

האסטרטגיה הכי טובה לחברה שלכם היא סיפור שאפשר לספר בחמש דקות או פחות
סיפור יכול להפוך עובדות ומידע למודל מנטלי משותף על איך העסק עובד ולכן מועדות
פניו • אם תדעו לבנות נרטיב לגבי מה החברה עושה, מה צריך להשתנות ומה היא
תעשה בעתיד הוא גם יגביר את קצב הלמידה בחברה, מה שעשוי להיות מפתח ליתרון
תחרותי

מרטין ריבס, רולנד ון סטרטון, טים נולן ומדליין מייקל [Harvard Business Review](https://www.harvardbusinessreview.org/) **גלובס**
27.05.2023

"בשנה שעברה, ציידים הרגו 35 אלף פילים בשביל החטים שלהם. אנו ניצבים בפני משבר. אבל יש לנו אסטרטגיה פשוטה בשלושה שלבים כדי להציל את הפילים: הפסיקו את ההרג. הפסיקו את הסחר. עצרו את הביקוש". האסטרטגיה הזו, שעלתה לאתר "96 Elephants" של החברה לשימור חיות הבר (WCS) ב-2016, הפכה לאחד מניסיונות השימור המוצלחים ביותר אי פעם. קואליציה של מאות גני חיות, חברות, ארגונים סביבתיים ותורמים עצמאים, הצליחה לאסור על המסחר בשנהב בארה"ב ובסין וצמצמה משמעותית את הציד הלא חוקי של פילים.

זו דוגמה טובה למה שאנו מכנים סיפור אסטרטגיה. אסטרטגיה עסקית לרוב מבוססת על עובדות וניתוח. סיפור נדמה כהיפוכה של אסטרטגיה. אבל השניים אינם מנוגדים. אסטרטגיה עסקית היא רק כלי למימוש יתרון תחרותי. היא מצריכה הבנה יסודית של עמדת הפתיחה של החברה, שאיפותיה ויכולותיה, אלה של מתחרותיה, צורכי הלקוחות והדינמיקה של המצב.

אנא

3 תובנות לסיכום

- 1 חייבים לתקשר אסטרטגיות ולהבין אותן - והן חייבות להניע לפעולה, נקודה שבה רובן נכשלות**
- 2 באמצעות סיפורים אנחנו מבינים ונעשה לנו אכפת. סיפור טוב הופך גם את המספר וגם את המאזין לחכמים יותר**
- 3 סיפורים יכולים להפוך את המרכיבים הלוגיים של אסטרטגיה לנרטיב מושך, מוחשי וכזה שקל לזכור**

אבל אסטרטגיה מחוכמת על הנייר היא רק נקודת הפתיחה כדי לערב את אלו שיישמו אותה. חייבים לתקשר אסטרטגיות ולהבין אותן - והן חייבות להניע לפעולה. רוב מסמכי האסטרטגיה והמצגות נוחלים כישלון מוחלט בנקודה האחרונה. לפי מחקר עדכני, רק 28% מהמנהלים הצליחו למנות שלוש מטרות מסדר העדיפויות האסטרטגי של החברה שלהם.

כוחו של סיפור

סיפורי אסטרטגיה יכולים להיות גשר חזק בין טיעונים לפעולות, בין כוונות לתוצאות ובין אסטרטגים למוציאים לפועל.

סיפורים יכולים להפוך את המרכיבים הלוגיים של אסטרטגיה לנרטיב מושך שיכול להניע קהל לפעולה. מעט מאוד אנשים ינהגו באופן זהיר יותר בגלל שיראו להם רשימה של סטטיסטיקות על תאונות דרכים. סיפור מוחשי על משפחה שנוהגת בלילה בכביש מכוסה קרח יניע הרבה יותר אנשים לנהוג כך.

עוד נקודה לזכותם של סיפורים היא גמישות. כאשר מספרים אותם מחדש הם מתפתחים כדי לשקף נסיבות ולקחים חדשים. לכן הם מתאימים היטב לאסטרטגיות האדפטיביות הנחוצות כיום, בעולם שבו תחרות מבוססת על מהירות הלמידה בהקשר משתנה.

