אסטרטגיה וחשיבה אסטרטגית

מפגש II – **היכרות עם מודלים מרכזיים לחשיבה אסטרטגית**

*50% of the job is **nodding your head at whatever's being said**, 30% of it is just **sort of looking good,** and the other 20% is **raising an objection but then if you meet resistance, then dropping it**. That was sort of the breakdown of my role as a consultant.*

I Consult, Therefore I Am, Freakonomics

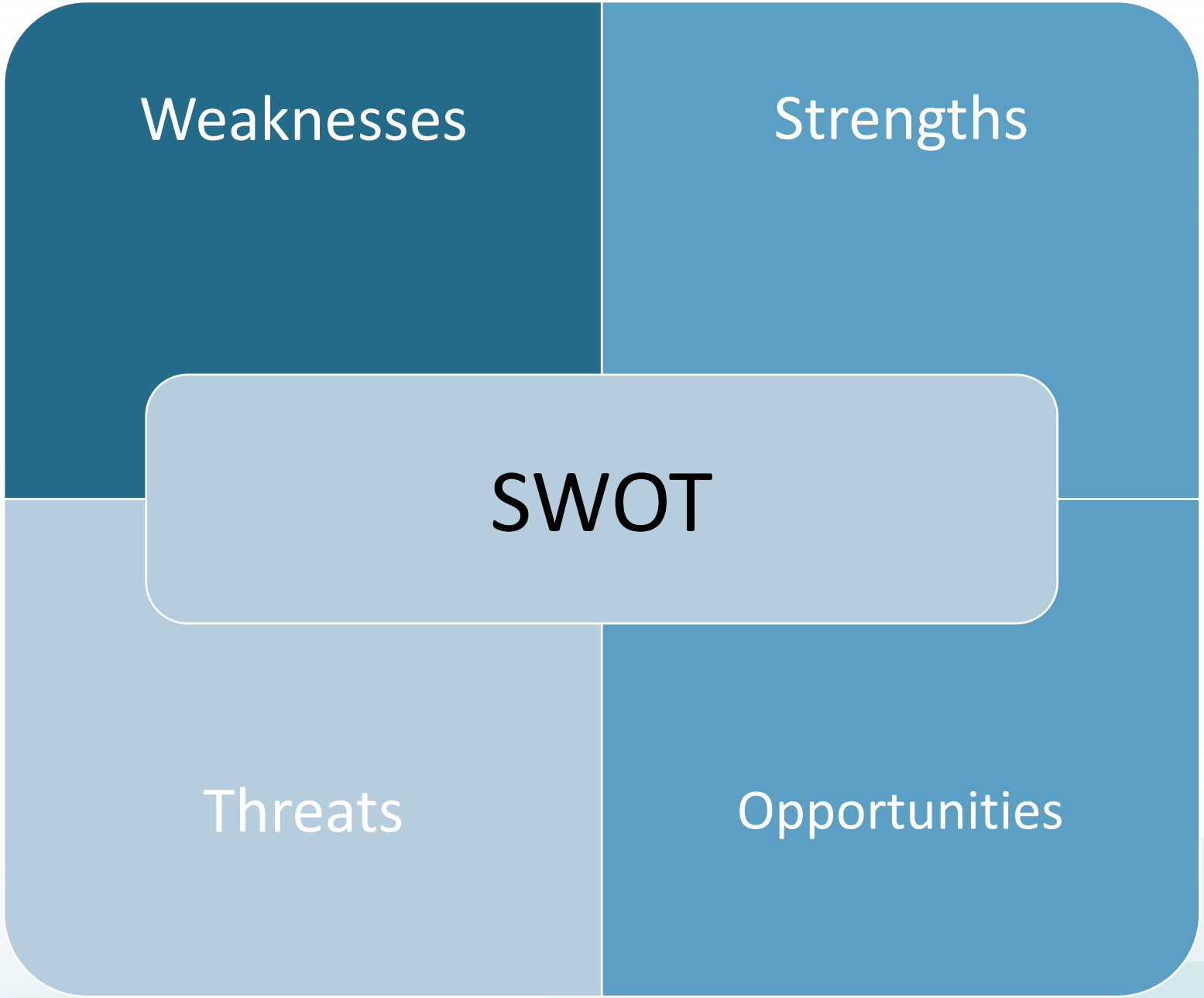
למה מודלים?

- מסייעים לנו **לפתח בזמן קצר חשיבה על נושא מורכב**:
  - **מושגים** מרכזיים
  - **יחסי הגומלין** ביניהם
- **גישת חשיבה בתוך קפסולה** – רמת ביניים בין בין "מושג" ל"פרדיגמה"
- **מפעילים יותר מצורת חשיבה אחת** (אבחון+ראיה ויזואלית+סינתזה)
- **ויש גם למה לא** (להרחבה):
  - מקדם **חשיבה "מרשמית"/טקטית**
  - מייצר **קבעונות** ("עשינו SWOT")
  - **כללי** מדי / **מצומצם** מדי

