

תמונת מצב חודשית

דן אנד ברדסטריט

יוני 2017

אין לשכפל דו"ח זה, במלואו או בחלקו, בכל צורה שהיא. דו"ח זה נמסר לידיך ע"י דן אנד ברדסטריט (ישראל) (דן אנד ברדסטריט), ומיועד לשימושך הבלעדי לסיוע בהחלטות עסקיות בלבד. דן אנד ברדסטריט אינה ערבה לדיוק המידע בדו"ח ואינה אחראית לכל הפסד או נזק אשר יגרם לחברה או נציגיה כתוצאה מתהליך איסוף המידע ומסירתו. מוצר זה נהנה מהגנת זכויות יוצרים וכל העתקה ו/או שימוש בלתי מורשה מהווה הפרת זכויות. דן אנד ברדסטריט (ישראל) (c)

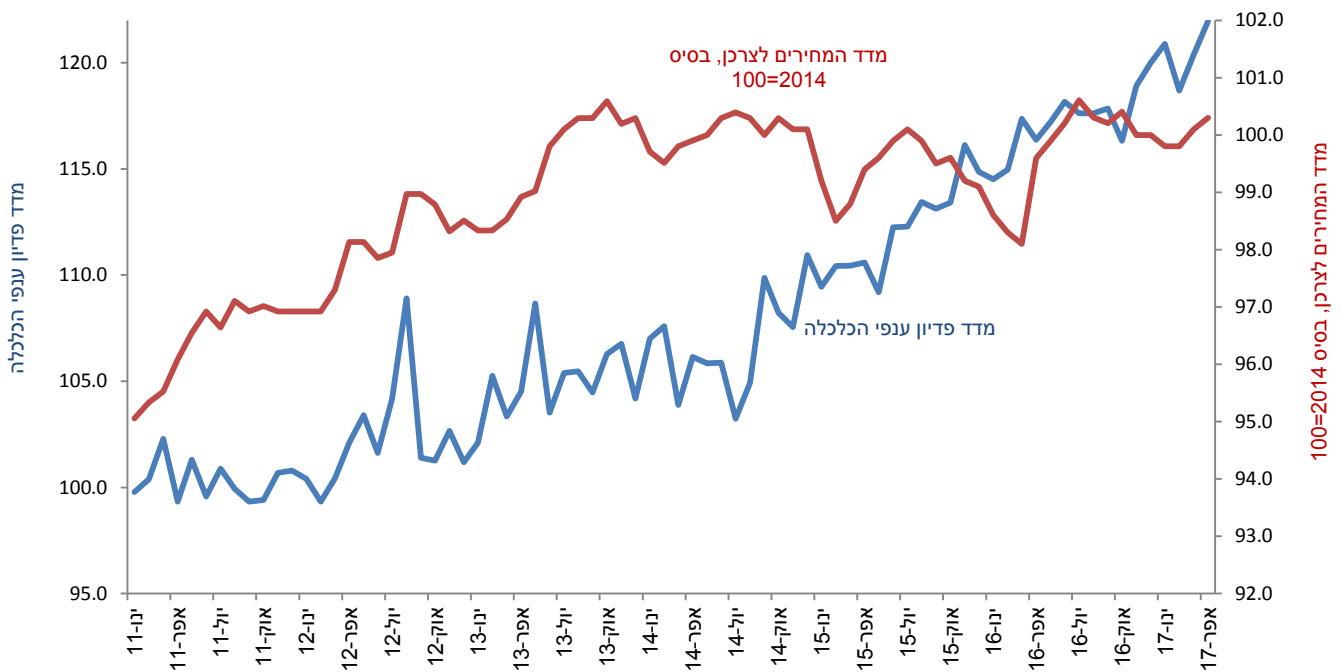
2016



1. שחיקת מרווחים במשק

ההכנסות המצרפיות במשק עולות בצורה מרשימה משנת 2014, אבל העלייה לא מדרבנת את האינפלציה כי מתח הרווחים ברוב ענפי המשק נשחק. להערכתנו, יש יותר תחרות במרבית ענפי המסחר והשירותים ויש ירידה ברווחיות במרבית ענפי התעשייה. מינואר 2016 ועד אפריל 2017, מדד פדיון כל ענפי הכלכלה (הפדיון המצרפי) עלה בכ-12%. העלייה בפדיון המצרפי נובעת מעלייה בביקושים שהשוק חווה בתקופה הזו, והוא בא לידי ביטוי בתצרוכת של משקי הבית. ולמרות העלייה בביקושים המקומיים, אנחנו לא רואים עליית מחירים משמעותית – מדד המחירים לצרכן באותה תקופה עלה באופן מינורי והשלים עלייה של כ-1.7%. התופעה הזו מתרחשת גם במדינות מפותחות אחרות בתקופה הזו ולהערכתנו, ניתן להסביר חלק ממנה על ידי העלייה המשמעותית בנגישות של צרכנים למחירים וביכולת שלהם להשוות. סיבה נוספת היא מחירי היבוא והנגישות למימון, שמאפשרת הגדלת המלאי הזמין למכירה והגברת התחרות כתוצאה מכך.

מדד פדיון כל ענפי הכלכלה מול מדד המחירים לצרכן





2. צמיחה והישרדות בעולם של מחר – דעה / צח ברקי

