

# מבט לפרויקט סדרת הרצאות



## לקוחות וספקים כצוות בפעילות פרויקטלית 23.4.09

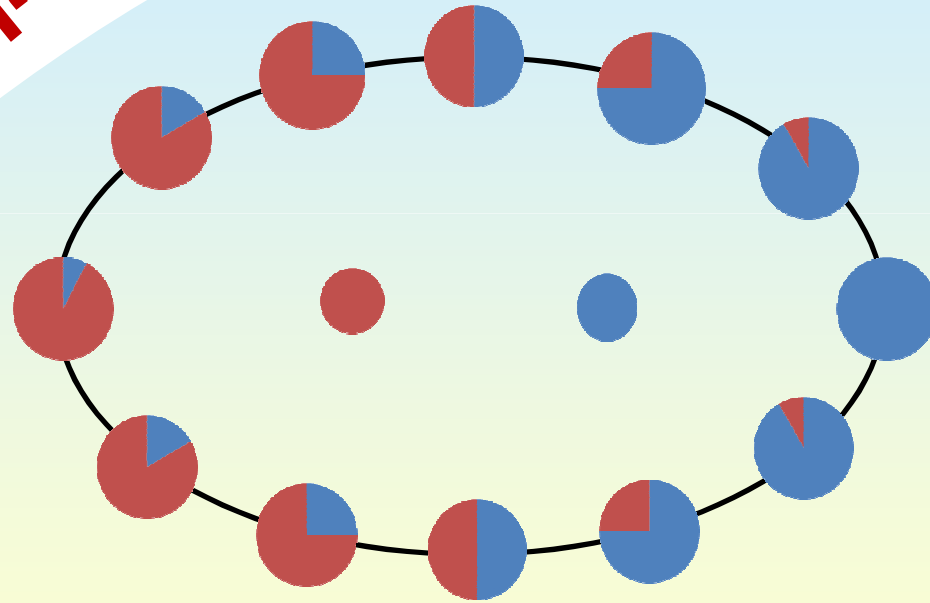


**Project Management Institute - Israel Chapter**  
Making project management indispensable for business results™





# המודל האליפטי בפרויקטי ספק-לקוח



מרצה: משה שפיר



Project Management Institute - Israel Chapter  
Making project management indispensable for business results™

כל הזכויות שמורות  
ל"שפיר ניהול פרויקטים בע"מ"



# מהו פרויקט?

מאמץ חד-פעמי להשגת מטרות מוגדרות תחת אילוצים  
לדוגמה: ארגון חתונה, פיתוח מחשב נישא, הקמת מערכת מידע לבנק

## ואיך מאפיינים פרויקטים?

- קטן או גדול
- טכנולוגי או שירותי
- במחיר קבוע או עלות + רווח
- פשוט או מורכב
- קצר טווח או ארוך טווח
- עתיר סיכון או נעדר סיכון



## מתי מנהלים?

במשך כל מחזור

חיי הפרויקט

ייזום

תכנון

ביצוע

בקרה

סיום

## מה מנהלים?

ניהול התכולה

ניהול הזמן

ניהול העלויות

ניהול האיכות

ניהול משאבי האנוש

ניהול התקשורת

ניהול הסיכונים

ניהול הרכש

ניהול האינטגרציה



# נקודת מבט אחרת לאיפיון פרויקטים

**פרויקט פנימי:** הלקוח הוא שמגדיר את דרישות המוצר, הוא מנהל, מפתח, מייצר, מפעיל ומתחזק את המערכת בכוחות עצמו. **פיתוח מערכת האזנה לאגף המודיעין פרויקט יצרן-צרכן:** היצרן, על פי שיקול דעתו, יוזם, מפתח, מייצר ומשווק את המוצר. הצרכן משמש כישות וירטואלית. בדרך כלל מתאים למוצר מדף. **פיתוח מקרר ע"י חברת ג'נרל אלקטריק**

**פרויקט ספק-לקוח (ס"ל):** הלקוח הוא שמגדיר את דרישות המוצר, והספק מפתח את המוצר על פי דרישות הלקוח. **תעודת זהות חכמה לתושבי מדינת ישראל**



# מהו פרויקט?

לדוגמה: ארגון חתונה, פיתוח מחשב נישא, הקמת מערכת מידע לבנק

- ארגון חתונה – פרויקט פנימי
- פיתוח מחשב נישא – פרויקט יצרן-צרכן
- הקמת מערכת מידע לבנק – פרויקט ספק-לקוח

In-House Project (IHP)	פרויקט פנימי
Manufacturer – Customer Project (MCP)	פרויקט יצרן-צרכן
<b>Contractor – Client Project (CCP)</b>	<b>פרויקט ספק-לקוח (ס"ל)</b>

# מהן השאלות שאֵתן מתמודד היצרן בפרויקטי "יצרן צרכן"?

האם נצליח לפתח את המוצר / הטכנולוגיה?

כמה יעלה פיתוח המוצר?

כמה זמן יידרש לסיום הפיתוח?

האם נצליח להחדיר את המוצר לשוק?

מה עושים המתחרים בשוק?

כמה הלקוחות יהיו מוכנים לשלם?

וזו רשימה חלקית בלבד...

כיצד נגייס את הכסף?



