

ניהול מתודולוגי בחברות הזנק

חברות הזנק שיאיישו משרת מנהל תהליכים או PMO יבנו תשתית ניהולית נאותה להשגת מטרתיהם. הכל על ההבדלים בצרכים ובגישה בין חברות הזנק לחברות מבוססות

אורנה קמין

חברת הזנק	חברה ותיקה	מדד
טכנולוגיה חדשה או צורך חדש שזוהה	מוצרים או שירות שמקורם ברעיון הנובע מיכולות הליבה	בסיס החברה
לקוחות או שווקים חדשים	מאגר לקוחות מבוסס	מיקוד מימון
תזרים מזומנים שמקורו בקרן הון סיכון	תקציב שנתי שמקורו במכירות ורווחים	זמן פיתוח עד השקת המוצר - TTM
מהיר; מונע מהרצון להיות ראשון בשוק	איטי, בגלל קפדנות ויסודיות	סיכון ניהול
מאותגרת סיכון	שונאת סיכון	קבלת החלטות מבנה ארגוני
כאוטי, מגיב לאירועים מהירה, יזמית	מובנה, שיטתי, מתוכנן	
בהתאם לצורך - חוצה ארגוני	איטית, שקולה	
	מובנה	

טבלה 1: הבדלים בין חברת הזנק לחברה מבוססת

מקור: The role of project management in Established and New Venture Organizations, By Laurence Nicholson

לבנות נתח שוק עבור המוצר שלהן, לעומת מחזור הפיתוח המובנה ולעיתים איטי של הארגונים הותיקים, המעוניינים לשמור על נתח השוק והמוניטין שלהם כספקי מוצרים או שירותים איכותיים.

חברות מבוססות נוקטות בגישה שמרבית/

שונאת סיכון, ומשתמשות בשיטות לניהול

סיכונים והזדמנויות. לעומתן, חברות הזנק

מטבען פתוחות יותר ללקיחת סיכון (גם אישי)

כדי למצב את החברה והמוצר שלהן בשוק

נטיית ארגונים אלה לסיכון שונה מקצה לקצה. חברות מבוססות נוקטות בגישה שמרבית/שונאת סיכון, ומשתמשות בשיטות לניהול סיכונים והזדמנויות. לעומתן, חברות הזנק מטבען פתוחות יותר

יכולות ליבה ארגוניות ועל ניסיון והתמחות שפיתחו במשך השנים. רוב חברות הזנק הן בשלב של פיתוח יכולות ליבה, או מתמקדות בתוספות לטכנולוגיות של הלקוחות כדי למצב את עצמן בשוק. הדבר מוביל לכך שחברות ותיקות מתבססות על פלחי שוק מסוימים בו נמצאים הלקוחות שלהן, לעומת חברות הזנק שמתמקדות בחיפוש שווקים ו/או לקוחות חדשים כדי למצב את עצמן בשוק.

מקורות המימון של סוגי חברות אלה שונים בתכלית השינוי. בעוד שלחברות המבוססות יש מקורות מימון כגון מכירות, חברות הזנק נשענות על קרנות הון-סיכון והון של משקיעים. הדבר מוביל לכך שחברות צעירות ממוקדות בניהול תזרים המזומנים שלהן וגיוס מקורות לניהול השוטף.

מאפיין מעניין נוסף הוא זמן הפיתוח עד להשקה (TTM - Time to Market) - שהינו מהיר עבור חברות הזנק המעוניינות

בנבואת ישעיהו הנביא (ישעיה יא,ו), מתואר שלום אידילי מופלא שישרור בימות המשיח: "וגר זאב עם כבש ונמר עם גדי ירבו". לא רק בני-האדם יחיו בשלום זה עם זה, אלא גם חיות הטרף יחדלו לטרף. כלומר, שינוי מהותי בטבעו של העולם.

עד מתי נצטרך להמתין כדי שחברות הזנק (start-up) יעזרו במתודולוגיות ניהול ופיתוח: האם לא מגיע גם לחברות צעירות ליהנות מפירות של ניהול תהליכי?

המאמר דן בהבדלים בצרכים ובגישה בין חברות הזנק וחברות מבוססות, מציע הגדרת תפקיד לפונקצית ניהול תהליכים ו/או ניהול פרויקטים בחברות הזנק ומציע פיתרון ביניים.

צרכים שונים

קיימים מספר נושאים בהם שונות חברות הזנק מחברות מבוססות. נושאים אלה משפיעים על צרכי הנהלת הארגונים ועובדיהם.

