**אסטרטגיה עסקית – 17/04/19**

במפגש האחרון נערוך סיכום קצר, ונשלים את הקורס על ידי הסתכלות על שני כלים חשובים מעולם הניהול – משלימים ותומכים את האסטרטגיה. כלי הנוגע לניהול הידע, וסוגיית הביג דאטה.

חזרה מהירה – שוחחנו על האבולוציה שעבר עולם החשיבה האסטרטגית התחרותית בעולם העסקי. צללנו בשיעור הראשון למתודולוגיות הבסיסיות ולאחר מכן העמקנו בתאוריות קלאסיות שאנחנו עושים בהן שימוש עד היום. שוחחנו על חמשת הכוחות של פורטר, שנעסוק בהם גם היום, והתמקדנו בשני השיעורים האחרונים במתודה של playing to win ומפל האפשרויות. דיברנו על חמשת השלבים של המעגל האסטרטגי בעולם העסקי. עולמות ניהול הידע והביג דאטה מתקשרים לשלבה האחרון במעגל הזה. שוחחנו על העולם המשתנה, השינוי בקצב, כניסת טכנולוגיה ודיגיטל, דיברנו על דילמת החדשנות.

נפתח בשיחה עם עידו עמיר, שיעסוק בנושא אסטרטגיית ניהול ידע למגזר הציבורי. עוסק בנושא בעשרים השנים האחרונות, ניהול ידע אינו מטרה בפני עצמה, אלא נוגע לקדם את היעדים העסקיים של הארגון ולהגשים את החזון והאסטרטגיה שלו. האתגר הכי גדול בארגונים היום הוא לדעת מה אנחנו יודעים, ולאו דווקא מה אנחנו לא יודעים. נותן דוגמא מארגון בטחוני שפנה לחברה בקנדה שמתמחה בנושא מסוים, ואלה הפנו את הארגון למומחה המצוי בתוך הארגון. הסיפור הזה, משקף את מה שקורה היום בתוך ארגונים שלא מכירים מספיק את הידע שנמצא אצלם בבית.

תמצית הבעיה – חוסר אפקטיביות בשל העובדה שאנחנו לא יודעים מה שאנחנו יודעים. העובד הממוצע בישראל מקדיש 20% מזמנו בחיפוש מידע, אנשים, לדעת עם מי לדבר, האם הנושא שהוא עוסק בו כבר נחקר. בזבוז זמן על חיפוש תשובות במקום לעסוק בנושא המהותי. מדובר בזמן שווה ערך ליום בשבוע. בארגון ממוצע 70% מהידע אינו מתועד. כשאנחנו עוסקים בידע במה אנחנו עוסקים? ידע מבחינתנו הוא ידע גלוי, פורמלי (נהלים, מסמכים, מצגות, ידע רשמי של הארגון) או ידע סמוי (מה שבראש של העובדים, תובנות, לקחים, וכיו"ב). רק 30% הפורמלי מתועד, והשאר שנמצא בראשי העובדים אינו מתועד וגם קיים קושי בחיפוש שלו. גם אם הדברים נכתבו, אין יכולת לאתר אותם בעת הצורך. אנחנו רחוקים מאוד מהחוויה שאנחנו מחפשים – חיפוש בגוגל. אין לנו יכולת להריץ שורת חיפוש בחומרי הידע של הארגון.

לדוגמא – בטויוטה, בתחילת כל מהלך, רושם העובד מה הפרויקט שבו הוא מתחיל לטפל ומקבל מיד את המידע שקיים בחברה על הנושא, ומופנה לגורמים שעסקו בנושא בעבר. אם המערכת הזו לא קיימת, החברה עוסקת הון בהמצאת הגלגל מחדש, וזה נכון לכלל העולמות – שיווק, מוצר, פיתוח וכו'. אתגר גדול גם בעולם הרגולציה וההיבטים המשפטיים – היכולת שכולם יכירו מה המצב העדכני, על מנת לעמוד בחוקים וברגולציה הנדרשת, נושאים שמשתנים ומתעדכנים לעיתים תכופות. אם פעם עסקנו בהשתלמויות ברור שאי אפשר היום לזכור כל כך הרבה מידע, וצריך מערכת שמאפשרת לאתר את הידע העדכני בזמן אמת.

התניידות פנים ארגונים ועובדים זמניים הפכו לגורמים משמעותיים בנושא ניהול הידע. יש יותר ויותר שימוש בעובדים זמניים שיעבדו פרויקטאלית – וקיים חשש שעם סיום הפרויקט ועזיבתם הם ייקחו את הידע איתם. זה נכון גם במסלולי ניהול קריירה בתוך הארגון – כיוון שעובדים רבים עוברים ממחלקה למחלקה.

לנושא חשיבות רבה כשהארגון שואל את עצמו במה לשחק ואיך לנצח (what to play and how to win). כדי לקבל החלטות על אסטרטגיה לש ארגון, לאיזה כיוון ללכת וכיצד לפעול, צריך לדעת מה הידע שיש בארגון, האם קיים פער במשאב הזה – האם נדרש לרכוש, להביא, לשתף פעולה בנושא? אם ניקח דוגמא של יצרן טכנולוגיה, בבחינת השאלה האם ללכת לכיוון של דור חדש למוצר מסוים, עלתה השאלה האם הידע קיים בארגון? האם נדרש לרכוש אותו? כמה זה יעלה? האם יש יכולת להתקדם בנושא, מבחינת מה הארגון יודע?