הפעילות השוטפת בקרב עסקים עומדת להשתנות בקרוב. הדרך שבה אנחנו כבעלי עסקים וכמנהלים נקבל החלטות, הולכת להשתנות. העולם הופך להיות מאוד מהיר – כמות ההחלטות שאנחנו מקבלים בכל יום, בנושאים שונים, היא אדירה, וככל שעובר הזמן, ואנחנו נדרשים לקבל החלטות מהר יותר ולפעול אפילו מהר יותר. אבל אם תשימו לב, רוב ההחלטות שאנחנו מקבלים בעסק, נשענות על אינטואיציה, על מה שנראה לנו ומרגיש לנו נכון לעשות. ובכן, בעולם של מחר, עסקים יענשו מהר יותר וחזק יותר על טעויות בקבלת החלטות. מספר העסקים שנסגרים מדי שנה, הולך וגדל, כולל ברבעון הראשון של 2017. ההסתברות לסגירת עסק עלתה משנת 2013 והגיעה לרמת שיא ברבעון הראשון של 2017. קצב סגירות העסקים ב-2017 משקף עלייה של כ-5% לעומת 2016. הצמיחה שראינו בשנתיים האחרונות היתה מדורבנת בעיקר מרכישות כלי רכב, ומאשראי צרכני שלא לדוור, כך שבהרבה ענפים לא חלחלה הצמיחה. מצאנו שאחת הסיבות לגידול בסגירות עסקים היא הירידה בכדאיות הכלכלית בהקמה ותפעול של עסקים.

50% מהעסקים שנסגרים, נסגרים כתוצאה מחוסר כדאיות כלכלית. חוסר כדאיות כלכלית זה לא בהכרח עסק מפסיד, אלא אולי לא מספיק רווחי בעיני היזם, עסק שמייצר רווח של 7,000 ₪ בחודש, לא בהכרח מבטא את המאמץ של הבעלים והסיכון שהוא לוקח. 30% מהעסקים נסגרים כתוצאה מהשקעה כושלת ששאבה את כל העסק למטה. ו-20% נסגרים כתוצאה מקשיים תזרימיים במהלך עסקים רגיל. בכל אחד מהמניעים האלו אפשר למצוא החלטות שהתקבלו באופן אינטואיטיבי. בשנים האחרונות, הנגישות למידע, מאפשרת לנו להפחית את מרכיב התחושה בקבלת ההחלטות ולהגביר את מרכיב הוודאות. זה מה שאנחנו רוצים להשיג בקבלת החלטות – יותר וודאות.

