

פול גז בניוטרל: הבחנה אחת ברורה למיקוד וחידוד האסטרטגיה שלכם

מאת דוב גורדון



תרגום לעברית במימון תוכנית Startup Essentials של Sun Microsystems

<http://il.sun.com/startupessentials>

דוב גורדון עוזר למנהלים בכירים לקבל החלטות טובות ונבונות יותר, מהר יותר. דוב מבוקש בזכות הפרספקטיבה שלו והייעוץ שהוא נותן בנושא ניסוח ויישום אסטרטגיה, פיתוח תרבות חדשנית וטיפוח לעבודת צוות פורה. ניתן ליצור קשר עם דוב באמצעות אתר האינטרנט שלו, www.GordonGroupEC.com, במייל, dovgordon@gmail.com, או בטלפון 02-9920396

מה אמרו על פול גז בניטרל

"ההכוונה האסטרטגית של דוב גורדון משלבת את התיאורטי והמעשי ונותנת למנהל העסוק ערך מיידי. הופתעתי לגלות שמקרי הבוחן שהוא מציג רלוונטיים לאתגרים העסקיים היומיומיים שלנו".
--ג'ולס פולונטסקי, סמנכ"ל בכירה, AOL LLC, www.aol.com

"דוב, תודה רבה על העותק של פול גז בניטרל. כפי שאתה יודע, אני קורא הרבה מאוד על אסטרטגיה ומנתח אסטרטגיות ארגוניות כחלק מהעבודה שלי. אני שמח לומר שצורת החשיבה שלך ברורה לי, וכי נתת לי פרספקטיבה חדשה לחשיבה על נושאים אלה. אני מתכנן ליישם את השאלות האסטרטגיות הבסיסיות שלך כבר על החברה הבאה שאצטרך לבחון".
--ג'יימס אולולין, מחבר *The Real Warren Buffet: Managing Capital, Leading People*, www.jolconsulting.com

"בפעם הבאה שתמצאו את עצמכם מתווכחים עם ההנהלה על אסטרטגיית החברה, עצרו וחיגו לדוב גורדון. הוא יעזור לכם להבין איך לעבור מדיבורים על אסטרטגיה למעשים".
--דיו נבות, סמנכ"ל שיווק ופיתוח עסקי בכיר בבבו. www.Bebo.com

"דוב – זהו נייר עמדה מצויין. תודה ששלחת לי אותו. הגישה המובנית והסוקראטית שלך לאסטרטגיה מעניינת ומועילה.
העיתוי שלך מושלם, כי אנחנו ניצבים בפני אינספור נושאים דומים כאן בסין. אשמח לשמוע על עבודותיך גם בעתיד. אני מתרשם מאוד מהבהירות והיעילות שלך ביצירת התוצאות הרצויות. אשתמש במאמר שלך כבסיס לדיון בעוד שבועיים, כשהשותפים שלי מוול סטריט יגיעו לסין. שוב, תודה".
--מאט ברנדט, מנהל – סין, Trenwith Group, LLC. www.trenwith.com

"השקיעו חמש דקות בקריאת פול גז בניטרל ותקבלו עצות מועילות וברורות מאוד שתוכלו ליישם מיידית. דוב עושה עבודה מצויינת בחידוד הנושאים שיוצרים את ההבדל כשמדובר בהצלחה עסקית – ומציג אותם בצורה קלה להבנה".
--לואיס קלי, שותף ב-Beeline Labs ומחבר Beyond Buzz, זוכה מדליית הזהב לשנת 2008 ב-Axiom Business Awards.

"דוב, המאמר שלך, פול גז בניטרל, מרשים מאוד. אתה בוחן את כל מה שאנחנו רגילים לחשוב על המה והאיך בפיתוח אסטרטגיה כדי למקד ארגונים בנושאים החשובים באמת. לעתים קרובות מדי אנחנו הולכים לאיבוד בתוך העניינים הרשמיים שלא תורמים לבניית אסטרטגיה מוצלחת, אלא פשוט מספקים את האינטלקט או את האגו של ההנהלה".
--ד"ר גואידו קוולה, שותף מנהל, Mandat Managementberatung GmbH, וחבר ב-Million Dollar Consultant™ Hall of Fame. <http://www.mandat.de>

"דוב גורדון מוותר על כל השטויות שמשלתטות בדרך כלל על התכנון האסטרטגי ומתמקד במה שחשוב באמת".

--**לורנס קוטנר, ד"ר**, מייסד ומנהל משותף של Harvard Medical School Center לבריאות הנפש ומדיה. חיבר שישה ספרים, האחרון מביניהם, Grand Theft Childhood, www.academicentrepreneur.com.

"דוב, תודה רבה ששלחת לי את המאמר שלך, *פול גז בניטרל*. היה מרענן מאוד לקרוא את כל התובנות החדות שלך בנושא אסטרטגיה. קיבלתי אותו בזמן שעבדתי על תוכנית למרכז ספא ובריאות הוליסטית שאני מתכנן בירושלים, והוא עזר לי לבחון מחדש את החזון והמשימה הבסיסיים שלי לפרוייקט ונתן לי כלים מצוינים להבהרת היעדים שלי למיזם החדש הזה. שמחתי במיוחד לקרוא על המקרה של ה-Four Seasons, כי אני מנסה לבסס את העסק שלי בדיוק על אותו מודל. המידע הזה מצוין.

--**וולטר דרימר**, יו"ר ומייסד Genesis Group International, www.g-g-i.com. וולטר היה גם מהמייסדים של Luz 2 Ltd. - Brightsource Energy Inc., www.brightsourceenergy.com.

"דוב שלום, אני עובד עם וולטר ב-GGI והוא העביר לי את המאמר שלך, *פול גז בניטרל*, כדי שאקרא ואיישם אותו בבנייה מחדש של התוכנית העסקית שלנו. רציתי רק להגיד לך שזהו מאמר מצויין, והוא עזר לי מאוד. אני בהחלט אשמור אותו כדי שאוכל לחזור אליו בעתיד!"

--**מיקה סאליבן**, www.g-g-i.com

"דוב, תודה רבה ששיתפת אותי במאמר הזה. נהנית מאוד לקרוא אותו, הרעיונות שלך מאוד פשוטים וקלים ליישום, ויחד עם זאת, אינם פשטניים".

--**אבי פיין**, מנהל תכנון אסטרטגי, Fine Group PLC, www.finegroup.co.uk.

"במאמרו האחרון, *פול גז בניטרל*, נותן דוב גורדון תשובה החלטית, פשוטה ופרקטית מאוד לדילמה המוכרת: מהי בדיוק אסטרטגיה? המאמר קריא מאוד וחשוב מאוד, ובזכותו קיבלתי פרספקטיבה חדשה לגמרי על ניסוח ויישום אסטרטגיה, והכל בתוך רבע שעה של קריאה".

--**פטריק גריי**, יו"ר Prevoyance Group ומחבר Breakthrough IT: Supercharging Organizational Value through Technology

"יש לי רק דברים חיוביים להגיד על המאמר הזה, ונהנית מאוד מהצורה שבה השתמשת בעמוד הראשון כדי למצב את עצמך. תוך כדי קריאת הפסקאות הראשונות, חשבתי לעצמי, 'כל המנכ"לים האלה כל כך חכמים. מה דוב יכול ללמד אותם על אסטרטגיה?' ואז פתאום הצפת את הסיבות לכך שגם החכמים ביותר נאבקים על האסטרטגיה, ולאחר מכן שטחת את הגישה שלך לתוצאות אסטרטגיות מהירות. מבריק!"

--**ויין מקינון**, יו"ר McKinnon Group of Companies, www.waynemckinnon.com

**זאת אמנם קלישאה, אבל זה נכון:
שאלו שני אנשים מהי אסטרטגיה, ותקבלו שלוש תשובות.
מצב זה יוצר כאוס בחדר הישיבות, שבו אנו זקוקים דווקא לבהירות.
אנחנו צריכים להימנע מהגדרת אסטרטגיה,
ולהתחיל לנסות להבין את הנושא לעומק.**

1. ומילא אסטרטג מבריק?