DOAlogue Rethink Strategy

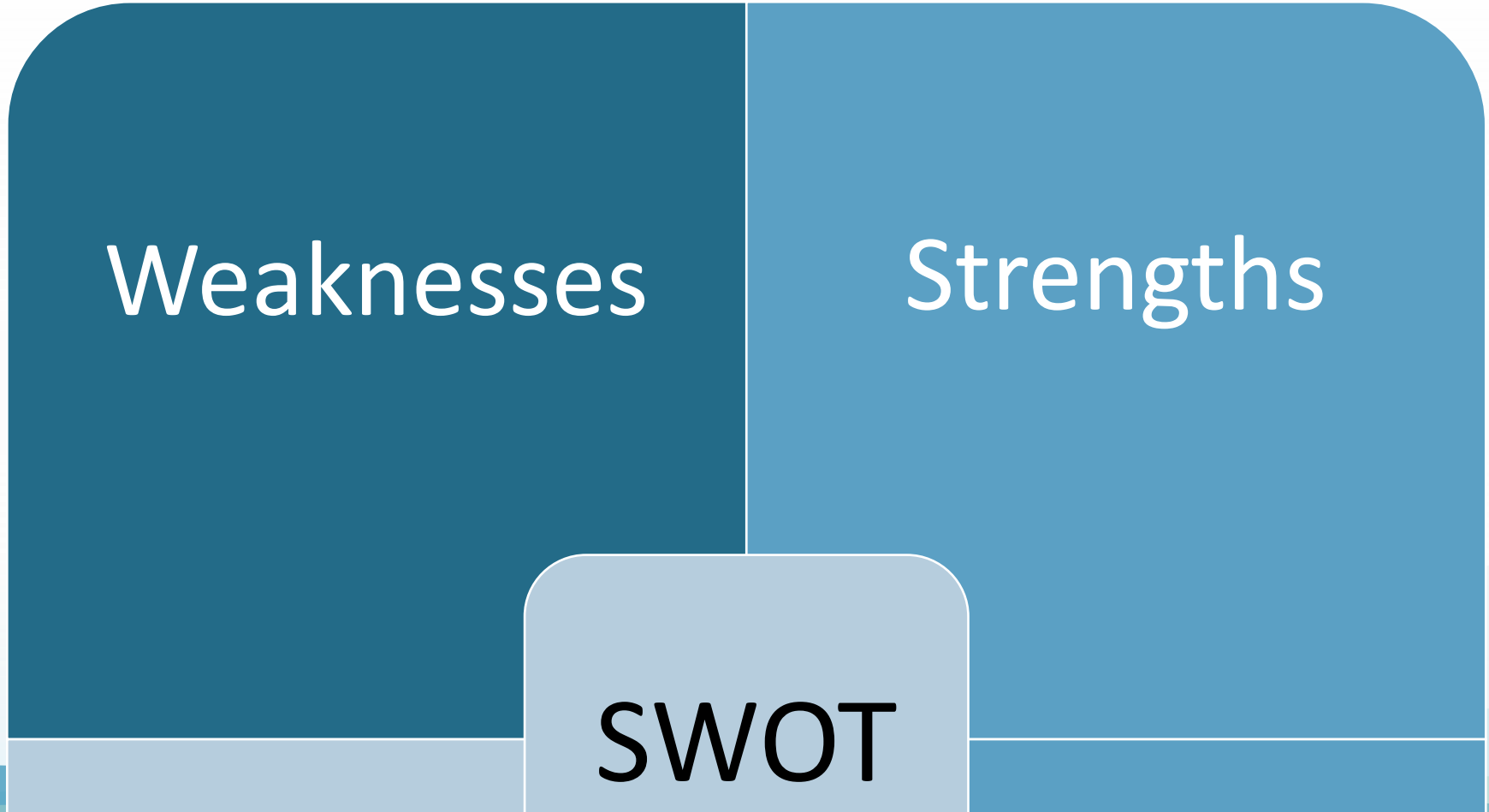
אסכולת העיצוב

להרחבה: doalog.co/swot



Rethink Strategy
DOAlogue

לחשוב ביקורתית על עצמנו

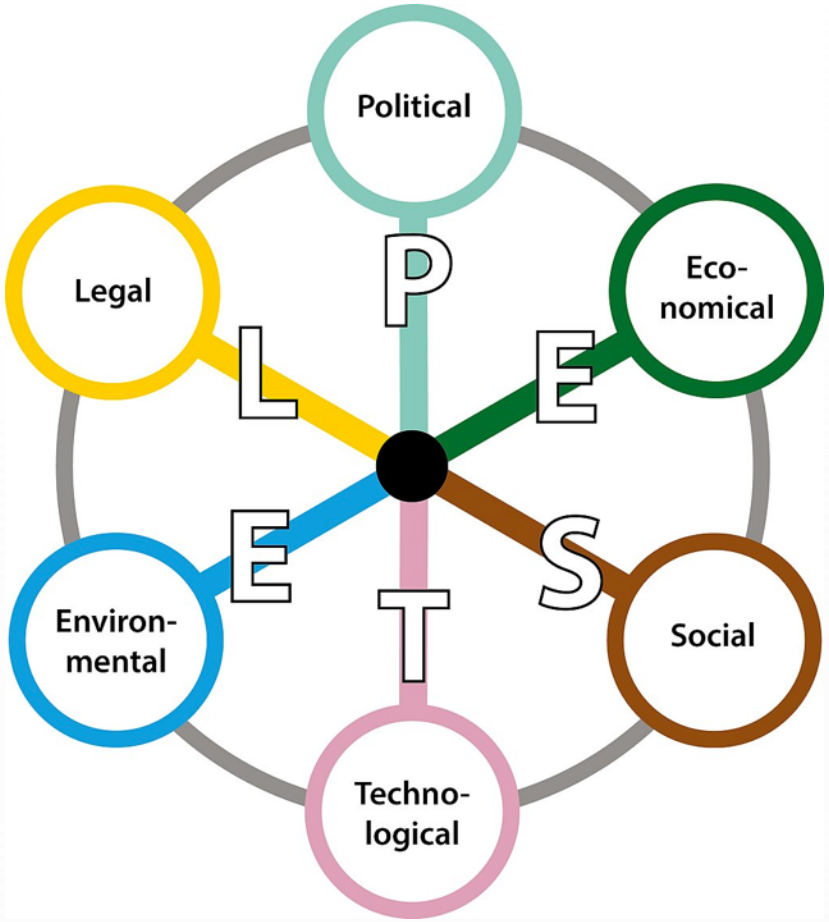


Threats

Opportunities

לחשוב ביקורתית על הסביבה

איך ננתח סביבה חיצונית?



- מודל "רשימת מכולת"/צ'קליסט לבחינה של מגמות
- 4-6 סביבות מרכזיות שמשפיעות על החברה שלנו:
  - פוליטיקה וממשל
  - כלכלה
  - חברה
  - טכנולוגיה
  - סביבה
  - חוק ומשפט
- ניתן להיעזר בחלופות יותר sense-driven כמו Disruption Forces

להרחבה: https://doalog.co/pestel

משותף ברישיון CC BY-SA 4.0 מויקי שיתוף, הועלה על ידי המשתמש Per Frankelius

In-market
1.מגמות טכנולוגיות 2.מגמות כלכליות מקומיות וגלובליות 3.רגולציה 4.תחרות 5.מגמות לקוחות ומשתמשים

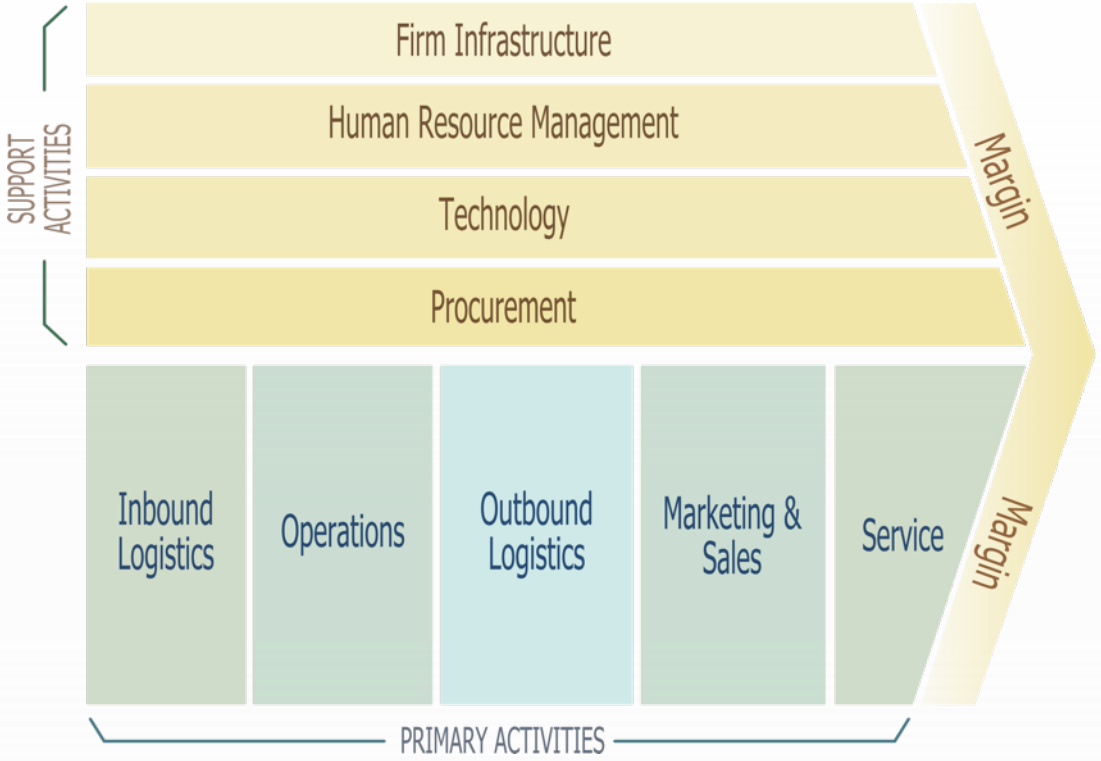
Over-market
6.פוליטיקה 7.חברה אזרחית 8.דמוגרפיה 9.סביבה 10.תרבות

להרחבה: https://doalog.co/disruption

Rethink Strategy
DOAlogue

איך ננתח סביבה פנימית?

