

אוגוסט 2020

## TASC Insights

### מצוינות תפעולית בגופים פיננסיים

מהלכים לקידום מצוינות תפעולית בעידן הנוכחי



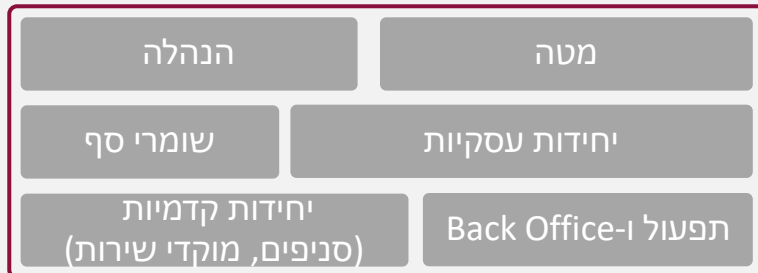
## מצוינות תפעולית בארגונים (OpEx) מהווה גורם הצלחה קריטי בעידן הנוכחי

בימים אלה, כאשר שוק השירותים הפיננסים ניצב אל מול מציאות מורכבת, עמומה ודינמית, המצוינות התפעולית הופכת מאלמנט חיובי, המשפר את ביצועי הארגון ומהווה יתרון מוסף, לגורם הצלחה קריטי שבלעדיו הסיכוי לשרוד ולהצליח לאורך זמן איננו גבוה.

ארגונים רבים בתחום השירותים הפיננסים מבינים כעת כי בכדי לממש אסטרטגיית מצוינות בתקופה זו, עליהם לגבש תפיסה, תרבות, מנגנונים ושגרות ניהול המאפשרים ניהול של מצוינות תפעולית באופן שוטף ויומיומי ולא (רק) בפרויקטים נקודתיים ייעודיים.

**מצוינות תפעולית  
רלוונטית לכל  
היחידות ולא רק  
ליחידות "תפעוליות"**

מצוינות תפעולית היא פילוסופיה המתייחסת לאופן בו כלל יחידות הארגון, המוצרים והתהליכים מכוונים להשגת שיפור מתמשך על ידי יישום עקבי ואפקטיבי של האסטרטגיה



**מצוינות תפעולית  
מתייחסת להיבטים  
שונים של העבודה**

ארגון המתחזק מצוינות תפעולית משריש זאת בהיבטים שונים המובילים בין היתר ליעול מתמיד של תהליכים, שיפור והעצמת חווית לקוח, הפחתת עלויות, צמצום פחת, ניהול סיכונים מושכל ושיפור הרווחיות והצמיחה בשורה התחתונה

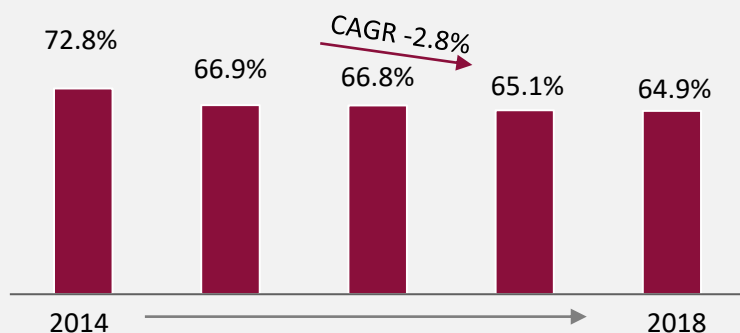


# מצוינות תפעולית מתפתחת על פני שלושה "גלים", בכל גל מופעלים מנופים שונים לשליטה בעלויות והתייעלות, כשהאחרון הוא המתקדם והמהותי ביותר



## מקרה בוחן: מצוינות תפעולית בעולם הבנקאות

במהלך חמש השנים האחרונות, הבנקים הישראליים שיפרו משמעותית את יעילותם בעיקר באמצעות קידום מהלכי ניהול עלויות ("גל ראשון") ובמידה מסוימת מהלכי טרנספורמציה עלויות ("גל שני"). עם זאת, ניכר כי מהלכים אלה מיצו את הפוטנציאל הטמון בהם. בכדי להמשיך ולהתפתח, עליהן לנוע לעבר מהלכי הגל השלישי, שיאפשרו הטמעה של מצוינות תפעולית ושיפור מתמיד בשגרות העבודה ובהתנהלות היומיומית בכל רבדי הארגון