בעוד שלחברות המבוססות יש מקורות

מימון כגון מכירות, חברות הזנק נשענות

על קרנות הון-סיכון והון של משקיעים

כצפוי, לארגונים המבוססים יש צורך בגישה ותהליכים מובנים לניהול העסקי שלהם, לכן נמצא בארגונים אלה תשתיות לניהול פרויקטים ותהליכי פיתוח כגון PMO (Program Management Office) או קבוצת ניהול תהליכים המספקת תשתיות איכות ותהליכים לכל היחידות העסקיות בחברה.

ארגונים ותיקים נוטים לבנות את הפעילות העסקית שלהם סביב מספר

ללקיחת סיכון (גם אישי) כדי למצב את החברה והמוצר שלהן בשוק. הטבלה 1 שלהלן, מסכמת את ההבדלים המהותיים בין חברת הזנק לחברה מבוססת. הבנת ההבדלים חיונית כדי להבין את הצרכים השונים של שני סוגי הארגונים:

כתוצאה מהבדלים אלה קיימת רתיעה בחברות ההזנק מתהליכי ניהול ופיתוח שיטתיים. חברות צעירות בתחילת דרכן, מוקמות בדרך כלל על ידי יזמים טכנולוגיים אשר כל מעינם הוא במיזם שלהם, ולעיתים הם נעדרי ניסיון ניהולי, או אינם מודעים לתועלות הנובעות מניהול מסודר; ישנם מקרים בהם למובילים יש ניסיון ניהולי, אך בחברות הזנק כאלה הדגש הוא על מרוץ מהיר לבניית אב-טיפוס ולגיוס השקעות. השקעה בתהליכי פיתוח או ניהול נתפסת כמשהו מעכב, המתאים לחברות גדולות ומבוססות. ישנם מקרים אחרים, בהם המנהלים מודעים לחשיבות הניהול המתודי, אך הם משאירים זאת לתקופה מאוחרת יותר במחזור החיים של החברה, דהיינו, כשהחברה כבר לא תחשב כחברת הזנק, כיוון שאין להם משאבים להשקיע בתשתיות ניהול ואיכות.

נראה, שהמקור לרתיעה ממתודולוגיות בחברות הזנק הוא המחשבה שמדובר ב"עסקת חבילה" כבדה ויקרה המתאימה רק לחברות גדולות, הפוגעת ביצירתיות, מאטה את ההתקדמות, מגבירה את הבירוקרטיה ועולה המון כסף. קיימת מחשבה (מוטעה) שהשקעה בתהליך היא השקעה בניירת לשם ניירת הגוזלת זמן מהדבר האמיתי. חברות ההזנק מאמינות שאין צורך בתהליך בפרויקט קטן או באב טיפוס כיון שיש להן אנשים טובים, טכנולוגיה מתקדמת, יכולת אלתור יצירתית ומנהל מנוסה ומוביל - כל אלה יושיעו אותם ברגע האמת. סיבה נוספת היא האמונה שבגלל אי הודאות הגדולה והשינויים התכופים בחברת ההזנק, חבל להשקיע מאמץ בתכנון קפדני שהרי תוך זמן קצר תוצריו כבר לא ישקפו את המציאות המשתנה בה נתונה החברה.

האמת היא, שאפשר בהחלט להצליח כאשר האנשים משקיעים את מיטב זמנם ומרצם, עובדים סביב השעון, מפתחים ומתקנים תקלות ללא הרף - ומצליחים בזכות השקעה אינסופית של דם, יזע ודמעות. לעיתים המחיר יהיה בשחיקה של האנשים שתיתן אותותיה מאוחר יותר, לעיתים יצוצו תקלות והפתעות

בלתי צפויות, לאחר ההשקה המוצלחת, ולעיתים הכול ילך כשורה, אך החברה תישאר תלויה בקומץ אנשים שכול הידע והניסיון מתועד במוחם בלבד.

ניהול פיתוח שיטתי ומתודי

ניהול שיטתי מקיף את כל התחומים העסקיים של החברה, החל מהיתכנות עסקית, הבנת צרכי הלקוחות וזיהוי הזדמנויות עסקיות, דרך ניהול לויז מול תכנון, עלויות ומשאבים מול תקציב, איכות ותכולה ועד לניהול התפעול. תהליכים פנימיים מבוססים וברי חזרה מבטיחים רמה מקצועית גבוהה ומגדילים את הסיכוי לשחרור מוצרים או שירותים איכותיים, בזמן ובתקציב להשגת המטרות של הארגון.

