**אסטרטגיה ציבורית ועסקית – מר עידן אורמן – מפגש שלישי – 28.3.19**

הפרסומים בנושא שופרסל וסופר פארם – המשך מהמפגש הקודם

(תזכורת – מנכ"ל סופרפארם מצהיר באופן ברור וגלוי שסופרפארם לא תהיה הרשת הכי זולה – ומצד שני שופרסל עם ירידה משמעותית ברווח, שאמורה ככל הנראה להימשך גם בשנתיים הקרובות).

שחקן שמגיע ליותר מ-50% נתח שוק הוא שחקן שיש לו פריווילגיה לעבוד בתנאים מאוד טובים ויכול לייצר לעצמו סביבה עסקית עם רווחיות מאוד גבוהה, וזאת בשל שתי סיבות – גם יתרון הגודל וגם דומיננטיות מול הספקים והלקוחות. דווקא בשוק כזה כדאי מאוד להיכנס לתחרות. בשווקים שמחולקים בפרגמנטים קטנים יותר קשה דווקא יותר להיכנס לתחרות.

העולם של היום השתנה לעומת מה שהיה לפני 10 שנים ומעלה – וזה משפיע על המודלים העסקיים.

חמשת החברות הגדולות ביותר בעולם מבחינת שווי במיליארדי דולרים:

ב-2006 – מייקרוסופט המובילה עם 62 מיליארד דולר, קוקה קולה ועוד.

ב-2012 – אפל היא כבר החברה הגדולה ביותר, ובהפרש משמעותי לעומת מה שמייקרוסופט היתה ב-2006. אחרי ibm, גוגל, מקדונלדס ומייקרוסופט.

ב-2017 – גוגל היא החברה הגדולה ביותר – ושוב בהפרש משמעותי לעומת מה שאפל היתה ב-2012. אחריה אפל, מייקרוסופט, אמזון ופייסבוק.

החברות המובילות בשוק הן גם החברות שמגדירות את השוק. למשל – אם חברה שהריצה טאבלטים, החליטה שזה כבר לא מעניין אותה, זה יכול לגרום לכך שכל עולם הטאבלטים ייעלם באופן שמשפיע גם על המתחרים.

העולם העסקי בקצבי שינוי אדירים לעומת העבר, מבחינת טכנולוגיה, מודלים עסקיים דיסרפטיביים (הדוגמאות – אובר, Airbnb).

מורכבות נוספת נובעת מגלובליזציה. ב-2008 3% מ-100 החברות הגדולות בעולם היו סיניות. ב-2018 – 21% הן סיניות. יש לכך השלכה דרמטית נוכח יתרון הגודל - הדוגמה נוגעת לכמות קווי הייצור שיש בסין שהיא גדולה יותר מכל קווי היצור שיש לכל השחקנים באירופה גם יחד.

כתוצאה מכך היתה טענה של מחברי הספר fast strategy שנוכח השינויים המהירים בעולם אין מקום לבנות תוכנית אסטרטגית לחמש שנים. התיאוריה הזו לא תפסה בעולם, ונחשבת לקיצונית יחסית, אך המחברים כן הכניסו שני מושגים חשובים: strategic sensitivity – איך לחוש את השינויים בעולם עוד כשהם קטנים לפני שהם מערערים הכל; ו-resource fluidity- פריסת הכוחות במהירות מספקת.

הגמישות האסטרטגית היא חיונית במקום שבו השינוי מהיר ומורכב – בעיקר בעולמות הטכנולוגיים. עם זאת ישנן תעשיות שבהן השינויים איטיים יותר. למשל – תעשיית הפלדה. שם יכול עדיין לתפוס תכנון אסטרטגי "ישן". במקומות שבהן אופי השינוי פשוט אך מהיר – נדרשת יזמות ארגונית – מישהו שכל הזמן יראה את השינויים ויעשה התאמות קלות במוצר (למשל – שוק המזון – הוספת עוד טעם ליוגורט).

רוב העולם שהוא לא עולם הסטרטאפים דורש היום תכנון אסטרטגי גמיש. כלומר- ההנחה היא שזה עולם שמשתנה, אבל קצב השינויים הוא לא מהיר כמו בעולם הטכנולוגי הסטרטאפי ונדרש כן לתכנן, אך לטווחים קצרים ותוך שמירה על גמישות.

איך מגיעים לתכנון אסטרטגי גמיש בתאגידי ענק? (דוגמת – פרוקטר אנד גמבל).