- צ׳ק ליסט:
  - שיווק
  - מו״פ
  - מערכות מידע
  - צוות הניהול
  - ביצועים ותהליכים
  - מימון
  - הון אנושי



שרשרת הערך – ראה להלן

מקור: ויקי שיתוף, משותף ברישיון GNU, הועלה על ידי Dinesh Pratap Singh

טבלה 2.2: רשימת ביקורת לעוצמות ולחולשות

1. **שיווק**
   - איכות המוצר
   - מספר קווי המוצר
   - בידול המוצר
   - נתח שוק
   - מדיניות המחרה
   - ערוצי הפצה
   - תוכניות קידום מכירות
   - שירות לקוחות
   - חקר שוק
   - פרסום
   - כוח מכירות
2. **מחקר ופיתוח**
   - יכולות מו"פ מוצרים
   - יכולות מו"פ תהליכים
   - יכולות מתקן ניסיוני
3. **מערכת מידע ניהולי**
   - מהירות ותגובתיות
   - איכות מידע שוטף
   - יכולת התרחבות
   - מערכת מוכוונת משתמשים
4. **צוות הניהול**
   - כישורים
   - תאימות הערכים
   - מוראל הצוות
   - ניסיון
   - תיאום מאמצים
5. **ביצועים**
   - בקרת חומרי גלם
   - יכולות ייצור
   - מבנה עלויות הייצור
   - מתקנים וציוד
   - בקרת מלאי
   - בקרת איכות
   - יעילות האנרגיה
6. **מימון**
   - מינוף כלכלי
   - מינוף ביצועי
   - ערכי המאזן
   - יחסי בעלי מניות
   - מצב מיסוי
7. **משאבי אנוש**
   - יכולות העובדים
   - מערכות כוח אדם
   - תחלופת עובדים
   - מוראל העובדים
   - פיתוח עובדים

מקור: Power et al. (1986:37)

(מתוך ספארי אסטרטגיות, עמ' 46)

איך זה נראה במציאות

- רשימות מרכיבים ארוכות ללא כל תיעדוף וסדר
- היעדר סיבתיות (למה המצב הוא כפי שהוא?) לתוכן הטבלאות
- תיאורים קצרים ודלים
- הצבת אותן הנקודות בכמה חלקים שונים של הטבלה ללא כל הסבר לסתירה שבדבר
- ההבחנה בין ההיבטים הפנימיים (חולשות/חוזקות) והחיצוניים (איומים/הזדמנויות) לא נשמרה
- נקודות כלליות מדי שלא התייחסו להיבטים הספיציפיים בהקשרים השונים
- השימוש בטבלאות ליווה רק את הפרק הקצר של קבלת ההחלטות ולא את תהליך היישום שלהן.

Terry Hill and Roy Westbrook, SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 1, pp. 46 to 52,1997

DOAlogue Rethink Strategy

SWOT: יתרונות וחסרונות

יתרונות

- מקדם חשיבה ביקורתית
- מעודד חשיבה על זיהוי הזדמנויות ומיפוי סיכונים
- מעודד חשיבה על הארגון והסביבה
- מוכר ופשוט

חסרונות

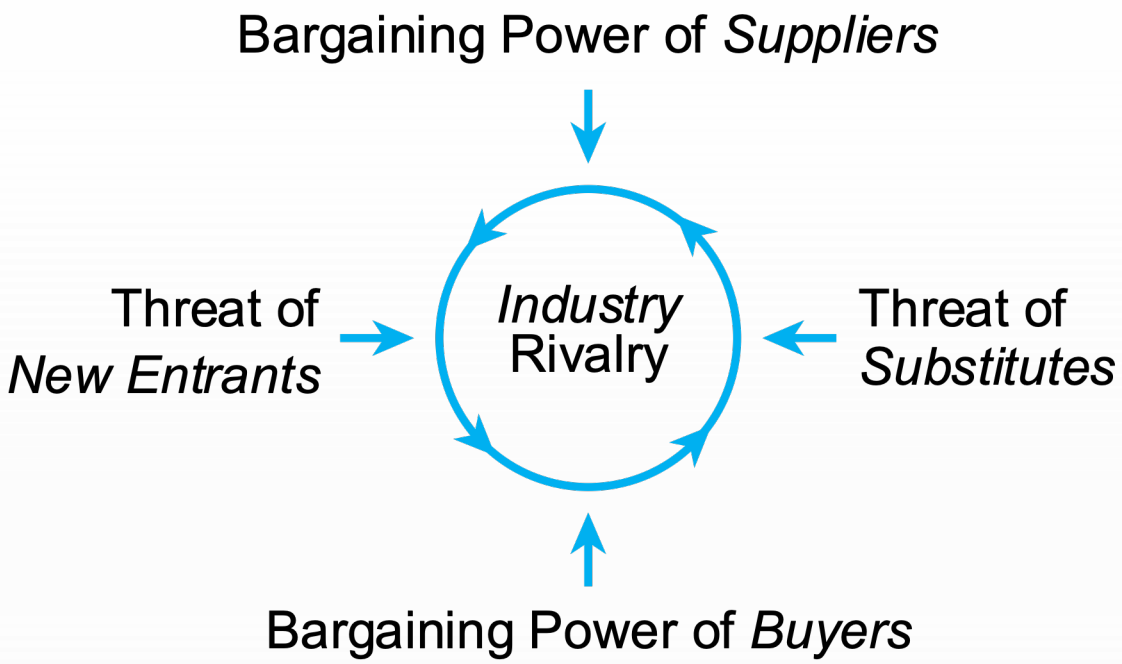
- חסר מיקוד (אין יעד)
- לא יישומי (מודל אבחוני)
- גנרי מדי
- חסר כלים לזיהוי מעמיק של הזדמנויות וסיכונים
- חסר התייחסות לטווחי הזמן
- לא מקדם פריצה של קונספציות

Rethink Strategy
DOAlogue

אסכולת המיצוב

Rethink Strategy
DOAlogue

5 הכוחות (פורטר)



- מודל לניתוח מצב התחרות בענף:
  - כח המיקוח של הספקים
  - כח המיקוח של הקונים
  - האיום של מתחרים חדשים
  - האיום של תחליפים
  - התחרות הקיימת

