



הנהגת שינוי ארגוני

לקחים אישיים וארגוניים מהסיפור של רפאל

סדנת מנהלים - MOVING UP NORTH

דצמבר 2012

גיורא שלגי

מנכ"ל רפאל לשעבר

ועמית מחקר בכיר במוסד שמואל נאמן



הסיפור האישי וחידת המערכת הארגונית...



1998 – 2004 מנכ"ל



מה ה DNA ההופך חבורת מצטיינים לארגון מצטיין

לפעמים נולדים איתו
ולפעמים נלמד במשבר !



1960- טכנאי

דוגמא לארגון שנוולד עם DNA טוב



"מנצסטר יונייטד"

זכתה באליפות אירופה, עשר שנים לאחר
שכמעט ונמחקה באסון אווירי (מינכן 1958)

הסיפור של רפאל

מכירות * \$B

משנת 1988 כיהנו ברפאל ארבע הנהלות שונות (מחזק את ההנחה שהתוצאות הן תוצר DNA ארגוני שעוצב כהלכה, לא של מקריות או יחידים).

הצמיחה במכירות לוותה בעליה משמעותית במורכבות המערכות ואיכותן



מעל 7000 עובדים

כ 3500 עובדים



כ 6500 עובדים

0.3

תקופת משבר מלווה בהפסד ~ \$M 700

רווח מצטבר ~ \$M 700

1990

1995

2000

2005

2010

* רובן תוצאה של גידול אורגני

2.0

1.5

1.0

0.5

לקח מרכזי – איום או אתגר כגורם מדרבן

מחזורי הגאות והשפל של רפאל

תקופה	1948-1973	1973-1988	1988-1999
מאפייני התקופה	אתגר	שביעות רצון עצמית	איום
ההישגים בסיומה	<u>גבוהים</u>	<u>נמוכים</u> הסתיימו במשבר	<u>גבוהים</u>

לקח

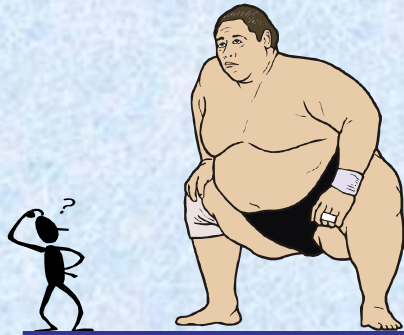
- הארגון זקוק לאתגר או לאיום כדי לקיים מחזור חיים בריא.
- יש לבחור באתגר כגורם מדרבן מרכזי.

התוצאה: הגדרת פונקצית מטרה שאפתנית*

יעד עסקי: לחצות מכירות שנתיות של מיליארד דולר בצמיחה מוטת ייצוא

יעד ערכי: לשמר את הזיקה הערכית והמחויבות לייעוד הביטחוני.

החלטה "לא ליניארית" שחייבה התמודדות עם שתי שאלות יסוד



איך מתמודדים עם ענקים

איך מגשרים בין ערכי היסוד ההיסטוריים
להצלחה עסקית ?

**חשיבה "לא ליניארית" מחויבת מציאות
כאשר נדרשת תפנית מהותית***

* מתודת SWOT בה עשינו שימוש קודם, מהווה דוגמה לחשיבה ליניארית שחסמה אותנו מלהציב יעדים שנתפסו כ"בלתי ניתנים למימוש" גם אם היו מרכזיים בחשיבותם להצלחה בהמשך הדרך.

איך לא לבנות ארגון מצליח בסביבה של ענקים !

אנחנו נוטים לחקות את אמריקה, מבלי שיש לנו את
הגודל המשאבים והתרבות שלהם
והתוצאה....

פיל קטנטן...



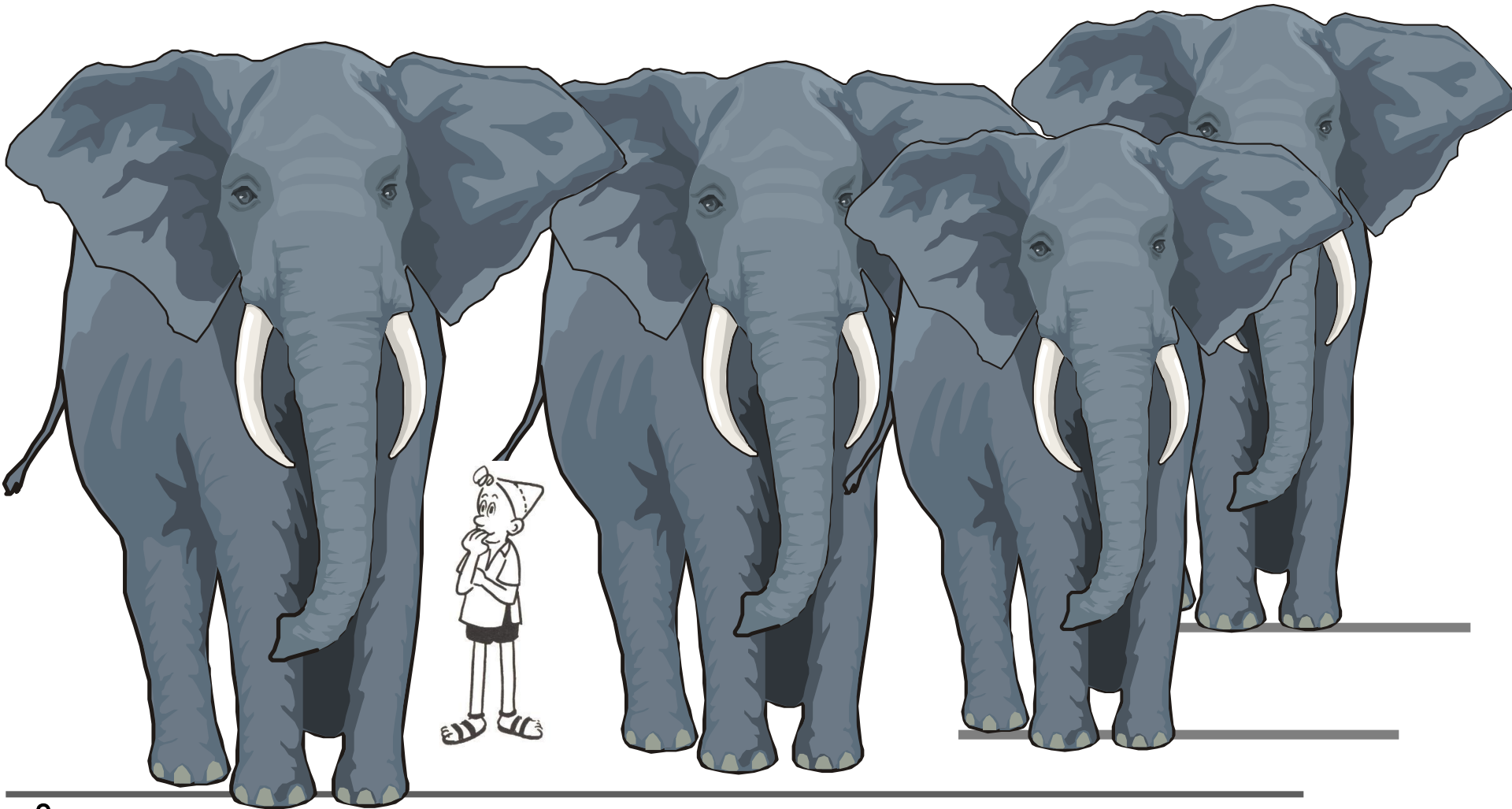
שנולד באחור...