יש שלוש מתודות לשם כך, כאשר המתודה הרלוונטית ביותר לעולם המשתנה שיש היום, ובה נתמקד גם בהמשך, היא המתודה של cascade of choice. המתודה הזו נועדה לייצר את נקודת האיזון שבין תכנון ארוך טווח לבין שמירה על גמישות והתאמה לעולם המשתנה.

המתודה הזו מופיעה לראשונה בספר שנקרא playing to win, והיא מציעה ליצור אסטרטגיה בהתאם ל-5 שאלות אסטרטגיות המשפיעות ומושפעות אחת מהשנייה באופן סימולטני ומתעדכן.

השאלה הראשונה - מהו "כוכב הצפון" – מה המטרה המנחה את הארגון – what is our winning aspiration.

השאלה השניה – מגרש המשחקים בו הארגון בוחר להתארגן – where to play.

שאלה שלישית – היתרון התחרותי שבעזרתו הארגון צריך לנצח במגרש המשחקים שנבחר – how to win.

שאלה רביעית – אלו יכולות הארגון צריך על מנת לנצח בדרך הזו – how to play.

שאלה חמישית – איך הארגון ייבנה, יתמוך וימדוד את היכולות האלה.

**שלב ראשון – בניית החזון:**

יש בו אמירה ברורה ועוצמתית אודות מה שיכול וצריך להיות בעתיד, סוחפת ומניעה לפעולה. המטרה היא להביע את הערכים והאמונות של הארגון, ולחבר את כל אנשי הארגון ביחד. החזון מאתגר תגובה אימפולסיבית לאיום/הזדמנות ומצליח להתנתק מהמציאות מספיק כדי לאפשר מרחב שאיפה, אך שומר על גחלת של זיקה למציאות כדי שלא להיות תיאורטי בלבד.

3 אלמנטים תורמים לחזון שלם: עתיד צפוי, מטרת על וערכי ליבה.

חזון טוב מאפשר לתפוס במשפט את התמצית האמיתית של ארגון – גם אם הוא מונה מאות אלפי אנשים ועוסק בתחומים רבים. לשם הדוגמה החזון של דיסני - we make people happy.

**שלב שני – מגרש המשחקים:**

יש מספר ממדים שצריך לקחת בחשבון כששואלים את השאלה הזו.

שרשרת הערך (באילו שלבים של של הייצור נתמקד.); רמות מחיר (שחקן של פרימיום, לואו קוסט וכו'); מיקום גיאוגרפי, סגמנטציות לקוחות; פורטופוליו מוצרים.

באשר לפורטופוליו מוצרים, סגמנטציות לקוחות ומיקום גיאוגרפי - ניתנת דוגמה ממקרה שחברת דהלויט עסקה בו לאחרונה: יצואן מזון ישראלי גדול נמצא בצומת – לאחר הגדרת חזון שאפתני הוא מזהה האטה במכירות שני המוצרים המרכזיים שלו המיוצאים למרבית אזורי העולם המערבי ומתחיל תהליך אסטרטגי של "במה מתמקדים בחומש הקרוב?". בהנהלה חילוקי דעות עזים – בין אלה שסבורים שזו רק האטה מסוימת והשוק יתאושש לבין אלה שחושבים שיש כאן בעיה משמעותית וצריך לשקול לשנות כיוון מבחינת הייצור.

השאלה היא אילו ניתוחים ניתן לעשות בשלב נקודת המוצא בהקשר פורטופוליו, מוצרים וגיאוגרפיות, על מנת לייצר את "חומר הגלם" התכני/אנליטי להבניית דיון החלופות האסטרטגיות?

בשלב הראשון - נכון לחפש קווי מגמה ולהבין מה קרה עם המוצר לאורך השנים, וכך להימנע משינויים אסטרטגיים על סמך משברים נקודתיים. נכון יהיה גם לחפש מה היה אחורה וגם לבחון תצפיות עתידיות. שילוב הבחינה קדימה ואחורה מספר לנו את הסיפור המלא. לדוגמה – במקרה שלנו, ניתן להבחין במגמה ארוכת טווח של העברת כובד המשקל בעולם המזון למדינות המתפתחות, שכן עלייה ברמת החיים אורבניזציה ושינויים בדפוסי הצריכה מגדילים את הביקוש במדינות המתפתחות. כמו כן עלויות יצור גבוהות לצד רגולציה נוקשה מקשה על המדינות המפותחות להיות תחרותיות בגידול.

