

דיגיטציה זה לא כל הסיפור ... מסע השנינו של 'דומוס' מוכיח שאפשר לנהל את המחר ולהישאר משפחה

■ שלומי חז'י, דירקטור בחט' תעשייה והייטק, פירמת הייעוץ TEFEN ■



השעה הייתה כמעט חצות כשהגעתי למלון בבאר שבע. הגעתי לשם כלקוח סמוי. לא דרך ערוצי הקישור הרשמיים, בלי שום גינונים ובלי לספר להם שאני היועץ הארגוני שמגיע ללוות אותם.

רציתי לפגוש את המציאות הארגונית בנקודת האמת שלה - במקום הכי אמיתי שבו הלקוח פוגש את השירות, בפרטים הקטנים.

החווייה הדיגיטלית הייתה חלקה ומבוססת נתונים לחלוטין. עוד לפני שיצאתי לדרך קיבלתי הודעה מסודרת עם מיקום, קוד כניסה ופרטי Wi-Fi. בהמשך נכנס לתמונה "דומי" הבוט של הרשת, שבדק ותהה אם הכל מתנהל לשביעות רצוני. כשבדיקשתי מגהץ, הוא הגיע במהירות. נכנסתי לחדר בתהליך כניסה עצמית, ללא פקיד קבלה פרונטלי.

ועדיין, בתוך כל האוטומציה הזו, הרגשתי שמישהו חושב עליי. הרגשתי שרואים אותי. באותו לילה הבנתי שאני לא פוגש רק תהליכים דיגיטליים מתקדמים, אלא ארגון עם נשמה יתרה. רשת שמנסה ומצליחה לחבר בין יעילות תפעולית לבין חום אנושי ומשפחתי. מאותו לילה, ההיכרות הזו רק הלכה והעמיקה.



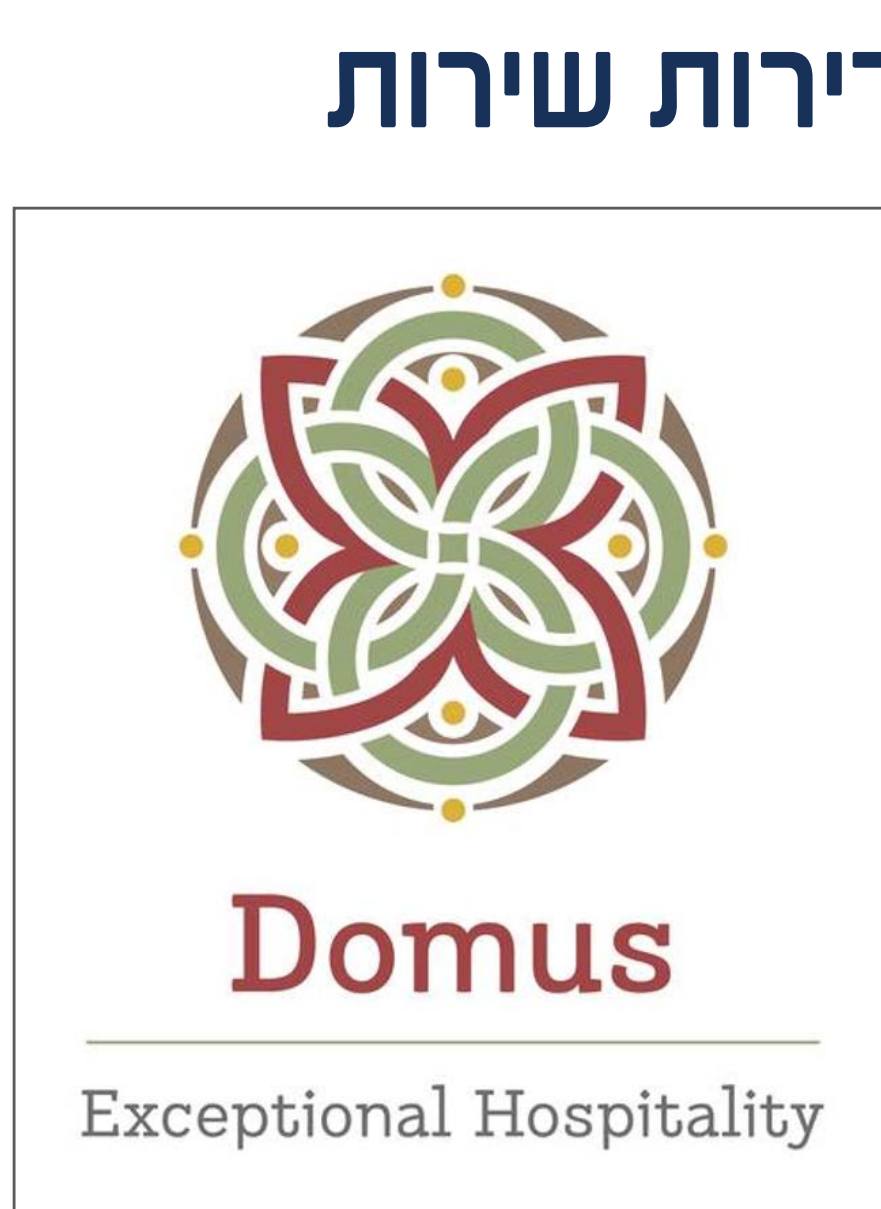
במאמר זה מוצג סיפור ההצלחה ומסע השנינו הארגוני של רשת מלונות הבוטיק ודירות השירות 'דומוס' (Domus Hotels), שעברה תהליך מובנה של מעבר מארגון משפחתי, מקצועי וצומח - לרשת חדשנית, מתקדמת ומובילה, המנוהלת ומבוססת על נתונים.

