

שימוש במפת אסטרטגיה – הפתרון לפער הבלתי נסבל בין אסטרטגיה לביצועים.

ווינסטון צ'רציל טען בזמנו כי למרות יופייה של האסטרטגיה עלינו לעיתים להתבונן גם בתוצאותיה. אם נשאל מנהלים בכירים מהו האתגר הגדול ביותר הניצב בפניהם, נשמע מרובם את אותה אמירה: "להצליח לבצע את האסטרטגיה שבנינו ואישרנו".

ממחקר שנעשה ע"י חברת Bain Consulting, במשך 10 שנים ואשר כלל 1,854 חברות, עולה כי רק 13% מהן הצליחו ליצור לבעלי מניותיהן ערך ושעור גידול שנתי יציב, במחזור וברווחיות (של לפחות 5.5% לשנה) במשך תקופת המחקר. הפרופסורים נורטון וקפלן מבית הספר למנהל עסקים בהרווארד, בהסתמכם על עבודתם במשך חמש עשרה שנה בתחום הניהול אסטרטגי, מצביעים גם הם על פער הולך וגדל בין האסטרטגיה המוצהרת של חברות לבין הביצועים בפועל. לטענתם, למרבית החברות אין כלל תהליך מסודר ומובנה ליישום האסטרטגיה ולפיכך תהליכים ניהוליים רבים מנותקים בפועל מהתכנית האסטרטגית. לדברי נורטון וקפלן קיימים מספר ממצאים אשר תומכים במסקנה זו, וביניהם:

- א. נראה כי מעבר למצגת ולחברת הכרוכה של האסטרטגיה, אין לארגונים מתודולוגיה מובנית לתאר את הנדרש מהתכנית האסטרטגית ולתרגם אותה למנחים תפעוליים.
- ב. אצל 60% מהארגונים לא ניתן למצוא קשר ישיר בין היוזמות האסטרטגיות לתקציב.
- ג. 70% ממנהלי דרג הביניים ויותר מ 90% מעובדי הקו הקדמי מקבלים תגמול אשר איננו קשור לאסטרטגיה.
- ד. 95% מהעובדים במרבית הארגונים אינם מכירים ו/או מבינים את האסטרטגיה של ארגונם.

המסקנה הנובעת ממצאים אלו היא ברורה וחדה. על מנת להצליח חייבים מנהלי הארגונים למצוא דרך אשר תבטיח גישור וחיבור בין התכנית האסטרטגית לביצועי הארגון בפועל. עליהם לשאול את עצמם כיצד נמדדת האסטרטגיה? כיצד מועמדים המשאבים הנדרשים לביצועה? האם בעלי העניין מבינים אותה? וכיצד נוכל לבנות תהליך מסודר שיכלול תשובות לכל השאלות הללו?

רוברט קפלן ודויד נורטון מציעים בספרם "מפות אסטרטגיה: הפיכת נכסים בלתי מוחשיים לתוצאות מוחשיות" (HBSP 2004), סט של כלים לפתרון הדילמה, הנשען על גישת ה Balance Scorecard (BSC).

מהו ה BSC ?

ה BSC הינו כלי המאפשר תרגום של יעדי האסטרטגיה למדדי ביצוע הן של יעדים מוחשיים והן של הישגים ויעדים בלתי מוחשיים. למודל ארבעה מימדים הקשורים זה לזה בהיבט של סיבה תוצאה, והיוצרים קשר בין תוצאות הביצועים באחד המימדים ליכולת השגת היעדים במימד האחר: (תרשים 1)

מימד פיננסי – הבוחן את ביצועי החברה, בעבר, על בסיס הדוחות והתוצאות הכספיות שלה.

