**אסטרטגיה עסקית**

**עידן אורמן, Deloitte, 13.3.19**

אסטרטגיה בעולם העסקי: תהליך התמודדות עם אתגר רב-ממדי קשה לפיצוח, בהסתכלות של טווח זמן בינוני –ארוך, המחייב קבלת החלטות בין חלופות, תוך הפרדת עיקר וטפל.

"קשה לפיצוח" – בשונה מאתגרים שגרתיים שהמענה להם הוא בתכניות עבודה.

שלבים של תהליך אסטרטגי:

1. סיתות אבני הבניין – פירוק למרכיבים, לדוגמה באמצעות דוחות כספיים.
2. הבניית כיוון/חלופות על בסיס אבני הבניין.
3. בחירה בחלופה מועדפת והעמקה.

**התפתחות מודלים לניתוח אסטרטגי**

* יש ממדים קריטיים להצלחה ניהולית-עסקית, לרבות: מיצוב/מיתוג; פורטפוליו מוצרים; מבנה עלויות; תמהיל לקוחות; מענה למהלכי מתחרים; מגמות בשוק; רגולציה; יתרון תחרותי עסקי; קניין רוחני; הון אנושי. הניתוח אמור לקחת בחשבון אפוא מגוון רחב של ממדים.
* אטרקטיביות שוק תחרותית: הארגון מנתח את מוצריו באמצעות תרשים של אטרקטיביות השוק מול יכולת תחרותית, ובהתאם לתוצאות לקבל החלטות כמו לצאת מהשוק, לשפר יכולת תחרותית, לפתח או לפתח באופן מואץ, חליבה (אתה בעל יכולת אבל השוק מסוכן, תמצה את מה שאפשר מהמוצר).
* הניתוח הזה חסר קיבוץ לסגמנטים: מוצרים לילדים, מוצרים חברתיים וכו'. החברה עשויה לגלות שהוא חזק בייצור מוצרים מסוים, כמו מוצרי בריאות או מוצרים לילדים.
* תחרות והצורך בבידול מובילים לעתים לתוצאה של תחרות בין שתי חברות שנמצאות בידי אותם בעלים.
* שרשרת ערך: לדוגמה, תוספת זית לארוחה בחמגשית במטוס (תהליך רכישה, ייצור כלי לאחסון הזית, שטיפה, איסוף זבל...). השרשרת יוצרת עלות שהיא רחוקה מאד מעלות הזית הבודד.