

יום עיון

כניסה לתחום פעילות עסקי חדש

תשרי תש"ע, ספטמבר 2009

קראון פלאזה חיפה
רו"ח אהוד ציגלמן



רקע אודות יום העיון

פרופיל מכון ציגלמן
הקדמה על ההרצאות
הצגת המשתתפים

מטרת יום העיון לשפר יכולות המשתתפים להוביל מהלך כניסה לתחום עסקי חדש.

הצורך בכניסה לתחומים עסקיים חדשים ובהובלת תהליכי חדשנות, צפוי לגבור עם התחזקות התחרות בשווקים. זאת גוברת לאור הגלובאליזציה והאינפורמציה הזמינה.

רקע אודות הפורום

פרופיל מכון ציגלמן

הקדמה על ההרצאות

הצגת המשתתפים

מכון ציגלמן עובד עם ההנהלות בכירות וסמנכ"לי שיווק של חברות מהמובילות בישראל

אחר	אלקטרוניקה ובטחון	קמעונאות	תעשייה כימית	דלקים ואנרגיה
פלסטופיל	רפאל	שופרסל	דור כימיקלים	כרומגן
אבן קיסר	בוק	באג מחשבים	מיימ	פו
גראנד קניון	מטורולה	נעלי טבע נאות	טמבור	סוטל
משרד התמ"ת	אופל	שיש אלוני	מכתשים	חברת החשמל
מכון הייצוא	ACS Tech	אופטיקה זיגי שאול	EMAT	IQWind

- מכון ציגלמן הינה פירמת ייעוץ עסקית מובילה ומהראשונות לפעול בשוק הישראלי בתחום השיווק
- הפירמה הוקמה ב-1978
- עד היום, הפירמה ביצעה מעל 350 פרויקטים משמעותיים
- עובדי מכון ציגלמן משלבים מגוון רחב של יכולות ונבחרים מבת-הספר הטובים ביותר לכלכלה ולניהול
- מתמחים בבחינות של שווקים חדשים, כאשר אינפורמציה ותובנות קשות להשגה

Confidential 5

**רקע אודות הפורום
פרופיל מכון ציגלמן**

הקדמה על ההרצאות

הצגת המשתתפים

Confidential 6

הנושאים בהם נדון היום יהיו :

- הדרך לבחון כדאיות מהלך לפני ביצועו
- תובנות של מנהל פיתוח עסקי
- האופן בו דירקטוריון מפקח על מהלכים עסקיים
- דרכים להשיג חדשנות מוצר

סוף מעשה במחשבה תחילה

Confidential 7

רקע אודות הפורום
פרופיל מכון ציגלמן
הקדמה על ההרצאות

הצגת המשתתפים

Confidential 8

המשתתפים

מכון ציגלמן

נבקש מכל אחד מהמשתתפים להציג עצמו בכשתי דקות.
הצגה זאת באה לתת לשאר המשתתפים הבנה אודות נקודת הייחוס של ההתייחסות אותן ייתן המשתתף בדיונים

Confidential 9

רקע המשתתפים

מכון ציגלמן

- תוכלו לענות על השאלות:
- ◀ מאיזו חברה אתם באים?
 - ◀ מה השווקים אותם משרתים?
 - ◀ מה המודל העסקי המופעל אצלכם?
 - ◀ מה מאפייני השוק בו אתם פועלים?
 - ◀ מה התפקיד אותו אתם ממלאים?
 - ◀ מה התפקידים הקודמים אותם מלאתם?
 - ◀ מה ההשכלה שלכם?

Confidential 10

מכון ציגלמן

הרצאה ראשונה

כיצד בוחנים כניסה לתחום עסקי חדש?

תשרי תש"ע, ספטמבר 2009

קראון פלאזה חיפה
רו"ח אהוד ציגלמן



Confidential: Not to be copied, quoted, referred to, or transferred without the writer's explicit written authorization.

מכון ציגלמן

תוכן עניינים

רקע – למה תחום חדש?

התחזקות השקל – ואייכות

תחזית הכנסות – לב העניין

Confidential 2

במה תעסוק הרצאה זו?

- בסקירה של דרך הבחינה של פעילות עסקית חדשה.
 - פעילות עסקית חדשה כדאי לבחון, בניתוח מקדים, רק כאשר היא כוללת השקעה כספית ניכרת. אחרת ניתן פשוט ליישם אותה.
 - לב הניתוח הוא בהבנת תחזית ההכנסות, בעיקר כשאין עוד שוק
- ניתן לקבל תחזית כלשהי של הכנסות, ופידבק ראשון מהלקוחות ברור שאם ניתן יהיה למכור בעתיד, קל יותר לראיין היום

Confidential 3

למה בכלל כדאי להכנס לתחום חדש?

- לשמור על המשך צמיחה – המקרה הטוב
 - ככורך המציאות – המקרה הפחות טוב
 - בעקבות דעיכה עסקית – סבירות נמוכה להצלחה
- גם ככה כניסה לתחום חדש הינה מאוד קשה.
עדיף לנהל את המשבר הזה, מעמדת כוח

Confidential 4

רקע – למה תחום חדש?

התחזקות השקל – ואיכות

תחזית הכנסות – לב העניין

Confidential 5

מה קורה לשקל?

◀ בעשרים השנים האחרונות המשק הישראלי צמח בחוזקה, אך השקל נחלש

◀ לכאורה השקל היה צריך להתחזק ולתת כוח קניה לאזרחי ישראל

◀ בעקבות הרפורמה במט"ח, יצא זרם עצום של השקעות מישראל, והשפיע למספר שנים על שע"ח

השקל צפוי לחזור לנתיב טבעי של התחזקות

Confidential 6

איך זה משפיע על הייצוא?

