

[www.kpa.co.il/strategycourse](http://www.kpa.co.il/strategycourse)

# Management and Industrial Strategy

## אסטרטגיה ניהולית ותעשייתית

פרופ' רון קנת  
ד"ר יוסי רענן

Professor Ron Kenett - [ron@kpa.co.il](mailto:ron@kpa.co.il)

Dr. Yossi Raanan - [yossir@kpa.co.il](mailto:yossir@kpa.co.il)

Part VI

© KPA Ltd., 2009

## מטרת הקורס

- הבנת חשיבות אסטרטגיה ניהולית ותעשייתית בסביבה עתירת טכנולוגיה להשגת:
  - כושר תחרות
  - התאמה לסביבה משתנה
  - יציאה ממשבר
  - כניסה לשווקים חדשים

© KPA Ltd., 2009

# מבנה הקורס

**תנאי קדם: אין**

**שיטת הלימוד:**

- הרצאות פרונטליות
- ביצוע פרויקט במסגרת צוות

**הרכב הציון:**

- עבודת גמר – 60% (40% עבודה, 20% מצגת)
- מבחן סיום – 40% (נדרש ציון עובר לשקלול)

## נושאי הקורס - 1

**מבואות:**

התפתחות תפיסות ניהוליות ומיצוב הטכנולוגיה בתעשייה תוך ניתוח משמעויות המהפכה התעשייתית ומהפכת המידע (סולם האיכות).  
מבוא לאסטרטגיות הניהוליות העיקריות המיושמות בתעשייה: ניהול איכות, שש סיגמה, מערכות ייצור גמישות, מערכות תוכנה תעשייתיות ומיכון ארגוני.

**אסטרטגיה עסקית ושיווקית:**

מודלים לניתוח אסטרטגי כגון: BCG, מקינזי, ארטור ד. ליטל, בוז אלן, אופציות ריאליות.

**אסטרטגית שרות:**

מערך השירות ותפקידו במחזור חיי המוצר. התמיכה הטכנולוגית הנדרשת במערך השירות. הצגת האסטרטגיות הניהוליות העיקריות בשירותים: שירות מבוזר / מרוכז, מוקדי שרות.

**אסטרטגית משאבי אנוש:**

מודלים למיפוי ארגוני, סקרי עמדות עובדים, מודלים למיפוי משאבי אנוש, הערכת עובדים ממוקדת תהליך.

## נושאי הקורס - 2

**אסטרטגית התפעול והאיכות:**

ניהול זמין ושיטות ייצור ארגוניות יפניות. שש סיגמה.  
מערכות ייצור גמישות, ייצור ברשתות ועקרונות הניהול הרב - מוצרי בתעשיות  
עתירות מיכון.

**אסטרטגית מו"פ וניהול סיכונים:**

CMMI, ניהול סיכונים, פרויקט MUSING.

**אסטרטגית מערכות מידע ותקשורת:**

אסטרטגית IT. תקשורת לסוגיה והשפעותיה על ההיערכות התעשייתית והשירותית.

**ניהול השינוי:**

מתודולוגית EKD | BEST

# ניהול השינוי בהטמעת מערכת ERP

# יישום מוצלח של מערכת ERP, מותנה בהיערכות ארגונית מתאימה

## יישום מערכת ERP משפיע על כל רמות הארגון:

מבנה ארגוני  
תהליכי עבודה  
הגדרות תפקידים  
תרבות וערכים ארגוניים  
הפרט באופן אישי - עמדות והתנהגויות

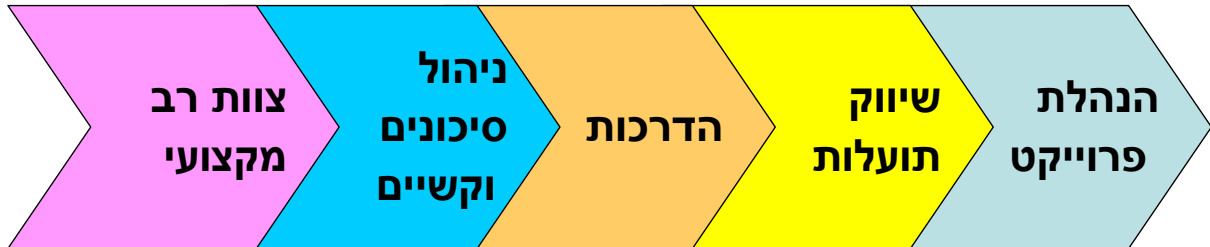
## מה ניתן ניהול השינוי?

- יצירת מעורבות בקרב שדרת הניהול בארגון
- שווק מתמיד של המערכת - בכל הערוצים
- שיתוף המנהלים - ליצירת עמדות חיוביות ולהבטחת יישום
- יצירת מוקדי כח – סוכני שינוי פנים-ארגוניים
- סיוע בהתמודדות עם מוקדי קושי, התנגדות וחולשה

## מה ניתן ניהול השינוי?

- יצירת מעורבות של ההנהלה הבכירה
- הפנמת התועלות מול קשיים צפויים
- שימור רמת התלהבות גבוהה לאורך זמן
- התאמת תרבות וערכים ארגוניים
- אינטגרציה בין תוכניות הדרכה לאוכלוסיות השונות

# מרכיבי התהליך



# שלבי התהליך

פעילויות הכנה

מ-Kick off ועד העלייה לאוויר

גל ב

מדדים והפקת לקחים

## הכרת הארגון, אבחון ארגוני

- בעלי תפקידים רלוונטיים
- תרבות ארגונית וערכים מובילים (כמו שיתוף במידע, תלות הדדית בין היחידות, ביזור סמכויות, עצמאות...)
- עמדות כלפי השינוי הצפוי, ציפיות וחששות, רמת מחויבות
- איתור סוכני שינוי - אנשי מפתח להובלת השינוי
- זיהוי מוקדי התנגדות צפויים
- זיהוי מנהלים שיתקשו להוביל שינוי
- הפקת לקחים מתהליכי שינוי ארגוני קודמים

## גיבוש אסטרטגיית שיווק

1. הגדרת מטרות ויעדים
2. גיבוש מסר שיווקי
  - גיבוש תוכנית פעולה:
  - ערוצי הפצה של המסר- מדיות ישירות ועקיפות
  - בניית תקציב פעולות
  - לוז

## מ-Kick off ועד העלייה לאוויר

- א- פעילות שיווקית מתמדת לאורך כל פרוייקט ההטמעה
- ב- ייעוץ לצוותי הפרוייקט
- ג- הדרכה
- ד- כלים להובלת שינוי למנהלים
- ה- פתרונות מיידיים במצבי קושי
- ו- משוב שוטף מה"שטח" למובילי הפרוייקט

## תמיכה וליווי עם כניסת המערכת

- המשך שיווק המערכת
- הדרכות מנהלים
- ייעוץ ON LINE
- ייעוץ לתומכים



# מדדים להצלחת ההטמעה

1. כמות פניות הולכת וקטנה לגוף התמיכה (כמו HELP DESK) לאורך ציר הזמן.

כלי מדידה: כלים לבקרת פניות פרוגטליות וטלפוניות

2. רמת ידע גבוהה בקרב % 100 מהמשתמשים.

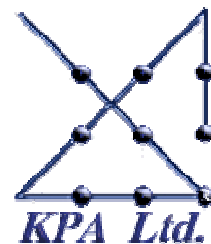
כלי מדידה : מבחני ידע

## פרויקט BEST



Better Enterprise SysTem  
implementation

[www.best-project.com](http://www.best-project.com)



# מתודולוגית BEST

מתודולוגית ההטמעה המוצגת פותחה במסגרת פרויקט

## Better Enterprise SysTem implementation - BEST

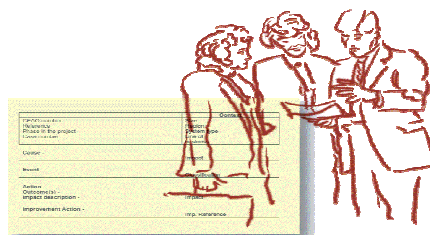
יוזמה של השוק המשותף האירופאי המשקפת את הניסיון הנרכש ברחבי אירופה במגזרים שונים עם מערכות מגוונות.

בפרויקט **BEST** באו לידי ביטוי מעל ל 300 יישומי מערכות ארגוניות.

