

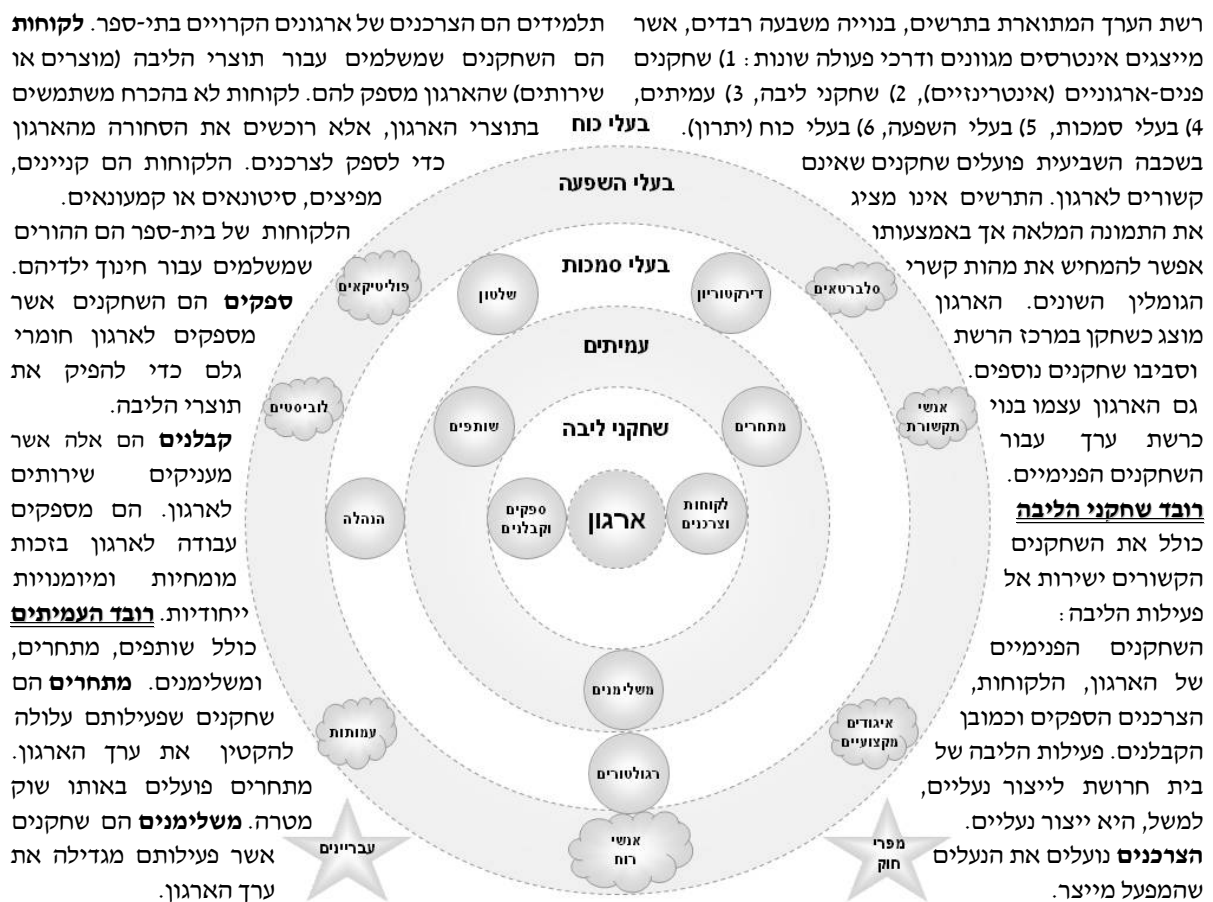
תבונה ורגישות בניהול

חזון, ערכים ופרקטיקה ניהולית על פי גישת Win³



חיים שפירא – haim@winwinwin.co

ארגון בריא (שחקן) מקיים קשרי גומלין אפקטיביים עם ארגונים אחרים במגרשי משחקים שונים. הצלחת שחקן להשיג את מטרותיו במגרשי המשחקים מותנית בנכונות השחקנים האחרים לשתף עימו פעולה. הנכונות לשתף פעולה תלויה בכדאיות. לכן, כדי להעריך את פוטנציאל ההצלחה שלו, נדרש כל ארגון להכיר ולהבין את מערכת האינטרסים של השחקנים במגרשי המשחקים השונים ואת כללי המשחק בהם. עליו להעריך את מערכת הציפיות של השחקנים האחרים מקיום הקשרים עימו. פרופ' אדם ברנדנברגר ופרופ' ברי ניילבאף, בספרם **תורת המשחקים בשירות העסקים (Co-opetition)**, היטיבו לתאר את מגרשי המשחקים באמצעות מה שהם כינו בשם **רשת הערך**. רשת הערך ממפה את השחקנים במגרשי המשחקים ואת מהות יחסי הגומלין שביניהם. משמעות המושג "רשת ערך" נגזרת מה"ערך" של תרומת שחקן לשחקנים אחרים ברשת, על פי תפיסתם הסובייקטיבית. ערכו של שחקן בעיני אחרים תלוי במידת תרומתו להשגת האינטרסים שלהם. הרצון לשתף פעולה ולשמר את קשרי הגומלין תלוי, אם כך, בערך הנתפס של השחקן בעיני השחקנים האחרים. מבנה רשת הערך מהווה בסיס לבחירת האסטרטגיה של הארגון להצמדת ערכו וחשיבותו בשוק ובקהילה.