קראתי פעם שיותר מ-90% מהאנשים חושבים שהם יפים ומצחיקים יותר מהאדם הממוצע, ואפילו נוהגים טוב ממנו. לפעמים נראה שיותר מ-90% מהמנהלים חושבים שהם אסטרטגים טובים מהממוצע. אבל האם זהו באמת המצב?

מנהלים רבים חשים תסכול כשהם נקלעים לדיונים אסטרטגיים. בדיונים אלה חלים מפנים רבים, ופעמים תכופות אין כל התקדמות. אנחנו מנסים להגיע למה שאנחנו רוצים, ומגלים, כמו תינוק שלא מצליח עדיין לזחול, שאנחנו למעשה מסתובבים סחור סחור, או הולכים לאחור. הקולות הרמים, הכריזמטיים או הבכירים יותר נוטים לשלוט בדיון, והם לא תמיד האובייקטיביים או בעלי הידע הרב ביותר. כשנראה שכבר ישנה הסכמה, אז בדרך כלל איננה אלא כניעה.

באסטרטגיה יש יותר מדי אגו, ולא מספיק הבנה.

אנחנו נוטים להיקשר מאוד לרעיונות האישיים "שלנו" לגבי בניית האסטרטגיה, ושוכחים שקיימות משימות אובייקטיביות שצריך לבצע.

החוליה החסרה באסטרטגיה היא זו: אנחנו צריכים לשכוח מההגדרות שלנו לאסטרטגיה, ולהתחיל להבין בצורה מעמיקה יותר מה אנחנו מנסים להשיג.

ישבתי עם ריצ'רד, מנהל תפעול ראשי בחברה ששוויה \$130,000,000, ודיברנו על בעיה מסוימת שהחברה נתקלה בה. "אתה יודע, דוב, אתמול הצגתי בפני הצוות שלי כמה רעיונות, ונקטתי בגישה שלך לאסטרטגיה", הוא אמר לי.

מאחר שעדיין לא שיתפתי אותו בשום גישה, אלא רק שלחתי לו את הספר המוקלט שלי, שאלתי אותו, "אה, האזנת להקלטה?"

"לא, רק הסתכלתי על המודל. אני כבר מכיר את כל החומר הזה", הוא אמר לי. "למדתי עם הפרופסור המוכר ביותר בארץ בתחום האסטרטגיה".

"מה אתה אומר", אמרתי, מבלי להתרשם. "אם אתה יודע כל כך הרבה על אסטרטגיה, יש לי שאלה אחת אליך. מה ההבדל בין אסטרטגיה לתוכנית?"

"אסטרטגיה היא ה-'מה', ואילו התוכנית היא ה-'איך'", הוא השיב.

"אז אתה אומר שאסטרטגיה היא מטרה? סוג של חזון? זה מה שאתה רוצה להשיג?" שאלתי.

"לא, זה יותר ממטרה. זה גם מה שאתה מתכנן לעשות כדי להגשים את המטרה", הוא אמר.

"אז אסטרטגיה היא גם מה שאתה רוצה להשיג, וגם התוכנית להגשמת המטרות?" שאלתי.

עכשיו הוא כבר לא ידע מה לענות. הוא היה מבולבל. כמו רבים לפניו, גם לריצ'ארד הראיתי מהר מאוד שהתואר שלו במנהל עסקים וכל מה שלמד מהמרצה הידוע שלו לא עוזרים לו להבין את הכלי הזה שאנו מכנים, "אסטרטגיה".

לא אחת, אנחנו יושבים סביב אותו שולחן ישיבות ודנים באסטרטגיה מבלי להבין בכלל מה זאת אסטרטגיה, שלא לומר מבלי שיש לנו הבנה משותפת של הנושא.

ביום עיון שערכתי לאחרונה בנושא אסטרטגיה, פתחתי בכך ששאלתי את הקבוצה,
"אז מה זו בכלל אסטרטגיה?"

שני שותפים ישבו מאחור. אחד אמר, "אסטרטגיה היא המקום שאליו אתה רוצה להגיע. זו המטרה הכללית שלך." במקביל אליו, התפרץ השותף שלו ואמר, "אסטרטגיה היא התוכנית שלך להגשמת המטרות". לא הייתי יכול לביים הדגמה טובה יותר כדי להסביר מדוע הרעיונות הבאים שאציג חשובים כל כך.

2. אל תנסו להגדיר, נסו להבין!

כל תהליך של ניסוח אסטרטגיה צריך לעמוד בארבעת הקריטריונים הבאים:

1. הוא צריך לתת הקשר במסגרת התמונה הגדולה, כדי שכולם ידעו כיצד הפסיפס ייראה כשכל החלקים יהיו במקומם.

2. הוא צריך להיות פשוט אולם מתוחכם וגמיש מספיק כדי להתמודד עם המורכבויות הבלתי נמנעות.

3. הוא צריך לעזור לכם להתמקד בפרטים ולענות על ארבע השאלות הבסיסיות:

- אילו מוצרים נציע או לא נציע?
- אילו שווקים נשרת או לא נשרת?
- איך צריכים שווקי היעד שלנו לתפוס אותנו כדי שירצו לעשות איתנו עסקים? [זה מוביל ליתרון התחרותי שלכם]
- אילו יכולות מפתח אנו צריכים כדי להצליח ליצור את התפיסה הזאת, כך ששוק היעד שלנו יקנה את המוצרים והשירותים שלנו?

4. הוא צריך לתת לכם הצהרה פשוטה, שתתפרס על פני שישה או שבעה עמודים, שכולם יוכלו לקרוא אותה ולהבין מה הדבר הבא שהם צריכים לעשות. אם בסופו של דבר יש לכם ספר (וזה מה שיקרה אם תעבדו עם חברות האסטרטגיה הגדולות), כנראה שעסקתם בחקר שוק מפואר, ולא באסטרטגיה.

הגישות המקובלות יוצרות יותר בלבול מבהירות. לדוגמה, להלן שלוש דרכי חשיבה שכיחות לגבי אסטרטגיה:

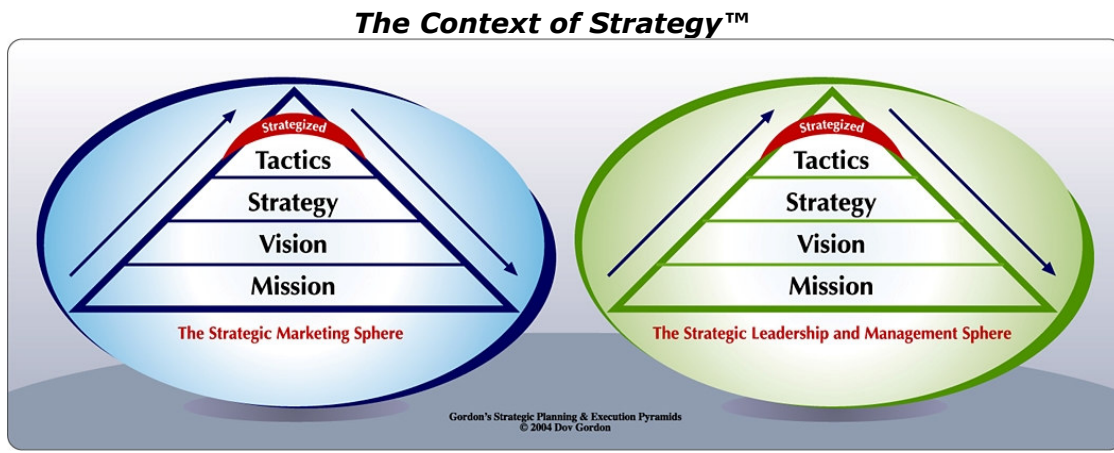
1. "אסטרטגיה מורכבת מהמדיניות וההחלטות החשובות שמאמצים המנהלים, המשפיעות על הביצועים הפיננסיים. קווי המדיניות וההחלטות האלה קשורים בדרך כלל להתחייבויות משמעותיות מבחינת משאבים, ולא ניתן לשנותם בקלות".
2. "אסטרטגיה היא תוכנית פעולה ארוכת טווח שמטרתה להגשים יעד מסוים, בדרך כלל כדי "לנצח". האסטרטגיה מובחנת מטקטיקה או מפעולות מיידיות שמבצעים עם המשאבים הקיימים מעצם טבעה והיותה מתוכננת מראש, לפרטי פרטים. אסטרטגיות משמשות כדי להפוך את הבעיה או את הבעיות לקלות יותר להבנה ופתרון".
3. "פעולות משולבות בנסיון להגיע ליתרון תחרותי".