- הייצוא הנוכחי של ישראל, חייב להשתנות
- יש בעולם רק מודל אחד, שאינו כולל יתרון משמעותי ביותר לגודל, המאפשר לגבות יותר כסף על המוצר: המודל הגרמני-יפני של הובלה עולמית של שוק נישה
- חברות ישראליות שפועלות כך הן טבע, אלביט, רפאל, ישקר, אמדוקס, קומברס, וצ'ק פוינט

אייכות המוצר תהיה חייבת לקפוץ מדרגה

Confidential 7

יותר אייכות משמעה מעבר לטכנולוגיות מתקדמות חדשות, וביצוע מהלכים של כניסה לתחומי פעילות עסקיים חדשים

Confidential 8

**רקע – למה תחום חדש?
התחזקות השקל – ואיכות
תחזית הכנסות – לב העניין**

Confidential 9

מתי מתבססים על מחקר שוק? מכון ציגלמן

בהשקעה של מאות אלפי דולרים ומעלה, כאשר יש סימן שאלה בנוגע להכנסות, כדאי כבר לבסס התוכנית העסקית על מחקר שוק.

דוגמאות להשקעות המצדיקות מחקר שוק:

- ◀ הקמת קו יצור פשוט בהשקעה של 2-3 מיליון דולר
- ◀ הקמה של מערך הפצה בחו"ל הכולל סניפים, בהשקעה של 2 מיליון דולר
- ◀ פרסום מוצר צרכני בכמה מדינות בארה"ב, בכ 1-2 מיליון דולר
- ◀ הקמה של בית מלון בעלות של 20 מיליון דולר

Confidential 10

חשוב לזהות ולמיין פלחי שוק של קונים פוטנציאליים, בכדי לזהות מהיכן תבואנה ההכנסות. ניתן לעשות זאת במספר דרכים.

כיצד לדעתכם ניתן לזהות פלחי שוק?

- דרכים אפשריות לזיהוי של פלחי שוק:
- ראיון של גורמים בצינור ההפצה, קרובים למשתמש הסופי ככל הניתן
 - זיהוי הקונים של ארגון מתחרה
 - פרסום מודעה ובחינה מי מגיב
 - סקר כוונות קניה אצל פלחי שוק אפשריים
 - ראיון של מומחה לשוק

מה תחזית המכירות למוצר חדש? מכון ציגלמן

כאשר בוחנים השקעה במוצר או שירות חדש, יש לבחון האם להשקעה צפויה תשואה חיובית? ותוך כמה שנים היא תחזיר את עצמה?

שאלות אלו מצריכות ניתוח יחסית פשוט של העלויות, וניתוח מורכב יותר במחקר שוק של ההכנסות החזויות. במוצר חדש, למעשה נבחן אצל קונים פוטנציאליים את **כוונות הקניה שלהם**, ונחלץ מהן את התחזית לקניה.

ראשית אנו לומדים כוונות הקניה

Confidential 13

מה תחזית המכירות למוצר חדש? מכון ציגלמן

לאחר שזוהו **פלחי השוק** של הקונים הפוטנציאליים, אלו **מרואינים**, ונשאלים אודות כוונות הקניה שלהם.

הקונים הפוטנציאליים נשאלים האם יקנו בשנה הקרובה **המוצר ובאיזו כמות?**

ניתנות להם **5 אפשרויות** למענה: בטוח שאקנה, כנראה ואקנה, לא יודע, כנראה ולא אקנה ובטוח שלא אקנה.

אלו שענו שבטוח ויקנו נספרים במלואם (100%), אלו שכנראה בחלקם (50%), ואלו שאינם יודעים בחלקם הקטן (20%). כעת התקבל כמה **במשוקלל** הצהירו על **כוונות קניה**.

Confidential 14

קניה רחוקה ומוצר לא ברור

כאשר הקניה היא רחוקה בזמן והמוצר לא ברור, נכפיל ב 0.1 את בעלי כוונות הקניה, בכדי לחלץ תחזית מכירות.

לדוגמה: האם תקנה יחידות דיור במרינה בחוף הים של חיפה, כאשר זו תוקם, בעוד 7 שנים?

קניה קרובה ומוצר ברור

כאשר הקניה היא קרובה בזמן והמוצר ברור, נכפיל ב 0.4 את בעלי כוונות הקניה, בכדי לחלץ תחזית מכירות.

לדוגמה: האם תקנה מים מינרלים בשנה הקרובה?

קניה בטווח זמן בינוני ומוצר ברור למחצה

כאשר הקניה היא בטווח הזמן הבינוני (מספר שנים) והמוצר ברור למחצה, נכפיל ב 0.25 את בעלי כוונות הקניה, בכדי לחלץ תחזית מכירות.

לדוגמה: האם תקנה פח מגלוון (ציפוי מתכת או פח באבץ נוזלי המתקשה לאחר מכן) בציפוי חדיש המאריך את תוחלת חייו מ 7 שנים ל 10 שנים?

Confidential 17

מה היו הפעולות שביצענו כלפי המרואיין?

למעשה הגענו אל האדם, וקיבלנו 5 דקות אייכות מזמנו, בהן הסברנו לו אודות המוצר והצענו לו לקנות.

משמע: בכדי שנתוני הראיון ישמשו בעבור כלל האוכלוסייה, יש להניח השגת חשיפה של 5 דקות לכלל אוכלוסיית הקונים ולתמחר אותה.

את עלות החשיפה ניתן לקבל ממשרדי פרסום, ומהערכה פנימית.

כוונות קניה מייצגות השוק, רק בהינתן פעילות שיווק

Confidential 18

מה התלות במאמצי השיווק? מכון ציגלמן

ומה קורה כאשר תקציב השיווק והפרסום מוגבל?