# ואילו בפרויקטי ספק-לקוח...

## מצד הלקוח:

יש ספק המוכן לייצר בדיוק  
את מה שהוא רוצה  
יודע בדיוק כמה זה יעלה  
יש מחויבות של הספק לבצע  
את מה שנדרש בזמן מוסכם

## מצד הספק:

יש לו לקוח  
יודע בדיוק מה הלקוח רוצה  
יודע כמה הלקוח ישלם  
הלקוח מסכים לחכות עד  
לסיום הפרויקט

## ...מצבנו נראה מצויין!



מהו הגורם בפרויקטי ס"ל  
שמחריב שמחות?

אני למדה בפרויקטי ס"ל  
כי לא כזו אידיליה?

- מחזור חיי הפרויקט –  
האמנם מחזור אחד?
- מי מנהל את הפרויקט?



# מי מנהל את הפרויקט?

בפרויקט פנימי קיים מנהל פרויקט אחד מטעם הלקוח.

בפרויקט יצרן-צרכן קיים מנהל פרויקט אחד מטעמו

של היצרן.

בפרויקט ספק-לקוח אנחנו מוצאים שני מנהלי פרויקט

– האחד מטעם הספק והשני מטעמו של הלקוח.



# מחזור חיי הפרויקט – האומנם מחזור אחד?

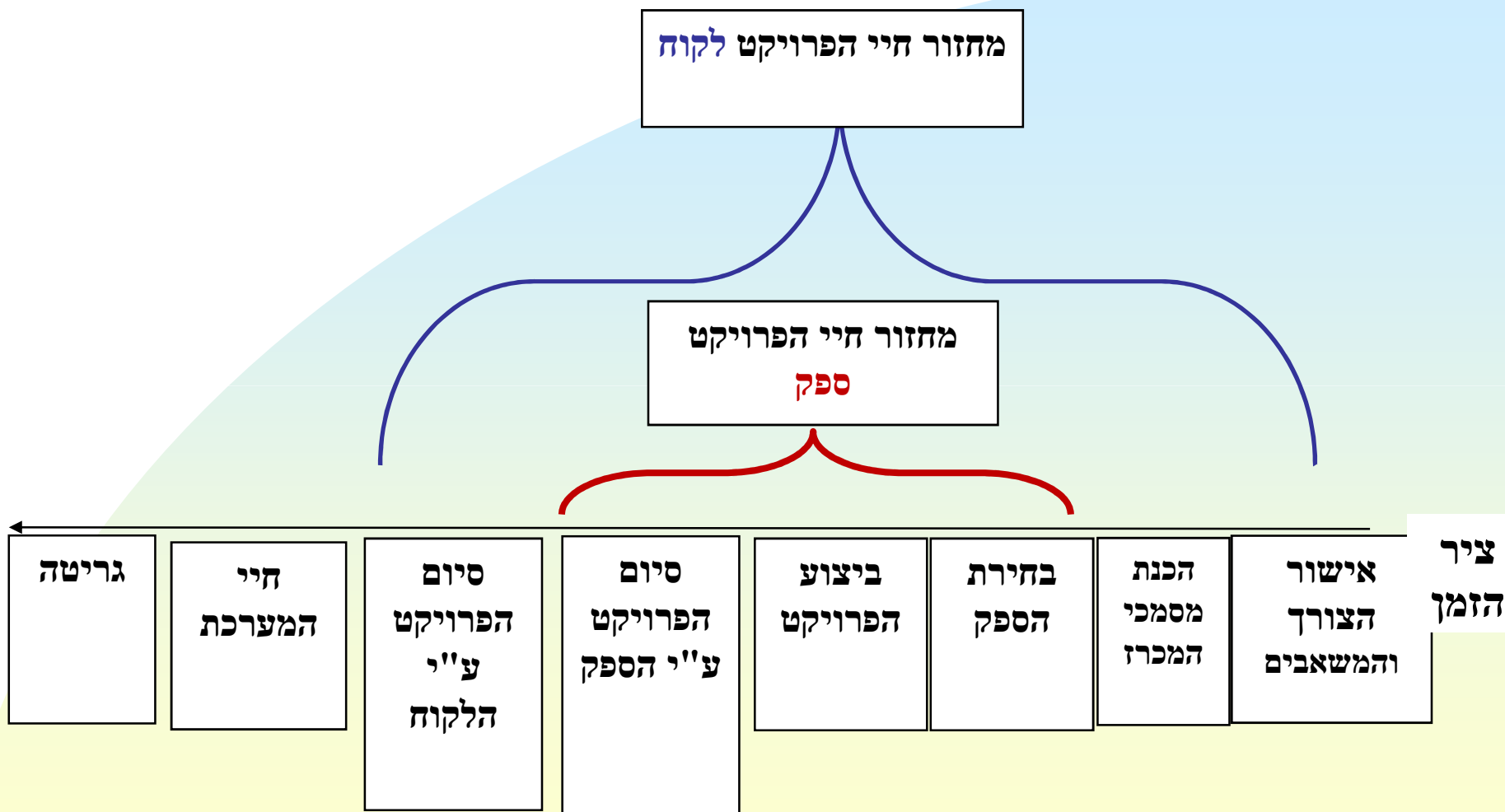
**ייזום הפרויקט – בפרויקטי ס"ל קיימות שתי נקודות ייזום:** האחת של הלקוח, והשנייה מתרחשת מאוחר יותר, כאשר הספק נכנס לתמונה.

