

BSC סרגל הישגים מאוזן

מחבר: יורם רביב – מנכ"ל

מבוא

במרבית הארגונים קיימת מדידה של נושאים שונים, אך מדידה זו אינה תואמת בהכרח את האסטרטגיה של הארגון. הנושאים הנמדדים אינם קשורים למטרות, ליעדים ולגורמי ההצלחה של הארגון ולפיכך, אינם משרתים בצורה מלאה את צרכי הניהול הכולל של הארגון. במסגרת זו, נציג את הטכניקות הניהוליות המכוננות ניהול מדדי ביצוע (PMM - Performance Measurement Management) וסרגל הישגים מאוזן (BSC - Balanced Score Card). טכניקות אלו מהוות גורם מרכזי בחזית מדעי הניהול בתקופה האחרונה. ניהול מדדי ביצוע הינו שם כולל לטכניקות ניהוליות שמשמשות במדידה כאמצעי למיקוד הפעילויות בארגון סביב הנושאים שזוהו כמרכיבי הצלחה קריטיים. גישת סרגל הישגים המאוזן (BSC) שפותחה על ידי Norton/Kaplan בשנת 1992 הינה הטכניקה הניהולית המתקדמת ביותר בהקשר זה. במסגרת מאמר זה נתאר את שלבי התפתחות גישת ניהול מדדי הביצוע וסרגל הישגים המאוזן, נדגיש את הצורך הניהולי ביישום מערכת מדדים כוללת והמרכיבים הנדרשים ליישום הגישה.

רקע והתפתחות הגישות

ארגונים מודדים עצמם מקדמת דנן. המדידות החלו עם התפתחות המערכות החשבונאיות, לפני מאות שנים ובוצעו במשך כל התקופה ועד היום. בשלבים מאוחרים יותר נוספו גם מדדים שיווקיים ומדדים תפעוליים שונים. במסגרת התפתחות הגישות הניהוליות החדשות (ISO-, SPC, TQM, 9000, ניהול לפי אילוצים, מאזן ההון האנושי וכדומה) הושם דגש על שימוש במדדים שונים ככלים ניהוליים להצלחת היישומים בשיטות השונות. הקו המנחה את מרבית המדידות האלו, הינו ההנחה שכדי להביא לאופטימום את פעילות הארגון, יש לשים דגש לתחומי מדידה לא פיננסיים, שהם בעלי חשיבות והשפעה מכרעת על תפקודו של העסק. מתוך מדדים אלה יש לגזור את הצלחתו הכלכלית של הארגון. במחקר שנערך לפני מספר שנים בקרב מנהלים בכירים, בחברות באירופה ובארה"ב, בשיתוף עם חברת ראיית החשבון KPMG, נמצא שיותר מ-70% מהמשיבים לסקר אינם מרוצים ממערכת המדדים הקיימת אצלם בארגון. על פי מחקר זה, חוסר שביעות הרצון ממערכות המדדים הקיימות נובע מגורמים כגון:

- הדגש במדדים הינו פיננסי בעיקרו.
- התמקדות יתר בתהליכים הפנימיים בארגון.
- מערכת המדדים מתרכזת במדידת תוצאות העבר.
- "הצגת סיכומים" מבלי לאפשר את חקר הפרטים המרכיבים.

כאשר מביאים בחשבון את המודעות והמאמץ שחברות משקיעות בתחום המידע והמדדים, מפליא לגלות עד כמה נמוכה מידת השימוש במדדים כמרכיב שיגרתי בעבודת המטה ובעבודת מנהלים בכלל. בשלהי 1992 נוסחה גישת סרגל הישגים המאוזן (על ידי ד"ר נורטון ופרופ' קפלן). מאז ועד היום מיושמת שיטה זו באלפי ארגונים בעולם.

מהי גישת סרגל הישגים המאוזן?