שלעולם לא יצליח להתמודד
עם פילי הענק אותם עליו
להכריע בשווקי הייצוא.



הגישה המומלצת

ללמוד את הסביבה ולבנות יתרון יחסי על
בסיס הממדים והתרבות הלאומית שלנו!



המאפיינים הלאומיים שלנו

□ אנשים איכותיים ומחפשי אתגרים, המוכנים להתמודד עם הסיכונים הכרוכים בהם.



דוגמה מתרבות
אחרת

□ חוסר צייתנות עיוורת לנהלים ולהיררכיה.

המסקנות

ארגון ישראלי, החותר להצלחה חייב להישען על:

מנהיגות, התואמת את אופי הארגון,
מטרותיו ודרך פעולתו.

"מצפן ארגוני" שהארגון מזדהה איתו
הכולל את שלושת המרכיבים הבאים:



ייעוד (שאפתני)

אסטרטגיה (בהירה)

ערכי ליבה (נתמכים בדוגמה אישית)

ה"מצפן הארגוני" ככלי עבודה

לצורך הצבת מטרות שאפתניות
בתנאי עמימות.

כמעצב תרבות ארגונית.

כתנאי לחופש הנדרש כדי לקיים
ארגון יוזם, נועז וחדשני.

מי שבידיו "מצפן" יכול להרשות לעצמו גמישות ניהולית
המתחייבת מתנועה לתחומים חדשים.

כללי בנייה של "מצפן ארגוני"

נכונות להתמודד עם שאלות יסוד וליטול את
הסיכונים בהתמודדות איתן.

הפנמת הצורך "להקדים את הזמן" על בסיס הכרה
מפוכחת של האיומים והזדמנויות שמציבה הסביבה.

להגדיר את ה"מצפן" בשפה בהירה

ולתכוון למה שאומרים ! 

המצפן שליווה את
התפנית ברפאל
נספח ג'

בניית מצפן
תהליך מומלץ
נספח ג' 1

גם ארגון בתחילת דרכו חייב "מצפן"

כדי לכוון את שאיפותיו

ולגבש צוות סביב ערכים ברורים⁽¹⁾.



מי שנמנע מלבנות "מצפן"

משול לספן הנותן לזרם

לנהל את דרכו.



⁽¹⁾ לא חייבים להיות כתובים, מספיק שהעומד בראש הארגון מבהיר אותם ונותן דוגמה במימושם. ערכי ליבה כבסיס לקליטת וקידום כוח אדם, מהווים תנאי לארגון מצטיין.

דוגמה אקטואלית להתנעת "מצפן ארגוני" בחברה המונה פחות מ 10 עובדים קטנה מאוד ביחס לחברות מובילות ולגודל השוק.



יעדי מאקרו

הגדרת עוצמת צמיחה⁽¹⁾ וכיווני צמיחה⁽²⁾

תחום התמחות חדש	תחום צמיחה	להימנע מלהיכנס
תחום התמחות נוכחי	בסיס קיום נוכחי	תחום צמיחה
	לקוחות קיימים	לקוחות חדשים

⁽¹⁾ נקבע קצב צמיחה של 15% לשנה, מבוסס על יכולת גידול מרבית שתשמר את המקצוענות ואת ערכי הליבה של החברה, עם כוונה לבחון את הנושא מחדש אחרי כל שלב של הכפלת מכירות.

⁽²⁾ הגיוון מתחייב כדי להקטין תלות בלקוח בודד (מאוד נוח ומפנק הקיים היום)

יצירת בסיס ארגוני לצמיחה.

המעבר מחברה קטנה לחברה גדולה, כרוך
בשינויים "לא ליניאריים" של:

- מבנה ארגוני.
- תהליכי עבודה.
- סגנון מנהיגות של העומד בראש החברה.

יש להתכונן לשינויים בתזמון הנכון
כדי לחסוך הפתעות ולשמר מומנטום.

הכנות לצמיחה "לא ליניארית" – תהליכים

מהלך רב-שנתי המנוהל בצורה מודרגת על פי סדר עדיפויות שנקבע ע"י המנכ"ל בשיתוף הצוות המוביל (סדר הסעיפים אקראי)

1. **ביזור סמכויות** שיאפשר למנכ"ל את הזמן והשקט הנפשי, לעסוק בבנייה והכוונת המערכת הארגונית, במקום לשקוע בשוטף.

2. **חיזוק מקצוענות** תוך יצירת יסודות לארגון מטריצי.

3. **בניית תשתית תרבותית ותהליכית של ארגון לומד הכולל:** שקיפות, עבודת צוות, סטנדרטיזציה, REUSE של ידע ומרכיבים מפרויקטים קודמים, הפקת לקחים וחניכה.

4. **בקרה כספית** ככלי התומך בתמחור חכם, ניהול חוזים והתקשרויות, בקרת רווחיות ועמידה בהתחייבויות.

הכנות לצמיחה "לא ליניארית" – אסטרטגייה.

5. בניית יכולת להפעיל קבלני משנה כהכנה
להשתתפות בפרויקטים גדולים.

6. כניסה לפרויקטים מערכתיים כהכנה להשתתפות
בפרויקטים גדולים.

7. התנסות כקבלן משנה של חברה גדולה כדי ללמוד
את ההתנהלות של חברות גדולות בתחום.

8. שיתופי פעולה עם חברות בעלות יכולות משלימות.

9. החשפות ללקוחות בחו"ל במטרה להתעדכן
בידע חדש ולהקטין תלות בלקוח מקומי דומיננטי.

הכנות לצמיחה "לא ליניארית" – תשתית

10. גיבוש והטמעת ערכי ליבה כבסיס לבניית שדרה ניהולית עם סמכויות וחופש ליוזמה.