**סיום הפרויקט – מועד סיום הפרויקט אינו בהכרח משותף ללקוח ולספק:**

הספק מסיים את הפרויקט בדרך כלל עם גמר מטלותיו על פי החוזה שנחתם בינו לבין הלקוח. במקרים רבים מטלות הלקוח טרם הסתיימו באותה נקודת זמן, ועליו להשלימן.



# מתזור חיי הפרויקט – ספק-לקוח



# מתזור חיי הפרויקט – ספק-לקוח



כחול - הלקוח דומיננטי

אדום - הספק דומיננטי

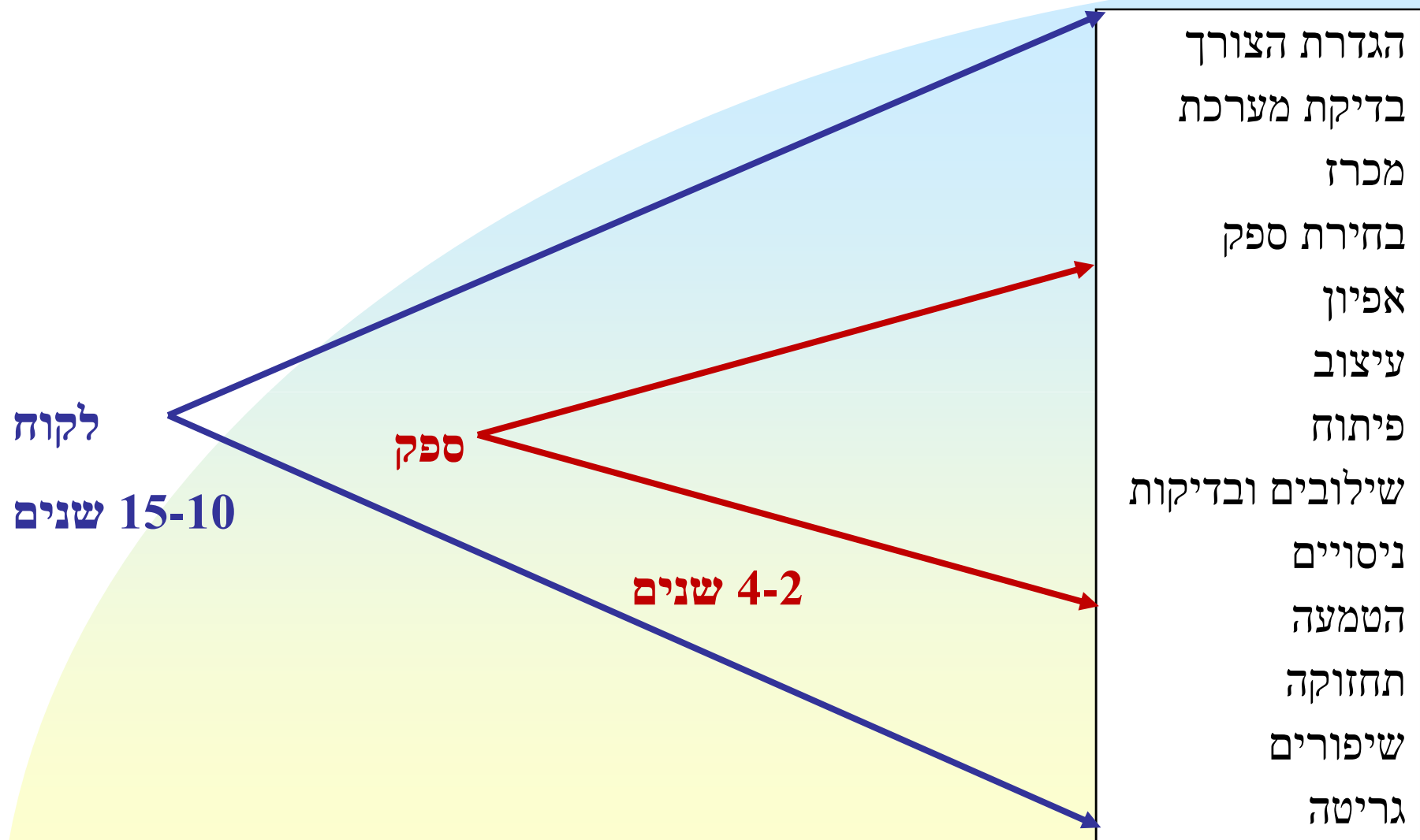


Project Management Institute - Israel Chapter  
Making project management indispensable for business results™