FUNDECYT	Spain	Seabed	Norway
Catela Caceres S.A.	Spain	Geophysical AS	
CETIM	Germany	HTH Kalkener AS	Denmark
Sanmina - SCI Israel	San-Jose USA	SOCOTUS S.A.	France
Schlumberger/WesternGeco	USA / FRANCE	Vanderlande Industries	the Netherlands
ECI Telecom Ltd	Israel	SINTEF	Norway
ECI Telecom	Israel	KAISER S.A.	France
Open university of Israel	Israel	Nobato	the Netherlands
President	Denmark	Hoogendoorn Groep	the Netherlands
Taditel	Israel	Pitney Bowes	Europe
Automotive Electronic LTD.		Agrotecnica	Pueblonuevo
QualTech experts	Israel	Extremita S.L.	
		Thermon Europe BV	The Netherlands

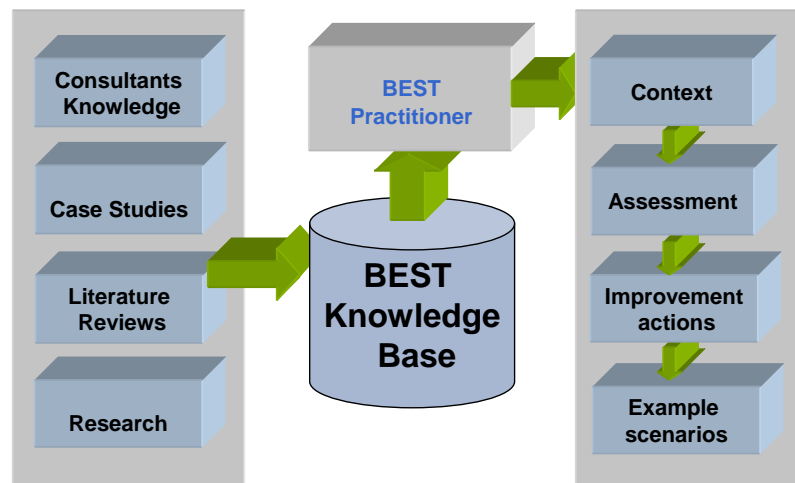
# מתודולוגית BEST

- המתודולוגיה בנויה על איפיון שרשראות של סיבות ותגובות
- **Cause-Event-Action-Outcome = CEOA**
- השרשראות מסווגות לפי מאפייני ארגוניים ותהליכיים שונים.
- שרשראות אלו, בשילוב מתודולוגיה לביצוע אבחון ומהלכי שיפור ספציפיים מאפשרים הערכת מצב ותכנון פעילויות לצמצום הסיכונים בהטמעה של מערכות ארגוניות.

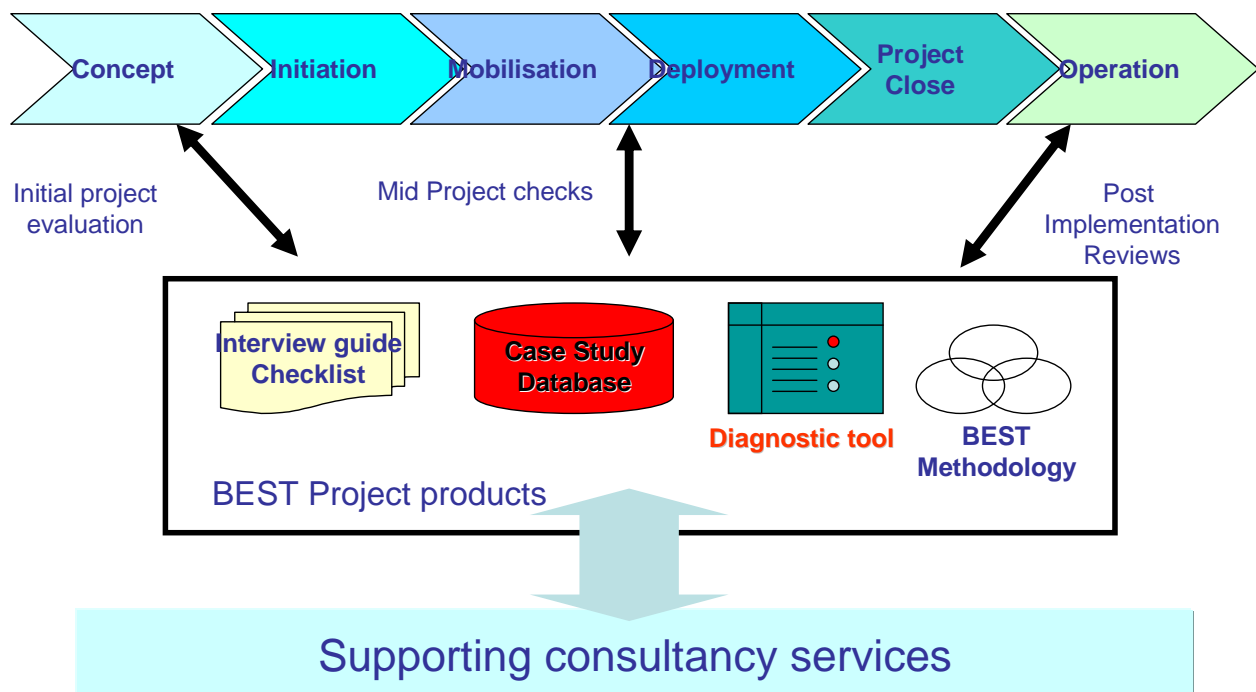


**Cause → Event → Action → Outcome**

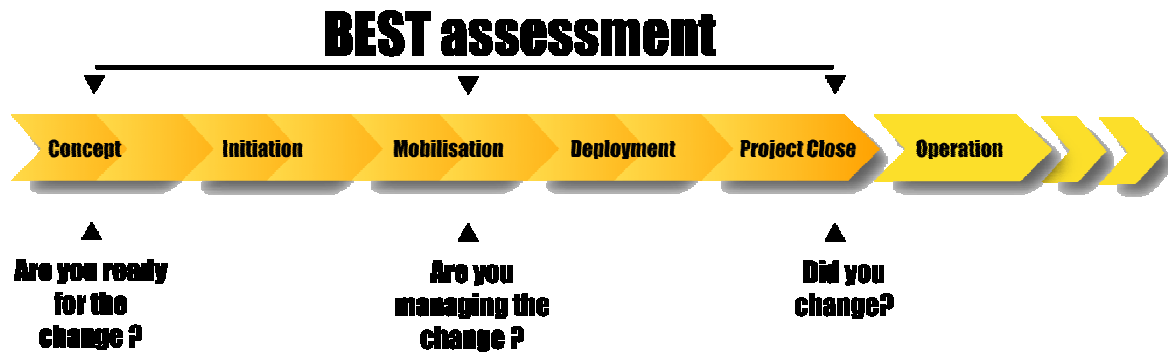
# מתודולוגיית BEST



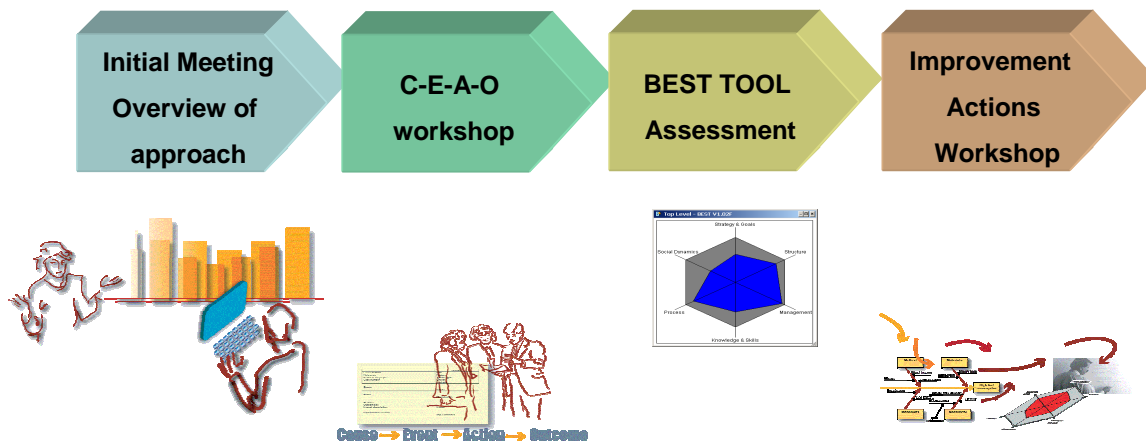
# מתודולוגיית BEST



# מתודולוגית BEST



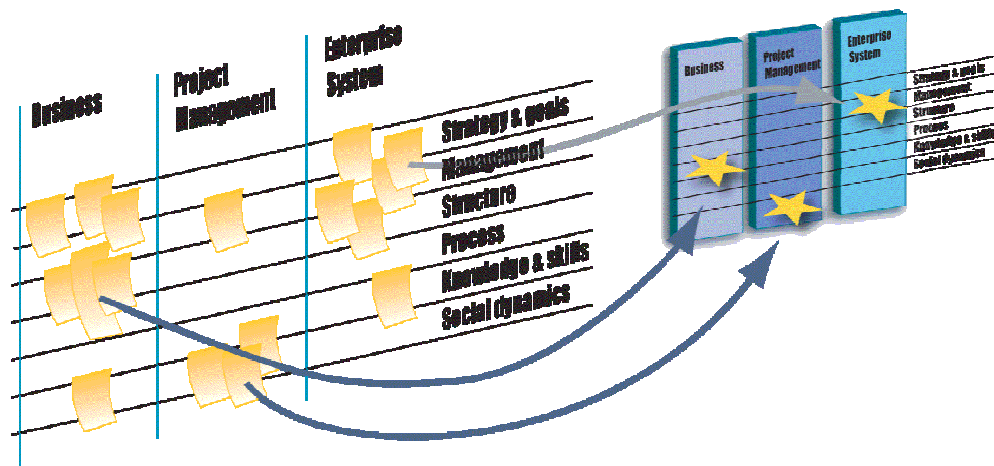
# מתודולוגית BEST



## דוגמא לשרשראות

תוצאה	פעולה	ארוע	סיבה
שיתוף פעולה גבוה של מערכות מידע	הדרכות לשיווק תועלות אישיות של עובדי מערכת מידע שישתתפו במערכת פעילויות חברתיות למתן תחושת שייכות ויצירת קשר עם עובדי מפתח מסר חד וברור של המנכ"ל באשר לצורך בשיתוף פעולה	מסרים של התנגדות לפרוייקט מטעם מערכות מידע	חשש מסגירת מערכות מידע
שיפור בעבודת הצוות, יכולת לקבלת החלטות ולהעברת מסר אחיד	סדנה לפיתוח צוות שיחות ייעוץ אישיות ייעוץ למנהל הפרוייקט לגבי הובלת הצוות התערבות on line	העדר עבודת צוות במנהלת	פרופסיות שונות
עמדות חיוביות כלפי המערכת	מערכת תמיכה והטמעה אישית	נסיונות לעקוף את המערכת	הדרכה תוקפנית
	שיווק אינטנסיבי של תועלות המערכת הבעת מסר חיובי מצד המנהלת וההנהלה הבכירה כלפי המערכת	חוסר מוכנות לשיתוף פעולה עם הספק	ניסיון טראומתי בהטמעת מודול קודם
מעט קסטומיזציות ופיתוחים	מסר חד משמעי מהמנכ"ל הירארכייה לקבלת החלטות	רצון בקסטומיזציות עקב אי התפשרות ואי מוכנות למסר אחיד	היסטוריה טריטוריאלי מאבקי כוחות ותחרותיות בין יחידות

