

- **Vision** – *Who are we? Who do we want to be?*
- **Mission** – *What do we want to achieve? Time frame?*
- **Core Value** – *Technology/Methodology, differentiating factors*
- **BSC** – *Balanced scorecard strategic map*
- **SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- **CSF** – *Critical Success Factors*
- **KBO** – *Key Business Objectives*
- **KBS** – *Key Business Strategies (to achieve objectives)*
- **CPA** – *Core Processes Analysis*
- **Structure** – *Logical work organization*
- **Measurements** – *Are we on track?*
- **Business Forecast** – *Expected financial behavior*
- **Implementation** – *Assignments, responsibilities, time-lines*

Vision

- חלום משותף למירב הצוות בארגון ולכל המובילים.
- זהות ארגונית, עסקית ואישית כוללת ומקיפה.
- תחושת ערך, ייחודיות וחשיבות ייחודית - הן ברמה הצוותית והן ברמה הכלל-ארגונית.
- מענה ברור, קצר ומחייב לשתי השאלות:
 - מי אנחנו כיום?
 - מי אנחנו רוצים להיות?

Mission

- תרגום החזון לייעוד - מטרה ארגונית ברורה ומוגדרת. המטרה מוגדרת במונחי הישג, תוצר או ערך (Value) מוגדר.
- הגדרת טווח זמן רלוונטי (לרוב 2-5 שנים).

Core Value

- ייחודיות עסקית, טכנולוגית, מתודולוגית
- במה הערך המוסף הייחודי הינו אחר ומובחן בהשוואה לקיים בשוק הרלוונטי
- מהי הצעת הערך הייחודית והמובחנת ללקוח ולבעלי העניין האחרים

SWOT

<p><u>Strengths – עוצמות</u></p> <ul style="list-style-type: none"> פרספקטיבת זמן – הווה מיקוד ארגוני – פנימי מיקוד תכני – חיובי מול החזון <p>יכולות קיימות, ברמה אישית, טכנולוגית, ארגונית, מבנית, תהליכית, כלכלית, ממשקים פנימיים, ניהול וכיו"ב. מיקוד בפוטנציאל פנימי בארגון התומך בסיכויי מימוש החזון והיעוד.</p>	<p><u>Weaknesses – חולשות</u></p> <ul style="list-style-type: none"> פרספקטיבת זמן – הווה מיקוד ארגוני – פנימי מיקוד תכני – שלילי מול החזון <p>חולשות קיימות, ברמה אישית, טכנולוגית, ארגונית, מבנית, תהליכית, כלכלית, ממשקים פנימיים, ניהול וכיו"ב. מיקוד במגבלות וקשיים פנימיים בארגון הפוגמים ומחלישים את סיכויי מימוש החזון והיעוד.</p>
<p><u>Opportunities – הזדמנויות</u></p> <ul style="list-style-type: none"> פרספקטיבת זמן – עתיד מיקוד ארגוני – סביבה מיקוד תכני – חיובי מול החזון <p>תנאים סביבתיים חיוביים, ברמה עסקית, טכנולוגית, לקוחות, מתחרים, כלכלית, אירועים גלובליים ואזוריים, אישים רלוונטיים וכיו"ב. מיקוד בפוטנציאל חיצוני התומך בסיכויי מימוש החזון והיעוד.</p>	<p><u>Threats – איומים</u></p> <ul style="list-style-type: none"> פרספקטיבת זמן – עתיד מיקוד ארגוני – סביבה מיקוד תכני – שלילי מול החזון <p>תנאים סביבתיים שליליים, ברמה עסקית, טכנולוגית, לקוחות, מתחרים, כלכלית, אירועים גלובליים ואזוריים, אישים רלוונטיים וכיו"ב. מיקוד בפוטנציאל חיצוני הפוגע ומחליש את סיכויי מימוש החזון והיעוד.</p>

Balanced Scorecard Map

Financial Perspective

What financial objectives must be accomplished to achieve company success?

Customer Perspective

What customer objectives must be must be accomplished to achieve financial success?