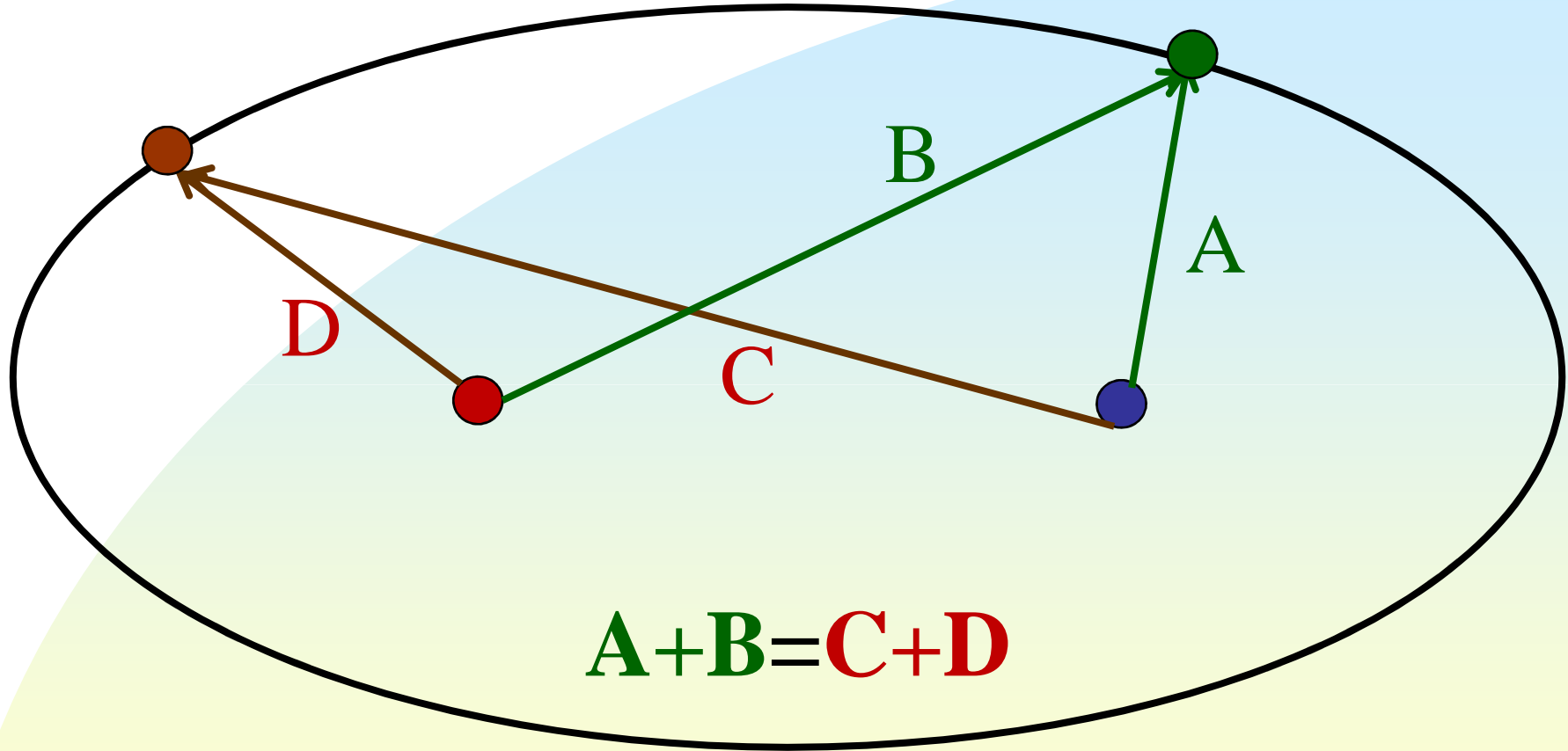
כל הזכויות שמורות  
ל"שפירר ניהול פרויקטים בע"מ"