רשת הערך המתוארת בתרשים, בנוייה משבעה רבדים, אשר מייצגים אינטרסים מגוונים ודרכי פעולה שונות: (1) שחקנים פנים-ארגוניים (אינטרנוויים), (2) שחקני ליבה, (3) עמיתים, (4) בעלי סמכות, (5) בעלי השפעה, (6) בעלי כוח (יתרון). **בעלי כוח** בתוצרי הארגון, אלא רוכשים את הסחורה מהארגון כדי לספק לצרכנים. הלוקחות הם קניינים, מפיצים, סיטונאים או קמעונאים. הלוקחות של בית-ספר הם ההורים שמשלמים עבור חינוך ילדיהם. **ספקים** הם השחקנים אשר מספקים לארגון חומרי גלם כדי להפיק את תוצרי הליבה. **קבלנים** הם אלה אשר מעניקים שירותים לארגון. הם מספקים עבודה לארגון בזכות מומחיות ומיומנות ייחודיות. **רובד העמיתים**, כולל שותפים, מתחרים, ומשלימים. **מתחרים** הם שחקנים שפעילותם עלולה להקטין את ערך הארגון. מתחרים פועלים באותו שוק מטרה. **משלימים** הם שחקנים אשר פעילותם מגדילה את ערך הארגון.

רשת הערך המלאה אך באמצעותו אפשר להמחיש את מהות קשרי הגומלין השונים. הארגון מוצג כשחקן במרכז הרשת וסביבו שחקנים נוספים. גם הארגון עצמו בנוי כרשת ערך עבור השחקנים הפנימיים. **רובד שחקני הליבה** כולל את השחקנים הקשורים ישירות אל פעילות הליבה: השחקנים הפנימיים של הארגון, הלוקחות, הצרכנים הספקים וכמובן הקבלנים. פעילות הליבה של בית חרושת לייצור נעליים, למשל, היא ייצור נעליים. **הצרכנים** נועלים את הנעלים שהמפעל מייצר.

סוללי כבישים, בנק המספק הלוואות לרכישת רכב, חברות המספקות ביטוחי רכב, מוסכים לתיקונים ולאחזקת כלי רכב וחניונים הן דוגמאות של משלימים ליצרני כלי רכב. המשלימים עוזרים לפתח את שוק המטרה ולא בהכרח באמצעות שיתופי פעולה ישירים. התלות ההדדית בין קבוצות המשלימים יוצרת קשרי גומלין מעניינים שמעצבים את דינמיקה של השוק. **רובד בעלי הסמכות** מורכב משחקנים שהוענקה להם סמכות לשנות התנהגות של ארגון ותוצריו. הממסד השלטוני כמו גם **רגולטורים** הם דוגמאות של שחקנים בעלי סמכות. **פוליטיקאים**, למשל, פועלים ברובד **בעלי השפעה**. הם בוחרים להיאבק כדי לנהל את הסביבה הקיומית טוב יותר, על פי תפיסת עולמם. מטבע הדברים, קיים מגוון עשיר של הצעות לניהול טוב יותר של הסביבה הקיומית. מגוון הדעות והגישות יוצר דינמיקה של מאבקי כוח, שליטה והשפעה אשר מוקרנים בצורה ישירה ועקיפה על מאפייני פעילות השחקנים ברשת הערך וכמובן, על הארגון (שבמרכז הרשת). **רובד בעלי השפעה** מורכב משחקנים שיכולים לחולל שינויים בהתנהגות הארגון ובתפוקותיו באמצעות שכונו, ללא שימוש בסמכות. דוגמאות של בעלי השפעה הם אנשי רוח, פוליטיקאים ולוביסטים. **תקשורת** ההמונים הכתובה והאלקטרונית היא דוגמא נוספת של שחקנים בעלי השפעה משמעותית ביותר על כל השחקנים ברשת הערך. השפעת התקשורת על ההתרחשות ברשת הערך היא כה גדולה, שמכנים אותה בשם **המעצמה השביעית**, או **הממלכה השביעית**. **רובד בעלי הכוח** מורכב משחקנים שיכולים לחולל שינויים בהתנהגות הארגון ובתפוקותיו, באמצעות כפייה, לחצים או הצעות "שאי אפשר לסרב להן". כפייה או לחצים מתבטאים באיומים פיזיים, שוחד, טובות הנאה וכדומה. כאשר בעלי הון, למשל, מנסים להשפיע באמצעות כספם, על פרסומים בתקשורת או על החלטות פוליטיות, נאמר כי הם פועלים ברובד בעלי הכוח. ברשת הערך מתפתחת, אם כך, דינמיקה המושפעת מהאינטרסים השונים של השחקנים השונים. הדינמיקה הזו משפיעה על כושר ההישרדות של כל ארגון ולכן מוטב להכיר ולהבין אותה.