בעבר מערכות ניהול ידע היו מאוד מוטות אדם, ידניות ומבוססות רצון אדם – בתיוק ותיוג. היום המערכות מתבססות על בינה מלאכותית – צריך רק לזרוק את המסמך, ידע, מידע לתוך המערכת וזו תפעל בעצמה כדי לתייג ולסווג את המידע למקום הנכון, ואחר כך לדחוף פרואקטיבית את הידע למי שעוסק בנושא מסוים, גם אם אינו מחפש אחר הידע. דוגמת נטפליקס והצעת התכנים לכל צופה – המבוסס על אלגוריתם.

הסיפור הוא לא רק טכנולוגי ונסמך על שישה נדבכים:

1. הגדרת אסטרטגיה – מנהלים ידע לשם קידום הגדרת/קידום האסטרטגיה. חייבים לחבר את הנושא ליעדים עסקיים כמותיים ומדידים. לכן צריך לשאול איך ניהול ידע אפקטיבי יסייע בכך.
2. ניהל והובלה – מי עוסק בנושא, איפה, איך וכו'. צריך להגדיר גורמים אחראים לתהליך הזה.
3. תהליכי עבודה – חייבים להגדיר תהליכים של הזנת, הפצת ותיקוף ידע
4. תוכן והקשר – צריך להגדיר איזה ידע לנהל. אין רצון ליצר אנציקלופדיה ארגונית. רוצים לנהל רק את הידע המקדם את המטרות העסקיות ולהבנות אותו בצורה חכמה בהתאם למטרות.
5. טכנולוגיה – הכלים קיימים כבר היום, וסביר להניח שהם בארגון או ניתנים לרכישה בקלות יחסית. צריך להתאים אותם לארגון ולמטרות שלו.
6. אנשים ותרבות – זו נקודה מכריעה בסוגיה הזו. מה שיקבע אם העובדים ישתמשו בנושא – מה יוצא לעובד מזה? למה לשלוף מידע ולא לפנות לאדם ולשאול? צורך בהבנה של המשמעות והחשיבות לארגון וגם לעובד. צריך לייצר סביבה תומכת לשיתוף ידע. איך גורמים לעובדים לתעד על חשבון זמן העבודה שלהם? צריך לייצר תרבות של שיתוף ידע..

Big data analytics - מדע הנתונים

וויז, היא אחת הסיבות שמסבירות את הקושי להבין את תחום הביג דאטה. אנחנו פותחים אפליקציה שמוסרת לנו מידע, דומה שהן מכירות אותו ומגיבות אלינו ולצרכים שלנו. מה שהופך את האפליקציה לכלי חכם, זה אוסף של אלגוריתמים, שכבה שלמה של נוסחאות שנשמעת על נתונים. הנתונים מיוצרים על ידי המשתמשים, מסודרים, ונאגרים – והאפליקציה בתשובה לשאלה לוקחת את כל הנתונים הללו, ובתוך שברירי שניה, מספקת תשובה. הבעיה בעולם הזה, למי שעובד בתוך ארגונים, זה איך רותמים את העולם הזה לצרכים היומיומיים של הארגון. יש הרבה מאוד נתונים שנאספים כל הזמן – טקסט, מספרים ותמונות – איך לוקחים את כל המידע הזה ומסדרים אותו באופן שתואר קודם, כך שיאפשר לתמוך החלטות? אם רוצים לחבר בין אסטרטגיה לבין דאטה, אנחנו מדברים על משהו שיותר מרוכב. וויז מפעילה כלי של בינה מלאכותית ומאפשרת קבלת החלטה. אנחנו עוסקים יותר בשאלות של אסטרטגיה ולכן השאלה איך רותמים את הנתונים לנושאים הללו.

כשאנחנו מדברים על הערך שנוצר מהדאטה אנחנו מדברים לדוגמא על המצב הפיננסי והיכולת להבין מה המצב התקציבי, דהיינו שיפור ביצועי פיננסיים. נושא נוסף הוא העלאת ערך המוצר או השירות – משטרת ישראל עוסקת באכיפה בעולם של רישיונות נהיגה, ולמדינת ישראל יש פסולי רישיון רבים – שהמידע לגביהם מגיע מארבעה מקורות שאינם מקושרים. בסוף כשהשוטר בודק אם אדם פסול רישיון לא בטוח שהמידע יהיה בידיו (פרויקט בעבודה כרגע – שליפת ידע מתוך פסקי דין של בתי המשפט לתעבורה כך שיגיע לשוטר ברחוב). נושא נוסף - שיפור חווית משתמש/צרכן, רידום יעילות תפעולית, ניהול ובקרת סיכונים – יכולת לזהות בעיות/חריגות/תקלות שקיימות בארגון (במשרד הבריאות נערך פרויקט של בדיקת ציות לפרוטוקול לנשים להריון – משווים בין מה שהרופא מקליט, לבין נתוני האישה, כך שהמערכת יודעת לוודא שהרופא מציעה למטופלת את הבדיקה הנדרשת לפי הפרוטוקול).