המאמר מציג איבחון מעמיק שבוצע ע"י פירמת הייעוץ TEFEN, במסגרת פיילוט "תוכנית 360" של 'ג'וינט-תבת' והטכניון, ומפרט את הכלים התפעוליים והניהוליים שהוטמעו ברשת, יחד עם המנהלים, ביניהם: הגדרת מבנה ארגוני, סמכות ואחריות (RACI), ניתוח עומסים (AHP), מיסוד שגרות ניהול ומערכות מדדים (KPIs).

לצד ההישגים המרשימים בשטח, כגון עלייה בשביעות רצון האורחים והשקתו של מלון חדש (מלון הנגב), המאמר בוחן את ההתמודדות המשותפת עם אתגרי המצב הביטחוני והשינויים המבניים.



נעים להכיר: 'דומוס' - רשת מלונות ודירות שירות



רשת מלונות 'דומוס' היא רשת מלונות בוטיק עירוניים ודירות שירות משפחתית, הפועלת בבאר-שבע, חיפה ותל-אביב ומנהלת למעלה מ-200 חדרי אירוח.

הייחוד של הרשת טמון בשילוב שבין מודל אירוח מבוסס נתונים ותהליכים אוטומטיים, לבין שירות אישי וחם המובל על ידי משפחת הווארד וצוות עובדים ומנהלים שהם "שחקני נשמה" אמיתיים.

הרשת נבחרה כאחת מתוך שש חברות בלבד (מתוך כ-60 מועמדות) להשתתף בפיילוט היוקרתי של 'תוכנית 360' של 'ג'וינט-תבת' בשיתוף הטכניון ('מובילי חדשנות במסחר ושירותים').

זהו סיפור על ארגון משפחתי, שמעולם לא עבר איבחון מקצועי קודם לכן, ובחר באומץ רב להסתכל על עצמו במראה במטרה להשתפר.

מה גילינו באיבחון הארגוני?

