



## פיתוח עסקי משמעותי — Significant Business Development



אייל בנימין

ד"ר אייל בנימין הוא חבר סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. יזם סדרתי וחוקר בנושאי יזמות וחדשנות אסטרטגית, ומכהן כיום כראש תחום פריוקטים יזמיים במכון קולר ליזמות, בית הספר להכשרת מנהלים של אוניברסיטת תל אביב. תחומי הפעילות שלו הם טכנולוגיה עילית, השקעות הון סיכון, תוכנה, אינטרנט, תעשיית הרכב ועוד. לאורך השנים צבר ניסיון רב בהקמת מיזמים חדשים (5X) והקמת אקסלרטורים ליזמות וחדשנות, לצד ליווי הנהלות בכירות בארגונים בין לאומיים בארץ ובחול. בתכנון והטמעת אסטרטגיית חדשנות. בעל תואר ראשון בהנדסה מאוניברסיטת תל אביב, וכן תואר שני ביזמות וחדשנות עסקית ודוקטורט באסטרטגיה של מיזמים חדשים, שניהם מאוניברסיטת SUT באוסטרליה.

### תקציר

התשובה השכיחה לשאלה "מהו פיתוח עסקי?" היא "כל דבר שמפתח את העסק". אולם ניתוח תפקיד הפיתוח העסקי ושילובו במערך הניהולי הכולל של הפירמה מגלה מיד שתשובה שכיחה זו שגויה מיסודה. "פיתוח עסקי" הוא כלי ניהולי ייחודי המאפשר צמיחה עסקית לא קונבנציונלית המופעל לצד תפקידי השיווק, המכירות ופיתוח המוצרים. בעולם עסקי שהופך מורכב יותר ומהיר יותר, בסביבה רוויית מוצרים ושירותים ותחרות קשה על ליבו של הצרכן מול תאגידי רב-לאומיים, ציר הפיתוח העסקי הפך למשמעותי מאוד בצמיחה והתפתחות של כל פירמה. עם זאת, חסרות כיום בפרקטיקה אבחנה והבהרה של האסטרטגיית והשיטות לפיתוח עסקי והמשמעויות של אלו על האתגר הניהולי בהיבטים של הקצאת משאבים, קבלת החלטות ומבנה ארגוני.

משיחות עם מנהלות ומנהלי פיתוח עסקי עולה כי הגדרת התפקיד משתנה באופן ניכר בין הארגונים השונים. בחלק מן הארגונים "פיתוח עסקי" יתמקד בעיקר באיתור לקוחות חדשים, ואילו באחרים יתמקד התפקיד באיתור הזדמנויות למיזוגים/רכישות, ולעיתים אף במענה למכרים ובפיתוח עסקאות ייחודיות. מגוון משימות שמה דורש מן הסתם סט כלים אישיים, יכולות, והקצאת משאבים ארגוניים המותאמים למשימה.

במאמר זה נסקור את תחום הפיתוח העסקי בארגונים על גווניו השונים, הן מהזווית האישית של מנהל/ת הפיתוח העסקי והן מנקודת המבט של צוות ההנהלה הבכירה, במטרה לשפר את אפקטיביות הפיתוח העסקי בהצמחת הארגון.

\* מטעמי נוחות חלק מהטקסט מנוסח בלשון זכר, אך הכוונה לשני המינים כאחד.

## במקום הקדמה

העבודה של מנהלי הפיתוח העסקי החלו להתגבש רק בשנים האחרונות, כגון בספרו של Andreas Kohne מ-2019 או ספרו המקיף של Hans Eibe Sorensen מ-2012.

בפונקציות ניהוליות אחרות בארגון חלו שינויים רבים במשך השנים, אך למרות זאת מהות התפקיד נשמרה. למשל, תפקידי ניהול השיווק וניהול המכירות הושפעו רבות מעולם הדיגיטל, אך נשמרה בהירות בהגדרת המשימה שלהם בארגון: בעוד פונקציות השיווק ייצרו ביקושים בקרב קהלי המטרה, פונקציות המכירות יסגרו עסקאות מכירה כמענה לביקושים שנוצרו.

אם כן, מהי מהות תפקידים של מנהלי ומנהלות הפיתוח העסקי? תלוי את מי שואלים... לאלו מכם שינסו לעיין במדעות הדרושים ולהסיק מכך מהן הגדרות התפקיד צפויה אכזבה רבה, שכן מיד יתגלה בפניכם מנעד רחב של תיאורים הנעים בין 'שימור לקוחות' ועד 'רכישת חברות'.

מעיון במגוון הזרמים בתעשייה ובמחקר נוכל להציע את ההגדרה הבאה לפיתוח עסקי:

*איתור, פיתוח ומימוש הזדמנויות צמיחה לפירמה, החורגות ממהלך העסקים הרגיל שלה אך עדיין משרתות את האסטרטגיה העסקית הכוללת של הפירמה.*

מתוך הגדרה זו ניתן להבחין בהבדל שבין הגדרת תפקידי השיווק, המכירות והפיתוח העסקי. אנשי השיווק עוסקים בעיקר (אך לא רק) באיתור ותקשור הצעות הערך של הפירמה בעיקר במימוש העסקה להחלפת הערך, כלומר מימוש פוטנציאל ההכנסה שצמח מפעילויות השיווק (Dixon & Tanner, 2013). אולם בשני המקרים מדובר בשיווק ומכירות של קו המוצרים הקיים של הפירמה, המכוונים ברובם לסגמנטי לקוחות מוכרים.

