



תכנון אסטרטגי לרמת הדירקטורים

כלים מעשיים לשימוש הדירקטורים

פיליפ סיטבון



Corporate strategy, GIL-CSC

מטרת הדיון

להציג ולדון אתכם על המבנה של תהליך אסטרטגי טיפוסי
לעבור ביחד על חמישה נושאים תשתיתיים של תהליך
אסטרטגי

תכנון
אסטרטגי

אסטרטגיה היא הנתיב שלוקח אותנו מהמקום בו אנו נמצאים כיום אל עבר המקום בא
אנו רוצים להיות

Vision, Mission - Desired future state



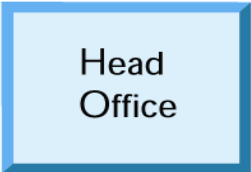
Where are we now?



Strategic Decision Making Levels

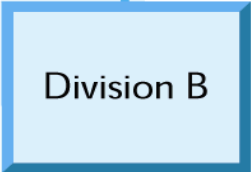
Corporate Level

CEO, board of directors,
and corporate staff



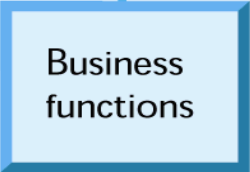
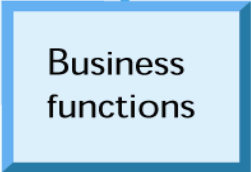
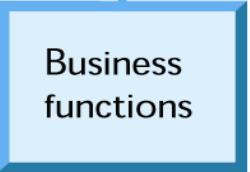
Business Level

Divisional managers
and staff

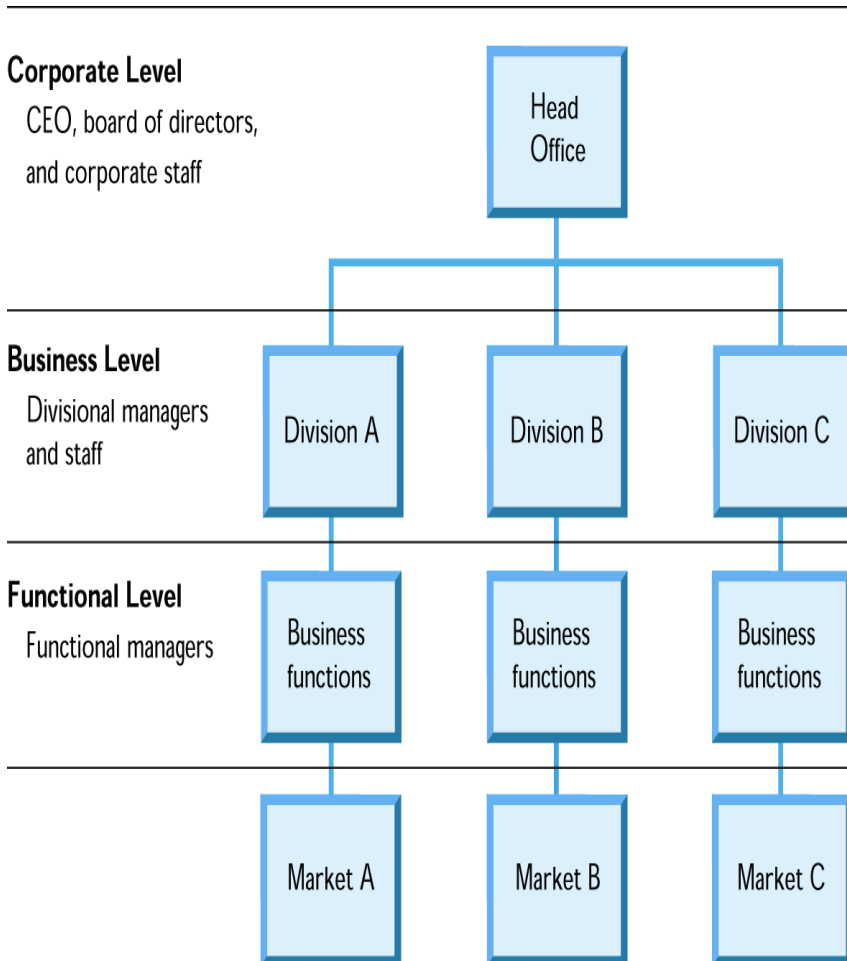


Functional Level

Functional managers



Strategic Decision Making Levels



Dilemmas

- Vision & Values Settings
- What businesses should the corporation be in to maximize its long-run profitability?
- How should the corporate office manage the array of business units?

How to position the B.U. to gain a competitive advantage?

How to use the resources to implement business strategy, focusing on activities within a specific area of operations?

Business Level Strategy

In What Business Are We?

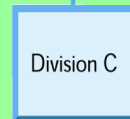
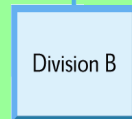
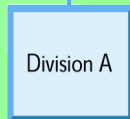
Corporate Level