הפירוש הראשון הוא פשוט גיבוב מילים. השני מבחין בין אסטרטגיה לבין טקטיקה באמצעות מידת ההכנה מראש (איך מודדים את זה בכלל?). והשלישי לא עוזר לנו לדעת מה עלינו לעשות עכשיו, ויוצר בלבול בין אסטרטגיה לבין תכנון.

למזלינו, קיימת דרך חכמה יותר.

3. אסטרטגיה בתוך הקשר (The Context of Strategy™): החוליה החסרה לך בדרך להפוך לאסטרטג מעולה.

אסטרטגיה היא כלי ארגוני המשמש בתוך הקשר מסוים. הצעד הראשון בדרך להיות אסטרטג מעולה הוא הבנת ההקשר הזה. הצעד השני הוא לדעת תמיד היכן אתה נמצא בתוך ההקשר, כדי שתוכל לדעת מה הצעד הבא שעליך לעשות. וזה מגיע עם התרגול. הצעד השלישי הוא להתעמק בכל תחום, ולקבל את ההחלטות הנכונות. במאמר זה נתייחס לשני התחומים הראשונים, ובעתיד ניגע בשלישי.



Copyright © 2004 - 2008 Dov Gordon

שתי הפירמידות האלה זהות, למעט הכותרת שלהן. הפירמידה משמאל מתייחסת לתחום השיווק האסטרטגי – החברה כלפי חוץ, מול שווקי היעד שלה. הפירמידה מימין מתייחסת לתחום ההנהגה והניהול האסטרטגי, החברה כלפי עצמה, מול עובדיה ויכולותיה.

המונחים בפירמידה הזאת גובלים בקלישאות. אולם השימוש בהם בעייתי כל כך, בדיוק בגלל שאנחנו מגדירים אותם, וההגדרות לא מצליחות לתפוס את התמונה כולה. במקום להגדיר, פשוט נאמר שכל אחד מהמושגים האלה עונה על שאלה. כשמציבים לנו שאלה, אנחנו יודעים בדיוק מה אנחנו צריכים לעשות: לענות.

נתחיל בתחום השיווק האסטרטגי משמאל למטה, ונטפס בעקבות החצים.

משימה

במקום להגדיר מהי "המשימה", פשוט נגיד שמענה על השאלות הבאות יוביל ל"הצרת המשימה" שלנו:

- מה באמת חשוב לי/לנו?
- ממה אני/אנחנו באמת נהנים?
- מדוע אנחנו מתאימים במיוחד לעשות משהו בנושא זה?

כל ארגון חייב להתבסס על ערכי ליבה, המהווים את הסיבה לקיומו. באמצעות מענה על השאלות הנ"ל, הסברתם את הסיבה לקיומכם, ויצרתם הצהרת משימה. זה עד כדי כך פשוט. זהו הבסיס לכל החלטה ופעילות עתידיות.

חזון

החזון עונה על השאלות הבאות:

- היכן אנחנו רוצים להיות בנקודה מסוימת בעתיד? (בעוד שנה? שלוש שנים? חמש שנים, וכן הלאה) ובפרט:

- ◀ אילו מוצרים אנחנו רוצים להציע – ולא להציע? מדוע?
- ◀ אילו שווקים אנחנו רוצים לשרת – ולא לשרת? מדוע?

חזון הוא כמו תמונה על הקיר. הסתכלו עליו ותארו את מה שאתם רואים.

אסטרטגיה

אסטרטגיה עונה על השאלה הבאה:

- "עבור כל שוק יעד, איך הם צריכים לתפוס אותנו כדי שירצו לעשות איתנו עסקים?"

בסופו של דבר אנחנו בוחרים לעשות או לא לעשות עסקים עם אנשים או חברות, בגלל האופן שבו אנחנו תופסים אותם. אנחנו יכולים לבחור במסעדה אחת כדי לחטוף ארוחה מהירה באמצע היום, ובאחרת כדי לחגוג יום נישואים רומנטי. הבחירה תתבסס על מה שאנחנו חושבים שהמסעדה יכולה לתת לנו.

טקטיקה

הטקטיקה עונה על השאלה הבאה:

- "מה אנחנו יכולים לעשות כדי לעבור מהמקום בו אנחנו נמצאים היום, למקום שבו שווקי היעד שלנו יראו אותנו כחברה שאיתה הם רוצים לעשות עסקים?"

הטקטיקה תכלול כל דבר, החל מהתכונות שיש לכלול במוצרים, ועד לטקטיקות השיווק והמכירות שכדאי או לא כדאי להשתמש בהן.

אם תתקדמו במעלה הצד השמאלי, תתגלגלו אוטומטית ימינה.

נתחיל מצד שמאל למטה עם משימה ברורה: מה חשוב לכם, ומדוע אתם מתאימים כדי לעשות משהו בנושא. זהו הבסיס שלכם לקבוע אילו מוצרים תציעו ולאילו שווקים (התקדמתם לעבר החזון). הבנה עמוקה של שווקי היעד ברמת האסטרטגיה תבחר לכם כיצד הם צריכים לתפוס אתכם כדי לעשות איתכם עסקים (רמת האסטרטגיה). אם תבחרו את הטקטיקה שלכם (רמת הטקטיקה) רק אחרי שתבינו את הדברים לעומקם, תוכלו להתגלגל ללא מאמץ לצד ימין. כך זה ייראה...

טקטיקות השיווק השונות שתשתמשו בהן יגרמו לשווקי היעד לתפוס אתכם כגורם שאיתו הם רוצים לעשות עסקים. (עכשיו אתם ברמת האסטרטגיה – יצרתם את התפיסה הדרושה).

לכן הם יקנו. (עכשיו אתם ברמת החזון. החזון הוא בדרך כלל סכומן הכולל של עסקאות רבות).

וכל עוד אתם עובדים על משהו שאתם מאמינים שהוא חשוב ובעל ערך, אתם מגשימים את המשימה שלכם.

פשוט, נכון?

4. פירמידת ההנהגה והניהול האסטרטגי

נבחן את הפירמידת הימנית, פירמידת ההנהגה והניהול האסטרטגי. נתחיל מלמטה ונתקדם למעלה.

המשימה זהה. לחברה אחת יש משימה אחת.

החזון גם הוא זהה (כיצד ייראו הדברים בנקודה מסוימת בעתיד?), אבל אנחנו מוסיפים עכשיו עוד כמה פרטים לתמונה, ושואלים:

- "אילו יכולות מפתח אנו צריכים כדי ליצור את התפיסה הנכונה [שתהיה היתרון התחרותי שלנו] בהצלחה, כך ששווקי היעד ירצו לקנות את המוצרים שלנו?"

התשובות לשאלה זו יסייעו לכם להבהיר אילו סוגים של אנשים, עובדים, אופי, כלים, מכונות, מיקומים, משרדים, וכו' תצטרכו.

ברמת האסטרטגיה אנחנו שואלים את אותן השאלות ששאלנו בצד של השיווק, אבל בפירמידת ההנהגה והניהול, שוק היעד שלנו הוא הקהל הפנימי שלנו - העובדים.

