

אסטרטגיות לצמיחה

התאחדות
התעשייתיים
בישראל



מיכאל תבור

WWW.TAVOR.BIZ



מהי צמיחה? או באנגלית growth

אם נסתכל בגוגל תמונות, על המילה העברית צמיחה - נקבל ש95% מהתמונות יראו לנו ואריאציות שונות על צמחים, על פי השורש בעברית.

צמח צומח.

באנגלית כשנכניס את המונח המקביל לגידול,

Growth

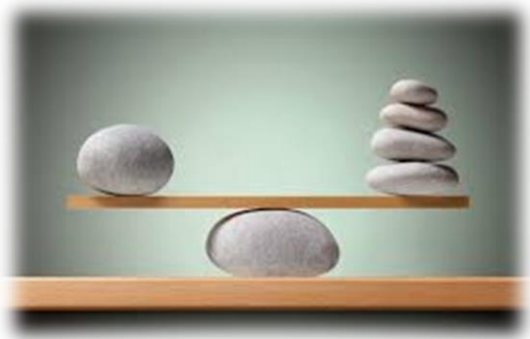
רק רבע מהתמונות יראו לנו סמלי צמחים ואילו מרבית האחרים יראו לנו חיצים ודיאגרמות מדרגות המוכוונים כלפי מעלה

כך, או כך, צמיחה או גידול, משמעותם **עוד מאותו דבר** ולמה לא

צורה בוגרת יותר של אותו דבר ?

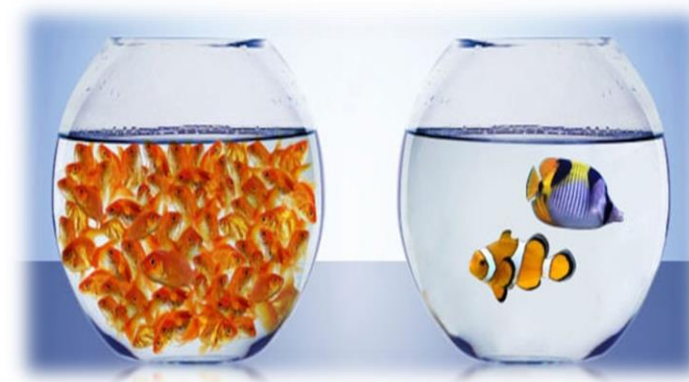
בשלה או איכותית יותר





צמיחה כמותית, מכירות או רווחים או אולי איכות

אז אולי צריך לחשוב שכדאי להגדיר צמיחה, גם אם לא נעשה יותר, אלא נעשה טוב טוב יותר המשפט האחרון חייב להיות מובן בזהירות משהו טוב יותר יכול להיות טוב יותר במובן הכספי, כלומר להרוויח יותר מאותה רמת מכירות, אבל יכול להיות נכון גם במובן הטכנולוגי, למכור באותה מידה, אבל מוצר מתקדם יותר, או מוצר איכותי יותר



על פי התיאוריה: מטרת החברה היא למקסם את ערכה

האם **צמיחה והגדלת ערך** עולות בקנה אחד?

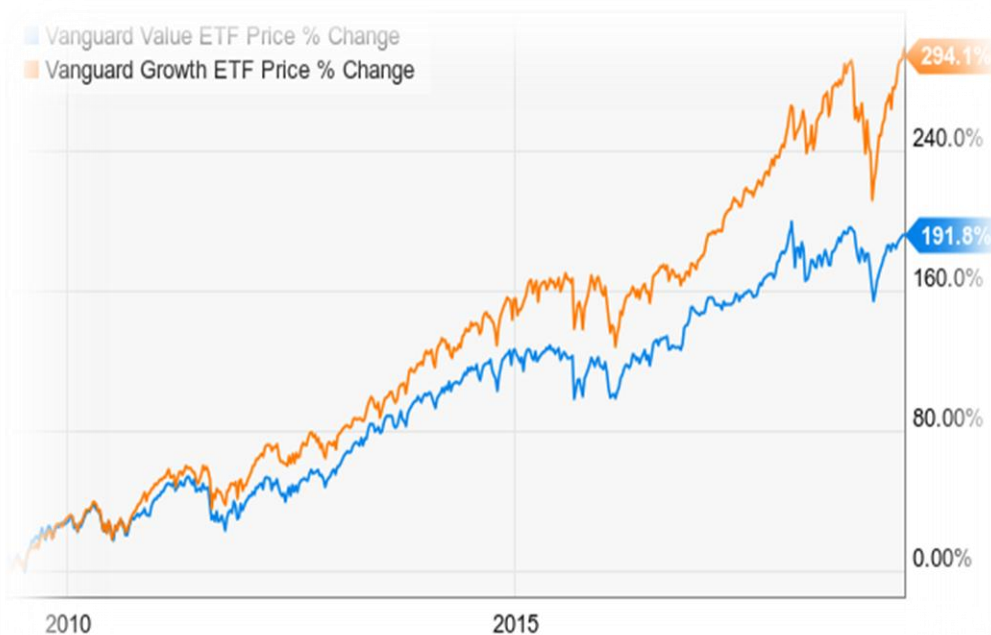
האם חברת תרופות שתשקיע בשיווק ותגדיל את מכירותיה ב-5% לעומת אותה חברה שתשקיע את המאמצים בפיתוח תרופה חדשה ותודיע על הצלחה בניסויים קליניים