CEO, board of directors,
and corporate staff



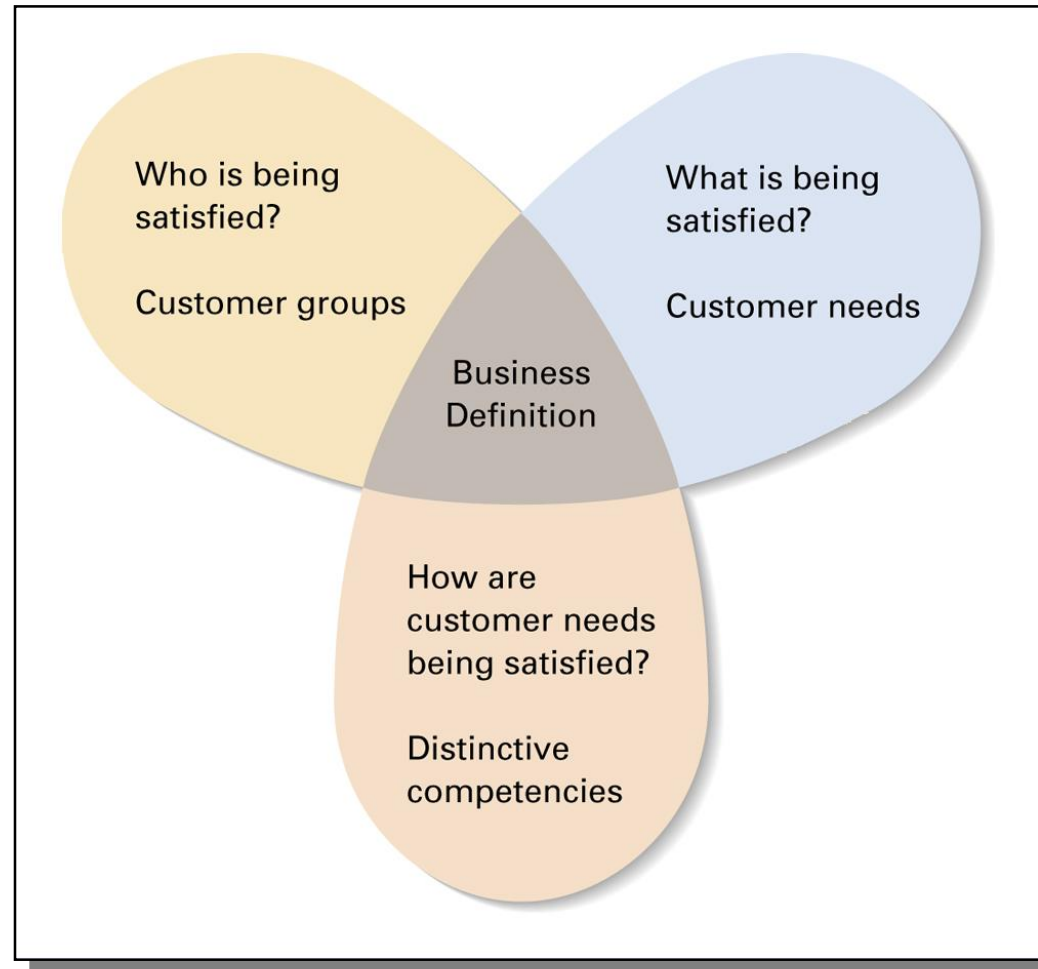
Business Level

Divisional managers
and staff

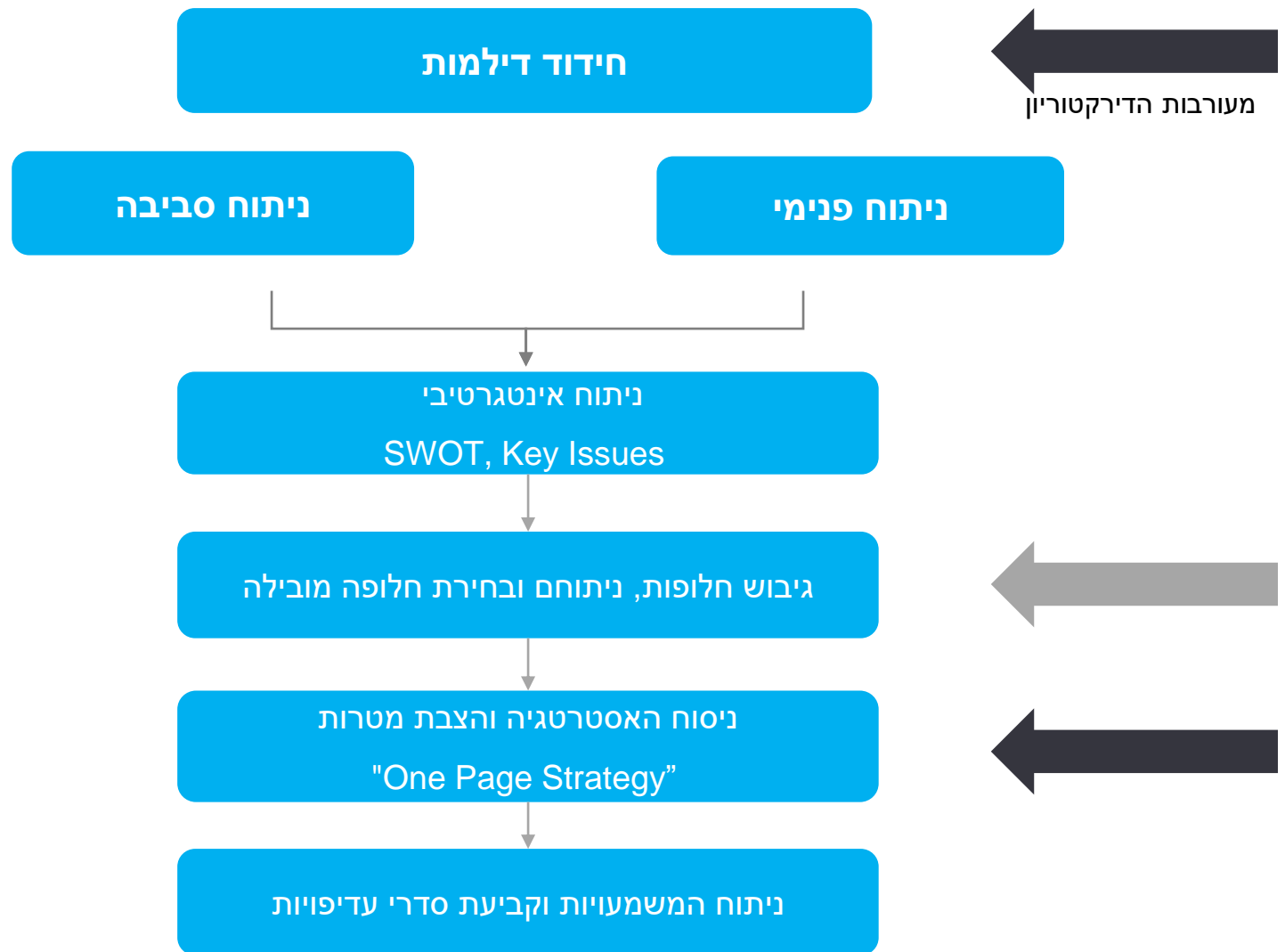


Functional Level

Functional managers



המתודולוגיה הקלאסית לניהול תהליך אסטרטגי



מה לוח הזמנים הטיפוסי?