- אנחנו רוצים למשוך אנשים מצויינים, ואנחנו רוצים שהביצועים שלהם יהיו במיטבם, אז... "כיצד הם צריכים לתפוס את החברה כדי שתהיה להם סיבה לעבוד בצורה הטובה ביותר?"

הטקטיקה מתייחסת לעשרות או מאות הדברים שאנחנו עושים כדי שהארגון ימשיך לתפקד. אילו ישיבות יש לנו? מה רמת השכר שאנחנו משלמים? האם אנחנו דואגים שהמעבדות שלנו יהיו מצוידות בציוד החדש ביותר, או שאנחנו קונים את המכשירים כדי שניה מהמתחרים שלנו? איזו הכשרה אנחנו נותנים לעובדים? וכן הלאה. פרטים אלה ורבים אחרים משפיעים על האופן שבו העובדים רואים את העבודה עבורינו. השאלה שיש לשאול היא:

- "מה אנחנו יכולים לעשות כדי שהעובדים שהיינו רוצים שיעבדו אצלנו יראו בנו המקום שבו הם יכולים להצליח?"

שוב, אם תתקדמו בכיוון החצים בצידה השמאלי של הפירמידה, תתגלגלו ימינה...

אם הערכים שלנו והסיבות לקיומנו יהיו **ברורים** (המשימה); ואם אנחנו נהיה **ברורים** מאוד לגבי הכישורים והיכולות שאנחנו צריכים כדי להגשים את המטרות שקבענו כשעבדנו על פירמידת השיווק האסטרטגי (חזון); ו**בין** לעומק כיצד האנשים האלה צריכים לראות אותנו כדי לרצות לעשות את המקסימום בעבודה עבורינו (אסטרטגיה); ואם אז נבחר את המדיניות ואת הנוהגים הפנימיים שלנו בהתבסס על הבהירות וההבנה האלה, נוכל להתגלגל לצד הימני...

... נוהגי הניהול שלנו – הטקטיקות שלנו – יגרמו לאנשים לתפוס אותנו כמקום מצויין לעבוד בו (אסטרטגיה). אנשים אלה יצטרפו אלינו ויתנו את המקסימום, תוך כדי בניית היכולות החשובות שאנו זקוקים להן (חזון). לבסוף, כל עוד אנחנו נעבוד על הדברים שאנחנו נהנים לעשות, הדברים שחשובים לנו באמת, נוכל להגשים את המשימה שלנו.

מה שיש לנו כאן הוא "הקשר" פשוט מאוד, שמספק לנו **הבנה** אמיתית לגבי מה שאנחנו מנסים להשיג באמצעות ניסוח האסטרטגיה. עכשיו אנחנו מבינים מהי אסטרטגיה - כי שאלנו את כל השאלות הנכונות, במקום לנסות לנסח את ההגדרה המתאימה.

יש עוד. לאחר חקר המקרה הבא, נבחן כמה דקויות שסייעו לכם בהעמקת ההבנה עוד יותר.

5. Four Seasons ותרבות שירות ייחודית במינה¹

זהו סיפור על אורח שהגיע לחתונה במלון **Four Seasons**, וגילה שהגיע בלבוש פשוט מדי; כל שאר האורחים היו לבושים בחליפות. אחד המנהלים הזוטרים במלון, שהיה לבוש בחליפה, הבחין באורח, והעריך שמידת בגדיו זהה לשלו. הוא לקח את האורח לחייט המלון ביוזמתו, וביקש ממנו לעשות במהירות את כל התיקונים הנחוצים לחליפה, כדי שהאורח יוכל לחזור לאולם וליהנות מהאירוע. והכי מדהים שזהו רק סיפור אחד מספורים רבים שמסתובבים לגבי המלון הזה.

כיצד מצליחה חברה ליצור תרבות שבה עובד זוטר דואג כל כך לרווחתו ושביעות רצונו של הלקוח?

חברת Four Seasons Hotels and Resorts נוסדה ב-1960 על ידי איזדור "איזי" שארפ. מאז היא התפתחה לכדי רשת עניפה של יותר מ-70 בתי מלון ואתרי נופש ביותר מ-31 ארצות, הידועה כרשת בתי המלון ואתרי הנופש היוקרתית ביותר בעולם. במשך יותר מ-21 שנים הספיקו בתי המלון לזכות ביותר פרסי Five Diamond של AAA מכל רשת אחרת של בתי מלון בעולם.

חשוב גם לציין שבשנת 2007 הרשת נרכשה תמורת 3.8 מיליארד דולר, על ידי ביל גייטס והנסיך אלוליד בין טלאל, שני גברים שיכולים להרשות לעצמם לקנות כל דבר שהם רוצים בעולם. הם בחרו לקנות את ה-Four Seasons, ואני מניח שהמוניטין של הרשת היה בין הסיבות העיקריות לכך.

האם ציינתי ש-Four Seasons נמצאת באופן קבוע ברשימת החברות שהכי כדאי לעבוד עבורן?

בואו ניקח את ה-Four Seasons כמקרה מבחן, ונבדוק אותו בהקשר האסטרטגי.

המשימה: מה באמת חשוב לנו? ממה אנחנו נהנים?
מדוע אנחנו מתאימים במיוחד לעשות משהו בנושא?

**באסטרטגיה יש יותר מדי אגו
ולא מספיק הבנה**

מבחינתו של איזי שארפ, כלל הזהב חשוב מאוד: ואהבת לרעך כמוך. בסביבות שנת 1980 הוא החליט שזה יהיה הערך המנחה ברשת בתי המלון המתפתחת שלו. הם יתייחסו לכולם – ללקוחות, לעובדים, לשותפים ולספקים – כפי שהם היו רוצים שיתייחסו אליהם.

"מובן שזה לא היה רעיון חדש", אומר שארפ. "מה שהיה חדש זו העובדה שאנחנו אכפנו את הרעיון".

ושארפ באמת ציין שזו הייתה תקופה מאוד קשה עבורו. הוא הבין שכמה מהמנהלים הבכירים שעזרו לחברה שלו בתחילת הדרך לא יצליחו לעשות את המעבר הזה להתנהגות המחוייבת מתרבות כלל הזהב. והוא בכל זאת אכף אותה ושלח אותם לדרכם.

¹ חקר המקרה הזה מתבסס על מידע שמצאתי בספרו המצויין של רוג'ר מרטין, "[The Opposable Mind](#)", כמו גם על אינספור מאמרים באינטרנט.

אז איך היה איזי שארפ עונה על שאלות המשימה שלנו? סביר להניח שהוא היה אומר:

"האנשים מאוד חשובים לנו, ואנחנו רוצים להתייחס לכולם באותה צורה שאנחנו רוצים שיתייחסו אלינו. אנחנו גם נהנים מזה! ואנחנו מתאימים למשימה הזאת, כי המטרה שלנו ברורה מאוד ולכן אנחנו יכולים לאכוף את כלל הזהב בכל דרגי החברה".

חזון: איך תיראה החברה בנקודה מסוימת בעתיד? וספציפית, אילו מוצרים ושירותים נציע – ולא נציע? אילו סוגי שווקים נשרת – ולא נשרת?

כששארפ הקים את החברה שלו, בתי המלון היו גדולים מאוד, עם 800, 1000, ואפילו 1,500 חדרים, או קטנים מאוד, עם כ-200 חדרים. בבתי המלון הגדולים יותר, התחלקו עלויות הפינוקים וההטבות לאורחים על פני בסיס לקוחות גדול יותר, ולכן המלון יכול היה להרשות לעצמו להיות מפואר יותר. אבל הגודל היה גם חסרון: בתי המלון הגדולים לא היו חמים כמו הקטנים יותר, והיחס היה פחות אישי. מלון בגודל בינוני נחשב אז ל"בלתי אפשרי".

שארפ רצה ליצור בתי מלון שיהיו גם מפוארים וגם חמים ואישיים.

השוק שהוא רצה לשרת היה מורכב מאנשי העסקים שמחפשים מלונות יוקרה מפוארים וגם מוכנים לשלם על חוויה יוצאת דופן.

