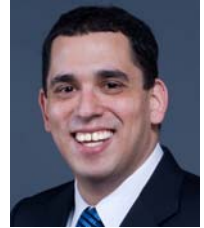


# מכון ציגלמן

רחוב שבדיה 27, חיפה 34980, טלפון: 825 7966 (04), פקס: 825 5434 (04)  
דואר אלקטרוני: info@ziegelman.co.il, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il

## פיתוח עסקי – ניפוץ "תקרת הזכוכית"

כיצד להתגבר על המחסומים המונעים מחברות ישראליות רבות להמשיך ולצמוח



מאת רו"ח אהוד ציגלמן

מנהל מחלקת יעוץ אסטרטגי במכון ציגלמן

היקף המכירות של חברות ישראליות רבות אינו משתנה מזה שנים. המתבונן מהצד בחברות אלה עשוי לראותן כחברות שנתקלו ב"תקרת זכוכית". להבנתנו, בפני חברה ניצבות מספר תקרות זכוכית אותן עליה לחצות במהלך חייה, הקשורות לקיום ותפקוד של פונקציות ארגוניות שונות, כגון ייצור, מכירות, שיווק או פיתוח עסקי. מאמר זה עוסק בתקרת הזכוכית הנובעת מהעדר אסטרטגיה או מחסרונה של יחידת פיתוח עסקי המיישמת אותה בפועל. מנסיוננו, חברה טיפוסית שתקרה זו חוסמת מעסיקה כ 70 עובדים ולה מכירות שנתיות של כ 40 מיליון ש"ח.

להבדיל מהחברות שנחסמו בתקרה זו, ישנן חברות ישראליות אחרות הגדלות והופכות רב-לאומיות, ולהן מכירות שנתיות במאות מיליוני שקלים ומעלה. אלביט, ישקר, טבע ושטראוס הן חברות שעשו זאת. אנו עדים גם לתופעה שנייה, של חברות טכנולוגיה צעירות (סטארט-אפ) המעסיקות אנשי פיתוח עסקי כבר מימיהן הראשונים וצומחות בקצב גבוה. חלק מחברות אלה הופכות לחברות היי-טק מבוססות, מבלי להיעצר בתקרת הזכוכית. אם-סיסטמס, אמדוקס, אי.סי.איי וצ'ק פוינט צמחו בצורה זו.

## חוסר בפונקציה ארגונית כמחסום לצמיחה

למעשה, כל פונקציה ארגונית כמו ייצור, מכירות, שיווק או פיתוח עסקי, מהווה חסם למעבר גודל מסויים. ייצור ומכירות הם החסם הראשוני להקמה של עסק יצרני, שיווק הינו חסם בגידול מבית מלאכה למפעל, ופיתוח עסקי הינו החסם במעבר להיות חברה גדולה.

## הגדרת הפיתוח העסקי

פיתוח עסקי הוא הפעילות האמורה להגדיל את התפוקה ופוטנציאל השירותים של החברה. מטרתו אלו מושגות על-ידי שלוש הפעולות הבאות:

- מילוי צנרת (Pipeline) בשיתופי פעולה סינרגטיים לחברה
- מסחור המוצרים והטכנולוגיות
- בניית קשרים (Network) הנעשית לצורך קיום משא-ומתן מקדים על עסקאות עתידיות (Pre-Negotiation of Deals)

שיתופי הפעולה שיוצרת יחידת הפיתוח העסקי הם מגוונים, וכוללים יצירת קשרים עם שותפים לפיתוח טכנולוגי, לייצור, לשיווק ולפונקציה האינטגרטיבית החדשה של פיתוח תאגידי (Corporate Development) המקדמת את תחום המיזוגים והרכישות (M&A). מצאנו כי בחברות שירותים, כמו חברות הביטוח, מדובר לרוב בשיתופי פעולה בתחום השיווק, ובמרכזם איתור של שווקים ושירותים חדשים. לעומת זאת, בחברות המעניקות שירותים מבוססי טכנולוגיה, כמו חברות התקשורת הסלולרית, שיתופי הפעולה הם הן בשיווק והן באיתור של הזדמנויות השקעה. בחברות המוטות ייצור וטכנולוגיה, כמו יצרניות המזון או האלקטרוניקה, שיתופי הפעולה כוללים איתור מוצרים חדשים, בחינת כניסה לשווקים חדשים עם טכנולוגיות קיימות וכן איתור הזדמנויות השקעה.

נדגיש, שפעילות פיתוח עסקי אינה קביעת אסטרטגיה. משימה זו, הכוללת את חזון החברה, הגדרת המוצרים והשווקים בהם החברה מעוניינת לפעול והאופן בו תבדל עצמה באמצעות יתרון תחרותי, מבוצעת על-ידי ההנהלה הבכירה של החברה. יחידת הפיתוח העסקי אחראית ליישם את האסטרטגיה ולוודא כי הפרוייקטים אותם מקדמת החברה תואמים לה.

בתהליך הפיתוח העסקי ישנם שלושה שלבים עיקריים: זיהוי הזדמנויות, הערכת המידע, והכנה לניהול משא-ומתן.

## זיהוי הזדמנויות

בכדי להגיע להזדמנויות, העשויות להבשיל לכדי עסקאות עם שותפים או לפיתוח של שווקים ומוצרים חדשים, ולהוות את מנוע הצמיחה העתידי של החברה, יש תחילה לזהות אותן. הזיהוי של הזדמנויות אלו נעשה באמצעות האינטרנט, מאגרי מידע, פגישות פנים-אל-פנים, ירידים, כנסים, מחקרי שוק, ספרות מקצועית ויועצים. לאחר שמאותרת הזדמנות, יש ליצור קשר עם החברות אשר שיתוף הפעולה איתן יאפשר את מיצוייה.