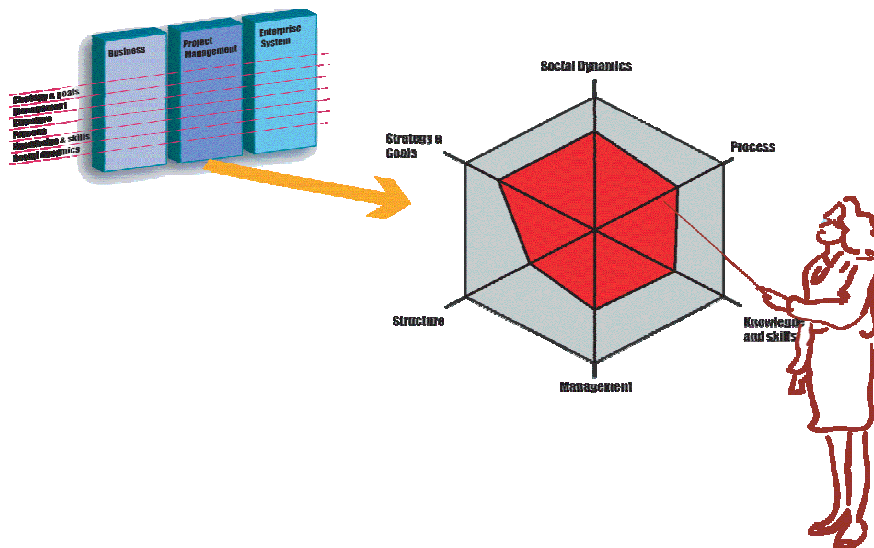
## מתודולוגית BEST



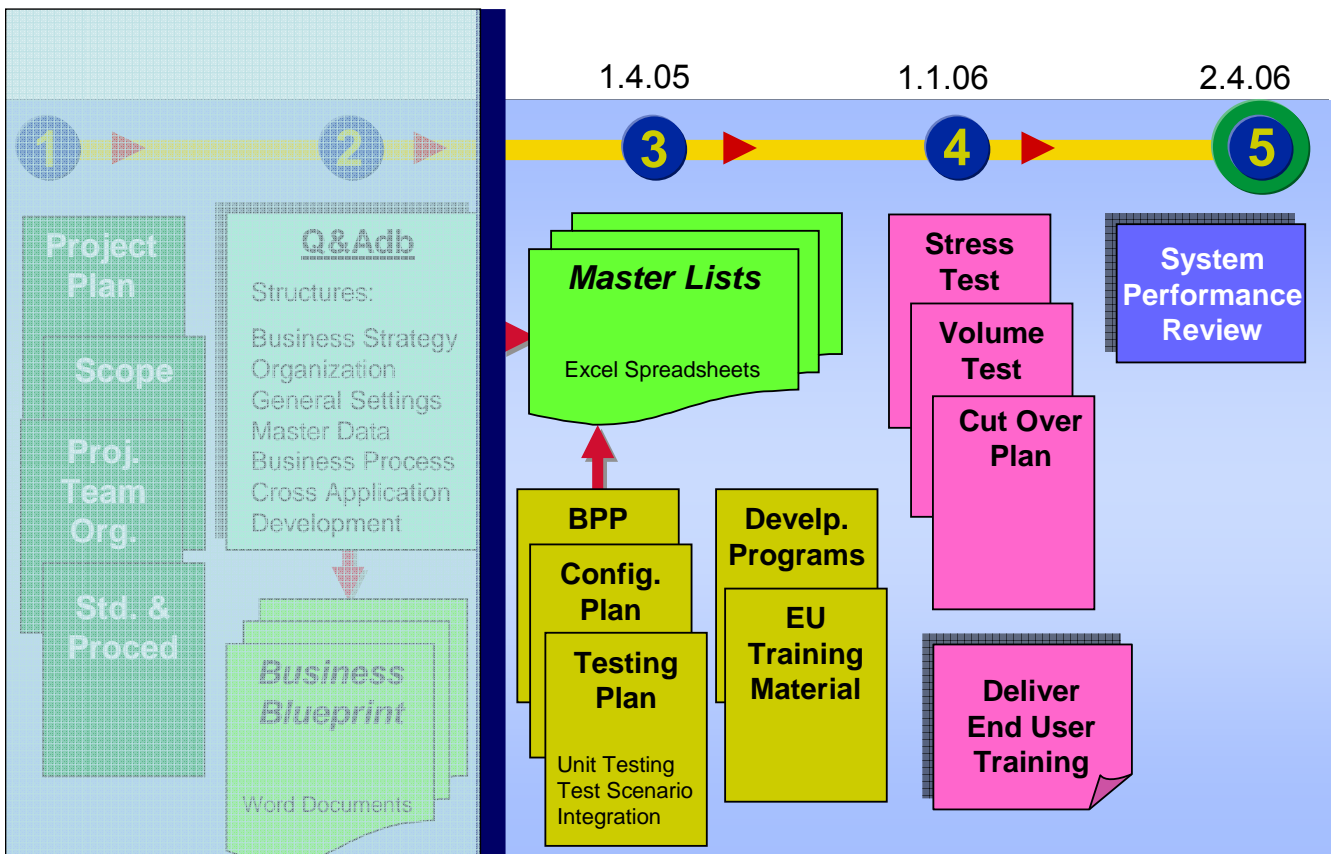
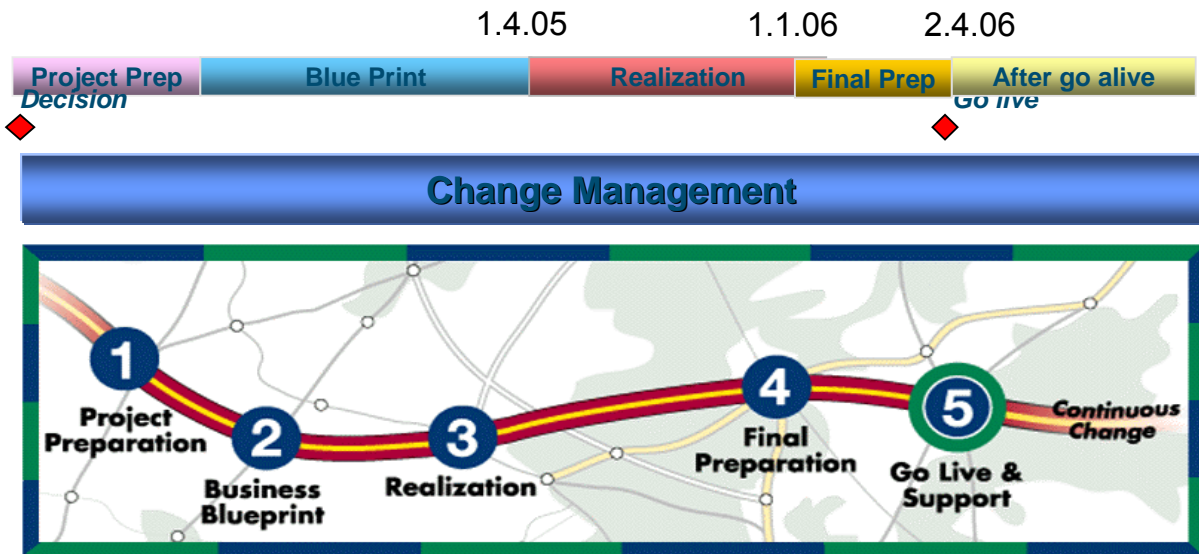
	ביזנס	ניהול הפרוייקט	מערכת
אסטרטגיה ומטרות	מערכות תפורות קיימות מותאמות מירבית לצרכים	מידע על סטטוס הפרוייקט לא מופץ	תהליך עיצוב המערכת לא מאפשר איסוף צרכים של משתמשי הקצה
ניהול	קושי בסדרי עדיפות בנוגע להקצאת זמן ואנשים	רמת הירידה לפרטים של מנהלי הבכירה	
מבנה			התאמה בין המערכת לביזנס- בחירת המערכת הנכונה, הארכיטקטורה שלה והפונקציונליות
תהליכים	ההטמעה מעוררת צורך לשנות תהליכים	עיתוי מתאים	תהליכי התאמת המערכת לצרכים הסבות ממשקים QA, מבחני קבלה
ידע, מימוניות ומשאבים	הבנה של יתרונות השינוי לביזנס אי זמינות אנשים בגלל משימות דחופות	אחריות ניהולית על תת פרוייקט ההדרכה חברי מנהלת מנוסים ומימונים גנט לא מציאותי, חסר זמן חברי המנהלת מוגבלים בהשקעת זמן	ספק מיזום ומנסה
דינמיקה חברתית	טראומה משינויים קודמים מנהלים לא מוכנים לספק משאבי זמן	התנגדות למנהלי הפרוייקט	רמת התמיכה והגמישות של הספק