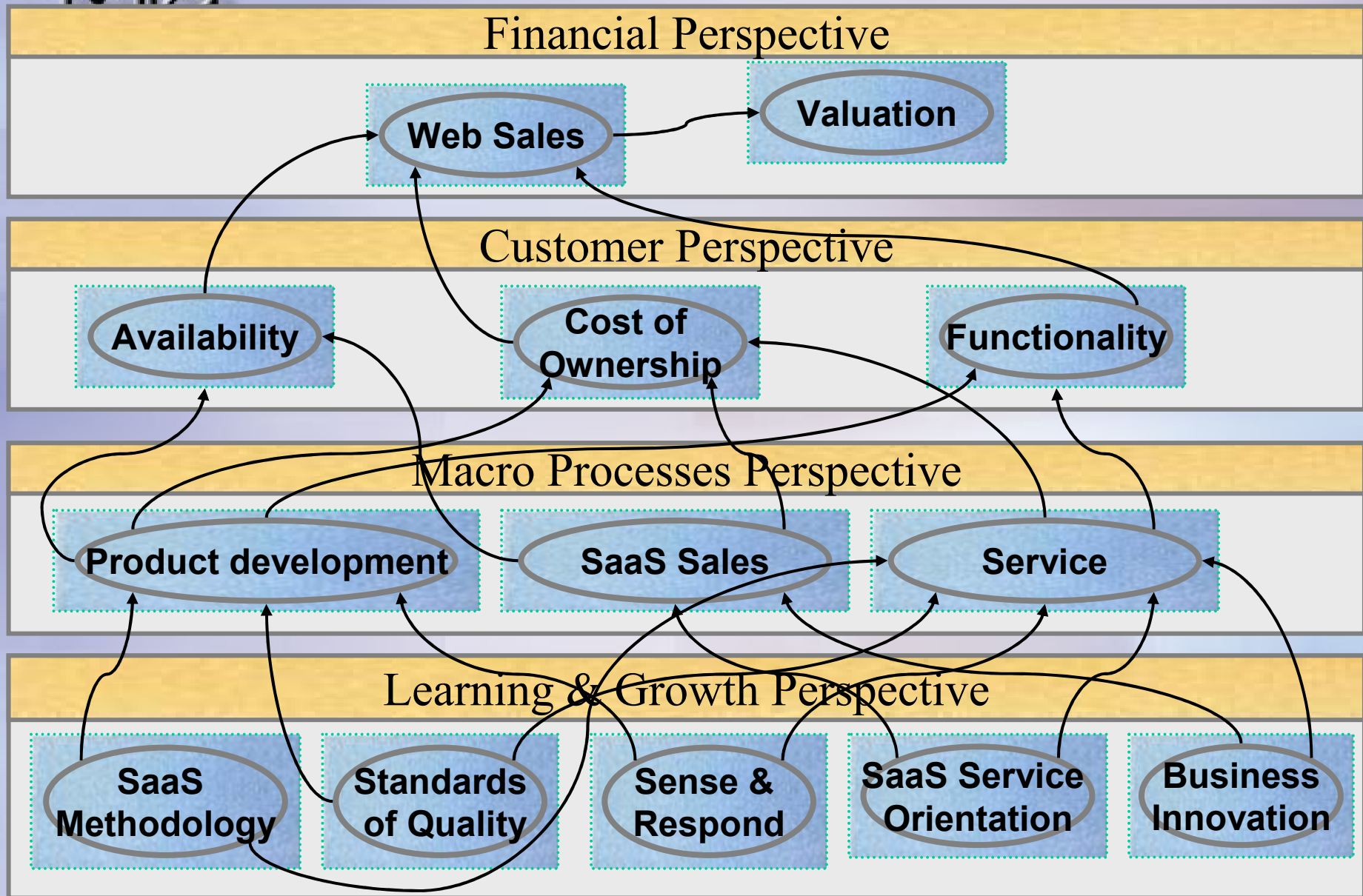
Macro Processes Perspective

To meet these customer objectives, what internal processes must be implemented or improved?

