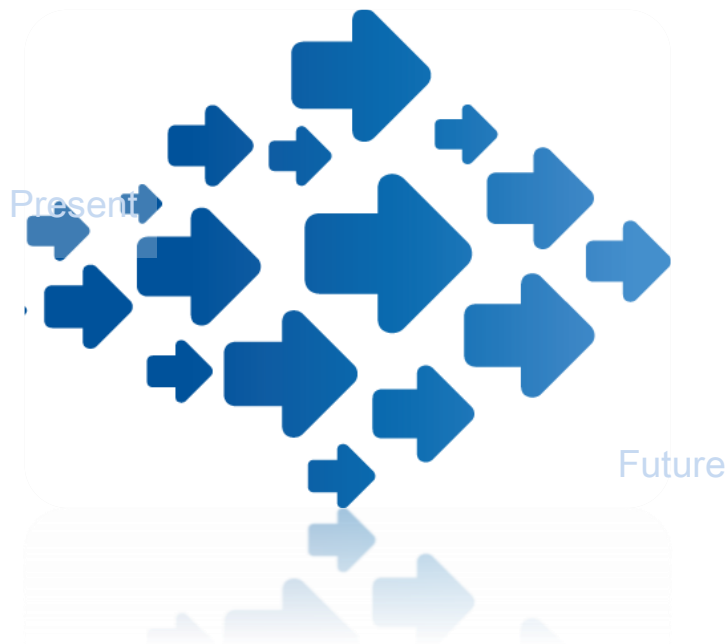




סמינריון בניהול אסטרטגי (10908)

**נושא העבודה: חיזוי אסטרטגי וזיהוי של
הזדמנויות ואיומים בסביבה סוערת**



מדריך: דר' עמרי מורג

שם המגיש:

ת"ז:

כתובת:

טלפון:

תוכן עיניינים

3	מבוא
6	1. המשתנה התלוי - זיהוי הזדמנויות ואיומים
6	1.1. הסביבה הכללית
6	1.2. ניתוח הסביבה
7	1.3. הזדמנויות ואיומים
9	1.4. סיווג השינויים
10	2. חוסר וודאות סביבתי
10	2.1. עתיד לא וודאי
11	2.2. מימדים מבניים של חוסר וודאות
12	2.3. מגמות בסביבה
12	2.4. השלכות הסביבה על תעשיות מורכבות/דינמיות
13	2.5. השלכות הסביבה על החברות
16	3. המשתנה הבלתי - חיזוי אסטרטגי
16	3.1. חיזוי אסטרטגי – הגדרות ורקע תיאורטי
17	ההיסטוריה המחקרית של החיזוי
17	האבולוציה של חיזוי
18	גישות תיאורטיות מרכזיות לחיזוי
19	3.2. מודיעין, חיזוי, פיתוח ותכנון אסטרטגי
21	3.3. מימדי החיזוי האסטרטגי
21	מימד הזמן
22	מימד הלמידה הארגונית
22	מימד התהליך המכוון
23	3.4. התגברות חשיבותו של החיזוי האסטרטגי
27	4. דיון בשאלת המחקר
33	5. סיכום ומסקנות
37	6. ביביליוגרפיה

חברת בלוקבסטר (Blockbuster's), שהייתה פעם חברה מובילה בשוק שלה, אבדה בשל חוסר נכונותה להתאים עם הזמנים המשתנים. בשבוע שעבר, הקמעונאית של השכרת הסרטים הודיעה שהיא סוגרת את 300 החנויות הנותרות שלה, ומשאירה רק 50 חנויות בודדות בזכיינות עצמאית. סגירתה של בלוקבסטר מגיעה לאחר שנים של איבוד לקוחות למתחרים המקוונים שלה, בעיקר Netflix. לבלוקבסטר לא הייתה ראיית נולד, כדי לראות לאן האינטרנט והטכנולוגיה היו לוקחים את ענף השכרת הסרטים. במקום זאת, הם הכחישו את ההשפעה של הטכנולוגיה והתעלמו מהצרכים המשתנים של הלקוחות (Kellmurray, 13.11.2013).

השילוב בין הבנת הסביבה הפנימית להבנת הסביבה החיצונית מאפשר לחברות לקבל את המידע הנחוץ כדי להבין את ההווה ולחזות את העתיד. בעבודה זו אתמקד בהבנת הסביבה החיצונית.

כל החברות, על ספקיהן, מפיציהן, לקוחותיהן, מתחריהן והציבורים השונים שלהן, פועלות בסביבת מקור של כוחות ומגמות היוצרים הזדמנויות ומציבים איומים. בניתוח הסביבה החיצונית אחת המטרות העיקריות היא זיהוי הזדמנויות ואיומים עקב השפעתן הרבה על התחרותיות (Kotler & Keller, 2009). **כיום החשיבות של זיהוי התפתחויות לפני שהן הופכות למגמות ותפיסת המידע הרלוונטי מהסביבה הנוכחית שעתיד לעצב את אירועי העתיד נראה יותר אקטואלי מאי פעם.** תעשיות מודרניות עכשוויות (מהייטק ועד למוצרי צריכה שוטפת), פועלות בסביבה תחרותית שמשתנה בקצב מואץ עם מחזור קצר יותר של חיי מוצר. בהקשר זה, התמודדות עם שינוי אינה נדירה, ובעלת חשיבות רבה להצלחה של הארגון (Andriopoulos & Gotsi, 2006). המורכבות הגוברת של הסביבה עסקית מציבה מספר עצום של אתגרים למנהלים בימינו. המנהלים והמנהיגים של היום אינם יכולים להסתמך רק על ניסיון העבר ולקוות שהחיים יהיו צפויים. במקום זאת הם צריכים ללמוד להתמודד עם חוסר וודאות ושינויים גדולים בהרבה. זיהוי והתמקדות בהזדמנויות ואיומים עתידיים, שמירה על ראיית ארוכת טווח והכרה בדפוסי השינוי, חיונית להצלחת החברה (Jackson, 2013).

בהקשר זה, בעבודה זו אבחן כיצד החיזוי האסטרטגי עשוי לתרום לזיהוי של הזדמנויות ואיומים בסביבה. בחרתי בנושא זה מכמה סיבות, **ראשית**, הבנת הסביבה החיצונית מהווה נדבך חשוב ומרכזי בניהול האסטרטגי, **שנית**, החיזוי האסטרטגי הינו תחום מחקר יחסית חדש שאקטואלי במיוחד, **שלישית**, ההקשר שבין חיזוי אסטרטגי להתמודדות עם הזדמנויות ואיומים, נותן השראה להבנת אירועים עסקיים שמתרחשים סביבנו.

הגדרת גבולות העבודה:

תחום חקר העתיד והיחס שלו לפלחי הסביבה מכיל תחומי מחקר רבים ומגוונים (חיזוי אסטרטגי טכנולוגי/ כלכלי/פוליטי וכו'). בעבודה, וכפי שנראה במחקרים רבים, אתמקד בשינויי הסביבה ממבט הציפור מבלי לגעת ספציפית בזיהוי הזדמנויות/איומים בפלח כזה או אחר בסביבה הכללית (למשל פלח טכנולוגי – פטנטים/חדשנות). בנוסף בעבודה זו לא מושם דגש על טכניקות, מודלים ושיטות חיזוי, מכיוון שמדובר בנושאים רבי היקף. לבסוף, למרות שחיזוי אסטרטגי, מכיל בחובו גם תחומי מחקר בסביבת הענף וסביבת המתחרים, ישנה התמקדות בסביבה החיצונית בלבד.

שאלת המחקר

מטרת העבודה היא לבחון כיצד חיזוי אסטרטגי עשוי להוביל חברות לזיהוי הזדמנויות ואיומים בסביבה. שאלת המחקר הינה כיצד חיזוי של שינויים בסביבה החיצונית (בל"ת) מסייע בזיהוי הזדמנויות ואיומים בסביבה (תלוי)? כלומר, האם בעזרת חיזוי אסטרטגי יכולה החברה לזהות הזדמנויות ואיומים מבעוד מועד.

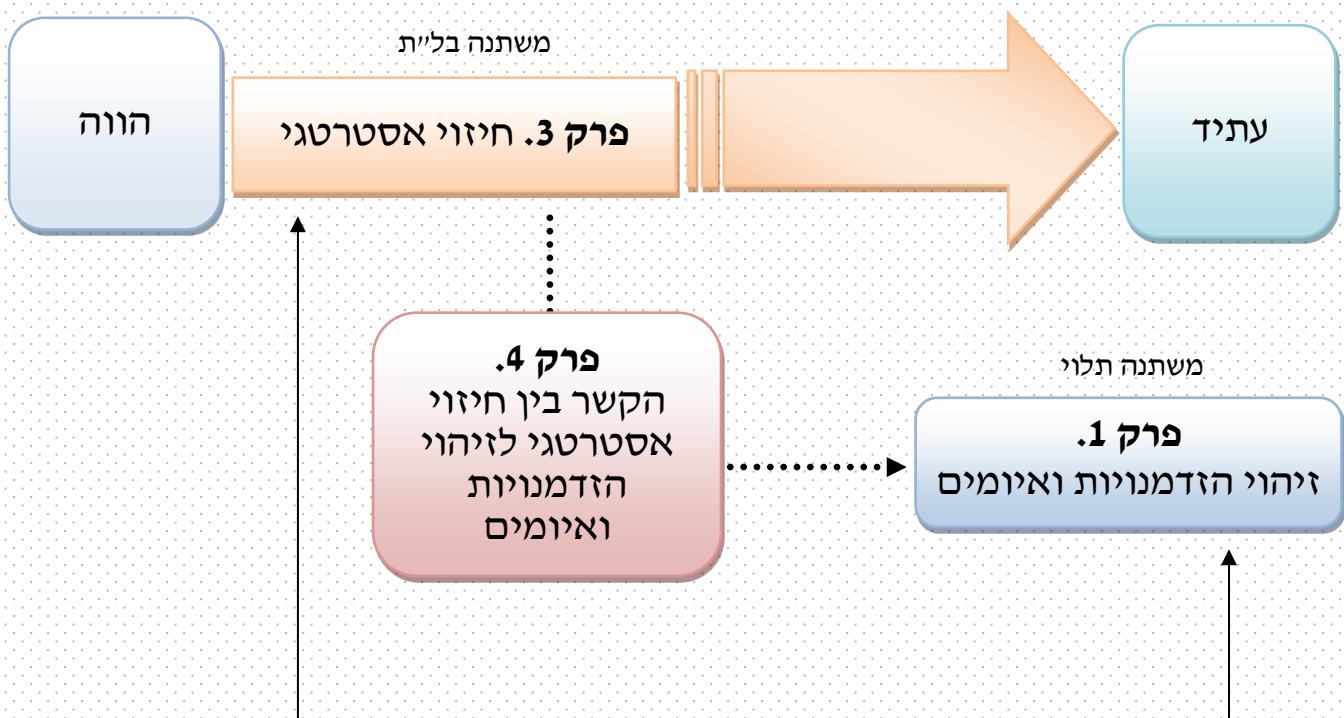
כיצד חיזוי אסטרטגי (בל"ת) מסייע בזיהוי של איומים והזדמנויות (תלוי)?

המשתנה הבלתי תלוי: חיזוי אסטרטגי (בדגש על חיזוי אסטרטגי של מגמות בסביבה הכללית).
המשתנה התלוי: זיהוי של הזדמנויות ואיומים בסביבה.

השערת המחקר: חיזוי אסטרטגי, משפר את יכולת הזיהוי של כוחות של שינוי שעשויים ליצור הזדמנויות ואיומים. משמע, קיים קשר חיובי בין פעילויות חיזוי אסטרטגי להבנת הסביבה ולזיהוי הזדמנויות ואיומים.

תרשים זרימה לפי הפרקים:

הסביבה הכללית



פרק 2. סביבה לא וודאית

הווה

סביבה משתנה - כוחות של שינוי יוצרים הזדמנויות ואיומים

עתיד

חשיבות
החיזוי עולה

קושי בהבנת המצב

1. המשתנה התלוי - זיהוי הזדמנויות ואיומים

1.1. הסביבה הכללית

הסביבה מורכבת מהגורמים הפיסיים והחברתיים הרלוונטיים מחוץ לגבולות החברה שנלקחים בחשבון בעת קבלת החלטות ארגונית. הסביבה משפיעה על הפעילות היומיומית של החברה, ועל השגת היעדים. מקובל לתפוס את הסביבה כבעלת שתי שכבות. השכבה שקרובה לאירגון, זו שלארגון יש עימה קשר ישיר ויומיומי ומשפיעה על יעדים, שכוללת מתחרים, ספקים ולקוחות (סביבת הענף וסביבת המתחרים – נקראת גם סביבת המיקרו). השכבה החיצונית יותר, נקראת הסביבה הכללית ומורכבת מגורמים המשפיעים על האירגונים בעקיפין, ביניהם הפלח החברתי, הדמוגרפי, הפוליטי/משפטי, החברתי/תרבותי, הטכנולוגי והגלובלי.

ארגונים תלויים בסביבה שלהם ולעיתים קרובות חייבים להתמודד עם אירועים בלתי יציבים או בלתי צפויים בסביבה החיצונית. הסביבה אולי יותר מכל גורם אחר, משפיעה על מבנים אירגוניים, תהליכים פנימיים, והחלטות ניהוליות (Daft & Sormunen & Chief, 1988).

1.2. ניתוח הסביבה

בניתוח הסביבה החיצונית אחת המשימות העיקריות היא זיהוי הזדמנויות ואיומים סביבתיים. על החברה לעקוב אחר גורמים חיצוניים עיקריים שהם כוחות סביבת המיקרו, ואחר פעילים בסביבת המיקרו המשפיעים על יכולתה להרוויח. על היחידה העסקית להקים מערכת מודיעין עסקית כדי לעקוב אחר מגמות והתפתחויות חשובות. על ההנהלה לזהות את ההזדמנויות ואת האיומים הכרוכים בכל מגמה או התפתחות שכזאת (Kotler & Keller, 2009).

ארגונים צריכים לשים לב להתפתחות בסביבה העסקית שלהם על מנת לשפר את הביצועים ולהאריך את הישרדותם. Porter (1980) (מצוטט ב- Dong, 2012) טוען כי חברות צריכות להיות מעורבות באופן יזום בפעילות מודיעינית שיטתית כדי לפקח על תחרות קיימת ופוטנציאלית, ולזהות הזדמנויות ואיומים סביבתיים. (Slaughter, 1999) ארגונים שלא שמים לב למגוון רחב של אותות, צפויים שלא לשגשג כי הם החמיצו מידע חיוני על שווקים, מוצרים, לקוחות, מתחרים וכדומה. על פי Slaughter ארגונים שיאמצו ניתוח סביבתי יעיל בעלי סיכוי רב יותר להצליח משום שהם "מכוונים" לסביבתם - שהם "יודעים" מה קורה". יתר על כן, מיומנות זו יכולה לעזור לאירגון לזהות אותות חדשים ולספק אזהרות מוקדמות אודות שינוי.