כ- 4-5 חודשים

4	3	2	1	חדשים / שלב
				ניתוח פנימי
				ניתוח סביבה
				ניתוח אינטגרטיבי וחלופות
				ניסוח האסטרטגיה, גיבוש מטרות ועקרונות פעולה

דיון מסכם לגיבוש אסטרטגיה ועקרונות הפעולה

דיוני חלופות

דיון תמונת סביבה ואינטגרציה

דיון תמונת מצב פנימית

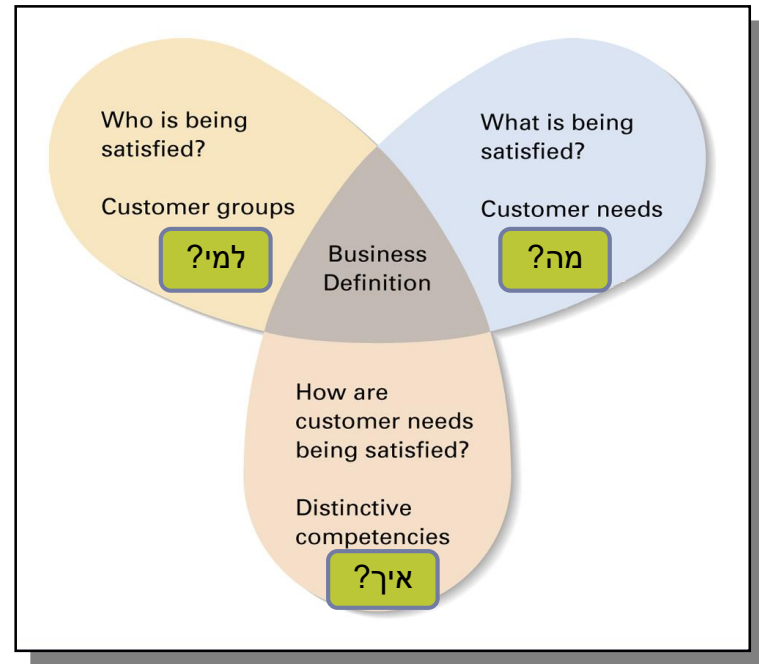
מפגשי הנעת התהליך

דיוני צוות היגוי

מהם התוצרים הטיפוסים של תהליך אסטרטגי?

1. חידוד ההגדרה העסקית שלנו:

In What Business Are We In?



2. מה המטרות שלנו?

3. אילו יכולות נדרשות כדי להשיג את

המטרות שלנו?

4. איך להקצות את המשאבים שלנו על

מנת להצליח?

5. מה סדר העדיפות שלנו?

בסוף התהליך הארגון מייצר לעצמו "One Page Strategy"

זוהו 11 מאפיינים של תהליך אסטרטגי מוצלח

Check list

4-טווחי זמן מותאמים
לענף

3- מכוון טווח בינוני
וארוך

2-מתחשב במחזיקי
העניין המרכזים

1-מכוון יצירת ערך
לבעלי המניות

8- כולל מודל פיננסי

7- כולל תכנית
אופרטיבית

6-תכנון מול תרחישי
שוק במקום תחזיות

5-שימוש משמעותי
במידע חיצוני

11-שיתוף מוקדם של
הדירקטוריון

10-כולל שיתוף פנים
ארגוני ו"אלכסוני"

9- קובע רמות
החשיפה והסיכון
הרצויות

נעבור ביחד על חמישה נושאים תשתיתיים בניהול תהליך אסטרטגיה



נעבור ביחד על חמישה נושאים תשתיתיים





חידוד דילמות

1

ניתוח סביבה

ניתוח פנימי

ניתוח אינטגרטיבי

גיבוש חלופות, ניתוחם ובחירת חלופה מובילה

ניסוח האסטרטגיה והצבת מטרות
"One Page Strategy"

ניתוח המשמעויות וקביעת סדרי עדיפויות

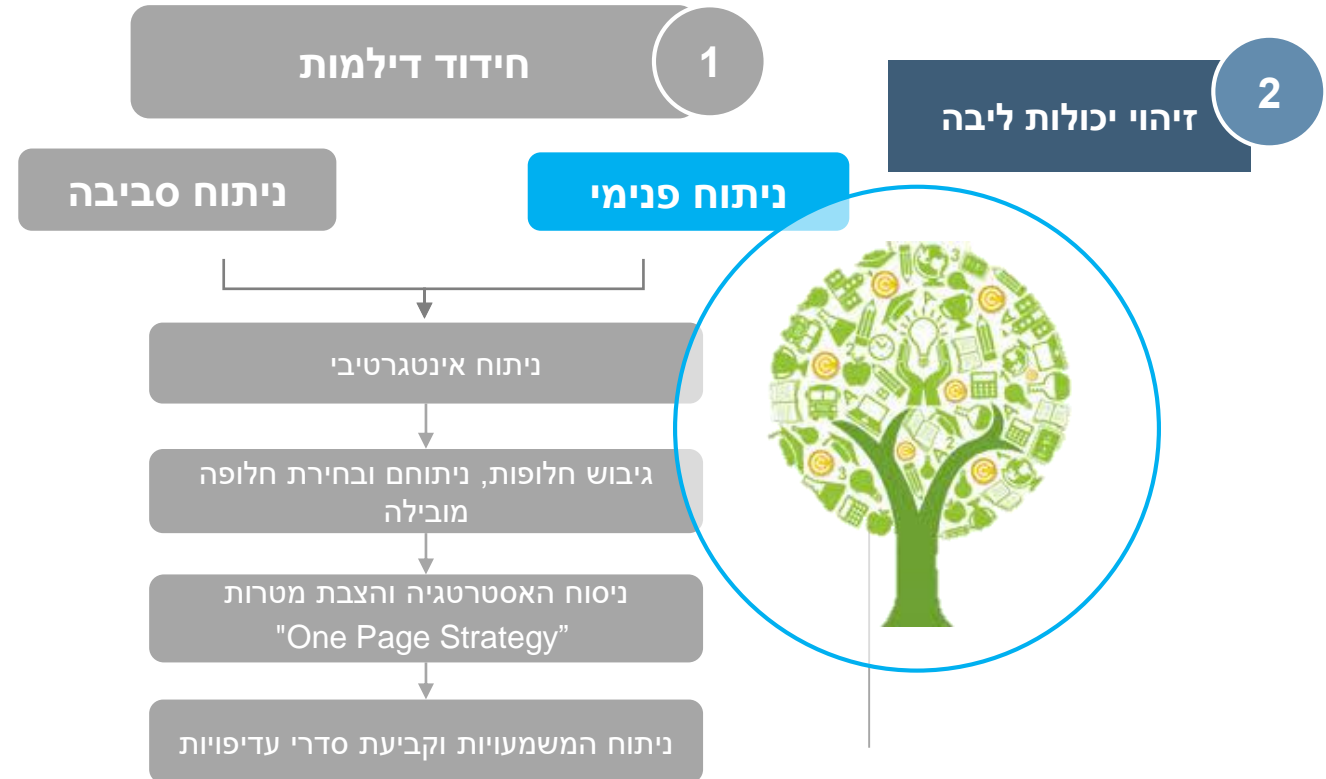
מה הדילמות האסטרטגיות שלנו?

