

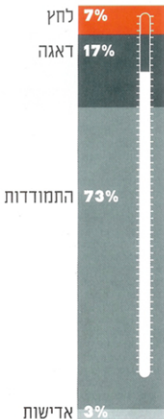
מפטרים פחות, משוקים יותר

TACK אסטרטגיות צמיחה ומגזין TheMarker מגישים לכם

בפעם השנייה את מדד מצב הרוח הניהולי

מאת עידו סולומון

מדד הלחץ



על פי סקר TACK לחדש מאי, תהליכי עבודה פנים ארגוניים תופסים את מרב תשומת הלב הניהולית, ותכנים הקשורים ביישול תהליכים תופסים תאוצה. הלחץ על השורה התחתונה גדל ככל ששנת התקציב מתקרמת, ובחדשים הקרובים יהיה צורך לפצות על תוצאות המשבר מתחילת השנה. בשלב זה ממשיכים המנהלים להשתמש במשבר כהזדמנות להוביל תהליכים שיספיעו על התוצאות הסופיות של החברות בישראל.

רק בחמישית מהארגונים ממשיכים לעסוק באינטנסיביות בפיטורי עובדים (לעומת 51% ברבעון הקודם), וסרבע בקיצוץ שכר בחברה (43% ברבעון הקודם). קיימת דינמיות רבה ביוזמות שיווקיות - כניסה לאזורים גיאוגרפיים חדשים ולקהלי יעד חדשים, העסקה ושיפור הקשר עם לקוחות קיימים, התנעת תהליכי חשיבה אסטרטגית יותר מרבע מהארגונים חוזר להסקיע ממערכות המידע הארגוניות.

בתעשיית ההיי טק עדיין מפטרים (29% מהארגונים), אך בארגונים הציבוריים מקימים יחידות ארגוניות חדשות (ב־20% מהם) במגזר הפיננסי מתמקדים בנקודות המכירה בתעשייה מורידים מחירים; בחברות התקשורת מתמקדים במגמנטים של לקוחות, לזנים מודלים חדשים של תמחור ומצמצמים מוצרים כפרטנפוליו.

תשומת לבם של המנכ"לים מתחלקת לשלושה תחומים מרכזיים: הקמת יחידה ארגונית חדשה, בניית מודל תמחור חדש והעמקת מחקר ואיסוף מידע על השוק והתחרות. עם זאת, תשומת הלב של המנכ"לים מופרדת על תחומים רבים, והם מנסים למשוך את החברה הן לכיוונים של צמיחה עסקית ושיווקית, לתהליכים פנים ארגוניים, תהליכי התייעלות, שיפור השירות והקשר עם לקוחות והן לראייה ארוכת טווח. לכאורה מנהיגות אחרת, אך מצד שני מדובר בפיזור המשאבים הארגוניים לרחב.

הסקטורים המעידים על התמודדות, התגייסות ואתגר הם התעשייה, השירותים ו־50% מחברות ההיי טק. כמו כן, מחצית מחברות ההיי טק מדווחות על דאגה ולחץ. בניגוד לרבעון הקודם, תחושת ההתמודדות והאתגר נמצאה כגבוהה ביותר בכל הדרגים. ככל שהדרג גבוה יותר, תחושת ההתגייסות והשליטה גבוהות יותר.

המדד בוצע באמצעות שאלון אינטרנטי שעליו השיבו 339 מנהלים

התפלגות המשיבים לפי גודל הארגון

27%	מעל 2,000 עובדים
13%	2,000 - 500 עובדים
29%	500 - 100 עובדים
16%	100 - 20 עובדים
15%	עד 20 עובדים

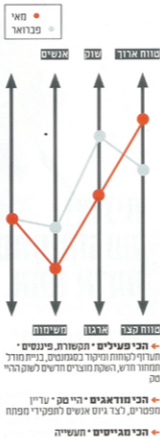
התפלגות המשיבים לפי דרג ניהול

25%	מנכ"ל/יו"ד/בעלים
37%	סמנכ"ל/מנהל חטיבה/מרווח למנכ"ל
15%	מנהל יחידה ארגונית/מרווח למנכ"ל
15%	מנהל
8%	לא מנהל עובדים
1%	אחר

טקסור

5%	ביטחוני
22%	היי טק
8%	משלוחי/ציבורי
15%	פיננסי
9%	שיווק והפצה
14%	שירותים
17%	תעשייה
9%	תקשורת
1%	אחר

מפת תשומת הלב הניהולית



מדד תשומת הלב הניהולית



- יוזמות שיווקיות
- יוזמות עסקיות
- התנעה של תהליך חשיבה אסטרטגי
- פעילויות לחיזוק המותג

- שיפור עבודת הממשקים
- שיפור תשתיות טכנולוגיות
- העצמת תהליכי בקרה. הצבת יעדים.
- שימוש בתגמול חדשות

- תהליכי צמצום עלויות
- ופעילויות ייעול
- העמקה ושיפור הקשר עם לקוחות קיימים

מה עושים? המלצות למיקוד ניהולי

אסטרטגיה: לנתח לעומק את מה שקורה בשוק הרלוונטי שלכם ולייצר מענה ארגוני אחר וחסכם לשינוי. לא לסאטא את המשבר - ליצור הבנה שהוא עדיין כאן, בכל מקום רלוונטי.

לקוחות: להתמקד בשמירה על נחתי שוק בסגמנטים הרחוביים. לכלול את שירותי החברה באמצעות הצעת ערך אסטרטגית וברורה.

תהליכים: למקד מאמצים בסגמנטים של לקוחות המשפיעים על הרווחיות באופן המשמעותי ביותר. לא לוותר ולא לצמצם את איכות השירות.

אנשים: להאיץ תהליכי גיבוש צוותים ושיתופי פעולה. למדד את החשיבות בתרבות הארגונית לכן שעל חדשות רעות לצופי למעלה במהירות.

מדד תשומת הלב הניהולית של TACK אסטרטגיות צמיחה: TRI מחקרים אסטרטגיים בוצע באמצעות מחקר אקדמי שהשיבו לו 487 מנהלים. לפרטים נוספים: strategy@tack.co.il