לעומתם, תפקיד הפיתוח העסקי יכלול אחריות לאיתור הזדמנויות צמיחה עסקית, ניתוח אנליטי ובחירה של ההזדמנויות המתאימות, ומימוש הפוטנציאל הגלום באלו שנבחרו (כולל תמיכה וניטור תהליך היישום עד למימוש ההזדמנויות). כל זאת במסגרת נבולות אסטרטגית הארגון כפי שהותוו על ידי ההנהלה הבכירה.

מאמר זה מנסה להבהיר את מהות פונקציית הפיתוח העסקי בארגונים, ולהציג כלים לייזום מוצלח של פונקציה זו בארגון. המאמר מורכב משני חלקים: שני הקטעים הראשונים מציגים את הרקע, ההגדרות והצורך של פונקציית הפיתוח העסקי מהיבטים אקדמיים וישומיים. הקטע השלישי דן בהצעת מסגרת עבודה (Framework) יישומית המיועדת למנהלים בארגון המעוניינים לבנות יחידת פיתוח עסקי מקצועית בארגונם.

## מהו פיתוח עסקי?

הדינמיקה העסקית כלכלית של השנים האחרונות מלמדת כי תפקידי הפיתוח העסקי (פתי"ע) הם בעלי משמעות אדירה לארגונים. אולם מהות התפקיד והמנגנונים הנדרשים לפיתוח עסקי מוצלח עדיין אינם בהירים דיים בקרב הנהלות בכירות והחוקרים בתחום. למשל, בוויקיפדיה פיתוח עסקי מוגדר כ"עיסוק במשימות ותהליכים לפיתוח ויישום הזדמנויות צמיחה בתוך ובין ארגונים". זוהי הגדרה רחבה המקיפה מגוון פעילויות בארגון, הכוללת למשל גיוס לקוח חדש למוצרים הקיימים. הגדרות אחרות למושג אינן מקלות עם הנהלה המבקשת לחדד את הבנתה בנושא. למשל, ההגדרה של Market Splash activity or idea that aims to make a business better over time רחבה אף יותר מזו של ויקיפדיה ותכיל בעצם כל פעילות שהיא, אפילו את שיפור רשת התקשורת בארגון (Market Splash, 2022). הבעיה של רחב היריעה מופיעה גם בהגדרה היישומית של אמריקן אקספרס (American Express, 2020).

עולם המחקר עוקב אף הוא אחר התפתחות התחום של פתי"ע בארגונים. בשתי סקירות אקדמיות מצוינות של Strum מ-2015 ושל Poelzl ו-Eidhff מ-2014 עוקבים המחקרים אחר אי-הבהירות שעובר התחום, כולל בהגדרות וביישום היומיומי. בין היתר מציינים החוקרים את היעדרם של קורסים אקדמיים מוסדרים בתחום, ואת העלייה בצורך של אנשי פתי"ע, שילוב המאיץ את התפתחות הפונקציה הניהולית של פתי"ע בארגונים ללא תשתית ידע או שיטות מבוססות.

אי-הבהירות איננה מקרית. למרות שפעילות פיתוח עסקי קיימת בשוק כבר זמן רב, הבניה מקצועית של התפקיד ושיטות

# למה פיתוח עסקי?

מרתק ומבטיח ככל שיהיה, דורש השקעות גדולות, למידה רבה וזמן הבשלה ארוך עד לקבלת פירות מהשקעות אלו. לעומת זאת, פיתוח עסקי שנעשה כהלכה הוא כנראה ציר הצמיחה וההתפתחות המהיר ביותר עבור פירמות כיום, גם אם תקרת הצמיחה שלו נמוכה מזו שמציע מסלול החדשנות התאגידית.

עיון בספרי הניהול, הספרות האקדמית ובקורסים המוצעים בתחום הפיתוח העסקי, מציף מגוון גישות וכלים המערבים נושאי שיווק, מכירות ופיתוח עסקי, מרביתם אינם מבחינים בין כלים למתודות. חוסר זה במסגרות (Frameworks), בשטות (Methods) ובתפיסה קוהרנטית של התחום, מציב אתגר בפני הנהלות בבניית פונקציית הפיתוח העסקי. לכן רגע לפני שמאיישים תקן חדש של מנהל/ת פיתוח עסקי, חשוב להכיר את התחום ואת השלכות ההחלטה ליישם מנגנון פיתוח עסקי בארגון.

## איך בונים פונקציית פיתוח עסקי בארגון?

במרבית הארגונים כבר קיימת פונקציית פיתוח עסקי, גם אם היא לא מוגדרת כמו בתפקיד נפרד. בחלק מן החברות המנכ"ל או המנכ"לית יובילו את מהלכי הפיתוח העסקי, באחרים תהיה זו מנהלת השיווק או מנהל המכירות, אולם במספר גדל והולך של ארגונים ניתן למצוא תפקיד מאויש הנושא בתואר 'מנהל/ת פיתוח עסקי', שכאמור מקבל אופי שונה בארגונים שונים. לכן השאלה המרכזית היא: כיצד יש לבנות (או לעדכן) את תפקיד הפיתוח העסקי בארגון באופן מיטבי מבחינת אפקטיביות (רלוונטיות לארגון) ומבחינת יעילות (תפוקות ביחס למשאבים)?