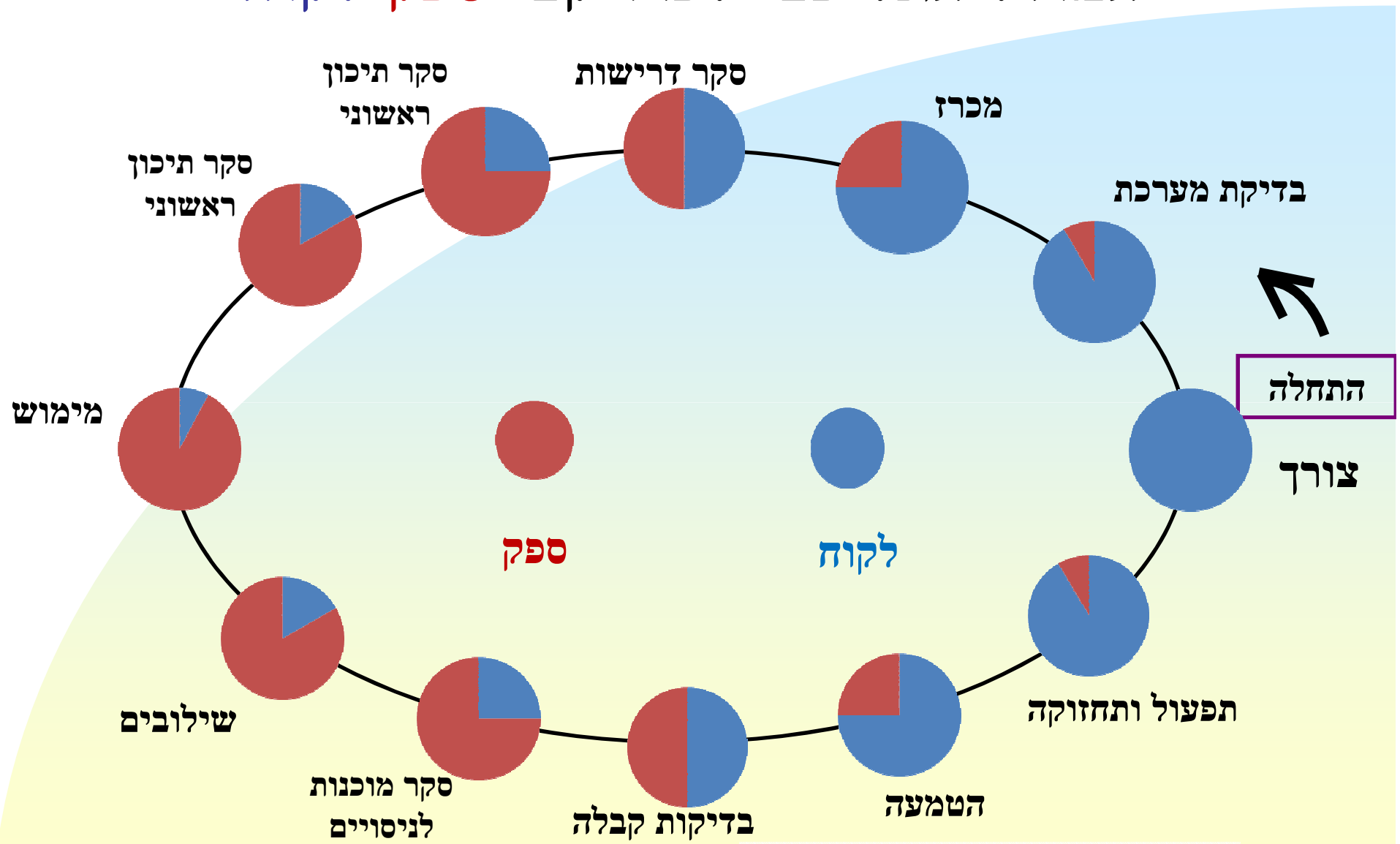
# לקוח וספק מסתכלים על העולם

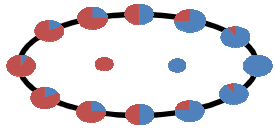


אז למה אליפסה?



# המודל האליפטי לפרויקטי ספק-לקוח





# מה קורה לתחומי הידע בפרויקטי ס"ל?

כדי להצביע על המורכבות והייחודיות של ניהול פרויקטי ספק-לקוח לאורך חיי המערכת, נבדוק כיצד הדבר בא לידי ביטוי בשלושה תחומי הידע הנדרשים לניהול פרויקטים:

**ניהול התכולה**

**ניהול הזמן**

**ניהול העלויות**

**ניהול האיכות**

**ניהול משאבי האנוש**

**ניהול התקשורת**

**ניהול הסיכונים**

**ניהול הרכש**

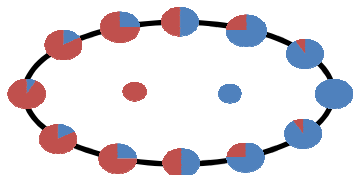
**ניהול האינטגרציה**



**Project Management Institute - Israel Chapter**  
Making project management indispensable for business results™

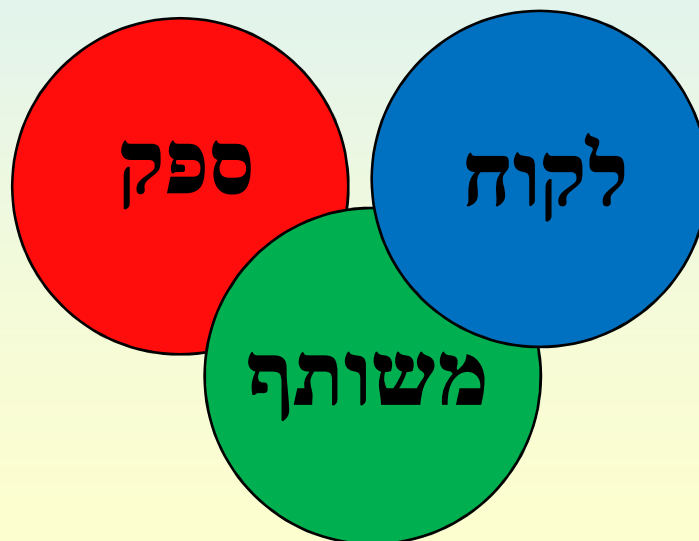
כל הזכויות שמורות  
ל"שפירר ניהול פרויקטים בע"מ"

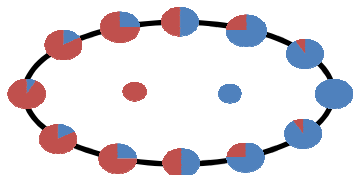




# ניהול התכולה

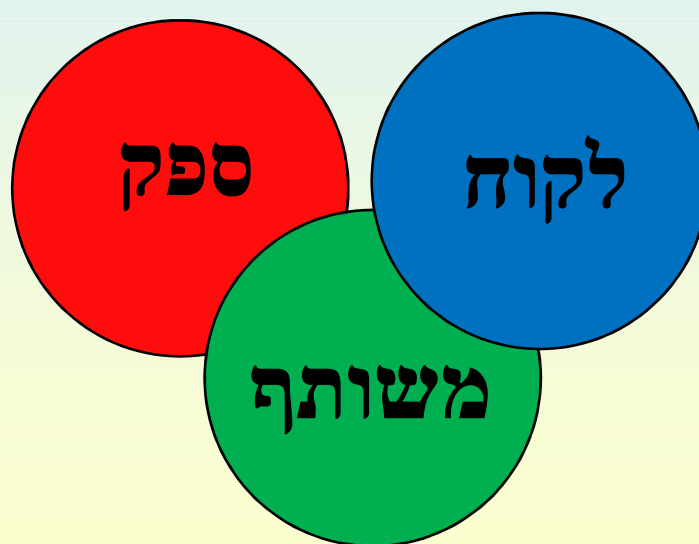
חלק מחבילות העבודה נמצאות באחריות **הספק** וחלק אחר באחריות **הלקוח**, ובמהלך הפרויקט הן אמורות להשתלב זו בזו; חבילות אחרות דורשות שיתוף פעולה בין הלקוח לספק כבר במהלך בנייתן.