כל החברות הדיגיטליות מבוססות על הנושא – הגם שמדובר בתחום שלא היה קיים לפני כעשור. השינוי בתחום הזה היה אסטרונומי והדאטה הפכה להון משמעותי. נוצר תחום הביג דאטה – נתוני עתק, שיש היום יכולת לנתח במהירות ובשונות רבה.

ניתן להסתכל על הנושא בשתי רמות שונות. הרמה הבסיסית של שימוש בנתונים – רמה של תובנות. היכולת לקחת מידע ממקורות רבים, להצליב ולחבר ביניהם, מאפשר תובנות חדות שבעבר היה קשה להגיע אליהן (דוגמת שירותי הביון). איך לוקחים נתונים ומעבדים אותם לתובנות – צריך לסדר ולארגן אותם ובעיקר צריך לשאול שאלות אסטרטגיות לשם כך. צריך רעיון או כיוון של התהליך שלשמו מתכוונים להשתמש במידע. האסטרטגיה שמדברת בקווים גדולים, שאלות גדולות וכו', נוטה להתנתק מהמציאות שמורכבת מפרטים. ניתוח הביג דאטה מאפשרת לגשר בין השניים.

הרמה השנייה היא השאלה של מה אפשר לעשות עם נתונים. כשארגון ניגש לאתגרים העיקריים שעומדים בפניו לקראת השנים הקרובות, ניתן לעשות שימוש בעולם הדאטה. הוא מאפשר להבין לאן הדברים הולכים ואלו מהלכים נכון לקדם.

ניתוח קייס – סופר פארם (מנכ"ל סופר פארם)

הבסיס של סופר-פארם: תפיסת ה- associate concept – שיטה שבה סופרפארם לוקחת את כל הסיכון – נכס, אשראי וכיו"ב, אבל המנהל/זכיין הוא עצמאי. המנהל אינו נמצא בסיכון, אבל כל רווח יהיה שלו – המטרה היא לייצר מוטיבציה רבה לפעילות – יש סיכוי לרווח ואין סיכון להפסד. זה מודל ייחודי, שנחשב יחסית לגדול בעולם, ומשלב בית מרקחת, מחלקת קוסמטיקה, מחלקת טואלטיקה ומזון.

סופר פארם נמצאת בכל תחום שהוא בסביבה הכי תחרותית שיש – לדוגמא בעולם הטואלטיקה, מתחרים משמעותיים נמצאים ברשתות המזון. בעולם הקוסמטיקה דיוטי פרי הוא מתחרה משמעותי – חנות אחת מחזיקה 1/3 משוק הקוסמטיקה הישראלי. בתחום בתי המרקחת הם מתחרים בקופות החולים וגם נותנים להם שירות. לדוגמא בתי המרקחת של קופות החולים לא נדרשות למעמ בתרופות ללא מרשם.

מציג את נתוני המכירה של סופר פארם שצומחים משנה לשנה, כמות הסניפים, העובדים וכו'. ב- 2001 נכנסה לפולין, בשל השתתפותה באיחוד האירופי, היותה שוק לא רווי, ובעל רגולציה שמאפשרת הקמת רשתות. היום 77 סניפים בפולין, ואחת ההתמודדויות היא עם הישראלים שרוכשים בפולין, ומשווים את המחירים לאלה הגבוהים יותר כאן.

ניתוח מתחרים: מבחינת בית המרקחת – מדובר בשוק שיותר צפוף מישראל, 15,000 בתי מרקחת בפולין, רשתות ענק (סופר פארם במקום השישי). בתחום הכללי (לא פארם או קוסמטיקה) יש שחקנים משמעותיים בפולין שהגדול שבהם, רוסמן, מחזיק 1300 חנויות סופר פארם במקום השישי. בנושא המזון והמוצרים הכלליים – סופר פארם מחזיקה באחוז אחד בלבד לעומת המתחרים.

רגולציה – היה ניסיון לייצר חוק נגד התרחבות סניפים, שסופר פארם הצליחה להילחם בו. חוקים נוספים – איסור פרסום על בתי מרקחת (התמודדות עם פיצול רישיונות בין בית מרקחת לכל השאר). בשלב מסוים הוגבלה מאוד היכולת לפתוח סניפים חדשים – מה שיצר קושי משמעותי מול חוזים לחנויות שכבר נסגרו.

פעולה לבידול משאר המתחרים – הבנה במה לא יוכלו להתחרות ובמה כן. היה ברור שבתחום הקוסמטיקה היוקרתית אין יכולת התחרות (מול מתחרות כמו ספורה). הוחלט לפתח מחלקות של דרמוקוסמטיקה – קוסמטיקה רפואית הנשענת על הערך של הרוקח.

התמודדות עם ההחלטה לסגור עסקים בימי ראשון – השטחה ארגונית וביטול של 400 משרות ומעבר לעולם האון-ליין.