

# ש...ו...ו...ה...ל...ב...ד...ו...ק

הראלה סטוצקי-באר

## תוכנית עיסקית

1. גיוס הון. יצחק: "כמקרה כזה, התוכנית מיועדת בעיקר לגורמים מחוץ לחברה, כמו בנקים, חממות, משקיעים פרטיים (אנג'לים), קרנות הון סיכון וגופים מממנים אחרים".
2. שינוי אסטרטגי, או כדי לשפר את התוצאות העיסקיות.
3. תוכנית עיסקית תיפעולית, "שווה", אומר יצחק, "תוכנית

**ל** א היינו צריכים את הצונמי הכלכלי כדי לדעת שעולם העסקים הוא עולם דינמי ובלתי יציב, שבו טכנולוגיות, מוצרים ושיטות שיווק משתנים לעיתים קרובות. כדי לשרוד – ועוד יותר, כדי להצליח – חייבים להתחדש ולהתעדכן. אחת הדרכים הנכונות לעשות זאת היא באמצעות עידכון התוכנית העיסקית, אותו מסמך על ניהולי, שמתווה את הדרך, המטרות והיעדים של כל עסק, ומאלץ את בעליו לחשוב האם הדרך שבה הוא צועד היא הדרך הנכונה. ואגב המשבר הכלכלי העולמי – הוא רק המחיש את אי-הודאות והעצים את הצורך לעדכן את התוכנית העיסקית.

**תוכנית עיסקית היא נקודת ההתחלה של כל עסק. היא התוצר הכתוב, המתאר את כל ההיבטים הקשורים לפעילות העיסקית והשלכותיהם על התוצאות הפיננסיות**

ניר יצחק, מנכ"ל חברת "גו נו גו" (GONOGO), המתמחה ומתמקדת בבניית תוכניות עיסקיות למיזמים חדשים ולחברות ותיקות, אומר כי תוכנית עיסקית שאינה מתעדכנת אחת לשנה, עלולה להחטיא את המטרה שלשמה נכתבה: "רבים מבעלי העסקים חוזרים לבצע תוכנית עיסקית תקופתית כדי לבדוק האם השוק שאותו הגדירו מלכתחילה, כמטרה, אכן קיים; האם צצו מוצרים ומתחרים חדשים, והאם היתרון היחסי המתמשך, עליו התבסס העסק, עדיין קיים".

שמטרתה לבצע שינוי אסטרטגי בפעילות קיימת ו/או שיפור התוצאות הכספיות, לצד בחינת ההיבטים התיפעוליים. תוכנית כזאת מיועדת בעיקר לגורמים בתוך החברה (כמו בעלי מניות ומנהלים) מתוך רצון להכין – או לתכנן, או לבנות – מנגנון עיסקי יעיל יותר.

תוכנית עיסקית היא כידוע נקודת ההתחלה של כל עסק. היא התוצר הכתוב, המתאר את כל ההיבטים הקשורים לפעילות העיסקית והשלכותיהם על התוצאות הפיננסיות. תוכנית עיסקית, אומר יצחק, צריכה לכלול (בין השאר) תיאור של פעילות החברה, מוצריה ו/או שירותיה, עליה לבחון את הסביבה העיסקית בה פועלת החברה; לתאר את היתרון היחסי הטמון במוצר; לפרט את אבני הדרך להתפתחות העיסקית של החברה; לבחון את ההיבטים התיפעוליים; לגבש קווי יסוד לאסטרטגיה עיסקית; לנסח עקרונות לתוכנית השיווקית; להתייחס למבנה האירגוני ולמאפייני כוח האדם בחברה; לגבש תוכנית השקעה ולהעריך את השלכותיה על תחזית הרווח וההפסד לשנים הבאות ותזרים המזומנים. מעבר לכך, קיימות שלוש נסיבות עיקריות בהן נחוצה כתיבתה של תוכנית עיסקית.

אבל התוכנית העיסקית היא לא הכל: מעבר לעצם קיומה, היא

חייבת להשתנות או להתערכן. גם כאן, כמו בהרבה דברים אחרים, המוטו הוא "חדשנות או נמות".

במה, או על-פי אלו פרמטרים יש לערכן אותה?

יצחק: "כפרמטרים הקשורים לענף: כניסת מתחרים חדשים, פיתוח טכנולוגיות חדשות, ניתוח העדפותיו המשתנות של קהל הלקוחות למוצר עצמו, תכונות המוצר, מחיר, שימוש כמוצרים נלווים ו/או משלימים, שידרוגים, תקציבי פירסום, שיווק וקידום מכירות, והשפעתם על צפי ההכנסות, הוצאות ושכר עבודה וגם פרמטרים בתחום המקרו-כלכלי: שערי חליפין, שיעורי ריבית וכו'".

"מעבר לכך, בעידכון התוכנית יש לבחון האם החברה עמדה ביעדים שקבעה לעצמה בעבר. אם לא – איפה היא טעתה. חשוב גם לבחון האם החברה שמרה על מיקוד והמשיכה לפעול בענף בו התכוונה לפעול, או שמא הפעילות העיסוקית שלה זזה מעט".

כל כמה זמן יש לערכן את התוכנית העיסוקית?

"אחת לשנה, וכחלק מהכנת תוכנית עבודה שנתית, תקציב שנתי או רבי-שנתי" אומר יצחק. בימים אלה, הוא מדגיש, עידכון התוכנית חשוב במיוחד כאמצעי לבחינת המודל העיסוקי מחדש, ככלי לגיוס הון ולהתמודדות עם מחנק האשראי. אפשר לערכן את התוכנית ללא גורמי עזר, בהנחה שמלכתחילה נבנתה תשתית גמישה המאפשרת שינויים כאלה ואחרים – ואולם מומלץ להיעזר בזוג עיניים נוספות שינטרלו הערכות מופרזות ויספקו מימד מקצועי בעיקר בתחומים הפיננסיים.

"הנזקים הגדולים ביותר נגרמים כאשר נחנר מרגישים שאנחנו מעל השאלות, מניחים מבלי לברוק, אומרים 'יהיה בסדר' ומקווים שאיכשהו הדברים יסתדרו", אומר יצחק. "נכון שלמזל ולצירופי המקרים המוצלחים יש חשיבות גדולה, אבל הצלחות לאורך זמן מתחילות בהכנת תשתית יסודית המגולמת בתוכנית עיסוקית מקצועית. להכין נייר כלאחר-יד ולהניח שהדברים יסתדרו מאליהם, זהו הגורם הראשון לכישלונות כואבים. הדרך הנכונה היא דרך חשיבה יסודית ותשובות נכונות ובדוקות בכל שלב. ואלה אינם נמצאים בשמיים, אלא בתוכנית עיסוקית טובה".