11. התנעת תוכנית מצוינות שבשלב הראשון שלה מוכוונת יעילות והקטנת עלויות איכות במטרה ליצור מקורות צמיחה.

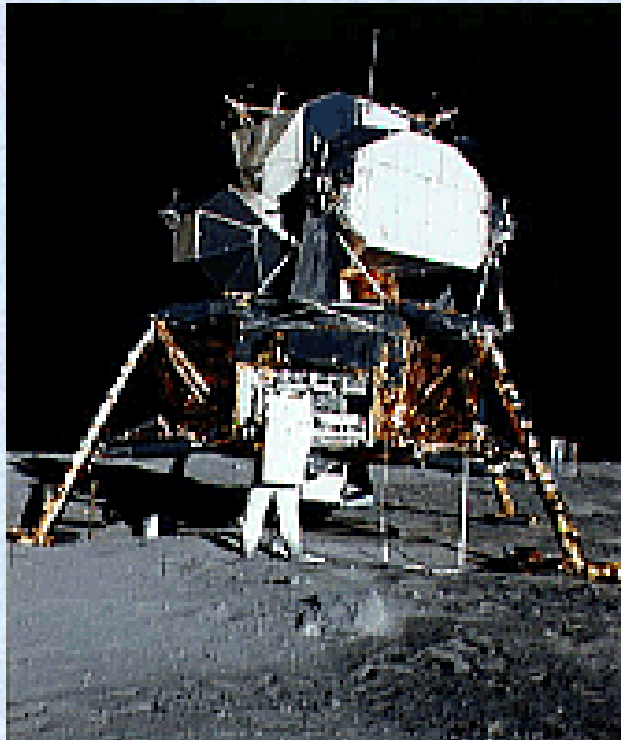
12. אימוץ מודרג של תקנים רלוונטיים.

מנהיגות

ממצאים, דילמות ולקחים.



מבחן המנהיגות של ראש פרויקט



ליטול תחת הנהגתו
חבורה של מקצוענים
ולממש בהצלחה משימה
הפורצת גבולות מוכרים.

מאפייני המנהיגות של ראשי פרויקטים מצטיינים:

□ נאמנות למשימה ולצוות (לפני אָגו)

□ יכולת קבלת החלטות

(במגוון תחומים התואם את אופי הפרויקט)

□ צניעות וענווה.



מי שלא ריסנו את האָגו שלהם ... נכשלו!

מצאנו את מפתח ההצלחה של ה. פרויקטים
ב... "מנהיגות שקטה" *

לקחי הממצאים כפי שהתבטאו במינויים לתפקידי מפתח בארגון*

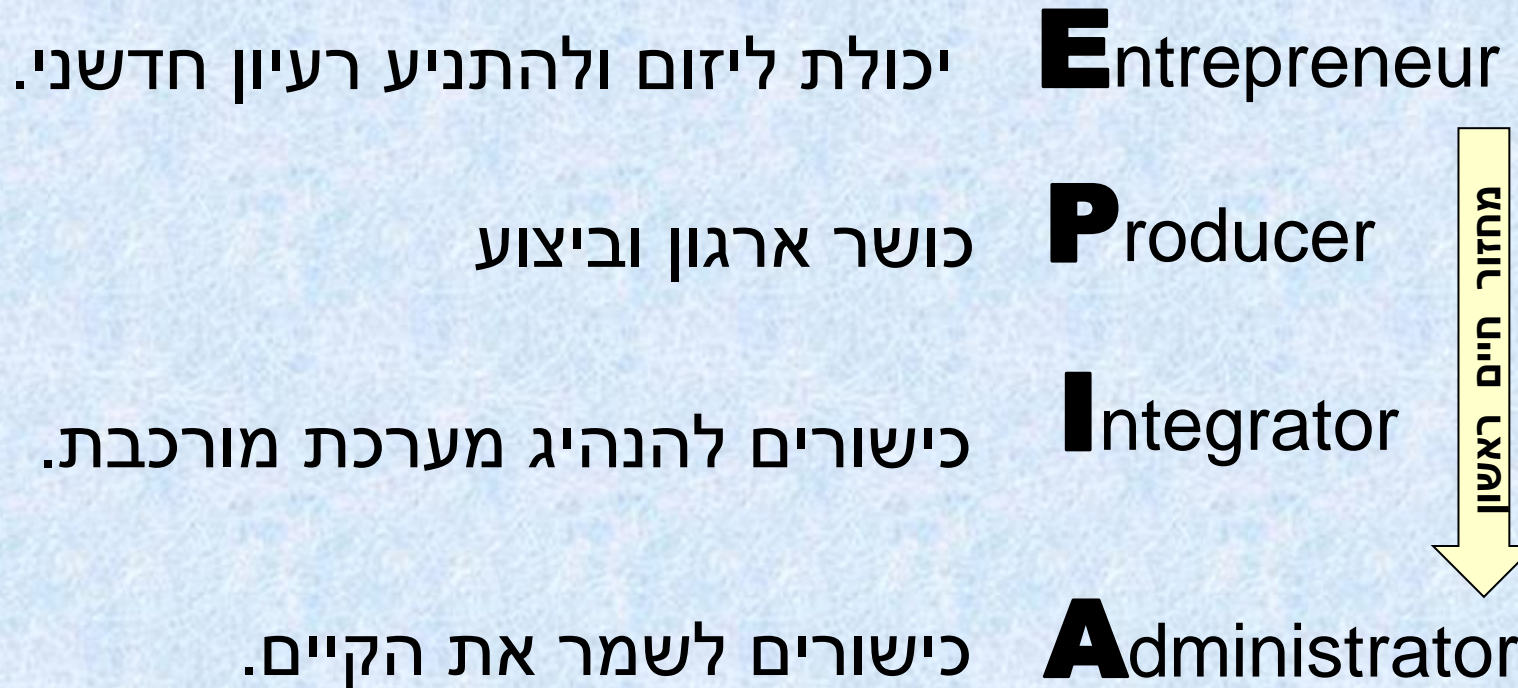
הקריטריון המרכזי התמקד בשאלה
איזה סגנון מנהיגות נדרש לתפקיד
ולמי מהמועמדים יש את פרופיל
המנהיגות המתאים ביותר ?