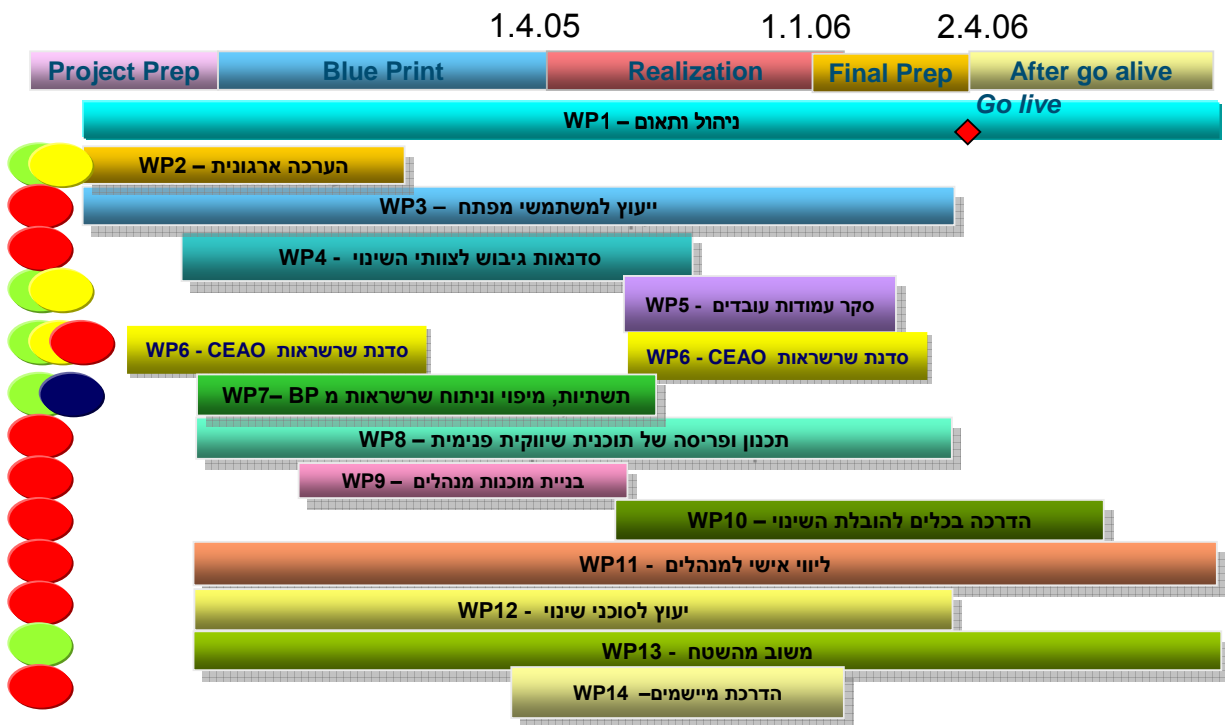
## סיווג לשרשראות

# מתודולוגית BEST



הטמעת ERP





## אבחון מעקב ובקרה

WP2 – הערכה ארגונית  
 WP5 – סקר עמדות עובדים  
 WP6 – סדנת שרשראות CEO  
 WP7 – תשתיות, מיפוי וניתוח שרשראות  
 WP13 – משוב מהשטח, קו פתוח, Town Hall meetings

## זיהוי מוקדי התנגדות

WP2 – הערכה ארגונית  
 WP5 – סקר עמדות עובדים  
 WP6 – סדנת שרשראות CEO



# כלים לתהליך ניהול השינוי

- WP9 – בניית מוכנות מנהלים
- WP11 – ליווי אישי למנהלים
- WP3 – יעוץ למשתמשי מפתח
- WP12 – יעוץ לסוכני השינוי
- WP14 – הדרכת מיישמים
- WP8 – תכנון ופריסה של תוכנית שיווק פנימי
- WP4 – סדנאות גיבוש לצוותי השינוי
- WP10 – הדרכה בכלים להובלת שינוי

## תשתיות

WP7: תשתיות, מיפוי וניתוח שרשראות

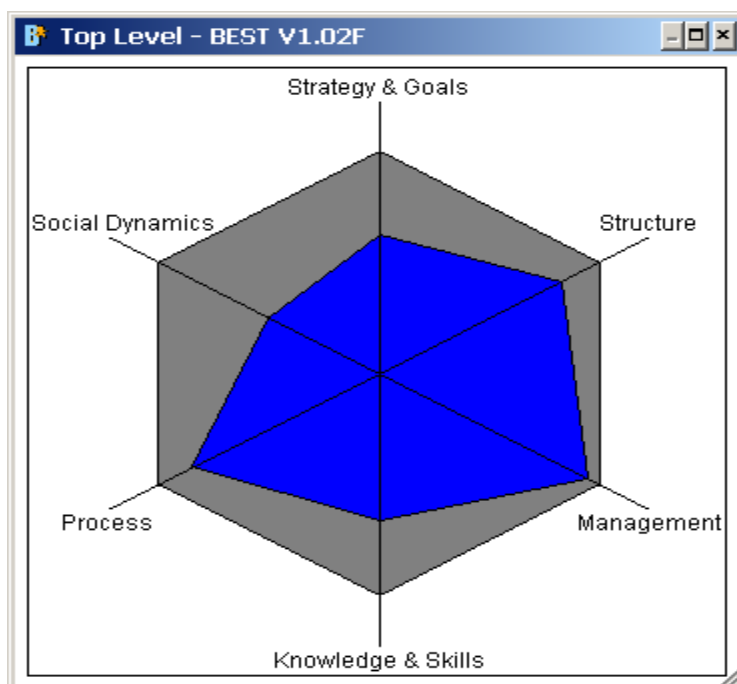
## WP2: הערכה ארגונית

- ראיונות אישיים לזיהוי תרבות ארגונית וערכים מלווים, דעות כלפי הפרויקט ומרכזי התנגדות צפויים. למשל –

שאלות	נושא
<ul style="list-style-type: none"> <li>• האם קיים קשר ישיר בין הקשיים שאופיינו לבין הצעות הפתרון כולל במימד הכמותי, יעילות, שביעות רצון...</li> <li>• האם אופיינה תוכנית השינוי הכוללת את אבני הדרך הקריטיים?</li> </ul>	אבני דרך במהלך השינוי
<ul style="list-style-type: none"> <li>• האם קיים מסר ברור לגבי השינוי?</li> <li>• האם הוצגו המטרות וההשלכות של השינוי לארגון?</li> </ul>	תקשורת השינוי
<ul style="list-style-type: none"> <li>• האם אופיין מבנה ארגוני חדש?</li> <li>• האם אופיינו הממשקים בתוך הארגון?</li> <li>• האם אופיינה מטרת הקבוצה?</li> <li>• האם מנהלי היחידות החדשות מכירים את הגדרות התפקיד ?</li> </ul>	המבנה החדש והתהליך

# WP2: הערכה ארגונית

# WP2: הערכה ארגונית



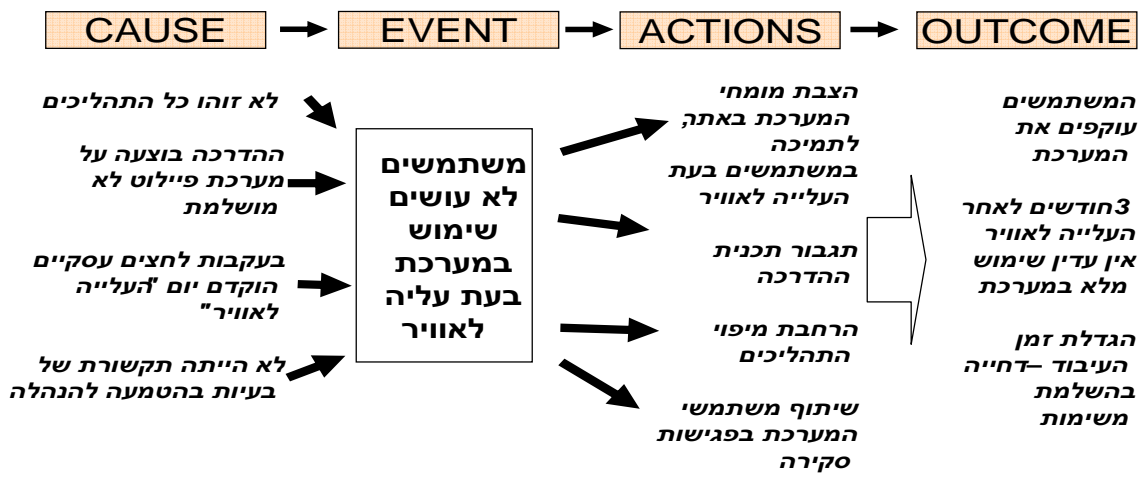
• מפת סיכונים -

# WP5: סקר עמדות עובדים וקבלת משוב מהשטח

- מטרה - מיפוי עמדות העובדים ביחס לשינוי ולהשלכותיו
- התהליך -
  - ביצוע קבוצות מיקוד כבסיס לבניית שאלונים
  - פיתוח שאלונים שיופצו למדגם גדול של עובדים
  - ניתוח ועיבוד השאלונים ובניית מצגת למנהלת הפרויקט
  - דיון והסקת מסקנות אופרטיביות על בסיס הממצאים
    - זיהוי מוקדים בהם נדרשים מאמצים מיוחדים
  - יצירת ערוצי "קו פתוח" לקבלת משוב מהשטח

