

רכיבי הסיכון העיסקי

מאת דוד סולומון
[מקטע מהספר תכנון עיסקי בעולם דינמי]

כללי

ידועה האימרה המפורסמת כי "אין דבר ודאי יותר מאי הוודאות". אימרה זו משקפת נאמנה מציאות עסקית בה אנו חיים ופועלים. ישנם רבים הטוענים ובצדק כי רמת אי הוודאות עמה אנו מתמודדים הולכת וגדלה. זאת עקב מספר מגמות שהעיקריות שבהן הינן:

• קידמה טכנולוגית

הקידמה הטכנולוגית מצמצמת ביותר את "מחזור חיי המוצר", מאפשרת שיפורים מרחיקי לכת בביצועי המוצרים השונים ומאפשרת חדירה מסיבית של מוצרים חדשים לשוק. מציאות זו מקשה את תהליכי החיזוי ומקטינה את הוודאות העסקית.

• תנודות השוק

שווקי היעד השונים עוברים תהפוכות רבות בעיקר בתחום תמהיל המוצרים הנצרכים, דרישות הלקוח, אופנות צריכה, התפתחות ושינוי הרגלי צריכה ועוד. כל אלו יוצרים חוסר וודאות הולך וגובר בתחום השיווקי/ניהולי.

• שינויים באווירה העסקית

האווירה העסקית בה אנו פועלים משתנה ללא הרף. השינויים שאנו עדים להם בתחומי הכלכלה הגלובלית, נפילת מעצמות, שינויי משטרים פוליטיים ועוד, מגבירים את אי הוודאות העסקית.

גורמי הסיכון ושיטות למזעורם

חוסר הוודאות בתחומים השונים הינו קרקע פורייה לעליית רמת הסיכון העסקי בה אנו פועלים. רמת הסיכון בפירמה מורכבת מסיכונים הנובעים מתחום הפעילות של החברה, יעדי ההנהלה, טיב התכנון ועוד. איננו מכירים עסק "חסר סיכון" ואיננו חושבים כי ניתן למנוע סיכונים, אולם בהחלט ניתן להקטין את מימד הסיכון לרמה האופטימלית בהתאם למאפייני הארגון. על מנת להקטין את רמת הסיכון העסקי עלינו לפעול בכמה מישורי פעילות שהראשון ואולי החשוב

| | | |
|-----------------|---|---------------------------|
| מאת דוד סולומון | אין להדפיס לצלם או להעתיק באמצעי כל שהו ללא אישור בכתב מהמחבר | כל הזכויות שמורות 2006 |
|-----------------|---|---------------------------|

מביניהם הינו זיהוי הסיכון. לא ניתן להקטין סיכון ללא זיהוי. רבים מהיזמים והעסקים אינם משקיעים מחשבה מספקת בתחום זה וחבל. זיהוי הסיכון כרוך בהבנת תחומי הסיכון ורכיביו ובהכנת תוכנית עסקית מסודרת. תהליך התכנון העסקי השיטתי מסייע בחשיפת הסיכון ואיתורו, ומאפשרת התמודדות איתו.

מוקדי הסיכון העיקריים

- סיכונים טכנולוגיים
- סיכונים שווקיים
- סיכונים פיננסיים
- סיכוני "תנאי סחר"

• סיכונים טכנולוגיים

סיכונים טכנולוגיים נובעים מהזדקקות לטכנולוגיות חדשות, או עקב בנית מערכים טכנולוגיים חדשים. סיכונים טכנולוגיים באים לידי ביטוי בשלב המו"פ, או בשעת קליטת טכנולוגיות חדשות (קווי יצור, מערך מיחשוב, ועוד) הסיכון הטכנולוגי מהווה איום במספר תחומים המשולבים זה בזה והם:

• אי השלמת המשימה

בעיות טכנולוגיות עלולות למנוע השלמת משימת הפיתוח, או קליטת המערכות הטכנולוגיות השונות. מצב זה הינו קריטי ומהווה "כשל מוחלט" שמשמעותו ירידת כספים לטמיון ולעיתים הפסד ההשקעה כולה.

• אי עמידה בלוחות זמנים

מקובל להתייחס לאי עמידה בלוחות זמנים כאל "כשל חלקי" שמשמעותו קריטית בתחום עלויות הפרוייקט, עמידה ביעדי השיווק ועוד.

• אי עמידה ביעדי עלות

גם כשל זה מוגדר כ"כשל חלקי" אולם השלכותיו בתחום תקציב, מקורות המימון ורווחיות הפרוייקט הינם קריטיות.

• אי עמידה ביעדי הביצועים

| | | |
|-----------------|---|---------------------------|
| מאת דוד סולומון | אין להדפיס לצלם או להעתיק באמצעי כל שהו ללא אישור בכתב מהמחבר | כל הזכויות שמורות 2006 |
|-----------------|---|---------------------------|

בעיות טכנולוגיות עלולות לגרום לאי עמידה מושלמת ביעדי התכנון ולכך השלכות על אטרקטיביות המוצר בשוק היעד, עלותו ואפשרויות מכירתו.