* על רקע אכזבות מתהליכי בחירה שהתבססו על ריבוי קריטריונים

דוגמאות למאפייני מנהיגות

מודל אדיג'ס מייצג מחזור מנהיגויות טיפוסי



בהתאם לאופי הארגון והתפקיד ניתן להוסיף:
מנהיגות מקצועית, מנהיגות עסקית או אחרת

מודל מינויים על בסיס מאפייני מנהיגות*

	משימתי	יזמי	מאפייני מנהיגות נדרשים
פוטנציאל כשל "פיטר" ↓	ראש פרויקט	מנהל מו"פ	מקצועי
	מנהל יחידה עסקית	מנהל שיווק	עסקי

* גובש ע"י יוסי מטלון (המנהל לשעבר של היחידה לפיתוח ארגוני ברפאל) והופעל בהצלחה

מינוי לתפקידי מפתח (המשך)

**פנינו למועמדים שנראו לנו המתאימים
ביותר, גם כאשר אלה לא הציעו את
עצמם כתוצאה מצניעות יתר**

**הטיפוסים ה"שקטים" המסתתרים בשורה
השנייה, עולים לפעמים בכישוריהם
על אלה שקופצים בראש**



מה נדרש ממנהל המוביל שינוי

1. יכולת לגבש תמונה מערכתית ולהצביע על דרך ומטרה.
2. נכונות לרגעים של עמידה בודדת נגד הזרם.
3. יכולת לגבש צוות שותף לשינוי (לא "אומרי כן" צייתנים אלא כאלה שמקשיבים להם, כולל ביקורת)
4. נכונות להכיר בטעויות ולהפיק לקחים.

מה נדרש ממנהל המוביל שינוי

5. לתת דוגמה אישית של מחויבות, הרואה את טובת הארגון לנגד עיניה.

6. נכונות למהלכים כואבים.

7. הכרה בקבועי הזמן הנדרשים לשינוי והטמעתו.

דוגמאות לקבועי זמן של חדשנות ארגונית ברפאל

תוצאות ולקחים	משך מימוש* (שנים)	היזמה לשינוי	נושא השינוי
הצלחה שהושגה רק לאחר שפתרנו את הקונפליקט הערכי-עסקי שעמד בלב המעבר	10	בעלים	מעבר מיחידת סמך לחברה ממשלתית
הצלחה שהפכה למנוע צמיחה תומך חדשנות.	5	לקוח מרכזי	מהפיכת איכות
הצלחה שנשענה על חדשנות של תפיסה, כלים, ותהליכי עבודה.	5	מנכ"ל	מעבר חטיבות ותחומי עסקים למרכזי רווח
הצלחה שהפכה מודל חיקוי בכלל הארגון	5	מנהל חטיבה	"הנדסה משולבת"
	8	מנהל חטיבה	התארגנות מטריצית

* מוגדר כמשך הזמן משלב ההחלטה לצאת לדרך, עד שהמימוש עלה על המסלול החדש והפך לדרך חיים

דוגמה להחלטות מעצבות

תמצית אסטרטגיית הצמיחה התבססה

על שני נדבכים אסטרטגיים:



נספח ט'

נספח ה'

תעוזה וחדשנות

איכות ומצוינות ברמת **World Class**

התייחסות לרווח כספי במושגים ערכיים:

נספח ז'

כמדד למצוינות (מקצועית וניהולית).

כמקור להשקעות התורמות לייעוד.

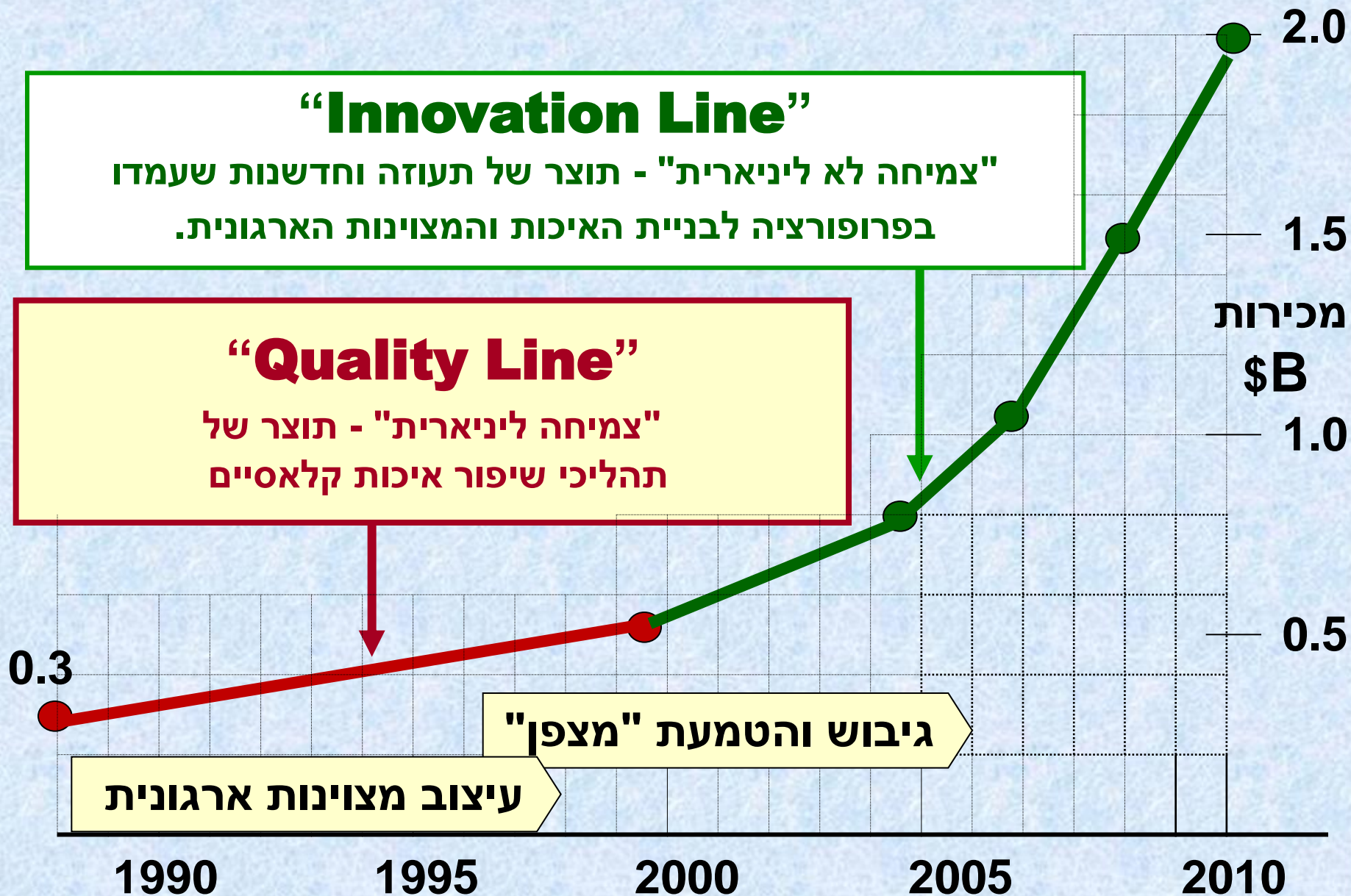
סיכום לקחי המאקרו של מרכיבי הצמיחה ברפאל

"Innovation Line"

"צמיחה לא ליניארית" - תוצר של תעוזה וחדשנות שעמדו
בפרופורציה לבניית האיכות והמצוינות הארגונית.