אסטרטגיה: איך הם צריכים לתפוס את החברה כדי לעשות איתנו עסקים? [מה יהיה היתרון התחרותי שלנו – כפי שהוא נתפס אצל האנשים שאנחנו רוצים לעבוד איתם?]

אחת התובנות החשובות שעזרו לשארפ ליצור את השילוב שהיה לפני כן "בלתי אפשרי", הייתה ההבנה שלו את איש העסקים הבכיר ואת תפיסת היוקרה שלו. אחרים הגדירו יוקרה באמצעות סביבה אלגנטית. שארפ הבין שאין דבר חשוב יותר מזמן. הוא הבין שאם הם יוכלו להפוך את השהות של האנשים במלון לנעימה לא רק בזכות המקום, אלא גם בזכות העובדה שהם ירגישו שמטפלים בהם כל כך טוב שהזמן שלהם במלון הוא בעל ערך, אז קהל היעד שלו ינהר למלון, ישלם מחירים גבוהים, ויספר לחברים. הוא מכנה זאת שירות "ייחודי במינו ובמידתו" (distinct in degree and in kind).

טקטיקה: מה אנחנו יכולים לעשות כדי לגרום לשוק היעד לתפוס אותנו בצורה הנחוצה כדי שירצו לעשות איתנו עסקים?

אנשי ה-Four Seasons ודאי שאלו את עצמם כמה גרסאות של השאלה, "מה אנחנו יכולים לעשות כדי לגרום לאנשי עסקים בכירים ולמטיילים עשירים לתפוס את השירות שלנו כ"ייחודי במינו ובמידתו"?"

Four Seasons היו הראשונים שהציעו לאורחיהם הטבות שקיימות היום בכל מלון יוקרתי, ואפילו בבתי מלון פשוטים ביותר: שמפו, סבונים גדולים, צחצוח נעליים בחינם, קומות ללא עישון, חדרי כושר, ומענה אנושי לטלפונים, במקום מענה אוטומטי.

קל מאוד להעתיק את הטקטיקות האלה, ומאז הספיקו כמעט כולם ליישם אותן. אז איך הצליחו Four Seasons לשמור על עמדת ההובלה שלהם? התשובה בפרק ניואנסים ודקויות, בהמשך.

עכשיו נתבונן בפירמידת ההנהגה והניהול.

ברגע שאנחנו יודעים אילו מוצרים אנחנו רוצים להציע ולאילו שווקים, ולאחר שאנחנו מבינים כיצד כל שוק צריך לראות אותנו כדי שירצה לעשות איתנו עסקים, אנחנו יכולים לעבור לתוך העסק עצמו.

המשימה, כפי שאמרנו, זהה בשני הצדדים.

חזון: היכן אנחנו רוצים להיות בנקודה מסוימת בעתיד? וספציפית, אילו יכולות אנחנו צריכים כדי להצליח ליצור את התפיסה שתגרום לשוק היעד שלנו לרצות לקנות את המוצרים והשירותים שלנו?

יותר מכל דבר אחר, Four Seasons צריכה שהעובדים בכל הרמות יתייחסו אחד לשני, לאורחים ולספקים לפי כלל הזהב. וזה לא פשוט! אבל הם ידעו שאם הם יצליחו לבנות תרבות סביב כלל הזהב, קהל היעד שלהם יראה בהם את רשת בתי המלון ואתרי הנופש היוקרתיים והטובה ביותר.

אסטרטגיה: כיצד צריכים העובדים שלנו לתפוס אותנו, על מנת שירצו לעבוד אצלנו; כלומר, לתת את המקסימום שלהם?

ב-Four Seasons, הם ודאי שאלו את עצמם, "איך העובדים שלנו צריכים לתפוס את העבודה אצלנו, כדי שיתנו לאורחינו רמת שירות שתהיה ייחודית במינה ובמידתה?"

ובכן, סביר להניח שהם צריכים להרגיש שאיכפת לחברה מהם ושהם מוערכים. אילו טקטיקות ארגוניות, קווי מדיניות ונהלים יתרמו לכך?

טקטיקות: אילו פעולות אנחנו יכולים לנקוט כדי ליצור את התפיסה הדרושה?

בתקופה שבה רוב בתי המלון התייחסו לעובדיהם כאל ברגים קטנים במערכת שניתן להחליפם בכל רגע, ושילמו להם שכר נמוך, Four Seasons התייחסו לעובדיהם בהתאם לכלל הזהב.

הם סיפקו גם לעובדים הזוטרים ביותר הכשרה ברמה גבוהה ומסלולי קריירה. מתקני העובדים והאוכל שקיבלו היו דומים, אם לא זהים, למה שקיבלו האורחים. הצעדים הטקטיים האלה ואחרים צמחו מתוך האסטרטגיה שלהם, שצמחה מתוך החזון והמשימה.

סיפור מדהים בהחלט: כשאותו צונאמי נוראי פגע בדרום מזרח אסיה בדצמבר 2004, אתר הנופש של Four Seasons באיים המלדיביים ספג נזק רב ונאלץ לסגור את שעריו. מאות עובדים עמדו להישאר ללא מקום עבודה, דווקא בתקופה הקשה שבה היו זקוקים לו כל כך. הפתרון של שארפ ואנשי הצוות שלו היה מדהים. שארפ מספר:

"הצונאמי אילץ אותנו לסגור את המקום, ומאות אנשים עמדו להישאר ללא הכנסה דווקא בתקופה שבה נזקקו לה הכי הרבה כדי לבנות מחדש את חייהם ולשקם את הקהילה. לא יכולנו לתת לזה לקרות. שלחנו אותם לאתרים האחרים שלנו בכל מיני מקומות בעולם, כגון דלאס, פאלם ביץ', ג'קסון הול, לוס אנג'לס וווישינגטון בארה"ב, ומאווי. זו הדרך שהכי מתאימה ל-Four Seasons, וכל העובדים האלה הפכו לחלק דינאמי מהצוותים שלנו בבתי המלון האחרים, והמשיכו לחבק את האורחים שלנו באמצעות השירות המצויין שלהם".

תארו לכם שהייתם עובדים ב-Four Seasons בפאלם ביץ'. אתם מגיעים לעבודה בוקר אחד, ומגלים שמישהו חדש הגיע לעבוד אתכם. אתם שואלים אותו כמה שאלות, ומגלים שהעובד החדש הגיע על חשבון המעסיק שלכם מהאיים המלדיביים, שם התמודד עם אסון טראגי. אתם מבינים שהחברה שלכם לקחה על עצמה את האחריות לשלוח את עובדי האיים למקומות אחרים בעולם כדי שימשיכו לעבוד תוך כדי בניית החיים שלהם מחדש. איך הייתם אתם מרגישים כלפי החברה שמעסיקה אתכם? איזו נאמנות זה היה יוצר אצלכם? איך הייתם אתם מתייחסים לאורחים במלון?

6. ניואנסים ודקויות

עבדו על כל הנקודות הבאות, והשמיים יהיו הגבול.

א. בהירות < בהירות < הבנה < ביצוע

ברמת המשימה מדובר בבהירות. כולנו נולדים עם משימה, והיא נשארת איתנו לאורך כל החיים. במשך הזמן, המשימה שלנו – הדבר שחשוב לנו, שאנחנו נהנים ממנו ויכולים לעשות משהו לגביו - אינה משתנה בהרבה. אבל היא כן מתבהרת. כשאנחנו מצליחים לנסח את הערכים שלנו בצורה ברורה, הם יוצרים את המשימה שלנו.

גם בחזון חשובה הבהירות. אנחנו זקוקים לבהירות מוחלטת לגבי המוצרים שאנחנו רוצים להציע ולא להציע, לגבי השווקים שאנחנו רוצים לשרת ואלה שלא, ולגבי היכולות החשובות שאנחנו צריכים או לא צריכים.

