשתיות וכלים ארגוניים

סינרגיה – השלם גדול מסך חלקיו

- פעולה משולבת של שני גורמים או יותר הנותנת תוצאה חזקה יותר מאשר הצירוף של פעולות כל הגורמים בנפרד.
- שיתוף פעולה נכון ועבודת צוות יביא לתוצאות טובות יותר, מאשר אם היו מבצעים את אותה המשימה בנפרד.
- סינרגטיות של עבודת צוות: חבר צוות אשר לו יכולת חזקה בתחום מסוים, מחפה על חבר צוות אחר לו יכולות חלשות באותו תחום. צוות הטרוגני יהיה בעל פחות חולשות, גם אם הן קיימות אצל אחד או יותר מחבריו.
- במעבר מעבודה עצמאית לעבודה משותפת בקבוצה נדרשת מחברי הקבוצה הדדיות ושיתוף פעולה מלא בינם לבין עצמם, תוך התגברות על אגו ועל חילוקי דעות אישיים ומקצועיים.
- בקבוצת עבודה קיימת סינרגיה בין החברים הנובעת מתרומות שונות של כל אחד מחברים, שכל אחד מהם בעל ידע והשקפה שונה על הפרויקט המשותף. הידע השונה ומיומנויות שונות משלימים זה את זה לצורך הגשמת המטרה בצורה הטובה ביותר
- יתרון נוסף החלטה שגויה יכולה להיות ממוזערת כי יותר אנשים, בעלי רקע שונה, צופים בתהליך ובוחנים אותו.