המקור לרתיעה ממתודולוגיות בחברות

הזנק הוא המחשבה שמדובר ב"עסקת

חבילה" כבדה ויקרה המתאימה רק

לחברות גדולות, הפוגעת ביצירתיות,

מאטה את ההתקדמות, מגבירה את

הבירוקרטיה ועולה המון כסף

גם חברות הזנק ייהנו מהחזר גבוה על השקעה בתהליכי ניהול ופיתוח, והיתרונות רבים כמתואר להלן:

תועלות ותוצאות

באתר ה-SEI, ניתן למצוא <http://www.sei.cmu.edu/cmml/research/results/> "דיווח תוצאות מהשטח של שיפורים שנמדדו בתוצאות עסקיות כתוצאה מהשקעה בשיפור תהליכים: עליה בפרודוקטיביות, ירידה בעלויות הפיתוח, קיצור לוחות זמנים, עליה באיכות התוצרים ועוד. במקרה דנן, מדובר על שימוש במודל מאד מסוים, CMMI, אך ניתן להניח, שניהול שיטתי לפי מודלים אחרים יניבו תוצאות דומות.

משיכת משקיעים / בדיקת נאותות

משקיעים או קונים פוטנציאלים מעוניינים לדעת מהו החוסן של החברה המועמדת לקניה או להשקעה. בנוסף לפוטנציאל הטכנולוגי, הם מתעניינים גם ברמת הניהול והפיתוח של החברה - האם יסודות החברה חזקים ומושרשים כך שתשרוד שינויים כמו גידול מהיר,

או מעבר לניהול מספר רב של מוצרים (במקום מוצר יחיד)? האם לחברה מנגנוני דיווח ונראות (visibility) המאפשרים לה לדעת מה באמת קורה, מתי ישוחררו המוצרים, באיזו רמת איכות, ומה תהיה התכולה ברגע האמת?

"תפירת חליפה" למידות הארגון

אחד הצעדים הראשונים בבניית תשתית של תהליכים היא להתאימה לארגון, שהרי אם ב"עסקת חבילה" עסקינן, היינו מורידים תהליך מהאינטרנט. בארגון קטן, מתאימים תהליך רזה, בהתאם למטרות והתוצאות הרצויות, וכן לגודל ולסביבה בה חי הארגון ולתחום פעילותו. קצב ההטמעה מותאם ליכולת הקליטה וסדרי העדיפות.

עבודה במיקור חוץ

במקרים רבים, משלבות חברות ההזנק עבודה במיקור חוץ המחייבת מידה מסוימת של השקעה בניהול התהליך כיוון שניהול גורמים חיצוניים לחברה תמיד מורכב יותר ודורש יותר הערכות מאשר ניהול גורמים פנימיים.

תועלות נוספות

הידע הארגוני הופך לנכס החברה ולא נשמר במוחות האנשים, או תלוי באנשים מסוימים; הנראות לתהליכי הפיתוח והניהול גוברת, הן למנהלים והן לבעלי עניין חיצוניים ועוד.

ניהול פיתוח שיטתי ומתודי

OK, נניח ששכנענו - עדיין ההשקעה נראית יקרה ולא הכרחית. אם כך - מה הפיתרון?!

יש להגדיר מנהל איכות/מתודולוגיות זמני, בדומה למנכ"ל זמני.

מנכ"ל זמני (Interim CEO) הוא מנכ"ל לכל דבר בכל הנוגע לזכויות וחובות, אך בהבדל "קטן" ממנכ"ל רגיל - זמנו קצוב מראש. מנכ"ל זמני הוא מנכ"ל מנוסה, התורם מניסיונו לחברה, ובמועד שנקבע - מעביר את המפתחות למנכ"ל הקבוע.

מתי נדרש מנכ"ל זמני? למשל, בחברת הזנק צעירה נטולת יכולת ניהול מקצועי או חברה שנתקלה בקשיים - במקרים כאלה ודומים להם - מביאים מנכ"ל מנוסה לתקופה מוגדרת מראש, המעמיד תשתית ניהולית מסודרת ומנהל את הפעילות בפועל לתקופה זמנית. תפקיד המנכ"ל הזמני קיים בארה"ב ואירופה, וניצנים שלו קיימים כבר גם בישראל.

אם אפשר מנכ"ל זמני - למה לא מנהל איכות או ראש מנהלת פרויקטים זמניים?