עולם העסקים מכיר בכוחו של הסיפור בנוגע לשיווק. קמפיין "Just Do It" של נייקי, מהמפורסמים ביותר בעשורים האחרונים, הפך את הלקוחות לגיבורי הסיפור שלהם עצמם בשלוש מלים בלבד.

ניתן לרתום את כוחם של סיפורים גם לאסטרטגיה עסקית, וחייבים לעשות כן.

באופן מסורתי אסטרטגיה הייתה פעילות של האליטה, נחלתם של מנהלים ומספר זעום של אנשי המחלקה האסטרטגית. אבל כשתהליך האסטרטגיה פתוח לעובדים שהם הקרובים ביותר ללקוחות או למתחרים, וכן למי שאחראים על היישום, התוצאה היא אסטרטגיה מובנת יותר. סיפורי אסטרטגיה אינם חיבור בדיעבד של נרטיב לאסטרטגיה - הם עובדים הכי טוב כשמפתחים אותם במקביל.

כך תבנו סיפור אסטרטגיה

1.בססו את ההקשר העובדתי. כדי לבנות נרטיב אסטרטגי תרצו לאסוף מידע עובדתי על שבע נקודות מרכזיות עליהן תבססו את הסיפור: הפעילות של החברה; הנכסים שלה; ההתנהגויות של הלקוחות; המיקום שלהם; ההכנסות שלכם; כיצד ההכנסות השתנו לאורך הזמן; מה גרם לשינויים האלה.

2.מנפו את כוחן של שאלות. בכל תהליך אסטרטגיה יש מתח בין מבנה, הנחוץ כדי להבטיח תיאום ודיוק, לבין חיפוש, שהוא חיוני לחדשנות. שאלות (מי, מה, איפה, מתי, איך וכמה, למשל) יכולות להוביל לחיפוש מובנה ששומר על קוהרנטיות. הן גם יכולות להציף פרטים שיהפכו את הסיפור שלכם למוחשי וזכיר.

3.כתבו את הסיפור. לכל סיפור יש התחלה, אמצע וסוף. אותו דבר נכון לגבי אסטרטגיה - היא צריכה לתאר את העבר, ההווה והעתיד.

האסטרטגיה של החברה לשימור חיות הבר עושה בדיוק את זה. עבר: "בשנה שעברה, ציידים הרגו 35 אלף פילים בשביל החטים שלהם". הווה: "אנו ניצבים מול משבר מלא". עתיד: "יש לנו אסטרטגיה פשוטה בשלושה שלבים כדי להציל את הפילים: הפסיקו את ההרג. הפסיקו את הסחר. עצרו את הביקוש".

בסופו של דבר, יהיה לכם נרטיב שנפתח במה החברה עושה, מתאר מה צריך להשתנות ומסתיים במה שהחברה תעשה בעתיד.

4. בחנו את הסיפור: בחנו את האסטרטגיה שלכם על קהלים פנימיים וחיצוניים. בקשו משוב ושאלו: הסיפור מובן? הוא מעניין? הוא מעניק מוטיבציה?

5. ספרו את הסיפור. הצעד האחרון הוא להכין את הסיפור לכך שיספרו אותו, לצמצם אותו לליבה החיונית שלו, תוך שמירה על הפרטים ההכרחיים, וטענה מוצלחת שקוראת לפעולה.

שאלו את עצמכם, האם תוך חמש דקות או פחות ניתן להבין את האסטרטגיה של החברה ולהתחבר אליה? חשבו האם ניתן לצמצם את המיקוד לכמה נושאים מרכזיים. בחנו לא רק אם היא הובנה אלא אם כל מי שאמור ליישם אותה הפנים והעריך אותה כקריאה לפעולה. ספרו את סיפור האסטרטגיה ודונו בו שוב ושוב, לא רק אחת לשנה.