- ▶ האם עומדות בפנינו מספר אלטרנטיבות שיש להחליט ביניהן?
- ▶ האם אנחנו חשים שמצינו את מקורות הצמיחה ויש צורך לפתח מקורות צמיחה חדשים?
- ▶ האם נקלענו למשבר?

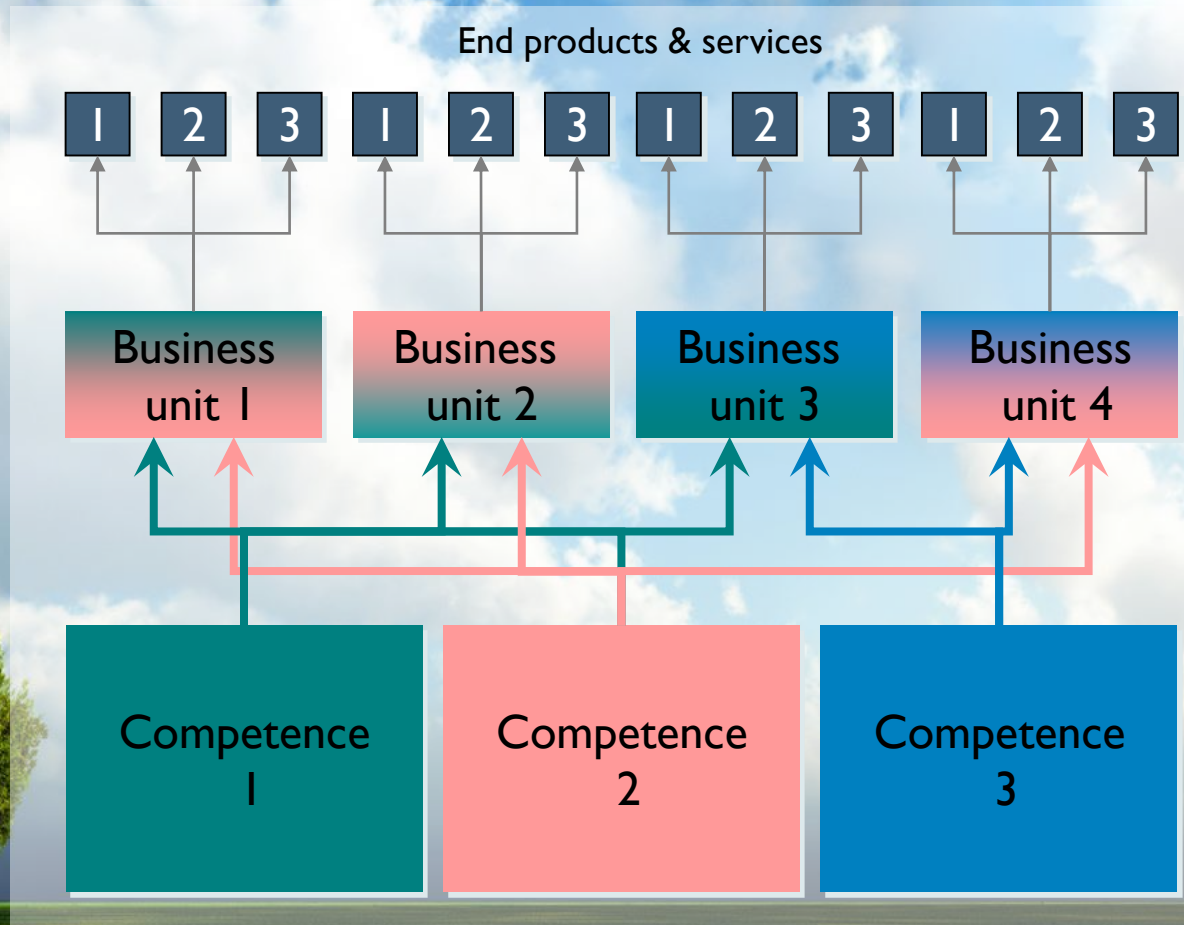
חידוד מדויק של הדילמה יעזור בגיבוש מהיר ונכון יותר של האסטרטגיה

מה הדילמות האסטרטגיות שלנו?