Denis Fadeev משותף ברישיון CC BY-SA 3.0 מויקי שיתוף, הועלה על ידי המשתמש

5 הכוחות: יתרונות וחסרונות

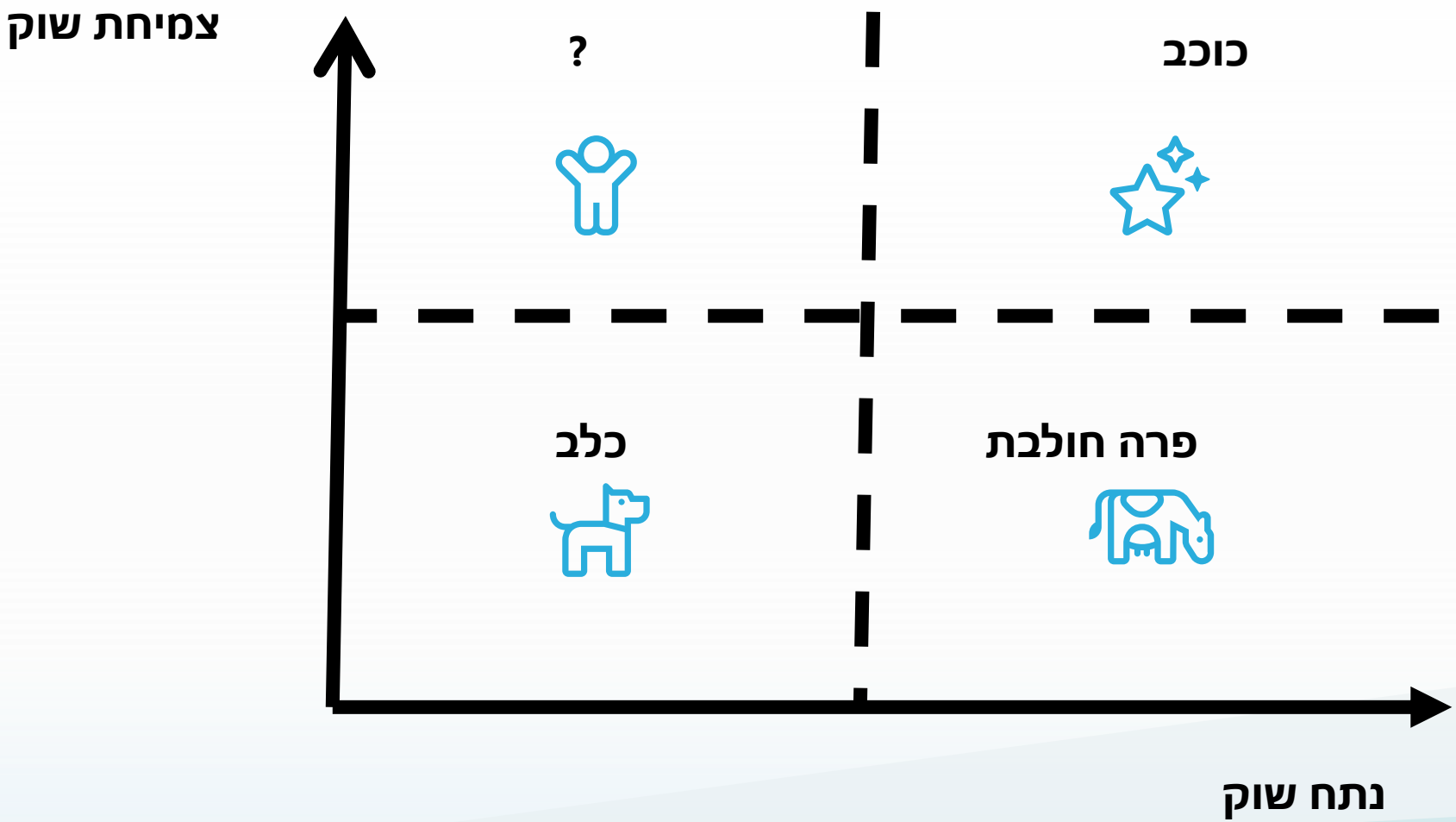
יתרונות

- נותן הבנה מסויימת של הסטטוס הקיים בענף
- מסייע לטייב את הפעולות מול המתחרים

חסרונות

- ללא פריצת דרך בחשיבה מתקשה מאוד להציג איומים אמיתיים לתחליפים ולמתחרים חדשים
- הכשל הענפי (לא הכל קורה בתוך הענף)

מודל צמיחה / נתח שוק



מטריצת BCG: יתרונות וחסרונות

יתרונות

- מקדם חשיבה מיצובית על מוצרים
- עובד בסביבות מרובות מוצרים דומים (קמעונאות לדוג׳)
- מכיל הבנה מושכלת של הקשר בין צמיחה ורווח

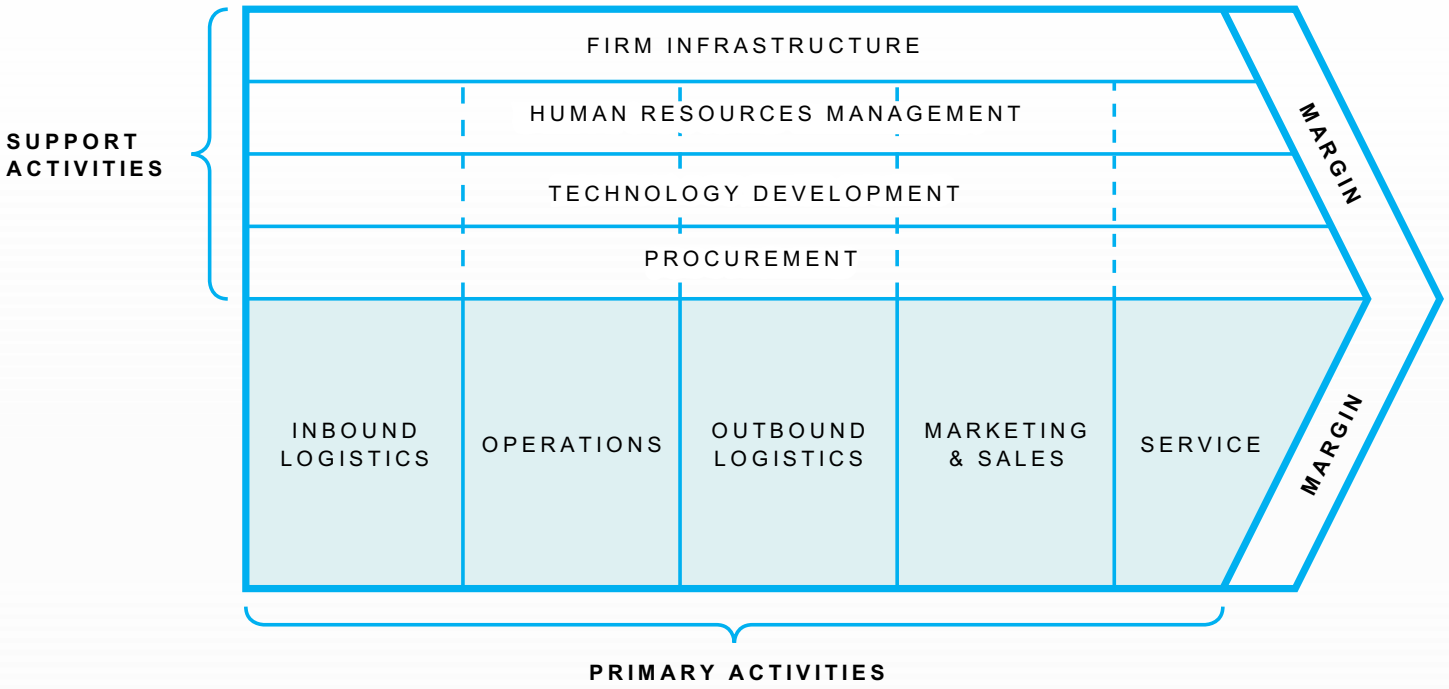
חסרונות

- לא רלוונטי למוצרים מורכבים
- כללי מדי וחסר התייחסות לייחודיות של מוצרים ושירותים
- לא מכיל מקום לתכליות

DOAlogue Rethink Strategy

שרשרת הערך

- המטרה: שוליים
- הערך: לשים על אותו דף את כל מערכי הערך בארגון
- הפער:
  - למעשה צ׳ק ליסט ולא מודל
  - לרוב בנאלי (א׳-ב׳- של ניהול עסק)



