




## מה מבדל חברה מצוינת מסתם חברה טובה?

לאורך שנים מנסים מחקרים בתחום הניהול לזהות את התכונות המבדלות חברה מצליחה מיתר החברות. מחקרים אלה התמקדו בפעולות שנעשו על ידי מנהלים של חברות מצליחות שהביאו את אותן חברות להישגים מדהימים ולא בהכרח ניתנות לחיקוי על ידי חברות אחרות מסיבות שונות.

אז איך חברות מוצלחות "חושבות" ואיך תהליכי קבלת ההחלטות משמרים ואף מקדמים את אותם ביצועים טובים להצלחה לאורך שנים? הספר *The Three Rules: How Exceptional Companies Think* (Portfolio/Penguin) דן בנושא הזה בדיוק. מחבריו מצביעים על שלושה כללי יסוד שמבדלים את החברות המצליחות ביותר, אשר גם משמרות את הישגיהן לאורך זמן, למרות שהן חשופות לאותם חסמים ואתגרים אליהם חשופים מתחריהן.

### שלושת חוקי היסוד הם:

-  טוב יותר קודם לזול יותר. מקדו את התחרות על מבדלים אחרים מלבד המחיר.
-  הכנסות קודמות לעלויות. הגבירו את הרווחיות על ידי התמקדות במחירים גבוהים יותר והיקפי פעילות גבוהים יותר – לא על ידי הורדת עלויות.
-  אין חוקים אחרים מלבד השניים האמורים. תפעלו ככל הנדרש על מנת לקיים את שני החוקים הראשונים.

### למה "אין חוקים אחרים"?

המחקר התבסס על מידע שנאסף בקרב יותר מ-25,000 חברות בארצות הברית במאות סקטורים ענפיים לאורך תקופה של 45 שנים. החוקרים ניתחו יותר מ-300,000 תצפיות בחברות שונות באמצעותן זוהו 344 חברות יוצאות דופן. בקרב אוכלוסייה זו זיהו החוקרים שלשות של "מחוללי הניסים" ("Miracle Worker"), "הרצים למרחקים ארוכים" ("Long Runners") ו"הממוצעים" ("Average Joe") בתשעה ענפי משק. החוקרים התמקדו ב-2 סוגים של ייחודיות. הראשון – איך "מחוללי הניסים" ו"הרצים למרחקים ארוכים" מבדלים את עצמם מהכלל, היינו מ"הממוצעים"? השני – כיצד מבדלים עצמם "מחוללי הניסים" מ"הרצים למרחקים ארוכים", מה שמקפיץ אותם למקום הראשון על הפודיום.

החוקרים השתמשו במדד ROA (Return on assets) – תשואה על הנכסים – שלעניות דעתם מהווה המדד המרכזי להצלחת פעולות ההנהלה לשיפור ביצועי החברה והינו תוצאה ישירה של מימוש האסטרטגיה העסקית.

האבחנה בין החברות "עשתה שכל" רק כאשר החוקרים העבירו את הפוקוס מבחינת התנהגות החברות לבחינת הכללים או התהליך של קבלת ההחלטות של החברות בבחירות שביצעו. כך למשל כשבחנו את ההחלטות של חברות ביחס לעסקאות. כולנו רוצים לדעת "האם החברות המצליחות מבצעות יותר עסקאות או פחות עסקאות ביחס למתחריהם?" או "האם העסקאות שהן מבצעות הינן שונות במהות ממתחריהן?". מסתבר שחברות מוצלחות מעורבות בסוג עסקאות דומה לזה של מתחריהן בעלי ביצועים רגילים.

ההקשר המרכזי שנמצא בין הצלחה בעסקאות על ידי חברות מסוימות וחוסר הצלחה באותן עסקאות על ידי מתחריהן היה הקשר למטרות "גבוהות יותר" והן – "טוב יותר קודם לזול יותר" ו" הכנסות קודמות לעלויות". יתרה על כך, ככל שחוקי יסוד אלה נשמרו בקפידה, כך הייתה ההצלחה בפעילות העסקית גבוה יותר והבידול מהמתחרים בולט יותר. החוקרים בחנו מגוון רחב של פעילויות עסקיות כגון מיקור חוץ, פיזור גיאוגרפי, הפסקת פעילות וכו' ומצאו בכלן את הקשר המובהק לשני חוקי היסוד הראשונים. כך הגיעו החוקרים למסקנה כי אין חוקים אחרים מלבדם.

### מאיפה מתחילים?

יישום שלושת החוקים מתחיל בראש ובראשונה בניתוח כיצד הארגון מתמודד לאורך זמן עם המתחרים ואז לבחון את הקצאת המאמצים של הארגון לפי הנושאים הבאים:

- באילו תחומים הארגון משקיע את מירב משאביו וכספו?
- מהן שאיפות הארגון? (יעדיו האסטרטגיים)
- על מה ממוקדות תכניות התגמול של הארגון?
- האם ההנהלה מכוונת באופן עקבי להשגת הבידול ממתחריה, שיפור רמות מחיריה והרחבת היקפי פעילותה, או שרוב המשאבים ממוקדים בצמצום העלויות ותחרותיות המחירים?

אם החברה משקיעה את מירב זמנה וכספה בצד הלא נכון של המשוואה ביחס לשני החוקים אז הצעד הבא הינו לבצע את השיפורים שבונים רווחיות ארוכת טווח. בסופו של דבר, עבור כל חברה זה מתחיל בהבנת המיצוב והביצועים של החברה ואיך החברה ביחס לטוב ביותר ואז ליישם את שלושת החוקים על מנת להפוך לארגון יוצא דופן ומבודל.