יכולות ליבה (core competencies) | הגדרה



Competencies are the glue that bonds the business units together



יכולת בהובלת מוצרים נפחים



יכולת במיון והשמת עובדים



Competencies in producing gasoline powered engines



Competencies in coating and adhesives



Electronic miniaturization



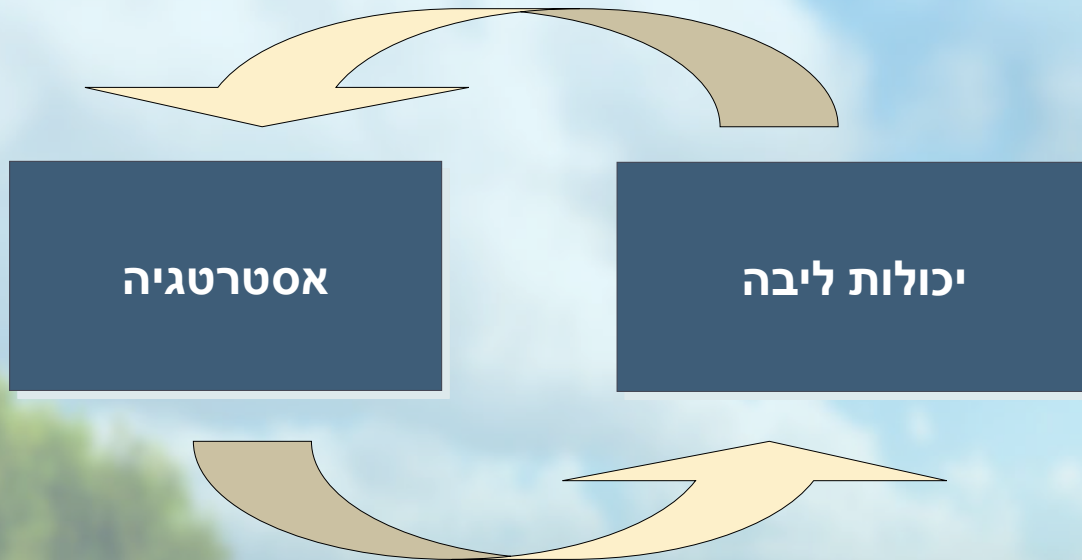
knowledge in small electric motors



לא סביר שלחברה יהיו יותר מחמש יכולות ליבה



מכוונות ותומכות



אסטרטגיה

יכולות ליבה

בונה ומחזקת



יכולות ליבה חשיבות:

הבסיס לייחודיות הארגון

המנוע לפיתוח פעילויות ותחומים חדשים

ממקדות את הארגון

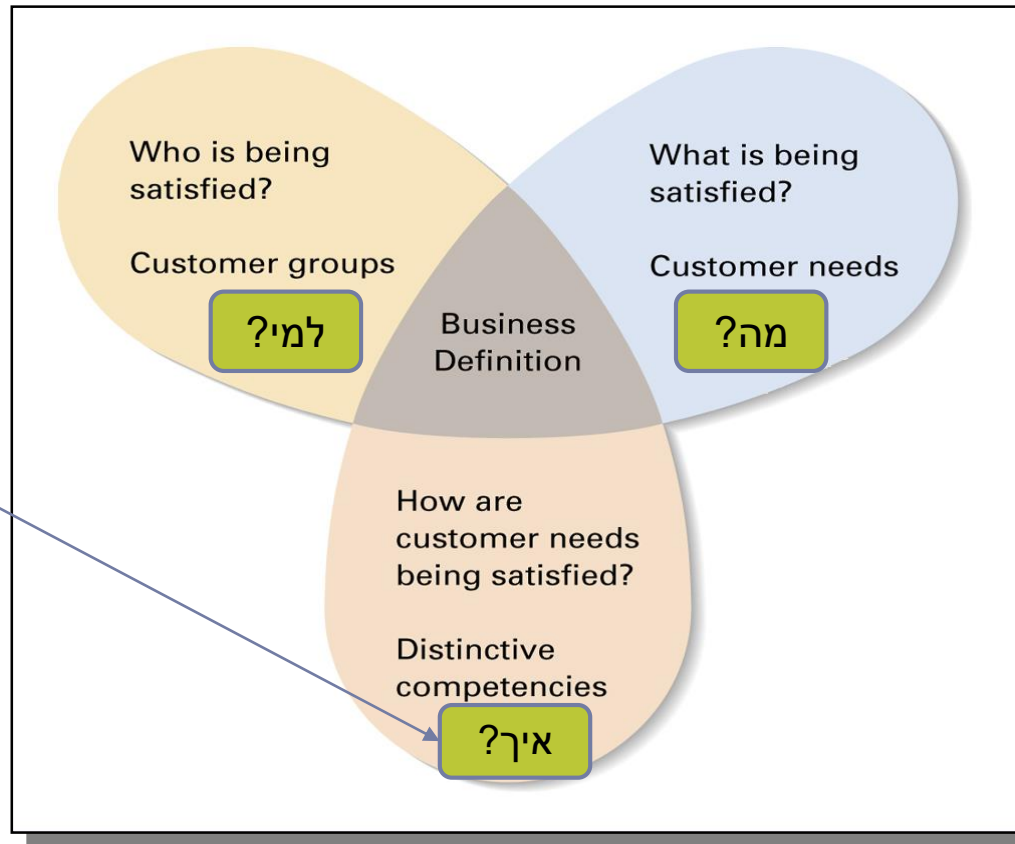
מהוות חסמי כניסה (כולל קביעת סטנדרטיים)