מאחורי המעטפת הדיגיטלית והמסירות האנושית, מצאנו ארגון שצמח במהירות ובאופן אורגני. במצב כזה, מטבע הדברים, כמעט כולם עשו כמעט הכל. ההצלחה נשענה ברובה על מספר מצומצם של אנשי מפתח מסורים. זו נקודת חוזק אנושית מדהימה, אך בו זמנית גם נקודת תורפה תפעולית המייצרת עומס יתר, שחיקה ותחושה של "אין זמן לנשום".

גילינו שהחלטות רבות התקבלו מתוך ידע וניסיון עשיר בתחום המלונאות ולא על בסיס נתונים מובנים. המבנה הארגוני היה שטוח וריכוזי, דבר שעשאו את המנכ"ל לתפעול השוטף על חשבון הראייה האסטרטגית והפיתוח העסקי. לא היו הגדרות תפקיד ברורות, שגרות הניהול לא היו ממוסדות, וחסרו מדדים כמותיים שישקפו את תמונת המצב האמיתית.

תהליך ההטמעה



השנינו שיושם צעד אחר צעד

במהלך השנה האחרונה, ליוונו את הרשת במעבר רגיש ומובנה מארגון הנשען על יחידים למערכת מנוהלת ומסונכרנת:

< מבנה ארגוני והגדרות תפקיד: הגדרנו מחדש את תפקידיהם של 12 בעלי תפקידים מפתח ברשת, תוך שימוש במטריצת חלוקת סמכויות ואחריות (RACI).

< ניתוח עומסי ניהול (AHP): מיפינו לאן הולך זמן הניהול בפועל. הניתוח הראה בבירור כי שגרות היום-יום שוחקות את הזמן המיועד לבקרה, חניכה ופיתוח אנשים, ואפשר לנו לכוון מחדש את המשאב היקר הזה.

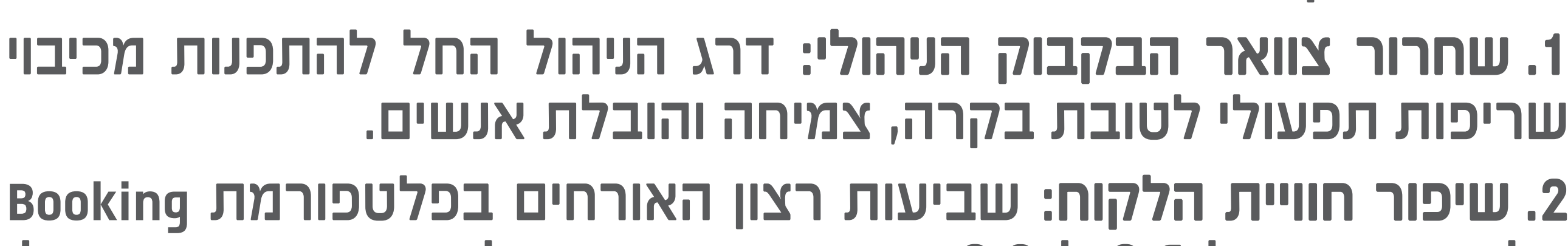
< מערכת מדדים וניהול ביצועים שבועי: הטמענו קיום ישיבות סטנד-אפ שבועיות (Stand-Up Meetings), המבוססות על תצוגת נתונים ועל מדדי ביצוע מרכזיים (KPI's).

< מיסוד שגרות הניהול: הגדרנו אג'נדות ומבנה קבוע לישיבות ברמה היומית, השבועית, החודשית והרבעונית.

< כלים יישומיים לניהול זמן ואנשים: הטמענו לוחות WILCO, מתודולוגיה סדורה לשיוחוט משוב והעצמה אישית (1:1), וכן דשבורד ניהולי המרכז את כל הנתונים לתמונת מצב אחת ברורה.

< ניהול פרויקטים ותקציב: פיתחנו כלי תכנון ומעקב מבוססי יעדים לניהול פרויקטים מורכבים ותקציב שנתי.

השפה הארגונית השתנתה בהתאם.