חשיבות הסריקה

סריקת הסביבה הינה רכישה ושימוש במידע על אירועים, מגמות ומערכות יחסים בסביבה החיצונית של הארגון, מידע שאמור לסייע להנהלה בתכנון המהלך העתידי של ארגון הפעולה. ארגונים סורקים את

הסביבה כדי להבין את הכוחות חיצוניים של שינוי כך הם עשויים לפתח תגובות יעילות אשר מגנות עליהם או משפרות את מצבם בעתיד. מידת היכולת של האירגון להסתגל לשינויי סביבה חיצוניים, תלוי במידה רבה בידע ופרשנות השינויים המתרחשים ולכן סריקה סביבתית נתפסת כצורה של למידה אירגונית (Choo, 1999)

כמעט כל עבודת חיזוי אסטרטגי מתחילה או כרוכה בסריקת הסביבה. סריקה היא אמנות שיטתית שחוקרת את הסביבה החיצונית לצורך (1) הבנה טובה יותר של האופי והקצב של שינויי הסביבה, ו-(2) לזיהוי הזדמנויות ואיומים פוטנציאליים, והתפתחויות עתידיות אפשריות שרלוונטיות לאירגון. סריקת הסביבה משולה למכ"מ התרעה מוקדמת, בתהליך מתמשך של זיהוי אותות של שינוי. רדאר מצטיין מסתכל על כל ההיבטים של הסביבה הגלובלית (Jackson, 2013).

על פי Slaughter (1999) סריקה סביבתית היא שלב מפתח ביצירת יכולת חיזוי אסטרטגי בתוך האירגון. חשיבה רחבה יותר, עמוקה יותר, בשילוב עם מקורות לא מסורתיים ודרכים חדשות "לדעת" ולספק תובנות חדשות, מובילה להזדמנויות חדשות, ולדרכים חדשות לנצח בתחרות. לדוגמא, חברת אפל (Apple) לא שמה לב רק להגדלת היכולת התפקודית של המחשבים שלה, היא גם השיקה מוצרים בעלי לוק צבעוני צעיר ומרענן שלידם מחשבים סטנדרטיים נראו משעממים. חברת אפל, "קראה" נכון כמה אותות סביבתיים עדינים, והייתה בין הראשונים להבין את החשיבות הגוברת של תכונות "רכות" כגון תמונה, סגנון, ותחושה כוללת של קו מוצרים.

על פי Calof and Smith (2010) (מצוטט ב- Dong, 2012) סריקת הסביבה באופן כללי או מודיעין תחרותי בפרט עשויים להוביל ל:

- מתן אותות מוקדמים לגבי הזדמנויות או איומים המגיעים ממקורות חיצוניים.
- הערכת סיכויי העסק, ע"י ניתוח התשומות כראוי.
- צפי אודות השלכות אפשריות של מהלכים אסטרטגים שמוביל להכנת תוכניות אסטרטגיות, ושינויים אירגוניים בצורה המתאימה ביותר.

** בפרק 3.2 יוצג מודל שעוזר להבין את היחס שבין פעולות החיזוי, לבין מודיעין והערכתו בהווה.

1.3. הזדמנויות ואיומים

החברות תלויות בסביבתן, אשר יוצרת עבורן גם איומים וגם הזדמנויות (Daft et al., 1988). כל החברות, על ספקיהן, מפיציהן, לקוחותיהן, מתחריהן והציבורים השונים שלהן, פועלות בסביבת מקורו של כוחות ומגמות היוצרים הזדמנויות ומציבים איומים. כוחות אלה הם "גורמים בלתי נשלטים", הדורשים מן

החברה ניטור קפדני ומענה. ששת הפלחים העיקריים של הסביבה, גם בעלי קשרי גומלין סיבתיים ביניהם, שמייצרים הזדמנויות חדשות בצד איומים וסכנות (Kotler & Keller, 2009).

איום **אתגר שמציבה מגמה או התפתחות שלילית, אשר, בהעדר פעולה הגנתית, עלולה להוביל להידרדרות במכירות או ברווחים** (Kotler & Keller, 2009). פירמה ששמה לב ומפרשת נכונה את האיומים תהיה בנקודת מוצא טובה להגיב לשינוי, ותשמור ואפילו תשפר את היתרון התחרותי (Rohrbeck & Schwarz, 2013). במקרה של חברת BMW, הגברת ייצור הדלק, עלולה להוריד את מחירו ולהפוך מכוניות חשמליות, ומכוניות מונעות גז לפחות אטרקטיביות, וליצור הפסדי ענק לפרוייקטים השאפתניים ביותר של BMW בתחום זה.

הזדמנות **תנאי בסביבה הכללית העשוי לסייע לחברה להשיג תחרותיות אסטרטגית. שוק** הטאבלטים צפוי להכפיל את עצמו בשנים הקרובות. לחברת DELL יש הזדמנות מצויינת להציג דגמי טאבלט חדשים וליהנות מהצמיחה בשוק. במקרה אחר, הצמיחה בקניות באינטרנט עולה. ב-2011 המגזר הקמעונאי באינטרנט גדל ב-4.7% בארה"ב. לחברת Walmart יש הזדמנויות ענק להרחיב את נוכחותה בשוק הקמעונאי באינטרנט. למעלה מ-10,000 החנויות שלה יכולות להציע מחירים נמוכים באינטרנט מאשר בחנות, וכתוצאה מכך, Walmart יכולה להגיע ליותר לקוחות ולהגדיל את הכנסותיה. (18.2.2013, "Strategic Management Insight").

שינוי רלוונטי **במיוחד** אם הוא לא רציף ושובר את הנתבי הנוכחי של ההתפתחות. שינוי כזה יכול לייצג גם **הזדמנות וגם איום** (Rohrbeck & Schwarz, 2013). לדוגמא (18.2.2013, "Strategic Management Insight"):

- **קוקה קולה (Coca Cola)** - רוב הדגש של החברה על משקאות מוגזים (קולה, פנטה, ספרייט), בעולם הנלחם בהשמנה והולך לכיוון של צריכת מזון ומשקאות בריאים, החברה יכולה להפגע מאיום זה. **מנגד** ביקוש גובר למזון ומשקאות בריאים גדל באופן דרסטי, ויש לחברת קוקה קולה הזדמנות להרחיב עוד יותר את מגוון המוצרים שלה, עם משקאות בעלי כמות נמוכה של סוכר וקלוריות (הזדמנות).
- **גוגל (Google)** - עלייה ניכרת בגלישה הסלולרית מהווה הזדמנות עבור גוגל לייצר פלטפורמה שתציג פרסומות בצורה טובה יותר עבור משתמשי מכשירי הנייד, ולהגדיל את ההכנסה של החברה, **מנגד** גוגל מתקשה להפיק רווחים ממשתמשי אינטרנט סלולריים בגלל שיש פחות מקום להציג מודעות, והמודעות זולות יותר. מספר הולך וגדל של משתמשים מהנייד פירושו פחות חיפושים שנעשים ממחשבים אישיים ואיום שעלול לפגוע ברווחיות.

1.4. סיווג השינויים

(Glick & Huber, 2001) נקודת המבט של הניהול האסטרטגי מניחה כי כאשר חברה מתמודדת עם שינוי חיצוני, היא יכולה לשנות, ולמעשה צריכה לשנות את האסטרטגיה והאירגון שלה. יש צורך בניתוח סביבתי כדי להתריע, וליצור ידע מעודכן לגבי הכיוון והעוצמה של השינוי החיצוני שמתעורר. מנהלים נוטים לקטלג שינויים סביבתיים רבים כאיומים או הזדמנויות. סיווגים אלו עשויים להשפיע על תגובות המנהלים לשינויים הסביבתיים, וכתוצאה מכך להשפיע על פעולות הארגון. במחקר שבחן את הקשר בין התפיסה של הזדמנויות/איומים לתגובות של האירגון, הוצגו ארבעה מימדים לקיטלוג איומים/הזדמנויות:

איום (מצב שלילי)

סבירות להפסד - אירוע הוגדר כאיום בשל הפסד סביר, כאשר הארגון דווח שעמד להפסיד משאבים כתוצאה מהאירוע.

הפחתת שליטה - איום הוגדר כמפחית שליטה, כאשר אספקט מסויים של הסביבה הפחית את השליטה בסביבה (למשל גוף רגולציה, שהוציא תקנה חדשה הפוגעת בארגון).

הזדמנות (מצב חיובי)

סבירות לרווח - אירוע הוגדר כהזדמנות בשל רווח סביר, כאשר הארגון דווח שעמד להרוויח משאבים כתוצאה מהאירוע.

הגברת שליטה - הזדמנות הוגדרה כמגבירת שליטה, כאשר אספקט מסויים הגביר שליטה בסביבה (למשל, כוחו של הרגולטור פחת עקב חקיקה).

* שינוי הוגדר כנייטרלי אם לא הייתה סבירות לרווח/הפסד ו/או שאינו הגביר/הפחית שליטה.

2.1. עתיד לא וודאי

(Voros, 2001) העתיד אינו נקבע מראש - ברמה הבסיסית ביותר של הטבע התהליכים הפיזיים של היקום הם בלתי מוגדרים מטבעם (עקרון פיזיקלי). מכאן שהחיזוי המושלם אינו אפשרי (בשלב מסוים יהיו שגיאות), על כן אנו נאלצים לבצע בחירות אלטרנטיביות רבות של "עתידיים חלופיים". כמו כן, העתיד מושפע מהבחירות שלנו בהווה, משמע שעל ידי הפעולות (או חוסר מעש) בהווה נוכל להשפיע על הצורה של העתיד.

מכאן שיש צורך לקחת אחריות על העתיד שלנו. העתיד בפועל (היחיד), שבו נחיה בסופו של דבר כ"הווה", יהיה כפוף לפעולות שלנו (או חוסר מעש) בהווה זה, יחד עם הבחירות שעשינו מקרב "עתידיים" חלופיים פוטנציאליים. הבחירות שלנו והזמן שחולף מצמצמים את השדה האינסופי של עתידיים פוטנציאליים להווה אחד ממשי, אשר לאחר מכן הופך להיסטוריה ולא ניתן לשינוי. במילים אחרות, וזוהי נקודת המפתח, אנו יכולים רק להשפיע על הפוטנציאל של "מה שעדיין לא קרה" ולא יכולים לעשות דבר מול "מה שכבר קרה". לכן יש לנסות ליצור הווה טוב יותר, על ידי בחירה חכמה ואחראית מבין "עתידיים" פוטנציאליים חלופיים.

בהקשר זה, על פי Courtney & Kirkland & Viquerie (2001) מידע אסטרטגי נחלק ל-2 קבוצות:

1) מגמות ברורות שניתנות לזיהוי- כגון נתוני שוק דמוגרפיים, שיכולים לעזור להגדיר את פוטנציאל הביקוש למוצרים או שירותים של החברה. שנית, אם הניתוח הנכון מבוצע, גורמים רבים שכרגע לא ידועים להנהלה של החברה הם למעשה נתונים שניתן לדעת אותם, למשל ביצועים מיוחסים של טכנולוגיה נוכחית, גמישות ביקוש לקטגוריה מסויימת של מוצרים יציבים, ותוכניות של מתחרים להרחבת קיבולת היצור.

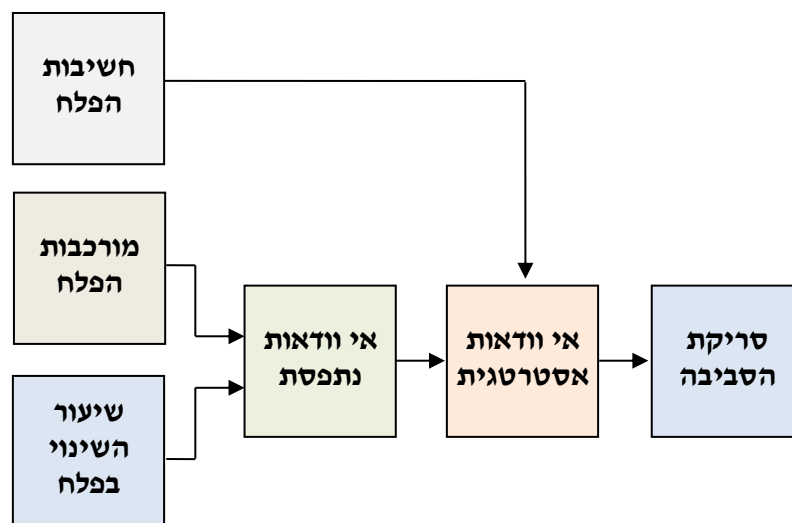
2) גורמים שנכון לרגע מסויים אינם ידועים- חוסר הוודאות שנותרה לאחר הניתוח הטוב ביותר האפשרי נקראת "חוסר וודאות שירית", לדוגמא, התוצאה של דיון רגולטור מתמשך, או ביצועים של טכנולוגיה שעדיין בשלבי פיתוח.

על פי Courtney et al ברמה נמוכה של חוסר וודאות שירית העתיד ברור מספיק (תחזית אחת עשוייה להוות בסיס מספק לאסטרטגיה). מנגד ברמה בינונית-גבוהה של חוסר וודאות שירית, יש לזהות מגוון "עתידיים" פוטנציאליים רב יותר, ומכאן העתיד קשה יותר לחיזוי. כפי שיתואר בהמשך העבודה, במצב זה, בחירת אסטרטגיה מתאימה עשוייה להפחית את חוסר הוודאות ולסייע למקבלי ההחלטות להתמודד עם המצב.

2.2. מימדים מבניים של חוסר וודאות

(Daft et al., 1988) חוסר וודאות סביבתי הינו העדר מידע על חברות, פעילויות ואירועים בסביבה. שתי מאפיינים **סיבתיים** - מורכבות ושיעור השינוי משפיעים על אי הוודאות הנתפסת של מנהלים, כאשר בנוסף פלח הסביבה נתפס כבעל חשיבות לביצועי החברה אי הוודאות הינה אי וודאות אסטרטגית (תרשים 1).

- **מורכבות (Complexity)** - רמת ההטרוגניות של השינויים החיצוניים אשר רלוונטיים לאירגון. ככל שגדל מספרם וגיוונם של האירועים החיצוניים, המורכבות גוברת.
- **שיעור השינוי (Rate Of Change)** - מתייחס לתדירות השינויים המתרחשים בסביבתו של החברה. כאשר שיעור השינוי גבוה, פעילויות ואירועים חיצוניים קורים במהירות, ולמקבלי ההחלטות אין מידע מדוייק לגביהן.
- כשהמורכבות ושיעור השינוי בפלחי הסביבה גדלים, מידת אי הוודאות הנתפסת של המנהלים גם היא גדלה.
- **חשיבות הפלח (Importance)** - חוסר וודאות שכלעצמו לרוב לא יוביל מנהלים לסרוק את הסביבה, אלא אם כן האירועים החיצוניים נתפסים כחשובים לביצועי החברה. החשיבות קשורה לרעיון של תלות משאבים, המהווה את המידה בה החברה תלויה במשאבים כדי לעמוד ביעדיה. מידע מפלחים חשובים בסביבה עשוי לספק יתרון אסטרטגי. בפלחים בעלי חשיבות נמוכה, הזדמנויות או איומים חיצוניים כמעט ולא משפיעים על ביצועי החברה. בפלח בעל חשיבות גבוה, אירועים חיצוניים נתפסים כקשורים באופן ישיר לפעולות וביצועי החברה. לדוגמא, בענף המחשבים האישיים, הפלח הטכנולוגי נחשב כבעל חשיבות אסטרטגית רבה בשל שיעור השינוי בפיתוחים הטכנולוגיים.
- **אי וודאות אסטרטגית** - חוסר וודאות וחשיבות יוצרים יחד את מה שמוגדר כ"חוסר וודאות אסטרטגית" עבור מנהלים בכירים. השילוב בין אי וודאות נתפסת לחשיבות צפוי ליצור צורך אצל מקבלי ההחלטות לנתח אירועים בפלחים נבחרים בסביבה.