**יחס היעילות –**  
כלל המערכת  
הבנקאית בישראל,  
2014-18

\*מקור: דוחות כספיים לציבור ועיבודי הפיקוח על הבנקים



# גישת TASC להשגת מצוינות תפעולית מתייחסת לממדים ארגוניים חוצי-ארגון

**נגיעה בממדים רחבים  
וחוצי-ארגון מבדלת את  
תהליך המצוינות  
התפעולית מתהליכי  
התייעלות נקודתיים**

- **רחבים** – נוגעים ברבדים שונים ומשפיעים על תהליכים ומבנים מגוונים
- **תשתיתיים** – מרכיבים את היסודות עליהם נשען הארגון ובעלי השפעה עמוקה
- **קריטיים לשיפור מתמיד** – מהווים מרכיב הכרחי ליצירת גישה ואסטרטגיה של שיפור מתמיד (אתגור מתמיד של המצב הנוכחי וחיפוש עקבי אחר הזדמנויות לשיפור)

**במודל שישה ממדים, כל אחד מהם מפורק לתתי-ממדים מהם יכולה לנבוע מצוינות תפעולית על ידי יצירה או שיפור של מנופי הצלחה והתייעלות**



# לכל ממד ותת-ממד מוערכת רמת הבשלות הארגונית ביחס ל-Leading Practice

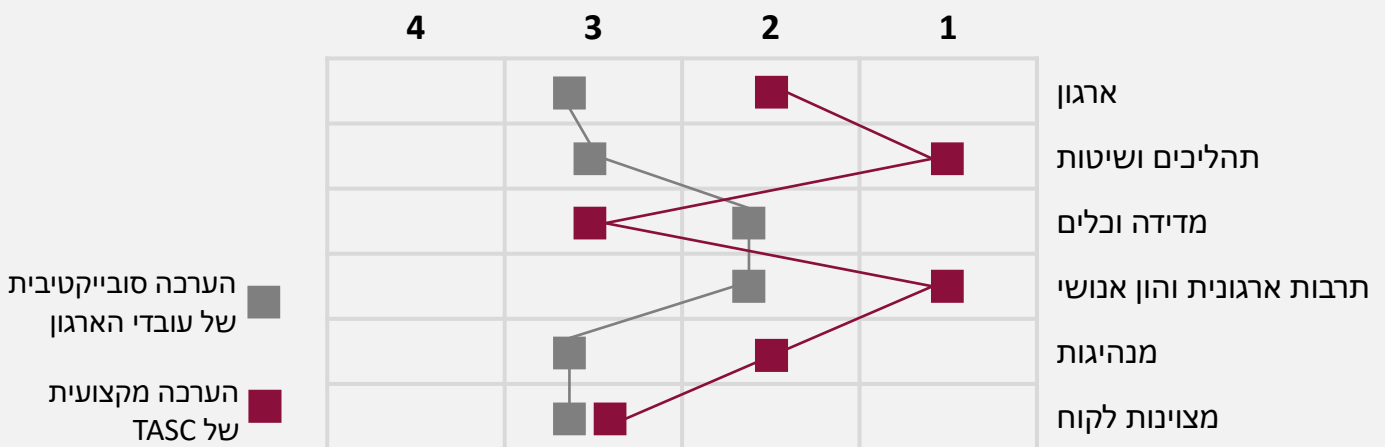
דוגמה להערכת רמת הבשלות בשני תתי-ממדים



התוצאה של תהליך ההערכה היא מפת הבשלות הארגונית בהיבטי מצוינות תפעולית, המאפשרת זיהוי של הפערים ונקודות הכאב בארגון שדורשים התמקדות והעמקה

**זיהוי פערים בארגון באמצעות מפת בשלות ארגונית**

אילוסטרציה למפת בשלות ארגונית בממדי המצוינות התפעולית



## דוגמאות למהלכי מצוינות תפעולית

על בסיס מפת הבשלות למצוינות תפעולית, ניתן להגדיר את מהלכי ההתייעלות והצמיחה למצוינות תפעולית בארגון

### 1 | עיצוב וניהול תהליכים End-to-End

גישת End-to-End מאפשרת לאבחן פערים מרכזיים בארגון, כשהנפוצים מבניהם הם: חוסר ב-KPIs ליחידות הקשורות ל-OPEX או להערכת מוצר/תהליך בשלמותו, העדר אחריות משותפת בין גורמים המעורבים בתהליך או שיתוף ידע לא מספק, דיגיטציה ואוטומציה לא עקבית על פני נק' המגע השונות בתהליך, העדר סגירת מעגל וכד'

