

מה צריך ארגון ליצור כדי לשגשג?

מאסטרטגיה לטקטיקה המעבר מהמופשט למעשי

ארגונים שאין להם אסטרטגיה ברורה - מועדים לנפילות קשות וכואבות • כל ארגון נועד לתכלית כלשהי שמשמעותה להביא תועלת לקהל מסוים • איזו תועלת יביא מפעל נעליים ואיזו תועלת תפיק חברה לייצור שעונים? • מבולבלים? גם אנחנו • ד"ר יובל כהן, ראש התכנית של הנדסת תעשייה וניהול, ינסה לפשט נושא מורכב אך מרתק

« ד"ר יובל כהן

"עדיף לעשות מעט מהדבר הנכון מאשר הרבה מהדבר הלא נכון". ארגונים חסרי אסטרטגיה מועדים לנפילות קשות וכואבות.

המפתח להצלחת ארגונים כולל לא רק בחירה נכונה של אסטרטגיה, אלא גם תרגום נאות של האסטרטגיה לשפת המעשה. ננסה לתמצת כאן גם את עיקרי בחירת האסטרטגיה וגם את הדרכים הבטוחה להגשמתה.

ראשית דבר, עלינו להבין שכל ארגון נועד לתכלית כלשהי, כלומר להביא תועלת לקהל מסוים. מדובר בתועלת לקהל הלקוחות של הארגון. לולא תועלת זו, המתורגמת לרוב להכנסה כספית, לא הייתה לארגון יכולת להתקיים ובוודאי שלא להביא רווח. המרווח שבין התועלת שמביא הארגון ללקוחותיו לבין התועלת שהוא צורך מספקיו מתורגם כספית להפרש בין הכנסות להוצאות ומהווה את הרווח.

מתי יביא הארגון תועלת ללקוחותיו

הרווח הוא תועלת שמביא הארגון לבעליו, ובדרך כלל שאיפת הבעלים היא להגדיל את הרווח ככל הניתן, אך יש לזכור שהרווח אינו מוגדר כייעוד הארגון. ייעוד הארגון מוגדר התחום שבו יביא הארגון תועלת לקהל לקוחותיו. למשל, חברת Nike מביאה תועלת ללקוחותיה בתחום ההנעלה ואילו חברת Seiko בתחום השעונים.

כדי לשגשג על הארגון ליצור יתרון תחרותי בתחום הייעוד שלו. יתרון תחרותי פירושו התמחות המאפשרת לארגון לספק את התועלת המתאימה ללקוחות, בעלות זולה יותר מאשר ארגונים מתחרים.

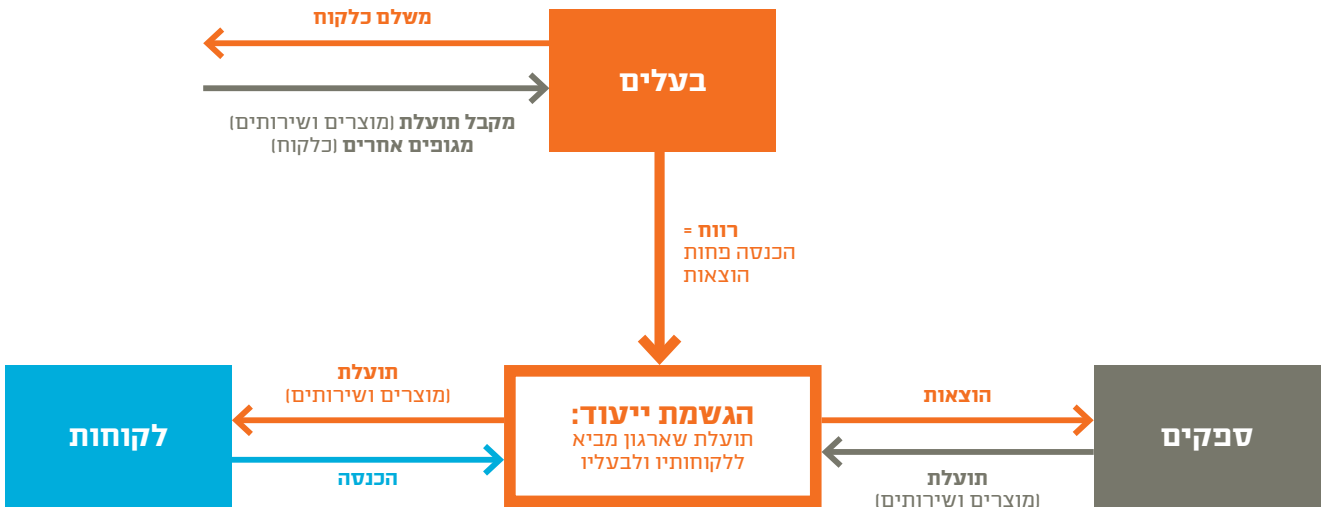
יצירת יתרון תחרותי אינו דבר פשוט והחלטות אסטרטגיות קשורות תמיד ליתרונות תחרותיים. אחד הכלים הפופולריים המסייעים לניתוח אסטרטגי של המצב, הוא לפרט את התחומים שבהם החברה חזקה ותחומים שבהם היא חלשה, ולאחר מכן לפרט את ההזדמנויות שיש לחברה לעומת הסיכונים שלה. כלי זה ידוע בשם SWOT (ראשי תיבות של: חוזקות, חולשות, הזדמנויות וסיכנות, ובאנגלית: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