גישה זו מקשרת בין יעדי החברה הנגזרים מהאסטרטגיה והחזון לבין גורמי ההצלחה הניהוליים באמצעות מדדי ביצוע. המדדים מוצגים בפרספקטיבות שונות ומוגדרים לכל דרג בארגון, עד לרמת העובד. התהליך מבוצע תוך שיתוף המנהלים והעובדים בקביעת המדדים וקבלת היזון חוזר לרמות ההנהלה השונות. הגישה עוסקת ביישום מערכת מדידה "מאוזנת", הכוללת מדדי ביצוע הנגזרים מהערכים המרכזיים של הארגון (למשל הלקוחות, העובדים, בעלי המניות, חדשנות, השיפור המתמיד, התהליכים). גישה ניהולית זו מכוונת את ההנהלה לפעול לזיהוי גורמי ההצלחה הקריטיים במטרה לכוון את מאמצי הארגון להשגת היעדים שיביאו להצלחתו. מתוך אותה גישה, יפעל מנהל של כל גוף באותו ארגון להגדיר לעצמו את המדדים הקריטיים הנגזרים מתפקידו ולנהל את תפקוד הגוף עליו הוא אחראי להשגת היעדים שהגדיר. שימוש במערכת מדדים כזו תאפשר למנהל לתקשר את החלטותיו עם הכפיפים, עם הממונה, עם גורמים מקבילים בהיררכיה ועם חברים בצוותי עבודה משותפים. במסגרת זו אנו מבקשים להבליט את המתאם שנוצר בין המבנה הארגוני של החברה למבנה ההיררכי של המדדים שהוגדרו באותו ארגון. בעזרת סרגל הישגים מאוזן ניתן לאחד באופן לוגי בין סוגי המדדים השונים ולקשור את כל המדדים ברמות ההיררכיה השונות לאסטרטגיה של כלל הארגון.

נרטון וקפלן, כמו גם תיאורטיקנים אחרים, אינם שוללים את השימוש בכלי החשבונאות הניהולית, אולם הם מדגישים בנוסף את הצורך בניהול באמצעות מדדי ביצוע (PMM) שיצביעו על יעילות תהליכים קריטיים לארגון ובעיקר על שימוש במדדים אשר "מנבאים את העתיד" ולא רק מצביעים על העבר.

יתרונות יישום סרגל הישגים מאוזן:

- א. סרגל הישגים מאוזן מכוון את הארגון להתרכז בשיפור אותם תהליכים המכריעים להצלחת אסטרטגיית הארגון.
- ב. בעזרת סרגל הישגים מאוזן ניתן לחבר באופן לוגי בין סוגי המדדים השונים ולקשור את כל המדדים בכל רמות ההיררכיה השונות לאסטרטגיה של כל הארגון.
- ג. שיתוף במידע ובתהליכי קבלת החלטות תוך יצירת שפה משותפת בין המנהלים, העובדים והיחידות העסקיות.
- ד. סקירת המדדים הקריטיים להצלחת הארגון בעתיד בהתבסס על ההווה והעבר.
- ה. קישור בין הביצועים לתגמולים של המנהלים והעובדים.

החשיבות והתועלות ביישום מוצלח

בסקר שנערך על ידי Harvard Business School בשיתוף קבוצת Business Intelligence הבריטית, נמצא שלמרבית הארגונים בעולם ישנה אסטרטגיה ארוכת טווח מוגדרת וברורה, אך פעמים רבות זו אינה מיושמת ביעילות. החלטות יומיומיות בארגון מתעלמות מהתוכנית האסטרטגית, וגם אם קיימת אסטרטגיה היא בעלת השפעה מועטה על הפעילות היומיומית של הארגון ועובדיו. ארגונים רבים נכשלים באיסוף המידע הנכון לצורך מעקב אחרי התקדמותם לקראת המטרות האסטרטגיות שלהם.

סרגל הישגים מאוזן (Balanced Score Card) הינו מהלך טבעי ומוכן לארגונים, מהלך אשר מאפשר לשפר ביצועים במידה ניכרת. שיפור הביצועים מושג תוך הטמעה של תרבות ארגונית - תרבות אשר כוללת מהלכים משלימים של הגדרת מדיניות, הגדרת יעדים ומדדים. ניהול שעושה שימוש בכלים אלה יוכל לזהות סכנות ולנקוט בפעולות מתואמות. מערכת מדידה מאוזנת תקשור את אסטרטגיית הארגון לביצועים של היחידות השונות.