2.3. מגמות בסביבה

(Sebbens, 2000) במהלך 25 השנים האחרונות חל שינוי דרמטי בכלכלה שנקרא בשם "גלובליזציה". משמעות המושג של גלובליזציה הוא הגברת התאום הפיזי והכלכלי מסביב לגלובוס. זה הוביל לגידול בעצמאות הכלכלית של המדינות שהתאימו את עצמן לרב לאומיות וליברליזם של מסחר ושל ייצור, תוך כדי גידול בנפח ובכמות המסחר חוצה גבולות של טובין ושירותים, חדירה מהירה ונרחבת של פיתוח טכנולוגי, ושל השקעות, בעקבות גידול משמעותי בתזרים ההון, וגידול בתחרות הבינלאומית בכלכלה העולמית.

(Kotler & Keller, 2009) הגלובליזציה והפתוח הטכנולוגי הובילו למרחקים גיאוגרפיים ותרבותיים שהצטמצמו צמצום של ממש עם הופעת המטוסים המהירים, הפקסימיליות, קשרי המחשבים והטלפונים הבין-יבשתיים, ושידורי הטלוויזיה העולמיים באמצעות לוויינים.

(Rohrbeck & Mahdjour & Knab & Frese, 2009) הכוחות של הגלובליזציה להעצים את מספר המשתתפים בשוק הפוטנציאלי ובמקביל הקושי התחרותי מוביל חברות להשתמש יותר במיקור חוץ, ופעילויות אוף-שורינג (העברת פעילויות אל מחוץ לגבולות המדינה), אשר תורמות למורכבות ההולכת וגדלה של הסביבה העסקית של ימינו. המצב בחברות רב לאומיות, אפילו מורכב יותר, שכן הן לא רק צריכות להגיב לשינויים אלה בסביבה הארגונית שלהם, אלא גם לטפל בהבדלי תרבות וחקיקה בין השווקים בהם הם פועלים.

2.4. השלכות הסביבה על תעשיות מורכבות/דינמיות.

(Vecchiato (2012) במהלך מחקרו סיווג ארבע חברות מובילות בעלות מערכת חיזוי אסטרטגי לשתי קטגוריות על פי מאפיינים שונים. חברת פיליפס (אלקטרוניקה) ונוקיה (תקשורת סלולרית) סווגו כחברות הפועלות בסביבה בעלת דינמיות גבוהה (מורכבות נמוכה). חברת SHELL (דלק) ו-BASF (כימיקלים) סווגו כחברות הפועלות בסביבה בעלת מורכבות גבוהה (דינמיות נמוכה). בין השנים 2000-2010, Vecchiato ניסה בין היתר לבחון כיצד המורכבות/דינמיות משפיעה על הסביבה החיצונית והפנימית של חברות אלו.

נוקיה (תקשורת הסלולרית) - דינמיות גבוהה / מורכבות נמוכה

הדינמיות אופיינית לתעשיות מתפתחות, ובאופן כללי יותר לתעשייות שבהן הטכנולוגיה היא כוח מניע עיקרי וצרכי לקוחות חדשים בהם בקדמת הבמה.

זה המקרה של התקשורת הסלולרית וחברת NOKIA. בשנות ה-2000 המוקדמות נכנסה טכנולוגית ה-2.5G

ו-3G. התקדמות טכנולוגית בחומרה ובתוכנה גרמה להתכנסות של כמה ענפים מסורתיים ביניהם:

אינטרנט, טכנולוגיות מידע, תקשורת, בידור, מוסיקה ואלקטרוניקה, אל תוך תעשייה אחת רחבה יותר. זה הוביל ליצירה של מכשירים, תכנות ושירותים חדשים, ומושגים שונים לשימוש בטלפון נייד. כתוצאה מכך נוצרו פלחי שוק ושחקנים חדשים לחלוטין. באופן ספציפי, צילום דיגיטלי, מוסיקה, משחקים, ארנק, הטלפון הנייד הפך לשילוב של מצלמה, אייפוד (נגן מוזיקה), פלייסטיישן (משחקים), ואפילו כרטיס אשראי, בזמן שמהירות האינטרנט עולה ומאפשרת גישה למגוון רחב של שירותים במונחים של תוכן וביצועים כגון צפייה בסרטים או ניווט GPS. השינוי לא הוביל רק למקורות חדשים לתחרות, אלא גם המפתח של פעילויות שרשרת הערך ורכיבים של התעשייה השתנו באופן קיצוני.

כך במקרה המסויים של מתחרים ישירים (למשל יצרניות מחשבים כמו Apple ו-Acer, וספקיות של מערכות הפעלה כמו מיקרוסופט וגוגל) וספקים (למשל ספקי יישומי תוכנה, ספקי תוכן ושירותי מולטימדיה).

לסיכום: כוחות השינוי יחסית מועטים, אך גרמו לשיבושים עמוקים. לכוחות אלו היו השפעות הרסניות על מודלים עסקיים של חברות, והובילו לסוגים חדשים לחלוטין של מוצרים, שחקנים, ופעילויות בשרשרת הערך. גבולות התעשייה עברו שינויים משמעותיים.

SHELL (תעשיית הדלק) - מורכבת גבוהה / דינמיות נמוכה

הגבולות בין סביבת המיקרו למקרו מטושטשים בענפים אלו, המספר העצום של גורמי שינוי בפלחי הסביבה, ההשפעה ההדדית החזקה שלהם, והקצב האיטי של האבולוציה תורמים למורכבות גדולה במידה ניכרת. מורכבות אופיינית לתעשייות גלובליות בוגרות, שבהן מסלולים של טכנולוגיות וצרכי לקוחות מבוססים היטב וחברות מתחרות על נתח שוק ברמה הבינלאומית. כך למשל חברת Shell פועלת בתעשיית הדלק, בה ישנם שינויים פוליטיים, מלחמות, והשפעה של שינויים גלובליים על השוק (שינויים הטרוגניים רבים). עם זאת, למרות השיבושים, הגבולות של התעשייה יחסית יציבים. אין שינוי רב במוצרים ופעילויות בשרשרת הערך, הסוגים השונים של ספקים (למשל, מדינות המפיקות נפט), לקוחות (למשל נהגי רכב), ומוצרים תחליפיים נשארו בעצם אותו דבר, מכאן ששיעור השינוי נמוך.

לסיכום: ככל שכוחות השינוי הטרוגניים יותר, ההשפעה שלהם חזקה יותר, ותלותן חזקה יותר, מורכבות הסביבה גבוהה יותר.

Vecchiato מדגיש שסיווג זה אינו מעיד על כך שעולם התקשורת הסלולרית אינו מורכב, ותעשיית הדלק אינה דינמית, אלא מעיד על הנושא הנפוץ לדאגה בשנות ה-2000 עבור מקבלי ההחלטות בכל חברה, ששימש כמניע לפיתוח וטיפוח של מערכת חיזוי אסטרטגית.

2.5. השלכות הסביבה על החברות

המגמות בסביבה גרמו לקושי רב יותר בהבנת שינויי הסביבה. בתת פרק זה אציג בקצרה כמה השלכות שעשויות לנבוע ממצב זה. השלכות אלו עוזרות להבין את המסגרת בה פועל החיזוי האסטרטגי, ולחדד את היתרון הטמון בו בהקשר לזיהוי של הזדמנויות ואיומים.

סדר הגודל של הסיכונים

הכלכלה העולמית הפכה לפגיעה מאוד. התרחבות הכלכלה העולמית צפויה להיות יותר הדרגתית בגלל הסיכונים החדשים ונקודות התורפה שנראו במשבר הכלכלי העולמי האחרון (משבר הסאב פריים-2008), בהשקעות ממונפות, בשווקים במדינות מתפתחות וכלה בשינויי סביבה קיצוניים (2010 Jemala), תוחלת החיים הממוצעת של חברות גדולות נעה בין 20 ל-30. בשנת 1983, יותר משליש מהרשימה של "Fortune 500" היו חברות נרכשות, מפוצלות או כאלו שהתמזגו עם חברות אחרות. ממצאים מפתיעים אלו מפריכים את האמונה הרווחת, שחברות גדולות מחזיקות עמדות שוק חזקות מספיק כדי להסתגל לשינויים רציפים בסביבה ולשרוד משברים (De Geus, 1997).

סדר הגודל של סיכונים ומידת חוסר הוודאות הסביבתית הולך וגדל במהירות מדאיגה. כל היבטי הסביבה של הקהילה האנושית בהם הסביבה החברתית, תרבותית, טכנולוגית, כלכלית ופוליטית, הופכים להיות בעלי תלות הדדית רבה יותר מאי פעם. המשבר הפיננסי העולמי האחרון, שהתחיל בשוק הדיור בארה"ב והוביל עד לכדי קריסת בית ההשקעות ליהמן ברדרס (Lehman Brothers) וגופים ידועים אחרים, היה חסר תקדים. קיצוניות זו לא מגבילה את עצמה בתוך שטחי מעשה ידי אדם, היא גם מופיעה בתנאים טבעיים. שטפונות, ואסונות טבע אחרים כגון: בצורת, מזג אוויר קר וחם וכו', מונעים בעיקר על ידי אינטראקציות מסובכות מאוד בין שורה של גורמים. אירוע קטן לכאורה לעתים מוביל להשפעה רצינית ובלתי נתפסת (Dong, 2012).

"פער עירנות"

סקר שנערך בקרב אסטרטגים ב-140 חברות מצא כי **שני שלישי** הודו כי הארגונים שלהם היו מופתעים משלושה אירועים מהותיים שהשפיעו על התחרותיות בחמש השנים האחרונות. יתר על כן, 97% מהנשאלים אמרו כי חסרה בחברה שלהם מערכת התראה מוקדמת על מנת למנוע הפתעות כאלו בעתיד. בסקר נוסף שנערך בקרב יותר מ-100 מנהלים בכירים בעולם נמצא כי ישנו צורך גדל בראייה היקפית כדי להצליח לשמור על היכולות באירגונים כתוצאה מ"פער העירנות" שנוצר. מעל 80% השיבו שהצורך העתידי לראייה ההיקפית יגדל לעומת הצורך הנוכחי (Schoemaker, 2008).

קצב שינוי מואץ של הסביבה העסקית

(Rohrbeck et Al. 2002) שינויים טכנולוגיים גדולים ממשיכים לעצב מחדש באופן משמעותי את התעשייה והשוק או ליצור תחומים עסקיים חדשים לחלוטין. מחזורי החדשנות התקצרו ומחזור החיים של

שירות או מוצר קטן, שתי התפתחויות שמאתגרות את החברות ליצור במהירות מוצרים חדשים בהתאם לצרכי הלקוח.

(Rohrbeck and Gemünden, 2010) קצב השינוי המואץ של הסביבה העסקית מתבטא בעיקר ב:

- התקצרות מחזור חיי המוצר.
- התגברות קצב השינוי הטכנולוגי.
- התגברות קצב החדשנות.
- התגברות תהליך אימוץ הידושים.

(Rohrbeck, 2008) לדוגמא, חטיבת התקשורת של **סימנס (Siemens)** הגרמנית, הייתה לא רק היסוד להקמת סימנס, אלא גם ליבת העסקים שלה עם 55,000 עובדים. למרות שתחום התקשורת נחשב לאחד הענפים החדשניים ביותר, אשר מניב פוטנציאל רב, סימנס לא הייתה מסוגלת לשמור על מעמדה התחרותי. כתוצאה מכך החברה מכרה את חטיבת התקשורת שלה ב-2005, והצטרפה למיזם משותף עם נוקיה ב-2006. בהיסטוריה הכלכלית האחרונה, תחום התקשורת הוא כנראה תחום התעשייה שמתמודד עם השיבושים בקנה המידה הגדול ביותר. בתחום הטכנולוגי השיבושים הבולטים הם כניסתם של הטלפונים הניידים, ומעבר מחוט נחושת לרשתות IP. שינויים טכנולוגיים אלו הביאו לשינוי יסודי בדפוסי ביקוש לשירותי תקשורת, בעיקר בגלל הטלפונים הסלולריים.

אתגר ניהולי

אתגר ההתמודדות עם חוסר הוודאות לגבי העתיד, אינו קשור לגודל או לסוג הארגון העסקי. מנהלים בכירים ומקבלי החלטות בארגונים, פרטיים וציבוריים, גדולים או קטנים, צריכים להתמודד עם המציאות החדשה של אי וודאות קיצונית. בהקשר משתנה זה, החלטות אסטרטגיות צוברות חשיבות רבה יותר מאשר אי פעם. הגודל והמהירות העצומה של שינויי הסביבה מובילה לעתים קרובות את הארגונים למצב של חיים או מוות בטווח זמן יחסית קצר. נשענים על הצלחות העבר, הרבה מקבלי החלטות בצמרת הארגון נוטים להמשיך להסתמך על דרכי החשיבה מסורתיות והחלטות היוריסטיות מבוססות ניסיון, בהגיעם להחלטות על נושאים אסטרטגיים. מאבדים את הכיוון, רבים מהם נוטים להתבלבל ולהיאבד, זה מתבטא לעתים בטעויות קריטיות ואפילו במותו של אירגון. מנהיגים חייבים להבין במהרה מה הם צריכים לעשות בתנאי השטח החדשים אחרי שהרבולוציה שינתה את הסביבה (Dong, 2012).

3. המשתנה הבל"ת - חיזוי אסטרטגי

3.1. חיזוי אסטרטגי – הגדרות ורקע תיאורטי

כמה פעמים הסתכלת אחורה על אירוע מהעבר וחשבת "אם הייתי יודע את מה שאני יודע עכשיו יכול להיות ש...". כאשר אני בוחנים אירוע מהעבר שקיים בו יתרון רעיוני בדיעבד, אנו בדרך כלל מוצאים איזורים בהם יכלנו לקבל החלטות טובות יותר. **מדוע מנהיגים צריכים לעסוק בחיזוי? כי בלי חיזוי אסטרטגי, אנו נוטים לכוון את העתיד בצורה עיוורת, ולא מסוגלים לדמיין את התמונה הכוללת ואת ההשלכות האפשריות של הפעולות או המחדלים שלנו.** אנו רואים את התוצאות של חוסר חיזוי אסטרטגי, בכל פעם שאנו עוברים בצומת מסוכנת ועוצרים את נשימתנו. אנו קובלים על כך שרמזור יכל בהחלט לפתור את הבעיה, וממלמלים לעצמנו ש"שום דבר לא יקרה עד שתרחש תאונה קשה". ואז אחרי התאונה הקשה הרמזור מופיע (Hammett, 2004).