לדוגמה: כאשר בכדי לחשוף חצי מיליון לקוחות של חטיף למשך 5 דקות, נדרשות 400 נקודות מכירה, וגם עוד תקציב פרסום של 2 מיליון ₪, אך פועלים רק ב 100 נקודות והתקציב המאושר הוא של 500 אלף ₪, אזי נכפיל את תחזית המכירה לכלל השוק בהנחת חשיפה מלאה **פעמיים** בשני הגורמים של החלק היחסי של הפעילות המאושרת מתוך הנדרשת:

$$\text{Expected Full Sells} * (100/400) * (500/2,000) = \text{Expected Sells}$$

Confidential 19

מה המחיר המינימאלי? מכון ציגלמן

המחיר נקבע על-ידי שיקולי העלות והביקוש בשוק

בצד העלויות:

ראשית יש לנתח העלויות ולהבינן היטב. כאשר יש עלויות קבועות גדולות, יש לערוך תחזית לכמות היחידות שתימכרנה בשנים הקרובות בכדי להקצותן.

Confidential 20

בצד הביקוש:

בשוק יש ביקוש למוצרים בטווח איכות נרחב, אשר הלקוחות מוכנים לשלם עליהם מחירים שונים. על החברה להחליט היכן היא מעוניינת לפעול: ב High End של השוק, ב Medium Range, או ב Low End. להחלטה זאת משמעות לא רק על המחיר שצפוי להתקבל, אלא גם על אפיון המוצר.

Confidential 21

למיקום בשוק מבחינת High End – Low End השפעות על אפיון המוצר ושיווקו.

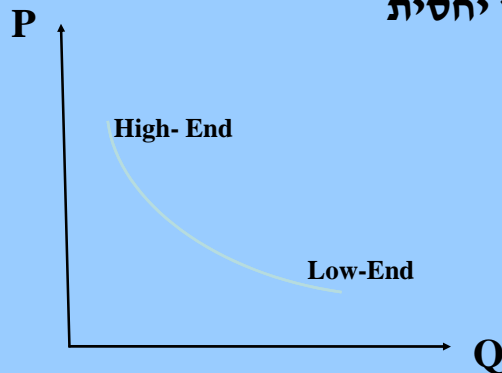
מוצר שיאופיין ב High End מחייב שירות טוב, אריזה איכותית, מהלך של מיתוג ומכירה בחנויות בוטיק או נישה.

מנגד מוצר שיאופיין ב Low End מאפשר שירות פחות טוב, אריזה זולה, פיזור גיאוגרפי נרחב בו מגיעים לרוב נקודות המכירה, ואריזה זולה.

Confidential 22

השפעת המיקום בשוק על המוצר מכון ציגלמן

מוצרי High End פגיעים יותר בזמן מיתון, מכיוון
והביקוש להם גמיש יחסית



במחקר נמצא הכמות המבוקשת ברמות מחיר שונות

Confidential 23

מכון ציגלמן

מה ראינו בהרצאה?

ראינו בהרצאה:

- כיצד מזהים פלחי השוק של קונים פוטנציאלים?
- כיצד חוזים מכירות למוצר חדש?
- כיצד מזהים את המחיר אותו ניתן לגבות בשוק?

ניתן לבחון סבירות השקעה גדולה עוד טרם ביצועה

Confidential 24

כניסה לתחום עסקי חדש בתעשייה המסורתית



TEST CASE

יום עיון למנהלים, מכון ציגלמן
22 ספטמבר, 2009

רקע



- מפעל קיבוצי
- 96% ייצוא, גידול נאה
- 2 תחומים עיקריים
 - א'
 - ב' (בעיקר מדבקות)
- טכנולוגיות מסורתיות



רקע

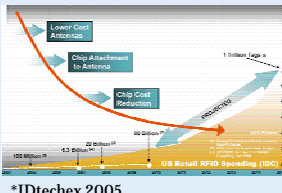
- סטגנציה בתחום הדפוס
- תחרות עזה וצורך בהשקעות עצומות בציוד בתחום סרטי החלונות
- חיפוש אחר "רגל שלישית"
- שפע של רעיונות לפיתוחים בתחומים המסורתיים



לידתם של רעיונות

- פברואר 2005 – למה שלא ניצור 'המוצר החדש' ?
- ועדת פר"ח
 - מתכנסת פעם בחודש
 - מנכ"ל, סמנכ"לים, שיווק ומכירות, מדענים
 - דיון הזדמנויות חדשות וליווי פרויקטי פיתוח אסטרטגיים
- הדיון בועדת פר"ח
 - הערכה של השוק והפוטנציאל
 - תועלת אסטרטגית לחברה
 - הערכה של הפרויקט
 - דיוני המשך בפורומים מצומצמים

דיון פרח – המוצר החדש



• השוק

- התערורות תחום ה - UHF
- תקנים בהתהוות
- כניסה של גורמים חדשים לענף

• הפוטנציאל

- פוטנציאל שוק של \$100M וקצב גידול צפוי של מאות אחוזים בשנה

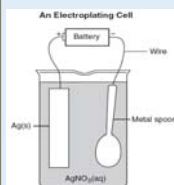
• הטכנולוגיה המוצעת והיתרון התחרותי

- מיתוך צורני + גידול נחושת אלקטרוליטי
- צרכי לקוח: זול, עמיד, ייצור מהיר, הדירות, % פסילה נמוך

• תרומה אסטרטגית לחברה וסינרגיה

- מחובר בחבל הטבור לתעשיית המדבקות
- רוב הטכנולוגיה המוצעת נסמכת על ציוד וידע קיימים בחברה
- ישמש כמנוע צמיחה חדש ומובחר

הפרויקט



• הגדרת המוצר - (אנטנות UHF)

- הטכנולוגיה – מיתוך צורני + אלקטרוליזה

• הפרויקט

- צוות – מטריציוני, ללא גיוס, לא הוגדר מנהל פרויקט (כל אחד יעשה את חלקו)
- משאבים - פנימיים (על בסיס השוטף)
- לוחות זמנים – חצי שנה לסיום פיתוח
- תחילת מכירות – תוך שנה