הישגים משמעותיים בשטח

העבודה הקשה והמחויבות של הצוות נשאו פרי במהירות:

1. שחרור צוואר הבקבוק הניהולי: דרג הניהול החל להתפנות מכיבוי שריפות תפעולי לטובת בקרה, צמיחה והובלת אנשים.

2. שיפור חוויית הלקוח: שביעות רצון האורחים בכלטפורמת Booking עלתה מצינו של 8.6 ל-8.9 - הוכחה מובהקת לכך שהסדרת התפעולי החדש רק חיזק את הבסיס האנושי והשירותי הקיים ויותר מכך - אף העלה את אחוזי התכוסה ברשת.

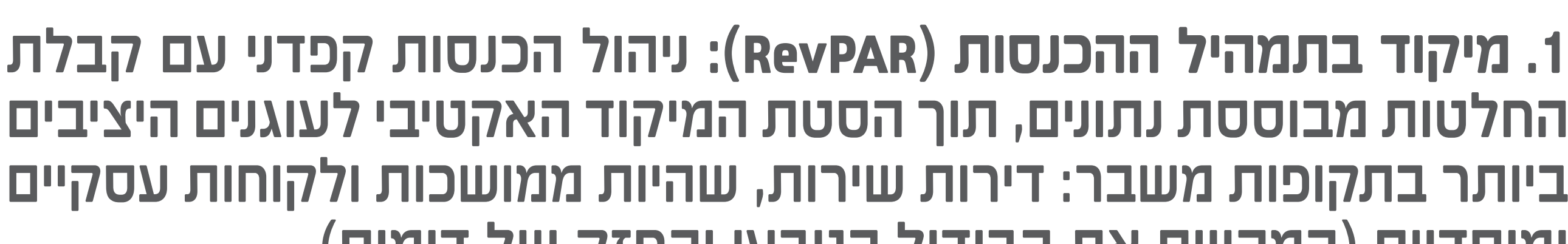
3. ניהול פרויקטים מובנה: השקתו של המלון החדש בבאר שבע (הרצל) נוהלה לראשונה כפרויקט מובנה ומקצועי עם גאנט, תקציב ומדדים מוגדרים מראש.

4. ניהול מוכוון ביצועים: נבנה תהליך המאגד את כל המדדים הארגוניים ביעיבות סטנד-אפ שבועיות (Stand-Up Meetings): מדדים פיננסיים, תפעוליים, מכירות ושיווק.

להתמודד עם אתגרים, ביחד

המסע הזה לא היה חף מקשיים, וחשוב לומר זאת ביושר. הוא התרחש כולו בצל המצב הביטחוני המורכב בישוראל, שהשפיע ישירות על ענף התיירות והאירוח. תוך כדי תנועה, הרשת נדרשה לעבור התאמות מבניות משמעותיות, חילופי כ"א ותהיך ומקצועי ומעבר למבנה ארגוני זהה וממוקד יותר שכלל גם עזיבה של מהמקצ"ל מנהל מלון וכניסה של בעלי תפקידים חדשים PMO מנהל מלון חדש ועוד.

האתגר המרכזי ביותר בייעוץ ארגוני הינו להפוך כלי עבודה חדשים להרגל ניהולי קבוע, בטח ובטח תחת תנאי לחץ ואי-ודאות. עברנו את האתגרים הללו יד ביד, מתוך שקיפות מלאה ואמון הדדי עמוק.



המלצות להמשך הדרך

המשבר הנוכחי לא רק הציב מכשולים, הוא בעיקר זיקק את אסטרטגיית הצמיחה העתידית של הרשת, הנשענת כעת על שלושה מנופים מרכזיים:

1. מיקוד בתמהיל ההכנסות (RevPAR): ניהול הכנסות קפדני עם קבלת החלטות מבוססת נתונים, תוך הסטת המיקוד האקטיבי לעוגנים היציבים ביותר בתקופות משבר: דירות שירות, שהיות ממושכות ולקוחות עסקיים ומוסדיים (המהווים את הבידול הטבעי והחזק של דומוס).

