

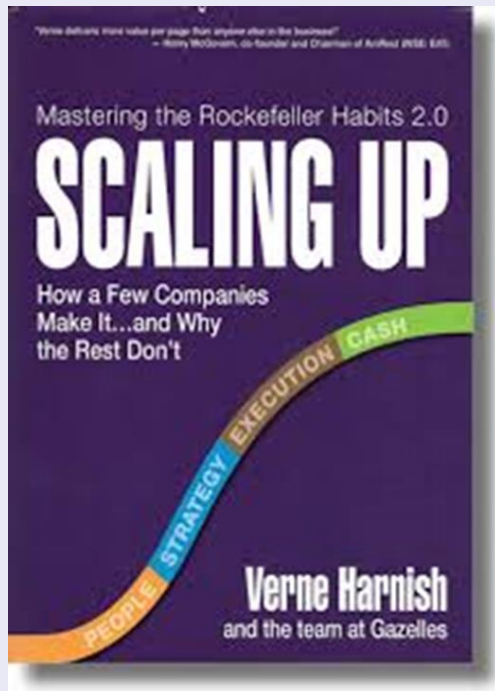


# הפקת לקחים, צמיחה ומה שביניהן

משה עקרוני  
סמנכ"ל האיכות של ורינט

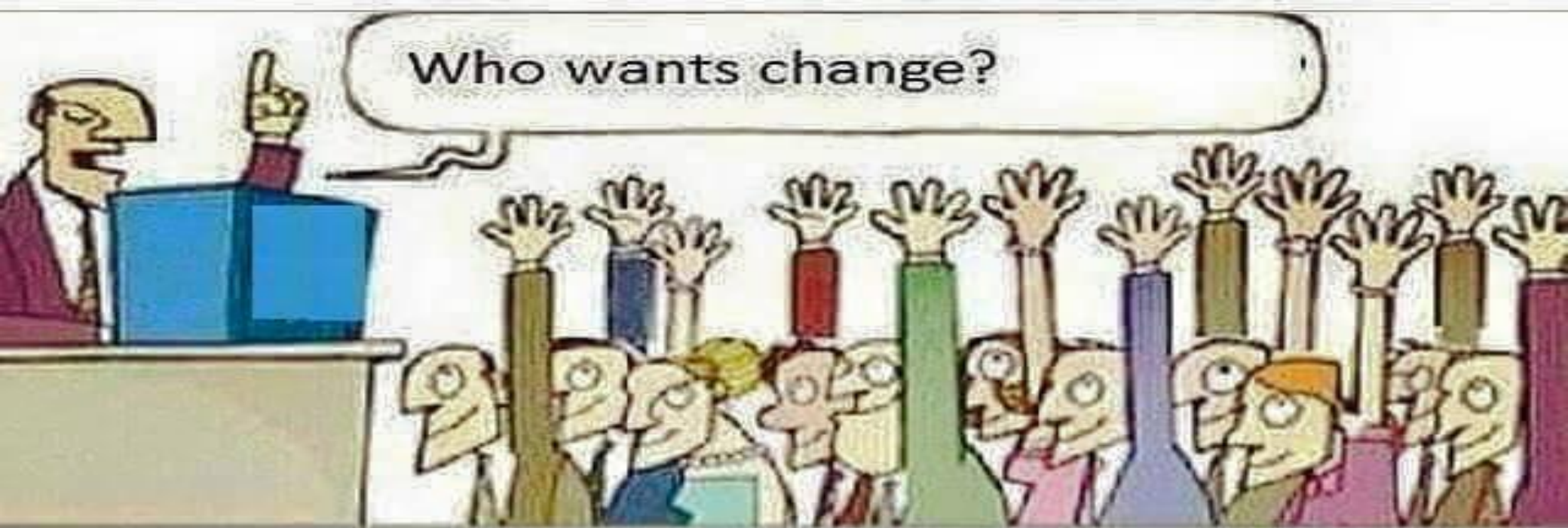
כנס האיכות הלאומי  
נובמבר 2015

# איך מאיצים את הצמיחה בעולם העסקים?



**Success** belongs to those who have these two attributes:

- An insatiable desire to **learn**
- An unquenchable bias for **action**





ציטוט מ"עליסה בארץ הפלאות":

"האם תוכל לומר לי, בבקשה, איזו דרך עליי לבחור מכאן?"