2005

• סוף רבעון I 2005 – אישור הפרויקט

• רבעונים II + III 2005

- גיבוש הטכנולוגיה ברמת דגם מעבדה
- תחילת התקדמות עם לקוחות פוטנציאליים
- תוכנית מדען ראשי
- ייצור אצל קבלני משנה
- בקשת פטנט I
- ניסיון העברה מפיתוח לייצור (לרבות תכנון אמצעי הייצור)
- כישלון הקונספציה בשלב העבר מפיתוח לייצור

• רבעון IV 2005

- הערכה טכנולוגית מחודשת
- המשך התקדמות מול לקוחות
- פעילות שיווקית אינטנסיבית (תערוכות, כנסים, אתר אינטרנט, עיתונות מקצועית)

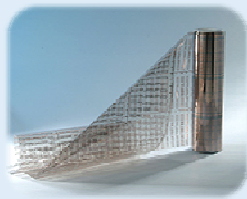
2006

• רבעון I + II 2006

- גיבוש טכנולוגיית TSA ברמת דגם מעבדה ★
- המשך התקדמות עם לקוחות פוטנציאליים
- חיפוש שותף טכנולוגי אסטרטגי ובחירה ביצרן מעגלים מודפסים
- העברה מפיתוח לייצור
- תחילת בניית קו אלקטרוליטי ראשון אצל היצרן ★

• רבעון III 2006

- ייצור ראשון ★
- מהלכי מיצוב ומיתוג אינטנסיביים
- מינוף מוצרים קיימים – Heat Stabilized PET
- תוכנית מדען שנה שנייה
- דצמבר 2006 – Clinet's audit



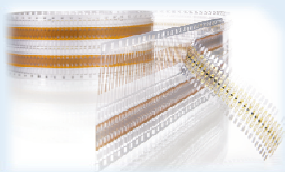
2007



- תחילת הספקה ל – Alien Technology
- Brand Recognition חזק מאד
- תחילת מכירות באירופה וביפן
- בניית קו ייצור שני
- העברת מקל למח' המכירות / תפעול במפעל
- 7/2007 רכישת 50.6% יצרן המעגלים המודפסים
- הגדרת ה – Flexible Electronics כחטיבה
- תחילת ייצור אנטנות HF
- הסכם בלעדיות + הזמנת מסגרת מ – Alien Technology
- המוצר החדש כמכפיל כוח להנפקה



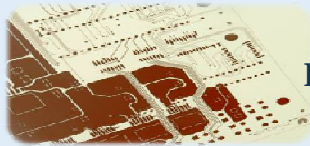
2008



- כ - 7 לקוחות נוספים (קוריאיה, סינגפור)
- רכישת קו דפוס לגישור אנטנות
- שת"פ עם יצרן מכונות השמה - Muhlbauer
- תחילת פעילות בתחומים נוספים של אלקטרוניקה גמישה
- המפעל נתפס כמוביל דעה בענף של המוצר החדש ומעבר לו
- פיתוח לתחומים נוספים
- המכירות מהוות 7% ממחזור המכירות של המפעל

2009

- המשבר העולמי מעכב התפתחות תחום המוצר החדש
- שולי הרווח ב – UHF הולכים וקטנים
- מעבר לפיתוח של מוצרים נוספים בתחום ה - RF
- פיתוחים בתחום ה – Medical Devices
- פרויקט אירופי בנושא תאים סולריים יחד עם ECN
- פרויקט עם SIEMENS בתחום ה - Displays



תובנות

- רעיונות טובים באים מכל מקום, צריך לעודד את הגעתם אך לברור אותם בשיטתיות ובקפידה
- המפתח להצלחה טמון בתהליך
- ניהול סטארט-אפ בתוך מפעל תעשייתי מסורתי = משבר
 - להבין שמדובר במשבר ולנהל אותו ככזה מהיום הראשון
 - לדעת לנצל את היתרונות שיכול לתת הארגון מבלי "לכבול" את המיזם לדפוסים של הארגון
 - לדעת להפיק תועלות מהמיזם לתועלת כל הארגון
 - לאתר מוביל - מישהו שמוכן לגם שלם את המחיר
 - לשווק את המיזם גם בתוך הארגון
 - להגדיר דברים כל הזמן, בעיקר בממשקים
 - מדובר בסטארט-אפ ויש לבחון אותו דרך משקפיים של סטארט – אפ
 - צריך לדעת מתי להפריד מערכות ומתי לשלב אותן
 - כוחה של מולטי דיסציפלינריות
 - קשה לנהל יותר מיזם אחד בו זמנית
 - אל תתאהבו בטכנולוגיה
- כדאי מאד לפתח מוצר חדש יחד עם לקוח פוטנציאלי
- החלו לשווק מוקדם ככל שניתן
- חלונות ההזדמנויות הולכים ומתקצרים
- שתפו פעולה עם כל מי שסביבכם (ספקים, מתחרים, לקוחות, יצרני מוצרים משלימים)

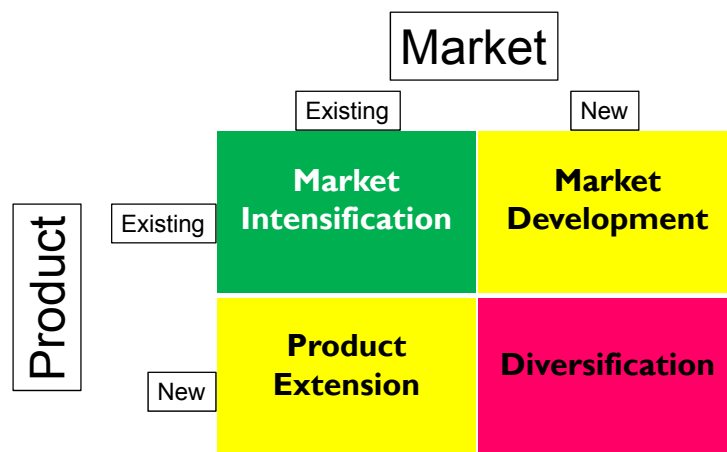


הכניסה לשווקים חדשים – זווית הראיה של היו"ר

יוסטא טיקסל,
יו"ר ודירקטור מקצועי

ALHENA LTD.