משותף ברישיון CC BY-SA 3.0 מויקי שיתוף, הועלה על ידי המשתמש cd enis Fadeev

משותף ברישיון GNU 1.2 מויקיפדיה, הועלה על ידי המשתמש Matthew Yohe

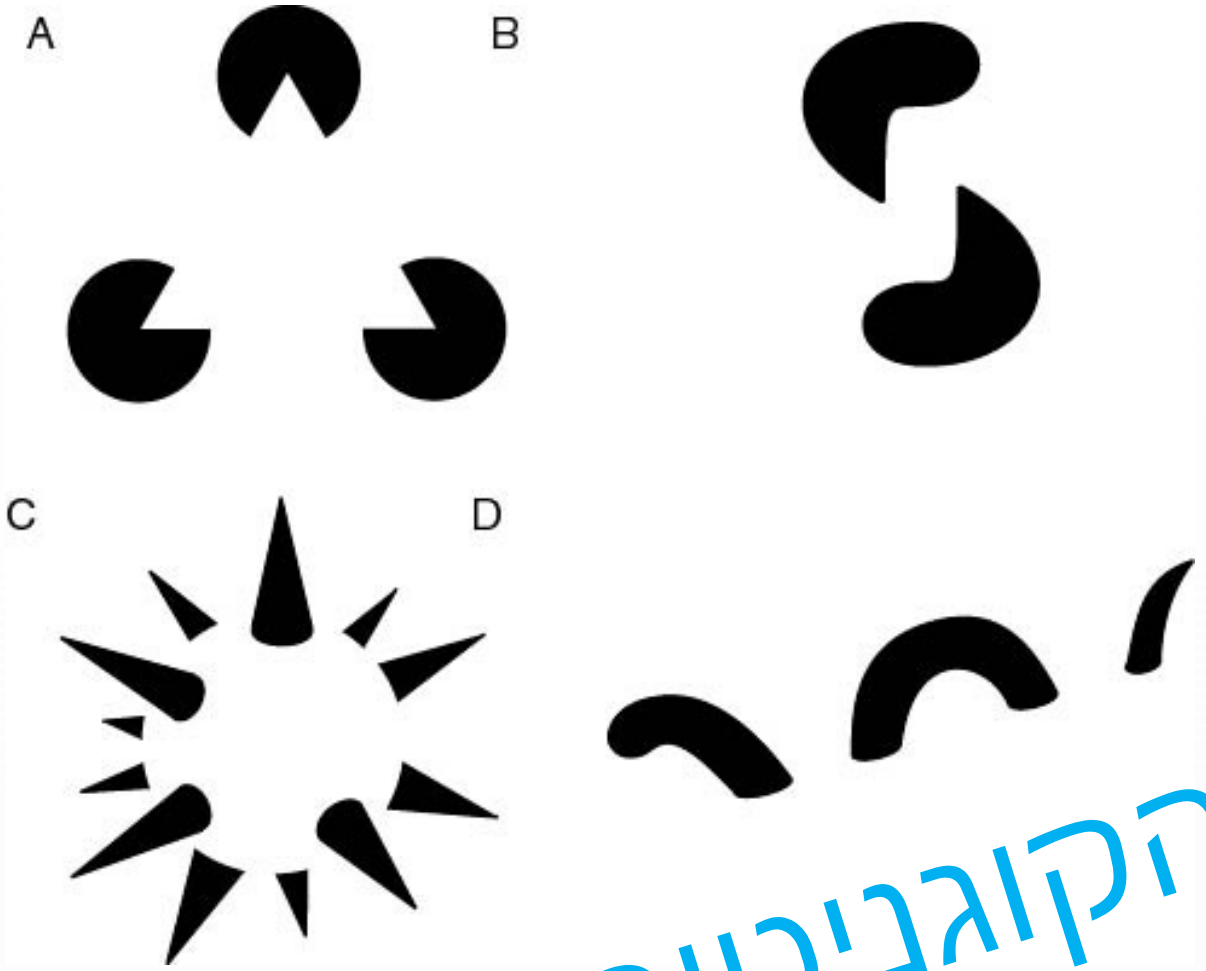
אסכולת הייזום

DOAlogue Rethink Strategy

ממה מורכב חזון?

חזון ללא חשיבה מערכתית, למשל, עלול להסתיים בשרטוט תמונות נלבבות של העתיד, ללא כל הבנה מעמיקה מה הם הכוחות של לשלוט בהם כדי להגיע מכאן לשם. זוהי אחת הסיבות שחברות רבות שקפצו בשנים האחרונות על "עגלת החזון" גילו שלא די ברעיונות נשגבים כדי להטות את גלגל המזל של החברה. ללא חשיבה מערכתית זרע החזון ייפול על אדמה צחיחה.

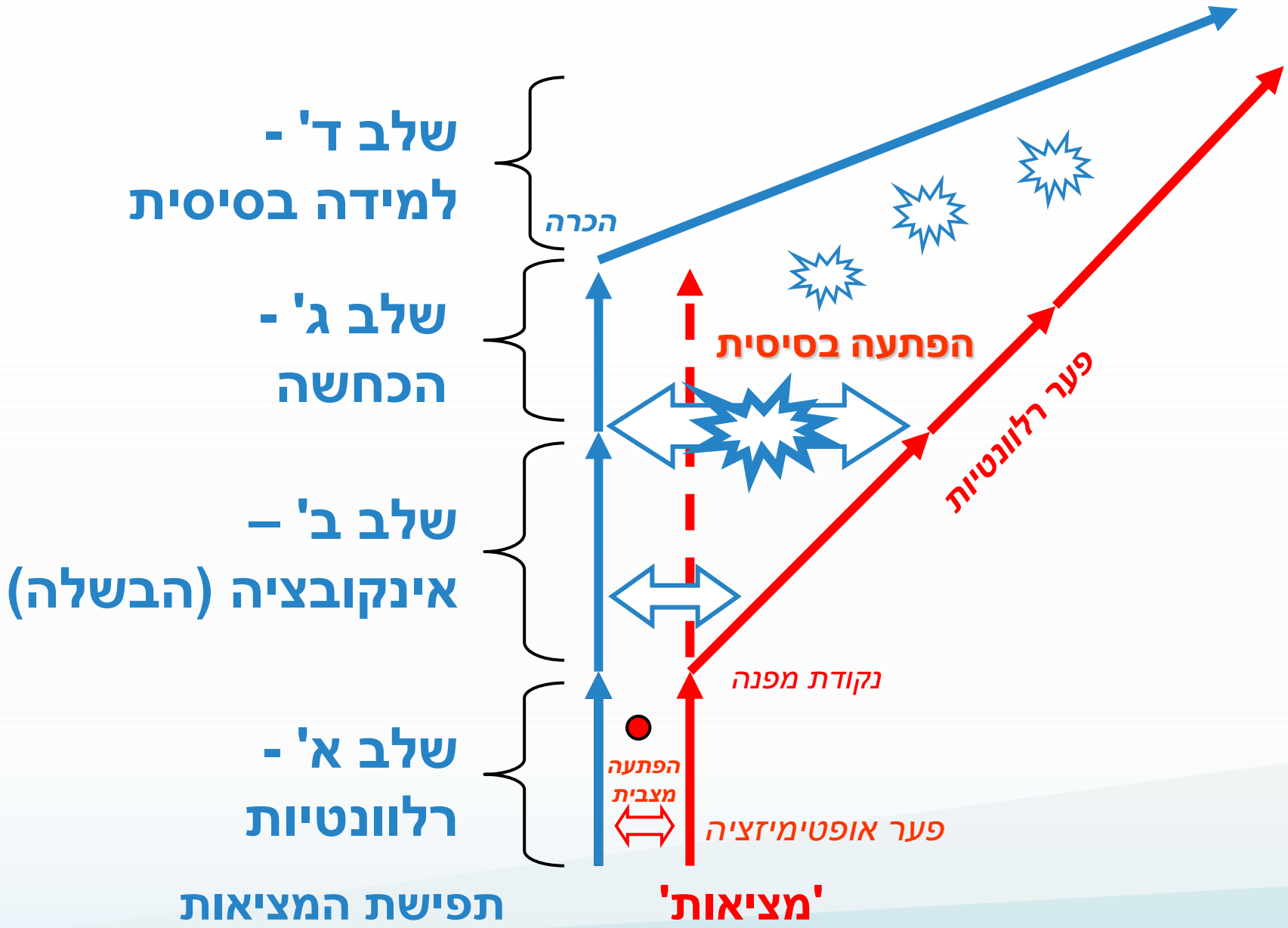
הארגון הלומד, פיטר סנג'י, עמ' 20



האסכולה הקוגניטיבית

DOAlogue Rethink Strategy

פער הרלוונטיות (צבי לניר)