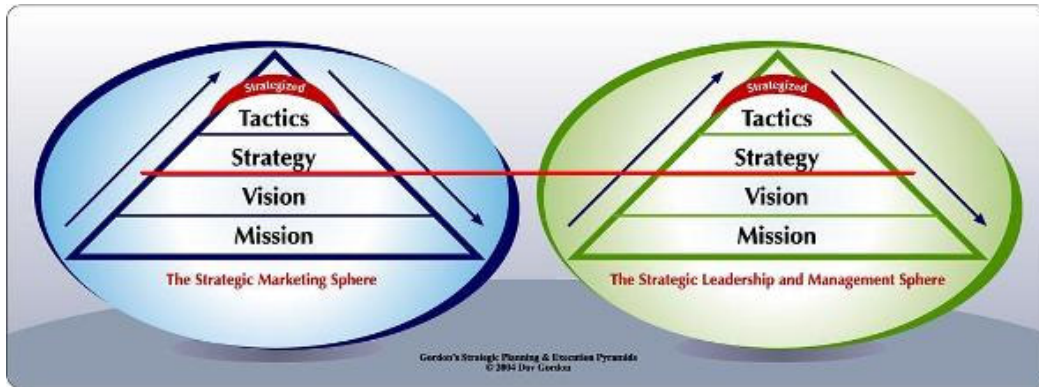
בעניין האסטרטגיה חשובה הבנה מעמיקה. אנחנו רוצים להשפיע על אנשים לפעול בצורה מסוימת. הם יושפעו רק אם הם יבינו בצורה מעמיקה מה חשוב להם.

ברמה הטקטית, אנחנו מדברים על **ביצוע** או על יישום. הטקטיקה שלכם תצליח, כלומר, היא תיצור את התפיסה הרצויה, אם תבנו אותה על יסודות הבהירות, בהירות והבנה. למרבה הצער, רוב החברות ממהרות להגיע אל השיא, להתחיל לעבוד. בוב מגר אמר את זה יפה: "לעתים קרובות מדי אנחנו מבלבלים בין פעילות לבין התקדמות".

ב. הקו האדום: אנחנו והם.

אפשר לדמיין את הגבול בין חזון לאסטרטגיה כקו אדום ברור. במשימה ובחזון אתם במרכז. מדובר בערכים שלכם ובמה חשוב לכם, בשירותים ובמוצרים שאתם רוצים להציע ובסוג האנשים שאתם רוצים לעבוד איתם.

לעומת זאת, באסטרטגיה ובטקטיקה הם במרכז - קהל היעד שלכם ומה שחשוב להם. מדובר בעובדים ובספקים שלכם ובמה שחשוב להם. הפעולות שלכם, הצעדים הטקטיים שלכם, חייבים להתייחס ישירות למה שחשוב להם – אחרת לא יהיה איכפת להם מכלום.



אם תמצאו את עצמכם במצב שבו שוק היעד לא רואה כל ערך במוצר שלכם, תצטרכו לרדת במורד הפירמידה שוב. אף טקטיקה בעולם לא תעזור לכם אם הם לא ימצאו כל ערך, או כנות, במה שיש לכם להציע.

שאלת האסטרטגיה נוסחה בקפידה: **"כיצד הם צריכים לתפוס אותנו כדי שירצו לעשות איתנו עסקים?"** לא שאלנו, "איך אנחנו רוצים שהם יתפסו אותנו". יש מקום למה שאנחנו רוצים מתחת לקו האדום. ברגע שאנחנו רוצים את הקו האדום הזה, מדובר רק בהם.

אדריכל מוכשר סיפר לי לא מזמן שהוא מאוד מתוסכל. הוא מספר לכולם על הרעיונות שלו לגבי אדריכלות ירוקה וידידותית לסביבה, וכולם מתלהבים מהם. אבל אף אחד לא מסכים להשקיע.

מבט חטוף בחומרים הפרסומיים שלו הספיק לי כדי להבין את הבעיה. הוא ניסה למכור את הערכים שלו ואנשים פשוט לא קנו אותם. הוא צריך לדבר על הערכים שכבר חשובים לקהל היעד שלו, ולהראות להם כיצד הרעיונות שלו יספקו להם את מה שחשוב להם. ואז כולם יהיו מאושרים. אולי הסביבה לעולם לא תהיה חשובה להם כפי שהיא חשובה לו, אבל מה זה משנה? הם יחיו בבתים ידידותיים לסביבה, והוא יהנה מהגשמת הרעיונות שלו.

ראיתי שהוא הבין את הנקודה. זאת ההנאה שלי.

ג. עכשיו אתם יכולים להבין מדוע הגדרות רק מבלבלות...

מודל הקשר מבהיר שאסטרטגיה מתרחשת בשתי רמות ובשני מעגלים נפרדים. זכרו, ישנן **ארבע** שאלות אסטרטגיות חשובות:

- אילו מוצרים נציע ולא נציע?
- אילו שווקים נשרת ולא נשרת?
- מה יגרום לשווקים אלה לראות שאנחנו מציעים להם יתרונות?
- אילו יכולות חשובות לנו כדי להצליח ליצור את התפיסה הזאת ולמכור את המוצרים האלה לשווקים האלה?

שימו לב לדינמיקה המרתקת! שתי השאלות הראשונות מתרחשות ברמת החזון של פירמידת השיווק האסטרטגי. השאלה השלישית מתרחשת ברמת האסטרטגיה של אותה פירמידה. השאלה הרביעית מתרחשת ברמת החזון של פירמידת ההנהגה והתפעול.

השאלות מתפצלות בין מה שקשור אלינו לבין מה שקשור אליהם. הן קיימות משני צידי הקו האדום. אף הגדרה אינה יכולה ללכוד את הדינמיקה הזאת והגדרות חלקיות רק מבלבלות, במקום להבהיר.

זה הולך ומשתפר... (או מחמיר).

ד. אז מהי "תוכנית אסטרטגית"?

אנשים נוטים להשתמש ב"אסטרטגיה" וב"תוכנית אסטרטגית" כאילו מדובר באותו הדבר. אפילו מקינזי חטא בכך. אבל תוכנית היא פשוט סדרת טקטיקות; אוסף פעילויות שאתם מתכוונים לעשות.

ניח שיש לכם חנות לבגדי נשים ואתם רוצים להרחיב את בסיס הלקוחות החוזרות. כך תיראה התוכנית שלכם:

1. יהיה לנו מבצע של עד 50% הנחה על כל החנות.
2. כדי לפרסם את המבצע ולמשוך אנשים להגיע, נפרסם במקומונים וברדיו.
3. כשאנשים יגיעו לחנות, נבקש מהם כתובת מייל בתמורה להשתתפות בהגרלה שבה יזכו בפריטים מהחנות.
4. פעם או פעמיים בחודש נשלח בדוא"ל מבצעים ייחודיים ללקוחות אלה והודעות על פריטים חדשים.

כל אחד מהפריטים הנ"ל הוא טקטיקה. משהו שאתם רוצים לעשות. פעולה שתבצעו. ביחד, הם מרכיבים את התוכנית.

האם התוכנית שלכם אסטרטגית? תלוי.

אם השקעתם זמן כדי שתהיה לכם משימה ברורה, חזון ברור והבנה מעמיקה של שווקי היעד, ואם התוכנית שלכם בנויה על הבהירות הזאת, בהירות והבנה, אז יש לכם תוכנית אסטרטגית. תוכנית כזאת בוודאי תוכל ליצור את התפיסה הנכונה בקרב האנשים המתאימים. פירוש הדבר שהצלחתם לעלות במעלה הצד השמאלי של הפירמידה, ואתם יכולים לצפות ליהנות מההתגלגלות במורד הצד הימני.

אבל אם מתוך ההתלהבות לעשות משהו פשוט תמהרו למעלה, ה"תוכנית האסטרטגית" תהיה רק רשימת משאלות.