הגדרות



ALHENA LTD.

מקורות הדרישה לפעילות חדשה

מקור הדרישה לפעילות חדשה	זווית הראיה של היו"ר
יותר רווחיות בפעילות החדשה – הדשא יותר ירוק	זהירות – רוב הסיכויים שמדובר באשליות
עודפי מזומנים בקופה	זהירות – ייתכן הרפתקנות
לא נמצאו אפיקי צמיחה בעסקי הליבה	זהירות – צמיחה כאידאולוגיה. יש לשקול להחליף למנכ"ל שמתאים ל-steady state
לחקות מהלך של המתחרים	פעילות חדשה כחלק מתוכנית אסטרטגית
ליווי לקוחות לשווקים מוצרים חדשים	פעילות חדשה כחלק מתוכנית שיווק או תוכנית אסטרטגית
תחום זר לחברה (diversification)	בעקבות איתור הזדמנות עסקית

נקודות התערבות של הדירקטוריון



חלוקת האחריות

מנכ"ל	יו"ר
גיבוש דרישה אסטרטגית או איתור הזדמנויות	הגדרת יעדים ואילוצים
תכנון של המהלך	בקרת תהליך של עבודת המטה
תכנון של מימון המהלך (מבנה המאזן הינו בתחום האחריות של הדירקטוריון והבעלים)	
כתיבת תוכנית עסקית	הכנת הדירקטוריון לדיון והחלטות
יישום	ניטור\יישום*

*בדרך כלל שותף פעיל ברכישות

ALHENA LTD.

אסטרטגיית הכניסה

פיתוח	רכישה	
מספר שנים	מייד	מהירות כניסה לתחום
נמוכה עד בינונית	גבוהה	זמינות הנתונים - pre
גבוהה	בינונית	אי-ודאות לגבי תוצאות
פריסה לאורך שנים	כל המזומנים מראש	השפעה על התזרים
לאורך כל הדרך	אין	נקודות יציאה
גורע משאבי ניהול	מוסיף משאבים לארגון	משאבי ניהול
יידע Time to market*	רשימה ארוכה של סיכונים הקשורים למיזוגים	סיכונים

ALHENA LTD.

אסטרטגית הכניסה (המשך)

פיתוח	רכישה	
<ul style="list-style-type: none"> • עתודה ניהולית • ההוצאות מקדימות את ההכנסות במספר שנים 	<ul style="list-style-type: none"> • זמינות מטרות 	<ul style="list-style-type: none"> אילוץ עיקרי
<ul style="list-style-type: none"> • הונדה למכוניות לוקסוס • כניסת אלביט להשבחת פלטפורמות 	<ul style="list-style-type: none"> • התרחבות LVMH 	<ul style="list-style-type: none"> דוגמאות מוצלחות
<ul style="list-style-type: none"> • GM למכוניות קטנות 	<ul style="list-style-type: none"> • רכישת Lucent Chromatis 	<ul style="list-style-type: none"> דוגמאות של כשלון

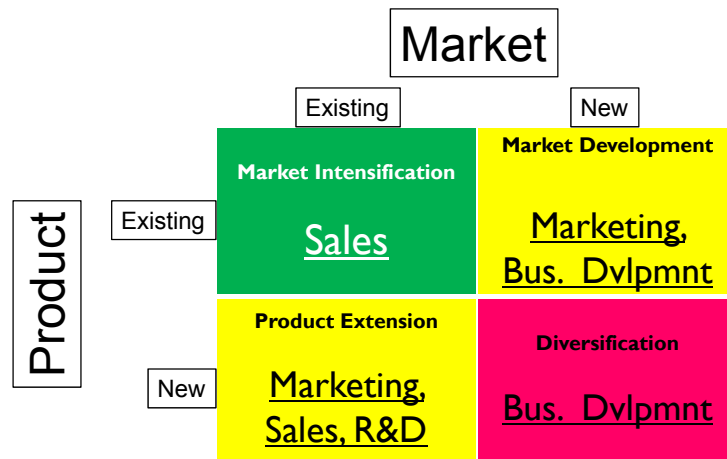
ALHENA LTD.

התוכנית העסקית

- תאור שוק המטרה
- תאור ההזדמנות
- יעדי החברה בפעילות החדשה
 - מחזור, נתח שוק, רווחיות, תשואה
- אסטרטגיית הכניסה
- נכסי החברה אותם ניתן למנף
- המשאבים הנדרשים
- ההשפעה על הפעילות הקיימת
- סיכונים
- קריטריונים להצלחה וכשלון
 - נקודות בקרה ומדדים
 - אסטרטגיית נסיגה
- פרופורמה דוחות כספיים
 - לפעילות החדשה
 - לחברה כולה

ALHENA LTD.

אחריות אירגונית



ALHENA LTD.

שאלות צפויות בישיבת הדירקטוריון

אסטרטגיה

- מינוף הנכס האסטרטגי
 - האם הוא אסטרטגי גם בפעילות החדשה?
 - האם תיפגע הפעילות הקיימת?
- האם חבילת המימון מספיקה לתרחיש הפסימי?
- האם אנחנו יכולים להרשות לעצמנו total loss?
- האם הגדרנו נכון את המסה הקריטית בשוק החדש?
- האם בחרנו באסטרטגית הכניסה המתאימה?

ALHENA LTD.

מימון

- האם מבנה הדוחות הכספיים של פעילות החדשה ב- steady state מתאימים לנו?
 - תשואה
 - רווחיות
 - מבנה המאזן – הון חוזר, יחסים פיננסיים
- איך משפיעה חבילת המימון על יתר הפעילות ועל הדוחות?

ALHENA LTD.