אולם ה-SWOT אינו מוביל ישירות לתכנית פעולה. תכנית פעולה היא נגזרת של חזון. לא, אין מדובר בנבואה, או באידיאולוגיה אוטופית, מדובר במשהו הרבה יותר מציאותי.

יעדים אסטרטגיים
חייבים להיות
מוגדרים היטב
מבחינה כמותית.
אם בניתוח
התקבלה עדיפות
להגדלת נתח שוק,
היעד האסטרטגי
צריך לתת את
הגידול באחוזי
נתח השוק שאליו
יש לשאוף בטווח
זמן נתון

»

איור 1 // מבנה סכמטי של זרמי תועלות וכספים



המעבר מניתוח אסטרטגי לפרויקטים

עם ההתקדמות בהיררכיה כלפי מטה נוספים פרטים. יעדים אסטרטגיים חייבים להיות מוגדרים היטב מבחינה כמותית. למשל, אם בניתוח התקבלה עדיפות להגדלת נתח שוק, היעד האסטרטגי צריך לתת את הגידול באחוזי נתח השוק שאליו יש לשאוף בטווח זמן נתון (שנה ומעלה).

הגשמת יעד כזה גוררת את המשך התכנון להגדיר מטרות ביניים טקטיות ופרויקטים שונים. לדוגמת נתח השוק: המשך התכנון יכול לפרויקטי פרסום, קי דום מכירות, שיווק אגרסיבי, ושיפור המוצר תוך כדי הצבת יעדי ביניים במונחים של נתח שוק.

אפשר לראות, אם כן, את המעבר מניתוח אסטרטגי לפרויקטים, כההליך אסטרטגי היררכי וטבעי. השלב הבא בתכנון הוא הגדרת מסגרת ליעד אסטרטגי ולכל פרויקט:

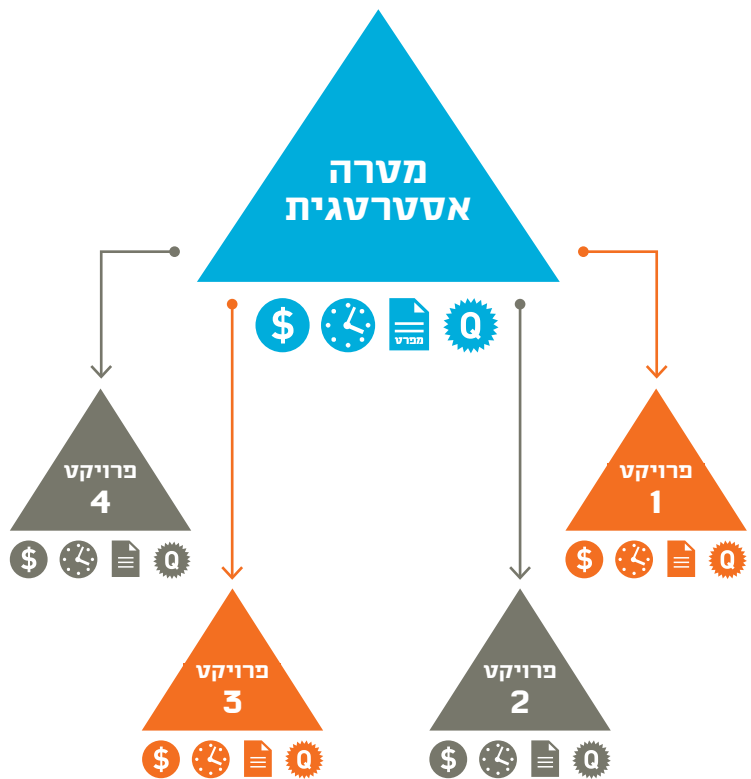
- המשאבים שיוקצו ליעד/פרויקט - כולל כוח-אדם, תקציב, מיכון וחומרים.
- משך הפרויקט (או הזמן להשגת היעד האסטרטגי).
- תכולת העבודה של היעד/הפרויקט, מבחינת: הפעולות הנדרשות, איכותן והשפעתן.