כיצד ניתן להקטין סיכונים טכנולוגיים?

את הסיכון הטכנולוגי ניתן להקטין ע"י פעולה משולבת הכוללת:

- הכנת סקר ישימות טכנולוגי ותכנון ראשוני מקיף
- בחירת צוות פיתוח מתאים ובעל ניסיון מוכח
- תכנון תקציבי ובקרה תקציבית מלאה והדוקה אחר שלבי הפיתוח השונים
- הכנת אלטרנטיבות פעולה למקרי חירום

סיכונים שווקיים

סיכונים שווקיים הינם בעלי אפקט מצטבר קטלני (כשל מוחלט) לגבי הפרוייקט. קשה לתת רשימה מלאה של גורמי סיכון, אולם העיקריים שבהם הינם:

- ביקוש נמוך מהצפוי
- תחרות קשה מהצפוי
- קושי גדול בחדירה לשוק היעד
- קושי ביצירת תשתית שיווקית מתאימה
- שחיקת מחירים בלתי צפויה

רכיבי סיכון אלו פוגעים בחברות רבות שלא הכינו את "שעורי הבית" כראוי, או שלא חזו נכון מגמות בשוק היעד.

כיצד נקטין את הסיכונים השיווקיים?

בדרך כלל ניתן להיווכח כי אין תחליף לתכנון נכון והכרות מעמיקה של שווקי היעד, השחקנים העיקריים וכללי המשחק המקובלים בשוק היעד. רוב רכיבי הסיכון ניתנים לזיהוי מוקדם במידה והיזם יקדיש את תשומת הלב המתאימה ולעיתים את המשאבים הנדרשים לכך בשלב התכנון והבדיקה השיווקית. את רכיבי הסיכון ניתן להקטין ע"י הפעילויות הבאות:

| | | |
|-----------------|---|---------------------------|
| מאת דוד סולומון | אין להדפיס לצלם או להעתיק באמצעי כל שהו ללא אישור בכתב מהמחבר | כל הזכויות שמורות 2006 |
|-----------------|---|---------------------------|

- בחינה מעמיקה של שוק היעד לפני קבלת ההחלטה. יש לערוך "חקר ישימות שיווקי" מלא ומקיף בשלב מקדים לקבלת ההחלטה. יש לזכור כי תחילת הפעילות השיווקית מתבצעת במקביל לפיתוח הטכנולוגי ולא אחריו
- תנאי חשוב להקטנת הסיכון הינו הכרות מוקדמת מעמיקה עם שוק היעד וניסיון קודם (ורצוי מוצלח) של פעילות בו
- שיתוף פעולה עם "שותף שיווקי" המכיר את שוק היעד, ובעל אמצעים ויכולת לפעול בו באופן מקצועי ויעיל, יקטין עד מאוד את הסיכון השיווקי ויאפשר מימוש הפוטנציאל העסקי הטמון בשוק היעד
- ניהול שווק מקצועי, ערנות מתמדת למתחולל בשוק היעד ויכולת תגובה מהירה לשינויים בשוק הינם רכיבים חיוניים להקטנת הסיכונים

סיכונים פיננסיים

והסיכונים הפיננסיים העומדים בפני היזם והמשקיע הינם רבים, מגוונים והשפעתם עלולה להיות קריטית על הרווחיות ויציבות העסק. רכיבי הסיכון הפיננסי העיקריים הינם:

- חוסר יציבות ברמת שערי החליפין בין מטבעות שונים בעולם. שינויים קיצוניים בשערי החליפין עלולים לגרור את העסק לסיכון עסקי רב, ולעיתים אף להפסדים
- חוסר יציבות ומגמות משתנות בשיעורי הריבית הבנקאית עלולים אף הם להשפיע על יציבות העסק ורווחיותו
- מגמות אינפלציה בלתי חזויות עלולות לשבש תוכניות עסקיות שלמות

סיכונים אלו ואחרים ניתנים למזעור בשלב התכנון ע"י לקיחת "מקדמי סיכון" וביצוע ניתוחי רגישות, ובשלב המימוש – ע"י ניהול פיננסי מקצועי.

סיכוני "תנאי סחר"

תחת שם זה קבצנו יחדיו סיכונים שונים העומדים בפני היזם והמשקיע גם יחד. במסגרת זו ניתן לכלול שינויים בלתי צפויים ברמת החיים בשוק היעד, שינויים באווירה בין לאומית, מכסים והיטלים ועוד. שינויים אלו הינם הקשים ביותר לחיזוי וקשה מאוד להתגונן בפניהם. זהירות זה שם המשחק!!

| | | |
|-----------------|---|---------------------------|
| מאת דוד סולומון | אין להדפיס לצלם או להעתיק באמצעי כל שהו ללא אישור בכתב מהמחבר | כל הזכויות שמורות 2006 |
|-----------------|---|---------------------------|