חשוב למדוד את רווחיות, גידול במכירות ונתח שוק, ובנוסף להם גם מדדים הקשורים לפרמטרים אסטרטגיים, כגון: חדשנות, Time to market, שימור וטיפוח כוח אדם קריטי, שיתופי פעולה פנימיים, שיתופי פעולה חיצוניים, מכירה בערוצים אלטרנטיביים, אקלים ארגוני של שיתוף פעולה ונמרצות ועוד.

התחרות הקשה בכל השווקים והחזיתות מאלצת את הארגונים מכל הסקטורים להגדיל את האפקטיביות, לקצר זמני מחזור, לשפר את האיכות ולהתייעל באופן מתמיד. כדי לבצע את כל אלה באופן יעיל, יש להשתמש במדדים המאפשרים להתמקד בכל תחום בגורמים הרלבנטיים להצלחתו, לזהות הזדמנויות ולהתפתח ניהולית.

מרכיבי היישום

שלבים בתהליך

יישום כולל של גישת סרגל ההישגים המאוזן מורכב משלושה שלבים עיקריים: הגדרה והבנה של צרכי הארגון, עריכת פיילוט ולבסוף ביצוע הפרויקט הכולל. קצרה היריעה במסגרת מסמך זה מלפרט את כל מרכיבי השלבים. בחרנו להתמקד במספר נושאים בשלבי היישום:

- א. **בחירת השיטה** - קיימות שיטות שונות להגדרת מערכות מדידה. כולן ניתנות לשימוש על ידי הארגון בהתאם להחלטות מנהליו. כאן נתייחס בעיקר ליישום בשיטת סרגל ההישגים המאוזן.
- ב. **הגדרת התחומים הנמדדים** - קיימות פרספקטיבות שונות של מדידה בהם נתמקד.
- ג. **הגדרה וניסוח רשימת מדדים** - תהליך בחירת המדדים מורכב משלושה שלבים עיקריים: הגדרת רשימה מקיפה של מדדים, סינון מדדי הביצוע העיקריים ובדיקת יכולת היישום של המדדים הנבחרים.
- ד. **הגדרה מפורטת לכל מדד** - הגדרת מאפייני המדד (תחום המדידה, תדירות המדידה) אחראי המדד, יעדים, תחומי MIN ו-MAX למדד.

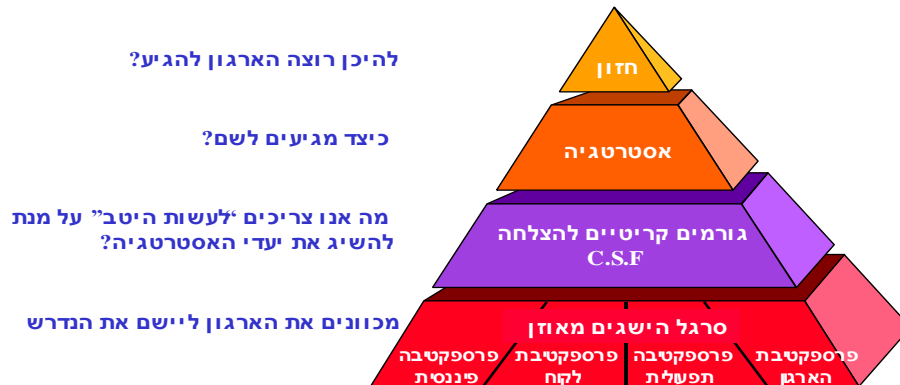
דגשים לבחירת המדדים ולהגדרתם

- א. המדדים שיבחרו יהיו מול יעדים מסוגים שונים ויתמכו באסטרטגיה.
- ב. לכל מדד יהיה אחראי מדד, שיהיה אחראי להצגת התוצאות, לאמינות המידע, לביצועים וליזום פעילות מתקנת.
- ג. המדדים יוצגו באמצעים גרפיים מתקדמים.

מקורות המידע למדדים שהוגדרו

איסוף מידע מסוגים שונים המשמש למדדים: מידע פנימי מובנה, מידע פנימי א-פורמאלי, מידע מרמז, מידע על בסיס הערכות, מידע חיצוני.

התהליך מהחזון ועד לסרגל ההישגים המאוזן



מדד את הגורמים שיוצרים ערך לארגון !