במהלך הקריירה שלי בחנתי עשרות אלפי עסקים, ופעם אחרי פעם נדהמתי לראות איזה נכסים פוטנציאליים עסקים מחזיקים, והם בכלל לא מודעים לזה. אני קורא לתופעה הזו "The Unseen Economy", "הכלכלה הסמויה". אחד מסוגי הנכסים הסמויים הנפוצים ביותר בשנים האחרונות הוא הדאטה שעסקים מחזיקים, כל עסק, לא רק חברות היי-טק או תאגידים גדולים, כל עסק באשר הוא מחזיק מידע ויכול לאסוף מידע לשימושים עסקיים שונים. היום אנחנו יודעים לומר שהעסקים עם קצב הצמיחה הגבוה ביותר הם אלו שאוספים את המידע, מארגנים אותו בצורה נכונה ומסיקים ממנו מסקנות עסקיות נכונות על בסיס אותו מידע שנאסף.

אנחנו חווים צמיחה פנומנלית בכמות המידע והנגישות שלנו אליו. כמות המידע והנגישות אליו משנות את פני הכלכלה כפי שאנחנו מכירים אותה. לא קיים ענף כלכלי אחד, שעדיין לא הושפע בדרך כזאת או אחרת מכמות המידע והנגישות אליו. אבל היום, פחות מ-1% מהעסקים עושים שימוש במידע שהם אוספים, כחלק מתהליכי העבודה. ואני לא מדבר על נתוני מכר, תקציב, יתרות בנקים וניהול מלאי, מתוך מעולם החשבונאות הניהולית, כי הנתונים האלו, בתצורה הזו, לא הופכים למידע שמייצר ערך מוסף לעסק, והערך המוסף הוא מה שאנחנו רוצים להשיג כאשר אנחנו מדברים על מידע ותיכף נראה דוגמה לזה. בסופו של דבר, אף עסק לא יוכל להתעלם משימוש במידע כחלק מתהליכי העבודה שלו, וככל שיעבור הזמן, היכולת של עסקים לשרוד, תהיה במידה רבה, האופן שבו הם יעשו שימוש במידע והייתי אומר גם שימוש נכון במידע.

מידע הופך להיות הנכס עם הערך הגבוה ביותר לעולם העסקי, והפוטנציאל הוא ענק. בישראל, 85% מהעסקים הם עסקים זעירים שמעסיקים עד 4 עובדים והם מהווים רק 20% מהתוצר. כ-14% הם עסקים קטנים ובינוניים שמהווים כ-25% מהתוצר. העסקים הגדולים, שמהווים פחות מ-1%, מהווים 55% מהתוצר העסקי. אנחנו מסתכלים על מידע כעל מנוע הצמיחה המשמעותי ביותר של העולם בעשור הקרוב ואנחנו נרגיש את זה ככל שעסקים קטנים ובינוניים יכניסו מידע לתהליכי העבודה השוטפים.



איך מידע יכול לזרום לעסק? אני מחלק את סוגי מקורות המידע לאיטופ, ל-5 סוגים שונים. מקורות המידע הקרובים ביותר לעסק הם המידע שהעסק עצמו מייצר היום וייתכן שהוא יכול ליצור לעצמו נתיבי מידע חדשים, כמו אתר אינטרנטי, או רשתות חברתיות או אפליקציה; מידע שקשור לעסק באופן ישיר מהאינטרנט ורשתות חברתיות והוא לא נוצר על ביוזמתו. למשל חוות דעת שליליות על השירות של העסק; סוג נוסף הוא מידע אינטרנטי על הענף שאני פועל בו. המידע שאנחנו יכולים לאסוף יכול להיות קשור לשינויים עתידיים במודל העסקי של עסקים בענף שלי, ויכולים להוות הזדמנות או איום, כמו שינויים טכנולוגיים, מוצרים משלימים, או מוצרים תחליפיים חדשים; סוג נוסף הוא מאגרים של גופים ציבוריים, שמוגשים לציבור או מידע שניתן לקבל לפי חוק חופש המידע; והסוג החמישי הוא מידע ממאגרים מסחריים, שמוכרים מידע שקשור בשוק המטרה שלנו. כל אחד מסוגי מקורות המידע האלו יכולים לשרת אותנו בקבלת החלטות וכדי להתמקד במידע עם הערך הגבוה ביותר, אנחנו צריכים להתחיל בלענות על השאלה הבאה: האם אנחנו מתחילים בחיפוש אחרי תובנה ספציפית או שקודם כל אנחנו אוספים נתונים, מנתחים אותם ומגיעים לתובנות? זו שאלה חשובה ואני חושב שהתשובה שלה צריכה להיות הסטטוס שהעסק נמצא בו. אם העסק חווה בעיה מסוימת בתפעול, במכר, באיכות המוצר, בשירות, אם הרווחיות שלנו נמוכה מאוד, או שרוב הזמן הוא נאבק בתזרים – הוא צריך לאסוף ולארגן נתונים כדי לפתור את הבעיה.

אנחנו צריכים לחשוב איך הנתונים האלו מתחברים אחד לשני באופן שהם נותנים לנו תובנה. אנחנו רוצים להביא את כל המידע הקיים למקום אחד ולהתחיל לאסוף אותו באופן שיטתי. האתגר הראשון שאנחנו נתקלים בו בניהול מידע הוא מיפוי של מקורות המידע הרלוונטיים. מצד אחד אנחנו רוצים לאסוף כמה שיותר נתונים, מצד שני אנחנו לא רוצים להתאמץ לאסוף נתונים שלא נותנים לנו ערך. אחרי שמיפוינו, אנחנו מתחילים לאסוף את המידע, בין אם בצורה ידנית תפעולית או ממוכנת. ואנחנו נרצה למכן כמה שיותר ממקורות המידע כדי ליהנות ממידע אונליין ולחסוך בעיות שיכולות להיווצר באיטופ ידני. אנחנו נרצה גם לקודד את שדות המידע כדי להצליח לנתח אותם ולאחר מכן ננתח את הדאטה. אם בעבר האתגר המרכזי היה באיטופ המידע, היום האתגר המרכזי הוא בארגון של המידע שנאסף והיכולת להסיק ממנו תובנות. מרבית המידע שנאסף היום, לא מנותח. אני חושב שהסיבה היא שאנחנו עדיין לא רואים בעל תפקיד בארגון, שמרכז את המידע מכל היחידות בעסק, ומחוץ לעסק, ומנתח את מלוא המידע באופן שמאפשר לראות את התמונה הרחבה. אני מעריך שבשנים הקרובות, אנחנו צפויים לראות התפתחות של פוזיציה חדשה, בכל עסק בינוני או גדול, בשם סמנכ"ל מידע. אם נחשוב על זה לעומק, אין תפקיד כל כך רוחבי כמו זה. סמנכ"ל מידע יידרש לראיה רוחבית והבנה מעמיקה של כל תחומי הפעילות העסקית בעסק, ורק ככה יוכל לנהל את אופן איטופ המידע ולארגן אותו בצורה הנכונה כדי ליצור תובנות למקבלי החלטות. ארגון צריך גורם בכיר שפועל להשביח נכס מרכזי בארגון ומנהל את הנכס עבור כל צרכי הארגון. חשוב שפוזיציה כזו תדע לאתר מידע ולמפות אותו, תפעל מהר, תנתח נכון, תחזיק בידע העסקי של הארגון על בוריו ותציף ערך לבעלים.

