

אסטרטגיה בעידן של ענקים גלובליים

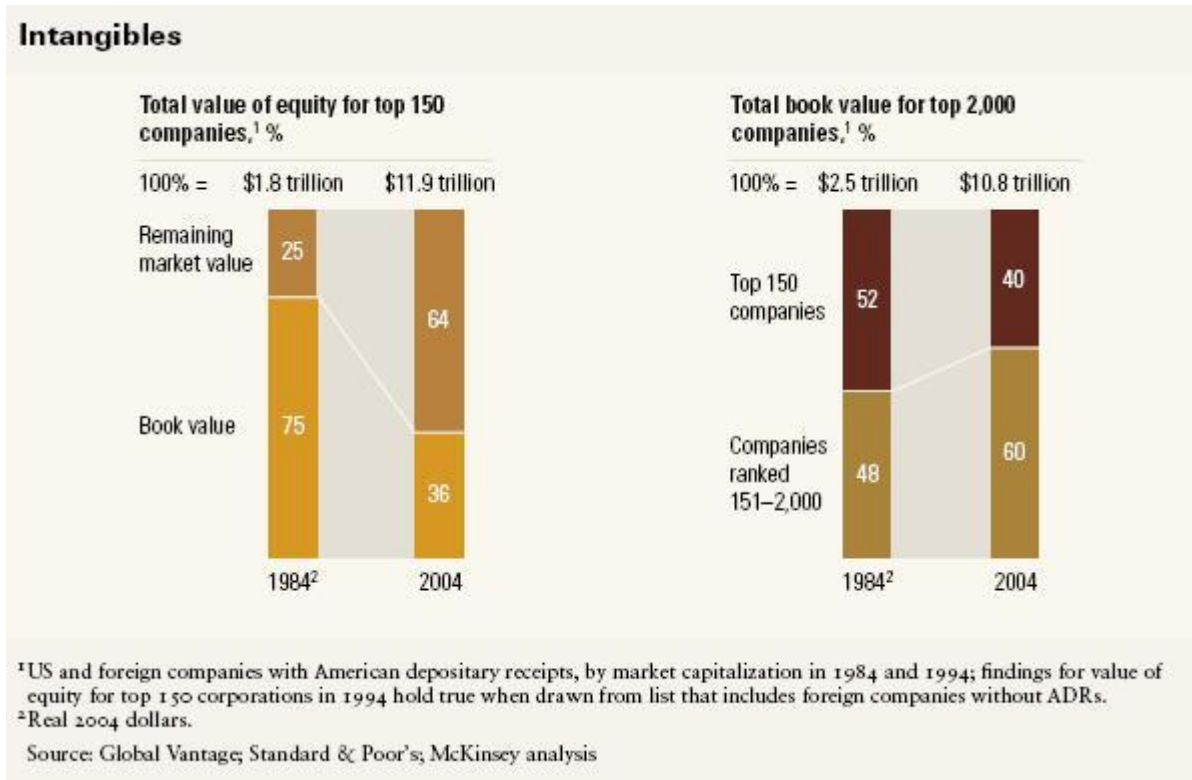
התאגידים הגדולים בעולם מגדילים את קנה המידה ואת היקף פעילותם, וכתוצאה מכך מגה-ארגונים אלה משנים את היסודות של הסביבה העסקית שלנו.

לארגוני ענק אלה יש רווחים עתק בלתי פרופורציונאליים, בעיקר מכיוון שהם מבינים היטב את הקשר בין הרווחים לכישרון של העובדים המקצועיים ובעלי הידע בארגון.

ארגונים אלה הם, למעשה, חלוצים ופורצי דרך בבניית מודל חדש ליתרון תחרותי, הממנף את גודלם העצום כדי לפתח ולנצל נכסים בלתי מוחשיים באופן נאות.

כעת, האסטרטגיה התאגידית של הארגונים הגדולים חייבת להתפתח ולכלול תפיסת מדידת ביצועים מתקדמת ומודלים עסקיים חדשים, כל זאת כחלק בלתי נפרד ממצאת דרכים להתמודדות ולהתגברות על הקשיים ועל המחסומים הארגוניים שנוצרים בשל גודלם הרב.

הצמיחה של מגה-ארגונים והדרך בה הם מפתחים בהיקף ובקנה מידה יוצא מן הכלל, מייצגים שינוי מבני בסיסי בנוף העסקים. למרות שבממוצע מגה-ארגונים הכפילו את ההכנסות שלהם בין השנים 1984-2004, הנסיקה הבולטת ביותר התרחשה דווקא בהכנסות נטו ובשווי השוק של חברות אלו, אשר קפצו פי שלושה ואף פי שישה, בהתאמה, במשך תקופה זו. הגידול המשמעותי בשווי החברות נובע בין היתר מהמשקל הגדל של נכסים בלתי מוחשיים בחברות ענק, לעומת חלקם היחסי בחברות קטנות יותר. לפניך תרשים להמחשה:



הצעות ערך ומודלים עסקיים חדשים

מלבד ההתעסקות עם פישוט המורכבויות הרבות, מגה-ארגונים מפתחים את המודלים העסקיים שלהם בעיקר בשתי דרכים אחרות. תחילה, הם מאמצים את תהליך תכנון האסטרטגיה, על ידי שילוב הנכסים המוחשיים והבלתי מוחשיים שלהם בדרכים מיוחדות המאפשרות לארגון חשיפה להזדמנויות עסקיות חדשות תוך יצירת הצעות ערך מתאימות. בנוסף, הם מאמצים יותר מודלים תפעוליים משולבים המאפשרים ניהול ופריסה של הנכסים ומימוש יכולות אלה ברחבי הארגון.

