

הקדמה אינה צועדת קדימה כמו צבא הצועד
בראש חוצות, היא זוחלת על גחונה כלוחם
גרילה

מייקל כואיס

5

טווחי זמן עתיד

כשאומרים "חשיבה ארוכת טווח", למה מתכוונים? לצערנו, חשיבה ארוכת טווח עדיין אינה מקובלת בתרבות הישראלית ונראה שלפנינו דרך ארוכה בסוגיה זו. לכן בפרק הזה אבקש לתאר כיצד מגדירים עתידנים טווחי זמן עתיד. אתן גם דוגמה ליתרון החשיבה ארוכת הטווח ואמחיש כיצד הנגיבה פירות יפים לאחד מתאגידי האלקטרוניקה הגדולים בעולם.

עתידים

עתידנים נוהגים לחקור חמישה טווחי זמן עתיד שונים. כשם שיש עתידנים המתמחים בתחומים שונים של העתיד, קרי טכנולוגיה, כלכלה, תעשייה וכדומה, כך יש עתידנים המתמחים בטווחי עתיד שונים. טווחים אלה מכונים מוטת-זמן-עתיד רחבה או צרה, ובהמשך ייחדתי את פרק 8 למושגים אלה. לעת עתה נסתפק בהצגת חמישה טווחים שונים של העתיד. במשך השנים פיתחו החוקרים מתודולוגיות המסוגלות לתת מענה לכל אחד מהם:³⁶ הטווח המידי – שנתיים עד שלוש במנהרת הזמן של העתיד. עתידנים משאירים את הטווח הזה, בדרך כלל, ליועצים ארגוניים או למתכנני מדיניות. יועצים ארגוניים כנים יודו שהם טובים בטווחים שלא עולים על 18 חודשים, במקרה הטוב.

הטווח הקצר – 3 עד 10 שנים לכל היותר. 5 שנים הם טווח הזמן העתידי הקצר המקובל ברוב המחקרים. התחזיות הנפוצות בציבור מתייחסות ברובן לטווח זמן זה. ואולם, האבסורד הוא שקשה להשפיע על העתיד בטווחים אלו, בעיקר משום שעד שמבינים את ההשלכות של התחזית ועד שמסכמים אסטרטגיה לניהול המגמות שצפינו, ההחלטות כבר אינן רלוונטיות כי העתיד הזה המשיך בינתיים הלאה והשתנה. זאת ועוד, רוב האנשים חושבים שבפועלם הם מסוגלים לשנות את העתיד בטווחים אלו. מה שיתרחש בטווחים של פחות או יותר חמש שנים מהיום כבר נולד למעשה לפני חמש או עשר שנים – החל במחלות, חס ושלום, שיהיו לנו, עבור בהסכמי סחר שייחתמו, וכלה במלחמות שיפרצו. לאמיתו של דבר, אנו נעים אל עבר עתידים בטווחים הללו ובידינו מעט מאוד אפשרויות לשנותם. יכולה להיות השפעה מסוימת על המגמות הללו רק באמצעות מעשה אמיץ ויוצא דופן. בטווח זה המגמות דוהרות קדימה וקשה לדחוק אותן ממסלולן. זו גם הסיבה שאפשר לחזות במהימנות גבוהה את העתידים בטווחים הקצרים.

הטווח הבינוני – 10 עד 30 שנים. זה טווח הזמן היעיל ביותר לעריכת תחזיות ולתכנון עתידים על סמך המגמות הצפויות. אפשר להשפיע על המגמות בטווחים אלה השפעה ניכרת משום שאפשר ל"תפוס" אותן בשלב שבו הן רק מתחילות לקרום עור וגידים ולכוונן ביעילות.

הטווח הארוך – 30 עד 50 שנים. זה הטווח שבו תכנון לאומי צריך להתמקד וזהו למעשה תפקידם של מדינאים ומנהיגים שאינם פוליטיקאים גרידא. מחוקקים ומתכנני מדיניות כלכלית וחברתית צריכים להביא בחשבון מגמות בטווחים אלה אם הם אכן רוצים לעשות את עבודתם נאמנה.

הטווח הארוך מאוד – 50 עד 100 שנים. בדרך כלל הוגים, מדינאים דגולים, וכמו שנראה בהמשך הפרק, אף כלכלנים יוצאי דופן עוסקים בהערכת מגמות בטווחים אלה.

רבות הן הדוגמאות לחשיבה ארוכת טווח והן נושקות לתחומי עניין רבים ורחבים מאוד. לאחרונה התפרסמו נתונים ההופכים את הדוגמה שבחרתי להביאה כאן לדוגמה קלסית בספרות חקר העתיד. מצד אחד היא מוכיחה עד כמה משתלם לחשוב חשיבה ארוכת טווח, ומצד אחר, היא מראה שאכן אפשר לשלב חשיבה כזו גם בעשייה כלכלית, אשר לכאורה לא מתגמלת מהלכים ארוכי טווח.

מצושיטה

אחד התאגידים למוצרי צריכה אלקטרוניים מהגדולים בעולם הוא ללא ספק מצושיטה.³⁷ את התאגיד הקים קונוסוקה מצושיטה (Konosuke Matsushita) בשנת 1918. מחזורי המכירות של התאגיד מגיעים בשנים האחרונות ל-60 מיליארד דולר בשנה בקירוב. הוא מעסיק כ-300,000 פועלים המאיישים משרות ב-170 חברות לערך הפרושות על פני כ-50 מדינות. עם החברות הידועות ביותר של התאגיד נמנות Quasar, JVC, Technics, Panasonic ועוד הרבה חברות לאומיות ובינ-לאומיות.