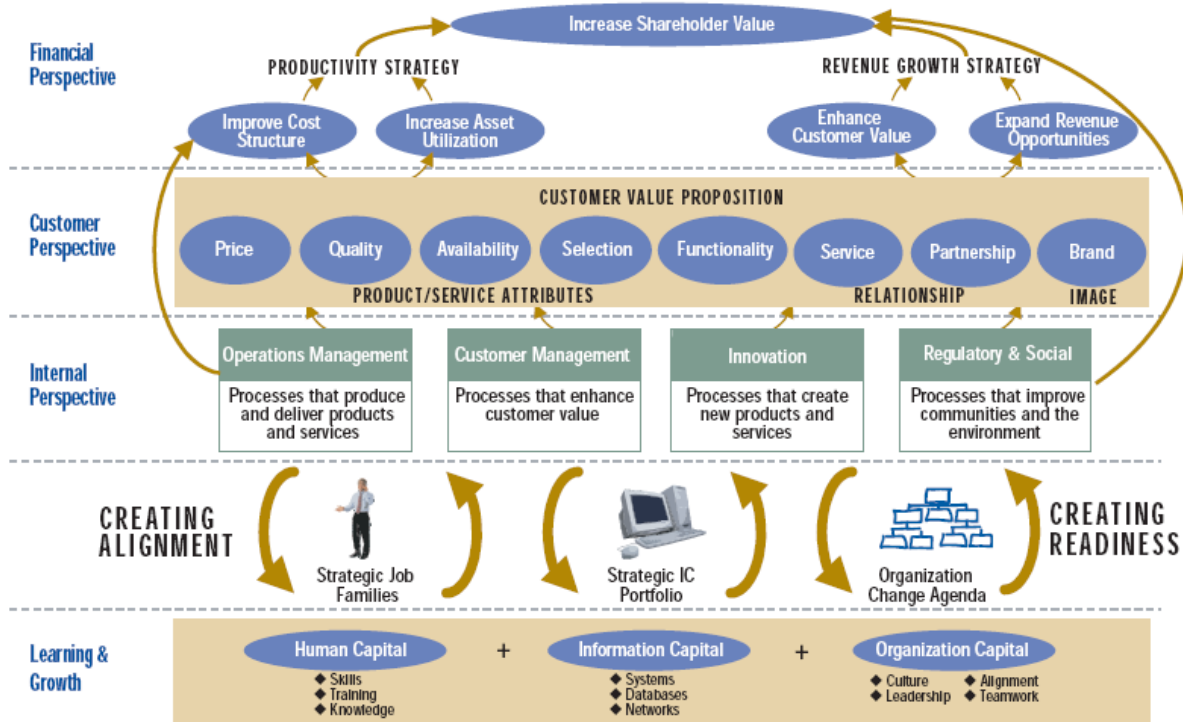
מימד הלקוחות – שימוש במדדים כגון: שביעות רצון, שימור וגידול במספר הלקוחות מגדיר את תוספת הערך לפלחי השוק האסטרטגיים. שיפור ועמידה ביעדים שהוצבו במישור זה תורם משמעותית להצלחה במימד הפיננסי. במימד זה נעסוק בתחומים של מחיר, איכות, זמן, מותג וכד'.

מימד התהליכים הפנימיים – ביצוע התהליכים הפנימיים באופן מוצלח תורם להשגת הערך המוסף ללקוחות וכמובן לתוצאות הפיננסיות. התהליכים הפנימיים כוללים ניהול תפעול, ניהול שיווק ומכירות ניהול חדשנות ואחריות תאגידית.

מימד הגידול והלמידה – מימד זה כולל את מרבית הנכסים הבלתי מוחשיים של הארגון כגון: המשאב האנושי, טכנולוגיה ותרבות ארגונית. שיפור במדדים אלו מוביל לשיפור בתהליכים הפנימיים ומכאן לשיפור במימד הלקוחות ובמימד הפיננסי.

כאמור, מימדי ה BSC אינם מנותקים זה מזה אלא להיפך נשענים זה על גבי זה ויוצרים קשר בין הביצועים בפועל בכל אחד מהם. (תרשים 1)

THE STRATEGY FOR VALUE CREATION



© 2004 HBS Press, Boston, Mass.