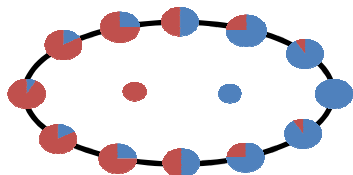




# ניהול הזמן

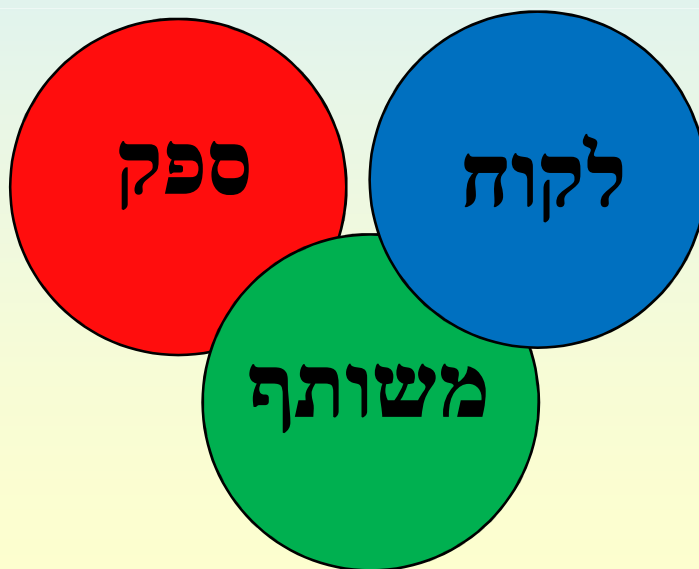
**הספק** ו**הלקוח** אחראים, כל אחד בנפרד, לניהול הזמן עבור המטלות שבאחריות כל אחד מהם. עבור המטלות המשותפות, או התלויות זו בזו, עליהם לנהל את לוח הזמנים הכולל של הפרויקט **במשותף**.

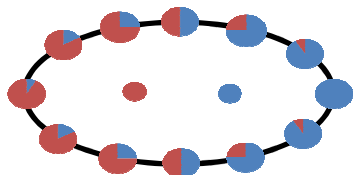




## ניהול סיכונים

בפרויקט ס"ל קיימים סיכונים בחצרו של הלקוח וסיכונים בחצרו של הספק. יתרה מזאת, אי-עמידה של אחד משני השותפים בביצוע מטלותיו עלולה להשפיע באופן ישיר על יכולתו של השותף השני לעמוד במחויבויותיו שלו.





# בפרויקט יצרן-צרכן

אינטגרציה

רכש

תכולה

זמן

סיכונים

משאבי  
אנוש

תקשורת

איכות

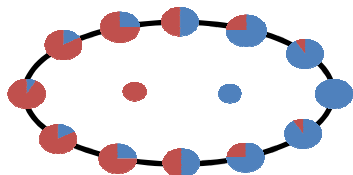
עלויות



Project Management Institute - Israel Chapter  
Making project management indispensable for business results™

כל הזכויות שמורות  
ל"שפיר ניהול פרויקטים בע"מ"





# בפרויקט פנימי

אינטגרציה

רכש

תכולה

זמן

משאבי  
אנוש

סיכונים

תקשורת

איכות

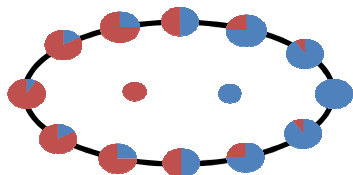
עלויות



Project Management Institute - Israel Chapter  
Making project management indispensable for business results™

כל הזכויות שמורות  
ל"שפירר ניהול פרויקטים בע"מ"





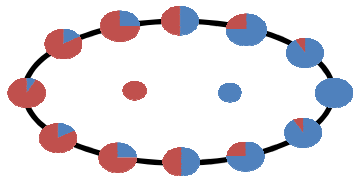
# ובפרויקט ספק-לקוח גם הירוקים הצטרפו...



Project Management Institute - Israel Chapter  
Making project management indispensable for business results™

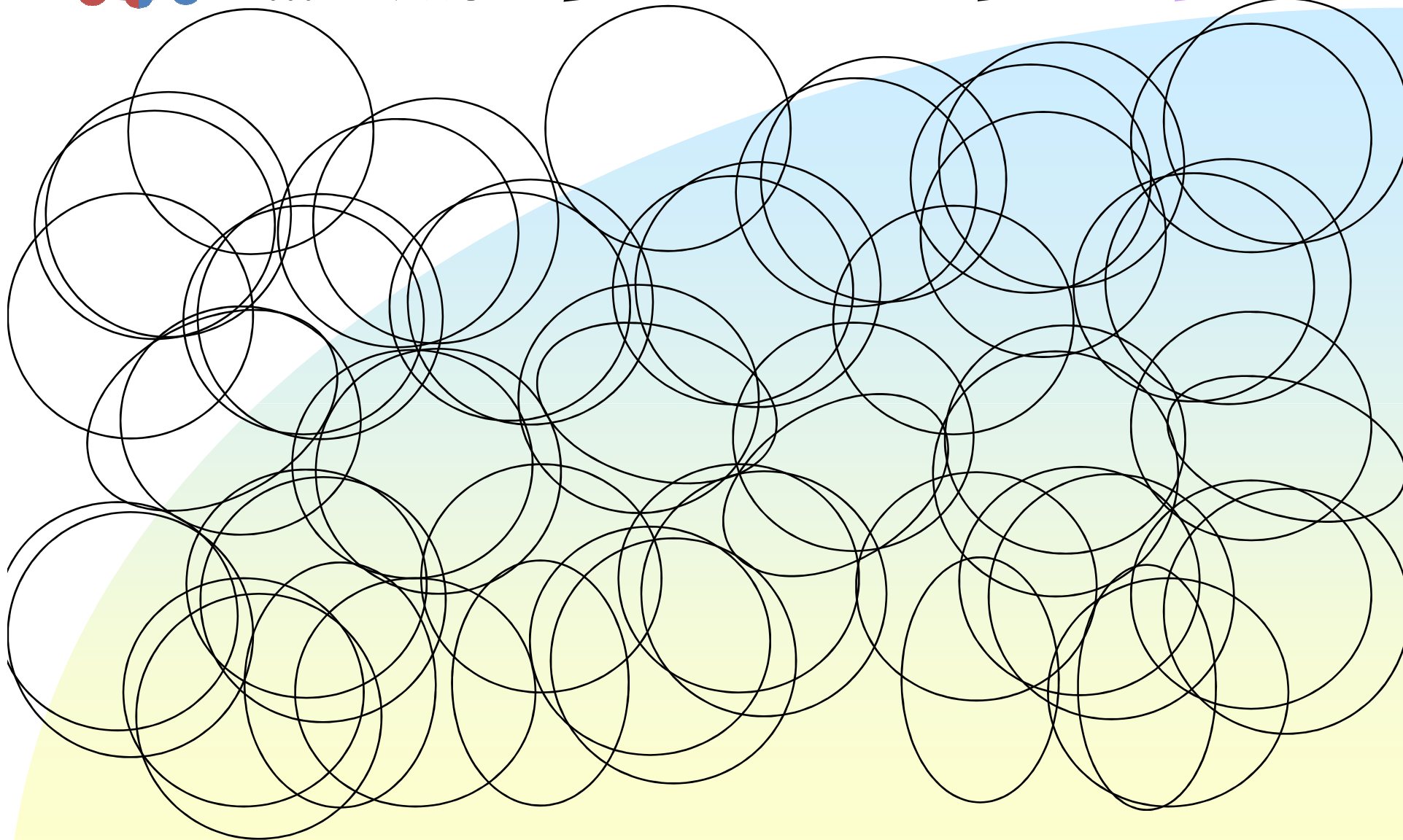
כל הזכויות שמורות  
ל"שפירר ניהול פרויקטים בע"מ"





ומופיעים סורגים...

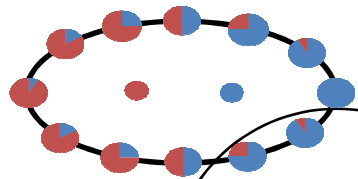
והצבעוניות נעלמת...



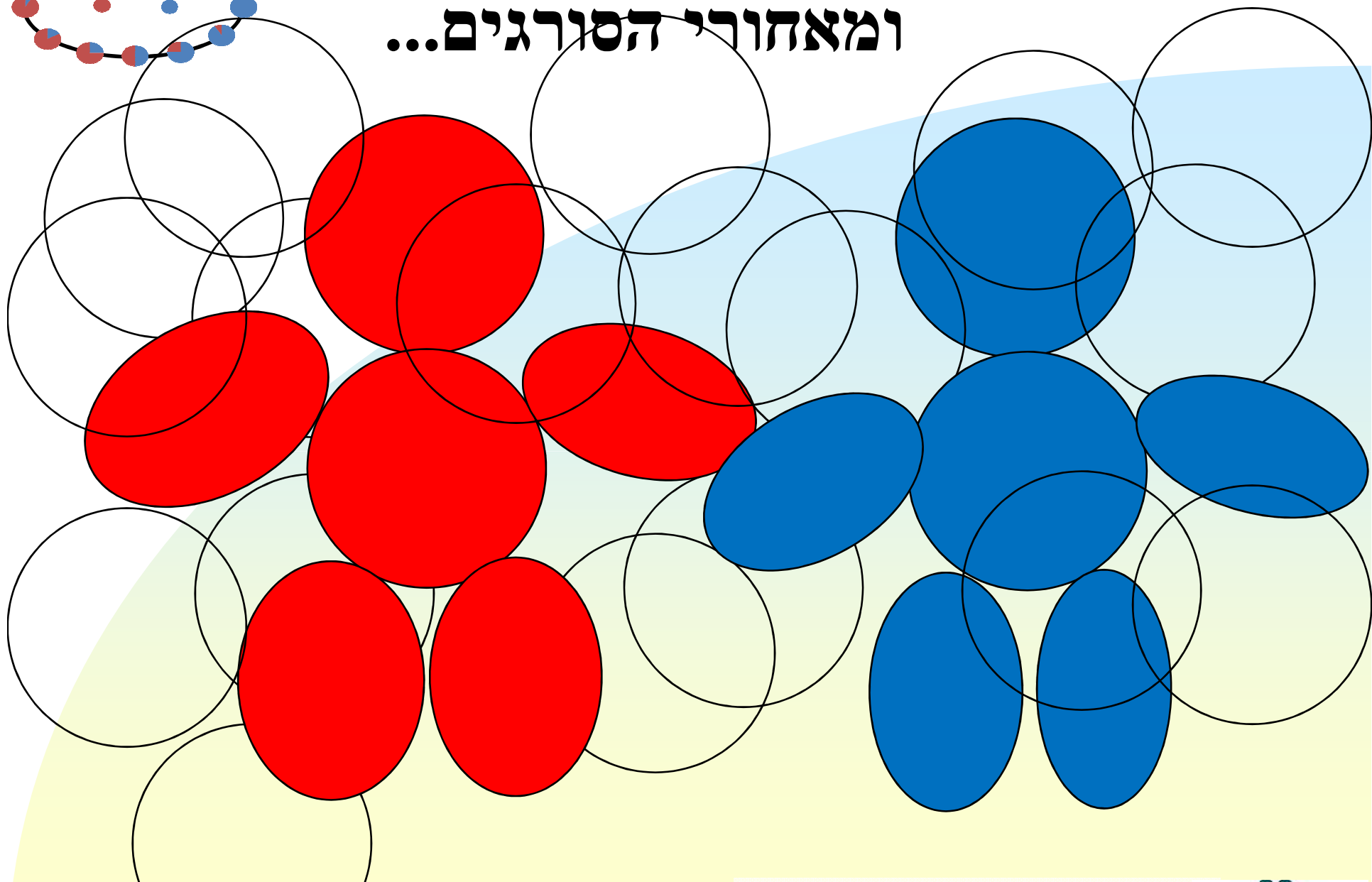
**Project Management Institute - Israel Chapter**  
Making project management indispensable for business results™