כדי להבהיר את העניין הזה: דמיינו לעצמכם שיש לכם בלון אדום ביד, ולי בלון כחול. אתם משחררים את הבלון, והוא נוסק מעלה, אל העננים. אני מסתכל עליו, מרותק, ורוצה שהבלון שלי ילך בעקבותיו.

אני משחרר את הבלון הכחול, אבל למרבה האכזבה, הבלון שלי נופל לרצפה.

מה ההבדל? מובן מאילו, שזה לא הבלון, אלא התוכן שלו. בבלון שלכם היה הליום, ובשלי אוויר.

שתי חברות באותה התעשייה יכולות להשתמש באותן טקטיקות במאמץ למשוך את אותם הלקוחות. אבל חברה אחת תצליח, והאחרת תיכשל. למה?

זה מאוד פשוט. טקטיקות הן כמו בלונים. הן לא יכולות להמריא או לעוף בכוחות עצמן. התוכן הוא מה שחשוב.

האם הגעתם לבהירות, בהירות והבנה מעמיקה? זה ההליום שלכם. אם אין לכם את הגורמים האלה, הטקטיקות שלכם לא יעבדו, כי כל מה שיישאר לכם הוא אוויר!

זוכרים איך ה-Four Seasons בנו לעצמם יתרון בכך שהציעו סבונים גדולים, שמפו, וכן הלאה? ציינתי כבר שקל מאוד להעתיק את הטקטיקות האלה. היום כולם כבר מציעים את כל אלה, ועוד. אבל ה-Four Seasons בכל זאת שומרים על עמדת ההובלה שלהם. איך הם הצליחו?

התשובה קשורה לבלונים. בעוד חברות אחרות פשוט ח'קנו את Four Seasons, Four Seasons קידמו את עצמם במעלה צידה השמאלי של הפירמידה. המשימה והחזון שלהם היו ברורים מאוד, והם הצליחו להבין את שווקי היעד שלהם לעומק. אז הטקטיקות שלהם, הבלונים, היו מלאים בהליום. רוב הרשתות האחרות הגיעו ישר לראש הפירמידה והעתיקו את הטקטיקות האלה. כלומר, הטקטיקות שלהם מלאות אוויר והן יצנחו, ולא ימריאו.

ה. איך נכנס לכאן שיווק?

שיווק הוא עוד אחת מהמילים האלה שאנשים שונים מגדירים בצורה שונה, ולפעמים היא מאבדת משמעות, דווקא כשאנחנו הכי זקוקים לה.

בדרך כלל כדאי להימנע מהגדרות לטובת שאלות ממוקדות. אבל אחרי שמצאנו את העקרונות הבסיסיים לפי ההקשר של האסטרטגיה (*The Context of Strategy*™), אנחנו יכולים להשתמש בהם כדי להגדיר אלמנטים חופפים. שיווק, למשל.

עם מה שהצלחנו לבנות עד כה, זה פשוט למדי. שיווק פשוט מתייחס לאוסף הטקטיקות שאנחנו מנצלים כדי ליצור את התפיסה הנכונה בקרב קהל היעד. אם השיווק שלנו מבוסס על בהירות, בהירות והבנה, הוא "אסטרטגי". אם לא, זה פשוט כמו לשים פול גז בניוטל.

ו. התרחקו מ-S.W.O.T

ה-SWOT, הכלי האסטרטגי השכיח ביותר, הוא כלי שטחי שיוצר בלבול, ולא בהירות.

ב-SWOT (ראשי תיבות של Strengths, Weaknesses, Opportunities ו-Threats, עוצמות, חולשות, הזדמנויות ואיומים) אין הקשר במסגרת התמונה הגדולה. כל העוצמות נמצאות ביחד ברשימה, לעתים לפי סדר קדימויות. אותו הדבר לגבי החולשות, ההזדמנויות והאיומים. ואז מתקבל מרק מינסטרונה של רעיונות טובים ונושאים חשובים מכל הרמות של שתי הפירמידות בתוך כלי קיבול חסר צורה (טוב, נו, בדרך כלל הכל יושב בתוך קלטר מהודר).

השלב הבא בדרך כלל נקבע בהתאם לאישיות ולדרג ולא בצורה אובייקטיבית ובתהליך בלתי מוטה.

ז. חשיבות החיבור לשורשים: תובנה מעניינת

בסיס הפירמידה יציב למדי. כשאנחנו עולים למעלה, הגורמים הופכים מזילים יותר.

המשימה לא משתנה; הערכים שלנו יציבים למדי. יחד עם זאת, עם הזמן הם בהחלט מתבהרים. גם החזון לא כל כך משתנה, אם כי יותר סביר שהוא ישתנה, לעומת המשימה. נדיר שיהיו שינויים דרמטיים במוצרים או בשווקים. אבל עם הזמן, גם אלה יתפתחו.

האסטרטגיה משתנה לעתים תכופות יותר. היות שכוחות מכל מיני סוגים פועלים על השוק, גם הצרכים, הרצונות והציפיות ישתנו.

הטקטיקות הן הנזילות ביותר, וסביר להניח שישתנו משנה לשנה ואפילו מחודש לחודש.

ככל שהמשימה והחזון שלנו ברורים יותר, כן יהיו השורשים שלנו חזקים יותר, וכן נוכל להחזיק מעמד טוב ביותר במזג אוויר סוער, מעל לקו האדום שבו אנחנו מקבלים החלטות לעתים קרובות יותר.

ח. היכן נכנסים העניינים הכספיים?

הדברים הבאים עלולים להישמע לרבים כדברי כפירה, לכן כדאי לחשוב עליהם לפני שדוחים אותם.

כשאנחנו קובעים אסטרטגיה, חשוב מאוד שיהיו קווים מנחים כלכליים. אנחנו צריכים לדעת מה ייחשב כביצוע מינימלי מקובל, ולוודא שנעבור את המינימום הזה. בדרך כלל הנושא הזה יובהר כבר בשלב החזון.

הסכנה היא כשהיעדים הכלכליים משתלטים על האסטרטגיה. וזה קורה לא מעט.

כמו שדים לא רצויים אחרים, גם את העניינים הכספיים רצוי לגרש מיד.

חשוב מאוד להבין כאן שלא מתעוררים בבוקר ו"עושים כסף" או "מגשימים מטרות". הכנסות ורווחים גבוהים הם תוצאה של דברים אחרים שאנחנו מצליחים לעשות היטב. אילו דברים אחרים? כל הפעילויות שיוצרות את התפיסה הנכונה בקרב קהל היעד.

לאיש אין בעיה עם הנושא הזה בתקופות טובות. בתקופות טובות, קל להתמקד בהחלטות האסטרטגיות לגבי מוצרים, שווקים, יתרונות תחרותיים ויכולות מפתח. הזמנים הקשים הם שמאתגרים אותנו.

כשקשה, אנחנו מתפתים להציע מוצרים שפסלנו בעבר, לשווקים שיכולים לקבל שירות טוב יותר מאחרים. אנחנו מצדיקים את הפעילויות האלה בכך שאנו מתעקשים, "אנחנו חייבים לעמוד ביעדים המספריים!" "זה מה שמועצת המנהלים מצפה מאיתנו". "וול סטריט יעניש אותנו!" וכן הלאה.

שימו לב מה באמת קורה: אנחנו סוטים מבהירות המשימה שלנו, מבהירות החזון ומההבנה העמוקה שלנו את השווקים שלנו. אנחנו הופכים לאופורטוניסטים שרוצים לייצר רווחים מהירים, במקום להיות אסטרטגים שבונים ארגון יציב.

חשוב להיזהר מפני אנשים המקדמים צעדים שאינם נמצאים במסגרת המשימה, החזון והאסטרטגיה שהוגדרו קודם. הם ישתמשו בצידוקים הגיוניים לכאורה, כמו אלה שהוזכרו כאן, ובדרך כלל תתלווה לכך ההצהרה ש"אין לנו ברירה!"