אך עדיין לא יהיו מכירות

אם התרופה נותנת מענה לשוק משמעותי, יש סיכוי שבמקרה השני החברה תעלה בערכה יותר למרות שבמקרה הראשון החברה צמחה במכירות וברווחים יותר.

אז האם אנחנו רוצים צמיחה או אנחנו רוצים ערך?

ברור שבסופו של תהליך על מנת להצדיק ערך נצטרך להגיע לסוג של צמיחה ברווחים, אבל הדבר יכול להיות בזמן עתידי. כרגע **אנחנו שוקלים אסטרטגיה והשאלה היא מה האסטרטגיה המועדפת?**



May 02 2019, 9:20AM EDT. Powered by YCHARTS

קרל בנץ מחפש מימון

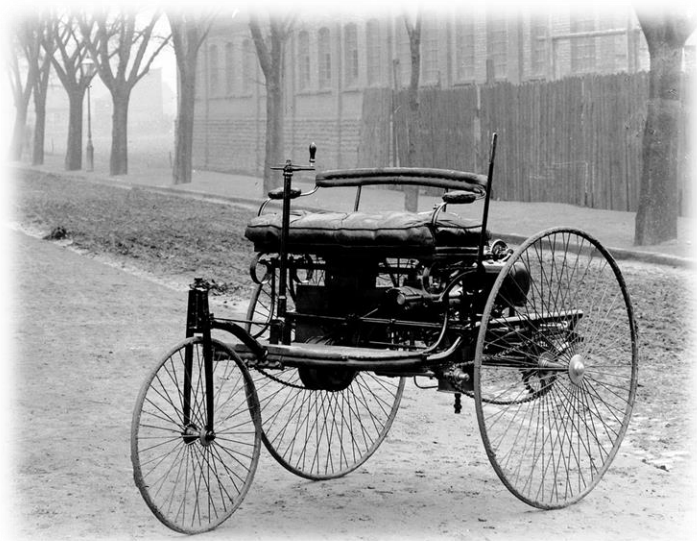
ב- 1879 המציא את מנוע שתי הפעימות שאחר כך אפשר לו ולשותפיו להקים את חברת המכוניות הראשונה בעולם

כשחיפש משקיעים, פנה בין היתר, באופן טבעי ליצרני כרכרות מצליחים, בניסיון לעניין אותם בטכנולוגיה החדשה שניתן יהיה לשלבה בכרכרות ולהימנע מסוסים, שההפרשות שלהם הלכו והיוו אתגר גדל והולך בערים הגדולות

אחד היצרנים ענה לו: בכסף שאתה רוצה ממני לפתח את ההמצאה שלך, אני יכול לייצר עוד 100 כרכרות ויש לי הזמנות לעוד מאתיים

למה לי להשקיע ב'חלומות' כשיש שוק בטוח שרוצה את הכרכרות שלי

ואני לא מספיק אפילו לעמוד בביקוש



השאלה של סוג הצמיחה הרצויה לא מצטמצמת למכירות מול השקעה בטכנולוגיות עתידיות

שאלות שעולות בדירקטוריונים של חברות הן:

צמיחה ברווחים מול צמיחה בנתח שוק/מכירות

צמיחה בתחום העיסוק המוגבל או צמיחה לרוחב בתחומים משיקים

העמקה וביסוס צמיחה מקומית מול צמיחה גיאוגרפית נרחבת

צמיחה אורגנית מול צמיחה על ידי רכישות חברות ושילובן

צמיחה באמצעים עצמיים או צמיחה בעזרת שותפי הון



השאלה היא שאלה של אופורטוניזם טהור

מנהל שהגיע לקדנציה קצובה בזמן, נניח לשנתיים או שהוא נמדד בעיקר על בסיס תוצאותיו בשנתיים הבאות, יעדיף פעולות שנותנות פירות בטווח הקצר, על חשבון הטווח הארוך.

בעלי המניות העיקריים בפירמה, יעדיפו את מקסימיזציה של הערך בטווח הארוך.

נציגיהם בדירקטוריון, יהיו דומים יותר למנהלים מאחר וכשהם נשלחים לדירקטוריון, הציפיות מהם הן להצלחה מיידית.