(Andriopoulos & Gotsi, 2006) **במילון האנגלי- חיזוי מוגדר כ-"התייחסות או פרשנות אודות העתיד"**. בהקשר הארגוני, חיזוי הינו היכולת לצפות אירועים לפני שהם קורים, שמסייעת לארגונים להתמודד עם העתיד. Dong (2012) מוסיף כי חיזוי אסטרטגי אינו רק היכולת לצפות אירועים, אלא גם יכולת לצפות את **השלכותיהם**, ומכאן שחיזוי אסטרטגי מרמז על יכולת להסתכל על דברים סביבנו בהיקף רחב יותר מהרגיל.

חוקרים רבים מגדירים את החיזוי האסטרטגי ככלי להתמודדות עם הסביבה הסוערת הקשה להבנה. על פי החוקרת Jemala (2010) חיזוי אסטרטגי, הינו תהליך שצופה את פני העתיד, שהוא תוצאה של **סינרגיה** בין חוסר הוודאות ורמת הסיכונים המגיעים מהפיתוח הגלובלי ההולך וגובר, ובצד השני - הסיכונים של לא להיות מוכנים לעתיד. Rohrbeck And Mahdjour And Knab And Frese (2009) טוענים כי לנוכח המורכבות הגבוהה עקב אי הוודאות, חיזוי אסטרטגי מציע דרך לחברה להתמודדות עם הסביבה הסוערת. מערכת חיזוי אסטרטגית מסייעת לחברה ללמוד מהעבר, להתבונן בהווה ולדמיין עתיד חדש.

חוקרים אחרים רואים בחיזוי האסטרטגי כלי להרחבת התפיסה אודות אפשרויות אסטרטגיות זמינות. על פי Voros (2003) חיזוי אסטרטגי, הינו היבט של חשיבה אסטרטגית, שנועד לפתוח ולהרחיב את טווח התפיסה של האפשרויות האסטרטגיות הזמינות, כך שהאסטרטגיה שניישם תהיה בעלת פוטנציאל רב יותר.

(Melkas & Uotila, 2007) **באופן יותר ספציפי, חיזוי אסטרטגי הוא תהליך המנסה להרחיב את גבולות התפיסה בארבעה דרכים:**

1. על ידי בחינת ההשלכות של מעשים/החלטות בהווה (הערכת התוצאה בעקבות...).
2. על ידי איתור ומניעת בעיות לפני שהן מתרחשות (אזהרה מוקדמת והכוונה).

3. על ידי בחינת ההשלכות הנוכחיות של אירועים עתידיים אפשריים (גיבוש אסטרטגיה אקטיבי).

4. על ידי חזון והיבט על תרחישים עתידיים רצויים (תרחישי מטרה).

החוקר Slaughter (2009) רואה בחיזוי כלי למבט לטווח רחוק שמוביל לתובנות. יכולת חיזוי אסטרטגי היא היכולת ליצור ולשמור על איכות גבוהה, עקביות ופונקציונליות של מבט לטווח רחוק, ולהשתמש בתובנות הנובעות בדרכים ארגוניות שימושיות. לדוגמא לזיהוי תנאים קשים, לחקר שווקים, מוצרים ושירותים חדשים. החיזוי האסטרטגי מייצג שילוב של שיטות עתידיות עם אלו של הניהול האסטרטגי.

ההיסטוריה המחקרית של החיזוי



תרשים 2. סיווג מדעי של המחקר על חקר עתיד. (Rohrbeck, 2008)

(Rohrbeck, 2008) המחקר על העתיד ואיך להתמודד עימו התפתח לאורך הזמן וכולל מספר הולך וגדל של היבטים. סיווג של תחומי מחקר מוצג בתרשים 2.

(1) בשנות ה-70, מחקרים התמקדו בשיטות לחיזוי העתיד עם טכניקות ומודלים אקונומטריים שהשתמשו בעיקר בנתונים מהעבר. בשלב זה החיזוי היה מוגבל בעיקר להרחבת נקודת המבט הטכנולוגית. (2) החיזוי הרחב עצמו לשיטות המאפשרות ליצור רשתות לאיסוף, הערכה ופרשנות של מידע התומכות בהליך קבלת החלטות. יתר על כן, החיזוי כלל מחקר על היכולות של אירגונים להתמודד עם העתיד. (3) החיזוי והתחזיות נחקרו ברמת חברה, והן ברמה אזורית, לאומית, ורמה על לאומית (למשל איזורים כלכליים).

(4) ב-1990 היקף המחקר הורחב על ידי הכללת הארגון והתהליכים של חקירת העתיד. המונח "חיזוי אסטרטגי" (Strategic Foresight), פותח כדי לציין מחקר שמתמקד ברמת החברה.

האבולוציה של חיזוי

גם במאה ה-19 עסקים רבים שררו תחת תנאים עסקיים של חוסר וודאות, חיזוי אינו כלי אסטרטגי חדש, אך השיטתיות והבסיס המערכתי שלו נמצאו רק החל מהמאה ה-20 (Jemala, 2010).

(Daheim & Uerz, 2006) החיזוי עבר אבולוציה, והדמויות, התהליכים, הפרספקטיבות והתפוקות השתנו באופן משמעותי, שניתן להבחין בכמה שלבים עיקריים:

- **שלב ראשון** - תהליכי חיזוי הסתמכו על אמונות והנחות שנבנו על ידי מומחים.
- **שלב שני** - מודלים כמותיים לחיזוי זכו לחשיבות והושם דגש על הניסיון לחזות שינויים עתידיים על ידי יישום של מודלים ומטריצות שונות.
- **שלב השלישי** - תהליכי חיזוי התמקדו בניסיון להגיב לשינויים. על מנת לעשות זאת, חברות צפו במגמות ואותות חלשים שעשויים להצביע על התפתחויות עתידיות.
- **מחזוי לעיצוב** - החוקרים מניחים כי בעתיד, תהליך זה יהיה יותר ויותר השתתפותי ויפנה תשומת לב רבה יותר להבנה ועיצוב של שינויים. החיזוי יעבור מתהליכי פיתוח כלליים, לגישות פרטניות שמותאמות לכל חברה בהקשר שלה. החיזוי האסטרטגי מתפתח ומנסה לעבור מחיזוי העתיד לעיצובו.

גישות תיאורטיות מרכזיות לחיזוי

Vecchiato (2012) מציג ארבע גישות מרכזיות לניהול אסטרטגי תחת תנאי אי וודאות.

הגישות סווגו על פי שני פרמטרים (איור 1):

מימד החיזוי – רמת החיזוי באירגון.

מימד השליטה - רמת השפעת הארגון על המרכיבים בסביבתו.

דגש על חיזוי	גבוה	תיאוריות תכנון (Planning School)	גישת החזון (Visionary Approach)
	נמוך	תיאוריות ההסתגלות (Adaptive School)	גישת טרנספורמטיבית (Transformative Approach)
		גבוה	
		נמוך	
		דגש על שליטה	

תרשים 3. ניהול אסטרטגי של אי וודאות סביבתית: גישות מרכזיות (Vecchiato, 2012)

שינויי הסביבה **אקסוגניים**- הארגון מתאים את עצמו לסביבה (בעל שליטה נמוכה):

- **תיאוריות התכנון** - מדגישה את החשיבות של ניתוח שיטתי ותכנון אינטגרטיבי, סריקה של מגמות, חלופות ותחזיות, הערכה רציונלית של מידע ושילובו בפעילות הקיימת של החברה. לטענתם תחזיות מייצגות את הדרך הטובה ביותר לעמוד בקנה אחד עם שינויי הסביבה שאינם בשליטתם.
- **הגישה המסתגלת** - הימנעות מתחזיות ככל שאפשר, שמה דגש על תגובה לשינויים בזמן שהם מתרחשים, ובכך מדגיש ניסיונות מתמשכים והסתגלות מהירה לסביבה המשתנה. שימוש

מינימינלי בחיזוי רציונלי, ושימת דגש על התנסות במקום כדי להיות מסוגלים לנוע במהירות אל עבר הזדמנויות שמתעוררות.

שינויי הסביבה אנדוגניים - הארגון יכול להשפיע על הסביבה (בעל שליטה גבוהה):

- **גישת החזון** - מגלמת את הרעיון של תובנות "הירואיות" ויזמיות. לגישה זו קשרים הדוקים עם גישת התכנון, והיא חוזה את האירגון משפיע על סביבתו, על ידי דימיון של אפשרויות עתידיות ופעולה יזומה להגשמתן. תמצית החזון היא להגדיר מטרות כל כך מעוררות השראה כדי ליצור ולעצב מקומות חדשים בסביבה.
- **גישת טרנספורמטיבית** - קשרים הדוקים עם התיאוריה האדפטיבית, ע"פ גישה זו, חברות לא צריכות למקד את מאמציהם בחיזוי, אלא לשים דגש על יצירת שיתוף-מטרות עם שחקנים אחרים במערכת אקולוגית עסקית, תחת תהליכי תמיכה הדדית בהן פעולות ויישום לעתים קרובות מקדימות תוצאות ברורות וידועות מראש.

לסיכום: הגישות השונות שנסקרו נועדו להמחיש שאין דרך אחת או גישה אחת לנושא החיזוי והשליטה של חברות תחת תנאי אי וודאות. במסגרת העבודה אניח כמובן שיש בחברה דגש כלשהו על חיזוי, מבלי לשים דגש על ממד השליטה.

3.2. מודיעין, חיזוי, פיתוח ותכנון אסטרטגי

בתת פרק זה אציג מודל שעוזר להבהיר את מקומו של החיזוי האסטרטגי בתהליכי הניהול האסטרטגי. (Voros (2003, חוקר בכיר בחקר העתיד, סיכם את המתודולוגיה והתיאוריות המרכזיות בחקר העתיד והציג במאמרו מסגרת לחיזוי אסטרטגי. על פי Voros, חשיבה, פיתוח ותכנון אסטרטגי הינם שלושה סוגי פעילויות נפרדות, אמנם יש ביניהן תלות הדדית, אך מוקד העניין שונה לגמרי ודורש גישה שונה לגמרי לביצוע נכון. בקצרה, כתהליך, **חשיבה אסטרטגית** נוגעת בבחינת האפשרויות, **פיתוח אסטרטגי** נוגע בקבלת החלטות וקביעת כיוונים, **ותכנון אסטרטגי** ביישום פעולות. קיים צורך חיוני והכרחי בכל השלושה להתמודדות אסטרטגית מוצלחת עם הסביבה.

מסגרת החיזוי האסטרטגית מתחלקת לשלבים הבאים (תרשים 4):

(1) תשומות - "לבדוק ולראות מה קורה". איסוף מידע וסריקה של מודיעין אסטרטגי. בשלב זה נהוג להשתמש בטכניקת דלפי, וסריקת סביבה, וגם בכלים של "מודיעין תחרותי", סדנאות, וסיעור מוחות.

(2) עבודת החיזוי מחולקת לשלושה צעדים:

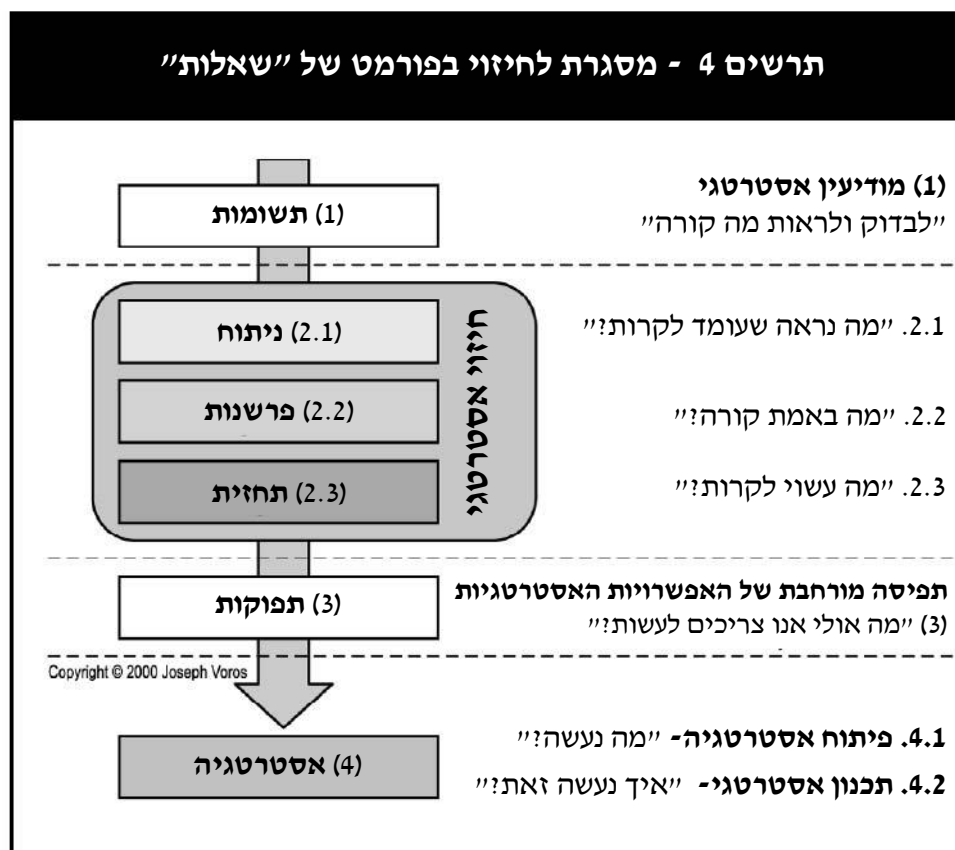
- **2.1. ניתוח** - "מה נראה שעומד לקרות?". שלב מקדים, לפני העמקה. שלב שנועד ליצור מיקוד כלשהו מבין כל המגוון המבלבל של הנתונים שנוצר בשלב התשומות.
- **2.2. פרשנות** - נשאל "מה באמת קורה?", ונדרוש בדיקה מעמיקה מתחת לפני השטח של תובנות הניתוח.

- **2.3 תחזית- "מה אמור לקרות?"**, יצירת מבט אל העתיד. זה המקום בו נבחנות ונוצרות אלטרנטיבות שונות לגבי העתיד. בשלב זה נהוג בין היתר להשתמש בטכניקות תרחיש.

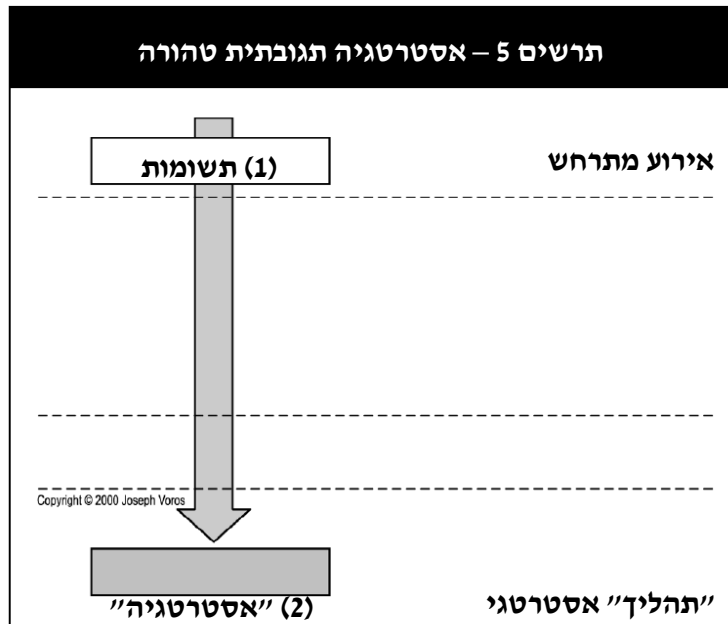
(3) תפוקות- "מה אולי אנו צריכים לעשות?". בשלב זה נקווה שפעולות החיזוי עשו את העבודה ויצרו תפיסה מורחבת של אפשרויות אסטרטגיות זמינות שיוכלו להיות מיושמות לאסטרטגיה. בצעד זה אין צורך להתמקד באופן ספציפי בעתיד, משום שהמוקד של צעד זה היא להפוך תובנות ו/או מחשבות לאפשרויות ברורות ומובנות יותר. את התפוקות ניתן להציג בדרכים שונות כגון: דוחות, מולטימדיה, אינטרנט, סדנאות וכדומה. ניתן לחלק את התפוקות למוחשיות וא-מוחשיות.