פער הרלוונטיות

אבני דרך בכ"א בשירות המדינה

- 2017 — פירוק המטה והיטמעות היחידות
- 2016-17 — הקמת המדרשה
- 2013 — הקמת מטה הרפורמה
- 2012 — הקמת ועדת הרפורמה
- 2011 — ו' טרכטנברג
- 1989 — ו' קוברסקי

עולם העבודה וה- HR

ירידת ערכו של השירות הציבורי ובמקביל צמיחה של מגזר שירותים מגוון

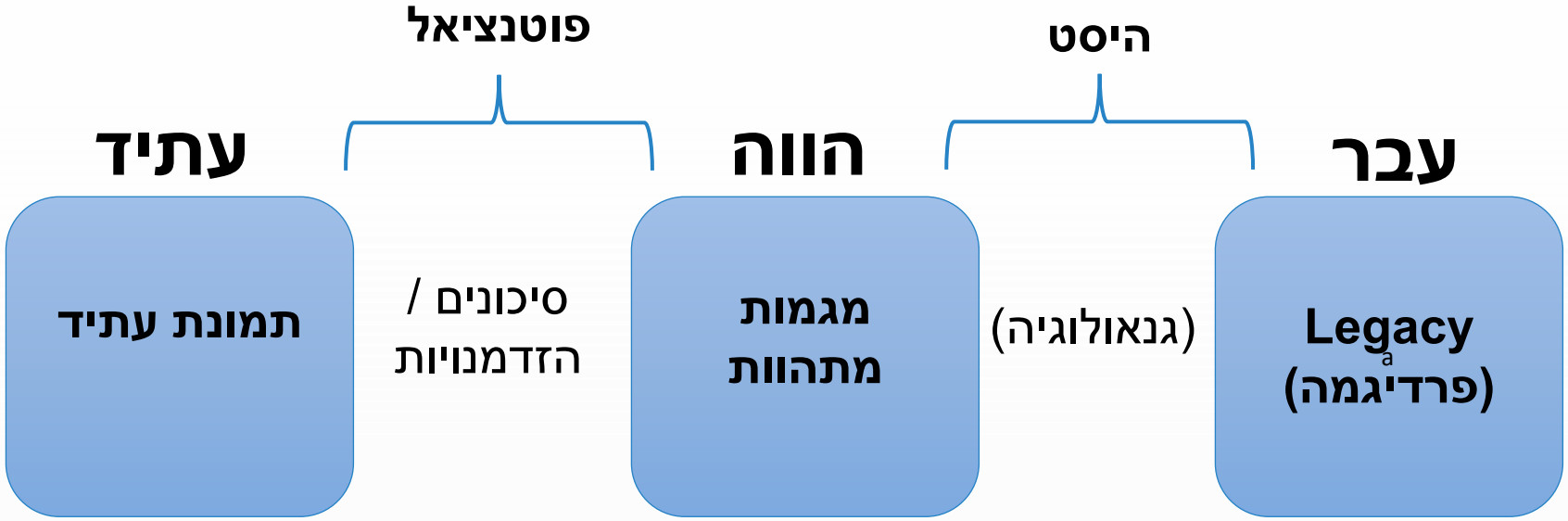
- **התפרקות "קריירה אחת"**
- **מאבק על טלנטים**
- **אנשים מחפשים השפעה ויכולת עיצוב**
- **אנשים בונים את עצמם (לעומת הסללה)**

גלובליזציה

קפיצה בהזדמנויות התעסוקה והשכר

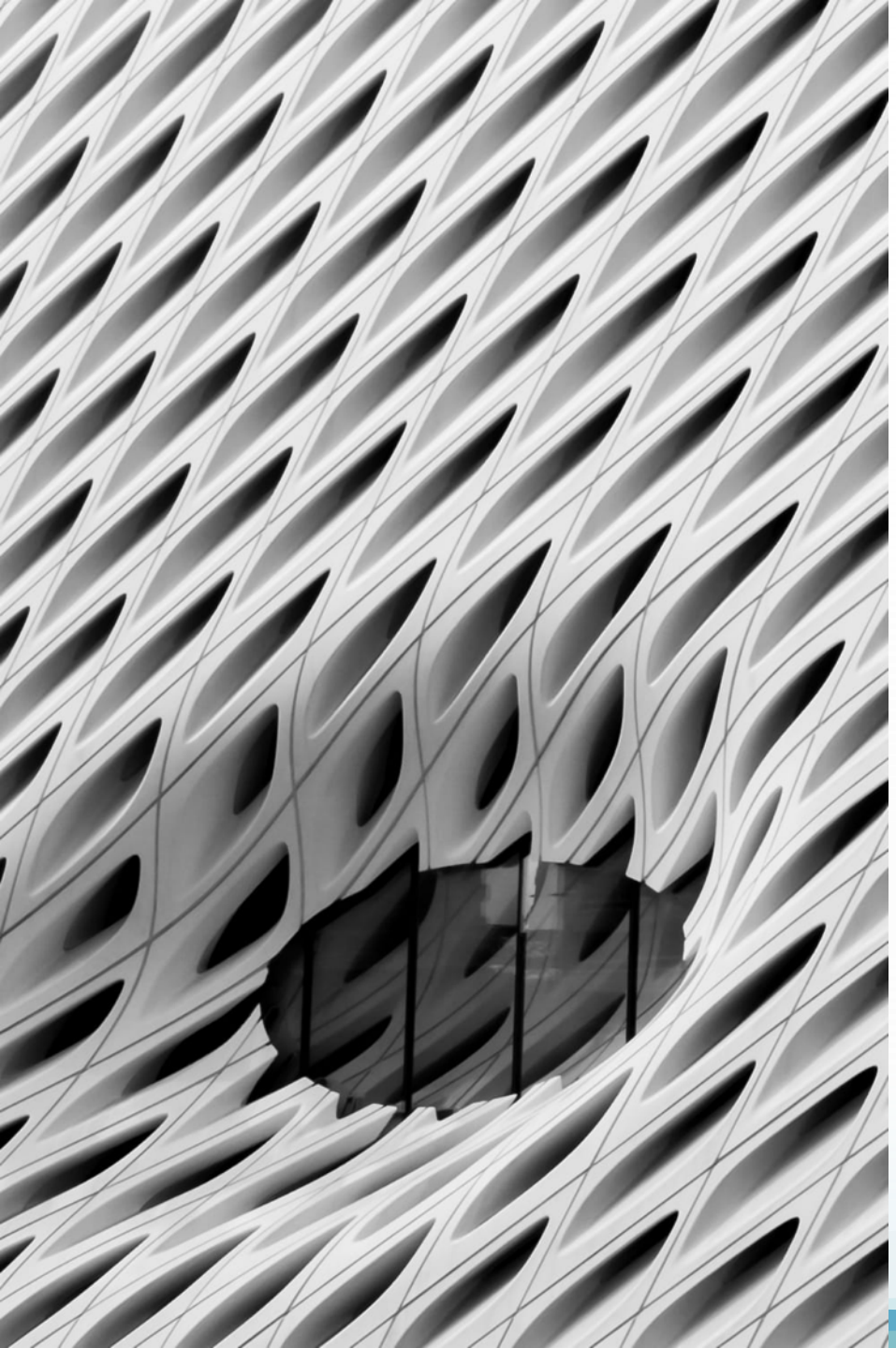
DOAlogue Rethink Strategy

היסט ופוטנציאל



היסט (drift) הוא שינוי זוחל (לרוב חיצוני לארגון) המוביל לאורך זמן לפער רלוונטיות עמוק בתפקוד של ארגון.