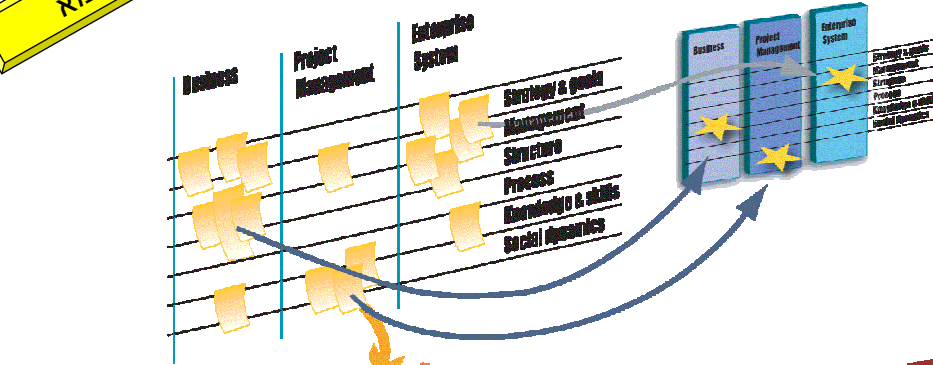


# WP6: שרשראות CEAO

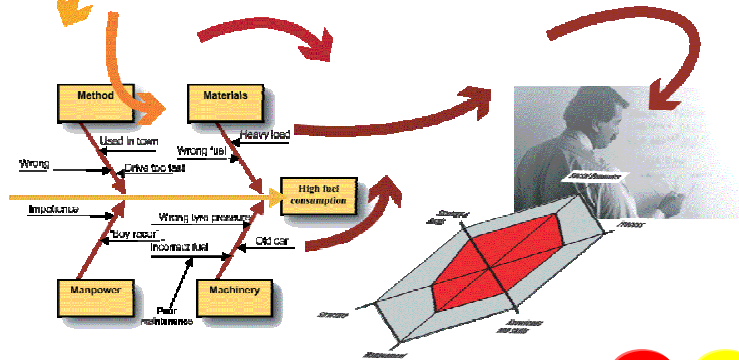
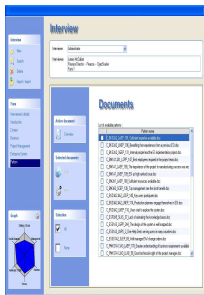


# WP6: CEAO סדנאות

**דוגמא**



## פעולות שיפור



# WP6: CEAO סדנאות

**דוגמא**

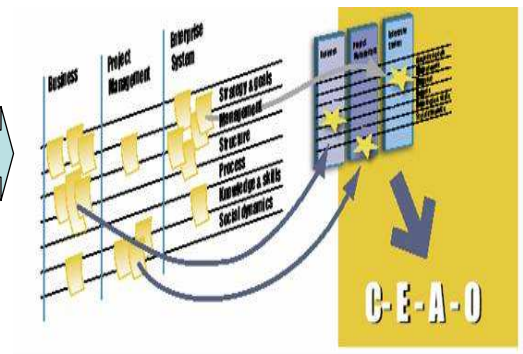
### סיבה לאירוע

לא זוהו כל התהליכים  
 ההדרכה בוצעה על  
 מערכת פיילוט לא  
 מושלמת  
 בעקבות לחצים עסקיים  
 הוקדם יום 'העלייה'  
 לאוויר"  
 לא הייתה תקשורת של  
 בעיות בהטמעה  
 להנהלה

### קטגוריות הסיבה

תת-תהליך	אספקט ארגוני
העסק	תהליך
ניהול הפרויקט	ידע
העסק	ניהול
ניהול הפרויקט	ניהול

### תהליך קיבוץ הסיבות



## WP7: תשתיות, מיפוי וניתוח שרשראות

- מטרה – הקמת תשתית, מיפוי תרחישי סיכון ומיפוי סיבות לצורך זיהוי מוקדם של סיכונים פוטנציאליים
- התהליך –

- הקמת מערכת מידע לתעוד וסיווג שרשראות
- סקירת מסמכי ה-BP ברמת תהליך
- ניתוח סעיפי ניהול השינוי
- זיהוי גורמי סיכון - מיפוי שרשראות
- דיון עם צוותים (ספק + לקוח)
- הצגת ממצאים למנהלת השינוי ולספק

## WP7: תשתיות, מיפוי וניתוח שרשראות

Microsoft Access - [CEAO]

File Edit View Insert Format Records Tools Window Help

Type a question for help

Arial 9

**מס' CEAO**  
10-05-01

**מס' של סיבה**  
BP

**תוצאה 1**

**השפעה תוצאה פעולה 1**

**תיאור השפעה תוצאה פעולה 1**

**מס' פעולה שיפור**

Record: 1 of 35

Form View

NUM

## ייעוץ לדרגי הניהול

- כללי: הכנת המנהלים להשפעת השינוי על תפקידם
- תכנים :
  - סדנאות התנעה להיכרות עם תהליך השינוי ותפקידם של המנהלים במהלכו
  - יעוץ אישי למנהלים (coaching) לזיהוי הסגנון האישי בהתמודדות עם הובלת שינוי, להעצמת המנהלים
  - סדנאות תוכן: כלים להובלת השינוי ולטיפול בהתנגדויות
  - הקמת פורום לפיתוח ושימור ידע ארגוני
- חבילות עבודה:
  - WP9 – בניית מוכנות מנהלים – דגש על כלים
  - WP11 – ליווי אישי למנהלים – דגש על רמת הפרט

## הנחית מובילי השינוי

- כללי: הכנת סוכני השינוי והמשתמשים (בדרגים שונים) לתפקידם כמובילי השינוי
- תכנים :
  - סדנאות התנעה להיכרות עם תהליך השינוי ותפקידם של סוכני השינוי במהלכו
  - סדנאות תוכן: כלים להובלת השינוי ולטיפול בהתנגדויות
  - סדנאות גיבוש "צוות מוביל" ויצירת תחושת שייכות לפרויקט
  - מפגשי משוב רוחביים לתמיכה בתהליך האינטגרציה בין המודולים השונים ובין הקבוצות השונות
  - מפגשי משוב top-down ו-bottom up להעברת מידע
- חבילות עבודה:
  - WP3 – יעוץ למשתמשי מפתח – דגש על משמשי מפתח
  - WP12 – יעוץ לסוכני השינוי – דגש על מנהלים כסוכני שינוי

## הדרכות

- כללי: גיוס צוות ההדרכה לתהליך השינוי והתאמת תכנית ההדרכה אליו, גיבוש צוותי השינוי, הדרכה בכלים להובלת שינוי
- תכנים:
  - מתן כלים לשווק המערכת בעת פעילות ההדרכה
  - מתן כלים להתמודדות עם שינוי כולל כלים ספציפיים התפורים לפי צורך
  - מתן כלים לשיפור מיומנויות התקשורת עם המשתמשים
- חבילות עבודה:
  - WP14 – הדרכת מיישמים
  - WP4 – סדנאות גיבוש לצוותי השינוי – דגש על הצוות
  - WP10 – הדרכה בכלים להובלת שינוי – דגש על כלים ארגוניים

## שיווק פנימי

- כללי: יצירת מוטיבציה לשיתוף-פעולה בקרב העובדים ועמידה באבני הדרך של הפרויקט
- תכנים:
  - תכנון "kick off" לתחילת פרויקט ההטמעה
  - הגדרת עקרונות תקשורת וערוצי תקשורת
  - זיהוי ספקים לפעילויות השיווק השונות
  - הגדרת תוצרי העבודה הנדרשים מהספק
  - פגישות תקשורת לדרגי ניהול (א' ו-ב') להעברת רציונל השינוי
- חבילות עבודה:
  - WP8 – תכנון ופריסה של תוכנית שיווק פנימי

# Enterprise Knowledge Development

E- הארגון

K - הידע

D - פיתוח

## מה זה EKD ?

מתודולוגית **EKD** משלבת  
פריסת יעדים ארגוניים, זיהוי שחקנים  
המבצעים תפקידים, פנים וחוץ ארגוניים,  
המיושמים בתהליכי עבודה הנתמכים  
בטכנולוגיה מתאימה  
ומאפשרים מימוש תרחיש אופטימלי ומכוונת  
עיסקית.