כל הזכויות שמורות  
ל"שפירר ניהול פרויקטים בע"מ"





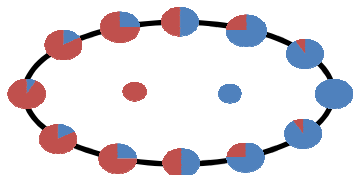
# ומאתורי הסורגים...



**Project Management Institute - Israel Chapter**  
Making project management indispensable for business results™

כל הזכויות שמורות  
ל"שפירר ניהול פרויקטים בע"מ"



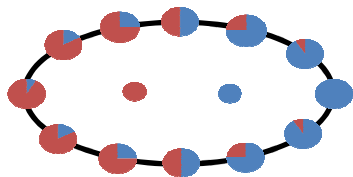


## הפרדוקס בדילמת האסיר

החלטה רציונלית של כל אסיר בנפרד, הממקסמת את התועלת שתיגרם לו, גורמת לתוצאה הפוכה שאינה הטובה ביותר עבורו, ובסיכומו של דבר – לתוצאה שאינה טובה לאף אחד מהמשתתפים!

פרדוקס דומה קיים בלא מעט מקרים  
גם ביחסי ספק-לקוח





# האם זו גזירת גורל?

כמה מפתיע... לא!

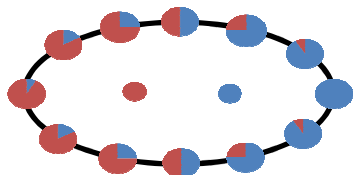
האם זה פשוט? לא ולא.

המודעות לאופי השונה של הפרויקטים  
אינה סמנטית אלא מהותית.



האפרסק והפומלה  
שניהם פירות,  
ובכל זאת...





# אז מה עושים?

## התאמת תהליכי ניהול הפרויקט

### לפרויקטי ספק-לקוח

ניהול התכולה

ניהול הזמן

ניהול העלויות

ניהול האיכות

ניהול משאבי האנוש

ניהול התקשורת

ניהול הסיכונים

ניהול הרכש

ניהול האינטגרציה

ניהול התכולה

ניהול הזמן

ניהול העלויות

ניהול האיכות

ניהול משאבי האנוש

ניהול התקשורת

ניהול הסיכונים

ניהול הרכש

ניהול האינטגרציה

ניהול התכולה

ניהול הזמן

ניהול העלויות

ניהול האיכות

ניהול משאבי האנוש

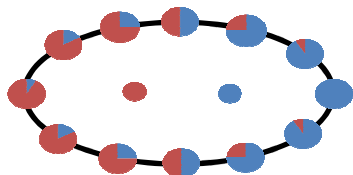
ניהול התקשורת

ניהול הסיכונים

ניהול הרכש

ניהול האינטגרציה





ובעיקר

הבנה שהספק והלקוח

הם שותפים זה-פקטו

אופן כתיבת

מסמכי המכרז

תהליך בחירת

הספק

שיטת תמחור

הפרויקט

אופי החוזה

ניהול משותף

מנגנון בוררות

ידידותי

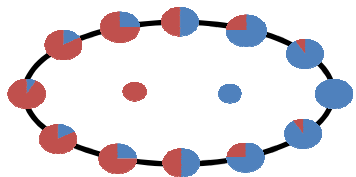
קואסות ותמריצים



Project Management Institute - Israel Chapter  
Making project management indispensable for business results™

כל הזכויות שמורות  
ל"שפריר ניהול פרויקטים בע"מ"





תנ"ם וקלא

בששלים

תודדה



Project Management Institute - Israel Chapter  
Making project management indispensable for business results™

כל הזכויות שמורות  
ל"שפריר ניהול פרויקטים בע"מ"

