

התאחדות
התעשיינים

אוניברסיטת תל
אביב

הפקולטה לניהול
ע"ש קולר
אוניברסיטת תל אביב



מנהיגות אסטרטגית
וניהול סיכונים במשבר.
ד"ר נורית נחום



ד"ר נורית נחום

- דירקטורית בחברות: ישראל, כפרית, וילאר.
- יו"ר מועצת מנהלים חברת לוג אריזות פארמה בע"מ
- מרצה באוניברסיטת ת"א בתואר שני. אסטרטגיה.

בעבר:

- יו"ר חברות תעשייה וטכנולוגיה, מנכ"ל חברת השקעות פרטית בינלאומית, סמנכ"ל כלכלה ופתוח עסקי אפריקה תעשיות, מנהלת חברת יעוץ PWC
- כהונה בדירקטוריונים במגוון חברות פרטיות וציבוריות, נסחרות בת"א, אירופה וארה"ב
- בוגרת תוכנית המנהלים בהארורד. בעלת תואר דוקטורט ומרצה באסטרטגיה. הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל אביב.

אין נוסחאות באסטרטגיה.

כל מנהל מוצא את הדרך שלו לייצר ערך

לומדים מניסיון, מחקר, והרבה מאחרים. כולל בקהל היום

איך הופכים משבר להזדמנות (במקרה הטוב) או לתסריט סביר (ברוב המקרים)

מנהיגות אסטרטגית במשבר



ערכים ויכולות
ליבה



מזומנים



OODA -
על סטרואידיים



ניהול סיכונים
ועדיפויות



היום שאחרי



ערכים

- **למה?** בניית ערך ושגשוג לטווח הארוך
- **עבור מי?** עבור העובדים, משפחות, לקוחות, ספקים, קהילה, התעשייה הישראלית, המדינה, ואחרים
- **איך?** מתוך כבוד, אמון, מקצועיות ו - אהבה.

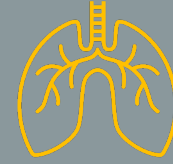
יכולות ליבה - Core Competencies

מה הופך את החברה שלי למיוחדת?



- **V**ALUABLE
- **R**ARE
- **I**NIMITABLE
- **N**ON SUBSTITUTABLE

- בעל ערך
- נדיר
- קשה לחיקוי
- קשה להחלפה

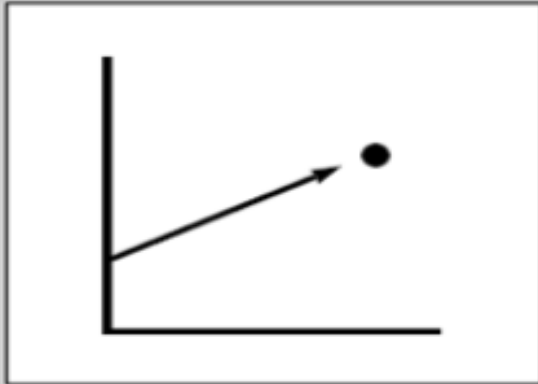


מזומנים

CONSIDER WORST CASE SCENARIO

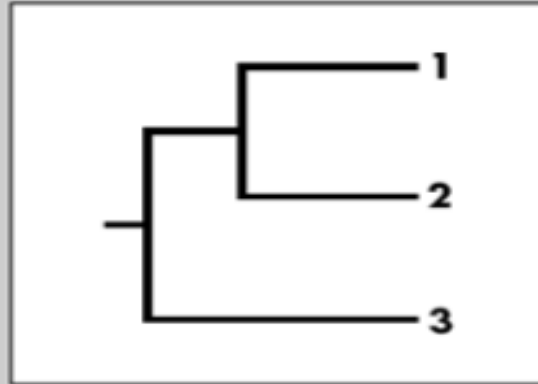
ד"ר טל מופקדי בהמשך

CRISIS INCREASE THE LEVEL OF UNCERTAINTY



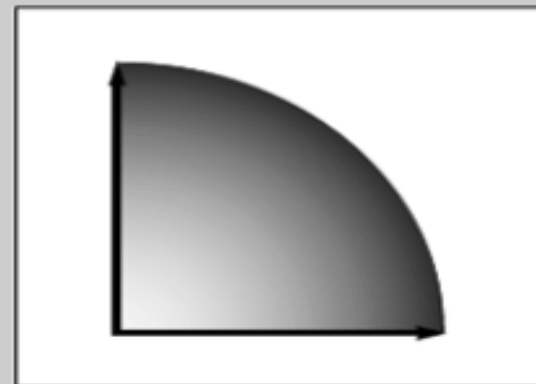
A Clear-Enough Future

- A single forecast precise enough for determining strategy
- "Traditional" strategy tool kit