- **תפוקות מוחשיות** - פלט מוחשי של אופציות בפועל.
- **תפוקות א-מוחשיות** - פלט שכולל שינויים בחשיבה ובתפיסה שהוליד התהליך כולו, במיוחד תובנות שנוצרו בשלב הפרשנות והתחזית. קשה להעריך או אפילו להכיר בפלט הבלתי מוחשי, אך הוא ללא ספק הצורה החשובה ביותר של תפוקה, בגלל הדרך שבה הוא משנה את מנגנון פיתוח האסטרטגיה עצמה, כלומר את התפיסות של המחשבה שמעורבת באסטרטגיה.

(4) אסטרטגיה- בשלב זה התפוקות עוברות לידי מקבלי ההחלטות שצריכים לכוון את הפעולות האסטרטגיות הנבחרות וליישמן. כעת מקבלי ההחלטות צריכים לקבוע אלו פעולות אסטרטגיות יעשו לפיתוח ("מה נעשה?") ויישום האסטרטגיה ("איך נעשה זאת?").



אסטרטגיה תגובתית טהורה



(Voros, 2003) בתרשים 5 הסרנו את השלבים של החיזוי האסטרטגי, כך שאין פרשנות או ניתוח של התשומות הישירות, אין עבודת חיזוי ואין תובנות כלשהן מהליך שכזה. אנו יכולים לכנות תהליך זה כאסטרטגיה "מגיבה".

(1) החברה מבחינה בהתרחשות בעזרת מערכת הסריקה, (2) והארגון מגיב לזה באופן ישיר, ללא כל ניתוח, פרשנות, תחזיות או אפילו מחשבה לגבי ההשלכות שעלולות לנבוע מן הפעולה, "אין זמן למותרות כאלו, אנחנו צריכים להיות קשובים". בדימוי לעולם החי, זה שווה ערך ל"תגובתיות/אינסטינקטיביות", אסטרטגית "הישרדות" של בעלי חיים.

האיור ממחיש באופן ברור ובוטה את הנקודה שללא עבודת חיזוי שמעדכנת את אסטרטגיית העבודה, אנו פשוט מגיבים לכל מה שקורה בסביבה ומעמידים פנים שאנחנו באמת "גמישים ותגובתיים לסביבה".

לסיכום: חיזוי כאלמנט של חשיבה אסטרטגית, מזין את עשיית האסטרטגיה, ומקדים את התכנון והפעולה האסטרטגית. זה לא בא במקום התכנון האסטרטגי, אלא מעשיר את ההקשר שבו האסטרטגיה פותחה, תוכננה והוצאה לפועל, ועשוי לספק תפיסה מורחבת לגבי אפשרויות אסטרטגיות זמינות.

3.3. מימדי החיזוי האסטרטגי

(Andriopoulos & Gotsi, 2006) לחיזוי האסטרטגי ישנם שלושה מימדים מרכזיים בספרות המחקרית - ממד הזמן, ממד הלמידה הארגונית וממד התהליך המכוון.

מימד הזמן

הפונקציה העיקרית של חיזוי במהלך ההיסטוריה, הייתה והינה - ניתוח תוצאת עבר, הווה, וצפייה של מגמות חדשות **הזדמנויות ואיומים** על מנת שנוכל להרוויח מהעתיד (Jemala, 2010).

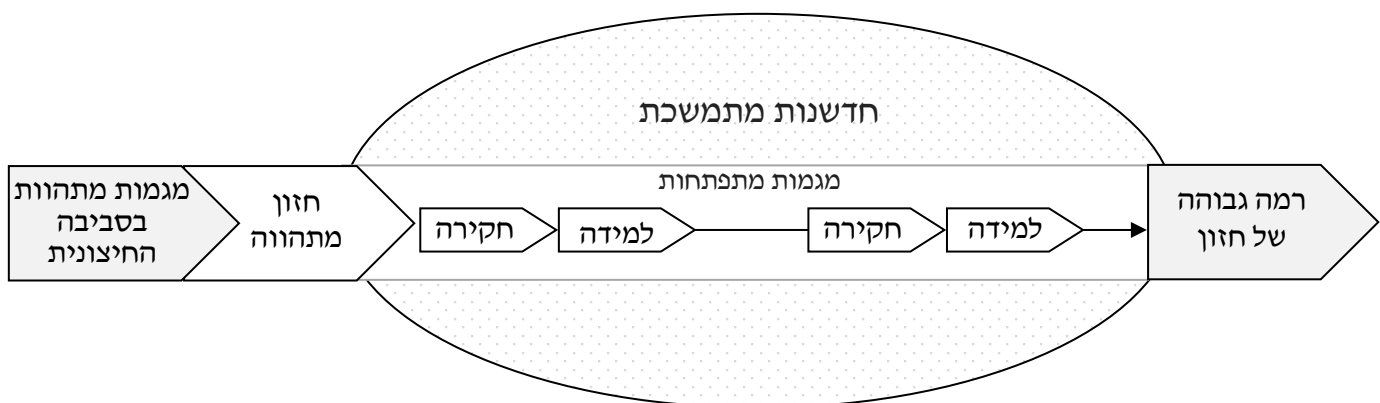
חיזוי מקושר לעבר, הווה ועתיד. הוא נבנה מהעבר, מתחשב בהווה ומביט אל העתיד, זה מאפשר לאירגונים לפתח מה שלעיתים נקרא "**זכרונות מהעתיד**", לצפות את מה שעתידי לקרות ולהתכונן לתסריטי עתיד שונים בהווה (Andriopoulos & Gotsi, 2006). בהקשר לעבר, על פי Jackson (2013) ההיסטוריה יכולה ללמד אותנו רבות על העתיד. היסטוריה חוזרת על עצמה לעתים קרובות או מראה כיצד התפתח העתיד בנסיבות דומות לעולם של היום, ובנוסף מהווה מקור שאנו יכולים ללמוד ממנו על נקודות מפנה, הפתעות, זעזועים, וכדומה.

מימד הלמידה הארגונית

ארגונים מנסים להבין את העתיד בעזרת הוכחות. מנהלים לומדים מאותן הוכחות ומשתמשים בהן כדי לחקור את העתיד האפשרי. חיזוי אסטרטגי עם כך, סובב סביב מחזור חיי סריקת הסביבה, פרשנות ולמידה. המנהלים סורקים את הסביבה ואוספים מידע רלוונטי ממקורות שונים. זה עשוי לכלול, לקוחות, ספקים, מתחרים, ומקורות אחרים של קלט שימושי לתהליך המחקר (Andriopoulos & Gotsi, 2006).

Costanzo (2004) במחקרו הצביע על כך שפיתוח ראיית נולד אסטרטגית הוא תהליך למידה, המתקיים מתוך ראייה רחבה. על פי Costanzo (תרשים 6) חיזוי אסטרטגי לא נוגע במטרה הסופית. בסביבה דינמית, שמשתנה כל הזמן, חיזוי אסטרטגי מתפתח ברציפות תוך ראייה רחבה ומעצב את העתיד על ידי מנגנונים של חקירה ולימוד. הארגון משתמש ב"בדיקות" שונות, ולומד באופן יזום מאותן "הוכחות" כיצד לעצב את העתיד. בהקשר שכזה, פיתוח חיזוי אסטרטגי הופך להיות קרוב לתהליך למידה. **לדוגמא:** מנהלים בכירים יכולים לקבל מושג לגבי העתיד הקרוב על ידי גישוש ובדיקה, בעזרת: ניסויים, מעקב אחר הסביבה החיצונית, בנייה של רשת מודיעין, והקמה של שותפויות אסטרטגיות וכדומה, המנהלים מקבלים מידע ומנסים ללמוד ולהבין ממנו אודות העתיד.

חיזוי אסטרטגי



סביבה נוכחית

סביבה משתנה

סביבה עתידית

תרשים 6. חיזוי אסטרטגי וחדשנות מתמשכת בסביבה סוערת (Costanzo, 2004)

מימד התהליך המכוון

חיזוי כהליך מכוון, מאפשר הרחבה שיטתית של הגבולות התפיסתיים של הארגון באמצעות סריקה מדוקדקת של עתיד אפשרי. תהליך זה מסייע לחברות לזהות ולהימנע מבעיות או משברים פוטנציאליים, מאפשר לחברות לתכנן באופן יזום על ידי הערכת ההשלכות של אירועים עתידיים לפני שהם מתרחשים, ומאפשר ליצור תרחישים שונים (Andriopoulos & Gotsi, 2006).

כמה מהשיטות המוכרות להרחבה שיטתית של גבולות התפיסה הן (Jackson, 2013):

- איכותיות/שיפוטיות:

שיטת התרחישים/תסריטים (Scenarios): ("מה היה קורה אם...?") הצגת התרחישים מתייחסת, ברוב המקרים, לאירועים לא סבירים ולא צפויים בהכרח. תרחיש איננו תוכנית. תרחיש מתאר מה עלול להתרחש בהתחשב באיזושהי הנחה ראשונית.

שיטת דלפי: פניה למומחים לחיזוי לשם קבלת תשובה. שיטה זו רלבנטית בעיקר לנושאים שהתשובה עליהם הנה חד משמעית או קרובה לכך (תשובה כמותית או מספרית).

סיעור מוחות: תהליך של חשיבה קבוצתית, שנועד לגיוס משאביה היצירתיים של הקבוצה לפתרון בעיות ופיתוח רעיונות.

אנלוגיות: המצב העתידי יתכן ודומה למצב מוכר וניתן לנסות לחזות את התקדמותו על פי תוצאות אירוע העבר. הבעיה בשיטה זו - כל שינוי או הבדל קל בין האירועים יכול להביא לקריסת כל מודל החיזוי האנלוגי.

• **כמותיות:**

מודלים, סימולציות, מטריצות, ניתוח סטטיסטי וכדומה.

3.4. התגברות חשיבותו של החיזוי האסטרטגי

(Costanz, 2004) בארבעת העשורים האחרונים יכולת החיזוי של התפתחויות עתידיות ירדה באופן דרמטי. גלובליזציה הובילה לכניסה של מתחרים לא ידועים, האינטרנט יצר שווקים גלובליים וכיום משמש לשיווק מהיר וזול וכערוץ הפצה, קרנות הון סיכון מאפשרות לחברות קטנות ומיזמים חדשים להיות שחקנים גלובליים תוך חודשים, ולרשתות החברתיות יש את הכוח להפוך נושאים שוליים למרכזיים בזמן קצר. כתוצאה מכך לחברות קשה יותר ויותר לשמור על היתרון התחרותי ולשרוד בסביבות דינמיות אלו.

(Daheim & Uerz (2006 במחקרם האמפירי בחנו מאפיינים שונים של החיזוי אסטרטגי ב-152 חברות אירופאיות גדולות (מחזור מכירות גדול מ-150 מיליון יורו בשנה) בעלות כלי חיזוי אירגוניים. **מניתוח תוצאות הסקר עולה כי 77% מהמשיבים הסכימו שהרלוונטיות של החיזוי האסטרטגי בחברה שלהם גדלה.** כ-60% הסכימו שהרלוונטיות העסקית באופן כללי של החיזוי האסטרטגי גדלה. בנוסף מבחינת ממצאי המחקר נראה שמקומו של החיזוי האסטרטגי בחברות אלו במגמת עלייה (רלוונטיות מוגברת, תקציבים עולים, שימוש דומיננטי יותר בשיטות חיזוי שונות בפעילות החברה וכו'). הנתונים מרמזים על כך שחיזוי אסטרטגי בדרך להפוך לגישה מוכרת בשימוש נרחב בקרב חברות גדולות.

אי וודאות הוא נושא מפתח למקבלי החלטות אסטרטגיים ואחראי על שמירת היתרון של החברה על פני זמן. מאז שנות ה-70 המוקדמות החקירה של ההתפתחות הצפויה של הסביבה העסקית כבר נחשבה אזור רלוונטי לניהול מחקר. סקר שנערך בקרב חברות בארה"ב חשף כי בשנות ה-70 המאוחרת ותחילת שנות ה-80 כמעט מחצית מהחברות ברשימה היוקרתית "Fortune 1000" השתמשו בטכניקות חיזוי בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם. בנוסף, מספרם של המחקרים בנושא העתיד הולך וגדל במגזר הציבורי והעסקי, ומעיד על אינטרס רחב בחקר העתיד. היום מונחים כמו חיזוי וחיזוי אסטרטגי, הפכו

לנפוצים, ומקיפים מגוון רחב של גישות ופעילויות העומדות בבסיס מחקרים שמטרתן לתמוך בתכנון ארוך טווח (Vecchiato, 2012).

מדוע החיזוי האסטרטגי חשוב?

(Patnaik, 2012) התכנון האסטרטגי הוא השלב המקדים לפעילויות ניהוליות אחרות. **צורות של חיזוי הן הבסיס לתכנון**, וניתן לראותן כניחוש מחושב מדעי שיש לו גורמים נשלטים ובלתי נשלטים. זה קל יחסית לטפל בגורמים נשלטים, אך קיים צורך לחזות במידת מה גורמים בלתי נשלטים. באופן טבעי משימת החיזוי היא קשה מכיוון שההתפתחויות המעצבות את הסביבה הגלובלית הן בדרך כלל בלתי צפויות.

ביסוד התכנון האסטרטגי יש לצפות את העתיד ולפעול בהתאם, אך קשה מאוד להיות מדוייק. קושי זה הוא כנראה, בשל אופיה הסוער של הסביבה המשפיע על התחזיות ולוחות הזמנים. מכאן, שכדי להיות מדוייק יותר בתכנון האסטרטגי ועל מנת להשיג יישום מוצלח, החברה צריכה לדעת איך להתמודד עם המכשולים ביעילות. פיתוח תרחישים אפשריים ותכנון אסטרטגי עבור אותם תרחישים מכין לחוסר הוודאות שנובעת מהסביבה הסוערת, עוזר להבין מצבים מורכבים ומסייע במוכנות להתמודדות עימם.

