

תוכן עניינים

3	הקדמה
4	מבוא
4	פרק א': השפעות חיצוניות ופנימיות על השינוי
4	מודל PEST – בדיקת הסביבה החיצונית
5	מודל SWOT - בדיקת הסביבה הפנימית
9	פרק ב: שלבי תהליך השינוי ומשמעותם
11	IBM, ההכרה בצורך לשינוי ארגוני
11	פיתוח החזון
12	הגדרת תהליך השינוי
12	הגדרת כיצד אופן השינוי הארגוני יראה וכיצד הוא עובד
14	ביצוע השינוי
14	פרק ג': התנגדויות לשנוי והתמודדות איתן
15	פרק ד': סוכן השינוי
16	סיכום
17	ביבליוגרפיה

מבוא

גרסטנר כמנכ"ל דרש מכל מנהלי החברה לפעול לפי המודל של 5 C's כלומר: Company, Customers, Competitors, Collaborators, and Climate. בשיטה זו הייתה החברה מסוגלת לזהות את הלקוחות המתאימים לה, ולייצר מוצרים תחרותיים ולשם כך למצוא שיתופי פעולה תוך שהיא מתגוננת מפני מתחרים. לצורך זה היה עליה להשתמש בכוחה (במקרה הזה הכוח של חברה גדולה שלה עובדים רבים ולקוחות רבים) כדי ליישם את הנושאים האלה היה צורך בשינוי "אקלים" פנימי, כך שמחלקות החברה (שכל אחת מהן גדולה מאוד בפני עצמה מבחינת כח אדם, משאבים וכו') יעבדו בתיאום מלא ושיתוף פעולה שיאפשר לחברה ליישם את יתרונותיה, את נושא שיתופי הפעולה עם החברות החיצוניות והמאבק על הלקוחות מול היריבים העסקיים. חשוב להבין שחוסר שיתוף פעולה בין האגפים גורם לכך שאפילו אם מזהים שוק מסוים ופועלים להיכנס אליו, יצור המוצר באמצעות יצור תת הרכיבים נמשך זמן רב, כך המוצרים מתעכבים, הלקוחות נשמטים לטובת המתחרים והחברה נכשלת. המנהלים צריכים להבין ולהפנים את התהליך הזה כדי להתגבר על יריבויות אישיות וכדומה ולהיות מסוגלים לשתף פעולה בצורה מהירה וגמישה.

לאור הנאמר ושינוי התפיסה של ההנהגה ברשותו של המנכ"ל החדש, מספר מנהלים בכירים בחברה הבינו שחברת IBM צריכה לעבור ממכירת חומרה לספק שירותים.

העבודה עוסקת בפרויקט השינוי ארגוני שיושם ב-IBM באזור גיאוגרפי אחד בתחילת שנות התשעים במטרה לשנות חלק מהותי מהפעילות - ממכירת חומרה למתן פתרונות.

למרות שתהליך השינוי הארגוני קרה לפני זמן מה, הפרויקט שבוצע עדיין מדגים את האלמנטים של שינוי ארגוני מוצלח. למרות חלוף הזמן, היבטי השינוי של בני האדם נשארים זהים. הפרויקט הגדיר מחדש את האסטרטגיה באזור גיאוגרפי אחד, הפך את האסטרטגיה לתוך טקטיקות, ושילב תהליך חדש לניהול הזדמנויות. העבודה דנה בגישה הארגונית, התהליכים ומערכות הניהול שפותחו כדי להפוך את הפעילות העסקית של חברת IBM ממכירת חומרה לאספקת פתרונות ללקוחות.

פרק א': השפעות חיצוניות ופנימיות על השינוי

בעבודה זו אתמקד בשני מודלים עיקריים המהווים בסיס לניתוח השינוי הארגוני שבוצע בחברת יבמ כאשר התמנה לו גרסטנר למנכ"ל. בתחילה אבחון לעומק את הסביבה החיצונית של הארגון באמצעות מודל PEST הבודק ארבעה היבטים של סביבה חיצונית. ולאחר מכן אבדוק את הסביבה הפנימית באמצעות מודל SWOT.

מודל PEST – בדיקת הסביבה החיצונית

הניתוח של מודל PEST משמש לבחינת הסביבה העסקית של החברה מהיבטים סביבתיים חיצוניים: פוליטיים, כלכליים, חברתיים וטכנולוגיים.