תרשים 1

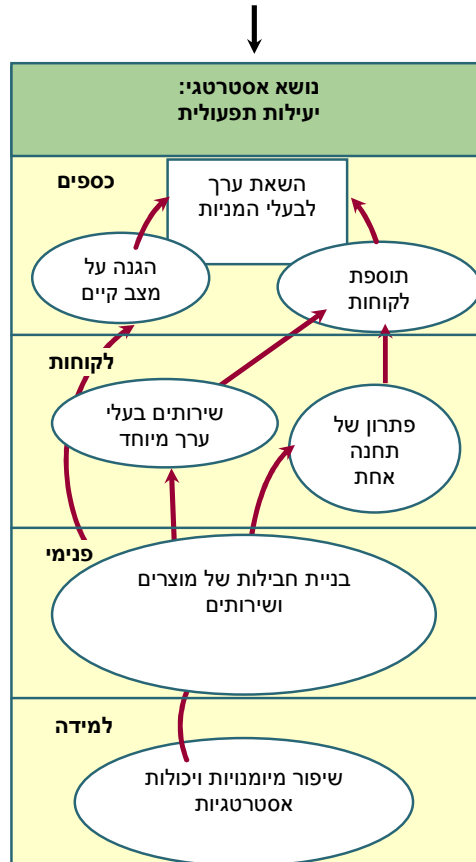
לכל מימד יש להצמיד מדדים אשר ישקפו את ההתקדמות, מדדים אותם נמדוד מדי תקופה. לכל אחד ממימדי ה BSC ישנם מספר מדדים מוכרים וידועים, למשל: במימד הפיננסי – תשואה להשקעה, תשואה לנכסים, תשואה להון. במימד הלקוחות – שביעות רצון לקוחות, שימור לקוחות, רכישת לקוחות חדשים, נתח שוק. במימד התהליכים – זמן תגובה, כמות מוצרים חדשים, עלות, איכות מוצר ושירות. במימד הלמידה והגידול – שביעות רצון עובדים, מערכות מידע, מיומנויות. השימוש במדדים כגון אלו והצבת יעדים להשגתם הוא אחד מהשלבים העיקריים ביכולת לבחון את יישום האסטרטגיה. אולם אין בכך די, יש צורך לקשור ולחבר בין המדדים והיעדים למטרות האסטרטגיות. על מנת לעשות זאת ממליצים קפלן ונורטון להשתמש בכלי שנקרא: "מפת אסטרטגיה".

מהי מפת אסטרטגיה?

מודל ה BSC פותח והוצג לראשונה על ידי קפלן ונורטון בשנת 1992. מאז אותה שנה ארגונים רבים עושים בו שימוש. אולם מרבית השימוש שנעשה במודל עד היום, היה לצרכי בקרה ולא דווקא ככלי לעידוד ויישום של האסטרטגיה. על מנת לסגור את הפער שתואר, ניתן לעשות שימוש בכלי ה BSC כחלק מדרך מובנית ליישום האסטרטגיה תוך שילוב עם מפת אסטרטגיה. מפת האסטרטגיה מציגה ומתרגמת את ההצהרות האסטרטגיות הכלליות ליעדים המובנים לכלל העובדים והניתנים לתקצוב ולמדידה. לצורך שרטוט מפת האסטרטגיה עלינו לתרגם לכל מימד של ה BSC את המטרות שהוגדרו עבורו במסגרת התכנית האסטרטגית. מטרות אסטרטגיות אלו יכולות להיות בכל תחום, הן תפעוליות הן שיווקיות והן פיננסיות. חשוב לזכור כי כל מטרות אסטרטגיות שחזו משולבת למעשה בכל ארבעת מימדי ה BSC ללא קשר לתחום ממנו היא נגזרת. כל מערכת

המטרות האסטרטגיות נשענות על יחסים של סיבה תוצאה, כאשר שיפור בידע ובמיומנויות (מימד הגידול והחדשנות) מאפשר שיפור בתהליכי יצור המוצר או השירות (מימד התהליכים) זה תורם לערך מוסף ללקוח כתוצאה מאיכות שופרת וזמן תגובה טוב יותר (מימד הלקוחות) וכתוצאה מכך משתפר המחזור ומשתפרת הרווחיות (מימד פיננסי). (תרשים 2)