כך שהשאלה האמיתית היא איזה כובע כל אחד מאיתנו חובש ומעבר לכך איזה סוג של ניהול סיכונים אנחנו מנהלים?



האם זה באמת הצלחה בעתיד מול תוצאות בהווה? חז"ל אמרו: הרוצה לשקר ירחיק עדותו

כלומר, מנהל שנכשל, תמיד יכול לדבר על הטווח הרחוק

איך נבדיל בין חזון לסתם כישלון?

השאלה היא: האם מי שלא הביא תוצאות בטווח הקצר הוא בהכרח כישלון?

האם יש תוחלת להשקעה סבלנית?

שאלה פרקטית אחרת היא: האם יש לנו משאבים להחזיק את המערכת עד אשר יתממש החזון?

להלן נרצה לבחון מספר נקודות:

מה הם משאבי הארגון שהוא יכול להשקיע בצמיחה לא ודאית

מה רמת האי ודאות שארגון מוכן לסבול

מה **תוחלת הפרס** שמתקבל בסוף הדרך



כפי שניתן להבין אין תשובה חד משמעית לשאלות האלה, או כפי שאמר אלן פירפיט*

"קשה מאוד לעשות תחזיות, במיוחד לגבי העתיד"

בקבלת ההחלטות האסטרטגיות שלנו, אנחנו חייבים להבין, מה אנחנו (ושולחינו) מעוניינים. תוצאות מיד או תוצאות בעתיד (להווה יש יתרון גדול אבל יש משקיעים בודדים שרואים גם את העתיד)

מה רמת הסיכון שאנחנו מוכנים **ויכולים** לקחת (תוצאות בעתיד רחוק יותר הן פחות ודאיות ורמת הסבלנות תלויה באירועים חיצוניים)

מה המטרות שלנו, האם ערך חברה או תוצאות אחרות. אולי התוצאות האחרות כשלב ביניים מבטיחות ערך גבוה יותר בעתיד, למשל הגדלת נתח שוק על חשבון רווחיות

האם אנחנו מזהים את המגמות הטכנולוגיות (מה קרה לרשת בלוקבסטר למשל?)

אנחנו חייבים לתת את הדעת להעדפות הסיכון שלנו ולמחיר שאנחנו עומדים לשלם, זה התנאי לקביעת אסטרטגיה מתאימה.

* אלן פירפיט – מועמד לנשיאות צרפת

הדרך הנכונה בעולם של חוסר וודאות

לבחון את החלופות העיקריות באמצעות תוכניות עסקיות, תחזיות פיננסיות ואומדני הכנסות

תוכניות לא מתממשות לפי האקסל, אבל עצם העלאתן על מודל וכתובת הנחות העבודה, מאפשרת לנו לראות את הדירוג בין החלופות השונות, הן מבחינת תזרים המזומן, הן מבחינת תוחלת המכירות והרווחים והן מבחינת סיכויי ההתממשות

כשפתחתי את המשרד שלי לפני כשלושים שנה, פנה אלי יזם שרצה להשקיע במיזם כלשהו כ- 5 מיליון\$.

אמרתי לו שכדאי לבדוק את השוק, לבחון את העדפות הצרכנים לגבי מה שהוא מציע ולראות האם הכוונת שלו באמת פוגשות את צרכי ההשקעה וייתכן שיזדקק ליותר כסף בתרחישים מסוימים ולכן כדאי לבחון גם מקורות מימון נוספים או הכנסת שותף.

הוא שאל כמה יעלה לו סקר השוק והניתוח שאני מציע.

מאחר וכבעל משרד מתחיל הייתי מוכן לעבוד ממש בחינם, אמרתי לו 20,000 ₪ בעבור עבודה אינטנסיבית של מחקר שוק ותוכנית עסקית הכוללת ניתוח מספר אלטרנטיבות

התשובה שלו הייתה שזה יקר מדי, שער הדולר היה כ- 2 ₪ כלומר 10,000\$. ההון העצמי שלו המיועד להשקעה היה כ- 5 מיליון\$

כלומר נדרש ממנו להקטין את אי הוודאות על ידי 0.2% מההשקעה

לגיטימי בהחלט לקבל החלטות אינטואיטיביות, הבעיה היא שאנחנו נוטים לשגות בהערכות הכספיות.

המשפט השגור בפי יזמים הוא אם הייתי יודע במה זה כרוך, קרוב לוודאי שלא הייתי נכנס לזה

להצלחה במלחמה, כדאי להצטייד במודיעין וכך גם לקרב העסקי. המודיעין לבדו לא מנצח את המלחמה, אולם הוא עוזר להקטין את אי הוודאות ומגדיל את ההסתברות להצליח.

אסטרטגיה טובה מתחילה במודיעין ובדיקת הרקע, אחר כך אפשר לבחור את החלופה הטובה ביותר

תודה רבה על ההשתתפות וההקשבה