"Quality Line"

"צמיחה ליניארית" - תוצר של
תהליכי שיפור איכות קלאסיים



בהצלחה

עיצוב "מצפן הארגוני" – המלצות

יש לאפשר פתיחת שאלות היסוד של
ה"מצפן הארגוני" לדיון בכל הזדמנות
שמורגש הצורך לעשות זאת:

מבלי להטיל טאבו על שום נושא

מבלי להשתיק איש!



ועם אגו מחוץ למשחק

עיצוב "מצפן הארגוני" – המלצות

□ כדאי לשתף בתהליך את שכבת

הניהול השלישית:

□ משום ששינויים פחות מאיימים

עליה ולכן פתוחה יותר לחשיבה

יצירתית

□ משום שאפשר לגלות בה מנהלים

עם ראייה מערכתית היכולים

לשמש "סוכני שינוי"

מנהיגות הנהלה ככלי מעצב של "מצפן ארגוני"

כתפיסת עולם – על ההנהלה
להקדיש את זמנה בעיצוב והטמעת
"מצפן ארגוני" ולהתאים אותו באופן
שוטף לרוח הזמן.

שאם לא כן תמצא את עצמה עוסקת
בשוטף, נגררת אחר האירועים
ומכבה שריפות, במקום למנוע אותן!

עיצוב "מצפן הארגוני" – לקחים

**כשדנים בפתיחות ובאומץ
בשאלות יסוד, תוך הכרה
מפוקחת של הסביבה
עולות מתוך הארגון
גם התשובות הנכונות**



ה"מצפן הארגוני" שליווה את התפנית ברפאל בשלב המכריע *

* עוצב ע"י הנהלת רפאל, כעשר שנים לאחר פרוץ המשבר (הזמן שנדרש לנו לבנות את הביטחון העצמי להציב יעד שאפתני ולעמוד בו) ומאז עבר שינויים על רקע התפתחויות שחלו בארגון ובסביבה.

הייעוד של רפאל והתפתחותו ההיסטורית

להיות חברה צומחת ורווחית

בעלת תרומה ייחודית ומשמעותית

לביטחון מדינת ישראל *

אשר חוקרת, מפתחת, מייצרת ומספקת
מערכות, בקדמת הטכנולוגיה ובחזית
הצורך המבצעי, ללקוחותיה בארץ ובעולם.

* ליבת הייעוד ההיסטורי שנותרה במקומה המרכזי ברפאל
שאר המרכיבים נוספו עם השנים, חלקם ערב המעבר לחברה.

נדבכי אסטרטגיית הליבה

1. **הנדבך הביטחוני והמחויבות הערכית** כאבן יסוד מרכזית של הארגון.

2. **תעוזה וחדשנות** כנדבך הצמיחה והרוח הארגונית.

3. **נדבך החוסן והגמישות הארגונית** הנשען על ארגון קטן וממוקד בהתמחויות ליבה.



4. **נדבך הייצוא** כמנוף כלכלי וכמבחן מצוינות.

5. **נדבך עסקי החותר למכסם רווח גולמי במטרה לספק משאבים שישרתו את הייעוד.**

ערכי ליבה (האמורים לשרת את היעד והאסטרטגייה)

תעוזה, חדשנות ומצוינות מקצועית.

חיזוק של ערך ליבה היסטורי שהיה חשש שיישחק בארגון עסקי בגין הדגשת יתר של הטווח הקצר.

מחויבות לעובדים.
 מחויבות ללקוחות.

נכתבו משום שאי אפשר היה שלא לציין אותם בחברה חדשה.

נחישות וחתירה לעמידה ביעדים.

חיזוק של חולשה ארגונית.

רפאל אחת (ONE COMPANY) !!!

ערך ליבה חדש שנועד להתמודד בחיכוך הארגוני הצפוי בחברה עסקית המורכבת ממרכזי רווח החייבים לשתף פעולה כתנאי הצלחה בפרויקטים מערכתיים גדולים.



תעוזה, חדשנות ומצוינות מקצועית

ניצור סביבה ארגונית שתתמוך בתעוזה וחדשנות בראייה ארוכת טווח, תוך ניצול מיטב הכישרונות של יחידים וקבוצות, בכל רובדי הארגון ובכל תחומי העשייה - המדעיים, ההנדסיים, הארגוניים והעסקיים.

נעודד עובדים להעמיק את רמתם המקצועית ולהרחיב את תחומי התמחותם, כדי לתת בסיס להגדלת התעוזה, תוך הקטנת רמת הסיכון.

נהיה פתוחים לרעיונות לא שגרתיים ונקיים סביבה סובלנית גם להולכים נגד הזרם.

נקבל בהבנה שגיאות הנגזרות מלקיחת סיכונים, כחלק חשוב מתהליך הלמידה, תוך הפקת לקחים בצורה פתוחה ועניינית ויישומם בתבונה ובאומץ.



מתוך 100 החברות שעמדו בראש רשימת המובילות

בארצות הברית בשנת 1917

נמצאו בשנת 1987 הנתונים הבאים:

■ 61 חדלו להתקיים.

■ 18 נותרו ברשימה.

■ 2 שמרו על עמדת הובלה.

מתוך 500 החברות שהיו רשומות ב S&P בשנת 1957

נמצאו בשנת 1997 הנתונים הבאים:

■ 74 נותרו ברשימה.

■ 12 שמרו על עמדת הובלה.

כ 2% בלבד שמרו עמדת הובלה לאורך זמן

מדוע זה קורה ? (רשימה חלקית)

□ זחיחות דעת ושביעות רצון מהצלחות בהווה.