מנגנון פיתוח עסקי מקצועי נשען על ארבעה מרכיבי ליבה השלובים במסגרת עבודה (Framework — איור 1):

(i) אסטרטגיית פיתוח עסקי, (ii) מבנה עסקאות (טקטיקה), (iii) תהליכי פיתוח עסקי, (iv) תשתיות מתאימות. הצעד הראשון יהיה בניית אסטרטגיית פיתוח עסקי שתגדיר את קווי המתאר הכלליים ונבולות הגזרה לפעילות. הצעד השני יהיה החלטה על מאפייני העסקאות הרצויות. חשוב לציין כי ישנו מגוון רחב

<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3898134,00.html>  
[https://www.kolzchut.org.il/he/%D7%96%D7%9B%D7%95%D7%AA%D7%95%D7%9F\\_%D7%91%D7%A0%D7%95](https://www.kolzchut.org.il/he/%D7%96%D7%9B%D7%95%D7%AA%D7%95%D7%9F_%D7%91%D7%A0%D7%95)

כולנו חשים את קצב השינוי המהיר בעולם הכלכלי-עסקי-חברתי הסובב אותנו. התוצאה: הנהלות בכירות נדרשות להתאים את הארגון למציאות משתנה על בסיס יומיומי. שמירה על נתח שוק או עמידה ביעדי צמיחה הפכו למשימות מורכבות וקשות ליישום. לשם התמודדות עם אתגר זה ישנן שתי גישות מקובלות אך הפוכות. הראשונה נשענת על שיפור הדרגתי (ולעיתים מואץ) של קווי המוצרים והשירותים הקיימים. הגישה השנייה מציעה השקעה בלתי מתפשרת באימוץ כלים שונים מעולם החדשנות והיזמות הפנים ארגונית. בעוד שהתקדמות מדורגת בעזרת שיפור מוצרים קיימים מציעה מסלול התפתחות מוכר ובטוח אך עם פוטנציאל תשואה בינוני, התקדמות בציר החדשנות מציעה פוטנציאל צמיחה משמעותי (Fischer, Thomas, et al 2010), אך כזה המחייב השקעה רבה עם סיכון גבוה.

בניגוד לשתי גישות הקצה הללו, עולם הפיתוח העסקי מציע חלופה מעניינת הנמצאת בין צמיחה אורגנית של הפירמה לבין צמיחה מתפרצת הנובעת מחדשנות. יישום מוצלח של פיתוח עסקי מאפשר מינוף יעיל של משאבי הפירמה ויכולתיה באופן שונה מהמקובל אך במידה ניתנת לאימוץ. הפיתוח העסקי מתמקד בהשאת צמיחה אינאורגנית<sup>1</sup> בדרך כלל באמצעות שיתופי פעולה או שינויים 'סבירים' בפעילות המוכרת, אך בסיכון נמוך יחסית לעומת החלופות של השקעה בחדשנות פורצת דרך או חדשנות משבשת.<sup>2</sup>

אז למה כדאי להנהלה בכירה להקדיש תשומת לב ניהולית לפיתוח עסקי?

ראשית, כי עולם המוצרים והשירותים רווי הן בהיצע מן השוק המקומי והן בהיצע עצום הנוחת לפתחם של הצרכנים בייבוא, בין אם בייבוא מקביל של רכבי יוקרה<sup>3</sup> ובין אם בהקלות ופטורים ממס בייבוא אישי<sup>4</sup>. שנית, מפני שעולם החדשנות התאגידית,

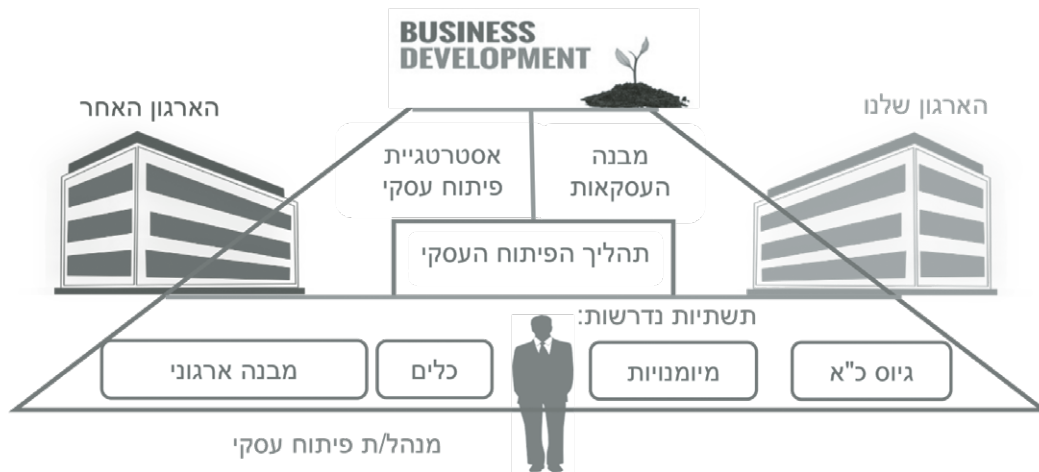
1 צמיחה אורגנית של ארגון נשענת בעיקר על יכולת פנימיות בהיבטים של פיתוח, ייצור ומכירה, בעוד צמיחה אינאורגנית נשענת בעיקר על אלמנטים חיצוניים לחברה, למשל מיזוגים ורכישות או שיתופי פעולה. מושג שמתייחס לחדשנות המשנה את כללי המשחק, הוטבע ע"י קלייטון כריסטנסן וחוקרים נוספים (Christensen et al. 2013) – המאמר תקציר הנושא כאן: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

2 <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3898134,00.html>

3 [https://www.kolzchut.org.il/he/%D7%96%D7%9B%D7%95%D7%AA%D7%95%D7%9F\\_%D7%91%D7%A0%D7%95](https://www.kolzchut.org.il/he/%D7%96%D7%9B%D7%95%D7%AA%D7%95%D7%9F_%D7%91%D7%A0%D7%95)

4 [https://www.kolzchut.org.il/he/%D7%96%D7%9B%D7%95%D7%AA%D7%95%D7%9F\\_%D7%91%D7%A0%D7%95](https://www.kolzchut.org.il/he/%D7%96%D7%9B%D7%95%D7%AA%D7%95%D7%9F_%D7%91%D7%A0%D7%95)

## איור 1: מסגרת למערך הפעילות למימוש פיתוח עסקי בארגון



היקף הפעילות הנדרש בשנה? למשל במונחים של מחזור או היקף השקעות. (ד) מהם המשאבים והאמצעים העומדים לרשות אנשי הפיתוח? למשל הון להשקעות, אפשרויות לתנמול במניות, משאבי ניתוח וגישה למידע, ועוד.