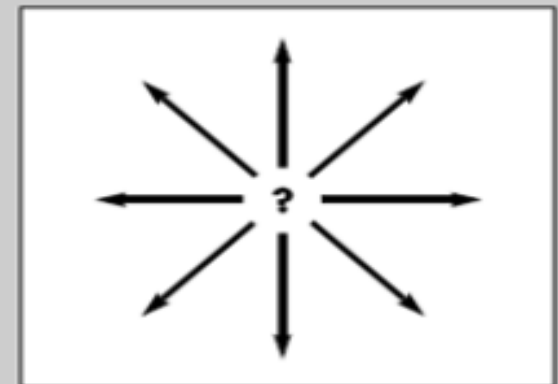
Alternate Futures

- A few discrete outcomes that define the future
- Decision analysis
- Option valuation models
- Game theory



A Range of Futures

- A range of possible outcomes, but no natural scenarios
- Latent-demand research
- Technology forecasting
- Scenario planning



True Ambiguity

- No basis to forecast the future
- Analogies and pattern recognition
- Nonlinear dynamic models

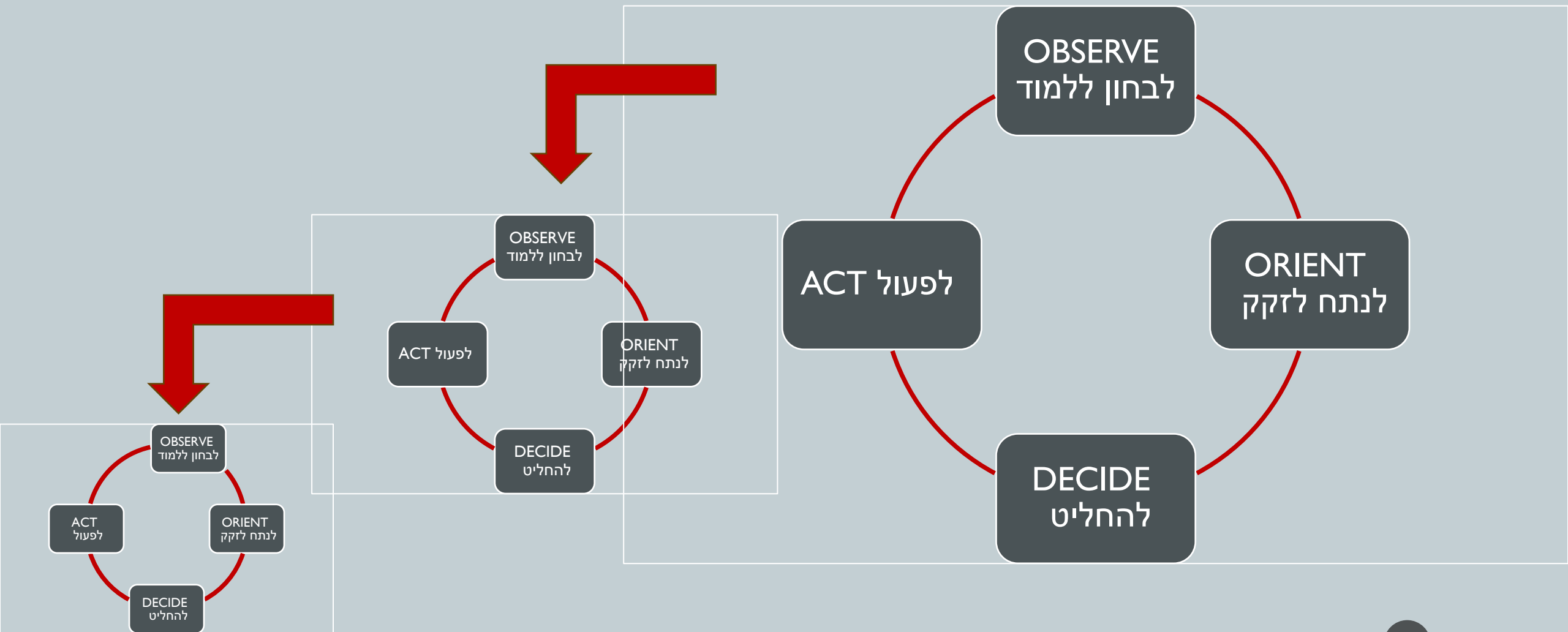
STRATEGIC LEADERSHIP REDUCES UNCERTAINTY



