

## איך הם עשו את זה?

מלבד מתן אות הצטיינות לארגונים מובילים בעלי הביצועים הגבוהים בכל סקטור, היכל התהילה של ה-BSC ליישום אסטרטגיה מנסה לענות על שאלת מיליון הדולר באמצעות מחקר מתמשך בין השנים 2004 ל 2006, המנתח את הטכניקות הניהוליות המצטיינות של ארגונים אלה.

כל הארגונים מיישמים את 5 העקרונות של ארגון ממוקד אסטרטגיה (SFO), מאז השקת תוכנית היכל התהילה של ה-BSC (HOF), ה-BScol הציג 84 ארגונים (קטנים וגדולים מהמגזר הפרטי והציבורי ביותר מ-15 מדינות). מנהלים בכירים מ-47 ארגונים מובילים התבקשו למנות ולדרג את גורמי המפתח להצלחתם, גורמים אלה הצטברו לכדי מסה קריטית והיוו את התשתית למחקר מקיף שהתפרס על פני שלוש שנים, שעיקרי מסקנותיו מוצגות לפניהם.

בשנת 2006, כ-93% מהמנהלים מאמינים שמנהיגי הארגון מובילים את יישום האסטרטגיה בארגון, זאת לעומת 64% בלבד בשנת 2004. כמו כן, בשנת 2006, כ-53% מהמנהלים מאמינים שהם מיישמים בהצלחה יחידה לניהול אסטרטגיה בארגון, לעומת 33% בלבד בשנת 2004.

באופן כללי, ארגונים הצליחו להתבגר ביכולתם ליישום אסטרטגיה מהנהלה הבכירה ולהשרישה כלפי מטה בארגון. הניסיון והמודעות הגבוהה לחשיבות יישום האסטרטגיה הובילה, ככל הנראה, למעורבות רבה יותר של הנהלה הבכירה בתהליך היישום.

כמו כן, יכולתם של ארגונים לנצל את היכולות של ה-BSC, על מנת ליישר את פעילותם מול לקוחות וספקי הארגון, גם היא השתפרה מ-14% בשנת 2004 ל-20% בשנת 2006.

אם זאת, היכולת להרחיב את תפיסת ניהול האסטרטגיה אל מעבר לגבולות הארגון לרוחב שרשרת הערך, עדיין מהווה הזדמנות מרכזית מבחינת ארגונים ממוקדי אסטרטגיה.

בשנת 2006 ניתן לראות גם תוצאות משופרות בפרמטרים הבאים: בניית אסטרטגיה מובנת וברורה, שימוש ב-BSC להנחיית יחידות עסקיות, יישור מטרות אישיות לאסטרטגיה – תוצאות מסוג זה אנו מצפים למצוא, כמובן, בקרב ארגונים מובילים.

### סקטור ציבורי מול פרטי

מנתוני המחקר עולה, כי ארגונים עסקיים אינם מיישמים בהצלחה את גישת יחידה מרכזית לניהול אסטרטגיה בארגון, כמו ארגונים מהמגזר הציבורי. ארגונים בסקטור הציבורי חלשים יותר מבחינת מערכות תמרוץ ופיתוח אישיות. נתון זה אינו מפתיע בהינתן המגוון הנמוך של אפשרויות התגמול וכמות המשאבים הקיימות בידי ארגונים ציבוריים. כמו כן, ללא תלות בסוג הסקטור, כיום ארגונים מוכנים להשקיע משאבים ניהוליים וכספיים רבים יותר ביישום האסטרטגיה בארגון, בשל הבנה עמוקה יותר של תועלות תהליך יישום אפקטיבי שניתן לשכפול והופך לחלק מיכולות הליבה של הארגון.

## הגודל לא קובע

המורכבות של ארגוני ענק בעלי מחזור שנתי של מעל חמישה מיליארד דולר, הינה ככל הנראה בעכורם, מכיוון שהם נחותים בביצועיהם ביחס לארגונים קטנים יותר בעלי מחזור שנתי של מיליארד דולר עד חמישה מיליארד דולר. יחד עם זאת, לפי תוצאות המחקר, ארגונים בינוניים אלה מובילים בביצועיהם על פני ארגונים קטנים יותר.

## מיקוד אסטרטגי

המנהלים במחקר התבקשו להגדיר את המיקוד האסטרטגי שלהם בהינתן ארבע קטגוריות. דירוג הקטגוריות נותר עקבי לאורך השנים: אינטימיות לקוח, מצוינות תפעולית, מובילות במוצר/שירות ומערכת יחסים עם הסביבה והקהילה.

אם זאת, ניתן להבחין בירידת החשיבות שמנהלים מייחסים למערכת היחסים עם הסביבה והקהילה כמיקוד אסטרטגי, 22% בשנת 2004, לעומת 0% בשנת 2006. זאת ניתן להסביר על ידי העדר מלכ"רים בשנת 2006, וכן ארגונים עסקיים רבים יותר מפרידים בין החזון העסקי לחזון החברתי של ארגונם (שאינו נתפס כחלק מהמיקוד האסטרטגי), ככל שהמודעות לאחריות חברתית גוברת מסביב לעולם. בנוסף, חשוב לציין את החשיבות של השגת האינטימיות עם הצרכן, לא רק עבור ארגונים יצרניים, אלא גם עבור חברות שירותים (60% בשנת 2006 ו-64% בשנת 2004).

## שיפור מתמיד

למרות פריצת הדרך בביצועים של ארגונים באספקטים שונים ולמרות השגת סטאטוס של היכל התהילה, כאשר בוחנים את תת-העקרונות, מתברר שעבור ארגונים רבים יש עדיין הזדמנויות רבות לשיפור ולהמשך בניית יכולות ליבה ניהוליות, במיוחד בתחומי ההתיישרות מול האסטרטגיה ושרשרת מדיניות הארגון.

[מאמר זה מבוסס על מאמר שפורסם ב- Report Balanced Scorecard.](#)