ה**פוטנציאל** נועד לאפשר חשיבה מעבר למגמות הברורות של ההווה, מבלי להתחייב לתסריט או תרחיש אחד בלבד

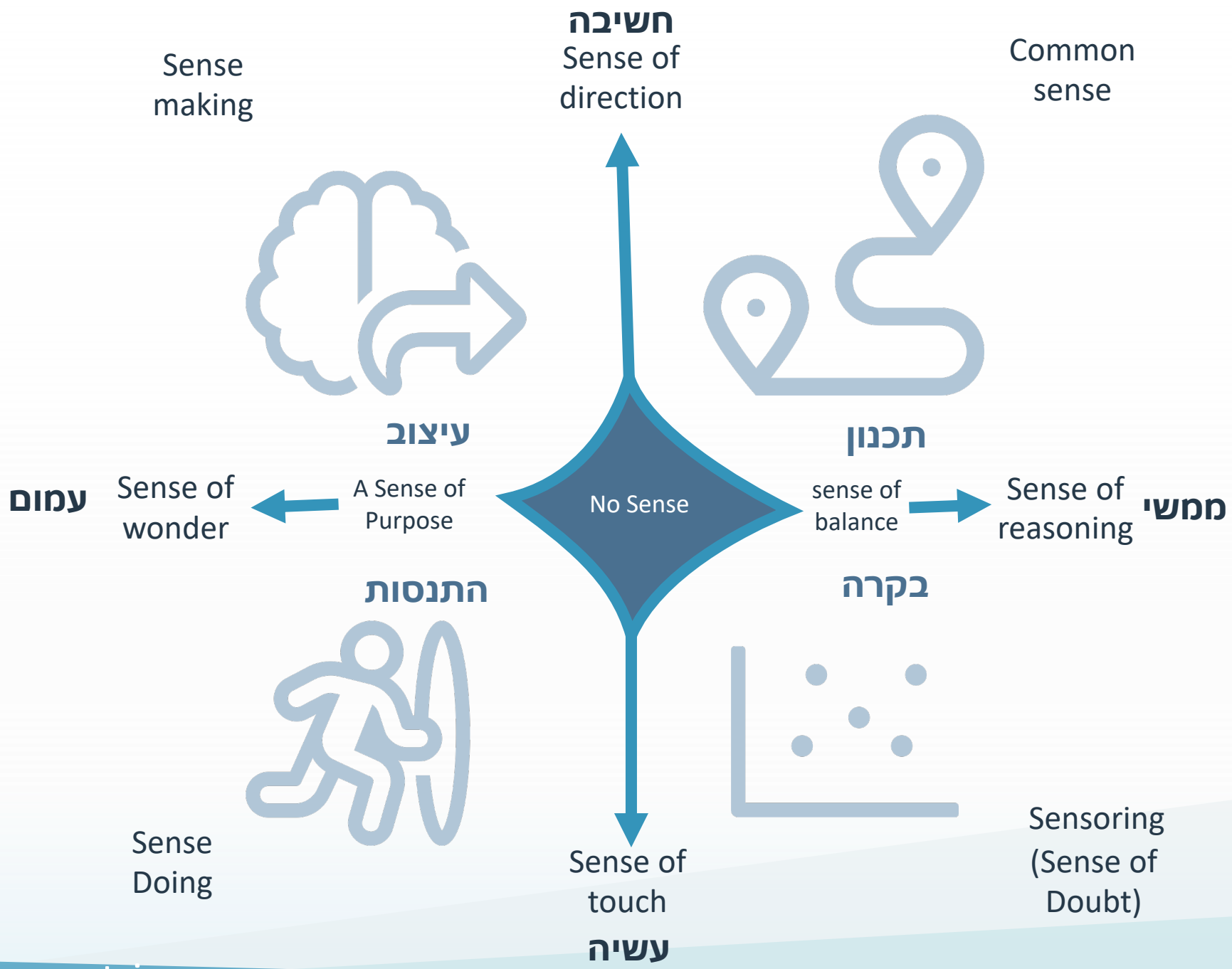


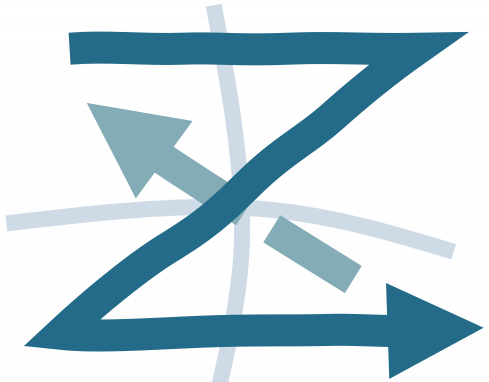
אסכולת הלמידה

Rethink Strategy
DOAlogue

לקראת גישה מערכתית?

משותף ברישיון CC BY SA 3.0 מויקי שיתוף, הועלה על ידי המשתמש Martin Grandjean


חשיבה
Sense of direction
Sense making
Common sense
עיצוב
A Sense of Purpose
עמום
Sense of wonder
תכנון
sense of balance
Sense of reasoning
ממשי
No Sense
התנסות
Sense Doing
בקרה
Sensoring (Sense of Doubt)
Sense of touch
עשיה



המודל ה"אידאלי"

התייעלות (צד ימין)

"ארגון לומד" (צד שמאל)

Design Thinking

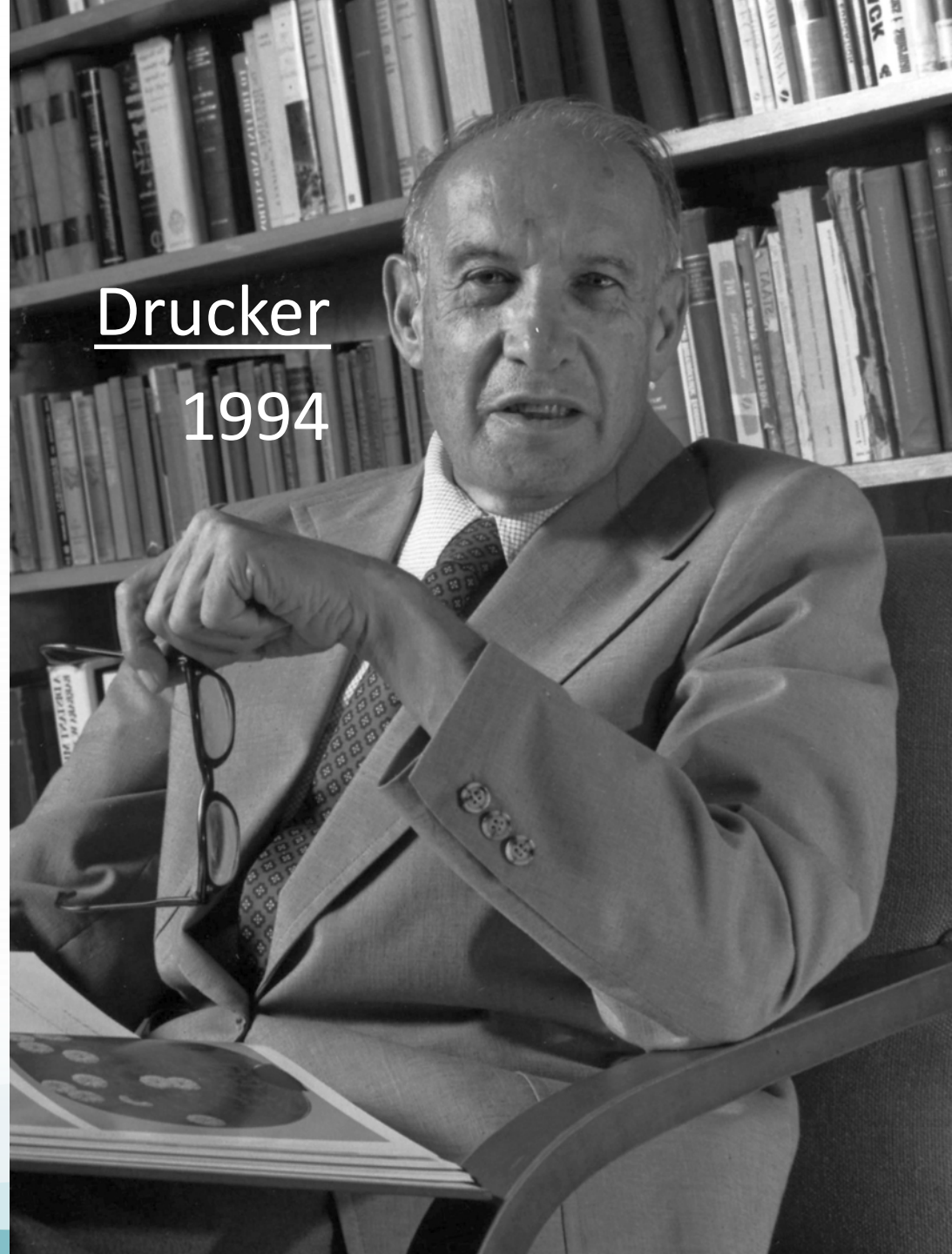
גידול מוצר (הצד התחתון)

Lean Startup

DOAlogue Rethink Strategy

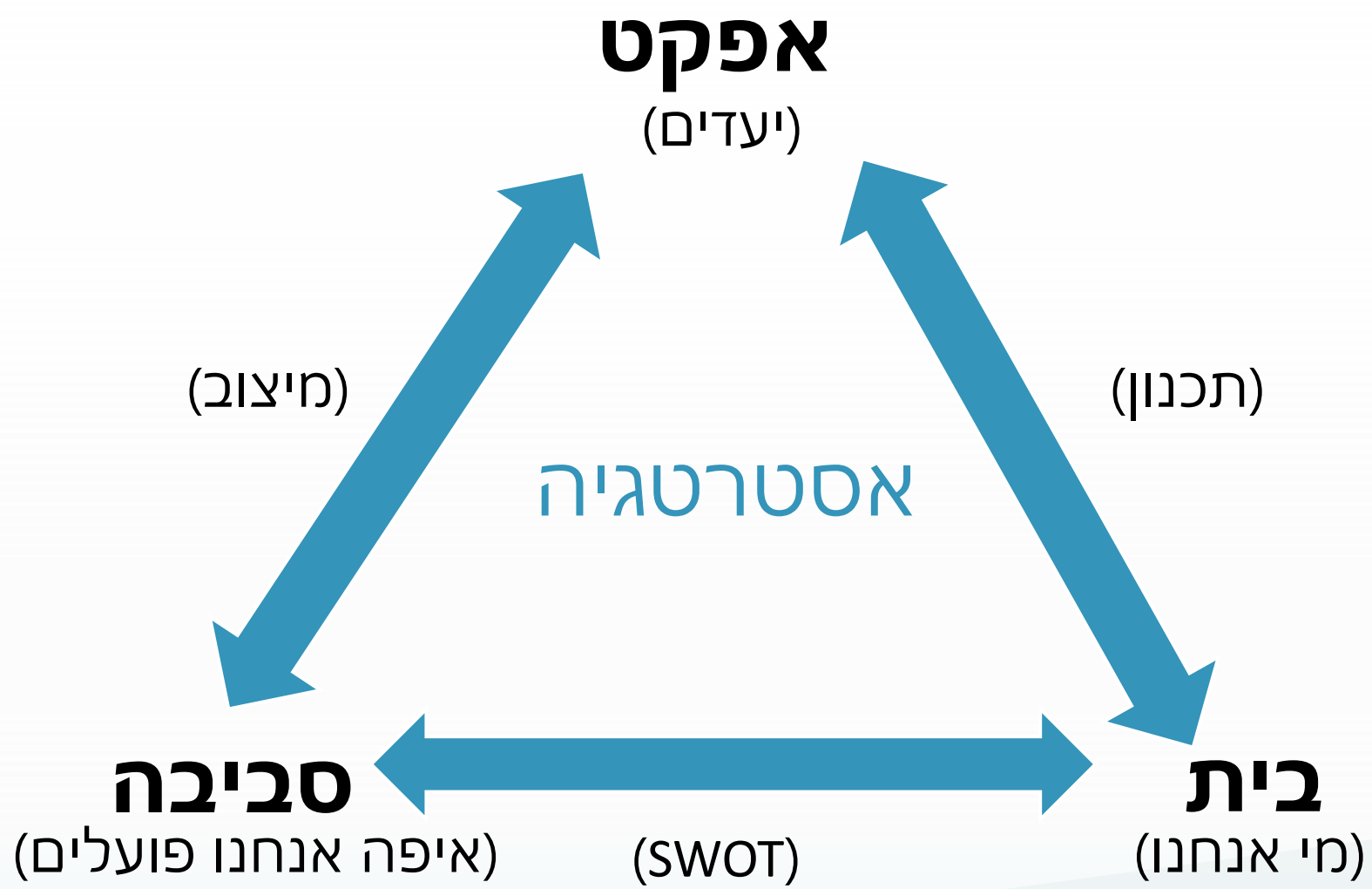
The Theory of the Business:

1. The assumptions about **environment, mission, and core competencies** must **fit reality**
2. The assumptions in all three areas **have to fit one another.**
3. The theory of the business must be known and understood throughout the organization.



התמונה משותפת ברישיון CCY B-SA 3.0 מויקי-שיתוף, הועלתה על ידי המשתמש Jeff McNeill (מקור)

מודל מערכתי לאסטרטגיה



להרחבה: doalog.co/triangle

- **אפקט/ייעדים אסטרטגיים** – מה אנחנו רוצים שיקרה בעולם?
- **בית/הארגון** – מי אנחנו? איפה עובר הגבול בינינו לבין החוץ?
- **סביבה** – מה יש שם בחוץ?
- **אסטרטגיה (במרכז)** – כיצד הפעילות שלנו מחברת את הקודקודים?

המודל המערכתי: יתרונות וחסרונות

יתרונות

- מחייב להבהיר את סביבת הפעילות
- מדגיש את התלות בין הקודקודים

חסרונות

- עשוי להיות עמום וחסר כיווניות
- קושי במקרה של פעילות במספר סביבות (מחייב מספר משולשים לעתים)