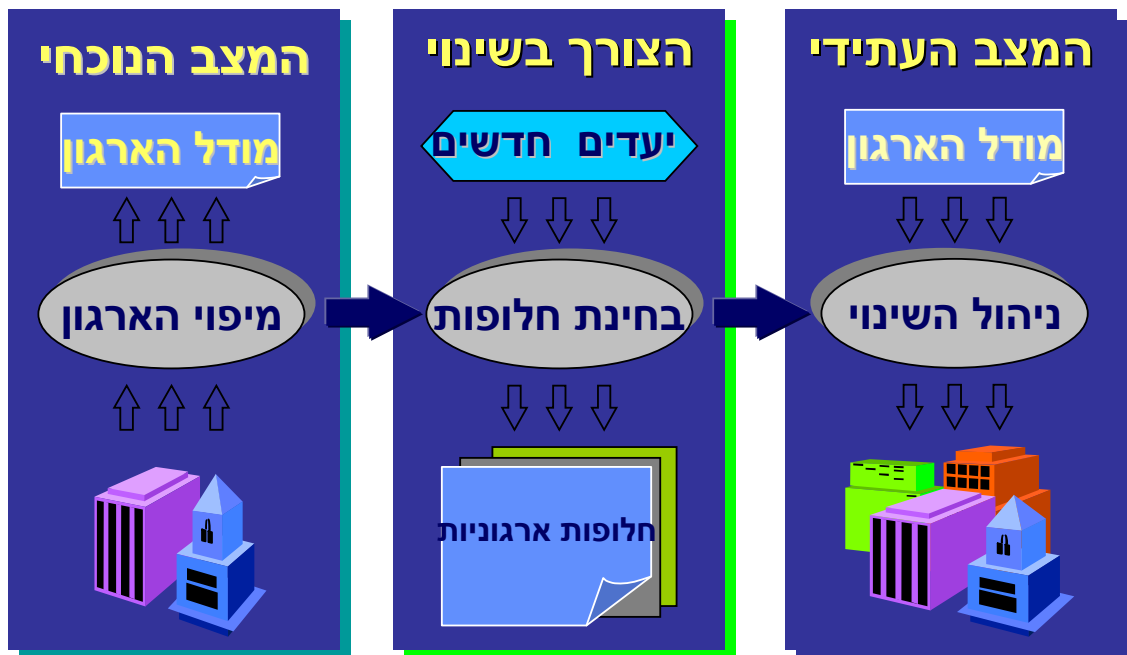


# ניהול שינוי בארגון



© KPA Ltd., 2009

# ניהול שינוי בארגון



© KPA Ltd., 2009

# Enterprise Knowledge Development

מתודולוגיה להכנסת שינויים ארגוניים

שלבי העבודה:

1. מיפוי הקיים בעזרת EKD
2. פריסת יעדים מתוך יעדי הארגון
3. זיהוי חלופות תוך שימוש בתבניות קיימות
4. השוואת חלופות וגיבוש חלופה מומלצת

## תהליך המיפוי

- ✓ מה יעדי הארגון ?
- ✓ מי השחקנים בארגון ?
- ✓ איזה תפקידים ממלאים אותם שחקנים ?
- ✓ עם מי יש ממשקים פנים ארגוניים ?
- ✓ עם מי יש ממשקים חוץ ארגוניים ?
- ✓ באיזה תהליך מתבצע כל תפקיד ?
- ✓ מה יחסי הגומלין בין התפקידים ?
- ✓ איך התהליכים מאפשרים את השגת היעדים ?

# ממשקים ללקוחות

בקשה לאשראי

סגירת חשבון

פתיחת תכנית חיסכון

משיכה מקופת גמל

שינוי בהרשאות בחשבון

בדיקת חשבון

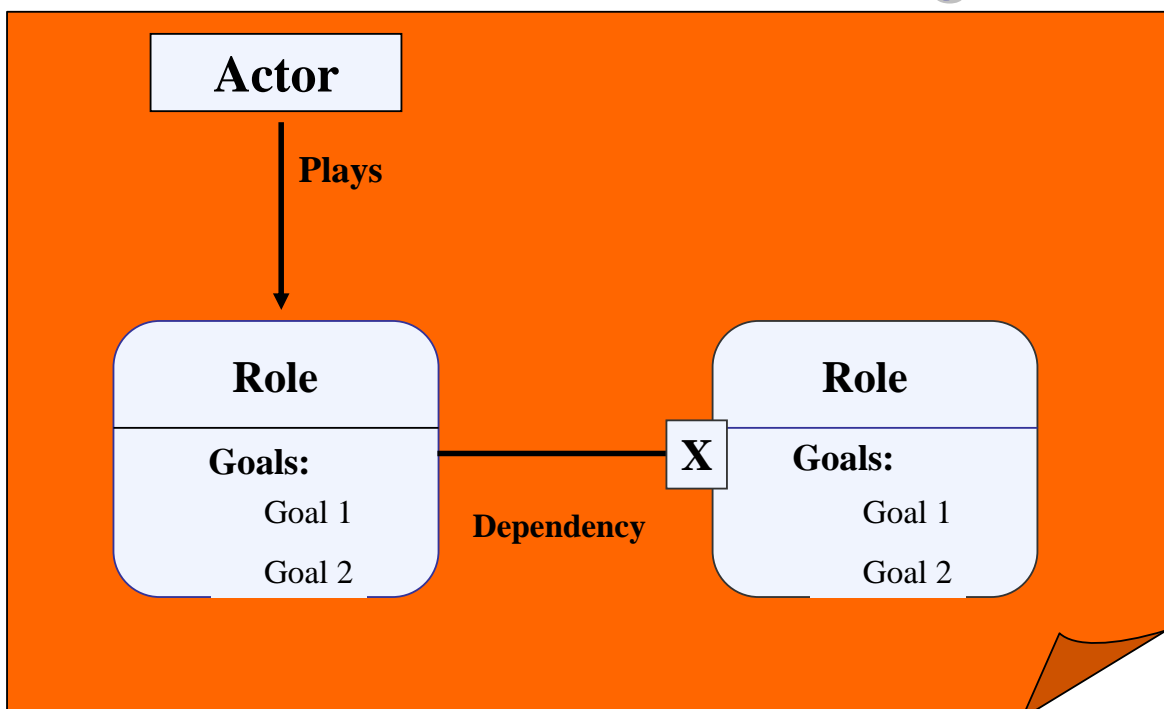
פתיחת חשבון

ברור יתרה

תשלום חשבון

© KPA Ltd., 2009

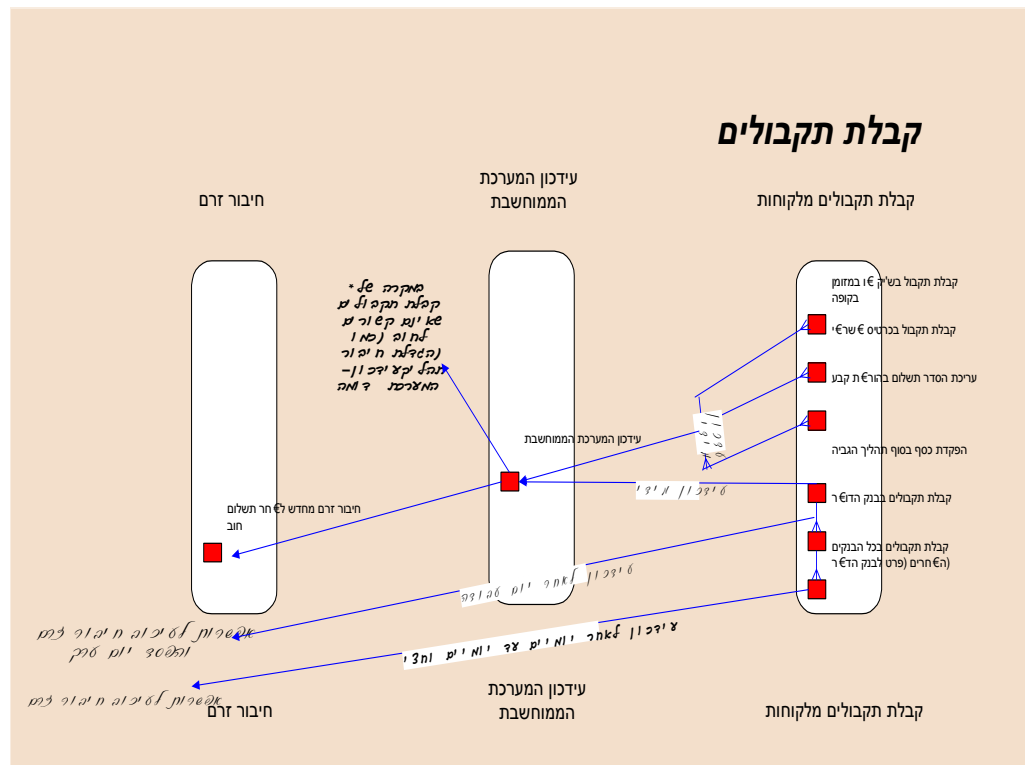
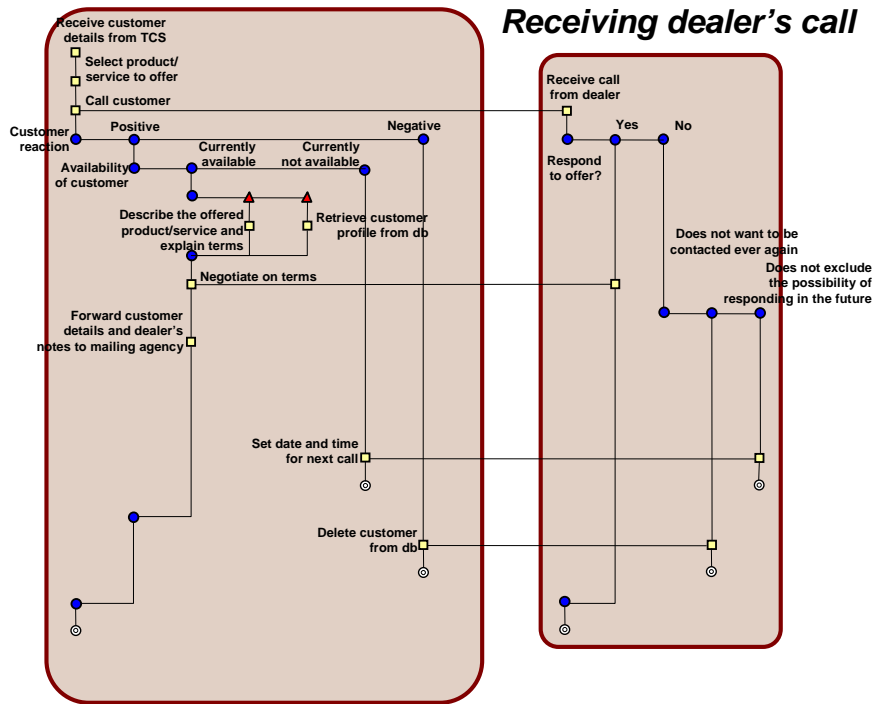
## מיפוי שחקנים ותפקידים Actor-Role Diagram



