

החיפוש אחר צמיחה מאוזנת

מהן תובנות של יותר מ-300 מנהלים בכירים בארגונים גדולים ובינוניים אודות האתגרים וההזדמנויות בניהול ביצועים בארגון? למדו כיצד ניתן לרתום את כלל הפונקציות בארגון לאסטרטגיה, במטרה להשיג "צמיחה חכמה ומאוזנת" ברווחיות הארגון.

כאמור, נערך מחקר משותף של BUSINESSWEEK Research Services ושל SAS בקרב 300 מנהלים בכירים בארגונים אודות האתגרים וההזדמנויות בניהול ביצועים ובמידה בארגון.

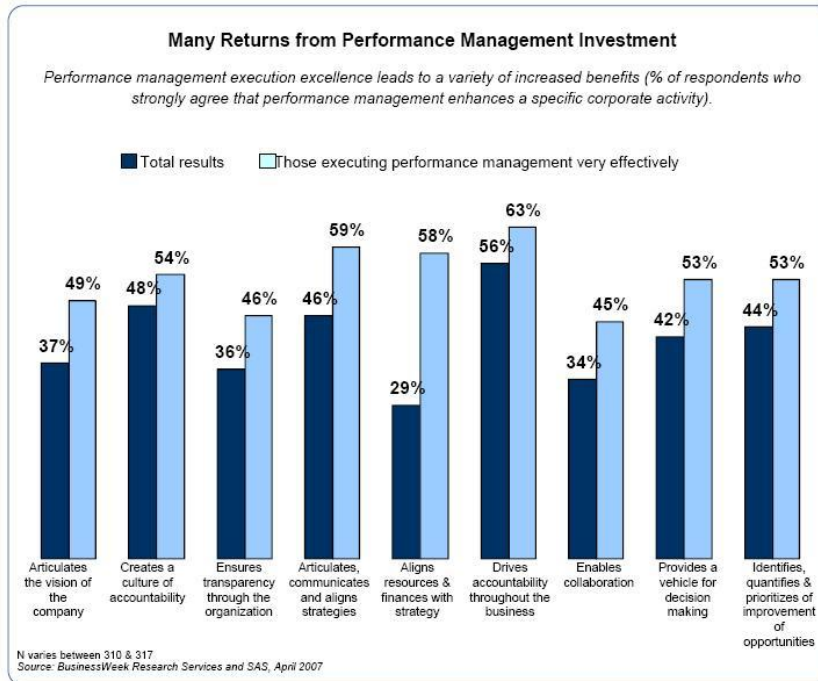
התובנות העיקריות ממחקר זה:

- יותר מ-75% מהמנהלים הבכירים מתמקדים בצמיחה הנובעת מגידול בהכנסות בשורה העליונה, אך באותו הזמן מעל 66% מתכננים תוכנית התייעלות וקיצוץ בהוצאות בשורה התחתונה, במהלך השנה הקרובה.
- אסטרטגיות תאגידיות נשענות בצורה משמעותית על הגדלת ההכנסות מלקוחות קיימים וחדשים, אך רק מחצית מהמנהלים הבכירים מרוצים מיכולתם לממש אסטרטגיות תאגידיות אלו.
- 8 מתוך 10 חברות כבר ביצעו השקעה בניהול ובמידה של ביצועים בארגונם, אך הן אינן מדגישות זאת באותה מידה כמו יוזמות אחרות המובילות לצמיחה ולהתייעלות.
- מנהלים בכירים מעידים שניהול ומדידה של ביצועים עשוי להוביל את הארגון לגידול בהכנסות ולהתייעלות סימולטאנית, למרות שחלקם עדיין רואים בהם יותר כלים לניהול הוצאות והתייעלות ופחות כלים לניהול אסטרטגי ממוקד צמיחה.
- מכאן, סביר שהחיפוש אחר צמיחה ברווחיות יהיה הנושא המרכזי בתחום ניהול ומדידה של ביצועים עבור מנהלים בכירים בשנים הבאות, כנראה בגלל שניהול ביצועים הינה הטכניקה הניהולית המתאימה ביותר, לדעתם, להובלת הארגון לצמיחה ברווחיות.
- כמחצית מהמנהלים הבכירים גורסים כי היתרון הגדול ביותר של ניהול ומדידה של ביצועים הינה ביכולתו להוביל לאחריות לשקיפות בתהליכים חוצי ארגון, וביישור כלל הפונקציות בארגון בהתאם לאסטרטגיה.
- יישומים מוצלחים של ניהול ומדידה של ביצועים בארגונים הובילו לקבלת החלטות טובות יותר בנוגע ללקוחות הארגון, להטמעה טובה יותר של האסטרטגיה, לשגרות עבודה תומכות ול"שבירת הממלכות" על ידי הגדלת שיתוף הפעולה בין המחלקות השונות בארגון.
- כיום, בארגונים רבים הבשילו התנאים להטמעת התפיסה של ניהול ומדידה של ביצועים, מכיוון שמנהלים בכירים מאמינים שהתוצאות העסקיות של כלל הארגון תלויות בהצלחתן האישית של כל המחלקות ובתחומי הפעילות השונים.