למצוא הצעות ערך ייחודיות

שינוי ההיקף וקנה המידה של הנכסים הלא מוחשיים של מגה ארגונים ומיזוגם עם נכסים מוחשיים, יכולים ליצור הצעת ערך ייחודית. לעיתים קרובות, ההזדמנויות הטובות ביותר הופכות גלויות רק בתהליך חשיפה מבוקר או על ידי פיילוטים והתנסויות.

ניהול ופריסה של נכסים מוחשיים ולא מוחשיים

בהדרגה יותר ויותר מגה-ארגונים מצליחים מנהלים עצמם כיישנות עצמאית משולבת, ולא כאוסף של עסקים בודדים. למעשה, חברות אלו משתמשות בהרבה יותר במודלים משולבים חוצי ארגון וגישות go-to-market מאשר לפני עשור. אותם כוחות שיוצרים שוק עולמי גדול יותר ומשולב יותר, עוזרים להוביל חברות ניהול אפקטיבי של היקפים וקנה מידה גדולים יותר במחיר נמוך יחסית.

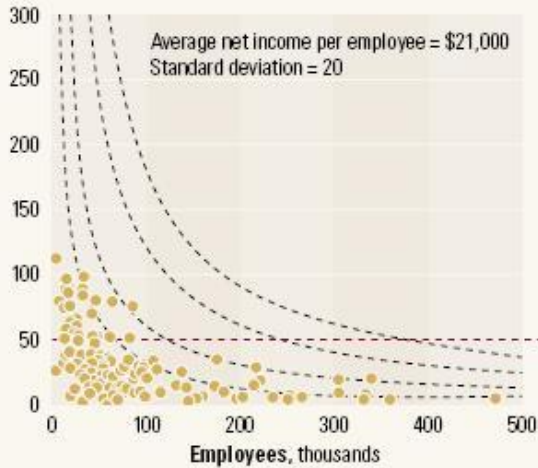
עבור מגה ארגונים, ניווט בנוף אסטרטגי, המאוכלס על ידי חברות אחרות ודומות הוא אחד האתגרים הניהוליים שהמגדירים בצורה הטובה ביותר את הסביבה העסקית של המאה ה-21. עם הון של מיליארדי דולרים על כף המאזניים, במהלך העשור הבא, חברות ענק שידעו לנצל את פוטנציאל הכישרונות המקצועי העצום שהן מעסיקות, יוכלו ליצור ערך כלכלי בהיקף עולמי, תוך התגברות על מגוון המורכבויות הכרוכות בכך, ותוך חשיפה וניוד היכולות המיוחדות של העובדים הכישרוניים בארגון כולו.

לפניך תרשים להמחשת הערך הכלכלי הטמון בניהול אפקטיבי של עובדים כישרוניים:

Creating value from employees

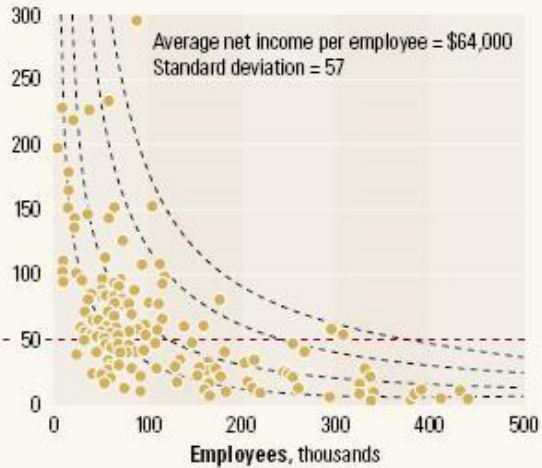
1994¹

Net income per employee for top 150 companies,²
\$ thousand



2004

Net income per employee for top 150 companies,²
\$ thousand



¹Real 2004 dollars.

²US and foreign companies with American depository receipts, by market capitalization in 1984 and 1994; excludes companies with negative net incomes and outliers, eg, Wal-Mart Stores: 1994 = 622,000 employees, \$5,500 per employee; 2004 = 1,700,000, \$6,200.

Source: Global Vantage; Standard & Poor's; McKinsey analysis

מבוסס על מאמר שהתפרסם במקנזי. [לחץ כאן למאמר המלא.](#)