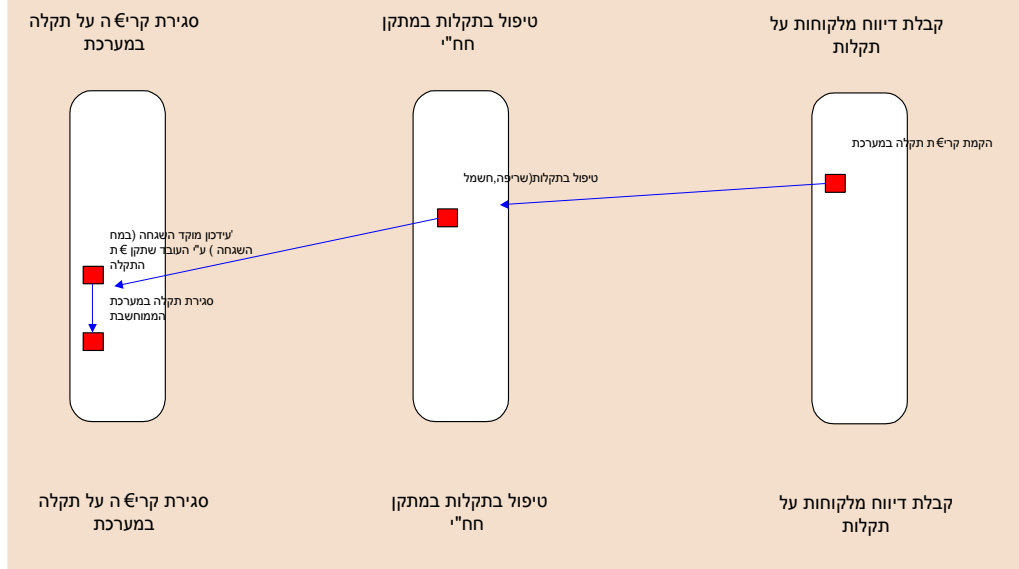
© KPA Ltd., 2009

# מיפוי תפקידים ותהליכים Role-Activity Diagram

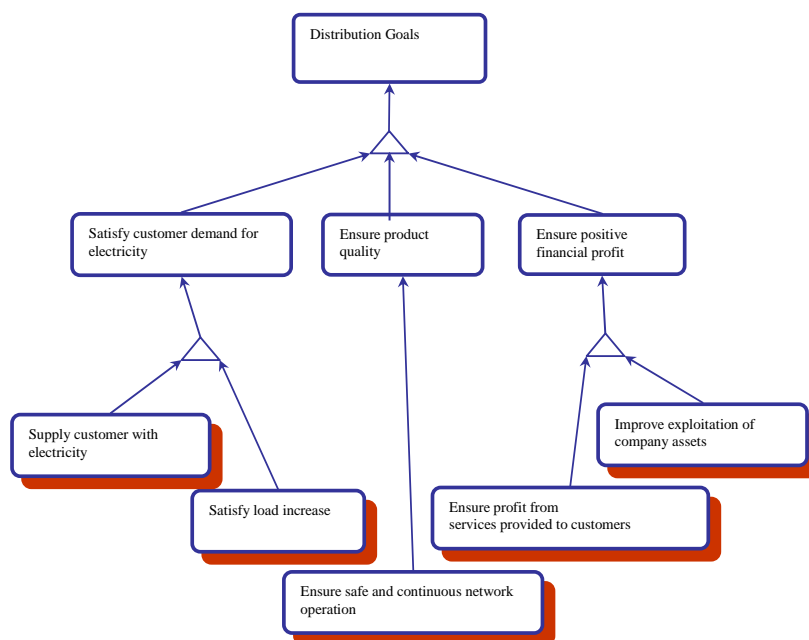
## Contacting Customer



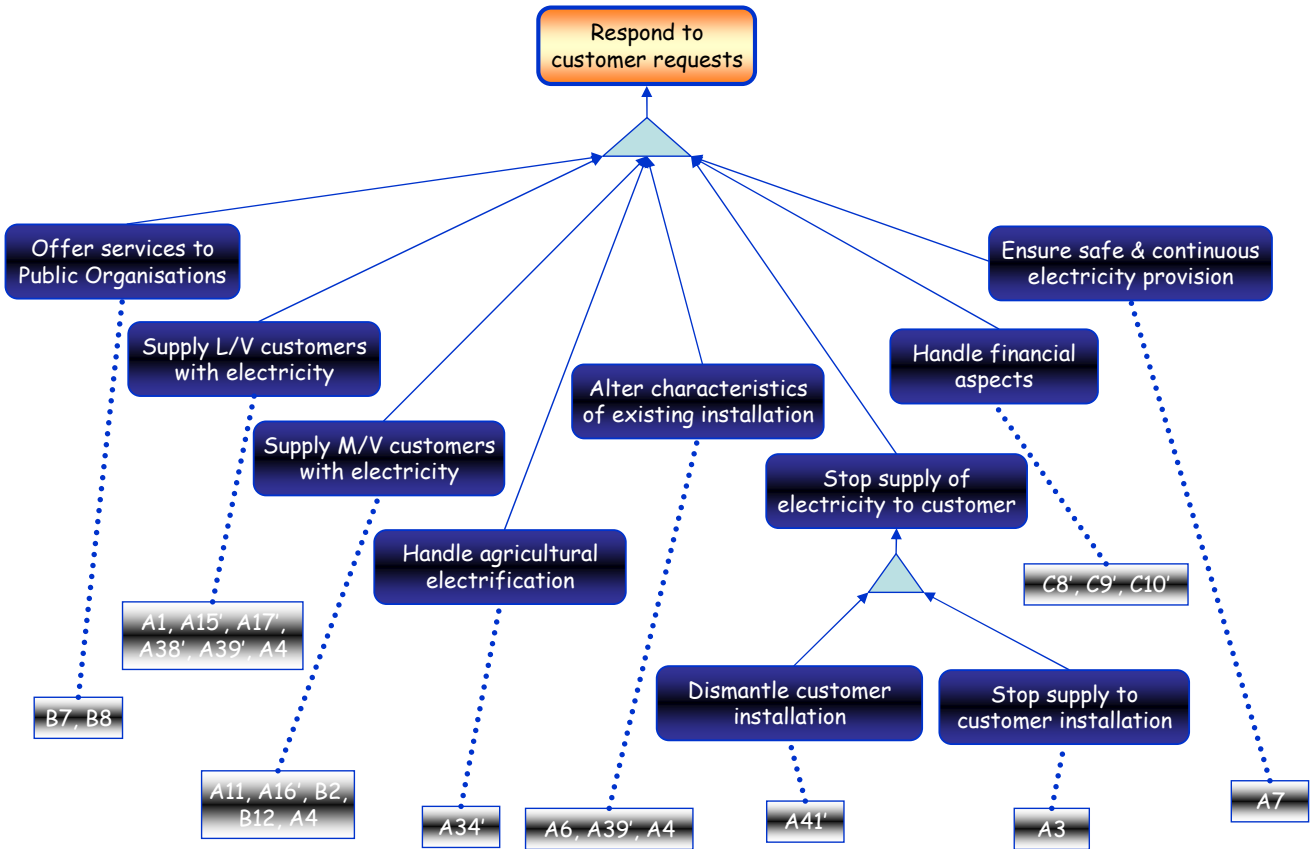
## פניית לקוח בעקבות תקלה



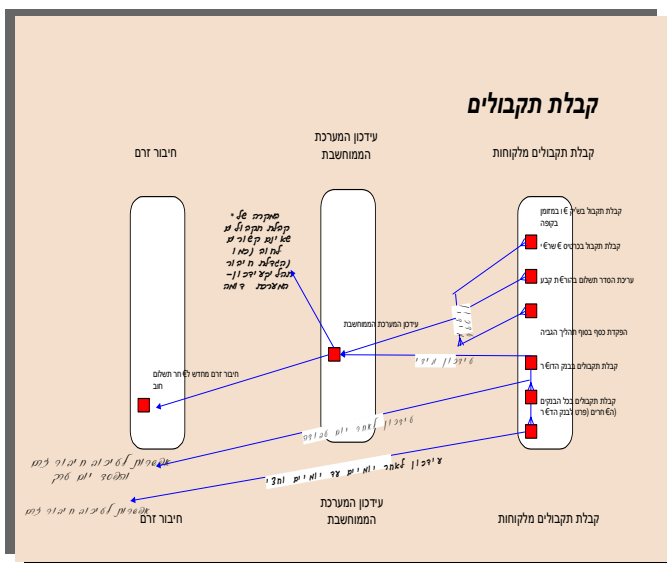
## פריסת היעדים – Goals Deployment



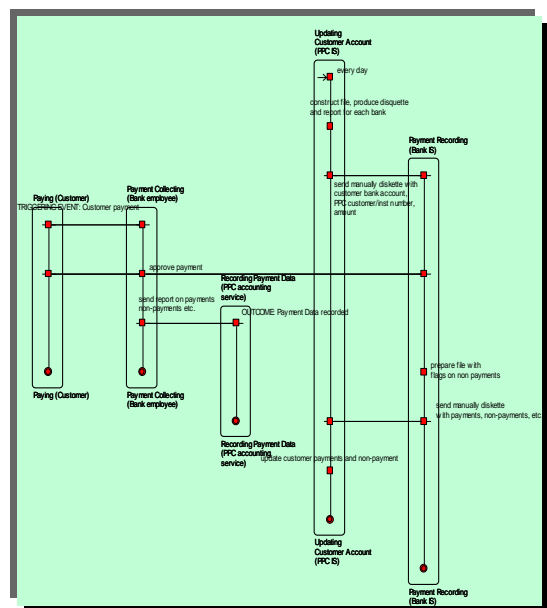
# התאמת יעדים-תהליכים



# בניית חלופות לתהליכים

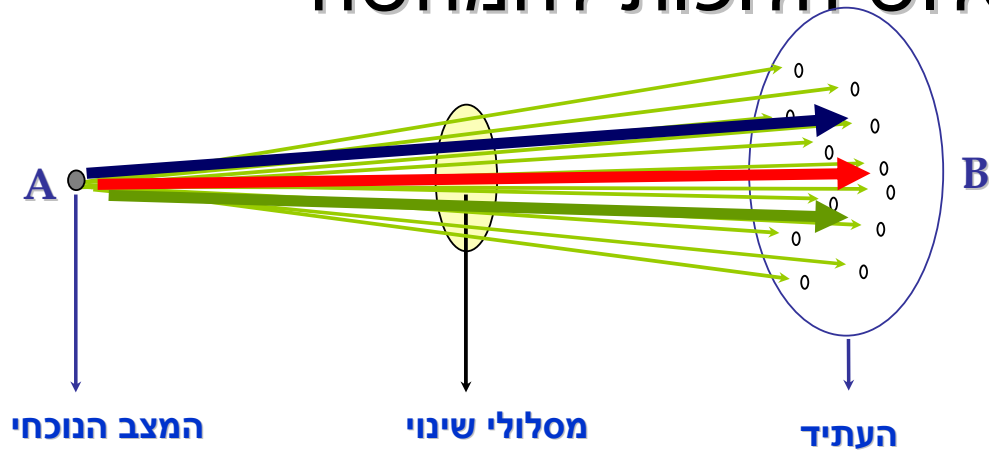


מצב קיים



בניית חלופות

# שלוש חלופות להמחשה



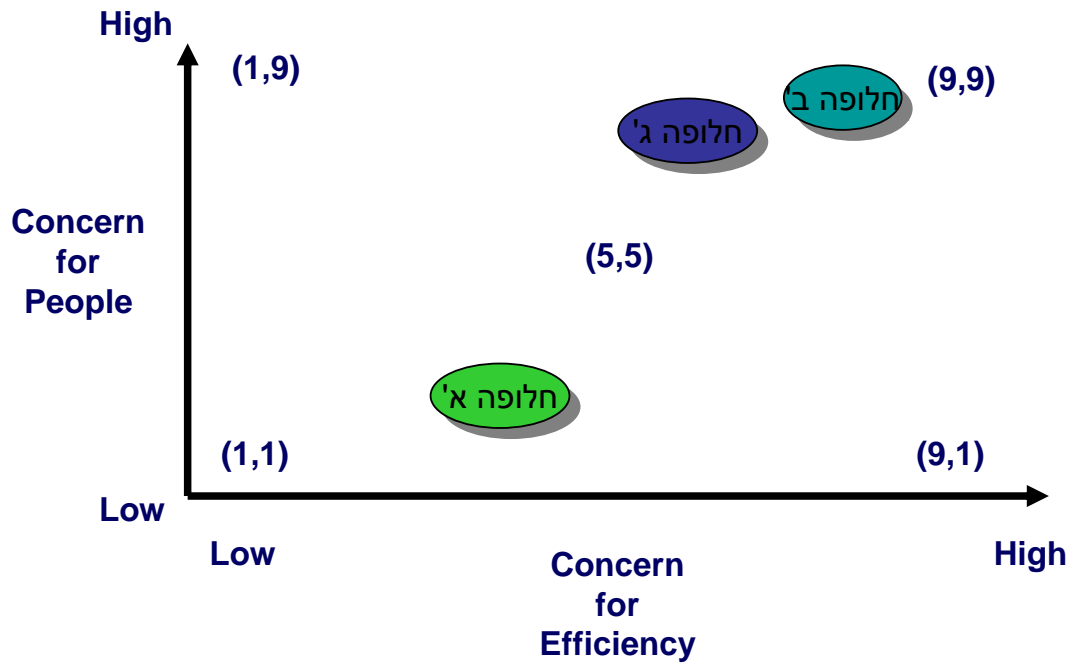
**חלופה א': הפרדה**  
**חלופה ב': שילוב**  
**חלופה ג': איחוד**

## קריטריונים לבחינת חלופות

- C1** היתכנות מימוש במסגרת לוח-הזמנים: מתייחס ליכולת להשיג משאבים חיוניים (משאבים דרושים) ולהפעיל את המיומנויות הדרושות להטמעת התהליך הנדון.
- C2** ערך מוסף: ההערכה מתייחסת לערך הכלכלי הכולל לארגון הצפוי מהטמעת התהליך, ההשפעה המקומית (עם התייחסות למספר התהליכים אשר ישתנו בארגון בעקבות התהליך) וההשפעה הגלובלית על הלקוח במונחי value for money.
- C3** עלות: קריטריון זה מתייחס הן לעלויות הטמעה והן לעלויות תפעול.
- C4** איזון המיקוד: קריטריון זה מכוון להערכת האיזון בין תשומת הלב לכח-האדם בארגון לבין ההתמקדות בארגון כגוף עסקי. קריטריון זה כולל התייחסות לפיטורים, קליטת כ"א חדש, שעות השמה והדרכה וכו'.
- C5** איכות המוצר/השירות: מדד זה לוקח בחשבון היבטים שונים, הכוללים שביעות רצון לקוחות, יכולת התגובה של הארגון, רמת השירות המסופק ואמינותו.
- C6** פריזון: האלמנטים השונים בהם יש להתחשב בקריטריון הפריזון הם: תפוקה (מספר הלקוחות המקבלים שירות לעובד), עמידה בזמנים, יחס מכירות לעובד.

# Blake Mouton Chart

## איזון המיקוד



## ניקוד החלופות

חלופה א': הפרדה מוחלטת בין ברים וארוזות קטנות									