## **הערכת המידע**

כאשר מתקבל מידע עסקי מאת השותף הפוטנציאלי, יש להעביר אותו תהליך של בדיקת נאותות (Due Dilligence). בתהליך זה נערכות ארבע בדיקות מרכזיות: היתכנות טכנולוגית, בדיקת שוק וכדאיות כלכלית, בדיקה של הקניין הרוחני (IP Rights), ובחינה של מידת התאמת ההזדמנות לאסטרטגיה של החברה. לאחר שההזדמנות נמצאה כראויה, יש לבצע לה אנליזה מעמיקה, אשר לאחריה היא תקודם עצמאית, או שייבחרו השותפים עמם רצוי לקדם אותה.

## **הכנה לניהול משא-ומתן**

לפני שניגשים למשימה זאת יש לבצע הכנה יסודית, במסגרתה מאבחנים ויוצרים מצבי זכייה הדדיים (Win-Win) ובונים אמון בקרב חברי הצוותים העתידיים לשאת ולתת עם השותף הפוטנציאלי. בנוסף, יש להגדיר את סוג שיתוף הפעולה הרצוי ואת התנאים אשר יסייעו לחברה להגיע לעסקה טובה – תגמולים, זכויות בקניין רוחני והקצאת משאבים שיתמכו במהלך המשותף. לאחר כל שלבי ההכנה, יש להכין תיק עבודה בו ירוכז המידע אודות הנקודות העיקריות אשר על פיהן תקבל הנהלת החברה החלטה מסוג "להתקדם או לא" (Go – No Go).

## **שלבים בהתפתחות יחידת הפיתוח העסקי**

כאשר מוקמת חברה חדשה לא קיימת בה בדרך-כלל יחידה ארגונית של פיתוח עסקי ואין הגדרת תפקיד ברורה למשימת הפיתוח העסקי. לתחום זה אחראית ההנהלה הבכירה, בראש ובראשונה המנכ"ל, אשר מבצע בעצמו את עבודת הפיתוח העסקי. בשלב הבא, כאשר החברה גדלה ומכירה בחשיבות הפיתוח העסקי, מושג מיסוד ראשוני של פוקנציית הפיתוח העסקי. בשלב זה מחליטים מי בהנהלה מבצע אילו משימות בפיתוח העסקי. לעתים קרובות, המיסוד הנו מענה לדרישות המשקיעים. בהמשך, עם הגידול בפעילות החברה, מוקמת בה יחידה עצמאית לפיתוח עסקי.

היקף המשאבים המוקצים לפיתוח עסקי שונה מחברה לחברה. מצאנו, שבחברות רבות בישראל אשר בהן מועסקים למעלה מ 50 עובדים, יש עובדים המבצעים תפקידי פיתוח עסקי, בממוצע עובד אחד בתפקיד פיתוח עסקי על כל 400 עובדים בחברה. בחברות הקטנות, משימות הפיתוח העסקי מבוצעות במקביל לתפקיד אחר של העובד, ואילו בחברות הגדולות ישנם עובדים המבצעים אך-ורק משימות של פיתוח עסקי. חברות מוטות שוק וביקושים נוהגות להקצות יותר משאבים לפיתוח העסקי מאשר חברות מוטות טכנולוגיה ופיתוח.

## **מבנה יחידת הפיתוח העסקי**

ביחידת הפיתוח העסקי יש על פי רוב שלושה סוגים של עובדים: סמנכ"ל הפיתוח העסקי, מנהלי פיתוח עסקי ואנליסטים. עובדים אלה ניחנים בדרך-כלל בפתיחות אישית גבוהה ואהבת סיכון מסויימת, המאפשרת להם לבחון כיווני צמיחה חדשניים. לעתים, פונקציית הפיתוח העסקי משולבת בחברה באופן מטריציוני – בחטיבות שונות של החברה ישנן יחידות פיתוח עסקי עצמאיות שמשתפות פעולה עם יחידת הפיתוח העסקי המרכזית של החברה, הכפופה להנהלה הראשית.

## **סיכום**

להערכתנו, התחרות הגוברת בכלכלה הגלובלית, כמו גם עידן האינפורמציה, יגדילו את התועלת שבקיום יחידת פיתוח עסקי. יחידה כזאת תביא לשיתופי פעולה מקטיני עלויות עם ספקים, תאתר שווקים ומוצרים חדשים, ותיצור קשרים שיובילו להשקעות וצמיחה. קיומה של יחידת פיתוח עסקי, עשוי לפיכך לסייע בידי מנהלי חברה להצמיח אותה אל מעבר ל"תקרת הזכוכית".

---

המאמר פורסם בביטאון בוגרי הפקולטה לניהול של אוניברסיטת תל-אביב ע"ש רקנאטי בגיליון חורף 2008

רו"ח אהוד ציגלמן, הוא מנהל מחלקת יעוץ אסטרטגי במכון ציגלמן. הוא עוסק בסיוע לחברות לנתח, אסטרטגית ושיווקית, שווקים חדשים. אהוד עבד בעברו בביצוע מחקרי שיווק בישראל, ולאחר מכן בפירמת ייעוץ מובילה בארה"ב. לאהוד תואר שני בכלכלה מאוניברסיטת תל-אביב, בה הוא מלמד זה שמונה שנים

בפקולטה לניהול ע"ש רקנאטי. [ehud@ziegelman.co.il](mailto:ehud@ziegelman.co.il)