הסכנה בביצוע עסקאות פיתוח עסקי שאינן נשענות על אסטרטגיה, היא היעדר מיקוד ניהולי והשקעת משאבים לבחינת הזדמנויות שאינן רלוונטיות ליעדי הארגון, או כאלו שאין לארגון יכולת או מוכנות להקצות את המשאבים למימושן.

מאוד של מבני עסקאות, וסביר כי צוות הפיתוח העסקי יפגוש גם מבני עסקאות שלא תכננו במקור. לכן יש לאפיין את סגנון העסקאות הרצויות תוך השארת מקום לפתיחות וגמישות מחשבתית. הצעד הבא יהיה למידה ואפיון תהליכי הפיתוח העסקי. לבסוף, נבנה את התשתית הארגונית הנדרשת לצורך מימוש הפעילות, בכלל זה מבנה ארגוני, מערכות מידע, תפקידים בצוות וכדומה.

נבחן את ארבעת מרכיבי הליבה של מסגרת זו:

### א. אסטרטגיית פיתוח עסקי

ראשית, מנגנון פיתוח עסקי יפעל באופן איכותי רק כאשר לארגון ישנה אסטרטגיה ברורה השקופה לצוות הפיתוח. אסטרטגיה עסקית זו תקבע את קווי המתאר, הגבולות והמשאבים המוקצים לטובת הפיתוח העסקי. היעדר בהירות שכזו יקשה על עיצוב אסטרטגיית הפיתוח העסקי שעל פיה יפעל הצוות.

אסטרטגיית הפיתוח העסקי צריכה לענות על ארבע שאלות בסיסיות: (א) מה המטרה העיקרית של פעילות הפיתוח העסקי? זו יכולה להיות למשל צמיחה בסגמנט זה או אחר, תפיסת נתח שוק, הרחבת מגוון הלקוחות/שוקים/שירותים, או כל מטרה אחרת שמשרתת את אסטרטגיית הארגון. (ב) מהו מבנה העסקאות המועדף? למשל, מיזוגים ורכישות, זכויות שימוש, פיתוח משותף, פלטפורמות עסקיות וכדומה. (ג) מה

### ב. טקטיקות פיתוח עסקי: מבנה העסקאות

העיקרון המנחה בכל עסקאות הפיתוח העסקי הוא יצירת ערך מסוג חדש לפירמה בהיקף משמעותי. ברובן המכריע עסקאות פיתוח עסקי תתבצענה יחד עם שותפים עסקיים אחרים, בשאיפה למצב של WIN-WIN בין הגופים המעורבים. אחד היתרונות הנדולים של הפיתוח העסקי הוא המגוון העצום של סוגי העסקאות שניתן לבצע. למשל, מו"פ משותף, זכויות שימוש, השתלבות בפלטפורמות.

קצרה היריעה מלפרט במאמר זה את כלל סוגי העסקאות, אך ננסה לגעת בכמה מודלים נפוצים:

פלטפורמות עסקיות — חברות רבות מאפשרות לעסקים אחרים להציע עוד ערך מוסף ללקוחותיהם באמצעות שירותים

פלטפורמה היא הזדמנות כפולה: או בבניית פלטפורמה בתוך הפירמה שלנו, או במציאת פלטפורמה שבה נוכל לשלב את המוצרים שלנו.

*זכויות שימוש* — במקרים רבים נוצר בארגון ידע שניתן 'להשכיר' לשחקנים אחרים בשוק. עצם קיומו של 'נכס' זה יכול להיות הזדמנות נהדרת לפיתוח עסקי הן מצד בעל הידע והן מצידם של אלו שיכולים לעשות בו שימוש. לדוגמה, נחשוב על בית חולים (או מוסד רפואי אחר) שפיתח שיטת עבודה או 'קונספט' רפואי מסוים. בהנחה שלקונספט הזה יש פוטנציאל עסקי מעניין, לבית החולים לרוב אין את המסוגלות להקים סביבו חברה שתממש אותו. לכן בית החולים יחפש שותף שיקבל את זכויות השימוש בידע בתמורה לתנמול מוסכם מראש לבית החולים. התמורה יכולה להיות באחוזים מהמכירות, בשותפות בבעלות על החברה שתקום, או במגוון דרכים אחרות כפי שיוסכם בין הצדדים. במרבית ארגוני הידע בארץ (אוניברסיטאות, בתי חולים, מכוני מחקר וכדומה) ישנם 'משרדי מסחור ידע'<sup>5</sup> שמנהלים את מסחור הקניין הרוחני שנוצר אצלם במידת הצלחה זו או אחרת. גישה זו רווחת מאוד בארגוני ידע בארה"ב ובחלק מהארגונים באירופה כמו Fraunhofer<sup>6</sup> הגרמני או ארגונים דומים בפינלנד<sup>7</sup>. אולם אין מניעה כי ארגונים פרטיים יעשו שימוש בכלי זה: קניין רוחני, בדרך כלל בתצורה של פטנטים, שאיננו מייצר ערך, דומה לכל נכס אחר השוכב ללא שימוש ובעצם מאבד מערכו.

כאמור, הפוטנציאל לבניית עסקאות פיתוח עסקי מבוססות 'זכויות שימוש' נמצא לא רק בידי בעלי זכויות הקניין, אלא גם בידי 'בעלי יכולת המימוש'. אלו לרוב יהיו חברות מסחריות שיש להן כושר ביצוע ומסחור, כלומר הנדסה להעברה ממויפ לייצור, יכולת שיווק ומכירות, וכמובן יכולת ייצור והפצה. קניין רוחני עם פוטנציאל מסחור ניתן למצוא לעיתים גם אצל סטארטאפים בשלבים שונים, במיוחד כאלה שלא הצליחו להמריא במסלול הקלאסי ונותרו עם פוטנציאל לא ממומש המוצע למכירה.

או מוצרים המתחברים למוצר הליבה שלהן. לדוגמה, עיסוק הליבה של חברת WIX (Wix 2022a) הוא הקמת אתרי אינטרנט עצמאיים על ידי אנשים פרטיים ועסקים. אולם WIX הקימה גם את ה-Wix Marketplace (Wix 2022b) המאפשר ללקוחותיה למצוא מעצבים גרפים, מתכנתים ובוני אתרים שיעזרו בהפקת אתר האינטרנט החדש באופן שמתאים לצרכים שלהם.

מבחינתם של המעצבים, מפתחי האתרים ובתי התוכנה, השתלבות ברשימת השותפים המאושרים על ידי WIX מהווה אישור לאיכותם אך גם מקור לקבלת לקוחות חדשים שלא היו מניעים אליהם אחרת. מצידה של WIX, התועלת נלמה בשביעות הרצון של לקוחותיה שקיבלו אתר אינטרנט המתאים לצורכיהם (ולא עברו למתחרים של WIX) מבלי ש-WIX תיאלץ להשקיע בהרחבת מערך התמיכה והשירות. עבור WIX מהלך זה של בניית פלטפורמה לצד מוצר הליבה הוא מהלך קלאסי של פיתוח עסקי. אך באותה הנשימה גם מצידו של השותף ההשתלבות בתוך הפלטפורמה של WIX כנותן שירות היא מהלך של פיתוח עסקי.

מעניין לציין ש-WIX לא הסתפקו רק בפלטפורמת ה-Wix Marketplace, ויצרו גם פלטפורמה למודולים ('אפליקציות פתרון') שניתן לשלב באתרים הנבנים בתוך WIX. לדוגמה: מודול להזמנת תורים, מודול של בלוג, מודול הזמנת חדרים בצימרים ועוד. פלטפורמה זו, הנקראת Wix App Market, מעשירה את מגוון היכולות שניתן להפיק מאתרי WIX ומגוון הפתרונות שנדרשים ללקוחותיה. כל זאת מבלי ש-WIX בכלל פיתחה את המגוון הרחב הזה: הוא פותח ברובו על ידי שותפי WIX הרשומים בפלטפורמה. מבחינה פיננסית לקוחות WIX משלמים תוספת עבור מודולים אלו, וזו מתחלקת בין ספקי המודול לבין WIX.

כמו למעצבים ולמפתחי האתרים, נוצרה כאן הזדמנות לפיתוח עסקי עבור מפתחים ובתי תוכנה שיכולו להציע מהדורה של מוצריהם המותאמים להשתלב בתוך WIX בנוסף על עסקי הליבה הרגילים שלהם. מנהלי פיתוח עסקי בכל אחד מבתי התוכנה הללו ינסו למצוא עוד ועוד פלטפורמות שבהן כדאי לשלב את מוצרי החברה.

5 רשימה חלקית של ארגונים אלו נמצאת כאן: <http://www.ittn.org.il/index.php>

6 <https://www.fraunhofer.de/en.html>

7 <https://een.ec.europa.eu/partners/finnish-research-institute-looking-partners-licensing-agreement-who-are-interested-novel>

מרבית מנגנוני הפלטפורמה פועלים בסביבה דיגיטלית (כמו בדוגמה של WIX) אולם פלטפורמות יכולות לפעול גם בתחומי המסחר, התיירות ועוד. מבחינת מנהלי הפיתוח העסקי

## ג. תהליך בניית עסקאות פיתוח עסקי

תהליך בניית העסקאות מורכב מחמישה שלבים: (א) היערכות: בניית היעדים, איסוף המידע ורישות בתעשייה ובשווקים (Networking). (ב) איתור ותיעדוף הזדמנויות. (ג) בניית העסקה סביב ההזדמנות. (ד) מו"מ וסגירת העסקה. (ה) מימוש והוצאת העסקה מן הכוח אל הפועל.

שלב ההיערכות (Setting) יתחיל בבניית היעדים הנגזרים מאסטרטגיית הפתיעה, וימשיך בהכנת שני הכלים הנדרשים לצורך איתור העסקאות — מקורות מידע ורישות עסקי (קשרים) — שיש להם השפעה רבה על הצלחת הפעילות (Berends et al., 2007). מקורות המידע נדרשים לצורך איתור שווקים, סגמנטים, טכנולוגיות ושחקנים שונים שכדאי לבחון שיתופי פעולה ייחודיים עימם. מקורות המידע יכולים להיות חברות מחקר כגון IVC-ONLINE או B&D בישראל, או CB-Insights בארה"ב, כנסים ייעודיים בתחום החדש שאליו רוצים להיכנס וכדומה. 'קשרים' הם כלי עבודה מרכזי בקרב אנשי פיתוח עסקי. הדרך המרכזית לאיסוף מידע פנימי בשוק, לאתר עסקאות מתחת לרדאר, להגיע לאדם הנכון אצל שותף פוטנציאלי, ולבנות אמון בשלבי היכרות הראשוניים, עוברת דרך רשת הקשרים החברתית-עסקית של מנהלת הפיתוח העסקי. בניית הרשת האישית שלכם דורשת זמן רב, עבודת שטח מסורה והרבה כוסות קפה, זאת לצד שימוש בכלים לניהול הרשת כגון AngelList, Xing, LinkedIn ואחרים (לכל אחת מפלטפורמות אלו יתרונות בתעשיות ו/או אזורים אחרים).

