

## שיפור האסטרטגיה על ידי התאמת המבנה ארגוני

התאמת המבנה הארגוני באופן שיתמוך בצורה אופטימאלית באסטרטגיית הארגון אינה משימה פשוטה, אך אין שימוש אפקטיבי מזה לזמן של המנכ"ל והנהלה הבכירה. למנהלים יש הזדמנות פז למקד את האסטרטגיה של ארגונם סביב המבנה הארגוני באופן שיתמוך בהצלחת הארגון ללא תלות בשינויים בשוק ובסביבה התחרותית.

אסטרטגיה ארגונית, לפי הגדרתה הקלאסית, מורכבת מפעולות שהארגון נוקט ליצירת יתרון תחרותי. בכירים משקיעים אנרגיה רבה בעיצוב מוצר ובתוכניות אסטרטגיות ארוכות טווח, אך רבות מהיוזמות הללו מתיישנות מכיוון שהשווקים והמתחרים מסתגלים אליהן, כאשר נורמות חברתיות ותקנות מתפתחות וטכנולוגיות מתקדמות. יחד עם זאת, רבים המנהיגים בארגון המפספסים הזדמנויות ליצירת יתרון תחרותי יציב וליצירת הכנסות גבוהות עבור פחות הון ובסיכון נמוך יותר: הפיכת המבנה הארגוני לליבת האסטרטגיה. זה הזמן עבור הבכירים לזהות את הצרכים האסטרטגיים לפיתוח יכולות ארגוניות שיסייעו לחברות להצליח ללא תלות בתנאים שנקרים בדרכן.

שינוי המבנה הארגוני, הינה משימה מורכבת ותובענית מבחינת זמן ומשאבים, אך תרומתה המשמעותית לחיסכון בעלויות, הגדלת ההכנסות והקטנת הסיכונים העסקיים הופכת אותה לכדאית במיוחד לארגון.

מיקוד המבנה הארגוני באסטרטגיה, מסמן את התפתחות התפיסה בתחום, מארגונים תעשייתיים של המאה ה-20 שאופיינו על מיקוד סביב ההון ומבנים ארגונים אנכיים והיררכיים היו המפתח לפעילות יעילה וחסכונית.

המרכיבים הקריטיים להצלחת ארגונים במאה ה-21 הינם:

- **תכנון אסטרטגיה** - בניית האסטרטגיה, תקשור האסטרטגיה, שיפור האסטרטגיה.
- **יישום אסטרטגיה** - יישור וזרימת התהליכים התפעוליים הנדרשים לעמידה בצרכי הלקוחות, התייעלות וחסכון בהיקף של 6-7% כל שנה.
- **תרבות ארגונית** - רתימת המנהלים והעובדים לעמידה ביעדים ברמה האישית והצוותית, קישור התגמול לעמידה בבצעים והעלאת הרף כל שנה, הצהרה על ערכים בצורה ברורה ומחייבת ופיתוח שווקים של ידע וכישרון.
- **מבנה ארגוני** – יצירת מבנה גמיש, מהיר ושטוח שמוריד בירוקרטיה ומפשט עבודה, כמו גם פריצת גבולות מחלקתיים המונעים שת"פ ושיתוף מידע. מדיניות מבנה ארגוני של "חברה אחת", ומבנים ארגוניים המותאמים לתמיכה בשיתוף פעולה מפרה בין העובדים המוכשרים בארגון היוצרים את מנועי הרווח של ימינו.

שינוי במערכת מדידת הביצועים הפיננסיים, כדי לשנות את התנהגות הבכירים ואנשי המקצוע חיוני גם הוא. כמעט כל החברות ממוקדות מדי בחישוב ההכנסות וההחזרים על הון, מאשר על יצירת רווח הכנסות גבוהות יותר מנכסים לא מוחשיים. יתרה מכך, הם מתייחסים באופן מוגזם במדידה של יחידים, במקום לקדם אחריות משותפת ועל ידי כך מקדמים התנהגות תפקודית לקויה. חלק מהרעיונות בהם דן מאמר זה הם מרחיקי לכת, הדורשים מחברות לעצב את מדידת הביצועים הפיננסיים הפנימיים שלהם ואת מערכת הערכת העובדים שלהם באופן יסודי, כדי להניע ולהוביל פעילות היוצרת ערך מוסף רב עניין בארגון לבעלי המניות.

במאה ה-21, התרומה האמיתית לשורה התחתונה בארגון תגיע ממבנה ארגוני התומך באסטרטגיית הארגון. מנהיגי ארגונים בעלי חזון ומעוף יוכלו להוביל נושא זה בצורה אפקטיבית, הוליסטית וחוצת ארגון.

[המאמר מבוסס על מאמר של מיקנזי שנכתב על ידי בריאן וג'ויס.](#)