פיתוח עסקים

חן שרייבר

רק כדי לסבר את האוזן: על פי סקר תפקיד ה-CFO, שערך פורום CFO, עולה כי אחוז הזמן ש- CFO משקיע בתחום של פיתוח עסקי עלה בצורה די ניכרת. יותר מזה, עולה כי ה- CFO רואים בתרומה שלהם לחברה בתחום הפיתוח העסקי כתחום שעולה ועולה בחשיבותו לאורך השנים.

דב פלדמן

כמה אירועים מהווים את התשתית לשינויים בתפיסת תפקיד ה-CFO:

1. העולם העסקי עובר מהסתמכות על נכסים מוחשיים בלבד לגם בלתי מוחשיים
2. רגולציה חונקת
3. הציבור הפך להיות יותר מעורב יותר דעתן . אי אפשר למכור לוקשים.

אירועים פנימיים:

1. שינוי ציפיות ההנהלה – מנהלי היח' המנכ"ל וכו'
2. שיפור טכנולוגי והפצת מידע. מרוב עצים לא רואים את היער ולהנהלה צריך לזקק את המידע.
3. העדפת הפניית משאבים לתהליכים תומכי החלטה על חשבון תהליכי דיווח ובקרה

חוזר ומראה את העולה מסקר תפקיד ה-CFO.

עקרונות היסוד שיש לשמר בכל מחיר ואסור להתפשר עליהם: חוקיות, בהירות, פשטות, שקיפות ואחריות.

אז מה היעד? לאן הינו רוצים שיגיע תפקיד ה-CFO? שותף בכיר בכל תהליך מהותי בחברה.להגיע לדיווחים פשוטים. ניהול סיכונים כוללני.

כיצד עושים זאת? כמובן שזאת דעתי ויש דרכים אחרות: הפחתת כמות היעדים. סינון וזיקוק המידע להנהלה. שדרוש יכולות האנליזה.

כתר פלסטיק – המטה קטן ויעיל – אך תמיד יש מקום לשפר. השפה האירגונית אחידה. אין תקציב יש רק תחזיות ותחזיות מתגלגלות. לכל יחידה חשב עצמאי.

יעקב חן

בסלקום כן משתמשים לתקציב וזה מה שמאפשר לתכנן תוכניות. וגם עושים תחזית מתגלגלת – שבועית.

ביזור מול ריכוז – בסלקום אנחנו מאמינים שאם הזמן, גוף מבוזר מאבד קשר עם מטרות-העל של הארגון. הפונקציה הכלכלית היא מרכזית ולכן היא צריכה להיות מרוכזת. כמובן שזה משתנה מחברה לחברה – אך כנראה נכון מאד לחברות לוקאליות.

הצגת נתונים על סלקום מרבעון שני 2011.

אתגרי השוק של סלקום – דמי הקישוריות. ביטול דמי יציאה. מפעילים וירטואלים. כניסת מפעילים בדור 3. ביטול הפרדה מבנית מבזק. רכישת 012 סמייל ע"י פרטנר.

השלמת המיזוג עם נטוו'יזן.

מבנה ארוגני של סלקום. אסטרטגיה ותכנון עסקי – תחת אגף הכספים. המנכ"ל מעורב במידה שהוא רוצה להיות – הוא לא מסונן אלא מדווחים אליו בעניין.

גם בתחום השיווק יש תחום של פיתוח עסקי – חשוב הסנכרון.

הממשקים העיקריים של הגוף לפיתוח עסקי ואסטרטגיה הם עם השיווק, פיתוח טכנולוגי, ובאגף הכספים – כלכלה, מימון וחשבות.

לסיכום – החלופה של סלקום נכונה לארגון הזה וכנראה גם לארגונים רבים אחרים.

<u>אלון גרנות</u>

יעדי פרוטרום – הכפלת המכירות כל 4 שנים.

האתגר – למצוא מוצרים חדשים ללקוחות חדשים.

הפתרון – על ידי רכישות להגדיל את סל המוצרים ולחדור למדינות מתפתחות כדי להגדיל את מספר הלקוחות.

איך מתמודדים עם קליטה מתמדת של חברות שנרכשו? (פרוטרום רכשה 8 חברות בשנה האחרונה)

או שמקימיים גוף ייעודי לטפל ברכישות ומיזוגים או בחרים בפונקציונרים ייעודים.

בפרוטרום מדובר על פונקציונרים שעושים זאת – המנכ"ל ושאני אנשי כספים.

תהליך הרכש:

1. איתור חברות לרכישה
2. איסוף יותר אינפורמציה ובניית מודל. מודל אחד לרוכש ומודל אחד למוכר. בערך 90% מהחוזה הסופי מבוסס על המודל.
3. כניסה ל-DD מפורט – תוך כדי עדכון המודל בצורה מתמדת.

המיזוג של החברה נעשה תוך חודש – מיזוג מלא. יש אתגר בתחום מיזוג שיטות העבודה וה"גנום הארגוני".

קרוב לחמישים אחוז מהזמן שלי מושקע בפיתוח עסקי.