התבוננות על מפת העולם מצביעה על כך שאמל"ט ואסיה אחראיות על כ-70% מתוספת גידול מזון (שהוא אחד מסוגי המזון שיש בהם האטה) הצפוי בעולם. סוגים כאלה של ניתוחים נותנים לנו את ההבנה – האם נכון יותר לצאת מהגיאוגרפיה שבה אני נמצא ולהיכנס לגיאוגרפיות חדשות.

מעבר לזה בוחנים – מה הגורם שגרם לשינוי – מה קרה לתחרות, רגולציות וכו'.

סגמנטציה של שווקי יעד – בוחנים שווקים שהם במגמת גידול וצמיחה משמעותית, בשלבי התפתחות מוקדמים מדי ועדיין לא רוויים. דוגמה – רוסיה, הודו, טורקיה וכך אפשר להבין באילו גיאוגרפיות רוצים להתמקד בבניית התכנית העסקית שנים קדימה.

בחינה נוספת שעושים – מנתחים את פורטופוליו המוצרים של המתחרים ובוחנים היכן יש אצלם נחיתות למוצרים מסוימים וכך לזהות את השוק והפוטנציאל. מפה אפשר לפעול בשתי דרכים שונות:

גרין פילד – הגעה לשדה הירוק ומתחילים להקים מפעל מאפס. עם זאת זה טומן גם אפשרות להפסדים מאוד כבדים.

הדרך המקובלת יותר – joint venture – לחבור לחברה נוספת כך שיהיה לשתיהן ביחד מה להציע מול הקמעונאים. במצב כזה מרכיבים סל של מוצרים יותר מלא שנכנסים איתו לשוק.

כמו כן – בשלב הזה רצוי לעשות טבלת תעדוף – בוחנים את אטרקטיביות השוק לפי קריטריונים שונים וכן בוחנים את יכולת יצירת ערך למוצר וההתאמה ליכולות ומה הקריטריונים המרכזיים מבחינת יצירת ערך לאותו מוצר (כלומר התחרותיות).

הקריטריונים לאטרקטיביות שוק: גודל השוק במדינה, צמיחת השוק ביחס לאותו מוצר, אפיון רווחיות מובנית לאותו מוצר – האם הוא נתפס כמוצר פרימיום או לא, מה מבנה התחרותיות – האם יש הרבה שחקנים ומה הדומיננטיות שלהם, אילו ערך מוסף הם נותנים ללקוח.

עצם הגדרת הקריטריונים מהווה דיון אסטרטגי חשוב בפני עצמו. לאחר בחירת הקריטריונים מבצעים בתוכם דירוג השוואתי, עד כמה שאפשר על סמך נתונים קיימים, תוך שחשוב לסנן הטיות סובייקטיביות. למשל – מנהל מכירות של מוצר בתוך החברה ינסה לשכנע למה צריך דווקא את המוצר שלו.

**שלב שלישי – יצירת יתרון תחרותי:**

נבחן דוגמאות של שתי חברות משקאות , בתחום המים המינרליים והתה.

מים מינרליים: זה מוצר שנכנס לשוק בשלב מסוים והרגילו אותנו בנביעות ומי עדן שהיו השחקנים הדומיננטיים שזה מוצר פרימיום; ואז נכנסו עין גדי לתמונה, והורידו מחירים באופן דרסטי. זה גרם לנביעות ומי עדן להפסדים מטורפים, כי אין ממש בידול במים.

סיטואציה מורכבת לא פחות עברה ויסוצקי בתחום התה. היא היתה חברה מובילה וכמעט יחידה במדינת ישראל במשך שנים רבות – ואז הגיע השחקן הבין לאומי בדמות ליפטון.

גם נביעות וגם ויסוצקי הצליחו במלחמה מול המתחרים שלהם ותוך כשנה עד שנתיים הפכו שוב לשחקנים דומיננטיים. כיצד זה קרה?

בנביעות הבינו שהנכס העיקרי שלהם הוא שבמשך שנים רבות ממותגים בתור הדבר הבריא, וזה מותג שלעין גדי עדיין אין. ולכן הם החליטו לברוח משוק המים ולהיכנס לקטגוריה של משקה שהוא יותר טעים אך עדיין בריא – שוק המים בטעמים, שנתפס כמשהו טעים אך יותר בריא ממיצים ממותקים רגילים.

אשר לויסוצקי – הם הבינו שיש להם נכס ייחודי שבו ליפטון תתקשה להיאבק – והוא הכרת הטעם הישראלי. החלו לייצר תה בטעם נענע וכו', שמתאימים לחיך הישראלי.