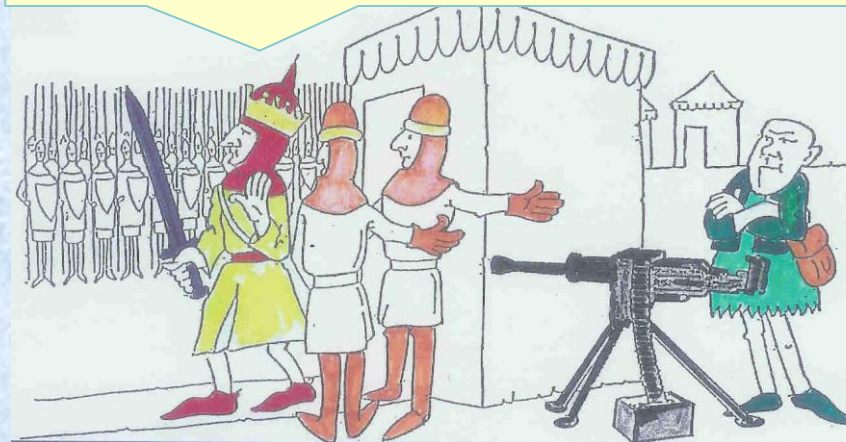
"אין שום סיבה שאדם פרטי יחזיק מחשב בביתו"

שנת 1977 - Ken Olsen מנכ"ל ומייסד חברת Digital



□ שמרנות.

אין לי זמן לאיש מכירות משוגע
יש לי מלחמה על הראש !



אם כל כך טוב וחשוב - מדוע זה קורה ?

□ **חדשנות מאיימת על עמדות כוח והשפעה**

בארגון דוגמת המצלמה הדיגיטאלית שהתחילה את דרכה ב KODAK בשנת 1975 - הרעיון שדוכא ע"י הקהילה הוותיקה של החברה, הפך אותה עם השנים לשבר כלי.



□ **במקרים רבים המקור לחדשנות מגיע**

מעובדים זוטרים או צעירים, שאין

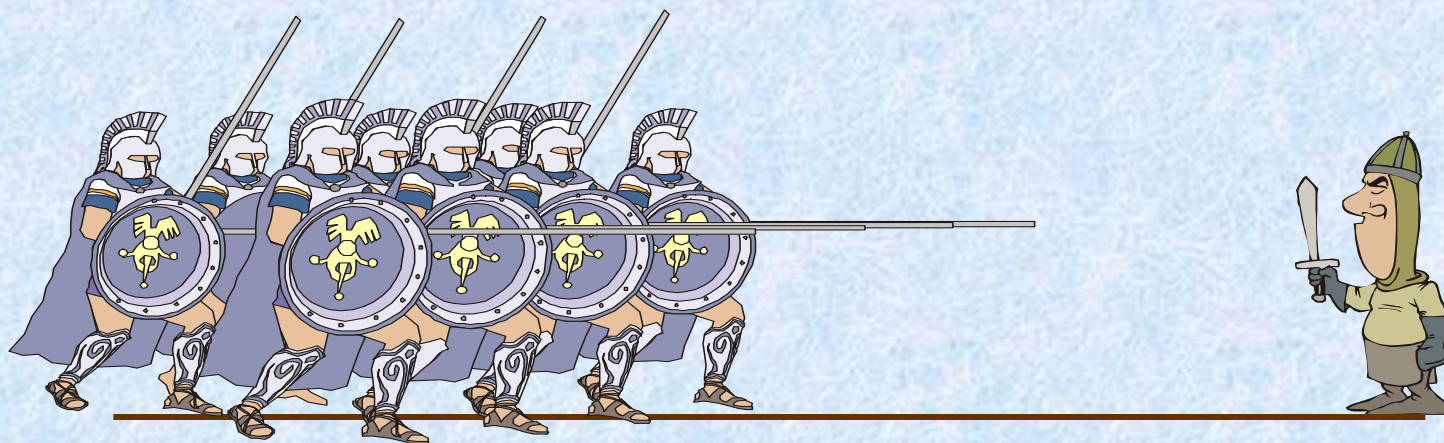
ביכולתם או רצונם 'לשוט נגד הזרם'

הדילמה המרכזית

איך מטפחים חדשנות שתבטיח את העתיד
(המחייבת הליכה נגד הזרם) בארגון החייב
לפעול כמכונה משומנת, כדי לקיים את ההווה ?

התשובה:

חיים בצוותא של "אי סדר" בתוך סדר



חדשנות - תפיסה ניהולית - דגשים מרכזיים

חדשנות היא רב-ממדית
(עסקית, ארגונית, טכנולוגית...)



**השילוב בין כישרונו של היחיד
ועבודת צוות הוא קריטי**

* באה לידי ביטוי בערך "תעוזה חדשות ומצוינות מקצועית" שניסוחו המלא בנספח ד'