מפחיתות השקעות וסיכונים

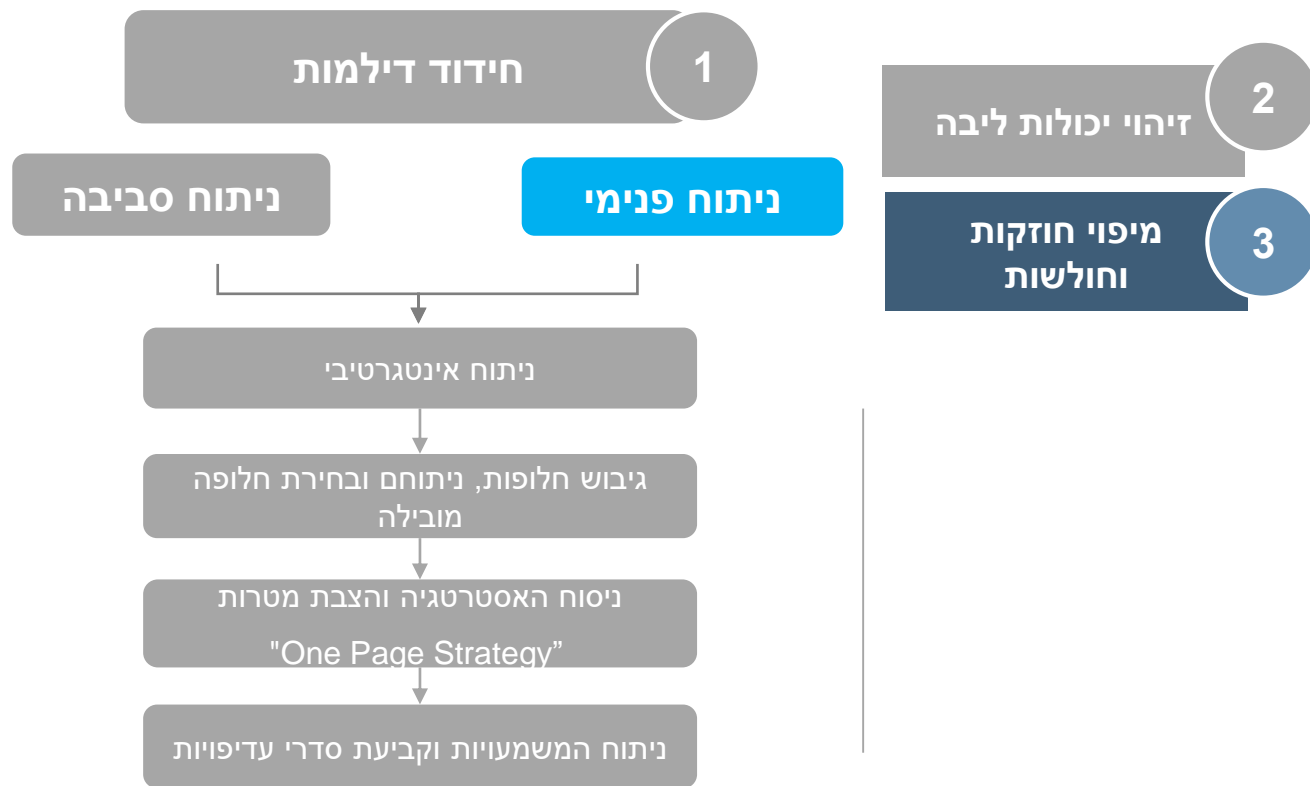


"Business Definition" - יכולות הליבה וה-

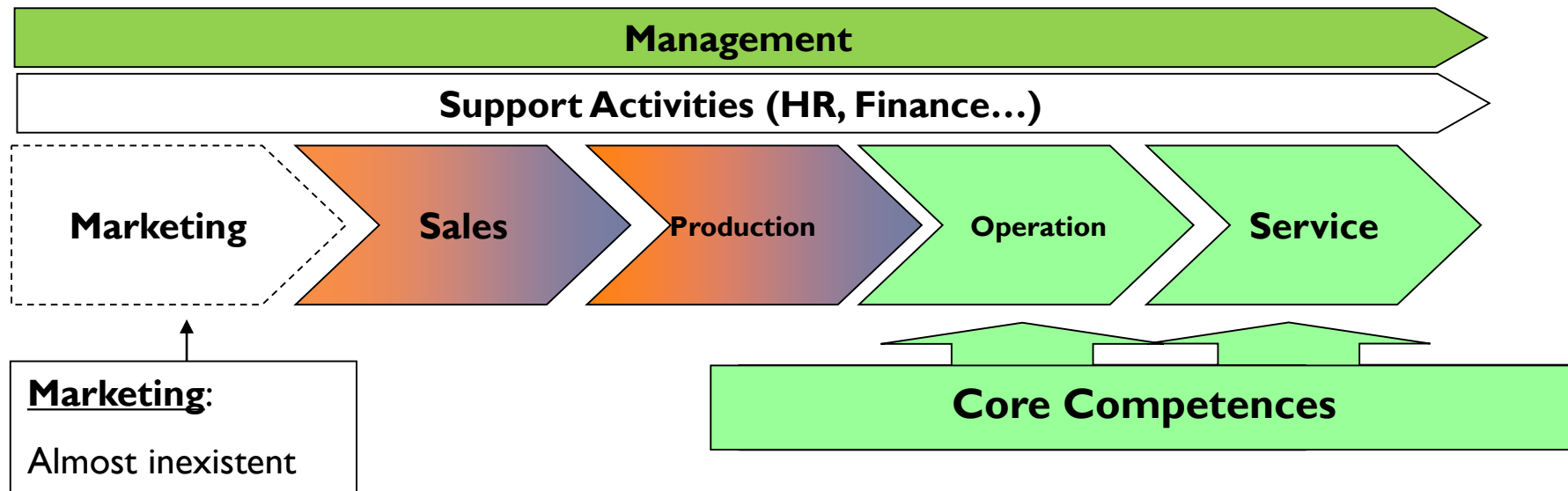
יכולות הליבה
ונכסים
אסטרטגיים



נושא שלישי: מיפוי חוזקות וחולשות

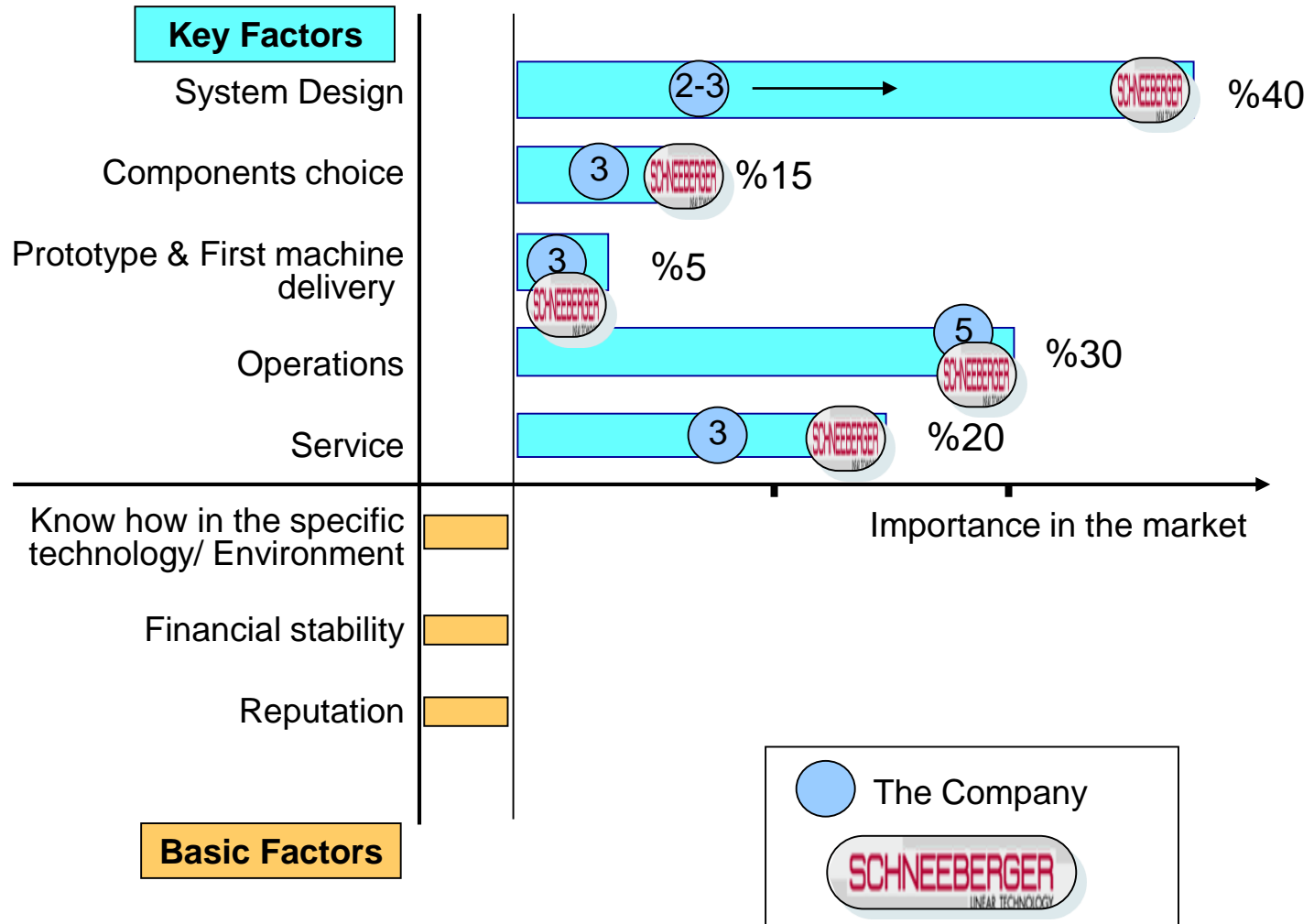


מיפוי חוזקות וחולשות על פני שרשרת הערך



נושא רביעי: זיהוי גורמי מפתח להצלחה





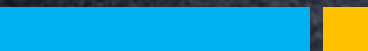