מפת אסטרטגיה: דיאגרמה של יחסי סיבה תוצאה בין המטרות האסטרטגיות



תרשים 2

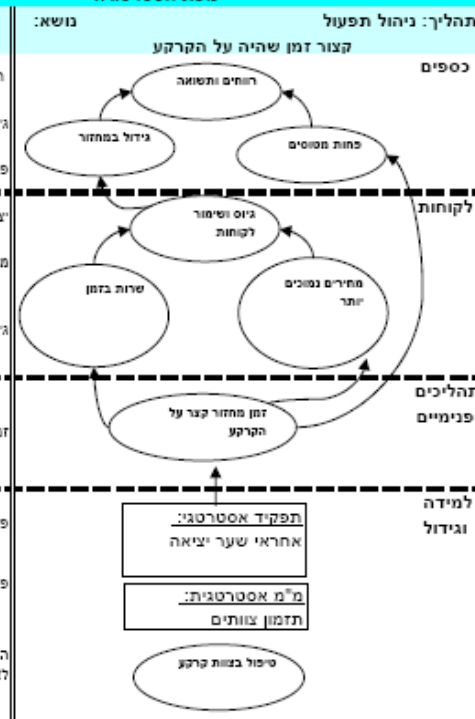
הדרך מאסטרטגיה לביצוע.

מפת האסטרטגיה, כאמור, מתארת את הלוגיקה של האסטרטגיה, ומציגה בברור את המטרות של התהליכים הפנימיים ליצירת ערך ומה הם הנכסים הבלתי מוחשיים הנדרשים בכדי לתמוך ביצירת ערך זו. מודל ה BSC מתרגם את המטרות ממפת האסטרטגיה לכדי מדדים, יעדים יוזמות ותקציבים. אין זה מספיק, כפי שנהוג היה בעבר, להגדיר מדדים למטרות האסטרטגיות, בדרך כלל המטרות האסטרטגיות בארבעת מימדי ה BSC יכולות להוביל לכ- 20-30 מדדי ביצוע, ולכל מדד ביצוע יכול להיות יעד אחד או יותר. ללא הגדרה ברורה של המטרה, הפעלת יוזמה ביצועית תפעולית לביצועה והעמדת המשאבים הנדרשים, שוב נשאר ברמת ההצהרות ופעם נוספת לא תוכל החברה להסביר את הפער אשר ייוצר בין מטרות האסטרטגיה והתוצאות העסקיות בפועל.

כדי להמחיש את משמעות התהליך נראה לדוגמא לשילוב של מפת אסטרטגיה ומערכת BSC לתהליך אסטרטגי של שיפור בשירותי הקרקע של חברת תעופה:

האסטרטגיה היא של הובלה בעלויות לגבי שרות הקרקע בכדי לתמוך בתפיסה של חברת תעופה במחירים נמוכים ללא פינוקים. המטרה הכללית היא להביא למינימום את זמן השהיה בשדה התעופה. גישה זו הינה חיונית להשגת ערך ללקוחות החברה כיוון שמשמעותה תרומה ליציאה ונחיתה בזמן ובכך העלאת שביעות רצון הלקוחות ושיפור ברווחיות.

הדוגמא הבאה מראה את השימוש שנעשה בנכסים בלתי מוחשיים הנדרשים ליישום האסטרטגיה כגון: רכישת מיומנויות ומערכת מידע משופרת (תרשים 3)

תכנית פעולה		BSC		מפת אסטרטגיה	
תקציב	יזמה	יעדים	מדדים	מטרות	נושא:
		30% CAGR	ערך שוק	רווחיות	
		20% CAGR	מחיר כרטיס	גידול במחזור	
		5% CAGR	עלות חכירת מטוס	פחות מטוסים	
\$xxxx	ניהול איכות	#1	דחוף FAA להגעה זמן	יציאת טיסות בזמן	
\$xxxx	לקוחות תכנית נאמנות	#1	דחוף על פ לקוחות	מחירים הכי נמוכים	
\$xxxx	הסמעת מערכת CRM	70%	שעור לקוחות חוזרים	גיוס ושיפור יותר לקוחות	
		גידול שנתי של 12%	כמות לקוחות		
\$xxxx	אופטימיזציה של זמן מחזור	30 דקות	זמן על הקרקע	זמן מחזור קצר על הקרקע	תהליכים פנימיים
		90%	שעור המראות בזמן		
\$xxxx	הדרכת צוות קרקע	שנה 1 0% שנה 3 90% שנה 5 100%	שעור מוכנות לתפקיד	פיתוח מיומנויות נדרשות	למידה וגידול
\$xxxx	הסמעת מערכת מידע	100%	נכישות למערכת מידע	פתוח מערכת מידע תומכת	
\$xxxx	תכנית תקשורת ארגונית	100%	מודעות לאסטרטגיה	התאמת הצוות הקיים	
\$xxxx	ESOP	100%	שעור בעלי מניות מתוך הצוות	לאסטרטגיה	