אז אנחנו נדרשים לקבל החלטות בתחומים רבים, וכדי לעשות שימוש קבוע במידע בתהליכים העסקיים בעסק אנחנו צריכים שיטת עבודה דטאית אחת שתתאים לכל היחידות בעסק ותאפשר שיח על בסיס אותו המידע בין היחידות. ישנן מתודולוגיות דאטה שונות, אבל המתודולוגיה המקובלת ביותר היא זו ששמה את הלקוח במרכז. כלומר כל המידע שייאסף מהיחידות השונות וממקורות חיצוניים, יהיה במטרה ללמוד באופן מקסימלי על הלקוח. ככל שנלמד יותר על הלקוח, אנחנו נוכל להסיק מסקנות לגבי כל אחת מהיחידות העסקיות או הצרכים העסקיים.

אנחנו צריכים ליצור מודל תובנות רציף, שיתבסס על מסד נתונים שנבנה והוא יכיל את כל פרופיל הלקוחות שלנו, החל מנתוני ההתקשרות מולנו, המשך בנתונים עסקיים רבים על הלקוח, וכל זה לאורך זמן.

אנחנו רוצים להבין מה גורם ללקוח לקבל החלטה לקנות, מה לקנות, אם החליט לא לקנות למה?, באיזה סכום קנה ואם יחזור. האם יש קשר בין מועד הקניה לקבוצה הומוגנית של לקוחות, מה ההעדפות שלהם?, איזה סוג של לקוחות הם



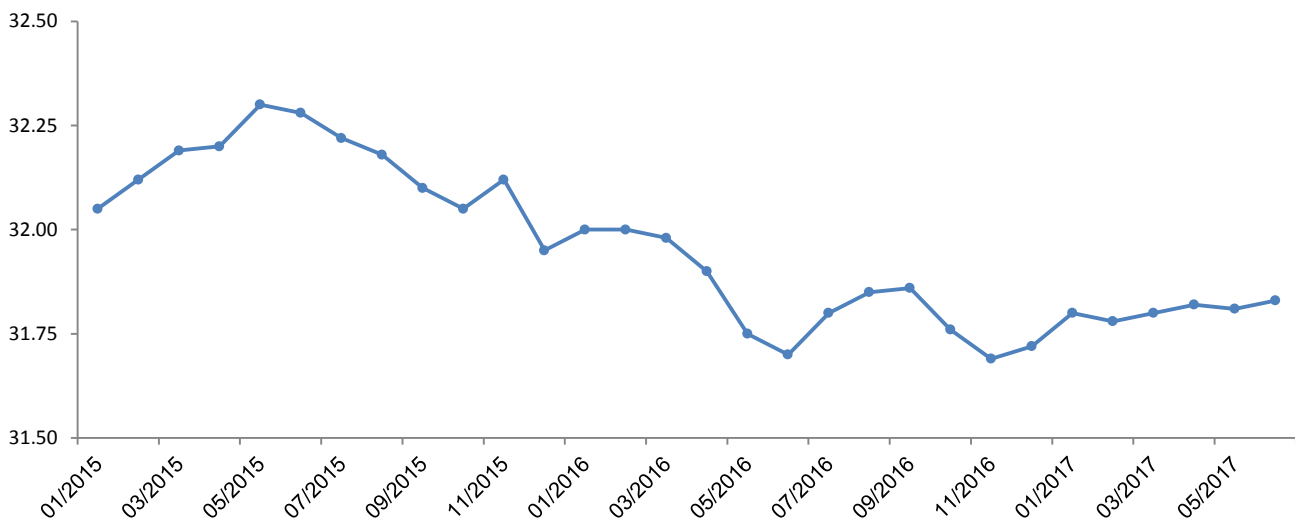
לקוחות חוזרים? האם יש קשר בין גובה קנייה ממוצעת לשעת הקניה או לאופי הקונה כלקוח חוזר למשל? מה הערך שהלקוח שלנו מחפש בשירות שלנו? כמה אני מהווה מהקניות של הלקוח? אילו מוצרים הוא רוכש ממתחרים? מה התנאים המסחריים שלי לעומת ספקים אחרים? איך אני מדרבן את הלקוח למכור את המוצרים שלי, האם יש מאפיינים מסוימים שגורמים לעסקאות רווחיות יותר? האם הלקוח עושה בנו שימוש כספק משני ולא כראשי? האם אנחנו יודעים לומר מה הניע אותם לבוא אתנו במגע? האם אנחנו יודעים מה נקודות המפתח לסגירת עסקה? אלו רק מעט השאלות שעסק יכול לבדוק כדי לדעת איפה יש לי פוטנציאל העמקת מכירות ללקוחות קיימים, איפה הוא חלש מבחינה מכירתית. הוא יכול לקבל תובנות משמעותיות לגבי מיקוד המשאבים לגידול במכירות, בשיווק, זיהוי ודחיפת עובדים חלשים, ניהול מלאי בדיוק גבוה, ניהול תזרים ודאי יותר.