שליטה ובקרה

- האם המנהל מדווח למנכ"ל ישירות?
- איזה דוחות בקרה יקבל הדירקטוריון?
- שיטות בקרה של הדירקטוריון
 - הצטרפות דירקטור פעיל (יו"ר) בצוותי משא ומתן לרכישה
 - דיווח תכנון מול ביצוע בכל אבן דרך של התוכנית
 - דיווח תקופתי (כל רבעון או חציון) של מנהל הפרויקט (סמנכ"ל מו"פ, פיתוח עסקים) בישיבת הדירקטוריון
 - דיווח תקופתי על עמידה בלוחות זמנים
 - בחינת תוצאות בפועל כנגד קריטריונים להצלחה ומדדים בתוכנית

ALHENA LTD.

תודה רבה ובהצלחה!

- יוסטא טיקסל
- יו"ר ודח"ץ מקצועי
- 054-7330262
- yosta@alhena.co.il

ALHENA LTD.

מכון ציגלמן

הרצאה רביעית

כיצד משיגים חדשנות מוצר?

תשרי תש"ע, ספטמבר 2009

קראון פלאזה חיפה
רו"ח אהוד ציגלמן



Confidential: Not to be copied, quoted, referred to, or transferred without the writer's explicit written authorization.

מכון ציגלמן

תוכן עניינים

רקע – הבעיה

איתור מוצרים חדשים
סינון ראשוני של רעיונות

Confidential 2

התחרות הגוברת קיצרה משך מחזור
חיו של מוצר

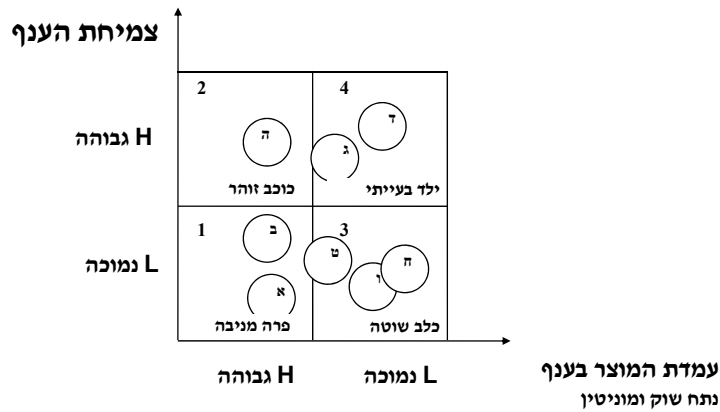
המשך צמיחת הארגון מחייבת פיתוח
מתמיד של מוצרים חדשים

**כיום מוצרים מסיימים
מחזור חיים מהר יותר**

מתי יש בעיה?

כאשר חלקם היחסי בפדיון, של
המוצרים המשווקים **בענפי משק** בהם
יש צמיחה גבוהה (H), נמוך מ 50%, אזי
חסרים לחברה מוצרים חדשים

נראה סכמה בעמוד הבא



חברה שפחות מחצי הפדיון שלה בא ממוצרים (ד', ג', וכן ה') בענפים בהם יש צמיחה גבוהה זקוקה למוצרים חדשים

Confidential 5

➤ מציאת מוצרים חדשים טובים
הנה תהליך קשה

➤ כ- 80% מהמוצרים החדשים לא
נבדקים לפני הפצתם ונכשלים בשוק

מוצרים חדשים רבים נכשלים

Confidential 6

מיסוד תהליך איתור קונספטים
למוצרים חדשים ובדיקת היתכנות
טכנולוגית ושיווקית - כלכלית

**שיטתיות בחדשנות היא
תנאי הכרחי, אך לא מספק**



הגעה למוצר חדש!

רקע – הבעיה

איתור מוצרים חדשים

סינון ראשוני של רעיונות

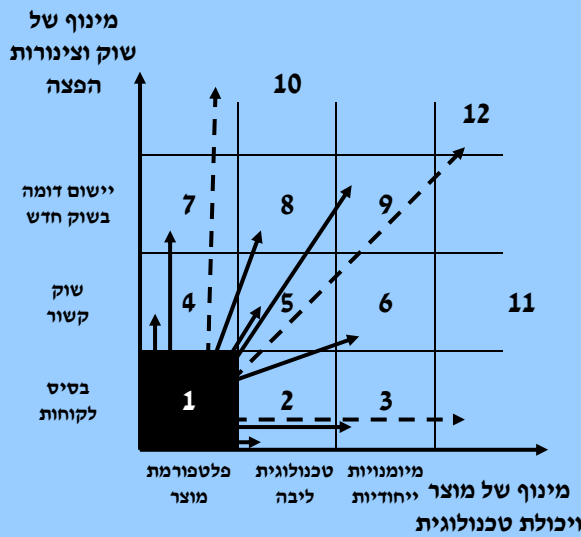
Confidential 9

הרעיון: מינוף יכולות קיימות

מוצרים חדשים יצליחו בסבירות גבוהה יותר, אם ימנפו יכולות קיימות של החברה. המינוף יהיה גדול יותר, ככל שיעשה יותר שימוש הן ביכולות הקשורות בבסיס הלקוחות וצינורות השיווק מצד אחד והן ביכולות הטכנולוגיה ויכולות הייצור מצד שני.

**ככל שהחדש קרוב לקיים
הסיכוי להצליח גדל**

Confidential 10



1	המוצר הטכני
2	שימוש בטכנולוגיית ליבה לפיתוח מוצר חדש לאותו בסיס לקוחות
3	שימוש במיומנויות ייחודיות לפיתוח מוצר חדש לאותו בסיס לקוחות
4	שימוש בפלטפורמת המוצר הקיימת לפיתוח מוצר בעבור שוק קשור
5	שימוש בטכנולוגיית ליבה קיימת לפיתוח מוצר בעבור שוק קשור
6	שימוש במיומנויות ייחודיות לפיתוח מוצר בעבור שוק קשור
7	שימוש בפלטפורמת המוצר הקיימת לפיתוח מוצר בעבור שוק חדש
8	שימוש בטכנולוגיית הליבה לפיתוח מוצר חדש בעבור שוק חדש
9	שימוש במיומנויות ייחודיות לפיתוח מוצר בעבור שוק חדש
10	אותה טכנולוגיה, שוק שונה לחלוטין
11	אותו שוק, טכנולוגיה שונה לחלוטין
12	עסק חדש לחלוטין

Confidential 11

שיטות איתור המוצרים באות משני כיוונים:

➤ השוק

➤ הטכנולוגיה

אנו משתמשים ב- 8 תבניות המסייעות למצוא מוצרים חדשים טובים. בצמוד לכל תבנית נציג דוגמה.

