

האתגר: יצירת ודאות

שמואל מרחב



יום עיון - המשבר הכלכלי והעסקי - המי"ל (המרכז הישראלי לניהול) – 27/11/2008

(המצגת מבוססת על המאמר "איים של ודאות" שהתפרסם במגזין דה מרקר דצמבר 2008
ומופיע באתר www.merhav.net)

המשבר הכלכלי והעסקי

דרכי התמודדות של הדירקטוריון
והנהלה עם המשבר ואי הוודאות

יום עיון - 27.11.08

יום ה', פריים כחול גן אורפם ת"א

מנחה: **מר אליאב אלאוף**, נלביס

התוכנית

- 08:30 התכנסות והרשמה
- 09:00 דברי פתיחה וברכה
- 09:20 **גב פינה שנהב**, מנכ"ל המ"ל
המשבר וכיצד יש להעריך את בדיקטוריון ונהלה
- 09:50 **עו"ד מישל אסחין**, משרד עו"ד מישל אסחין ושות'
התאמת האסטרטגיה העסקית אלל הפיחל
- על רקע המשבר העולמי והמקומי
סאלבוטופולומה
- מר אליאב אלאוף**, נלביס - מנחה
- מר אילן ביתן**, יזר רפאל
- מר יהודה ברנצקי**, יזר אורמת
- מר יהודה זיסאפל**, נשיא קבוצת רד
- גב אסתר לבנון**, מנכ"ל הברסה לניחות ערך
- מר חיים רומנו**, מנכ"ל אל על
- 11:00 הפסקת קפה וכיבוד קל

- 11:40 **אתגר: יצירת וודאות**
- מר שמאל מרחב**, מנכ"ל מרחב אפשרויות בע"מ, מתמחה בליווי ייעוץ ורעיון למנכלים
- 12:10 פרספקטיבה חדשה בניהול מדיניות ההשקעות והמימון
הנבאי והחוץ בנקאי
סאלבוטופולומה
- מר אליאב אלאוף**, נלביס - מנחה
- עו"ד אמנון לורן**, שותף, ימיל ארנון ושות' - משרד עו"ד
- גב' אביבית מנה-קליל**, מנכ"ל משותף, Oppenheimer Israel
- מר צבי סטנק**, יזר מיטב
- מר צבי שכטר**, מנהל ושותף מיטב, קרן הון סיכון גיזה
- 13:00 מימון פירמות עסקיות בישראל במשבר הנוכחי
- מר אלי זנס**, מנכ"ל מנחמי ספחות
- 13:30 חסונה הלאומי והכלכל של מדינת ישראל על רקע המשבר בשוקי העולם
- מר יחם אריאב**, מנכ"ל משרד האוצר
- 14:00 ארוחת צהריים

* יתכנסו שיתיים בתוכנית



למשתתפי הכנס יחולקו כללים סומלצים
להתנהלות בתקופת משבר

ארוחת ליווי עם דיכר-חיים anat@hamil.co.il



ינאל ארנון ושות'
משרד עו"ד

למתן תאיות לזרוע: איריס סובניק DC Finance
iris@dcf.co.il, 052-4276776, 03-6779583

שאלות של אי ודאות



- כמה זמן יימשך המשבר?
- לאן ואיך המשבר יתפתח?
- איך הוא ישפיע על השוק והעסק שלנו?
- איך הוא ישפיע עלי ועל משפחתי?

- האם לנקוט בצעדים דרסטיים?
- האם להסתפק בפעולות מנע ראשוניות?
- האם להמתין ולראות מה יקרה?
- האם להסתער על הזדמנויות שנוצרות?

מה זה עושה לאנשים

- מטריד, מלחיץ - מצוקה
- דאגה - פחד - היסטריה
- תחושה של קורבנות

- קושי להחליט
- קושי לפעול
- חוסר אונים

על מי זה משפיע

- עובדים ומשפחותיהם
- הנהלה, דירקטוריון
- מנכ"ל, יו"ר
- בעלים, שותפים
- לקוחות, מפיצים, צרכנים
- ספקים, קבלני משנה
- בנקים, משקיעים
- תקשורת, סביבה

הנחת יסוד

לרוב האנשים קל יותר
להתמודד עם חדשות רעות
מאשר עם אי ודאות

חדשות רעות מזמינות פעולה
אי ודאות מזמינה הִמָּתְנָה

לרוב האנשים קל יותר לפעול
מאשר להמתין

האתגר של מנכ"לים והנהלות

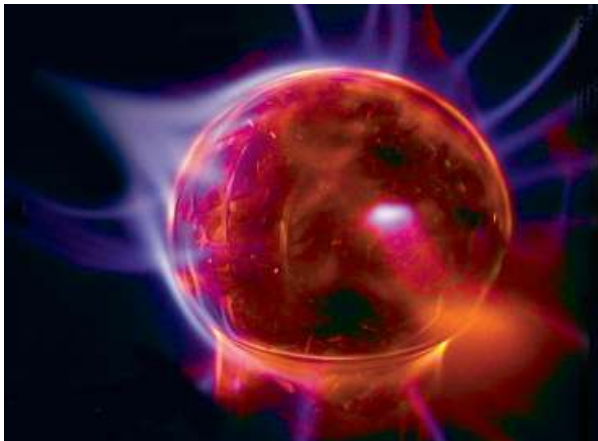
ליצור
איים של ודאות

באוקיינוס אי הודאות שמסביב



איים של ודאות - מתכון בסיסי ומהיר

- תרחישים
- תכניות מגירה
- הנחות עבודה
- רמזורים



איך ליצור תרחישים

- בחרו 2-3 מדדים שהכי ישפיעו על עתידכם
(שער הדולר, גובה הריבית, מחירי הנדל"ן, מצב המתחרים, רווחיות..)
- צרו תרחישים לכל מדד שבחרתם
(-2, -1, 0, +1)
- צרו את התרחישים בחשיבה משותפת
(עם כל האנשים הרלוונטיים)
- נכון שזה פשטני ורדוד
(אבל עדיף על שיתוק או החלטות היסטוריות)

תרחישים בסיסיים

הכנסות 2009	כמה זמן יימשך המשבר?	התרחישים	
קיטון של 5-10%	עד אמצע 2009	+1	הטוב
קיטון של 15-20%	עד סוף 2009	0	הסביר
קיטון של 25-30%	עד סוף 2010	-1	הרע
קיטון של 40%	עד 2012	-2	הגרוע

תכנית מגירה לכל תרחיש

- הדברים שנתחיל לעשות
 - הדברים שנפסיק לעשות
 - הדברים שנעשה אחרת
-
- מי יעשה מה
 - מה יהיה סדר הפעולות
 - איך נקצה משאבים

הנחת עבודה



הנחת עבודה איננה תחזית

הנחת עבודה היא החלטה ניהולית
(לפעמים החשובה ביותר שתקבלו)

מה התרחיש שאתם מחליטים להניח שיתממש?

רמזור - להנחת עבודה של 15-20% קיטון

המשמעות האופרטיבית	האינדיקטור	הרמזור
ממשיכים לפעול עפ"י הנחת העבודה	ההכנסה בכל חודש 80-85% בהשוואה ל- 2008	ירוק
מתכוננים ונערכים להפעיל תכנית מגירה לתרחיש חלופי	2 חודשים עם הכנסה של מתחת ל- 75% (או מעל 90%)	צהוב
מפעילים את תכנית המגירה	3 חודשים כאלה	אדום

האתגר: ליצור איים של ודאות



- תרחישים
- תכניות מגירה
- הנחות עבודה
- רמזורים

בהצלחה !

www.merhav.net