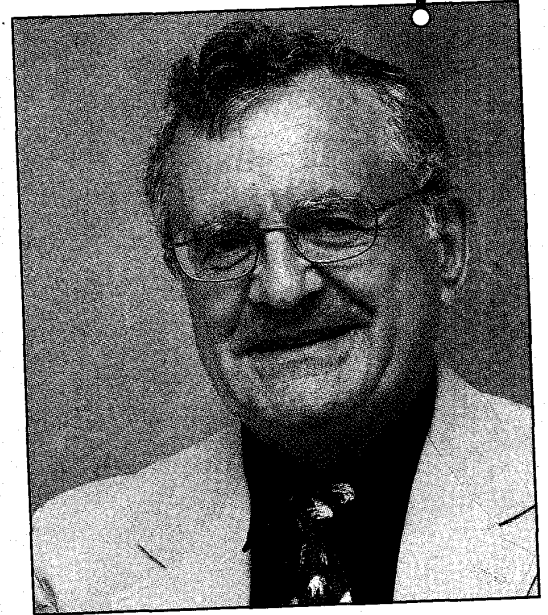
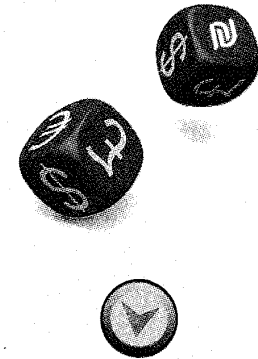


שימור החדשנות בתקופות של קיפאון כלכלי



מחוקר של קרן המחקר הלאומי בארצות-הברית עולה, כי התחרותיות הטכנולוגית של ישראל ירדה בין השנים 1993 ל-2007, ובתקופה זו איבדה אמריקה את ההובלה העולמית בטכנולוגיה לטובת סין. חברות ישראליות רבות יראו בהאטה סיבה לקצץ במו"פ ובמאמצי החדשנות, מה שיגרום לישראל לרדת עוד יותר בדירוגי התחרותיות העיקריים. כשהעניינים נעשים קשים, התגובה הראויה היא שהקשוחים יצאו לדרך - האם המנהלים והיזמים הישראליים יעמדו באתגר



istockphoto

ב-2 באפריל הודה בן ברננקי, נגיד הבנק הפדרלי של ארצות-הברית, מה שאחרים אמרו כבר לפני חודשים רבים: כלכלת אמריקה תיכנס לקיפאון במחצית השנייה של 2008, על אף הורמת סכומי כסף ענקיים וקיצוצי הריבית. ברננקי ציין, כי "הדאגות בקשר למקומות העבודה וסיכויי ההכנסות, מחירי הבתים הצונחים ותנאי אשראי קשים יותר, גרמו להאטה ניכרת בהוצאות הצרכנים".

מיתון כהודמנות להכפלת החדשנות

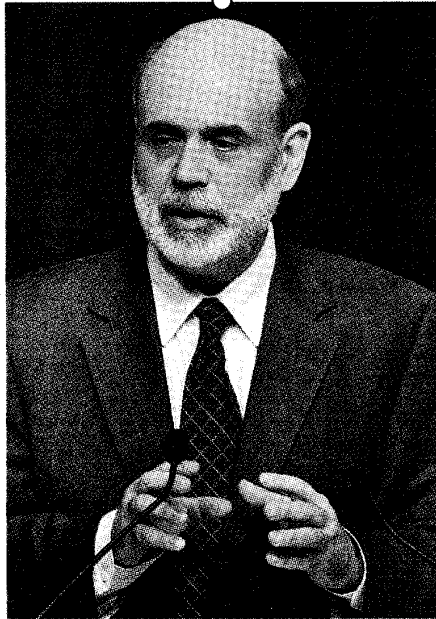
גם ישראל ניצבת בפני האטה ניכרת. ירום אריאב, מנכ"ל משרד האוצר, רואה את הצמיחה הכלכלית מואטת מ-5% בשנה שעברה, ל-3.5% או פחות השנה - השקפה שגם בנק ישראל שותף לה. כיצד יגיבו על כך המנהלים והיזמים הישראליים? כיצד הם צריכים להגיב? לפי מה שראינו בעבר, ובמדינות אחרות, אנו רואים את ההוצאות שלהם על מו"פ מקוצצות, מכיוון שההאטה הגלובלית פוגעת ברווחים.

אבל מה שהן צריכות לעשות הוא לשמור, ואפילו לחזק, את ההוצאה על מו"פ. אם הן יתייחסו לקיפאון הכלכלי כהזדמנות לחדש על-ידי הכפלת החדשנות, חברות מובילות המנוהלות על-ידי מנהלים

"יש לי משהו לומר,

אני עומד להגשים את החלום הזה בפועל, ושום דבר לא יעמוד בדרכי, כשהעניינים נעשים קשים, הקשוחים מתחילים לפעול".

מטרת המאמר הזה היא לטעון שהאטה או מיתון גלובליים - במילים אחרות קיפאון כלכלי - היא הזמן המתאים להגביר את מאמצי החדשנות ואת ההוצאות על מו"פ, ולא לקצץ בהן. חברות שינהגו כך יצאו מההאטה חזקות יותר, עם נתחי שוק גדולים יותר ומותגים חזקים יותר. הראיות בנקודה זו הן מוחצות. שימור החדשנות בזמן קיפאון כלכלי היא חיונית, אבל בדרך כלל אין נוהגים לפיה. הציטוט שלעיל לקוח ממחזמר שהוצג בברודוויי, בשם מי רוצה להיות מיליונר? שלוש השורות הראשונות משקפות את ההשיבה של יזמים ושל ההנהלות הבכירות של חברות המונעות על-ידי חדשנות. אבל למרבה הצער, שתי השורות האחרונות, לעתים קרובות, אינן משקפות חשיבה כזאת. וברחבי העולם, ההתנהלות נעשית קשה, וקשה עוד יותר.



בן ברנסי. נגד הבנק הפדרלי של ארצות-הברית

ייחשב ללא רגיש למחיר. ייתכן מאוד שאסטרטגיות התמחור ייאלצו להשתנות, אם הרגישות למחירים תעלה. רגישות למחירים, למשל, של 0.5, מצביעה על כך שההכנסות יעלו אם המחירים יעלו. אבל רגישות למחירים של 1.5 מלמדת שאם ההכנסות יעלו, המחירים יפחתו. מנהלי מוצרים צריכים להיות רגישים מאוד לשינויים כאלה בשוק, ולהתאים את מחירי המוצרים שלהם בהתאם, וגם את הצעות המוצרים שלהם.

ניתוח אירועי: מודר עיקרי בענף הטלקומוניקציה הוא ARPU - הכנסה ממוצעת לכל משתמש. בזמן המיתון בארצות-הברית, בשנים 2001-2000, ההכנסה הממוצעת לכל משתמש ירדה בצורה חדה בענף הטלקומוניקציה, אבל כשהיא שוחה נגד הזרם, נלחמה חברת ריזון נגד הירידה במחירי השיחות לכל שיחה, והעלתה בצורה מהותית את ההכנסה הממוצעת לכל משתמש, על-ידי שינוי תמהיל המוצרים שלה לפס רחב ולשירותים מוסיפי ערך. שינוי זה באסטרטגיה נתמך בצורה רצינית על-ידי תקציבי מו"פ מתאימים, שהיו מנוהלים כראוי.

מותגים וקפאון כלכלי: הפסיכולוגיה של הלקוח בזמן קפאון כלכלי נוטה לא לקחת סיכונים. הקונים מחפשים את הוודאות ואת הנוחיות של מוצרים מוכרים, מעין מקלט בטוח והבטחה נוכח חוסר ודאות במשך ובכנסה. זו הסיבה שמותגים עולים בערכם בחשיבותם בזמן מיתון.

החברות צריכות להשתמש במיתון על מנת לחזק את המותגים שלהן, ואחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות מו"פ וחדשנות. כשהכלכלות המקומיות והגלובליות יתאוששו, העמדות האלה שינקטו יגדילו את נתח השוק שלהן.

הגוונות: דובס, קראקולב וראג' גילו, כי "חברות שהובילו את הענפים שלהן לפני המיתון ושמו על מעמדן אחריו מכרו בערך פי שניים ממוצרים שהוגונו לפי פלח שוק, מאשר החברות האלה שחדלו להיות מובילות". זו הסיבה לכך מרדע ההוצאה על מו"פ בזמן מיתון, הממוקרת בהגוונת קווי מוצרים, היא חיונית כל-כך. הגמישות נעשית מכרעת בזמן מיתון, כאשר כמה פלחי שוק וגיאוגרפיות מתמוטטים, ואחרים מתקיימים ואפילו משגשגים. מו"פ עשוי להיות כלי רב עצמה לתמיכה בגמישות כזאת ולהעלאתה.

על-פי מחקר שעשתה קרן המחקר הלאומי בארצות-הברית, התחרותיות הטכנולוגית של ישראל ירדה בין השנים 1993 ל-2007. בתקופה זו איבדה אמריקה את ההובלה העולמית בטכנולוגיה לטובת סין. חברות ישראליות רבות יראו את האטה הכלכלית כסיבה לקצץ במו"פ ובמאמצי החדשנות. מהלך כזה יגרום לישראל לרדת עוד יותר ברירוגי התחרותיות העיקריים.

כשהעניינים נעשים קשים, לא רק בגלל האטה הגלובלית, אלא מפני שהתחרות הגלובלית נעשית סוערת יותר מאשר בעבר. התגובה הראויה היא שהקשוחים יצאו לדרך. האם המנהלים והיזמים הישראליים יעמדו באתגר?

הכותב הוא המנהל האקדמי של TIM תל-אביב וחוקר במוסד שמואל נאמן

הגמישות האסטרטגית שהן נהנו ממנה נעשתה בעלת ערך רב בזמן המיתון ואחריו. הגוונה כזאת, גם בהצעות וגם בגיאוגרפיה, מצריכה לעתים קרובות השקעות ניכרות במו"פ.

רגישות למחיר

ולא רק ההשקעות המצטברות בתקציב המו"פ צריכות להישמר בזמן קפאון כלכלי. גם טיב ההוצאה על מו"פ צריכה להשתנות. בזמן מיתון, הצרכנים משנים את דפוסי הקנייה שלהם ואת העדפותיהם. הערך תמורת הכסף נעשה סוגיה עיקרית, מכיוון שהצרכנים מרגישים שהם עניים יותר, ולעתים קרובות הם אכן עניים יותר. הרגישות של המחירים לביקוש עולה בצורה חדה בזמן מיתון. החברות צריכות לתגבר את חלקי הצעות המוצרים שלהן כדי שיענו על צורכי הקונים העניים שלהן, ויציגו ערך מובהק על כל דולר או שקל. כשביל חברות המתמחות במיוחד במוצרים מעולים ויקרים, המיתון הוא זמן טוב להרחיב את קו המוצרים שלהן ולהציע גם מוצרים בינוניים במחירים - כלי לנגוס במוצרים מעולים שלהן. Hopkinton, חברת אנרגיה ממסצ'וסטס, עשתה זאת בכישרון אחרי המיתון של 2001-2000, והאסטרטגיה שלה ראויה לעיון קפדני.

מדירת הרגישות למחיר: מנהלי מוצרים צריכים לשאול את עצמם שתי שאלות: 1. אם אעלה כיום את מחיר המוצר שלי ב-10%, באיזה אחוז ירדו המכירות של כל יחידה? 2. בשנה הבאה, אם המיתון יעמיק, כיצד תשתנה התשובה לשאלה הראשונה? האחוז בין העלאת המחיר לבין אחוז הירידה במכירות ליחידה, נקרא גמישות המחירים של הביקוש, או הרגישות למחיר.

אם מכירת היחידות יורדת בפרוט מ-10%, המוצר

אמיצים יצאו מהקיפאון הכלכלי כשהן ערוכות להשיג הכנסות, רווחים ונתח שוק.