היזהרו. אסטרטגיה איננה בית כלא. היא **חייבת** להשתנות עם הזמן. יחד עם זאת, השינוי חייב להיות כתוצאה מהחשיבה והניתוח המעמיקים שהצגנו כאן, ולא כתוצאה מלחצים חיצוניים ופחד. כשהחלטות שלנו מונחות על ידי לחצים להגיע ליעדים מספריים, הן לא מונחות על ידי הערכים שלנו או של קהל היעד שלנו, לא בשוק ולא במשרדים, בחנויות או במפעלים שלנו.

7. מגבלות המודל הזה.

*The Context of Strategy*TM הוא מודל היוצר את הבסיס לתהליך פשוט, אולם מתוחכם, של ניסוח אסטרטגיה. הצגתי את התהליך במאמר זה, על מנת למלא את הפער שאני רואה כל הזמן בסמינרים שאני עורך ומול הלקוחות: *כשמגיעים לאסטרטגיה, יש יותר מדי אגו ומעט מדי הבנה*. אנחנו כובלים את עצמינו לגורו שאנחנו מעריצים, לספר או למתודולוגיה, אבל לא מצליחים להבין לעומק מה אנחנו בעצם רוצים להשיג!

הכנסת האסטרטגיה להקשר במסגרת המודל הזה, ממלאת את הפער הזה. היא מסייעת לנו לראות את התמונה הגדולה כבר בהתחלה. הרעיון פשוט כדי שכולם יוכלו להבין אותו. הוא מדגיש את הקו האדום בין ה"אנחנו" לבין ה"הם". הוא מסייע לנו לזהות במהירות את המקום בו אנחנו נמצאים, ולכן מאפשר להחליט, בצורה אובייקטיבית, מה יהיו הצעדים הבאים שלנו.

כשלב ראשון, ענו על השאלות ששואל המודל, ותוכלו להתחיל את הדרך לקראת היותכם אסטרטגים מצויינים. שתפו את העמיתים שלכם לעבודה בכלי הזה, והחברה שלכם תוכל לבנות לעצמה יתרון תחרותי, ולשמור עליו. עבדו בצורה הזאת פעם אחר פעם כצוות, ותטפחו עמידות, גמישות וחדשנות.

עצם המענה על השאלות יקדם אתכם מאוד. ובכל זאת, מומלץ להיעזר בכלים נוספים שיסייעו לכם להתעמק בכל שלב של הפירמידות.

למזלנו, יש כלים רבים מהסוג הזה. חמשת הכוחות של פורטר (Porter's Five Forces) הוא כלי שיכול לסייע בניתוח מבנה התעשייה בה אתם עובדים. הוא יעזור לכם לקבל החלטות לגבי מוצרים, שווקים ויתרון תחרותי. רעיון הכוח (Driving Force) המניע של טרגו וצימרמן הוא עוד כלי מבריק שסייע למנהלים להבין באיזה עסק הם נמצאים - וצריכים להימצא. שני הכלים האלה יספקו לכם תובנות חשובות להשבה על שאלות ברמת החזון והאסטרטגיה של הפירמידה שלנו. בעתיד נשתף אתכם בכלים נוספים שעוזרים לנו בתהליך ניתוח האסטרטגיה.

חשיבה בהירה היא העבודה המשתלמת ביותר. אנחנו צריכים לגשת לכל מה שאנחנו עושים מתוך בהירות לגבי המקום שבו אנחנו נמצאים עכשיו והמקום שאליו אנחנו הולכים. בהירות עוזרת לנו למקד את הזמן, המשאבים והאנרגיה שלנו. ומיקוד מוביל לשליטה; שליטה רבה יותר על החיים ועל העסקים שלנו. בהירות < מיקוד < שליטה!

אני מכנה זאת גיאוגרפיית התהליך (*Process Geography*TM). בכל תחומי החיים והעסקים, אנחנו צריכים להיות מסוגלים לזהות את התהליכים שאנו מעורבים בהם (אסטרטגיה, השפעה, מו"מ, פתרון בעיות, קבלת החלטות, חידוש, וכן הלאה) ולקבוע היכן אנחנו נמצאים בתוך התהליך. כמו במפה, אם נחשוב שאנחנו בתל אביב וניסע דרומה כשאנחנו למעשה רוצים להגיע לחיפה, נלך לאיבוד. בדומה לכך, אם נחשוב שאנחנו בשלב התכנון הטקטי, אבל עוד לא השבנו על שאלות ה"בהירות" הבסיסיות, לא תהיה לנו "תוכנית אסטרטגית". למעשה, נהיה פול גז בניוטל.

באיחולי חשיבה בהירה והצלחה רבה.

דוב גורדון

יו"ר, קבוצת גורדון

ייעוץ אסטרטגי וניהולי

www.IsraeliCEO.com

dovgordon@gmail.com

02-992-0396

לקריאה נוספת

- I. **The CEO Thought-Provoker™** הוא העלון האלקטרוני שלנו. מאמרים קצרים ומעוררי מחשבה שנלחים פעם עד פעמיים בחודש. אתם יכולים להירשם כמנויים כבר עכשיו, www.IsraeliCEO.com.
- II. **מאמרים נוספים מאת דוב גורדון**

"Stop Trying to Motivate... and Do This Instead." מנהלים לא יכולים להניע את עובדיהם. השאלה "איך אוכל להניע אותם?" אינה מועילה, אלא רק מפריעה למנהלים להישאר במקום שממנו הם יכולים באמת להשפיע. מאמר זה מתייחס לארבע הסיבות השכיחות ביותר לביצועים ירודים, ומסביר כיצד לזהות מה הגורם לביצועים ירודים של העובדים, וכיצד לתקן את המצב.
<http://www.gordongroupec.com/CEOTP/WP,%20Stop%20Trying%20to%20Motivate%20and%20Do%20This%20Instead.pdf>
- III. **מאמרים נבחרים מאת דוב גורדון**
 1. מסקנות מהאנשים שצפו את בועת הדיור – ומאלה שלא.
<http://www.gordongroupec.com/CEOTP/19-Lessons-from-Those-Who-Predicted-the-Housing-Bubble-and-from-Those-Who-Didn't.html>
 2. הצלחה בזמנים קשים: מה מעסיק את החברה שלכם?
<http://www.gordongroupec.com/CEOTP/20-Tips-for-thriving-in-hard-times-focus-on-opportunities-not-on-your-problems.html>
 3. עצלנות סקרים: איך חקר שווקים יכול לסכן את השיווק שלכם.
<http://www.gordongroupec.com/CEOTP/8-Survey-Sloth-How-Market-Research-Can-Imperil-Your-Marketing.html>
 4. למה פגישה של שבע דקות אורכת שעה וחצי.
<http://www.gordongroupec.com/CEOTP/16-Why-A-Seven-Minute-Meeting-Took-an-Hour-and-A-Half.html>
 5. על כל אלף אנשים שמכים בעלי ההנהלה הגרועה יש אחד שמנסה לעבוד על השורש.
<http://www.gordongroupec.com/CEOTP/18-Hacking-at-the-leaves-of-poor-management.html>

מאמרים נוספים נמצאים באתר <http://www.gordongroupec.com/articles.html>
- IV. **ספרים ומאמרים מומלצים:**
 1. "אסטרטיית ההנהלה הבכירה" מאת צימרמן וטרגו.
 2. "חמשת הכוחות התחרותיים שמעצבים את האסטרטגיה" מאת פרופ' מייקל פורטר, מאמר שפורסם ב-Harvard Business Review בינואר 2008 (The Five Competitive Forces that Shape Strategy).

דוב גורדון עוזר למנהלים בכירים לקבל החלטות טובות ונבונות יותר, מהר יותר. דוב מבוקש בזכות הפרספקטיבה שלו והייעוץ שהוא נותן בנושא ניסוח ויישום אסטרטגיה, פיתוח תרבות חדשנית וטיפול לעבודת צוות פורה.
ניתן ליצור קשר עם דוב באמצעות אתר האינטרנט שלו, www.GordonGroupEC.com, במייל, dovgordon@gmail.com, או בטלפון 02-9920396.