**בחינה מעמיקה בגישת End-to-End מסתכלת על כל רכיבי התהליך הנבחר מהיבטים שונים, בדגש על קרוס-פונקציונליות, שיתוף פעולה ושיתוף ידע**

בהעדר שימוש נכון ומספק בגישת ניהול תהליכים מקצה לקצה (End-to-End), הארגון עלול לחוות קשיים ואתגרים שונים



פגיעה בחוויית הלקוח ושביעות רצונו



ממשקי עבודה פנימיים לא מיטביים



עיכוב משמעותי בתהליכים



אופטימיזציית עלויות, תמחור ומדידת רווח לא מספקים



**מערכת הקצאת עלויות  
מסייעת בהתייעלות  
ותורמת לתהליכי קבלת  
החלטות מושכלות,  
להערכת ותמרוץ  
יחידות על בסיס מוקדי  
רווח והפסד וכד'**

הקצאת עלויות היא תהליך זיהוי, צבירה ושייך עלויות מסוגים שונים לאובייקטים כמו מחלקות, מוצרים, לקוחות או סניפים. תהליך זה מייצר בידול בין עלויות של יחידות מוצרים שונים וכך הארגון יכול להתחקות בקלות אחר האובייקטים הרווחיים ואלו שאינם. הארגון מבטיח את יעילותו באמצעות קיום חשיבה מתמדת בעבור האובייקטים בהם יש להשקיע יותר משאבים, כך שניבו יותר ערך.

### מדידת רווחיות

- ◀ האם אתם מכירים היטב את העלויות המלאות עבור כל סגמנט, מוצר, ערוץ ושלב בתהליכי הליבה שלכם?
- ◀ האם אתם מנהלים את העלויות או ההוצאות שלכם? האם כחלק מכך אתם מבצעים השוואות של עלויות תהליכים דומים או עלויות על פני זמן?

### אופטימיזציית עלויות

- ◀ האם אתם יודעים לזהות היכן בשרשרת הערך של המוצרים מרוכזות העלויות הגבוהות?
- ◀ האם אתם משתמשים בדרכים הרלוונטיות לכם ביותר לביצוע אופטימיזציית עלויות בשרשרת הערך (דיגיטציה, רובוטיקה, תכנון קיבולת, KPIs וכד')?

### ניהול ביצועים

- ◀ האם ה-KPIs שאתם מציבים לצוותי העובדים שלכם הם המתאימים ביותר להנעת העובדים ואופטימיזציית הביצועים שלהם?
- ◀ האם המטרות שאתם מציבים לצוות העובדים בעבור פרויקט התייעלות נקודתי שונות מאלו המוצבות בעבודת היום-יום השגרתית?

### תמחור

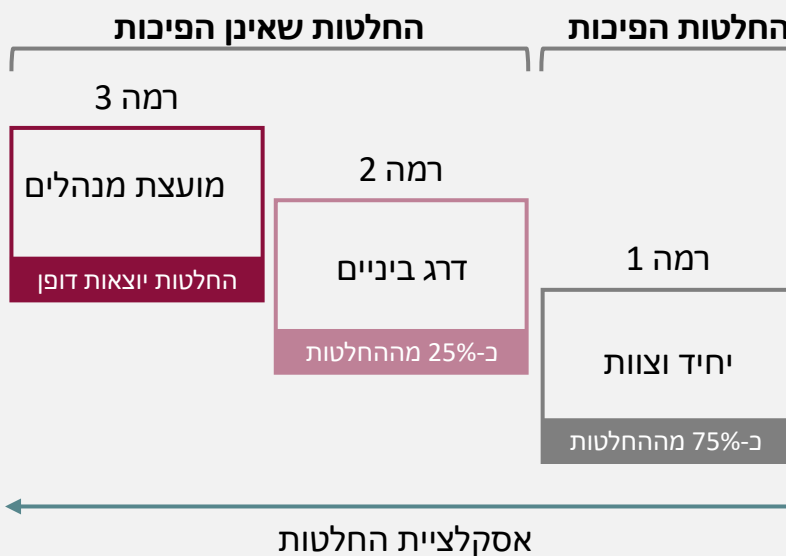
- ◀ האם התמחור הקיים של המוצרים מכסה את העלויות המלאות הנדרשות עבור "רכישת" ושירות הלקוחות הרלוונטיים למוצר?
- ◀ האם ניתן לייצר ערוצי תמחור מבדילים בכני להניע לקוחות לערוצים זולים יותר תפעולית?