Confidential 12

1. מה הלא לקוחות יהיו מוכנים לקנות מאיתנו?

חברות אוטובוסים בישראל מציעות קווים המתפתלים בין שכונות ומשרתים צרכים של ילדים וזקנים. לעומת זאת בעולם, גם בני 25-45 משתמשים בתחבורה הציבורית. מה ההבדל? קווים ארוכים מהירים יותר בצירוף לנוחות ולבטיחות המושגת ברכבת תחתית את הרעיון פיתחו פרופסורים קים ומאבורגן מאינסיאד, צרפת

Confidential 13

2. מעבר לשוק חדש

חברות סלולר נמצאות בבעיה קשה:

- צמיחת המנויים נעצרה עם הגעה לכיסוי מלא
- ירידה בהכנסות: זמן אויר, Data ו-Roaming
- סכנה מה WiMax וגם מה WiFi
- מה הקלפים החזקים של חברת סלולר?
- בסיס לקוחות נרחב
- מערכת Billing חזקה: חיוב לפי מחיר שונה ופירוט חודשי
- Low Cost – סניף אחד משרת מעל 100 אלף לקוחות
- למי יכולות דומות אך אינו Low Cost? **בנקים**

Confidential 14

3. העתקת מודל עסקי

בתי אבות עונים לביקוש לדיור All Included מצד האוכלוסייה הבוגרת. האם ניתן להציע דירות בצורה דומה וברמות גימור שונות לאוכלוסיות צעירות יותר?

Confidential 15

4. לשאול את הלקוחות מה עוד ירצו לקנות מאיתנו?

חברת מוצרי שקילה שאלה לקוחות מה הם רוצים וקיבלה הזמנה למשקל ששוקל את המטבעות במכונות מזל, בכדי לוודא שהטכנאים לא גונבים מטבעות בעת ריקון המכונה

Confidential 16

5. התקדמות טכנולוגית

הזמינות של מכשירי ה iPod אפשרה לשבועון ה Economist לעבור את המהפכה השנייה בדפוס: השבועון מוקלט ע"י קריינים ונשלח אלקטרונית למנויים, שכעת יכולים לשמוע אותו בנסיעה, בחדר הכושר או בחושך לפני השינה

Confidential 17

6. שימוש במשאב לא מנוצל

לחברות הדואר יש משאב מדהים – תיבות הדואר שלהן פרוסות ברחבי כל המדינה. האם יוכלו להתקין מכשירים אוטומטיים למכירת בולים על גביהן?

Confidential 18

7. שינוי מאפייני מוצר קיים

לכל מוצר יש מספר מאפיינים בסיסיים – למשל צורה, אופן מכירה, אריזה, מהירות שימוש וכדומה. הוספה, הורדה או איחוד של חלק מהמאפיינים תביא למוצר חדש שינוי הרכיבים התזונתיים של קורנפלקס בצירוף להקטנת גודל האריזה יוצרים מוצר חדש

Confidential 19

8. העתקה מהירה של מוצר והפצה נרחבת שלו בשילוב עם מערך תפעול עדיף

חברת האופנה זארה מזהה מגמות אופנה מקומיות ברחבי העולם ומפיצה בגדים דומים, תוך שבועות, בכל רחבי העולם

Confidential 20

רקע – הבעיה

איתור מוצרים חדשים

סינון ראשוני של רעיונות

Confidential 21

סינון ראשוני של המוצרים

נערוך רשימה של קריטריונים לסינון הקונספטים הטובים יותר.

בכל קריטריון יהיו אפשרויות ניקוד שונה בהתאם לכמה טוב הקונספט מבחינת אותו קריטריון

בסיום הניקוד נתקדם עם הקונספטים העולים על רף ניקוד מסוים

קריטריונים אחידים הם הכלי

למיון ראשוני של רעיונות למוצרים

Confidential 22

דוגמאות לקריטריונים ולניקוד:

גודל השוק

- מתחת ל 5 מיליון דולר: 0 נקודות
- בין 5 ל 10 מיליון דולר: 5 נקודות
- בין 10 ל 25 מיליון דולר: 10 נקודות
- מעל 25 מיליון דולר: 15 נקודות

המגמה בה מצוי השוק

התקדמות טכנולוגית שבמוצר

שיעור הרווחיות הגולמית בייצור המוצר

יכולת מערך השיווק לשווק מוצר נוסף

התאמה לחזון החברה

Confidential 23

דוגמה לשיקולים בהחלטה האם לפתח מוצר פנימית או להשיגו באמצעות רכישת חברות:

זמינות כוח אדם

צורך להציג גידול מהיר במחזור

זמן לשוק וחלון ההזדמנויות הנסגר

קיום מוקד ידע פנימי או חיצוני

יכולת ניהולית למזג חברה נרכשת

יכולת לקזז הפסדי עבר של החברה הנרכשת

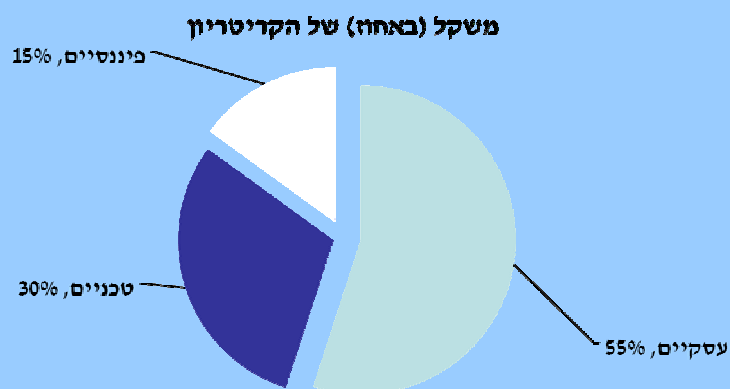
יצירת סינרגיות

Confidential 24

- מחלקת המו"פ תקבל את מאפייני המוצר, ותיתן מענה להתכנות הטכנולוגית של פיתוחו
- יש לבחון התכנות ההגעה לעלות ייצור כזאת שתאפשר רווח סביר בהתאם למחיר מכירה חזוי

**כמעט הכול ניתן לייצר.
חשוב להבין כמה זה יעלה**

Confidential 25



לאחר עריכת רשימת הקריטריונים, יש לבחון האם משקלם היחסי הגיוני

Confidential 26

מה הנקודה המרכזית שאתם יכולים לקחת מההרצאה, וליישם אותה אצלכם מחר בבוקר?

המטרה היא השגת צמיחה ברווח:

יש צורך באיתור מתמיד של מוצרים חדשים, עקב התחרות החזקה, השוחקת הרווח, והתקצרות חיי המוצר.

מוצרים, או שירותים חדשים מאפשרים להציע הצעה ייחודית, לה אין תחרות רבה. מחירי מוצרים אלה משקפים רווחיות גבוהה (פרמיה).

כדי להצמיח הרווח, יש לקיים בצורה מובנית תהליך שיטתי של איתור ובחינה מקדימה של מוצרים חדשים.

אשמח לענות על שאלות

Confidential 29

אהוד ציגלמן, מנהל מח' אסטרטגיה

מכון ציגלמן

(04) 825 7966

(052) 306 3030

ehud@ziegelman.co.il

Confidential 30

כניסה לתחום פעילות עסקי חדש

תוכנית יום העיון*:

14:00 – 14:15	: התכנסות, קפה ועוגה
14:15 – 14:45	: פתיח והצגה של המשתתפים
14:45 – 15:00	: הפסקת קפה ו- Networking
15:00 – 15:45	: ר"ח אהוד ציגלמן: בחינת כניסה לתחום עסקי
15:45 – 16:00	: הפסקת קפה ו- Networking
16:00 – 16:45	: גל וואלך: תובנות מכניסה לתחום עסקי חדש
16:45 – 17:00	: הפסקת קפה ו- Networking
17:00 – 17:45	: יוסטא טיקסל: כניסה לתחום עסקי חדש בראי הי"ר
17:45 – 18:00	: הפסקת קפה ו- Networking
18:00 – 18:45	: ר"ח אהוד ציגלמן: השגת חדשנות מוצר
18:45 – 19:00	: ר"ח אהוד ציגלמן: דברי סיכום
* ייתכנו שינויים בלוח הזמנים או במרצים	

יום עיון בשעות הצהריים יום שלישי 22.09.2009 (ספט') מלון קראון פלאזה, אשר על הכרמל, בחיפה

יום העיון יעסוק בדרכים בהן חברות מאתרות ובוחנות כניסה לתחום פעילות עסקי חדש.

ביום העיון נסקור מה הסימנים לצורך בהוספת תחום עסקי חדש, את הדרך בה יש לבחון מהלך של כניסה לתחום עסקי חדש, ואת התובנות שרכשו מנהלים בתפקידים שונים מביצוע מהלך כזה.

מרצה: ר"ח אהוד ציגלמן מנהל מחלקת אסטרטגיה במכון ציגלמן. אהוד עבד בעבר בפירמת ייעוץ מובילה בארה"ב.

מרצה: גל וואלך סמנכ"ל שיווק ביצרנית הצבע הטכנולוגית EMAT. גל שימש בעברו סמנכ"ל פיתוח עסקי של חברת קוטלב-חניתה, ומנכ"ל סידב מעגלים מודפסים.

מרצה: יוסטא טיקסל יו"ר ודירקטור מקצועי. מכהן כעת בתעמל-מזרע-אלקטרה ופלסטו-שק.

ספח הרשמה

מתכונת הלימודים:

יום עיון בן 4 שעות לימוד אקדמאיות, שיערך ביום שלישי ה 22 בספט' 2009, בין השעות 14:00-19:00

שכר לימוד:

מוזמנים אישיים אינם מתבקשים לשלם על השתתפות, אך כן מתחייבים לשלם במידה ויבטלו השתתפותם בשבעת ימי העבודה לפני יום העיון.

מחיר: 300 ₪ + מע"מ. המחיר כולל גם כיבוד קל במלון קראון פלאזה חיפה, וחומר לימודי. התשלום מבוצע לפני תחילת יום העיון, עם הרישום.

ביטול השתתפות:

אפשרי עד שבעה ימי עבודה לפני תחילת יום העיון במשרדי מכון ציגלמן. ביטול לאחר מועד זה יחויב במלוא דמי ההשתתפות.

לפרטים והרשמה:

גברת עמית מינטוס – מכון ציגלמן
טלפון: (04) 825 7966
פקס: (04) 825 5434

דואר אלקטרוני: info@ziegelman.co.il

לכבוד מכון ציגלמן

רחוב שבדיה 27, חיפה, 34980, באמצעות:

פקס: 825 5434 (04), דואר אלקטרוני: info@ziegelman.co.il

אבקש לרשום הר"מ כמשתתפות ביום העיון:

שם פרטי:

שם משפחה:

תפקיד:

שם החברה:

כתובת החברה:

טלפון:

סולר:

דואר אלקטרוני:

מצ"ב המחאה ע"ס 349.5 שקלים לפקודת מכון ציגלמן

מצ"ב קוד מוזמן אישי:

חתימה:

חותמת החברה: