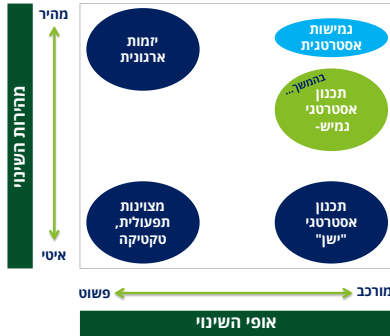


תמצית מנהלים

סיכום מפגש שלישי:

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.

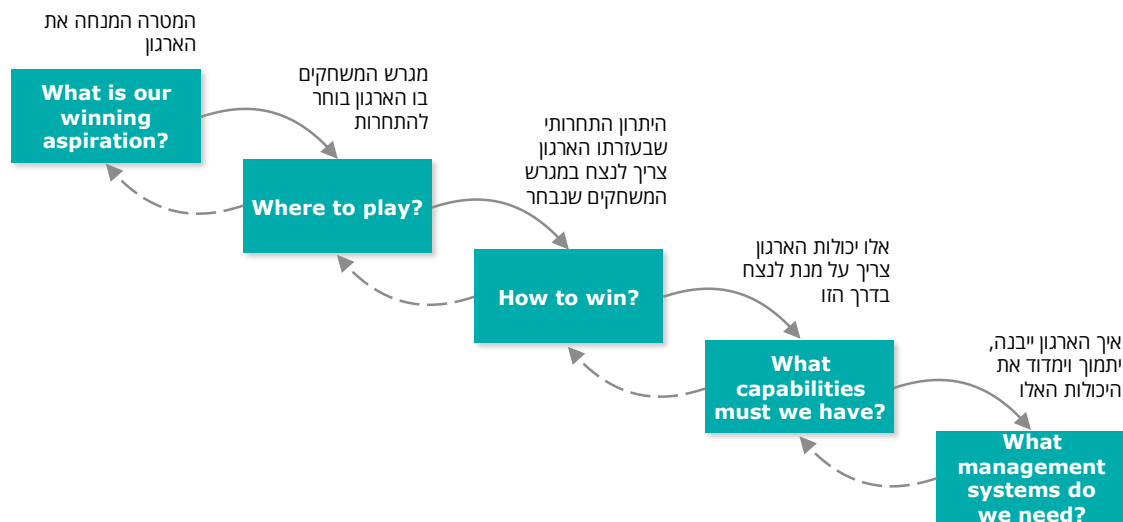


הזכרנו את גישת Fast Strategy שאיתגרה את התאורטיקנים והפרקטיקנים. מחברי הספר Yves Doz ו-Mikko Kosonen איתגרו (בקיצינות) את התפיסה שתכנון ארוך טווח מספיק, והיוו סמן ימני של הצורך בגיבוש גישות שידעו להתמודד עם עולם משתנה, גישות שאכן צצו בשנים הבאות, אך לא במחיר ויתור על תכנון ארוך טווח ככוכב צפון.

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. הרב המכריע מכיר עולם זה ממסלול הקריירה שלו על כן לא התעמקנו.

Cascade of Choices: גרסה גמישה ואיטרטיבית של תכנית אסטרטגית ארוכת טווח, מתוך הספר Playing to Win. 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 וצריך 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. אין לבלבל חזון עם כיוון אסטרטגי...
- (2) **Where to play**: השאלה הזו יכולה להתייחס למספר ממדים, למשל:
 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 חדשנות / מאפייני 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**: מערכות ממשיות הנדרשות למימוש השינוי האסטרטגי

למיטיבי לכת:

- המקור: A.G Lafley & Roger L. Martin, Playing to Win (2013), Chapter 1: Strategy Is Choice, pp.7-34
- אלטרנטיבה לגבי מפל האפשרויות: <https://www.businessinsider.com/the-5-step-strategy-prcoess-2013-2>
- סרטון ראיון עם מחברי הספר Fast Strategy - <https://www.youtube.com/watch?v=Hkuys-OaHHU>