(De Geus (1997 מצא כי חברות עם תוחלת חיים גבוהה מהממוצע, הראו פתיחות חדשה לרעיונות חדשים. חברות שורדות רגישות לעולם הסובב אותם, מה שמאפשר להם להסתגל לשינויים גדולים וקטנים בסביבה שלהם, כגון כניסה של מתחרים חדשים לשווקים שלהם, שינויים בטכנולוגיות, תקנות חדשות ושינויים דמוגרפיים. (Rohrbeck et al., 2009) **כדי שחברות יוכלו לשרוד בתקופות של שינויים קיצוניים, חיוני שתהיה להן יכולות מסוימות שסייעו להן לפקח על מגמות השוק ולהגיב בהתאם.** כדי להתכונן לשינויי סביבה המתרחשים בתדירות גבוהה יותר, חברות רבות החלו להפעיל מחלקות חיזוי יזום ב-30 השנים האחרונות. מטרתן של החיזוי האסטרטגי הוא איתור התפתחויות בסביבה העסקית על ידי התבוננות ב-"אותות חלשים" המצביעים על שינויים צפויים והתאמת תהליכי קבלת החלטות לתוצאות של שיטות סריקה סביבתיות. לכן חיזוי אסטרטגי מייצג מערכת שתומכת בשמירת הרגישות לסביבה שהוזכרה קודם לכן.

מהו הקשר בין חוסר וודאות סביבתי לרצון לאמץ גישות לחיזוי אסטרטגי?

חוץ ממקרים בהם מזל טהור עבד לטובת החברה, את המקורות לביצועים מעולים ניתן לייחס ליכולות פנימיות מסוימות הקיימות בתוך החברה. בהקשר זה, חיזוי אסטרטגי מסייע לחברה לחזות שינויים אפשריים שעשויים להשפיע על ביצועי החברה, ומכאן, להוביל ליתרון משמעותי בזמן ההכנה לשינוי. כפי שאנו מניחים דרגת חוסר הוודאות בעתיד תלך ותגבר, ולכן זה הוגן לומר כי ראיית נולד אסטרטגית היא יכולת קריטית עבור ארגון (Dong, 2012).

Wided And Slaheddine (2013) במחקרם בחנו את הגורמים שעשויים להוביל חברות תעשיות בטוניסיה ללא מחלקת חיזוי לאמץ גישות לחיזוי אסטרטגי. 82% מהמנהלים טענו שהרצון שלהם לאמץ גישות לחיזוי אסטרטגי תלויות בתפיסה שלהם לגבי מורכבות העתיד. במילים אחרות, התפיסה של החברה לגבי סכנות העתיד משפיעה באופן חיובי על הרצון שלהם לאמץ גישות לחיזוי אסטרטגי. מכאן, שככל שהחברה תרצה להיות גמישה וליזום פעולות מראש למניעה או פתרון של בעיות צפויות, כך תרצה יותר לאמץ גישות לחיזוי.

גם על פי Dong (2012) קיים קשר בין הסביבה הסוערת לעליית חשיבותו של החיזוי, כדרך להתמודדות עם תנאי הסביבה. חשיבה אסטרטגי בימים אלו צריכה להציג במפורש את הסביבה העסקית כ- "מערכת הסתגלות מורכבת". המציאות החדשה שצריכה להיות מטופלת על ידי חשיבה אסטרטגית מאופיינת במערכות פתוחות בהן דינמיקה אבולוציונית מובילה לחוסר יציבות, נתיבי תלות, הפיכות, אי רציפות ועוד. במילים אחרות, דפוסים כאוטיים (מערכת שקשה להבין כיצד היא פועלת) מייצגים יותר את המציאות בימינו. החיפוש אחר התשובה האחת הנכונה, אולי לא יצליח, חיפוש אחר דרכים אלטרנטיביות שבסופו של דבר יובילו לפתרון האופטימלי נראים הכרחיים. חיזוי אסטרטגי, לפי תפיסה זו, תופס מקום מרכזי.

במחקר מקיף שבחן את פני ההיסטוריה נבחן הקשר בין גלובליזציה לחיזוי. (Jemala 2010), בחנה את הקשר בין שלבי האבולוציה של הגלובליזציה והחיזוי, לאורך ההיסטוריה האנושית במדינות ואיזורים שונים ברחבי העולם. ממצאי המחקר מראים כי ישנו קשר חיובי בין התגברות הגלובליזציה לעלייה בשימוש בכלי חיזוי, תחזיות וחקר עתיד ברחבי העולם.

על פי מסקנות המחקר, על מנת להתמודד עם חוסר היציבות העסקי שמובילים השינויים הגלובליים, חיזוי אסטרטגי הופך לאחד מכלי התכנון האסטרטגיים הפופולריים ביותר להגשמת חזון, אסטרטגיות ותוכניות לטווח ארוך ברמות הממשל והמגזר העסקי. כלי חיזוי ושיטות חיזוי נוטים לספק גשר בין רצונות עסקיים נוכחיים לעתיד לא ברור. על פי Jemala ישנן סיבות רבות להסבר מדוע חברה תרצה לתכנן את העתיד, עם זאת הסיבות המשותפות המרכזיות לרצון של חברות בעידן החדש לתכנון העתיד הינם:

- **תופעת הגלובליזציה** - התופעה הלכה וגברה ב-100 השנים האחרונות, כלכלה עולמית חזקה משפיעה על כלכלות לאומיות ובתור שכזו, גם על התוצאות העסקיות שלהן. שינויים בלתי צפויים בסביבה העסקית מושפעים במידה ניכרת מהגלובליזציה.
- **ההתקדמות הטכנית והטכנולוגית המואצת** - מגמות אלו עשויות להוביל להזדמנויות וסיכונים חדשים, לדרישות חדשות של לקוחות/בעלי מניות ולערך גבוה יותר של מידע וידע.

מנגד, Jemala מסייגת במידה מה, וטוענת שאפשר להניח שהרצון בחיזוי שיטתי, הוא תולדה של השיעור ההולך וגדל של חוסר וודאות והסיכונים המגיעים מהפיתוח הגלובלי ובצד השני – של סיכונים גבוהים יותר של לא להיות מוכן לעתיד. אך יכולים להיות גם קשרים נוספים למשל:

- לחץ של בעלי העניין.
- תחרות אגרסיבית.
- מאמצים מוסתרים לשיפור התכנון האסטרטגי.
- חיזוי תוצאות.
- ממצאים חדשים בפסיכולוגיה העסקית.

4. דיון בשאלת המחקר

חיזוי אסטרטגי נותן "סט של כלים אסטרטגיים התומכים ונותנים זמן ביצוע הולם להכנה ותגובה אסטרטגית". הגדרה זו מרמזת על כך שבניגוד לתכנון האסטרטגי המסורתי, חיזוי מתווה "מגוון של אפשרויות ואתגרים" על ידי בחינה לא של עתיד אחד, אלא של כמה "עתידים", שמורכבים מאיומים והזדמנויות שונות (Dong, 2012).

(Courtney et al., 2001) בלב לבה של הגישה המסורתית לאסטרטגיה עומדת ההנחה כי באמצעות יישום של כלים אנאליטיים חזקים ביותר, ניתן יהיה לחזות במידה מספקת את עתידו של כל עסק וכך לבחור את הכיוון האסטרטגי לעתיד זה. הגישה המסורתית לאסטרטגיה דורשת תחזיות מדויקות, דבר שלעיתים קרובות מוביל מנהלים שלא להעריך כראוי חוסר-וודאות וכך לסכן באופן ישיר את המהלכים האסטרטגיים הננקטים. כאשר העתיד אינו ודאי, מסייעת גישה זו במידה שולית במקרה הטוב ומסוכנת ביותר במקרה הרע:

- כאשר מנהלים אינם מוצאים אסטרטגיה בת-יישום בהתאם לניתוח המסורתי, הם עלולים לנטוש את ההקפדה על ניתוח בעת תהליך התכנון ולבסס את החלטותיהם על תחושות בטן בלבד.
- הערכה נמוכה של חוסר-וודאות עשויה להוביל לאסטרטגיות שאינן מגנות על חברות מפני איומים ואינן מסייעות להן לנצל הזדמנויות, דברים שהערכה גבוהה של חוסר-וודאות יכולה לספק.

אחד המקרים הקיצוניים ביותר של אי הבנת הסביבה ארע ב-1977 כאשר קנט אולסן (Kenneth H. Olsen) המנכ"ל של חברת המחשבים DEC (Digital Equipment Cooperation) טען ש"אין כל סיבה שאנשים ירצו מחשב בביתם". ההתפשטות של המחשבים הביתיים לא יכלה עוד לקרות ב-1977, אך זו הייתה אחת האפשרויות על פי מומחים בתחום שדנו בעתיד התחום. (Rohrbeck, Schwarz, 2013) הבורות הגלומה של חברות אודות שינויים בסביבה לעתים קרובות הסתיימה בהחמצת הזדמנויות וכישלון בתגובה לאיומים. המשימה הראשונה של חיזוי אסטרטגי היא לפתח מנגנונים כדי לעזור לחברות לזהות את השינויים הללו, לפרש אותם, ולעורר תגובה.

במקרה אחר, לקראת סוף שנות ה-70, קודאק (Kodak) נחשבה לכח גלובלי ולאחת החברות האמריקאיות המצליחות ביותר, עם נתח שוק של 90%, ותעסוקה עולמית של 75,000 עובדים. ב-1990 קודאק הייתה בחזית החדשנות עם הקו הדיגיטלי של מצלמות ה-EasyShare שלה. עם זאת, בשל חוסר היכולת לחזות ביקוש צרכני גבוה ואת המהירות בה מצלמה דיגיטלית תהפוך למוצר ביתי, החברה עמדה בפני אבדון בלתי נמנע. קודאק הייתה תקועה בדרכים המסורתיות לצילום, שכבר לא היו ריווחיות. העולם עבר מפיתוח פילם לצילום דיגיטלי וקודאק לא עמדה בקצב. עד שקודאק הייתה מוכנה להתחרות באופן מלא ולאמץ את הטכנולוגיה הדיגיטלית, יריבים כמו קנון ופוג'י כבר מכרו מצלמות דיגיטליות זולות.

החדירה של קודאק לשוק המצלמות הדיגיטלי לא הניבה רווחים צפויים. למרבה הצער, החלטות אלו, יחד עם החלטות ניהוליות גרועות ומבנים ארגוניים מיושנים הרסו את מורשתו של איסטמן (מייסד החברה). לאחר שהחברה ספגה הפסדים קשים, ונתח השוק הכללי כלעצמו ירד עקב כניסתם של הטלפונים החכמים, הודיעה החברה, סמל אמריקאי בן 131 שנה, על פשיטת רגל ב-19 בינואר 2012 (Schreiner, 2012). (Rohrbeck and Gemünden, 2010) מחזקים וטוענים שהכישלון של קודאק להגיב ביעילות ולשנות כיוון לצילום דיגיטלי, מדגיש את הצורך להקים מנגנונים יעילים המאפשרים לתת מענה מהיר לאיומים.

כל השיבושים הללו מאתגרים במיוחד את המנהלים המכהנים שצריכים להגיב במהירות וגמישות מספקת על מנת לשמור על מעמד התחרותי. בחיפוש אחר היכולת שתאפשר להם לנווט דרך סביבות עמומות, מורכבות ונפיצות, חברות גדולות בוחנות שיטות חדשות ומתנסות בשיטות עבודה חדשות. המנהלים מחפשים לפתח יכולות לזיהוי שיבושים ומגמות המתעוררות, וכמו כן לעורר תגובות הולמות במועד. הגישות הללו ידועות בשם פרקטיקות חיזוי אסטרטגי (Rohrbeck, 2008). פיתוח תרחישים אפשריים ותכנון אסטרטגי עבור אותם תרחישים מכין לחוסר הוודאות שנובעת ממורכבות הסביבה, דבר העוזר להבין את תרחישים מורכבים ולהבטיח מוכנות להתמודדות עימן (Patnaik, 2012). פעילויות חיזוי אסטרטגיות עשויה לאפשר למנהלים לזהות הזדמנויות ואיומים מראש ולהגיב באופן יעיל יותר כאשר הם בפתח (Vecchiato, 2012).

לסיכום: ניתן לקבץ את המקורות במונחים של ביצועי חברה, במיוחד על בסיס לטווח ארוך, לשתי קבוצות - סביבתי ופנימי. חברות מסוימות נוטות להיות עדיפות עקב שינויים בסביבה החיצונית לאורך זמן. אף על פי שמקריות ו/או מזל שקשורים לגורמי הסביבה יכולים לפעמים לעבוד לטובת החברה, מקרים אלו של הצלחה ניתן לייחס לפחות חלקית ליכולת של החברה להתאים את עצמה כראוי לסביבה המשתנה (Dong, 2012).

בהמשך הפרק אציג מחקרים ונתונים אמפיריים שמחזקים את הקשר שבין החיזוי האסטרטגי לזיהוי של הזדמנויות ואיומים שעשוי להוביל לעדיפות עקב שינויים בסביבה החיצונית.

הקשר האמפירי בין המשתנים

Vecchiato (2012) בחן במחקרו את שיטות וטכניקות החיזוי שחברות גדולות בעולם עשו בהן שימוש במהלך העשור לטיפול בחוסר וודאות גוברת בסביבה העסקית שלהן. נמצא כי התרומה העיקרית של מאמצי החיזוי בגיבוש אסטרטגיה טמונה לא בחיזוי העתיד (כלומר, בתחזיות עצמם המייצגות את התפוקות של הליך החיזוי), אלא בהכנת המנהלים של הארגון להתמודד עם העתיד (כלומר **בתהליך הלמידה** לגבי העתיד שמופעל על ידי תחזיות אלו). היתרונות העיקריים של השיטות והטכניקות שעשויים לשמש להתמודדות עם אי וודאות מורכבת בשיפור יכולתו של הארגון: **א**) לחוש את שינויי בסביבה; **ב**)

לתפוס שינויים אלה; ג) להגדיר מחדש נכסים מוחשיים ובלתי מוחשיים כדי לשמור אותם ב"יישור קו" עם הסביבה החיצונית.

Becker (2002) במחקר השוואתי שכלל 18 חברות מובילות באירופה בעלות פרקטיקות מתקדמות בחיזוי, בחן בין היתר את המטרות של החיזוי האסטרטגי בחברות אלו. מבחינת הממצאים, המניע החיצוני המוביל לפעולות החיזוי (בעיקר בחברות במגזרים דינמיים, כגון מוצרי צריכה וטכנולוגית מידע ותקשורת) היה "לא להיות מופתעים מהתפתחויות עתידיות בסביבה העסקית", אלא "להיות מודע ואולי גם להשפיע עליהם". חברות אלו השתמשו בחיזוי כחלק ממערכת התרעה מוקדמת כדי לזהות איומים והזדמנויות לעסק שלהם בעתיד. ברוח דומה, חלק מהחברות נקטו בחיזוי כדי להתכונן לאירועי "קלף פראי" וזעזועים פתאומיים (למשל פיגועי ה-11 בספטמבר) בתחום מדיני, כלכלי וחברתי. כך למשל בחברות פרוטקט-אנד גמבל (Procter&Gamble), ובריטיש טלקום (British Telecom), לחיזוי יש מנדט ברור, לסמן נקודות קריטיות בעתיד או לזהות "אבני נגף" אפשריים לעסקים שלהם (ולהתריע במידת הצורך בפני מקבלי ההחלטות).