ניהול סיכונים ועדיפויות

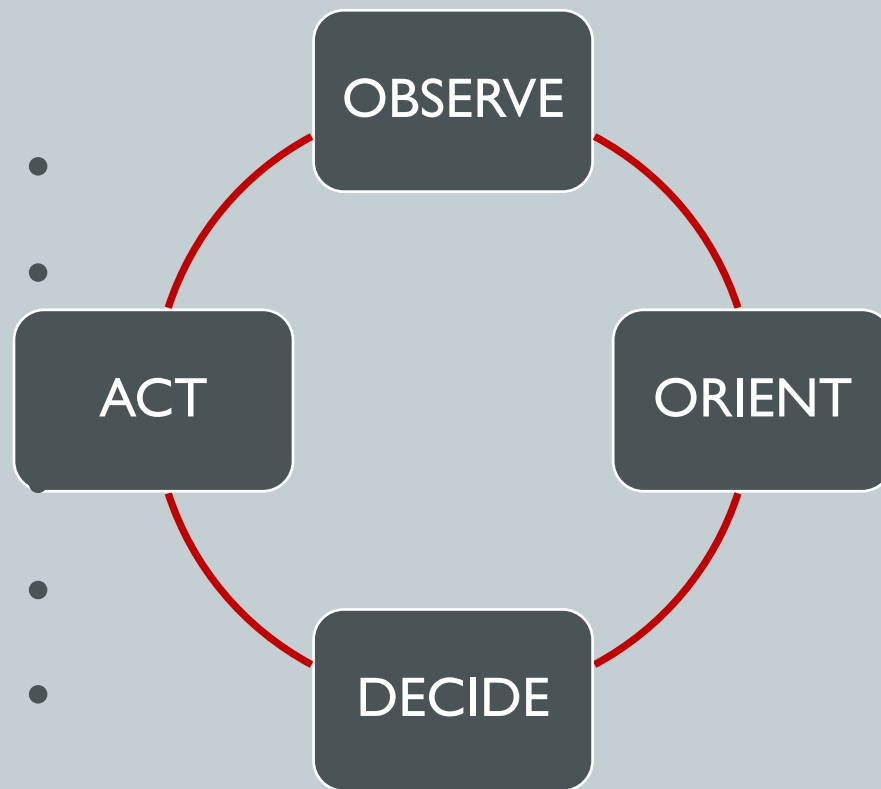
Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (1997). Strategy Under Uncertainty, Harvard Business Review.

OODA - תהליך קבלת החלטות



לא מוותרים במשבר על O O D A

- אבל על סטרואידיים. בקצב X1000. כל דקה קריטית
- סדרי עדיפויות: בהול – דחוף – מייד.
- ניהול סיכונים - להוריד אי וודאות
- לאפשר טעויות. לעשות הכי טוב שאפשר ולתקן.
- להיות שם 24/7. זה המבחן האמיתי.
- לשתף. להתייעץ. ללמוד. לשנות. לחזור. לא לוותר.
- – ולא לשכוח את היום שאחרי. הוא מגיע.



• אופטימיות - חברות יוצאות ממשבר שמנוהל טוב.

איך בונים את היום שאחרי?

**“COMPETITIVE STRATEGY IS ABOUT BEING DIFFERENT.
it means deliberately choosing a different set of activities to deliver
a unique mix of value...”**
Porter, M. E. “What is Strategy” (1996)

היתרון התחרותי הוא "הגביע הקדוש" באסטרטגיה

- בימי משבר אנחנו חייבים לשאול את עצמנו האם היתרון התחרותי עדין רלוונטי
1. משברים משנים את כוחות השוק, סדרי עדיפויות של לקוחות, ועוד
 2. משבר מעצים מגמות מאקרו שהיו לפניו (קורונה – דיגיטליזציה)
 3. משבר עשוי לשנות את יכולות הליבה שלנו

איך בונים את היום שאחרי?

הסביבה ה...
השוק, ו...
מתחרי

VALUES
ערכים

הסביבה הפנימית:
משאבים,
יכולות ל...
ליבה

? Competitive
Advantage

A DYNAMIC
PROCESS

A Strategic Plan

Implementation

משבר הוא.....

ANNU. REV. ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY ORGANIZATION CRISIS LEADERSHIP, RIGIO & NEWSTEAD (2023).
BEHAVIOR, 10.

אופטימיות.

חברות יוצאות ממשבר

שמנוהל טוב, לעתים במצב

טוב יותר

אירוע או תהליך לא צפוי

• תוצאה של תהליך שלא ראינו אותו קורה?

ממקור פנימי או חיצוני לארגון

• האם לשנות הנחות יסוד לגבי החברה או השוק?

גורם להיחלשות או התדרדרות עם תוצאות לא רצויות

• היתרון התחרותי עדיין (אולי יותר) רלוונטי ליום שאחרי?

מפריע לתפקוד ועלול להפוך להרסני.

הסביבה החיצונית - 5 שנים אחרונות

- COVID, 2020 ומשבר שרשראות האספקה

- פלישת רוסיה לאוקרינה ב 2021

- טכנולוגיות פורצות דרך: AI, פלטפורמות שיתופיות, פענוח DNA, דיגיטליזציה ..