אחד הדברים שמצושיטה האיש מיסד בתאגיד במהלך מלחמת העולם השנייה היה מחלקה מיוחדת של קבוצת עתידנים. הוא הטיל על המחלקה לערוך בעבורו תחזיות לטווחי זמן של לא פחות מ-100 שנה! המחלקה הזו קיימת עד היום והיא מונה כ-40 ולעתים אפילו 50 חוקרים. המחלקה ממשיכה עד עצם היום הזה לספק לדירקטוריונים של החברות בתאגיד תחזיות ארוכות טווח בתחומים הנושקים לתחומי העשייה, המחקר והפיתוח של התאגיד. לפי חומרים אלה בין השאר מחליטות החברות על שיתופי פעולה, על סגירת מפעלים או על רכישות חדשות, על דגשים במחקר ובפיתוח, ועוד.

כאשר נשאל מצושיטה מדוע בחר להזמין תחזיות בטווחי זמן של 100 שנה ולא בטווחים קצרים יותר ומעשיים, נהג לענות: אני רוצה שהתאגיד שלי יהיה קיים בעוד מאה שנה לכן אני צריך כל הזמן לחשוב בפרקי זמן של מאה שנה. מבחינתו, זו לא היתה גחמה, אלא חובה.

חשיבה בפרקי זמן של מאה שנה – אינה גחמה... זו חובה

אחת התחזיות הידועות שערכה הקבוצה בעבור מצושיטה מיד לאחר מלחמת העולם השנייה היתה כי בשנת 2000 בערך (שהיתה רחוקה מאוד בשנת 1945!) תבקש סין הקומוניסטית להצטרף למה שמכונה "ארגון הסחר העולמי" (World Trade Organization – WTO). בארגון חברות כיום יותר מ-147 מדינות (ומספרן הולך וגדל), ומדינת ישראל אף היא נמנית עמן וחתומה על הסכמי הסחר. משמעות התחזית הזו היא שסין הענקית היא פוטנציאל כלכלי ממשי ורב-ערך.

מסופר כי נדרשו למצושיטה שנים אחדות להטמיע את ההערכה הזו ועוד כמה שנים לקלוט את משמעותה. אבל בסופו של דבר, כמו שמנהיג ומנהל אמיתי צריך לפעול, הוא נערך למהלך אסטרטגי בהתאם. בשנות החמישים ערך תוכנית אסטרטגית שנגזרה מהתחזית הזו, ובשנות השישים החל לפעול למימושה. היה לו די והותר זמן, והוא לא פעל בלוחות זמנים צפופים או באווירת משבר. הוא חיכה

להזדמנות, וזו נקרתה בדרכו בשנות השבעים כאשר החלה בסין רפורמה כלכלית. מצושיטה היה מהיחידים בעולם שהצליח בעזרת טקטיקות מבריקות להיפגש עם מנהיגי הרפורמה. הוא אף הזמין את דנג שיאו פינג (Deng Xiaoping), הרפורמיסט הגדול שהביא את סין למעמדה כיום, לבקר במפעלים של Panasonic באוסקה ב-1978. מצושיטה ביקר בסין פעמיים אף על פי שהיה כבר בן 80, ושם יצר את התשתית הפוליטית והכלכלית למפעלים רבים ולשיתוף הפעולה העתידים עם הממשל הסיני.

פעילותו של מצושיטה נשאה פרי, ובמהלך עשרים ואחת שנים מאז נאסף אל עמיו ועד לדצמבר של שנת 2001, החודש שבו הצטרפה סין לארגון הסחר העולמי, הצליחו מנהליו להקים לא פחות מ-39 מפעלים ברחבי סין, להכשיר מנהלים בערכי העבודה היפנית של "אפס תקלות", להכיר היטב את הניואנסים של התרבות הסינית, להתערות בממשל הקומוניסטי ולשלוט בנבכי הביורוקרטיה של בייג'ינג.

וכך, אף על פי שבתחילת שנת 2000 הראו הנתונים הכלכליים³⁸ שמצבו של התאגיד היה בכי רע, ידע היושב ראש החדש קוניו נקמורה (Kunio Nakamura) שיש לו יתרון גדול על מתחריו. הוא ידע שהוא מקדים את כולם בהשקעותיו בסין ולפיכך יש לו חלון הזדמנויות של שנים אחדות שבהן עליו לקצור את הפירות מהסכם הסחר שנחתם עם סין. כמו כן, הבין היטב שכאשר ייפתח השוק הסיני למוצרי צריכה מהשוק העולמי, יהיה התאגיד שלו המתאים ביותר לספק את הביקוש, ובמרב הרגישות התרבותית והפוליטית שצברו היפנים במהלך השנים שיווק את מוצריו תחת מותגים סיניים מקומיים.

ואכן בתוך שנה השתקם תאגיד מצושיטה מהפסדים של 3.6 מיליארד דולר

אנחנו לא יכולים להמשיך להיות סלחנים ולדבוק באסטרטגיית ה"שליפות" שאפיינה אותנו מימי הקמתה של המדינה

(בשנת 2002) וצבר רווח תפעולי של 1.1 מיליארד דולר (בשנת 2003).³⁹ נתחי השוק של התאגיד הלכו וגדלו, ואפילו האנליסטים לא האמינו שתיתכן תחייה כה מהירה וחדה של תאגיד שאך לא מזמן כבר הספידוהו.

זוהי אפוא דוגמה אחת המוכיחה את יתרונות החשיבה ארוכת הטווח, חשיבה שחובה לאמץ גם במדינת ישראל.