היות שיש שלושה סעיפים להגדרת מסגרת היעד האסטרטגי או הפרויקט, נהוג לסמן אותם כמשולש שמצידו האחד סימן דולר מסמן תקציב ומשאבים,

איור 2 // ההיררכיה של התכנון האסטרטגי



איור 3 // תכנון דרך הביצוע של מטרה אסטרטגית בעזרת פרויקטים



מצידו השני שעון מסמן את משך הפרויקט, ומצידו השלישי גיליון מיפרט וסימן איכות המסמנים את תכולת העבודה. התמונה המתקבלת מתוארת באופן סכמטי באיור 3.

לאיור מסוג איור 3 יש חשיבות מאוד גדולה, משום שהוא מתווה את דרך הביצוע בפועל וניתן לקשר מבחינת זמן, עלות ותכולות עבודה (פעילויות) בין הפרויקטים לבין המטרה.

בחינה מדוקדקת של איור 3 אמורה לתת תמונה ברורה לדרך שבה תושג המטרה האסטרטגית במשאבים ובזמן שהוגדרו.

יש לשים לב, שמהרגע שבו הוגדרה המסגרת לפרויקט (כולל המיפרט, התקציב והזמן), המשך הביצוע הוא ניהול פרויקטים קלאסי כפי שנלמד בכל מוסדות הלימוד, ולכן אין מקום לדון בכך כעת.

קונפליקטים בין פרויקטים שונים

חשוב מאוד לשים לב לתמונה הכוללת המתגלה באיור 3 ולעקוב כיצד מושגת המטרה. ניתן לסכם את משאבי הפרויקטים ולבדוק שסכומם מתאים למשאבי המטרה. ניתן לעקוב אחר זמני ההתחלה והסיום הצפויים לפרויקטים ולוודא שזה תואם לזמן שהוגדר ביעד. מעבר לכך, החשיבות של תכולת העבודה היא קריטית להשגת המטרה ולכן גם קריטי להבין אותה.

באיור מסוג 3, ניתן לעיתים גם לצפות לקונפליקטים בין פרויקטים שונים. קונפליקטים כאלו עלולים להתעורר אם פרויקטים מסוימים נערכים באותו זמן, או לחלופין בזמנים שונים. למשל, עבור פרויקט פרסום של עוגיות מובחרות ומבצע טעימות לקידום מכירות שלהן - חשוב שפרויקטים אלו ייערכו כמעט במקביל. לעומת זאת, פרויקט לעיצוב מחודש של מוצר מסוים חייב להקדים פרויקט לשיפור קו הייצור שייצר את אותו מוצר.

חשוב גם לראות את התמונה הכוללת ולהשוות בין פרויקטים המבוצעים להשגת מטרות שונות. למשל, קיימת בעייתיות לצאת במבצע מיתוג של חברה כידיונית לסביבה לפני שהתחילה לבנות סניף חדש על קרקע שהיתה בעבר שמורת טבע (אם כבר, רצוי לעשות זאת בסדר הפוך: קודם לבנות, לחכות, ורק אח"כ לפרסם).

סוף מעשה במחשבה תחילה. כלומר, כדי להגיע להצלחה עלינו להגדיר בעזרת החזון מהי ההצלחה, ולאחר מכן למצוא את היעדים המקדמים להצלחה ולחשוב על הדרך להגיע אליהם.

מומלץ לכל קורא לנסות לעקוב אחר התהליך עבור ארגון המוכר לקורא, ולראות כיצד היה הקורא פועל לו היה התכנון האסטרטגי בידי. כל שעליכם לעשות הוא להתנסות, ואפשר לקוות שגם להצליח. &