Becker מסכם כי המניע החיצוני הטיפוסי לשימוש בחיזוי, הוא יצירת מערכת התרעה מוקדמת לזיהוי איומים והזדמנויות בעתיד, והכנה לאירועי קיצון אפשריים וזעזועים פתאומיים. בסביבה סוערת, קבלת ההחלטות הפכה קשה יותר, ובהקשר זה פעילויות חיזוי אסטרטגי מאפשרות ליצור תמונה ברורה יותר לגבי האתגרים לטווח ארוך והזדמנויות/איומים שנוצרים ממורכבות הסביבה.

מודל הערך (Capability model)

(Rohrbeck, 2008) מציג במחקרו יכולות מרכזיות של חברות שעשויות ליצור ערך מפעילויות חיזוי. על סמך ניתוחי מקרה ומחקרים קודמים, ומחקר אמפירי Rohrbeck יצר מסגרת לעבודת מחקר ויישום של פעולות החיזוי האסטרטגי באירגון (איור 5).



תרשים 7 - מודל הערך (Rohrbeck, 2008)

יכולות אירגוניות:

- **שימוש במידע**- היכולת לאסוף מידע מקיף ולהרחיב את הידע על שווקים וטכנולוגיות מעבר לתחום פעילות החברה, עם אופק זמן שמשלב ראייה לטווח רחוק.
- **תחכום שיטתי**- היכולת לבחור שיטות חיזוי מתאימות לבעייה ולהקשרה, והמסוגלות לשלב מידע עשיר, מאיזורים שונים ומאופקי זמן שונים.
- **נטוורקינג**- היכולת לשלב את משימת החיזוי ברמות אירגוניות שונות ולהוביל לאחריות גבוהה על משימת החיזוי בארגון. לאסוף מידע ולהפיץ אותו בארגון ברמת השתתפות גבוהה.
- **תהליכים אירגוניים**- היכולת לשלב את משימת החיזוי האסטרטגי עם פונקציות ותהליכים ניהוליים אחרים (חדשנות, פיתוח אירגוני, מיזוגים ורכישות וכו'). לעודד חיזוי מלמטה למעלה ברמה האירגונית, ולבנות שיטות תגמול שנועדו לעודד תפיסת סביבה רחבה יותר.
- **תרבות אירגונית**- היכולת לבנות תרבות אירגונית אשר תומכת בפעילות החיזוי האסטרטגי.

הערך:

- **תגובה לאיומים והזדמנויות** - הערך **העיקרי** של מערכות החיזוי האסטרטגי. הדבר נכון במיוחד בחברות שיש להן היסטוריה של שיבושים בענף.
- **צמצום חוסר הוודאות** - מאפשר "לנקות את הערפל", אך אינו מכוון לזיהוי בעיות ספציפיות, כגון הזדמנויות ואיומים.
- **עיצוב העתיד** - נתפס כמטרה הסופית של החיזוי האסטרטגי. משתתפי המחקר העלו דוגמאות, שבם היו מסוגלים להשפיע על גורמים חיצוניים על ידי פיתוח חזון, או פרסום של תרחישים (Scenarios) עתידיים.

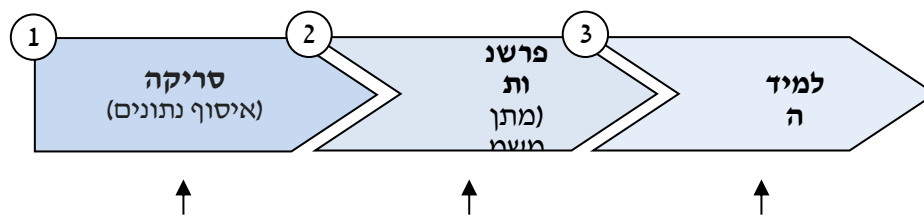
תרומת הערך הפוטנציאלית של פעולות החיזוי האסטרטגי

(Rohrbeck & Schwarz, 2013) במחקר זה שנשען על מודל הערך שהוצג (Rohrbeck, 2008), ניסו החוקרים לבחון תרומות ערך פוטנציאליות של חיזוי אסטרטגי ואת הקשרם לתהליך (תרשים 8) שהוצג במודל "פרשנות של אירגונים" (Daft & Weick's, 1984 מתוך Rohrbeck & Schwarz, 2013).

שלב 1 - סריקה - הארגון תופס את הסביבה.

שלב 2 - פרשנות - הארגון מתרגם את מה שהם תופס להשלכות.

שלב 3 - למידה - הארגון מפתח תגובות המבוססות על תובנות אודות הסביבה.



תרשים 8 - מערכות פרשנות של אירגונים
(Rohrbeck & Schwarz, 2013 מתוך Daft & Weick's, 1984)

המדגם כלל 77 חברות אירופיות רב-לאומיות מובילות אשר משתמשות לפחות 3 שנים באופן פורמלי בשיטות וכלים לחיזוי. **בטבלה 1** ישנו סיכום של הממצאים. הטבלה משקפת נקודת מבט רחבה מאוד על חיזוי אסטרטגי, כזו שכוללת לא רק תפיסה ופרשנות של שינוי, אלא גם את השיטות, תהליכים, ורוטינות ארגוניות המאפשרות לארגון להגיב לשינוי. על פי ממצאי המחקר כל תרומות הערך הפוטנציאליות הן ברות השגה ברמות שונות.

תרומת ערך פוטנציאלית של פעולות החיזוי האסטרטגי	קבוצה
<ul style="list-style-type: none"> • צבירת תובנות לגבי שינויים בסביבה. • תורם להקטנת אי הוודאות. 	(1) תפיסה משופרת
<ul style="list-style-type: none"> • טיפוח שיחות על האסטרטגיה הכוללת של החברה. • תמיכה בהתאמה של החברה למצבים של חוסר וודאות. • שיפור התיאום של יעדים עסקיים. • יצירת היכולת לאמץ נקודות מבט חלופיות. 	(2) פרשנות ושימוש (לאסטרטגיה ניהולית)
<ul style="list-style-type: none"> • הפחתת רמת אי וודאות בפרויקטים של מחקר ופיתוח. • שיפור ההבנה של צרכי הלקוח. • זיהוי לקוחות פוטנציאליים. • שיפור ההבנה של השוק. • זיהוי הזדמנויות ואיומים בנוגע למוצר ולטכנולוגיה שלנו. 	(2) פרשנות ושימוש (לניהול חדשנות)
<ul style="list-style-type: none"> • להקל על למידה ארגונית. • עיצוב העתיד (לדוגמה, באמצעות השפעה על גורמים אחרים, כגון פוליטיקה וחברות אחרות). 	(3) כללי

טבלה 1 - תרומות ערך פוטנציאליות של פעילות חיזוי אסטרטגית (Rohrbeck, Schwarz, 2013)

בהקשר לעבודה זו אבחן את ערך התפיסה המשופרת. מבחינת ממצאי המחקר, הערך המרכזי שהתקבל מפעולת החיזוי הינו **תפיסה משופרת**, משמע צבירת תובנות לגבי שינויים בסביבה הארגונית, והוא מהווה בעצם את הבסיס של כל מערכת החיזוי האסטרטגית. לכן לא מפתיע שבתוצאות הסקר רק חלק קטן מאוד מהשחקנים הבינוניים (4%) טען שהוא לא מקבל את הערך הזה ממערכת החיזוי בארגון. הנתונים מראים גם שבערך (35%) מהחברות, מסכימות לגמרי שהן מקבלות תובנות רלוונטיות בשלב החיזוי. בנוסף על פי ממצאי המחקר, הן חברות קטנות והן חברות גדולות מסכימות לגמרי שהן מקבלות את ערך התפיסה מפעילות החיזוי שלהן (38% בחברות גדולות, לעומת 29% בחברות קטנות). בהתחשב בכך שמטרתו של החיזוי האסטרטגי צריכה להיות ביצוע סריקה לאיתור הלא ידוע בסביבה, תרומת הערך של הקטנת אי-וודאות הינה ערך פוטנציאלי לחברה מפעולות החיזוי.

התייחסות נוספת לערך **התפיסה המשופרת** של שינויי הסביבה ניתן למצוא במחקר נוסף של Rohrbeck (2012). במחקר זה נבחנו ונותחו נתונים מ-20 ניתוחי מקרה אמפיריים שנערכו בין 2006 ל-2010 המבוססים על ראיונות מובנים/מובנים-למחצה. במהלך המחקר נבחן הקשר בין חיזוי אסטרטגי

ליצירת ערך לחברה. המוטיבציה לסריקת הסביבה אושרה על ידי כל החברות שהשתתפו במחקר. כל החברות הסכימו שערך התגובתיות לטריגר חיצוני, משמע יכולתה של החברה להגיב לשינויים חיצוניים עם פעולות קונקרטיות הינו ערך שנוצר מפעולות החיזוי. זה עשוי להוביל למניעת תוצאות משינויים חיצוניים מאיימים, ולאפשר לחברה לנצל הזדמנויות, למשל על ידי פיתוח מוצרים חדשים כמענה לצרכי לקוחות חדשים.

למשל, במהלך ראיון במחקר, מנהל אסטרטגית מוצר של יצרנית רכב גדולה הצביע על החשיבות של איתור מגמות שיוצרות שווקים חדשים: "(אחת המשימות של חיזוי היא) לזהות מגמות רלוונטיות. לדוגמא, הנושא של אורח חיים בריא. אל תתחיל מהשאלה "כיצד אנחנו צריכים לשנות את המוצרים שלנו?", אלא "כמה גדולה המגמה? כמה זמן היא תמשך? כיצד זה יתפתח? כיצד תעשיות אחרות יגיבו? כיצד התרבות, פוליטיקה, הכלכלה וכו' יגיבו למגמה זו?". כאמור, אחת המגמות לטווח ארוך יכולה להיות מגמת הבריאות, שיש לה השפעה על כל תחומי החיים, ממזון, אדריכלות, מכשירי חשמל ועד לתחבורה.

(Rohrbeck et al., 2009) כמו כן, במחקר שמטרתו לנתח כיצד פעילויות חיזוי אסטרטגי מיושמות על ידי חברת רב-לאומיות, לזהות אסטרטגיות חיזוי שמופעלות על ידי חברות עם ביצועים טובים ולזהות תחומים לשיפור יכולות חיזוי אסטרטגי של חברות. 63% מכלל המשתתפים הצהירו שפעילויות חיזוי אסטרטגי משפרות את היכולת שלהם להגיב להזדמנויות ואיומים. הזדמנויות אלו כוללות מוצרים חדשים, עסקים חדשים ושינוי בלוגיקה העסקית כפי שניתוחי מקרה קודמים גילו. חיזוי אסטרטגי יכול לעזור בזיהוי תכונות חדשות ואפילו שותפים פוטנציאליים למחקר ופיתוח של מוצרים חדשים (למשל שיתוף פעולה עם מכוני מחקר). מבחינת ממצאי המחקר, היכולת להגיב לאיומים והזדמנויות הייתה בעלת חשיבות גבוהה במיוחד לחברות הפועלות בסביבות סוערות מאוד שחוו שיבושים גדולים בעבר.

לבסוף, בסקר מקיף שערכו Daheim & Uerz (2006), נבדקו 152 חברות אירופאיות מובילות בעלות כלי חיזוי. בין היתר נשאלו האסטרטגים בחברות לגבי "מטרות העל" של החיזוי האסטרטגי בחברתן. הממצאים המוצגים עומדים אחד עם המחקרים האחרים. המשתתפים ענו שמטרת החיזוי בחברה שלהן היא:¹

87% | לתמוך בקבלת החלטות האסטרטגיות.

77.5% | לשפר את התכנון לטווח רחוק, שמאפשר ליצור מערכת התרעה מוקדמת.

66.5% | לשפר את החדשנות.

57.5% | לשפר את יכולת התגובה.

¹ סולם הערכים - "אף פעם", "לעיתים רחוקות", "מדי פעם", "באופן קבוע". האחוזים מייצגים את מספר הנשאלים שענו "באופן קבוע".

הסביבה הסוערת בעשורים האחרונים, הובילה חברות לחפש דרכים להתמודד עם תנאי אי וודאות בקבלת ההחלטות. בהקשר זה, חשיבותו של החיזוי האסטרטגי הולכת וגוברת מכיוון שקיים קושי רב יותר בהבנת שינויי הסביבה.

ישנן דוגמאות רבות לחברות מובילות שאיבדו את יתרונם התחרותי עקב איומי סביבה ורק חלקן הקטן הוצג בעבודה זו. בדיעבד, ניתן לדמיין את חברת הענק בלוקבסטר שהוצגה במבוא, חוזה את השינוי הטכנולוגי ואת מהפכת האינטרנט, ומתאימה את עצמה לשינויי הסביבה עם פיתוח של פלטפורמה חדשנית שמותאמת להרגלי הצריכה החדשים, ובכך שומרת ואף משפרת את כוחה האדיר כסמל אמריקאי עד היום. לדעתי, לא מן הנמנע ששימוש בכלים של חיזוי אסטרטגי היו משנים את מצבה של החברה.

מן העבר השני, החיזוי האסטרטגי עשוי להוביל חברות לזהות הזדמנויות מבעוד מועד, ולשפר את היתרון התחרותי האסטרטגי של החברה. חברת Netflix המתחרה של בלוקבסטר, שהוקמה ב-1997, חזתה שינויי סביבה, בעיקר טכנולוגיים, שיובילו ל-"מות קלטות הוידאו וה-DVD" ומעבר לשידורי מדיה מקוונים. כיום Netflix מהחברות המובילות בעולם בשוק זה. Reed Hastings מנכ"ל Netflix, נבחר כ-"איש העסקים של השנה 2010" מטעם המגזין היוקרתי "Fortune" (Newcomb, 19.11.2010), שהוא עוקף דמויות ידועות כמו סטיב ג'ונס ומארק צוקרברג, ומוביל את החברה לקצב צמיחה של 200% בשנה זו.

לדעתי, אין הכרח שלכל חברה או אירגון תהיה מחלקת חיזוי אסטרטגי, הדבר תלוי כמובן באופי התעשייה, ברמות חוסר הוודאות ובאמצעים העומדים לרשות החברה. עם זאת, בתור התחלה, חשוב שלכל חברה תהיה חשיבה לטווח רחוק והכרה בכך שסביבת העסקים החדשה תחרותית וסוערת הרבה יותר.

5. סיכום ומסקנות

בספרות הניהול האסטרטגי נושא הבנת הסביבה הכללית בעל חשיבות רבה. בעבודה זו הצגתי פן אחד מיני רבים שעשוי לעזור לחברות להבין את הסביבה המשתנה ולבצע התאמות ראויות. הבנת הסביבה הכללית הכרחית להצלחת החברה. האבולוציה של הסביבה הובילה חברות להתמודד עם סביבות סוערות ומורכבות שקשות יותר להבנה. בהקשר שכזה חיזוי אסטרטגי הולך והופך לכלי אסטרטגי חשוב.

החיזוי האסטרטגי, אינו עוסק בחיזוי עתיד כמו מגדת עתידות עם כדור בדולח, אלא בהקשר של הכנה אל העתיד, למען בנייה של אסטרטגיה חכמה יותר. הדגש הוא על הבנת תרחישים שונים בסביבה, השלכותיהם, ובחינת האפשרויות האסטרטגיות שעומדות בפני החברה בעקבות השינוי הצפוי.