חלופה ב': תיאור: הסניפים מנוהלים בצורה נפרדת									
מדד	גבוה מאד (5)	גבוה (4)	ממוצע (3)	נמוך (2)	נמוך מאד (1)	לא רלבנטי (0)	ח	סטיית תקן	סה"כ
<b>זיכנות מימוש במסגרת לוח הזמנים</b>									
היכולת לקבל משאבים חיוניים									
היכולת להפעיל מיומנויות דרושות									
<b>ערך מוסף</b>									
השפעה מקומית (השפעת השינוי על מספר מצומצם של תהליכים)									
השפעה כוללת (השפעת השינוי על כלל הארגון)									
<b>עלות</b>									
עלויות הטמעה									
עלויות תפעול									
<b>איזון המיקוד</b>									
התמקדות באנשים (עובדים) מול מיקוד עסקי (עד כמה האיזון אופטימלי?)									



# השוואת החלופות

חלופה ג'	חלופה ב'	חלופה א'	משקל	
<b>היתכנות מימוש במסגרת לוח הזמנים</b>				
	6.00	13.00	3	היכולת לקבל משאבים חיוניים
30.33	16.33	30.33	7	היכולת להפעיל מיומנויות דרושות
<b>ערך מוסף</b>				
23.00	17.00	17.00	6	השפעה מקומית (השפעת השינוי על מספר מצומצם של תהליכים)
13.33	14.67	8.67	4	השפעה כוללת (השפעת השינוי על כלל הארגון)
<b>עלות</b>				
8.33	5.33	8.67	2	עלויות הטמעה
28.00	29.33	25.33	8	עלויות תפעול
<b>איזון המיקוד</b>				
50.00	55.00	37.50	15	התמקדות באנשים (עובדים) מול מיקוד עסקי (עד כמה האיזון אופטימלי?)
<b>איכות המוצר</b>				
40.00	36.67	33.33	10	שביעות רצון הלקוח
19.17	19.17	16.67	5	יכולת התגובה
20.83	17.50	19.17	5	רמת השירות המסופק
20.00	15.00	17.50	5	אמינות
<b>פריזן</b>				
40.00	41.67	28.33	10	תפוקה (לקוחות/עובדים)
19.17	19.17	15.83	5	עמידה בלוחות זמנים
				מכירות/עובד
36.00	34.00	25.00	10	Rightsizing
14.17	10.83	19.17	5	זמן להטמעה
<b>סה"כ</b>	<b>374.83</b>	<b>342.67</b>	<b>315.50</b>	<b>100</b>

## ניהול השינוי כתהליך