שלב איתור העסקאות (Scouting) משלב חיפוש שיטתי אחר העסקאות שאופייני, לצד הקשבה ופתיחות להזדמנויות וכיוונים שלא הוגדרו מראש. כאמור, המגוון הרחב של האפשרויות וכמות השחקנים בשוק יציפו במקרים רבים סוגי הזדמנויות שלא חשבנו עליהן. מכאן ברור שהכנה טובה של רישות עסקי ובסיסי מידע תסייע מאוד בחיפוש אחר עסקאות אלו. במקביל לאיתור ההזדמנויות יש לסנן ולתעדף את ההזדמנויות השונות (Screening). תעדוף העסקאות נגזר באופן ישיר מהמטרות והמשאבים שהוגדרו באסטרטגיית הפיתוח העסקי, וכן בסוג העסקאות שהושלמו עד כה, עם הלמידה שנעשתה מהפקת הלקחים שלהן.

שלב בניית העסקה (Structuring) הוא אחד השלבים המאתגרים ביותר בתהליך ודורש שילוב של מספר מיומנויות. בשלב זה יוחלט מה סוג ההתקשרות העסקית המתאימה

(למשל קנייה, השכרה, שימוש בזכויות, עסקת מניות, אופציות וכדומה), כנגד מה (מוצר, טכנולוגיה, נכס, קניין רוחני), לאיזה משך (פרויקט, הטמעה, קבוע, זמני), ובאילו תנאים (הגבלות, היקפי מכירות, הסכמות מותנות וכדומה). עיצוב של עסקה מוצלחת לשני הצדדים (win-win) דורש יצירתיות רבה, הנשענת על היכרות עמוקה עם הנתונים הספציפיים של העסקה לצד הבנה של המגמות בשווקים הרלוונטיים ועסקאות דומות שהתרחשו בהם או בשווקים דומים. מכאן שבנייה טובה של עסקה מחייבת חשיבה עסקית לצד מסוגלות חזקה בתחום המשפטי, הפיננסי והשיווקי, ובמקרים מסוימים גם התפעולי והטכנולוגי. זהו המקום שבו יובילו אנשי הפיתוח העסקי צוות של אנשי מקצוע סביב העסקה באופן שיניב את הערך המוסף הנדרש לכל צד, אך מבלי לוותר על האילוצים האחרים: משפטיים, פיננסיים וכדומה. חשוב לזכור שתהליך בניית העסקה נשען בראש ובראשונה על 'יחומי הגלם' שהושגו בשלבים הקודמים של איסוף המידע ואיתור העסקאות, שכן בשלב זה עדיין אין דיון פתוח או משמעותי עם הצד השני.

שלב המו"מ וסגירת העסקה (Dealing) מתחיל לאחר שלצוות הפתיעה יש כבר מבנה עסקה או מספר חלופות למבני עסקה מועדפים. או אז יכול הצוות לפנות אל הצד השני ולפתוח בשיחה מעמיקה ובמו"מ רשמי ופתוח יותר. חשוב לציין כי גם כאן נדרשת התאמה ייחודית בסגנון המו"מ, שכן במקרים רבים העסקה תיצור מערכת יחסים מתמשכת עם הצד השני. כלומר רטוריקת המו"מ המקובלת של win-lose עשויה להכשיל את הפרויקט כולו. לעיתים קרובות תוך כדי תהליך המו"מ תיפתחנה אפשרויות נוספות או אחרות שהצוות לא חזה מראש ותידרש עבודת מחשבה מחדש. גם במקרים כאלה, הימצאות מסמך אסטרטגיית פיתוח עסקי תהווה מגדלור המקל על ניווט המו"מ להצלחה.

שלב המימוש וההוצאה מן הכוח אל הפועל (Execution) הוא לכאורה השלב הקל ביותר, אולם דווקא כאן, כאשר אנו כה קרובים לקציר התשואה מהמהלך, עסקאות רבות נכשלות. מימוש עסקת פיתוח עסקי דורש עבודה צמודה עם גורמים רבים בכל אחד מן הצדדים, שכל אחד ואחת מהם עסוק בפעילותו השוטפת. כאשר עסקת הפתיעה מניעה בהפתעה היא מחייבת הסטת תשומת לב ניהולית של גורמים שונים בארגון מהיעדים השוטפים שלהם, ולכן קל להבין שהגורם המרכזי לכישלון הוא שיתוף פעולה נמוך של הצוותים בשני הצדדים עם הגורמים האחרים בארגון החיוניים לתהליך. הדרך להבטיח את הצלחת העסקה היא להכניס את הגורמים

העסקיים השונים כשותפים לתהליך כבר בשלבים המוקדמים. השילוב צריך להיות בשני מישורים: ראשית, לחדד את התועלת שלהם מהעסקה. ושנית, להתייחס לדגשים שלהם תוך כדי תכנון העסקה. במצב זה כאשר העסקה מגיעה לכלל מימוש, יהיו לך כמנהל/ת פיתוח עסקי בארגון שותפים, משאבים, ומוטיבציה לקחת חלק בהצלחת העסקה.

## ד. התשתיות הנדרשות לפיתוח עסקי

חשוב לזכור כי הצלחת אנשי הפיתוח העסקי בתפקידם תלויה רבות בקיומה של תשתית מתאימה בארגון. גם כאן סוג התשתית הנדרשת ישתנה בהתאם לאסטרטגיית הפיתוח שאופיינה. ננסה לתאר רשימה של כלים ותשתיות הנדרשים לשם מימוש תהליכי פיתוח. כמובן שחלק גדול מתשתיות אלו יכול להיות מושג גם באמצעות מיקור חוץ:

- **מאגרים וניהול המידע** — פעילות פיתוח דורשת עיסוק רב במידע הנדרש לצורך איתור וניתוח ההזדמנויות השונות. ישנם מאגרי מידע חינוכיים כגון רשימות הפטנטים בנגול, ונאלו בתשלום כגון PitchBook או CrunchBase. חשוב לבחור את המאגרים הרלוונטיים לתחום התוכן ולמיקום הגיאוגרפי, למשל כסוי טוב לתחום היזמות בארץ ימצא ב-IVC-Online. לצד המאגרים השונים יש צורך בצומת או תשתית לניהול ההזדמנויות השונות והמידע הקשור בכל אחת מהן. גם כאן ישנו מגוון רחב של אפשרויות, אולם הבחירה ביניהן תלויה במידה רבה בתשתיות מערכות המידע של הארגון (גישה לקבצים בענן וכדומה).

- **יכולת משפטית רלוונטית** — עסקאות פיתוח חורגות לרוב מההסכמים המשפטיים הנפוצים בעולם העסקי היומיומי וכללו מבני עסקאות שונים, שלעיתים גם יהיו חוצי גבולות. הסכמים אלו יכולו אלמנטים כגון אופציות, זכויות קניין, זכויות שימוש, תמלוגים מותנים וחלוקת אחריות ספציפית. לכן יידרש לעסקאות אלו ליווי משפטי המותאם להם ולרוב לא נמצא בתוך הארגון או בקרב היועצים המשפטיים שהארגון רגיל לעבוד איתם.

- **יכולת פיננסית רלוונטית** — כאמור, עסקאות פיתוח יידרשו השקעת משאבים פיננסיים, בין אם כדי לממן את הצוות והתהליכים הפנימיים ובין אם כדי לשלם את מחיר העסקה. לכן היערכות תקציבית מוקדמת היא חיונית.

היערכות תקציבית זו תהיה פונקציה של אסטרטגיית הפיתוח שנבחרה ושל מסוגלות הארגון ומבנהו. לדוגמה: לפירמה ציבורית בריאה יש יכולת לגייס הון זול יחסית לביצוע עסקאות של מיזוגים והשקעות, בנוסף על היכולת לבנות עסקאות הנשענות על תשלום במניות. סוג כזה של גמישות פיננסית יהיה חסר בחברות פרטיות.

## • גמישות וממשקים תפעוליים/ מוצרים — היות

שעסקאות פיתוח הן עסקאות החורגות ממהלך העסקים הרגיל של הארגון, הרי שלצורך מימושן יהיה צורך לבצע שינויים, פיתוחים או התאמות בתהליכים או במוצרים של החברה. לכן כבר בשלבים הראשונים של בניית מערך הפיתוח בארגון חשוב לפתח או לחזק יכולות אלו בארגון ולהעמיק את הקשר והממשקים בין היחידות השונות. בעולם החדשנות יכולת זו נקראת <sup>8</sup>Agility, שבעשייה היומיומית מתורגמת לקשר טוב ומפרה בין יחידות הפיתוח, הייצור והתפעול, שמאפשר הערכה מהירה של הזדמנויות ומאוחז יותר גם מימוש מהיר ומקצועי של פרויקטים יוצאי דופן.

## • מיומנויות אישיות וארגוניות — אופיין הלא סטנדרטי

של עסקאות פיתוח מחייב קיומן של יכולות מתאימות הן ברמת הפרטים המעורבים והן ברמת הארגון. למשל, יכולת לנהל מו"מ מסוג WIN-WIN עם גופים עסקיים השונים מהותית מהארגון שלך, כגון סטארט־אפ קטן מאוד או מנגד תאגיד גדול הרבה יותר. יכולת זו היא הכרח לא רק למנהל הפיתוח המוביל את העסקה אלא גם לצוות במעגל הרחב יותר: יועצים משפטיים, אנשי טכנולוגיה וכד'. דוגמה למיומנות נוספת הנדרשת בתהליכי פיתוח היא יכולת Pitching, כלומר העברת מסרים מהירה וממוקדת המאפשרת לצדדים המעורבים לקבל תמונה בהירה ומהירה של מהות העסקה ולמה כדאי להם להירתם להצלחתה. לא נוכל לפרט כאן את מכלול המיומנויות הנדרשות, אך נציין את המיומנות בבניית מודלים עסקיים (Business modeling), ניתוח מגמות (Trend analysis), ותכנון עסקי (Business planning) בתור כמה דוגמאות חשובות.

<sup>8</sup> המושג Agility תורגם בעברית ל"זמינות" ומתאר שילוב של זריזות וגמישות, שתי התכונות הנדרשות לצורך קידום עסקאות לא קונבנציונליות.

## ה. איוש תפקיד מנהל/ת פיתוח עסקי.

פונקציית הפיתוח העסקי מאפשרת יצירת ערך והרחבת פעילות עסקית במגוון דרכים, אך היא שונה במהותה מפונקציות המכירות והשיווק בארגון. הדרך להפיק את מרב התועלת מפיתוח עסקי מתחילה בהבנה נכונה של התפקיד, מקומו בארגון, וכמובן איתור המנהל/ת המתאים למשימה מסוג זה בהיבטי הניוס, הכישורים נדרשים, והמיקום במבנה ארגוני.