מסקנת המחקר:

החיזוי האסטרטגי, כשלב מקדים לפיתוח ותכנון האסטרטגיה, עשוי להיות חיוני להתמודדות אסטרטגית מוצלחת עם שינויי הסביבה הלא וודאית. כפי שנראה בסקירת הספרות שערכתי, אכן יכול להתקיים קשר חיובי בין חיזוי אסטרטגי לזיהוי של הזדמנויות ואיומים. במחקרים רבים נראה כי תפיסה וזיהוי של שינויי סביבה (הזדמנויות ואיומים) מהווה את התשתית של מערכת החיזוי האסטרטגי.

החיזוי האסטרטגי נתפס על ידי חברות רבות כמן מערכת התרעה מוקדמת שמסייעת לזהות כוחות של שינוי שעשויים ליצור הזדמנויות ואיומים, ומכאן לשפר את יכולת התגובה לשינוי. בסביבה סוערת חיזוי אסטרטגי עשוי לסייע לחברה בפתוח ותכנון אסטרטגיה שתעזור לנצל הזדמנויות בעתיד, ולהפוך איומים למשהו שיהיה בסופו של דבר לטובתם.

טבלת המחקרים העיקריים בעבודה:

שמות החוקרים	גודל המדגם	המשתנים הבלתי תלויים	המשתנים התלויים	המסקנות המרכזיות של המחקר
Rohrbeck, R 2008	סקירת ספרות משולבת שכוללת ניתוח של דוח"ת, כתבי עת וסקירה של תיאוריות מרכזיות, ניתוחי מקרה, וקיום של 37 ראיונות מובנים מול אסטרטגים בחברות שונות לבחינת המודל.	מודל הערך (תרשים 7) מטרת המחקר הייתה ליצור מסגרת עבודה לחיזוי אסטרטגי בחברות רב-לאומיות. במחקרים עתידיים המסגרת יכולה לעזור לבחון את הקשר שבין: בל"ת: חמישה יכולות חיזוי אסטרטגי (כל אחד מהערכים יכול להבחן בנפרד) תלוי: יצירת ערך לחברה. או לשמש ללימוד/הערכה של פעולות חיזוי אסטרטגי בחברות.	על פי המודל, הערכים הרחבים שנוצרים ממערכת החיזוי האסטרטגי: • זיהוי הזדמנויות ואיומים. • הפחתת אי וודאות. • עיצוב העתיד. המחקר תרם תרומה תיאורטית, ותרם להרחבת הידע שעשוי לשמש לגילוי היבטים חדשים של פרקטיקות חיזוי אסטרטגי ופיתוח אמצעי חיזוי איכותיים.	
Vecchiato, R 2012	ארבע חברות גדולות שסווגו לשתי סוגי סביבה ע"פ סוגי התעשיות: סביבה דינמית: מובייל (נוקיה), ואלקטרוניקה (פיליפס) סביבה מורכבת: דלק (Shell), וכימיקלים)	אופי הסביבה ערכי המשתנה: דינמיות גבוהה ומורכבות נמוכה או:	במובן הרחב: אופי מערכת החיזוי. ברמה הפרטנית: אופי הפרקטיקות וטכניקות החיזוי.	אי הוודאות הסביבתית עולה ומשפיעה במידה ניכרת על חברות ותעשיות. קיים קשר בין סביבה לא וודאית לצורך במערכת חיזוי אסטרטגי. התרומה העיקרית של מאמצי

שמות החוקרים	גודל המדגם	המשתנים הבלתי תלויים	המשתנים התלויים	המסקנות המרכזיות של המחקר
	BASF) בכל ארבעת החברות ישנו שימוש פורמלי בחיזוי אסטרטגי, שנבחן במחקר החל משנת 2000.	דינמיות נמוכה ומורכבות גבוהה הסיווג נעשה על פי פרמטרים שונים בתעשייה, כגון רמת ההטרורגניות, דינמיות הסביבה, השפעת כוחות הסביבה וכו'.		החיזוי בגיבוש אסטרטגיה טמונה לא בחיזוי, אלא בהכנת המנהלים של הארגון להתמודד עם העתיד (תהליך למידה שמופעל על ידי תחזיות). היתרונות העיקריים בחיזוי אסטרטגי: א) לחוש את שינויי בסביבה ב) לתפוס שינויים אלה ג) להגדיר מחדש נכסים מוחשיים ובלתי מוחשיים כדי לשמור אותם ב"יישור קו" עם הסביבה החיצונית.
Rohrbeck R 2012	שימוש וניתוח של נתונים מ-20 מחקרי מקרה אמפיריים מ-2006 עד 2010. איסוף מידע בעזרת ראיונות מובנים למחצה שכללו 120 אנאליסטים בחברות ובחינת הערך שנוצר מבעלי עניין פנימיים. איסוף המידע העצום (כ-2,100 עמודים) איפשר לנתח את הערך מפעילות החיזוי. -----מטרה----- מחקר זה נועד לתרום להבנה של הערך שנוצר מפעילות החיזוי של החברה ולקשר אותו לשיטות ומנהגים בחברה.	פעילות חיזוי ערכי המשתנה: אין שליטה על רמת החיזוי	מספר משתנים שמיצגים ערכים שונים לחברה. תרומת הערך שרלוונטית לעבודה זו: שיפור התגובות לשינויי סביבה	הפעלת פעילויות חיזוי אסטרטגי בחברה יכולה להיות השקעה טובה. אבל לעתים קרובות התשואה על ההשקעה מגיעה רק בטווח הארוך. חיזוי אסטרטגי יכול בין היתר לעזור בזיהוי של שינויי רלוונטי על ידי צפייה במגמות שוק וטכנולוגיה.
Rohrbeck R, Mahdjour S, Knab S, Frese T	135 חברות, מתוכן 78% עם מחזור הכנסות שנתי של לפחות מיליארד דולר (ה-22% הנותרים עם הכנסות של בין 100 מיליון למיליארד דולר) בשנת 2007. (שאלונים מולאו ע"י בעלי תפקידי מפתח שנוגעים בתהליך החיזוי האסטרטגי)	אופי יישום פעילויות החיזוי האסטרטגי משתנים- יכולות: - שימוש במידע	יצירת הערך (משמע כיצד פעילויות חיזוי משפיעות על יצירת ערך לחברה) טווח ערכים – מ-0 (רמה נמוכה של ערך)	נמצא קשר בין פעילויות חיזוי ליצירת הערך: (1) תגובה להזדמנויות ואיומים (2) הקטנת אי וודאות (3) עיצוב העתיד (בעיקר בחברות עם ביצועים גבוהים) חברות בנו יכולות חזקות לאיסוף מידע. עם זאת היכולת

שמות החוקרים	גודל המדגם	המשתנים הבלתי תלויים	המשתנים התלויים	המסקנות המרכזיות של המחקר
2009	84% מהחברות גלובליות. ----- מטרה ----- ** המחקר נשען על מודל הערך (Rohrbeck, 2008). תרשים 7. המחקר רצה לנתח כיצד פעילויות חיזוי אסטרטגי מיושמות על ידי חברות רב-לאומיות, לזהות אסטרטגיות חיזוי שמופעלות על ידי חברות עם ביצועים טובים ולזהות תחומים לשיפור יכולות החיזוי האסטרטגי של חברות.	- תחכום שיטתי - נטוורקינג - תהליכים אירגוניים. - תרבות אירגונית ערכים: לאחר הצבת הנתונים שהתקבלו בנוסחא מתמטית. התקבלו ערכים בין 0 (רמה נמוכה) ל-10 (יכולת גבוהה של יישום)	ל-10 (רמה גבוהה) תלוי 2: יכולות יצירת ערך ערכים: בין 0 ל-10	שלהם לפרש את המידע, להפיץ תובנות, ולהגיב בעל מקום לשיפור. ----- מסקנה משאלת מחקר 2: חברות עם ביצועים מעולים עם יכולות חיזוי גבוהות יותר, ומקבלות יותר ערך מהחיזוי. חברות עם ביצועים גבוהים, נוטות יותר לעצב את העתיד (ערך 3 ברשימה מעל-עיצוב העתיד)
Rohrbeck R, Schwarz J O 2013	77 חברות מובילות באירופה. כל החברות בעלות מערכת פורמלית לחיזוי לפחות 3 שנים.	ביצועי החברות ערכי המשתנה: נמוך: חברה עם מחזור מכירות שנתי של בין 100 מיליון למיליארד דולר. בינוני: חברה עם מחזור מכירות שנתי מיליארד עד 10	תרומת ערך פוטנציאלית תרומת הערך (לרשימת הערכים - פרק 4, עמ' 25, טבלה 1)	חברות מצליחות נוטות לקבל יותר את הערך מפעילות החיזוי האסטרטגי שלהן. כל תרומות הערך הפוטנציאליות הן ברות השגה. כל תרומות הערך הבודדות אושרו לפחות על ידי כמה חברות. חברות שתיישם פעילויות חיזוי אסטרטגיות יכולות לצפות ל: <ul style="list-style-type: none">• תפיסה משופרת.• יכולת משופרת לפרש שינוי.• יכולת משופרת להציע

שמות החוקרים	גודל המדגם	המשתנים הבלתי תלויים	המשתנים התלויים	המסקנות המרכזיות של המחקר
		<p>מיליארד דולר. גבוה: חברה עם מחזור מכירות מעל ל-10 מילארד דולר.</p> <p>** המחקר האמפירי התמקד בערך שאסטרטגיות חזוי עשויות לייצר, ללא שליטה על רמת הפעילות.</p>		<p>תשובות, יחד עם יכולת משופרת ללמידה ארגונית והשפעה על אחרים.</p> <p>תפיסה משופרת בלטה יותר מכל תרומות הערך. הנתונים הגבוהים ביותר היו לחברות המדווחות על תפיסה משופרת, בין אם באמצעות (1) צבירת תובנות אודות שינויים בסביבה, או (2) הקטנת אי הוודאות.</p>

6. ביביליוגרפיה

1. Andriopoulos,C., Gotsi,M(2006). Probing the future: Mobilising foresight in multiple-product innovation firms. **Futures-The journal of policy, planning and futures studies**. Volume 38, Issue 1, February 2006, Pages 50–66
2. Becker, P (2002). Corporate Foresight in Europe: A First Overview. **Working Paper European Commission**

3. Choo, C.W (1999).The Art of Scanning the Environment. **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**. Volume 25, Issue 3, pages 21–24, February/March 1999
4. Costanzo, L.A (2004). Strategic foresight in a high-speed environment. **Futures** 36 (2004) 219–235
5. Courtney, H.G., Kirkland, J., Viguerie, P (2000). Strategy under Uncertainty. **McKinsey Quarterly**, june 2000
6. Daft, R.L., Sormunen, J., Chief, D.P (1988). Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. **Strategic Management Journal**, Vol. 9, No. 2 (Mar. - Apr., 1988), pp. 123-139
7. Daheim, C., Uerz, G (2006). Corporate Foresight in Europe: Ready for the Next Step? **Paper for the Sevilla FTA conference**
8. De Geus, A (1997). The Living Company. **Harvard Business Review**. 1997, Vol. 75, 2, pp. 51-59
9. Dong, J.K (2012). Strategic Foresight: The Case of TJ Park and POSCO. **Journal of International & Area Studies**, Jun2012, Vol. 19 Issue 1, p45-57, 13p
10. Glick, W.H., Huber G.P (2001). Organizational actions in response to threats and opportunities. **Academy of Management Journal**. 2001, Vol. 44, No. 5, 937-955.
11. Hammett, P (2004). Strategic Foresight: A Critical Leadership Competency. Leadership Advance Online – Issue IV, Winter 2004
12. Jackson, M(2013). Shaping Tomorrow's Practical Foresight Guide, Chapter 1,3,4
13. Jemala, M (2010). Evolution of foresight in the global historical context. **Foresight**, Vol. 12 Iss: 4, pp.65 - 81
14. Kotler,P., Keller K. L (2009). Marketing Management, 13th ed. **Prentice Hall**, 2009
15. Patnaik, R (2012). Strategic Planning Through Complexity: Overcoming Impediments to Forecast and Schedule. **IUP Journal of Business Strategy**. Mar2012, Vol. 9 Issue 1, p27-36. 10p
16. Rohrbeck, R (2008). Towards a best-practice framework for strategic foresight: Building theory from case studies in multinational companies. **IAMOT 2008**

"Creating and Managing a Knowledge Economy". Dubai, UAE : s.n., 2008.

17. Rohrbeck, R (2012). Exploring value creation from corporate-foresight activities. **Foresight**. Volume 44, Issue 5, June 2012, Pages 440–452
18. Rohrbeck, R., H.G. Gemünden (2011). Corporate Foresight: Its Three Roles in Enhancing the Innovation Capacity of a Firm. **Technological Forecasting and Social Change**, 78(2), 231-243
19. Rohrbeck, R., Mahdjour S., Knab S., Frese T (2009). Benchmarking Report: Strategic Foresight in Multinational Companies. **Research Report of the European Corporate Foresight Group**
20. Rohrbeck, R., Schwarz, J. O(2013). The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights From an Empirical Study of Large European Companies. **Technological Forecasting and Social Change, Forthcoming**, Volume 80, Issue 8, October 2013, Pages 1593–1606
21. Schoemaker, P.J.H (2008). The Future Challenges of Business- Rethinking Management Education and Research. **California Management Review**. Spring 2008. Vol. 50, No. 3 pp 129-150
22. Schreiner, H (2012). The Rise and Fall of the Kodak Empire. **Economic Research Center**. April 23, 2012
23. Sebbens, T.D (2000). Globalization and International Trade Unions: "The Working Men Have No Country. **New Zealand Journal of Industrial Relation: Wellington**, Oct. 2000, 25(3)
24. Slaughter, R.A (1999). A new framework for environmental scanning, **Foresight**, Vol. 1 Iss: 5, pp.441 – 451
25. Slaughter, R.A (2009) The state of play in the futures field: a metascanning overview, **Foresight**, Vol. 11 Iss: 5, pp.6 – 20
26. Uotila, T.,Melkas, H (2007). Quality of data, information and knowledge in regional foresight processes. **Futures**, Volume 39, Issue 9, November 2007, Pages 1117–1130
27. Vecchiato, R (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. **Technological Forecasting and Social Change, Forthcoming**, MAR, 2012, 79 3, p436-p447, 12p

28. Voros, J (2003). A generic foresight process framework. **Foresight**. 5 ,3 2003 , p p. 10-21 MCB UP Limited, 146 3-66 89
29. Voros, J (2001) A Primer on Futures Studies, Foresight and the Use of Scenarios. **The Foresight Bulletin**, No 6, December 2001, Swinburne University of Technology
30. Wided B.S., Slaheddine,H (2013). Prospects for the Application of Strategic Foresight in the Tunisian Context: The Case of Industrial Companies. **International Journal of Business and Management**, Vol: 8 (15) 2013 P 99-111

אתרי אינטרנט:

1. Newcomb, P (19.11.2010). CNN Money. 2010's top people in business:
http://money.cnn.com/2010/11/19/news/economy/Fortune_businessperson_of_2010_complete_list.fortune/
2. Strategic Management Insight.com. SWOT analyses for 2013 (18.2.2013):
<http://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses.html>
3. Kellmurray, B, (13.11.2013). Learning From Blockbuster's Failure to Adapt. Above the Fold Magazine:
<http://www.abovethefoldmag.com/?q=article/learning-blockbuster%E2%80%99s-failure-adapt>