וניסיון, הנדרש, אך שונה מהתמחות מנהלי חברת ההזנק. היותו חלק מההנהלה, יבטיח ערנות ומודעות לקצב ההתקדמות המהיר של חברת ההזנק והטכנולוגיה

באחריות מנהל זה לדאוג שהחברה תנוהל באופן שיטתי. ניהול שיטתי מקיף את כל התחומים העסקיים של החברה, החל מהיתכנות עסקית, הבנת צרכי הלקוחות וזיהוי הזדמנויות עסקיות, דרך ניהול ליווי מול תכנון, עלויות ומשאבים מול תקציב, איכות ותכולה ועד לניהול התפעול. באחריות מנהל האיכות הזמני להתאים מתודולוגית ניהול המתאימה לחברת הזנק, בהתאם למטרות והתוצאות הרצויות, וכן לגודל ולסביבה בה חי הארגון ולתחום פעילותו. קצב ההטמעה מותאם ליכולת הקליטה וסדרי העדיפות.

ניהול שיטתי מקיף את כל התחומים העסקיים של החברה, החל מהיתכנות עסקית, הבנת צרכי הלקוחות וזיהוי הזדמנויות עסקיות, דרך ניהול ליווי מול תכנון, עלויות ומשאבים מול תקציב, איכות ותכולה ועד לניהול התפעול

הכוונה לאייש את צוות ההנהלה הבכירה בפונקציה כזו, אפילו במשרה חלקית, אך חשוב שתהיה חלק מהארגון, ותזוהה איתו, כדי להרים תשתית תהליכית בתקופה יחסית קצרה, ובמקביל להטמעת התהליכים בחברה, לזוהות ולאמן את המנהלים שייקחו את המושכות בבוא העת.


מומחה שבא מבחוץ הוא יותר זול מעובד, כיוון שהוא מגיע כבר עם ידע

הייחודית שלה ויאפשר התאמה רציפה לצרכים המשתנים במהירות. מנהל כזה יהיה מחובר בזמן אמת לנעשה בחברה ויתאים את המלצותיו בהתאם. לסיכום, ארגוני הזנק שיאיישו משרת מנהל תהליכים או PMO יבנו תשתית ניהולית נאותה להשגת מטרותיהם.



אורנה קמיון, BSC,
MBA, Six Sigma
Black Belt
מנכ"ל ובעלים,
OK יועצים לניהול

- שיפור תהליכי ניהול פרויקטים, פיתוח ואיכות. במהלך כשלושה עשורים, התמחתה בהובלת שינויים בארגונים. צברה ניסיון רב בהגדרה, שיפור, הטמעה וליווי של תהליכי ניהול פרויקטים, פיתוח, איכות והשילוב שלהם לתהליך אינטגרטיבי אחד. הובילה עשרות צוותי פרויקטים בשיפור תהליכי העבודה שלהם.



שירותי היעוץ והתוכנות של חברת BQR

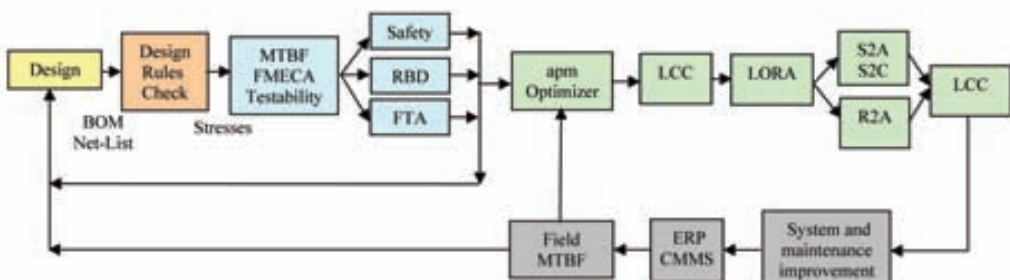
חברת BQR נוסדה בשנת 1989 במטרה לספק פתרונות יעוץ ותוכנה בתחום הנדסת אמינות ו-ILS. מאז ועד היום החברה ביצעה מאות פרויקטים במגוון רחב של תעשיות בארץ ובחול.

חברת BQR מטמיעה כיום בהצלחה את מתודולוגיית DFRM Design For Reliability & Maintainability, בשלב פיתוח, תכנון והשירות בארגונים ובחברות רבות. מתודולוגיה

מתודולוגיית DFRM - Design For Reliability & Maintainability

שלב פיתוח ותכנון

שלב שירות



BQR Reliability Engineering Ltd.
Tel: +972 3 9625911 info@bqr.com www.bqr.com

חבל כ-BQR

שני מודלים חדשים:
Mil-hdbk-217G
FIDES rev A ו-
מספר משמעותית
את חיזוי ה-MTBF
כך שתהא קרובה
יותר לאמינות השדה.