



התמודדויות פנים ארגוניות בתהליך TURN AROUND

March 9, 2015

מהו TURN AROUND ?

זהו תהליך שמטרתו להוציא
את הארגון ממצב משברי בו
הוא נתון.

איך משבר נולד?

➤ השקעה לא מוצלחת < לחץ תזרימי < צמצום בהשקעות טכנולוגיות < אובדן כושר תחרות < ירידה במכירות וברווחיות < אובדן כוח אדם איכותי
או:

➤ משבר שיווקי < ירידה במכירות וברווחיות < לחץ תזרימי < צמצום בהשקעות < נזק להון האנושי < התיישנות ציוד וטכנולוגיה
או:

➤ תרדמה טכנולוגית < אובדן יתרון שיווקי < ירידה במכירות וברווחיות < לחץ תזרימי < נזק להון האנושי < התיישנות ציוד

➤ קפיצה של סדרי גודל בפעילות < מערכות תומכות לא ערוכות < בעיות איכות < נזקים/זיכויים < פגיעה ברווחיות < עצירת פיתוח < בלימת השקעות < אובדן הון אנושי
או

התוצאה הבלתי נמנעת:

בעתוי בו המשבר נהיה גלוי הארגון סובל מלקויים
ברמות שונות בכמה וכמה מהיסודות עליהן נשען כל
ארגון עסקי:

➤ שיווק

➤ כספים

➤ תפעול

➤ טכנולוגיה

➤ משאבי אנוש



PHOENICIA
FLAT GLASS INDUSTRIES

פניציה סוף 2012 תחילת 2013

תמונת מצב ורשימת אתגרים:

- כספים – אובדן אמון של המערכת הבנקאית והספקים – משבר
- תפעול – מבנה עלויות בלתי אפשרי (גז) - משבר
- טכנולוגיה – RANGE מוצרים מצומצם - משבר
- משאבי אנוש – החברה איבדה הרבה ידע ונסיון במהלך המשבר
- משבר
- שיווק – סיפור בפני עצמו



PHOENICIA
FLAT GLASS INDUSTRIES

שיווק פניציה 1.1.2013 תמונת מצב:

- החברה התנתקה מחברת האם – הצינור היחיד שלה לעולם
- מעבר מסטאטוס אתר ייצור לארגון מסחרי
- אין לקוחות
- אין אנשי מכירות
- אין שיווק, אין מיתוג
- 35,000 טון זכוכית במלאי
- 500 טון זכוכית חדשים נולדים כל יום
- טריטוריות פעילות בעייתיות (תורכיה, איטליה, יוון, קפריסין)
- מגוון מוצרים מוגבל
- מערך שרשרת אספקה בחיתוליו



PHOENICIA
FLAT GLASS INDUSTRIES

בזמן אפס נבנתה תכנית פעולה בשני נתיבים מקבילים:



ממשקים
בתוך
הארגון



תכנית
עבודה
לשיווק
ומכירות



PHOENICIA
FLAT GLASS INDUSTRIES

תכנית עבודה (מקבילה) לשיווק ומכירות:

- איתור והדגשת יתרונות יחסיים
- מציאת בית ל 35,000 טון זכוכית
- בניית מערך הכולל:
 - אנשי מכירות
 - חלוקה לטריטוריות
 - כלי שיווק בסיסיים (אתר, נייר מכתבים, קטלוגים בסיסיים)
 - בסיס נתונים וכלים ניהוליים
- שיפור מיקס מוצרים
- גיוס לקוחות חדשים, שיפור מיקס לקוחות
- עבודת חשיבה ואיתור של מוצרים ותהליכי ערך מוסף
- בניית אסטרטגיה של המותג והנראות



PHOENICIA
FLAT GLASS INDUSTRIES

לב הדיון – התמודדיות פנים ארגונית:

עבודה על המימשקים בתוך הארגון:

- ראשית – זהוי וארגון הממשקים הקריטיים, המנעות מריצה לאורך ולרוחב
- שנית- בתחומי הממשקים הקריטיים: בניית אמון, גיוס למהלכים קשים ולא מקובלים
- בניית כלים לשיתוף פעולה
- מאידך - מערך בקרות ובלמים



PHOENICIA
FLAT GLASS INDUSTRIES

הממשקים העיקריים לתהליך:

➤ מול שרשרת אספקה

➤ הגדלת מגוון מוצרים, מידות, אריזות

➤ בניית טכניקת תחזיות ותכנון

➤ הגדלת רמות מלאי בטחון של חומרי גלם

➤ שווקים חדשים, תנאי משלוח ודרישות חדשים

➤ מול כספים

➤ מגוון תנאי אשראי

➤ תמיכה פיננסית בתנאי משבר

➤ גמישות תמחירית

➤ מול משאבי אנוש

➤ תמיכה בתהליך גיוס מסיבי לבניית מערך שיווק ומכירות



PHOENICIA
FLAT GLASS INDUSTRIES

הדרך שבוצעה בשנתיים האחרונות:

- משלוש וחצי טריטוריות ל 36 מדינות יעד
- תוספת של 60% במחיר ממוצע לטון זכוכית
- גיוון מבנה לקוחות היעד
- מערך של 15 עובדי שיווק ומכירות
- מאות מקטים חדשים
- ...

➤ ובעיקר – בקושי הגענו, אם בכלל לסוף התחלת הדרך!