חדשנות - תפיסה ניהולית - דגשים מרכזיים

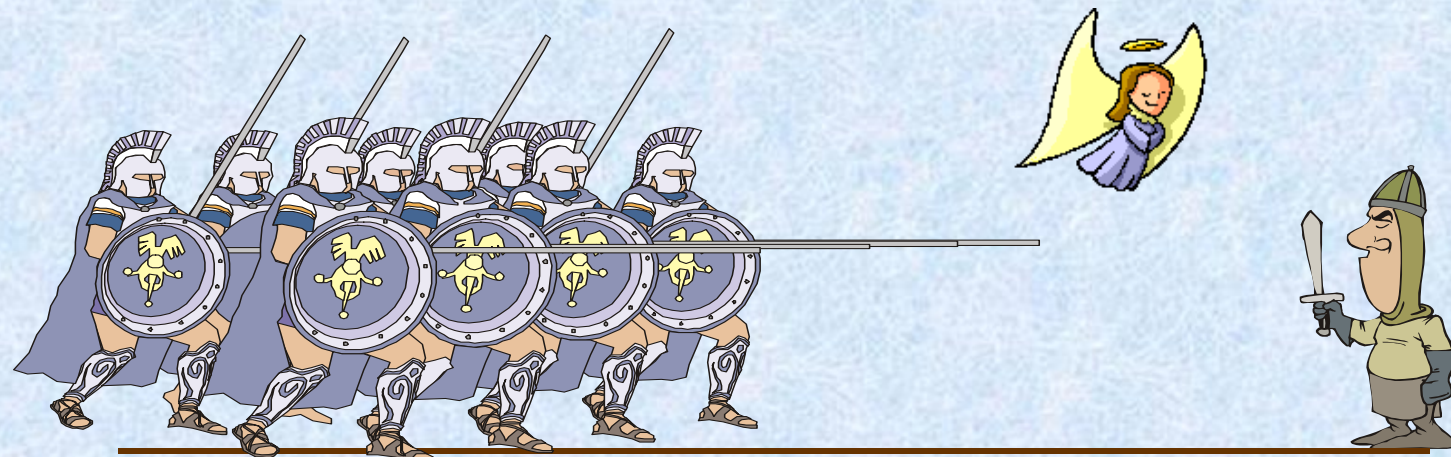
Challenger disaster



**כישלונות הם חלק ממחיר התעוזה
ומשגיאות לומדים.**

**במקומות בהם אין הכרה בכישלונות...
אין תעוזה או שאין דווח אמת!**

חדשנות - תפיסה ניהולית - דגשים מרכזיים



*** סובלנות להולכים נגד הזרם ***

*** כמעט כל ההצלחות הגדולות של רפאל החלו כך ***

דוגמה לכלי ארגוני התומך בהליכה נגד הזרם



□ הוקם מוסד של "מנביטים" שכלל עובדים בעלי כושר יצירה חריג *

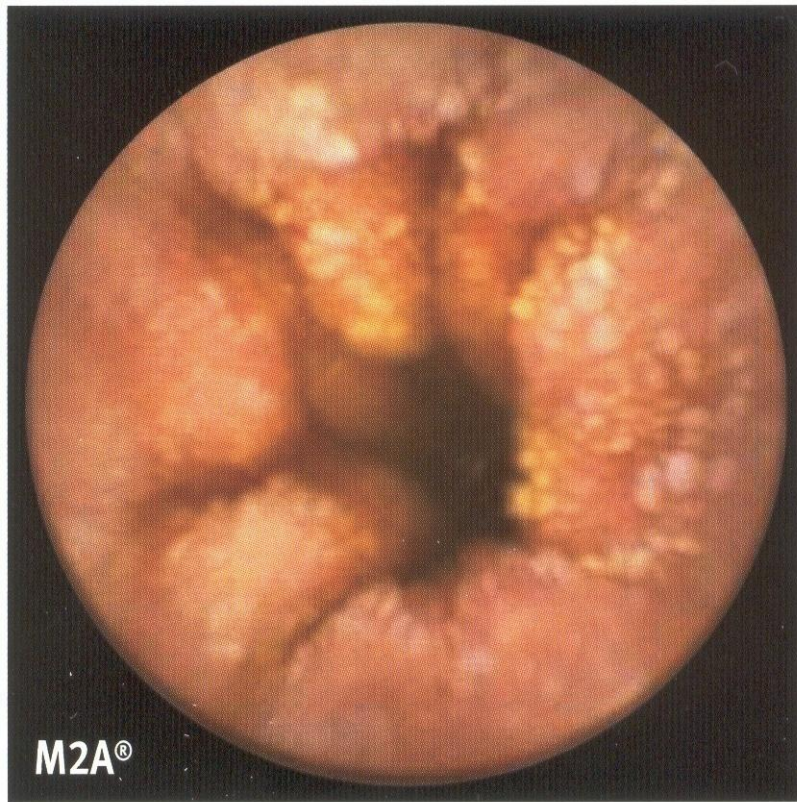
□ **המנביטים קיבלו את החופש**

לעשות מה שהם רוצים! (בתנאי שעשייתם תהיה תואמת את ה"מצפן הארגוני")
ולעבוד עם מי שהם בוחרים!

* המינון שלהם באוכלוסייה עמד על כאחד ל 500 והסמכות להעניק מעמד שכזה ניתנה לראשי חטיבות.

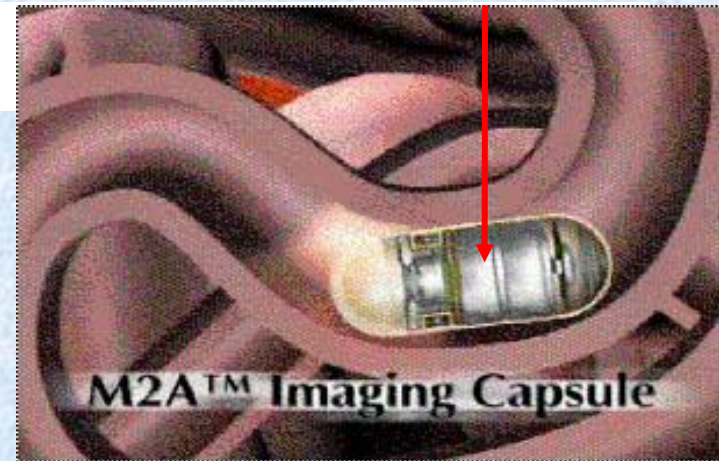
דוגמת יצירה של מנביט *

גלולת GIVEN IMAGING



דוגמת תמונה פנימית
של המעי הדק

גלולה זעירה הנבלעת על ידי הפציינט, נעה במעי הדק ומשדרת רצף של תמונות וידיאו למקלט חיצוני (המוצמד לגוף הנבדק). הבדיקה מאפשרת לרופא לזהות את מיקום הנגע המחייב טיפול



* ד"ר גבי עידן שלזכותו מספר פריצות דרך גם בתחומים נוספים

חדשנות - תפיסה ניהולית - דגשים מרכזיים



**תעוזה וחדשנות זקוקה לרמה
מקבילה של מצוינות מקצועית
ואיכות ביצוע.**



גישור הדילמה בין ערכים להצלחה עסקית - ממצאים

□ נמצא מתאם מובהק בין הצלחות עסקיות לבין תרומות לביטחון הלאומי.

□ הצלחות עסקיות (בסביבה תחרותית קשה) שיפרו מקצוענות שאפשרה להרים את רף התעוזה והחדשנות (שהפך את הארגון אטרקטיבי לכוח אדם מצטיין, המחפש אתגרים).

גישור הדילמה בין ערכים להצלחה עסקית - פיתרון

□ הצבנו את השאיפה לרווח גולמי מרבי*
מתוך הבנה שחלק משמעותי ממנו ישרת
את היעוד הלאומי של הארגון (רווח מונע מטרות
ערכיות, במקום רווח מונע מטרות חומריות).



מחדד את חשיבותו
של ה"מצפן" הארגוני

* אלביט מערכות נבחרה כבנצ'מרק

גישור הדילמה בין ערכים להצלחה עסקית – הבעיה

□ הפיתרון אינו יציב, משום שמעמיד את

הטבע האנושי במבחן מורכב:

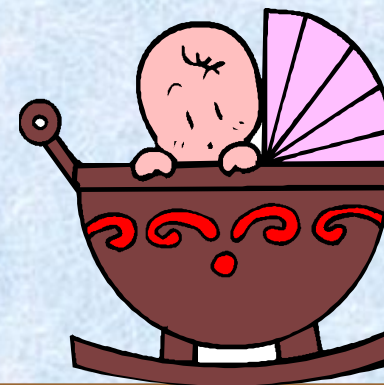
- להעדיף סיפוק ערכי על חומרי.
- להעדיף את הטווח הארוך על פני הטווח הקצר.

□ התשובה!

תחזוקה מתמדת של בהירות המטרה

וכללי המשחק (ה"מצפן הארגוני").