2. מצוינות תפעולית רזה (Lean): ניהול עלויות מוכוון התייעלות, רכש רשתי מרוכז, ואחזקה מונעת המותאמים לעבודה עם צוות ממוקד ורזה.

3. משמעת תזרימית וניהול ממוקד: תיעוד תזרים הדוק, תיעוד קפדני של השקעות מול אבני דרך, והמשך הטמעת שגרות הניהול עד להפיכתן לטבע שני בארגון.

החוט המקשר של כל הגורמים הללו הוא היכולת להשיג יותר באמצעות תהליכים מבוססי נתונים, אוטומציה ומיקוד.

תובנה אישית לסיום

הליווי של רשת 'דומוס' הוכיח לי שוב, שהמפגש בין טכנולוגיה ומערכות מבוססות נתונים לבין הלב והנשמה אינו מקרי - הוא היתרון התחרותי הגדול ביותר של הארגון. מעבר מארגון משפחתי לרשת מנוהלת אינו דורש ויתור על ה-DNA או על החום האנושי, אלא מהווה את הדרך הטובה והמדויקת ביותר לשמר ולממש אותם.

בהזדמנות זו אני רוצה להודות מקרב לב למשפחת הווארד - למיקי, עדי ולכל מנהלי ועובדי דומוס על האומץ לפתוח את הדלת ולהשתנות, לצוות 'תוכנית 360' בג'וינט-תבת' ובטכניון, וכן לפירמת הייעוץ TEFEN שאפשרו לי להוביל שינוי ברשת 'דומוס'.

הסיפור של 'דומוס' ממשיך להיכתב בכל יום מחדש, ואני גאה ושמה לקחת חלק במסע שלהם.



פירמת הייעוץ TEFEN מתמחה במימוש אסטרטגיית מצוינות תפעולית בארגונים גדולים ומשרדי ממשלה, המשלבות יכולות ניתוח תהליכים, לצדי יכולות טכנולוגיות המאפשרות לייצר תוכנית עבודה מותאמת לארגון ולהוביל ביחד הטמעת המתודולוגיה של מצוינות - לטובת מימוש יעדיו של הארגון ותרגומם לרווח תפעולי ושביעות רצון לקוחות הקצה.

אודות שלומי חז'י

שלומי חז'י, דירקטור בחט' תעשייה והייטק בפירמת הייעוץ TEFEN, הוא מהנדס תעשייה וניהול, עם רקע של כ-30 שנות ניסיון במגוון תחומים בצה"ל. הוא בעל יכולת רחבת היקף והובלת צוותים לטובת החזון והמטרות הארגוניות, המנהל ומוביל פרויקטים ומעביר משאבים וטכנולוגיה.

לשלומי ניסיון מוכח בניהול פרויקטים ותהליכי עבודה, וכן בליווי תהליכי צמיחה עסקית חוצי ארגון מקצה לקצה לאורך שרשרת האספקה. בנוסף, הוא מתמחה בתכנון ובמימוש אסטרטגיית מצוינות תפעולית ושיפור תהליכים בארגונים (Lean Management), תוך דגש על התייעלות וחסכון במשאבים.

שלומי מביא עמו ניסיון רב בשנים בעבודה מול גורמי הנהלה, טכנולוגיה ויחידות עסקיות במגזר הציבורי והעסקי - לרבות בניית מתודולוגיות, הובלת תהליכי ניהול השנינו, הטמעת פתרונות חדשניים ותהליכי איכות ומצוינות, תכנון וניהול פרויקטים ותהליכים אסטרטגיים, וכן ניהול והובלת צוותים מקצועיים במגוון תחומים: תעשייה וניהול, ארגון ושיטות, תפעול וייצור, לוגיסטיקה, פיתוח עסקי ועוד.

ליצירת קשר: טלי נייד: 052-9464770 | אי-מייל: shlomi@tefen.co.il