השווי של 5 חברות ההיי-טק הגדולות בעולם עומד ביחד על כ-3 טריליון דולר, והתמחורים האלו שנותנים לחברות כאלו נובעים מזרימת המידע אליהן ומהיכולת להפיק ממנו הכנסות. מכפיל הרווח של חברות ההייטק הגדולות מגיע גם ל-100 ויותר מזה. הן מתומחרות ככה כי הן מוכיחות לאורך זמן שהדאטה שהן אוספות מתורגם לתוצאות כספיות והוא מייצר פוטנציאל לאינסוף מודלים עסקיים חדשים. בתוך 5 שנים מהיום, יהיו יותר מ-50 מיליארד מכשירים חכמים בכל העולם, שמסוגלים לאסוף, לנתח ולשתף מידע. בתאגידים הגדולים ביותר בארה"ב, היחס המקובל הוא שעלייה של 10% בנגישות של ארגון למידע תורמת כ-65 מיליון \$ לשורה התחתונה, בשנה שלאחר מכן. בעוד כמה שנים, עסק שלא יאסוף מידע, ינתח אותו ויקבל החלטות על בסיסו, יתקשה להתחרות בעסקים אחרים והוא יתקשה לשרוד. גם אם יש מסקנות שאפשר להגיע אליהן באופן אינטואיטיבי, שימוש במידע מאפשר לנו לקבל החלטה תוך מקסום הרווח והפחתת הסיכון. היום מרבית העסקים מסתכלים על מידע כעל פריווילגיה ולא כעל הכרח. הצמיחה של כל עסק תיקבע לפי תשומת הלב הניהולית שיקדיש למידע ותובנות. העולם מסתובב מהר יותר היום והעסקים שישרדו הם אלה שיידעו לעשות שימוש מהיר ויעיל במידע כדי לקבל החלטות נכונות.



3. מדד החוסן הפיננסי המשק

המשך השיפור בחוסן הפיננסי במשק המשיך גם בחודש יוני, ולהערכתנו הוא נובע בין היתר מגידול בנגישות למקורות מימון ומהתגברות בסובלנות של נותני אשראי. המגמות האלו מתרחשות להערכתנו, בעיקר משום שהמשק חווה התרחבות בפעילות הכלכלית במרבית הענפים, אך לא ניתן לומר כי יכולת ההחזר של מרבית העסקים במשק השתפרה באופן שתואם את הגידול במינוף. להערכתנו, בתנאי עליית ריבית, קצב הכשלים הפיננסיים יתגברו, כאשר קצב הכשלים והיקף החוב המסופק יהיו תלויים בקצב עליית הריבית ובמהירות העלאת הריבית. המשק רגיש יותר לעלייה בריבית ולכן קצב ההעלאה צריך להיות מדוד ושקול.



* דן אנד ברדסטריט (ישראל) בע"מ