"זה תלוי רבות במקום אליו את רוצה להגיע"





# למידה עם מצפן



## למידה ריאקטיבית

- ניתוח ביצועים/מדדים
- ניתוח מבדקים
- ניתוח תהליכים
- תחקור - הפקות לקחים
- ניתוח סקרי שביעות רצון לקוח
- ניתוח סקרים פנימיים

## למידה פרואקטיבית

- תכנון אסטרטגי
- ניתוח מטרות ויעדים
- ניתוח מגמות שוק (דינמיקה גבוהה)
- ציפיות השוק
- ציפיות לקוחות אסטרטגיים
- בידול ממתחרים

# דוגמאות מהשטח להפקות לקחים



מהירה, ממוקדת, מקצועית ובהשתתפות מנהלים בכירים בארץ ובחו"ל  
שקיפות התהליך מול הלקוח  
יישום מהיר של Quick Wins עם השפעה מוכחת על הלקוח  
מהפך מלקוח מתוסכל ללקוח מרוצה תוך הרעפת שבחים על התהליך  
שיפור בתוצאות העסקיות



ארכה זמן רב מדי תוך ניסיון ליצור קונצנזוס  
מפוזרת על תחומים רבים מדי  
הלקוח אמנם השתתף בתהליך אך היה מתוסכל כי לא חווה שיפור משמעותי  
לא עשו שימוש בלקחים ולכן הבעיות חזרו לאחר מכן שוב  
חוסר אמון של הלקוח שלקח זמן ארוך לשקמו מחדש



### 3 כשלים מרכזיים בהפקות לקחים



- הארגון מצהיר על עצמו כארגון לומד אך התרבות הארגונית לא באמת תומכת בכך
- התחקור לא ממוקד ו/או לוקח זמן רב מדי והופך ללא רלוונטי
- השינוי שביצענו בפועל התגלה כלא אפקטיבי וללא תוצאות עם תרומה משמעותית

# המלצות לתרבות ארגונית תומכת



■ על ערכי הליבה של הארגון לתמוך בארגון לומד

תשוקה	חדשנות	צניעות	שקיפות	יושרה
<b>Passion</b> Unwavering belief in our company and the value we deliver to customers.	<b>Innovation</b> Driven by new ideas.	<b>Humility</b> Not taking success or each other for granted.	<b>Transparency</b> Sharing information and empowering people to make decisions.	<b>Integrity</b> Living and working by the highest ethical business standards.

■ על ההנהלה ושכבת המנהלים להוות מודל לחיקוי להובלת למידה ושינוי בפועל

■ יש עידוד לחדשנות עם הכרה והוקרה ליוזמים ולמובילים

■ יש להגדיר יעדים, מתודולוגיה, אנשי מפתח, פורומים וכלים תומכים לארגון לומד

■ חשוב לדאוג להכשרות שוטפות בנושא התחקור ודוגמאות מוחשיות



# המלצות למיקוד וזריזות התחקור והשינוי



- על התחקור להתמקד בנושאים ספציפיים מהותיים לכישלון/הצלחה של הפעילות
- יש לוודא שהתחקור מובל ע"י מנהל בכיר מספיק כדי לרתום את כלל המעורבים הרלוונטיים להצלחת התהליך
- יש לדאוג שהתחקור ייעשה בפרק זמן קצר, כולל אישור מהיר להמלצות לביצוע
- יש לוודא שחלק מההמלצות מיושמות בטווח מידי Quick Wins עם השפעה היוצרת גם אמון פנימי/חיצוני וגם מנוף לשינויים נוספים

# המלצות לאפקטיביות השינוי



- במידת האפשר חשוב לחבר לקוחות מפתח לתהליך התחקור על מנת ליצור אמון
- יש לוודא שהשינוי שמבוצע בפועל יהיה אפקטיבי ויביא לתוצאות המוגדרות
- יש לדאוג שיש קשר בין התוצאות למימוש האסטרטגיה ויעדי הארגון
- יש לוודא שהתוצאות מביאות לתרומה משמעותית מספיק לבעלי העניין המרכזיים

**סיכום:**



**את מי אנחנו משרתים – איכות או עסקים?**

- שילוב למידה ריאקטיבית עם פרואקטיבית
- תרבות ארגונית תומכת
- מיקוד וזריזות
- אפקטיביות השינוי

***Do Right things Right***



# **בהצלחה**