תהליך ניוס מנהל/ת פת"ע מתחיל בעיון מעמיק באסטרטגיית הפת"ע והיעדים שהוגדרו, ואילו יהווה את הבסיס לאפיון התפקיד, הכישורים הנדרשים ומיקומו של התפקיד בהיררכיה הארגונית. למשל, מאסטרטגיית פת"ע הנשענת ברובה על השקעה או רכישה של טכנולוגיות מסטארטאפים או גופי מו"פ, ייגזר תפקיד הדורש היכרות עם אקוסיסטם החדשנות בארץ ובעולם, הבנה של עולם הקניין הרוחני, רמה גבוהה של אנגלית עסקית, ויכולת להרכבת עסקאות המשלבות השקעה ו/או רכישת זכויות/ ואו שת"פ במו"פ. הכפיפות במקרה זה תלויה בגודל הארגון ובסוגו: בארגון בינוני תפקיד זה יהיה כנראה כפוף מנכ"ל, ובארגון גדול כנראה שמנהל הפת"ע יהיה כפוף למנהל המו"פ ו/או ליחידת האסטרטגיה.

בחברות הטכנולוגיה נהוג להגדיר בשנים האחרונות תפקיד של Chief Revenue Officer — CRO, שבתרגום חופשי הוא 'מנהל הכנסות ראשי'. אחריות ה-CRO היא לדאוג לצמיחה בהכנסות מכל המקורות הרלוונטיים, ולכן בכפיפות ל-CRO יימצאו סמנכ"ל השיווק, סמנכ"ל המכירות וסמנכ"ל הפת"ע. מבנה ארגוני זה מבטיח את החיבור ליעדי הצמיחה והקשר למוצרים הקיימים לצד העצמאות הנדרשת כדי לתפור עסקאות ייחודיות חדשות.

חשוב לציין כי למרות המיקום ההיררכי בפירמידת המבנה הארגוני, תפקיד הפת"ע מתממשק למקומות רבים בארגון: ניהול המוצר, ייצור, תפעול, פיננסים ועוד. לכן כדי לשקול מבנה מטריצוני בעת אפיון התפקיד.

לאחר אפיון התפקיד נוכל לפנות לניוס באתרי הדרושים או בחברות ההשמה. שם תגלו כי השונות במגוון אתגרי הפיתוח העסקי באה לידי ביטוי בשוני הרב בין מודעות הדרושים. אם באתרי הדרושים הנלובריים (כגון MONSTER) נמצא כ-8 קטגוריות שונות לתפקידי פיתוח עסקי, הרי שבאתרים בארץ נמצא רק 1-3 קטגוריות, וגם אז עיון בהגדרות התפקיד מעלה שונות רבה בין המשרות המוצעות הן בתכולה והן בכפיפות הארגונית. עם כל זאת, תפקידי 'מנהל/ת פיתוח עסקי' הם עדיין תפקיד נישתי התופס רק כ-3% ממודעות הדרושים לתפקידי ניהול (במקום הראשון נמצא הביקוש למנהל/ות מכירות עם מעל 20% מתפקידי הניהול).

## סיכום

בעולם שבו 'הקבוע היחיד הוא השינוי' יש חשיבות גבוהה למערך פיתוח עסקי מקצועי בארגון. מערך כזה יכול להיות בכל גודל: החל מאדם אחד בחלקי משרה ועד צוות של אנשי פת"ע. התהליך כולו ראוי שיתחיל בבניית אסטרטגיית פת"ע שהולמת את אסטרטגיית הארגון, המבנה הארגוני, המשאבים והסביבה שבה הוא פועל. תהליך מקצועי שכזה יוביל להקמת פעילות פת"ע שתפעל לצד פעילויות השיווק, המכירות והמו"פ של הארגון לשם איתור, בחינה ומימוש הזדמנויות צמיחה בהלימה עם אסטרטגיית הארגון, אך בו בזמן גם חורגות ממהלך העסקים הנורמטיבי של החברה.

אומנם בחלק גדול מהארגונים תהליכי הפת"ע מבוססים על 'אינטואיציה עסקית' בריאה ויכולת אישית גבוהה של הצוות, אולם שימוש מושכל במתודולוגיות וכלים הקיימים בשוק מאפשר הבניה טובה יותר של התהליכים ושיפור משמעותי במדדי הביצוע. במאמר הוצגה מסגרת עבודה (Framework) המקלה על מימוש הלכה למעשה של תהליכי הפיתוח העסקי בארגון, החל מאיתור ההזדמנות ועד להגשמת התועלת העסקית.

eyalbenjamin@tauex.tau.ac.il

ד"ר אייל בנימין



- American Express (2020), Business Development and Its Importance, <https://www.americanexpress.com/en-ca/business/trends-and-insights/articles/business-development-and-its-importance/>
- Berends, H., Vanhaverbeke, W., & Kirschbaum, R. (2007). Knowledge management challenges in new business development: Case study observations. *Journal of engineering and technology management*, 24(4), 314-328.
- Christensen, C., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2013). *Disruptive innovation*. Brighton, MA, USA: Harvard Business Review.
- Dixon, Andrea L., and John (Jeff) F. Tanner Jr. "Transforming selling: why it is time to think differently about sales research." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32.1 (2012): 9-13.
- Eidhoff, A. T., & Poelzl, J. (2014). Business Development—What's behind the name. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4(5), 835-844.
- Fischer, Thomas, et al. "Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective." *Journal of Service Management* (2010).
- Gundlach, Gregory T., and William L. Wilkie. "The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision." *Journal of Public Policy & Marketing* 28.2 (2009): 259-264.
- Kohne, A. (2019). *Business Development: Customer-oriented Business Development for Successful Companies*. Springer.
- Sturm, M. (2015). Business development characteristics: findings from literature. *International Conference on Marketing and Business Development* (Vol. 1, No. 1, pp. 130-137). Bucharest University of Economic Studies Publishing House.
- Sørensen, H. E. (2012). *Business Development: a market-oriented perspective*. John Wiley & Sons Ltd.
- MarketSplash (2022), <https://marketsplash.com/business-development/>
- Wix (2022a), <https://www.wix.com/>
- Wix (2022b), <https://www.wix.com/marketplace>