Learning & Growth Perspective

How will the team need to learn, grow and innovate to meet Company goals?

Demo Balanced Scorecard Model



CSF - Critical Success Factors

- תחומים קריטיים ההכרחיים למימוש החזון והייעוד
- התמקדות בארבעה עד שבעה תחומים בלבד
- תנאי מבחין – חוסר הצלחה באחד התחומים ימנע השגת הייעוד הארגוני
- כל אחד מהתחומים חייב להיות מובחן, מוגדר, ובמרחב ההשפעה הארגוני (פנימי או חיצוני).

KBO – Key Business Objectives

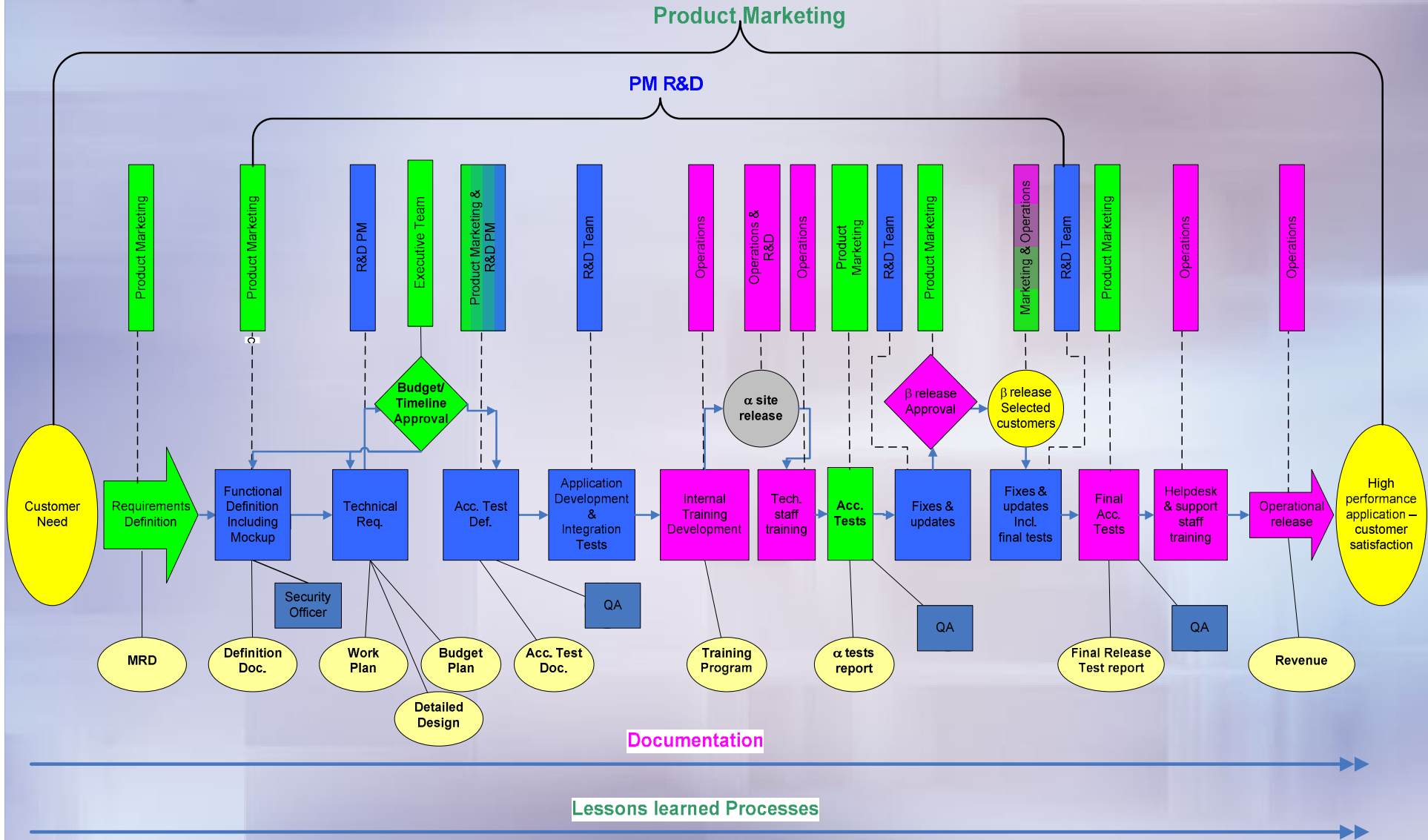
- יעדים עסקיים מוגדרים, מדידים, מובחנים המהווים מימוש אופרטיבי של היעוד הארגוני
- היעדים מתרגמים את ה SWOT הארגוני למשימות למימוש הפוטנציאל והתמודדות עם האתגרים הפנימיים והחיצוניים
- כל יעד חייב להיות בסיס למערך מדדים המגדירים באופן ברור הצלחה וכישלון.