אופן קבלת ההחלטות מעוצב ברמת ההנהלה הבכירה ומהווה נדבך מהותי בתרבות הארגונית. תהליכי קבלת החלטות לא מיטביים יכולים להיות מאופיינים במגוון כשלים כדוגמת הימנעות מלקיחת סיכונים, ריבוי גורמים מעורבים ללא חלוקת אחריות וסמכות, נטייה להטיל וטו אך להימנע מהסכמה או קידום החלטה ועוד. כשתהליכי קבלת ההחלטות בארגון אינם מנוהלים באופן מובנה ואפקטיבי הם פוגמים ביכולת הארגון להגיב לשינויים פנימיים וחיצוניים בסביבתו באופן מהיר וגמיש שנדרש היום במיוחד. קושי בקבלת החלטות אפקטיבית מובילה לחסמים בהשגת OPEX, וכן אתגרים נוספים של ריבוי צווארי בקבוק בשינוי תהליכים, בזבוז משאבי הנהלה בכירה ועוד.

### גיבוש מודל מובנה ופשוט לקבלת החלטות בארגון

- ◀ מיפוי ההחלטות בארגון לרמות שונות כשלכל רמה פרוטוקול טיפול מתאים הממקסם את אפקטיביות התהליך ומפחית עומס החלטות מההנהלה הבכירה (גורמים שונים, נהלים שונים וכד')
- ◀ ניטור אלמנטים שונים (מס' סבבים בהחלטה, מס' גורמים מעורבים, נק' המגע בתהליך אליהן קשורה ההחלטה ועוד)
- ◀ הגדרת והאצלת סמכויות בקרב הגורמים המעורבים בהחלטה





כיום יותר ויותר ארגונים בתחום השירותים הפיננסיים מבינים שבכדי להניע את המכונה הזו שנקראת מצוינות תפעולית באופן שימנף את התרבות הארגונית ויסנכרן בין הממשקים והגורמים השונים באופן אפקטיבי, יש להקים יחידה ייעודית שתהיה ממונה על הנושא ותכוון את הארגון לעבר שיפור מתמיד באופן הוליסטי

- ◀ מס' יוזמות OPEX שהועלו/ קודמו וכד'
- ◀ מס' מדדי ה-OPEX שהוטמעו בתהליכי ליבה
- ◀ מס' היחידות בארגון שהגדירו והקצו תפקיד של מוביל OPEX

**ליחידה הייעודית וליתר יחידות הארגון יהיו KPIs משותפים שיגבירו אחריות ובעלות על יישום ה-OPEX**

### ליחידת OPEX ייעודית תפקידים שונים

קביעת KPIs לצד חזון ותוכנית עבודה מתוקשרים היטב



אחריות על בקרת ודיווח עלויות



התווית מדיניות של קידום יוזמות ליצירת/ שיפור OPEX ניהול מעקב ובחינה של שינויים מרכזיים והאימפקט שלהם



גיבוש מסגרות עבודה לרה-ארגון של תהליכים



פיתוח וביצוע הכשרות עובדים בתחום לצד מתן כלים ומנגנונים תומכים



- ◀ הטמעת כלי OPEX ביחידות
- ◀ מדידה, ניטור ודיווח על התקדמות בתחום
- ◀ לקיחת חלק פעיל ושיתוף פעולה בשגרות OPEX שונות
- ◀ פיתוח ועידוד תרבות של שיפור מתמיד בצוות היחידה

**מנהלי יחידות בארגון יהיו אמונים על תהליכי יחידתם והשפעתם על הלקוחות ועל פונקציות אחרות בארגון תוך שקלול היבט ה-OPEX**



חברת TASC מתמחה בייעוץ לשיפור אפקטיביות ויעילות ארגונית ותפעולית, המבוסס על מומחיות בתחום הארגון והתפעול, לצד היכרות מעמיקה עם שוק השירותים הפיננסיים

ליצירת קשר

ד"ר אילן ברונשטיין- שותף בכיר,

מוביל תחום Organization & Operations

[Ilan.Bronstein@tasc-consulting.com](mailto:Ilan.Bronstein@tasc-consulting.com)



ליטל פורטנר - Client Leader

מומחית בתחום Operations

[Lital.Portner@tasc-consulting.com](mailto:Lital.Portner@tasc-consulting.com)

