

הערכת ההזדמנות העסקית

פרק 2

הערכת ההזדמנות העסקית

תוצר לימוד עיקרי: כיצד נדע להעריך האם בידינו אמנם רעיון בר מימוש

בעולם של ציניות, יהירות וביורוקרטיה לא פלא שיזמים טריים מצליחים מול חברות גדולות ומובילות שוק. הנשק של היזמים החדשים הוא יצירתיות וגמישות. הם נדרשים ליצור שווקים חדשים ובעת ובעונה אחת גם להיות מספיק גמישים על מנת להשתנות ולשנות בעת הצורך ובמידת הצורך. יחד עם זאת שאלת המפתח מבחינת היזם היא כיצד יוכל להסיק האם יש בידיו באמת הזדמנות עסקית ראויה? לפי היסריש ופיטרס (1998) הערכה של הזדמנות עסקית אינה תכנית עסקית. עליה להיות הרבה יותר קצרה וממוקדת. הערכת ההזדמנות העסקית הוא חלק מתהליך של ניתוח ההזדמנות המתייחס לא רק להערכת ההזדמנות עצמה, אלא גם ליכולת היזם וכישוריו, מקורות המימון העומדים לרשותו וכיו"ב. שלב הערכת ההזדמנות העסקית נחשב לחלק המסובך ביותר של ניתוח ההזדמנות משום שהוא מתייחס להרבה משתנים, שחלקם נוגע לסביבה התחרותית ולאי הוודאות השוררת בה וחלקם מתייחס להיבטים פנימיים של היזם ויכולותיו. הערכת ההזדמנות העסקית כוללת

מרכיבים כמו: איזה צורך המוצר אמור למלא? באיזו מידה היזם יכול לומר שזיהוי הצורך מבוסס על בחינה מעמיקה ואפילו ניסוי של ממש כחלק ממחקר שוק מפורט? מהם מאפייני התחרות הנהוגים בשוק ומי הם השחקנים העיקריים עמם היזם אמור להתמודד? ועוד.

שלב הערכת ההזדמנות העסקית הוא הקריטי ביותר בכל התהליך היזמי, משום שכאן היזם חייב להעריך, האם למוצר/שירות צפוי תזרים מזומנים מספיק כדי להצדיק את המשאבים שיושקעו בו. הערכת ההזדמנות כוללת הערכות על הערך הצפוי ממנה, התשואה לעומת הסיכון הנובעים ממנה, מידת ההתאמה שלה לכישורי היזם ויעדיו וכן ייחודה ויתרונה היחסי על פני המתחרים. תהליך הערכה זה הינו אובייקטיבי מטבעו ועל כן יש צורך להשלימו על-ידי הרחבתו גם להיבט יותר רגשי, כלומר באיזו מידה היזם מאמין בהזדמנות וביכולותיו לממשה בהצלחה (היסריש ופיטרס, 1998).

להלן מספר חוקרים המציעים שורה של קריטריונים להערכתה של הזדמנות עסקית:

קוראקטו ווולש (2001) טוענים שבהקמת מיזם חדש קיימים מספר מכשולים עליהם היזם צריך לתת את דעתו וכולם נובעים מהעובדה שהוא חדש וחסר ידע וניסיון מספיקים: חוסר בהערכה אובייקטיבית של ההזדמנות העסקית, חוסר בהבנה מעמיקה של מאפייני השוק, חוסר בהבנה מספיקה של היבטים טכנולוגיים, חוסר הבנה פיננסית, חוסר בייחודיות המיזם, חוסר בהבנת היבטים משפטיים ועוד. לפיכך בהערכתה של הזדמנות עסקית, היזם צריך לדאוג לתשובות מספקות לשאלות כמו:

- האם יש היתכנות ביצועית למוצר/השירות?
- האם המוצר/השירות חוקי?
- איזה ערך ייחודי יהיה למוצר/השירות?
- מהו היתרון התחרותי של המוצר/השירות והאם ניתן לשמור עליו לאורך זמן?

- כיצד המתחרים עלולים להגיב?
- מי הוא קהל היעד ומהם צרכיו?
- מהו פוטנציאל השוק?

