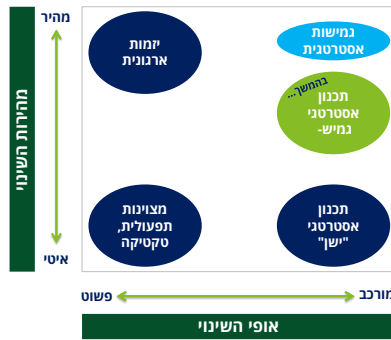


תמצית מנהלים

סיכום מפגש שני:

מפגש זה עסק במתודות חשיבה חדשות באסטרטגיה העסקית. השינויים האדירים שעבר העולם העסקי קשורים למספר מגמות שהתרחשו באופן סימולטני – בעיקר מגמות בטכנולוגיה וגלובליזציה. בעולם עסקי משתנה, המתודות הקלאסיות בעלות נקודות תורפה, ולשם כך התפתחו מתודות חשיבה חדשות שמתכתבות עם מגמה זו. בשיעור עסקנו בשתי מתודות מרכזיות שמנסות לתת מענה לכך: Cascade of Choices -I Scenario Planning.

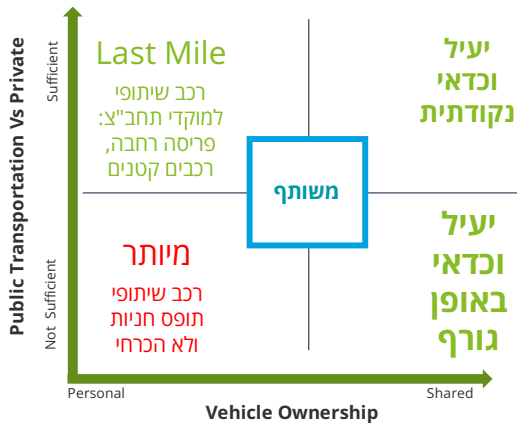


למדנו על גישת Fast Strategy. מחברי הספר Mikko Yves Doz ו-Kosonen איתגרו (בקיצינויות) את התפיסה שתכנון ארוך טווח מספיק, והיוו סמן ימני של הצורך בגיבוש גישות שידעו להתמודד עם עולם משתנה, גישות שאכן צצו בשנים הבאות, אך לא במחיר ויתור על חשיבות תכנון ארוך טווח.

Scenario Planning: ניהול סיכונים מחושב

גישה מתודולוגית סדורה לתכנון בתקופות של אי ודאות המאפשרת לבחון מספר מצבי עולם עתידיים ולבחון את דרכי ההתמודדות איתם. דרך גישה זו מזהים את הממדים המרכזיים המאופיינים באי-ודאות גבוהה ואלו המאופיינים בהשפעה משמעותית על השוק.

המחשנו את המתודה על עולם התחבורה בתחום הרכבים השיתופיים. ציינו 4 תרחישים אפשריים בשני צירים: האם העולם יילך לכיוון תחבורה ציבורית או פרטית; האם העולם יילך לכיוון של בעלות פרטית או משותפת על רכבים.



אולם, מעבר לשרטוט מצבי העולם האפשריים, צריך לזהות את נקודות אי הרציפות, שהן הנקודות בעלות השפעה בלתי צפויה על החיים והכלכלה. ניסים טאלב בספרו רב המכר מ-2007, Black Swan, טוען כי קיימת חשיבות עליונה להתמודדות עם נקודות אי-רציפות וזיהוי "ברבורים שחורים" שמגיעים ממגוון גורמים: טכנולוגיה, רגולציה, שינויים בשרשרת הערך ומגמות מקרו-כלכליות.

כדי לחלץ מסקנה בטווח הקצר, על הארגון לנסות לזהות את המהלכים האפשריים שמשותפים לכל אחד ממצבי העולם ששורטטו ולנסות לקדם אותם מתוך ראייה שהם הכרחיים בין כה וכה.

Cascade of Choices: גרסה גמישה ואיטרטיבית של תכנית אסטרטגית

גישה זו פותחה על ידי Roger L. Martin (Monitor Deloitte) ו-A. G. Lafley (P&G) בשנת 2013 והפכה לאחת מהגישות השכיחות והמקובלות ביותר בעולם האסטרטגיה

לפי גישה זו, אסטרטגיה היא תשובה ל-5 שאלות אסטרטגיות המשפיעות ומושפעות אחת מהשנייה באופן סימולטני:

(1) **What is our winning aspiration?** מהו החזון של הארגון?

אמירה ברורה ועוצמתית אודות מה שיכול להיות בעתיד. על החזון להביע את הערכים והאמונות של הארגון, להניע אותו לפעולה ולאתגר תגובות אימפולסיביות. לחזון שלושה

אלמנטים מרכזיים – מטרת על, ערכי ליבה ועתיד צפוי. שלושת המרכיבים מאפשרים התנתקות מהמציאות מספיק כדי לאפשר מרחב שאיפה, אך בו בעת לשמור על זיקה למציאות כדי לא להיות תיאורטי בלבד.

(2) **Where to play**: השאלה הזו יכולה להתייחס למספר ממדים:

שרשרת הערך - איפה להתמקד בשרשרת הערך?

מחירים - באלו רמות מחיר להתחרות?

גיאוגרפיה - באיזה אזור גיאוגרפי לשחק?

סגמנטציה - על אלו סוגי לקוחות להיאבק?

פורטפוליו מוצרים - באלו מוצרים קיימים להשקיע או האם לייצר מוצרים חדשים?

(3) **How to win**: שאלה זו מתייחסת כבר לאתגר הפיצוח. אחרי שבחנו את מגרש המשחקים, לנו למצוא את הדרך לנצח בו. למשל: דרך להתחרות בשחקן מחיר שהוריד את המחיר באופן משמעותי היא פנייה לצרכים אחרים של הלקוחות דרך מיתוג או עיצוב המוצר (בריאות, טעמים וכו').

(4) **What Capabilities must we have**: היכולות הן המיומנויות והפעילויות הארגוניות הקריטיות להוצאה לפועל של מרכיבי ה-where to play-ו-how to win. כדי לממש

אסטרטגיה וחזון שנבחרו בצורה טובה, על הארגון לחזק יכולות קיימות ואף לפתח חדשות במידת הצורך.

(5) **What management systems do we need**: תשובה בהמשך הקורס...