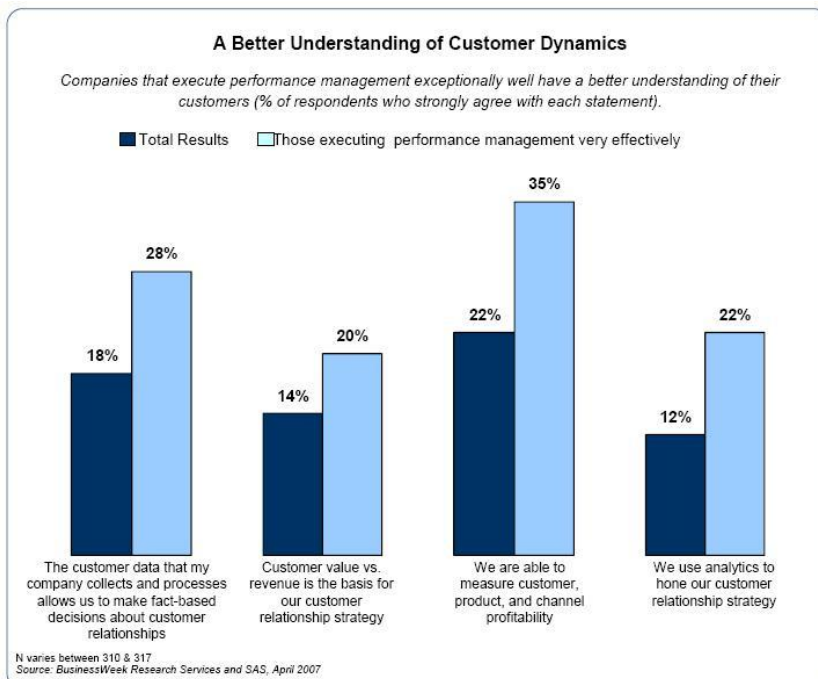
מסקנות ונקודות למחשבה:

- איזון בין צמיחה הנובעת מגידול בהכנסות, בשילוב עם התייעלות, הינה קריטית להצלחת מרבית הארגונים הגדולים והבינוניים.
- ניהול ומדידה של ביצועים הינה אחד הכלים המתאימים ביותר להשגת צמיחה מאוזנת ובריאה יותר לארגון.
- על מנת שארגונים ייהנו ממלוא הפוטנציאל של ניהול הביצועים בארגון, עליהם למקד את תשומת הלב הניהולית בתהליך הטמעת התפיסה.
- חברות שהצליחו להטמיע בהצלחה תפיסה של ניהול ומדידה של ביצועים בארגון הן בעלות סיכוי גבוה יותר להשיג שפה אחידה והתיישרות מול האסטרטגיה של תהליכים חוצי ארגון ולהבין טוב יותר את ערך לקוחותיהם.
- כדי למקסם את הערך הניתן להפקה מניהול ומדידה של ביצועים בארגון, יש לראות בכך כלי להתייעלות, בעיקר כלי הממקד את הארגון באסטרטגיה ומוביל לצמיחה מאוזנת יותר.
- מדידה, תקצוב, תוכניות עבודה והגדרת יעדים בתחומי כספים ומכירות, מיושמים ומוטמעים בארגונים רבים. אך מנהלים רבים עדיין אינם מנהלים באותו אופן גם את אסטרטגיות הביצוע בתחומים אחרים, הקריטיים כל כך להצלחת הארגון.
- גורמי הצלחה, כגון יעילות שרשרת האספקה, חדשנות, שימור לקוחות, שימור כישרונות, אמינות המוצר ועוד, אינם זוכים לניהול שיטתי, הכולל מדדים, יעדים ובקורות ממוקדות וברורות.
- חשוב שעובדים ושמנהלי הביניים ידעו מה חשוב לבצע על מנת לתמוך באסטרטגיות הביצוע שקבעה ההנהלה הבכירה ושתהליכי הניהול, הבקרה והתגמול הקיימים בארגונים יביאו את כלל הפונקציות והדרגים לפעולה בכיוון ה"נכון".

תרשים 1:



תרשים 2:



[במאמר מבוסס על מחקר בלעדי של BUSINESSWEEK Research Services בשיתוף עם SAS.](#)