על-פי ה"פייננשל טיימס" (מיום שני, 17 במרס), עשר חברות הטכנולוגיה המובילות באמריקה, מרסנות את ההוצאות שלהן על מו"פ, נוכח האטה הכלכלית והגלובלית באמריקה. בשנה שעברה הוציאו החברות האלה 40 מיליארד דולר על מו"פ, מתוך 426 מיליארד דולר של הכנסות, או פחות מ-10%. בעוד שההכנסות גדלו ב-9% בערך, ההוצאות על מו"פ גדלו רק ב-4%. הוצאת מהכלל מתוך העשר הייתה חברת גוגל, שהעלתה את ההוצאות שלה על מו"פ בשנה שעברה ב-73%, והגיעה ל-16 מיליארד דולר.

הפשו ריסון נוסף בשנה הנוכחית, כשהדולר צונח והשוקים הגלובליים נעשים בטוחים פחות. אבל עיינו בכמה חברות, אם כי הן חריגות, ששוחות נגד הזרם וגורפות דיווידנדים גדולים.

ניתוח אירועי: בסיום התוכנית לפיתוח מנהלים ב-TIM, המשתתפים יוצאים למסע של benchmarking בחוץ-לארץ. בשנת 2003 הבאנו את חברות הסטרט-אפ שלנו לבוסטון, וביקרנו ב-Teradyne, חברה מובילה בציוד של מוליכים-למחצה. שם למדנו כיצד ההכנסות של Teradyne צנחו - אחרי המיתון של 2001-2000 - ב-80% (כאשר הכלכלה מואטת, מכירות מוצרי ההון אינן יורדות ב-5% או 10%, אלא נפסקות, למעשה). אבל בעזרת הנחלה חזקה, וכשהחדשנות היא ערך הליבה העיקרי שלה, Teradyne שמרה על הוצאות המו"פ שלה ללא שינוי. התוצאה: Teradyne הציגה שהיא מוכנה למחזור הבא של מוצרים חדשים מעולים, והביסה את המתחרים שלה.

מחקר שנעשה על-ידי משרד החדשנות, האוניברסיטאות והמיומנויות (רעיון גדול למשרד ישראלי חוש, במקום, למשל, משרד המדע, חסר האונים?) בארה"ב ברק את ההוצאות על מו"פ ב-1,250 החברות המובילות בעולם ב-2006. החברות האלה השקיעו, ברחבי העולם, 510 מיליארד דולר במו"פ, ב-10% יותר מאשר בשנת 2005. אבל הצמיחה בהוצאות על מו"פ הואטה בשנת 2007, אף-על-פי שלפי הנתונים, חברות שהשקיעו חלק גדול יותר מהכנסותיהן במו"פ, היו להן, בדרך כלל, רירוגי מניות גבוהים יותר.

לישראל יש שמונה חברות ברשימה הגלובלית הזאת. הן העלו את ההוצאה שלהן על מו"פ ב-27% בשנת 2006, למיליארד דולר בערך, ובעיקרון הוציאו יותר, אפילו מהחברות ההודיות.

מה אנו יכולים ללמוד לגבי ניהול אופטימלי מהעבר, בשנים 2001-2000, בזמן המיתון הנוכחי? מחקר שנעשה על-ידי יועצי משרדי מק'קנסי, ריצ'רד דובס, תומס קראקולב ורישי ראג', ב-1,300 חברות אמריקניות ממגוון רחב של מגזרים, בחן "אלו מהחברות האלה יצאו (מהמיתון) כאשר השיגו או שמרו על ההובלה שלהן בשוק". המחקר שלהם מגלה את העובדות הבאות:

- החברות שמינפו את המיתון נהנו מהנהלה בסיסית חזקה - היה להן מינוף נמוך יותר של חובות על המאזנים שלהן, והצטיינו בשליטה בהוצאות התפעול.
- החברות שהצלחו אחרי המיתון "גיוונו את הצעות המוצרים שלהן ואת הגיאוגרפיות של עסקיהן".