גורמים פוליטיים המשפיעים על עסקי IBM - חוסר הוודאות הפוליטית יכול להוביל אתגרים וחסמים לצמיחה בתעשייה ובשווקים הקשורים. במקרה של יבמ, הגורמים החיצוניים הפוליטיים הבאים הם משמעותיים: מהלך של הממשלה לדיגיטציה (הזדמנות), תמיכה פוליטית בטכנולוגיות אלקטרוניות (הזדמנות), ושיפור המאמצים הממשלתיים להגנה על נתונים (הזדמנות).

גורמים כלכליים חשובים ליבמ - יבמ חייבת לקחת בחשבון את הגורמים החיצוניים הכלכליים הבאים

בסביבה המרוחקת או הקרובה : צמיחה כלכלית יציבה בשווקים העיקריים (הזדמנות), צמיחה מהירה של שווקים מתפתחים (הזדמנות), עלייה בביקוש למוצרים מקוונים (הזדמנות).

גורמים חברתיים המשפיעים על הסביבה החיצונית של יבמ - במקרה ניתוח חיצוני זה, יבמ חייבת להתייחס אסטרטגית לגורמים החיצוניים התרבותיים הבאים : עליית יכולות הרכש בעולם (הזדמנות), עלייה בשימוש בשירותי הלקוחות בהערכת איכות המוצר ואיכות העסק (הזדמנות), והגדלת השימוש בשירותים מקוונים (הזדמנות).

גורמים טכנולוגיים המשפיעים על פעילות יבמ - הגורמים הטכנולוגיים החיצוניים הבאים משפיעים על היכולות העסקיות של יבמ : שילוב טכנולוגי בתעשיות ובשווקים שונים (איום והזדמנות), פשעי סייבר (איום והזדמנות), והרחבת נגישות האינטרנט העולמית (הזדמנות).

כאשר המנכ"ל החדש התמנה ובחן את הסביבה החיצונית בה פועלת החברה, ניתוח PEST של יבמ הצביע על מספר רב יותר של הזדמנויות בהשוואה לאיומים בסביבה מרחוק או מאקרו של התעשייה בה פועלת החברה. לדוגמה, לחברה הייתה הזדמנות לפתח מוצרים כדי לספק את הביקוש לדיגיטציה בממשלות וארגונים קשורים, כדי לספק את הביקוש בשוק עבור שירותים מקוונים. הניתוח החיצוני מזהה גם הזדמנויות לגיוון עסקי יבמ על בסיס של שילוב טכנולוגי בתעשיות ובשווקים. עם זאת, איומים משמעותיים מוצגים גם בניתוח חיצוני זה. לדוגמה, האיום הקיברנטי מטיל לחץ משמעותי על החברה ועל לקוחותיה. סוגיות קניין רוחני עומדות בפני החברה, במיוחד במאמצים להרחבת הפעילות במדינות מתפתחות. בהתבסס על גורמים חיצוניים אלה בסביבה המרוחקת או המאקרו, התוצאות של ניתוח מודל PEST מצביעות על כיווני השינוי הארגוני בה פעל המנכ"ל לו גסטנר בכדי לנווט יבמ לעתיד טוב יותר :

- לפתח וליישם אסטרטגיית גיוון בכדי לנצל את האינטגרציה הטכנולוגית בתעשיות ובשווקים שונים.
- לפתח וליישם פתרונות אבטחה מתקדמים עבור הארגון ועבור לקוחות היעד.
- לפתח ולקדם שיתופי-פעולה עם ממשלות וארגונים אחרים כדי לשפר את הגנות הקניין הרוחני.

מודל SWOT¹ - בדיקת הסביבה הפנימית.

על הארגון לבדוק את המציאות הקיימת. לצורך זאת מודל ה SWOT מסייע בהערכת מצב הארגון במטרה למקד טוב יותר את פעילות החברה וכדי לבחון את איתנותה להמשך. ניתוח SWOT משמש כלי אסטרטגי כדי לזהות את נקודות החוזק, החולשות, ההזדמנויות והאיומים המשמעותיים והרלוונטיים ביותר לעסק.

כאשר לו גרסטנר התמנה למנכ"ל יבמ ב 1993 הוא ביצע שינויים מהותיים מבחינה ארגונית שיש להם השלכות מרחיקות לכת הקיימות במאפייני הארגון עד היום. המודל המוצג בוחן את החברה כיום לאחר השינויים הארגוניים והאסטרטגיה החדשה שגרסטנר התווה.

¹ IBM, Annual Report (2017).

https://www.ibm.com/annualreport/2017/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2017.pdf