



אסטרטגיה אונליין < שי ניב

לפרוץ את המסגרת

אור. למרות הקושי לנבא לטווח רחוק, טוען אור כי קבלת ההחלטות צריכה לבוא אחרי לימוד הדפוי סים השונים שחוזרים על עצמם במערכות וקשירתם עם מאפיינים נוספים בארגון.

טבע כמשל. "מרק מורידה את מחירי התרופות הגנריות, השוק חסר סבלנות כלפי טבע והמניה של המדינה חוטפת מכה", אור מספק דוגמה להפרעה מקרית של הימים האחרונים. "פתאום הברה אחת לא מתנהגת על-פי הנחת היסוד האסטרטגית, ואז עולם המחירים וההכנסות נקלע לס"מחירים שם היינו צו" פים מהצד, היינו שמחים לראות שמשוה חדש קורה בשוק - לא רק איום על יקירת הבורסה, אלא דווקא הזדמנות בשבילה להתנהג אחרת. אלי הורוביץ בחר לעשות מה שהוא כבר עשה".

דיה. לא ניתן לחזות מה היה קורה אילו חשבו בטלרד על תרחיש שכזה, אך העובדה שכמעט עשור אחרי החברה עדיין מפסידה, מעלה שאלות על אסטרטגיית האונליין בחברה.

הפרידה הראשונה. "יש נטייה לחשוב שאם השוק מתנהג ככה היום, הוא יתנהג כך גם מחר. במ"קרים רבים לוקחים מקרה מבחן של מתחרה או ארגון שהצליח וחר" שבים שזה יעבור גם הפעם. אבל מה שקרה בעבר לא בהכרח יקרה שוב", מסביר אור, ומגדיר זאת כ"פרידה הראשונה" שארגון

רוצים לבנות אסטרטגיה שלוקחת בחשבון את המציאות המורכבת, צריך יותר גמישות, יותר יציר"תיות והליך קבלת החלטות מת"חכם ומעמיק יותר".

אור יוצא נגד מודלים נהוגים המתבססים על תיאוריית המש"חקים, משום שלטענתו הם אינם משקפים את המורכבות הדינמית של השוק התחרותי של היום. כך למשל, הוא ממליץ להתמקד בתכ"נון לטווח הקצר. "צריך לבנות מהלך שיהווה אסטרטגיה אונליין", לכל שינוי קטן שמתרחש בשוק הרלבנטי. אם השינוי הוא חלק

כמו אפקט הפרפר, כך גם בע"סקים. המתחרה הוריד מחי"רים, שתי חברות דלק מתמזגות, נפרו הלאימו עוד מפעל. כל שינוי קטן יכול להוביל לתגובת שרשרת דרמטית. השאלה היא איך חוזים את השינוי וכיצד מגיבים.

"אסטרטגיית הכאוס", ששוא"פת להתמודד עם מציאות מורכבת שלא ניתן לחזות. ד"ר איתן אור, מנכ"ל חברת Tack אסטרטגיות צמיחה, טוען שהתיאוריה מהווה אלטרנטיבה לשאיפה המתמדת לאיזון בארגון, באמצעות תהליך גמיש שמוכן להתמודד מול כל תרחיש עסקי אפשרי.

התיאוריה נולדה עוד בשנות ה"60 ועסקה בתחום המדעים המדוי"קים. בפיוזיקה, תיאור הכאוס את התנהלותן של מערכות מורכבות, דינמיות ובעיקר לא לינאריות. אחד מהישגיה של התיאוריה הוא בכך שהצליחה לתאר כיצד קשרים בין מערכות מסוגלים לייצר דפוי"סים, למרות שלא ניתן לחזות את השלכותיהם.

אור מבקר את המחקרים וקבוצות המיקוד למיניהן שאמורות לעצב את התפיסה השיווקית של ארגו"נים, בטענה לרדידות שאינה משק"פת את המציאות האמיתית. "אם

גלובס קריירה



יציבות זה להיתקע. על-פי תי"אוריית הכאוס, ההנחה שיש שיווי משקל במשק מוטעית. השוק יימ"צא בשיווי משקל לרגע נתון בלבד ותמיד יש להניח שמישהו ישבור אותו. "שיווי משקל מייצג תקיעות של דפוס חוזר, שאותו צריך לנסות לשחרר. ערנות למצב הזה, מובילה ליכולת לקבל שינויים ולערוך את ההתאמות אליהם. בעצם מדובר בסדר בתוך אי-סדר".

צריך לחזות. **האינטואיציה משקרת.** בני"גוד לרב המכר "ממבט ראשון" של מלקולם גלדוול, שטען כי החלטות שמקבלים בהרף עין הנן לגיטימיות ואף מוצלחות משום שהן נסמכות על ידע של תת המודע, טוען אור כי האינטואיציה עשויה לשקר. "יש"לשים בצד את האינטואיציות ולב"חון את השינויים מתוך הנחת יסוד שונה מזו שהחזקת בה קודם", קובע

מרפוס מתמשך, יש לייחס לו משמעות רבה ולה"גיב בעוצמה". על הטווח הרחוק הוא לא סבור שצריך לוותר, בעיקר בשביל להמציא כמה שיו"תר תרחישים אפשריים. "הבעיה היא שארגונים לא מצליחים לחשוב מחוץ למסגרת הרציונלית ואז הם מופתעים".

הפתעות כאלה מוכרות גם לחב"רות ישראליות. בשנות ה"90 קרסה חברת התקשורת הקנדית "נורטל", והפילה איתה גם את הלקוחה מספר אחת שלה - טלרד הישראלית של כור, שנאלצה לפטר אלפים מעוב"