- מהו נתח השוק המצופה ומתי?
 - האם המיזם יהיה אינטגרטיבי ויכלול את כל הפונקציות הדרושות או האם ייעשה שימוש במיקור חוץ ובמה?
 - באיזו מידה קיים מאגר ספקים מתאים?
 - האם הציוד/המלאי הנדרש יגיע בזמן?
 - כיצד תבוצע בקרת האיכות?
 - כיצד יאוטר כח האדם הנדרש?
 - האם יש צורך ביועצים למיניהם (כלכליים, משפטיים, הנדסיים וכו')?
 - מהי ההשקעה הנדרשת בפיתוח המוצר ומהו משך הזמן הנדרש להשלמתו?
 - מהי ההשקעה הנדרשת בהון חוזר?
 - מהיכך יגיע המימון הנדרש?
 - אילו הנחות לתזרים המזומנים המתוכנן הן הפחות וודאיות ביותר?
 - מהי התשואה הצפויה על ההשקעה?
 - מהי תקופת החזר ההשקעה למשקיעים?
 - מהו סכום ההלוואה הנדרש מהבנק ומהם הסיכויים לגייסו?
- שאלות ספציפיות יותר יש לשאול ביחס למוצר/השירות המתוכנן, כמו:
- האם המוצר ניתן להגנה בפטנט?
 - האם המוצר ייחודי במיוחד או קל להעתקה?
 - מהי ההיתכנות הטכנולוגית של אב הטיפוס?
 - מהן החולשות העיקריות של המוצר/השירות?
 - האם המוצר הוצג בתערוכות ואם כן אילו תגובות התקבלו לגביו?
 - מהם הסיכויים לקבלת הזמנות ראשוניות ומתי?
 - האם המוצר/השירות מובן היטב ללקוחות, לבנקאים, לקרנות הון, לרואי החשבון, לעורכי הדין וכו'?
 - מהו סדר הגודל של השוק? מהו שיעור הצמיחה שלו?
 - מהם פלחי השוק ומהם הסיכויים לחדירה אליהם או אל חלקם?
 - האם בוצע מחקר שוק?
 - מי הם המתחרים העיקריים?
 - מהו נתח השוק שאליו ניתן להגיע תוך פרק זמן סביר?

- מהם סכומי ההשקעה שיידרשו בפרסום וקידום מכירות?
- מהם ערוצי ההפצה הנדרשים?
- מהם הכישורים הנדרשים מהעובדים?

חקר מקרה - "שילב"

שילב

לפני 36 שנה נולד לאיציק ושושי אורן ילדם השני ואיציק יצא למסע קניות עבור הרך הנולד, אולם, עד מהרה נוכח לדעת שעליו לכתת רגליו בין עשרות חנויות שונות כדי לרכוש את המוצרים הדרושים לו וכן גילה גם שאיכותם לא היתה מן המשובחות. קושי זה הוליד במוחו של איציק אורן רעיון למיזם חדש שעיקרו יצירת מוקד להזמנות לקראת לידה מצד זוגות המצפים לילד, על מנת שיוכלו לקבל את מלוא מבוקשם מיד לאחר הלידה וזאת במקום אחד וספק אחד. איציק ושושי אורן יצרו מענה ייחודי לצורך שערך אז לא היה לו כל מענה. היתה כאן "ערנות יזמית" קלאסית, דהיינו מתן פתרון ייחודי, שלא היה לו תקדים ואפילו לא דומה. בשנה הראשונה הם הפעילו את המיזם מהבית, ולאחר מכן בדירה ששכרו.

שנה לאחר מכן, בשנת 1975, פתחו שני היזמים את החנות הראשונה של "שילב" ברח' אבן גבירול בתל אביב. אולם, החזון של איציק היה ברור - רשת ארצית הנשענת על איכות גבוהה ושירות מהיר ומקצועי. כיום מונה רשת "שילב" 50 חנויות, רובן המכריע בבעלות הרשת (רק שמונה מהן - בזכיינות).

איציק אורן הוא יזם המונע על ידי חזון, ראייה ארוכת טווח ואידיאולוגיה של מובילות וראשוניות בשוק. תכונות אלה הן שיצרו את המותג "שילב" שערכיו העיקריים הם אחריות (כלפי הלקוח), אמינות ואיכות ללא פשרות. ערכים אלה יצרו, לדברי איציק, רשת שאין לה אח ורע בעולם כולו. בסקר לקוחות שנערך לפני כמה שנים השיבו 70% מהנשאלים שהם סומכים על "שילב" בעיניים עצומות. סקר זה מציג את ההישג המשמעותי אליו הגיעו היזמים ורשת "שילב" - מימוש מלא של החזון וערכי המותג אותם הם שאפו ליישם. איציק אורן ממליץ לכל יזם חדש להחליט להיות מחוייב לפחות לעשר שנים.

ללא מחויבות ארוכת טווח, המיזם לא יקבל את מלוא ההזדמנות להצליח. להתמיד ולא להתייאש בשנים הראשונות לפעילות העסק, שכן בעשר השנים הראשונות העסק נדון לעליות ומורדות. לדבריו, כל יזם חייב להביא בחשבון שהשנים הראשונות הן תקופה של בניה וחוסר יציבות. אולם, אם יעבור תקופה זו בהצלחה, יוכל לומר לעצמו שהקים עסק על בסיס איתן גם לטווח הארוך.

המלצה נוספת היא לקחת אחריות על כל מה שהעסק עושה. לקיחת אחריות משררת אמינות ונאמנות לקוחות גבוהה, שאיפה טבעית של כל יזם. ואחרון חביב, החזון. החזון יהיה תמיד קצה ההישג שלך, לכן חשוב שיהיה לך חזון שיניע אותך להישגים משמעותיים, והרגשה של שליחות. זוהי, כאמור, המהות המרכזית של רשת "שילב", הרשת המובילה כבר שנים רבות את ענף מוצרי התינוקות בישראל והמהווה מודל להיקוי לכל מי שפועל או המעוניין לפעול בענף זה.

טימונס וספינלי (2003) הציעו שורה ארוכה של קריטריונים משלהם להערכתה של הזדמנות עסקית, קריטריונים של הזדמנויות עסקיות בעלות פוטנציאל גבוה או נמוך וזאת לפי קנה המידה של מידת האטרקטיביות שלהן. הקריטריונים המוצעים מספקים מספר מדדים כמותיים לפיהם יזם יכול לשפוט את ההזדמנות העסקית שלו:

- היבטים שיווקיים וענפיים (כמו מאפייני הלקוחות, ערך מוסף ללקוח ועוד)
- היבטים של יתרון תחרותי (גובה המנוף התפעולי, גובה חסמי הכניסה לשוק, יכולת הבקרה על עלויות ועוד).
- היבטים כלכליים (תקופת החזר ההשקעה, תשואה על ההשקעה, שיעור הצמיחה במכירות, שיעור הרווח הגולמי ועוד).
- היבטים ניהוליים (ניסיון מקצועי וניהולי, רמת העבודה בצוותים, הרוח היזמית בעסק ועוד).

חזק משמעותי בכל אחד מהקריטריונים הנ"ל יכול להיות מתורגם מיידית לכניסה לשוק והצלחה עסקית ואילו פגם משמעותי עלול להיות קטלני.

לפי גונדר וקיקול (2007) בחינת הרעיון בהקשר של הזדמנות עסקית בת קימא צריכה להתבצע מוקדם ככל האפשר כדי למנוע הוצאת כספים מיותרת במידה שהרעיון לא נראה בר מימוש כהזדמנות עסקית ראויה. השניים מציעים ארבעה קריטריונים לבחינת רעיון במונחים של הזדמנות עסקית בת מימוש:

האנשים שמאחורי הרעיון: הרקע המקצועי, הניסיון והכישורים של היזם והאנשים שאתו קריטיים להצלחה העסקית של הרעיון. העובדה שהיזם וצוותו ידעו להגות רעיון ייחודי ומקורי עדיין אינה מחייבת שהם אמנם מסוגלים להפוך את הרעיון שלהם למיזם עסקי מצליח.

המשאבים שבידי היזם וצוותו: מקורות ידע בנושאים שאינם מוכרים להם אך רלבנטיים לרעיון הנוגע, הימצאות הטכנולוגיה המתאימה בידיהם ונגישותם להון הנדרש כדי להפוך את הרעיון למיזם פועל וצומח.

היקף המידע של היזם וצוותו ביחס לרעיון הנוגע: בידיהם אמור להיות ידע מספיק ככל שנוגע לשוק הרלבנטי - צרכי הלקוחות, המתחרים העיקריים, הספקים המתאימים וכו'. במידה שחסר מידע מסוים, האם יש בידיהם הכלים להגיע אליו?

פוטנציאל הרעיון להפוך למיזם רווחי: ניתוח הרעיון במונחי מכירות ורווחיות פוטנציאליים.

גונדר וקיקול (2007) מציעים גם את הכלי הבא לבחינת היישומית של רעיון. המדובר ב- Business Evaluation Scoring Technique (BEST) המתייהס ל"חלון ההזדמנות" להזדמנות הנוגעת תוך התבססות של שאלות שהתשובות אליהן צריכות לספק דירוג בין 1 - הנמוך ביותר ל- 5 - הגבוה ביותר. השאלות הן:

- האם המיזם המיועד יהיה באמת ייחודי ושונה מהעסקים קיימים?
- האם יש למיזם המתוכנן פוטנציאל צמיחה?
- מהו היקף ההון הנדרש להקמת המיזם? (ככל שהסכום הנדרש גבוה יותר הדירוג יהיה נמוך יותר ולהיפך).
- מהם הסיכויים לגיוס את ההון הנדרש?
- האם המיזם מתאים לפרופיל האישי של היזם? (ניסיון, ערכים וכו').

התוצאות יכולות להיות הבאות:

ציון	תיאור	פעולה
20-25	« סיכויים מצויינים להצלחה	« מומלץ לנסות
15-19	« סיכויים טובים להצלחה	« יש לנסות
11-14	« סיכויים סבירים להצלחה	« לנסות אם אין חלופה אחרת
עד 10	« סיכויים נמוכים להצלחה	« להימנע

כמו כן יש צורך לבדוק את מידת ההיתכנות (feasibility) של הקמת המיזם, כלומר באיזו מידה המיזם אפשרי ליישום. כאן יש לבחון משתנים פנימיים וחיצוניים גם יחד.

משתנים פנימיים:

רמת הידע המקצועי והכישורים הניהוליים של היזם וצוותו. המשאבים שבידי היזם ומידת זמינותם - כוח אדם, הון וטכנולוגיה מנהיגות היזם.

משתנים חיצוניים:

הענף - ניתוח המגמות והמתחרים, צרכי הלקוחות, התנהגויות רכישה, פלחי השוק וכו'.

נורמות חברתיות-תרבותיות, כמו האם קיימת בעיה אתית הקשורה במוצר או בשירות? באיזו מידה המוצר או השירות עלולים להיתפס כמנוגדים לערכים ולנורמות של קהל היעד?

גורמים משפטיים ורגולטוריים היכולים להשפיע על פעילות המיזם - חוקים, תקנות, רגולציות וכו' הנוגעים לענף או לרשות המקומית בו המיזם אמור לפעול.

- גונדרי וקיקול (2007) מציגים גם ארבע עשרה שאלות שעל היזם לשאול את עצמו על מנת להעריך את מידת היתכנות המיזם שהוא מעוניין להקים:
1. מהו הצורך או הבעיה שאתה אמור לספק או לענות? (הצעת הערך).
 2. מיהו קהל היעד שלך? (שוק המטרה).
 3. כיצד תוכל להגיע לרווחיות נאותה? (המודל העסקי).
 4. כיצד תבדל את המיזם שלך? (הצעת מכירה ייחודית).
 5. מהם חסמי הכניסה לענף?
 6. מי הם המתחרים העיקריים? (ניתוח התחרות בשוק).
 7. מהו היקף השוק?
 8. מהם שיעורי הצמיחה או הנסיגה בשוק? (צמיחת הענף).
 9. לאיזה נתח שוק אתה מעריך שתוכל להגיע?
 10. באיזה סוג מיזם מדובר? (חברה, שותפות, בעלים יחיד).
 11. מהי ההשקעה הדרושה עד לפתיחת המיזם?
 12. מהו שיעור המינוף (חוב) בו אתה מתכוון להשתמש למימון ההשקעה?
 13. האם אתה מתכוון בשלב כלשהו למכור את המיזם או להנפיקו?
 14. מהו שיעור התשואה הצפוי על ההשקעה?

כלי עזר נוסף להערכת הזדמנות עסקית מוצע על ידם והוא ALUO (Advantages, Limitations, Uniqueness, Opportunity).

השאלות הרלבנטיות כאן הן:

- מהם היתרונות העיקריים של הרעיון הנוגע? מהי עדיפותו על פני הקיים כיום בשוק?
- מהן מגבלותיו של המוצר או השירות? מה עלול לא לעבוד?
- מה המיוחד ברעיון? מה יש בו שאין כיום בשוק? האם הרעיון ניתן לחיקוי בקלות? באיזו מידה היזם יכול למנוע מאחרים לחקות או להעתיק את הרעיון?
- אם אין ייחודיות ברעיון האם יש מוצרים או שירותים משניים שניתן לצרפם ועל ידי כך להפוך את הרעיון לייחודי?