Employee Stock Ownership Plan - ESOP
Compound Annual Growth Rate - CAGR

תרשים 3

מתוך עיון בדוגמא לעיל, ניתן לראות את השילוב בין המימדים השונים של ה BSC לצורך השגת המטרה האסטרטגית. כיצד לכל מימד הוגדרו מטרות אסטרטגיות ספציפיות, לכל מטרה כזו נבנו מדדים ויעדים להשגה. בכל מקום בו יש צורך הוגדרה גם יוזמה תפעולית ליישום, אשר בלעדיה לא תושג המטרה העיסוקית וכמובן הוקצו המשאבים הנדרשים למימונה.

תאור כל הפרויקט האסטרטגי על מטרותיו ואופן מדידתו, על גבי מסמך אחיד וברור, מאפשר לתקשר את המטרות האסטרטגיות לכל דרגי הארגון, וגם לבצע מעקב ובקרה על היישום בפועל של ההחלטות האסטרטגיות.

אחריות וסמכות ליישום התהליך

כמו בכל תהליך ניהולי גם במקרה זה חייבים להגדיר מוקד אחריות לתהליך. על מנת להצליח ביישום התהליך המתואר, על החברה למנות אחראי לתהליך יישום האסטרטגיה ברמת ההנהלה הבכירה של התאגיד. אחריות זו שונה לחלוטין מהאחריות להכנת האסטרטגיה ומטרתה העיקרית היא ליצור את התיאום הנדרש, בין חלקי הארגון השונים, הנדרש ליישום אפקטיבי של האסטרטגיה.

כיוון שכלי ה BSC מהווה לפי תפיסתנו את המכשיר העיקרי ביישום האסטרטגיה והמעקב על תוצאותיה, הרי שמינוי אחראי ליישום אסטרטגי צריך להיתפס על ידי הנהלת הארגון כחלק מהיעדים במישור הגידול והלימוד של מודל ה BSC. עצם השימוש ב BSC מאפשר לארגון לתאר ולתקשר את האסטרטגיות שלו באופן ברור וישים. השימוש ב BSC מתווה דרך בלתי אמצעית ליישום אפקטיבי של האסטרטגיה ולמדידה של תוצאותיה.

האחראי ליישום האסטרטגיה צריך, באמצעות השימוש בכלים שתוארו למעלה להשיב על השאלות הבאות:

- מה היא האסטרטגיה של הארגון?
- כיצד היא נמדדת?
- האם הופנו המשאבים הנדרשים ליישומה?
- האם העובדים והמנהלים הרלוונטיים מבינים אותה?
- האם הגדרנו כלים ומפגשים לדיון מעקב והערכת ביצועי האסטרטגיה?
- כיצד אנו משלבים את כל המאמצים הללו לתהליך אחד מובנה?

חשוב מאד לזכור, כי תפקיד האחראי ליישום האסטרטגיה איננו להגדיר אסטרטגיה לא ברמת החברה ולא ברמת היחידות הביצועיות. אין מתפקידו להשתלט על תהליכים המבוצעים על ידי היחידות הביצועיות האחרות בארגון כגון: כספים, מערכות מידע ומשאבי אנוש. תפקידו של האחראי ליישום האסטרטגי הוא לאפשר, להדריך ולתאם בין מרכיבי הארגון ובכך לתרום להשגת המטרה האסטרטגית ולסגירת הפער בין התכנית לביצוע.