נעבור ביחד על ארבעה נושאים תשתיתיים



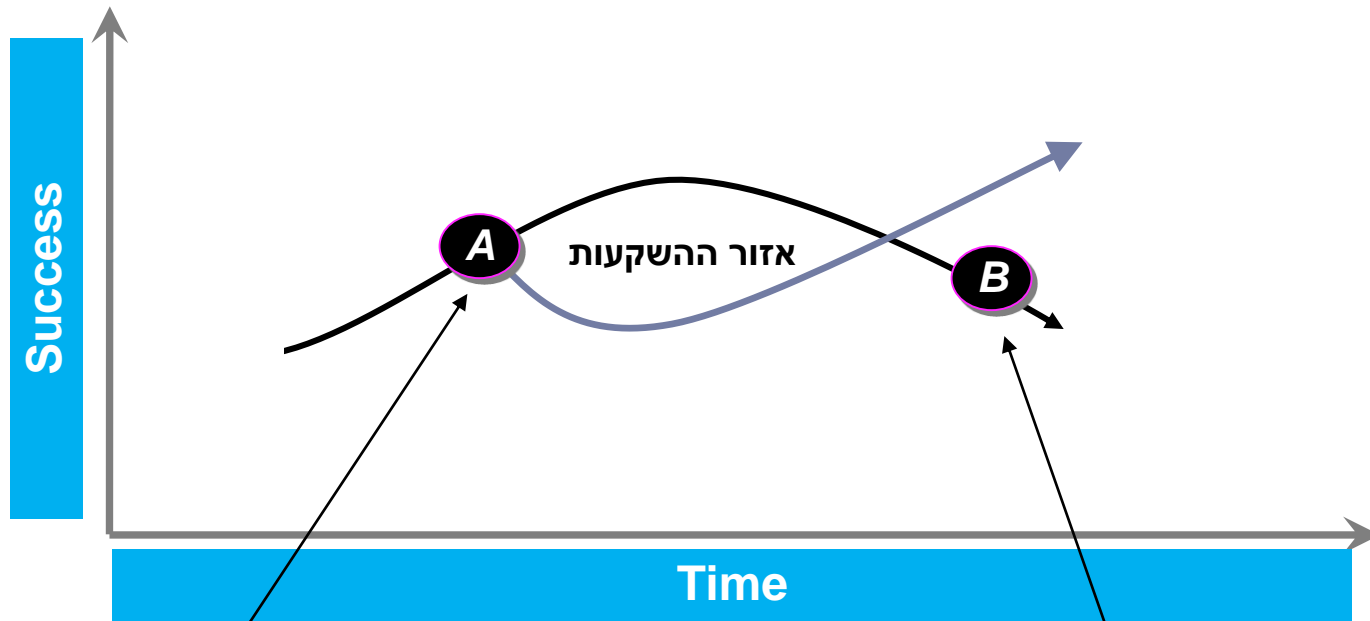
מעקב מבוסס KPIs (Key Performance Indicators)

פירוט (במידה של השלמה חלקית)	רמת ההשלמה			KPIs מדדי מעקב שהוגדרו למימוש התכנית האסטרטגית
	80-100%	60-80%	40-60%	
	✓			מדד א'
			✓	מדד ב'
	✓			מדד ג'
			✓	מדד ד'
	✓			מדד ה'
	✓			מדד ו'
		✓		מדד ז'
	✓			מדד ח'
		✓		מדד ט'
	✓			מדד י'

מתי לעסוק בתכנון אסטרטגי?