**האבולוציה של מערכת
האיכות ברפאל ולקחיה**

ניהול איכות – נתוני הפתיחה

תקופת שביעות הרצון (עד סוף שנות ה 80)

האיכות, נתפסה כנושא ללא פשרות!

כל קבוצה טיפלה בנושא עלפי הבנתה

(ללא קריטריונים ברורים ואחידים).

לא הרגשנו שיש לנו בעיה

(משום שהלקוח היה מוכן לשלם

מחיר והמוצרים קצרו הצלחות).



האבולוציה של ניהול האיכות ברפאל

1989 – הסמכה לתקן איכות אמריקאי נכפתה עלינו
כתנאי לעסקאות ייצוא.

1992 ~ למדנו שהמתודולוגיה נותנת תוצאות טובות
והפכנו להיות אקטיביים בחתירה לאיכות

1999 ~ התחלנו להתייחס לאיכות כאל מסגרת
הוליסטית, שתטפל בחתירה למצוינות ארגונית.

2003 – זכייה בפרס הלאומי לאיכות והשגת הכרה
בינלאומית כ World Class Company.

ה"סיסמאות" שליוו את תוכניות האיכות השנתיות שיקפו את התפתחות התודעה שלנו בנושא האיכות

הדגש הופנה פנימה
להקטנת עלויות איכות

הדגש הופנה החוצה
למתן ערך ללקוח.

תפיסת האיכות
כנושא הוליסטי



1989 יותר איכות פחות עלות

1990 עשייה נכונה בפעם הראשונה

1991 סוף מעשה מחשבה תחילה

1992 עם הפנים ללקוח

1993 התמד בשיפור

1996 איכות – ערך ללקוח

1997 איכות – יתרון ללקוח

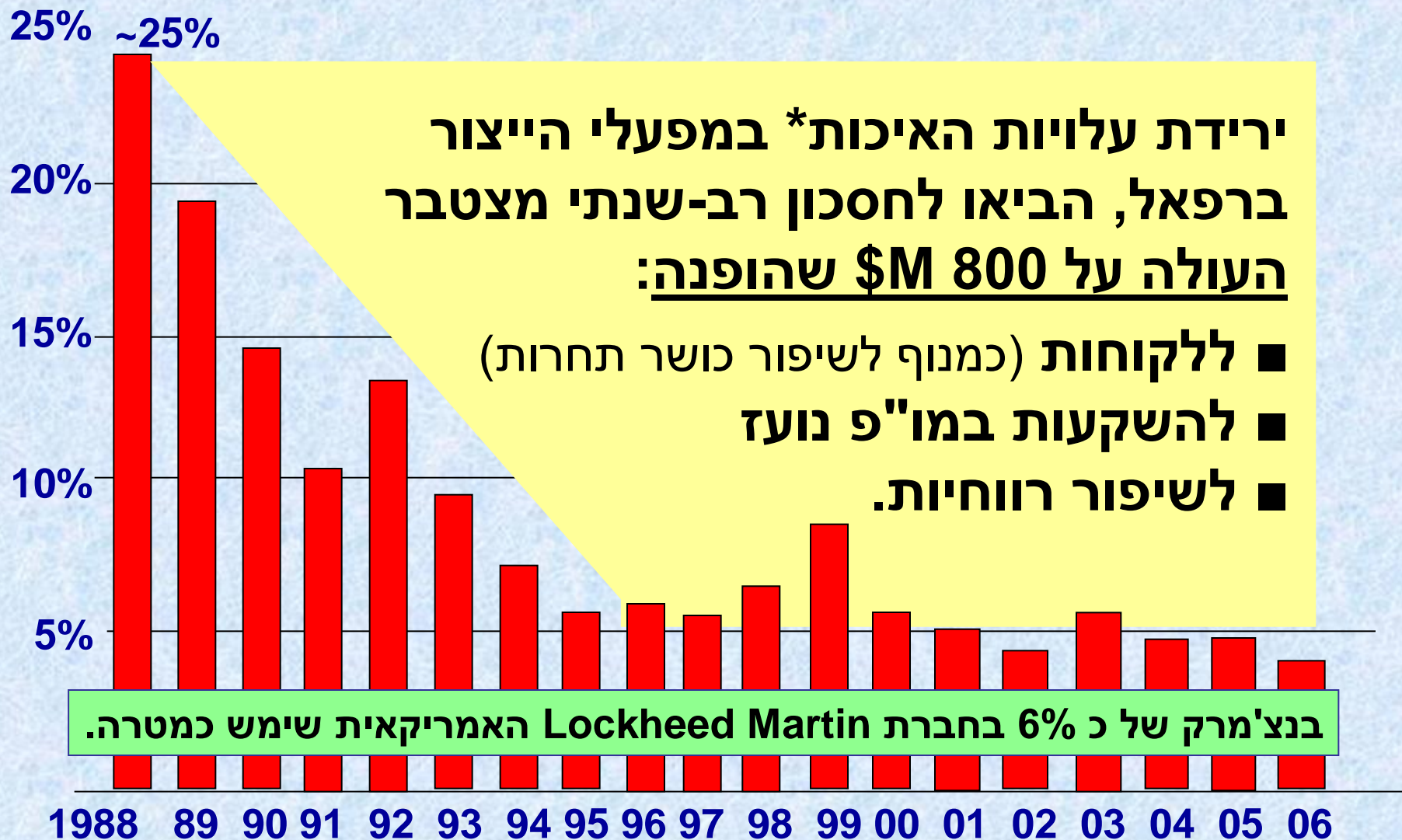
1999 מקצוענות ואיכות מובילים

2000 ערך ללקוח תוך שיפור רווחיות

2001 מצוינות עסקית

2002 מצוינות ברמה עולמית

ההשקעה באיכות יצרה מקורות כספיים



* עלויות איכות כוללות: את סך השקעה בהקמה והפעלה של מערך האיכות, בתוספת עלויות הנובעות מאי איכות (דוגמת REWORK, SCRAP בתהליכי הייצור, פסילות וכשלים אצל הלקוח)

הלקחים המרכזיים של רפאל בתחום האיכות

תהליך של בניית איכות ומצוינות מותנה במחויבות ודוגמה אישית של מנהל הארגון.

בניית איכות ומצוינות, חייבת להישען על קריטריונים בינלאומיים ברי מדידה (מומלץ לאמץ את מתודת EFQM*).

מדובר בריצה למרחקים ארוכים! המעבר של רפאל מ"טוב למצוין" נמשך יותר מעשור!



**ערכי ליבה והמנהלים העומדים בראש
הארגון עומדים למבחן בשעת משבר.**

משבר הקוטג'

**מסר עוצמתי שפעל כבומרנג
בהעדר נאמנות למה שייצג.**

תנובה 

לגדול בבית ישראל