KBS – Key Business Strategies

- דרכי מימוש והשגת היעדים הארגוניים – KBO
- יחס Many to Many - יתכנו מספר אסטרטגיות משלימות להשגת יעד אחד, ויתכנו מספר יעדים אשר יושגו באותה אסטרטגיה
- כל דרך פעולה חייבת להיות ניתנת לתרגום לתוכנית עבודה אופרטיבית, לרבות: הגדרת תכולה, זמן, אחריות, משאבים, איכות ובקרה.

CPA – Core Process Analysis

- התהליך העיקרי יוצר הערך בארגון. בארגון גדול עשויים להתקיים עד 10 תהליכי ליבה. רוב הארגונים ממוקדים סביב תהליך ליבה אחד בלבד.
- ניתוח כל תהליך עונה על השאלות הבאות באופן רקורסיבי עד לרמת הרזולוציה הנדרשת:
 - ערך תוצאתי – לשם מה קיים הרכיב הספציפי בתהליך הארגוני (או כלל התהליך).
 - נקודת המוצא – מהו הגורם/אירוע המפעיל את הרכיב או התהליך (trigger).
 - מהם שלבי הביניים בין נקודת המוצא לתוצאה.



Structure

מערך פורמלי המייצג את רכיבי תהליך הליבה וכולל:

–תפקידים

–כפיפויות

–סמכויות

–אחריות

–איוש

המבנה הארגוני חייב לשקף את הפונקציונליות
הארגונית במיטבה.

חובה ליצור איזון בין הייחודיות הפרסונלית לבין
המבנה הרציונלי ולהימנע ככל הניתן מעיוות המבנה
לטובת פרסונות ספציפיות.

Measurements

כל מדד חייב לענות על הגדרת SMART:

- **Specific** – מוגדר ומתוחם במדויק (אינו מעורפל וכללי)
- **Measurable** - ניתן למדידה כמותית
- **Achievable** – ניתן להשגה אם כי במאמץ נדרש
- **Realistic** – מציאותי למול האילוצים והמגבלות הקיימים והצפויים; וכן רלוונטי מול המטרות והיעדים
- **Time-based** – מוגדר בזמן וניתן לעדכון במרווחים רלוונטיים.

מערך המדדים מיועד לשמש תשתית ל"מערך מעקב ובקרה ארגוני" - *Organizational Dashboard* - המייצג את ה-CSF הארגוניים לרמת ההנהלה ומדדי ביניים לדרגי הניהול השונים.

Business Forecast

- התנהגות מאזנית לאורך תקופת הזמן הרלוונטית
- מגמות וגרף שינוי – התמקדות ב ROI

Implementation

- תוכנית עבודה כוללת המיועדת להטמיע את כל רכיבי האסטרטגיה הארגונית ברחבי הארגון.
- ההטמעה כוללת היבטים של הבנה, הזדהות ויישום של רכיבי התוכנית בשלבים ובאופן מדורג ומתוכנן על מנת למנוע משבר בארגון בתהליך ניהול השינוי.
- הטמעה חייבת להיות מנוהלת כפרוייקט בפני עצמו, כולל תכנון מפורט, תכולה, משאבים, זמן, ממשקים ובקרות.