- שינויים חברתיים – דור ה Z: לקוחות, עובדים, מנהלים, רשתות חברתיות, ME TOO,

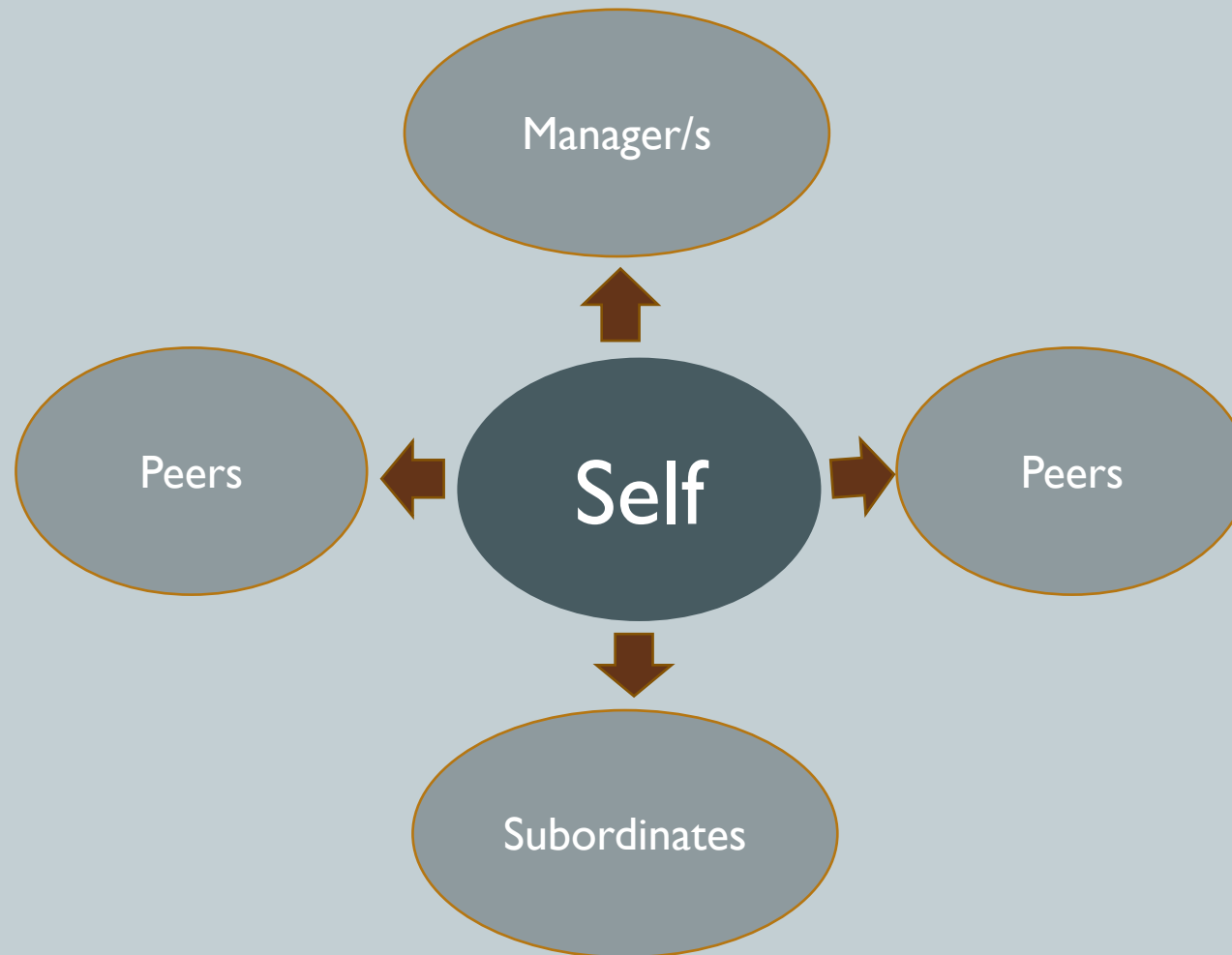
- BLACK LIFE MATTERS,

- משבר האקלים

- בישראל - משבר פוליטי, שומר חומות, ועכשיו... **7.10.23**

איך ייראה היום שאחרי?

מנהיגות אסטרטגית עושה את ההבדל 360°



איך הופכים משבר להזדמנות במקרה הטוב, או לתסריט סביר ברב המקרים

1. מחדדים ושומרים על הערכים ויכולות ליבה
2. מנהלים מזומנים
3. מנהלים סיכונים מורידים אי-וודאות
4. תהליכי קבלת החלטות נכונים – על סטראידיים
5. בונים את היתרון התחרותי ליום שאחרי

THANK YOU

NuritNahum@tauex.tau.ac.il

nurit@9investments.com