מתי להשיק מהלכים אסטרטגיים?



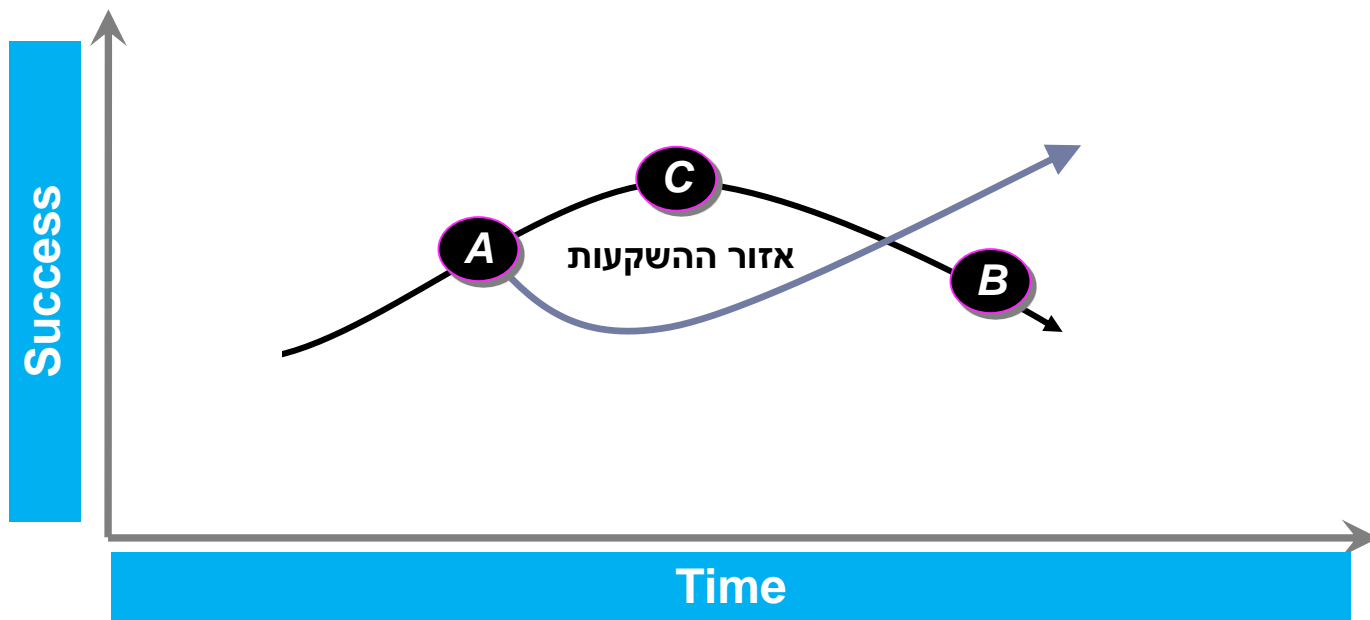
כשארגון מצליח - כולם HAPPY

- צורך בשינוי אינו נתפס
- יש התנגדות
- סיכויי ההצלחה גבוהים

כשארגון בירידה

- התמיכה גדולה
- סיכויי ההצלחה נמוך

באיזו נקודה נמצא הארגון שלנו?



האם לחברה קיימת אסטרטגיה כתובה
והיא פעולת על פיה?

מה הדילמות האסטרטגיות שלנו היום?



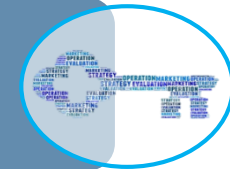
מה יכולות הליבה והנכסים האסטרטגים
שלנו?



מה ניתן ללמוד מהארגונים המובילים?
Benchmark



מהם גורמי המפתח להצלחה?



מיהם מחזיקי העניין ואיך להתייחס
אליהם?



מעקב מבוסס KPIs
(Key Performance Indicators)

דגשים לדירקטור בליווי תהליך אסטרטגי

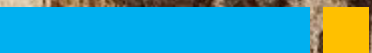
<ul style="list-style-type: none"> • כדי להבטיח מספיק זמן לבחינה ודיון, כדאי לתכנן מפגש אסטרטגיה מיוחד שיכול להיות משמעותית ארוך יותר מאשר ישיבת דירקטוריון רגילה • פגישה זו יכולה להתקיים במקום מחוץ לארגון 	<p>מתכונת הדיונים</p>
<ul style="list-style-type: none"> • לספק נקודת מבט חדשה • לשאול שאלות כדי להסיר ספק כי התכנית מחושבת, מציאותית ותואמת את היעוד, החזון והערכים של הארגון 	<p>ציפיות מהדירקטורים</p>
<ul style="list-style-type: none"> • אימוץ או חידוד התכנית האסטרטגית המוצעת • קביעת ממדים שימשו לניטור הביצועים וההתקדמות (Key Performance Indicators - KPI) 	<p>תוצרים של הדיון האסטרטגי</p>
<p>המעקב יעשה במסגרת ישיבות הדירקטוריון הרגילות שבהן ההנהלה תדווח על ההתקדמות על פי ה- KPIs</p>	<p>מעקב ההתקדמות</p>



עבור חלק מהחברות האתגר יהיה:

איך להפוך מטוב למצוין?

ואיך להמשיך להתפתח?



עבור חלק אחר:

איך להישאר רלוונטי ולשרוד?



למידע נוסף:

פיליפ סיטבון

Philippes@bdo.co.il

052-5421300