דגשים להטמעה מוצלחת

- ליישום מושלם של הגישה יש לשים דגש על נושאים הקשורים לאופן ביצוע הפרויקט :
 - **מהכלל אל הפרט** - יישום המתחיל ברמת האסטרטגיה ומסתיים ברמת היחידה הארגונית התחתונה בהיררכיה והעובד הבודד.
 - **ההיזון החוזר** - קבלת היזון מתמיד מרמת היחידה הארגונית התחתונה בהיררכיה והעובד הבודד לכיוון ההנהלה, לצורך אישור נכונות המדדים או לבדיקתם.
 - **מחויבות ההנהלה** - רתימת ההנהלה לביצוע הפרויקט בכל שלביו. נציג הנהלה יהיה מנהל הפרויקט וחברי ההנהלה יהיו חברים בוועדת היגוי.
 - **דיון תקופתי** קבוע ומתמיד בתוצאות המדדים ובחינת היעדים.
 - **שיתוף גורמים** רב תחומיים (פיתוח ארגוני, א"ש, מערכות מידע, בקרה) הבאים מקצוות שונים בארגון.
- במחקרים שבחנו את הקשר בין יישום תפיסת ניהול של מדידה לבין הישגים (רווחים, מובילות, שביעות רצון לקוחות), נמצא כי חברות המנהלות עצמן דרך 'מערכות מדידה מאוזנות' השיגו בקירוב פי שתיים 'הצלחה' ביחס לארגונים אחרים באותם סקטורים. בימים אלה בהם שווי חברות נקבע תוך התייחסות לפוטנציאל הגלום בהם, יכולה חברה להעלות את ערכה בצורה ניכרת על ידי הצגת איכות הניהול המיושמת בה. מנקודת מבט זו מהווה יישום מערכת מדדים מאוזנת נקודת זכות בעלת ערך רב.

בשביל מה צריך יועץ?

- חברת הייעוץ מגיבה לשוק התחרותי ומסייעת בחשיבה לכיוון מערכת ניהול ביצועים.
- חברת הייעוץ תסייע בהעברת המסר ורתימה של כל הדרגים בארגון לתהליך.
- סיוע מקצועי בתרגום החזון והאסטרטגיות למערכת של מדדים אפקטיבית.
- תמיכה בגיבוש המדדים, בחירת הכלי המיחשובי והצגת מערכת המדדים.
- תמיכה ביישום מערכת המדדים בדרגי הארגון השונים.
- מיקוד ההנהלה בתהליך ואימון המנהלים לשימוש נכון במערכת המדדים.

סיכום

חברות וארגונים רבים נתקלים בתחרות גוברת וקשה בכל תחום פעילות. כתוצאה מכך, גדלה חשיבות ה"מרדף" אחר מידע מפורט ואמין ליצירת יתרון יחסי. גישות מדדי הביצוע וסרגל ההישגים המאוזן מהוות ציר מרכזי בזירה זו של יצירת יתרון תחרותי. ככל שהטכנולוגיה מתפתחת ומתקדמת, מתרחבת גם הדרישה למידע רלוונטי ורב יותר.

אמנם, לקוחות כל הארגונים ידעו להעריך את יכולות הארגון לספק מוצר/שירות בעלות נמוכה יותר, אך לדאבונו, זהו אינו אלא פן אחד משביעות הרצון הכוללת של הלקוח. אם איכות המוצר תהיה גרועה או שמשלוח יגיע באיחור, ישנו יסוד סביר להניח כי הלקוח יפנה לספק אחר. הבנה מעמיקה של נושא זה תאפשר למנהלים להתאים את תגובותיהם למכשולים שנקרים בדרכם, וכך לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות ופיתירת הבעיות בארגון.

סרגל ההישגים המאוזן מכווין את הארגון להתרכז בשיפור התהליכים הקריטיים להשגת היעדים ולהצלחת אסטרטגיית הארגון. יישום מוצלח של השיטה יבטיח התמקדות בנושאים הדורשים תשומת לב ניהולית. שימוש בתרבות מדידה תשפר את התקשורת בארגון וההיזון החוזר, ו למעשה תאפשר להפוך אוסף נתונים לכלי ניהולי. גישות מדדי הביצוע וסרגל ההישגים המאוזן יאלצו חברות להסתכל ולנוע קדימה בשיפור מתמיד של ההישגים.