



עצמאית בשנת

מה זה בכלל תוכנית עסקית? ואיך עושים את זה? ומי יכין לי אותה? ואם לעסק שלי אין, אז מאוחר מדי? תשובות שימושיות לשאלות חשובות

מאת קרן אוהיון



לך רעיון מבריק לעסק ואין לך מושג מאיפה להתחיל? או אולי כבר יש לך עסק ונחוצה לו פריצת דרך, אבל איך עושים את זה? התשובה בשני המקרים, אומרים המומחים, היא אחת: את צריכה תוכנית עסקית מסודרת.

"האם היית יוצאת לנסיעה ליעד כלשהו בלי לתכנן את הדרך? בלי להצטייד במפה, סימני דרך והוראות הגעה?" שאלות ענת שבתאי ושרון איזמן מחברת "GONOGO רק תוכניות עסקיות" ומשיבות: "נראה שלא. אז למה להקים עסק בלי לתכנן אותו? למה לצאת לדרך בלי לדעת לאן לנסוע?" הגיוני ככל שזה נשמע, הנתונים בשטח מלמדים שכמחצית מבתי העסק בישראל מוקמים ללא תוכנית עסקית, כל אחד וסיבותיו עמו. ניר יצחק, מנכ"ל החברה, מס' כיר שמדובר בשיטת הניהול הישראלית הידועה בכינויה "יהיה בסדר".

● **האם כל עסק, וגם הקטן ביותר, זקוק לתוכנית עסקית?**

"בוודאי", אומרת ענת, "וגם אם פתחת עסק והיה לך מזל והוא הצליח בלי תוכנית עסקית, לא כדאי להמשיך לבנות על המזל לבדו. כדאי לעי' רוך תכנון עבודה מסודר ומקצועי כדי לדעת לאן העסק מתקדם ואיך".

● **מה חייבת לכלול תוכנית עסקית?**
"תוכנית עסקית טובה עשויה להפוך רעיון מכישלון חרוץ לסיפור הצלחה", אומרת שרון.

"היא בוחנת את הסיכוי מול הסיכון, נותנת מענה לשאלות כמו מתי העסק יהיה רווחי ואיזה רווח הוא יניב, משמשת כלי מכירה למשקיעים, לשותפים ולבנקים, מפרטת את סכום הכסף לו תזדקקי לצורכי השקעה וממי יהיה נכון לגייסו, משקפת היבטים תפעוליים הנוגעים לשלבים שלאחר הקמת העסק, מתייחסת למתחרים ולמצב בענף ומפרטת את אבני הדרך בשלבי ההתפתחות העסקית. בשורה התחתונה, היא מהווה תוכנית עבודה, מעין מרדף מפורט להתקדמות מיום ההקמה ועד לשלבים המאוחרים של תפעול העסק".

● **האם קיימת רק דרך נכונה אחת לכתוב תוכנית עסקית?**

"לא. הכנת תוכנית עסקית טובה מתחילה בלשאל הרבה שאלות, והראשונה שבהן היא מה הסיבה שהביאה את היום לבחור בכתבת תוכנית דווקא עכשיו.

בדרך כלל מדובר באחת משלוש סיבות, ולכל סיבה תוכנית עסקית האופיינית לה:

1. **תוכנית עסקית לצורכי גיוס הון.** יש לה אופי שיווקי והיא מדגישה את הפוטנציאל הגלום ברעיון העסקי.
2. **תוכנית לצורכי תפעול.** מיועדת בדרך כלל לשימוש היום עצמו, כדי שיתכנן ויבנה מנגנון עסקי יעיל. היא תתמקד בתכנון פיננסי, תקציבי עבודה, פיתוח מוצרים, פירוט הציוד וכוח האדם הנדרש, תמחור וכד'.
3. **תוכנית עסקית פנימית.** מיועדת בעיקר לעסקים קיימים הרוצים לבצע שינוי או לשדרג, לשנות או לתקן את הקיים. תוכנית כזו בוחנת עמידה ביעדים עד כה, תפקוד של עובדים, יחסים עם לקוחות וספקים וכד'.

▶ **המשך**



ענת שבתאי ושרון איזמן

מי צריך תוכנית עסקית?

בשבוע הבא: מתחילות בגדול. בעלות עסקים שקפצו למים העמוקים

עשרה כללים לתוכנית עסקית מוצלחת

1 הגדירי את היתרונות שיש למוצר או לשירות שלך

2 זהו את קהל הלקוחות למוצר שלך

3 הכירי את הענף בו את פועלת

4 דעי את מתחרייך (ישירים ועקיפים)

5 בני מודל פשוט של תזרים הכסף

6 תמחרי בקפידה את המוצר או השירות

7 קבעי יעדים ברורים לטווח הקצר והארוך

8 הקימי צוות עובדים מנצח

9 יחסי חשיבות מכרעת לתזרים המזומנים

10 הקפידו על תוכנית ריאלית





המשך <

מחננות תוכניות? 10 כללים שיעזרו לכן להצליח

ענת שבתאי ושרון איזמן ניסחו בעבורנו עשרה כללים אשר יהפכו תוכנית עסקית לסיפור הצלחה. לדבריהן, תוכנית עסקית טובה תבסס על שורה של הנחות יסוד מפורטות המגובות במחקר שוק ובנתוני אמת.

1 הגדירי וזהי את היתרונות היחסיים שיש למוצר או לשירות שאת מציעה. שני כוחות משפיעים בדרך כלל על הסיכוי למכור מוצר או שירות: א. צמצום כאב, ב. הגדלת עונג. תוכנית עסקית אשר אינה מפרטת בבהירות איזה כאב המוצר יכול להקטין ללקוח, או לחלופין איזה עונג הוא יכול להגביר, כנראה לא תשכנע משקיעים פוטנציאלים להשקיע כסף במיזם.

2 זהו את קהל הלקוחות למוצר/שירות. אפייני את המצב הסוציו-אקונומי של לקוחותיך, רמת השכר, מקום המגורים, רמת ההשכלה, הרגלי הצריכה, טווח הגילאים וכד'. האם מדובר במשפחות צעירות או ותיקות? האם אלו נשים או גברים? שכירים או עצמאיים?

3 הכירי את הענף בו את פועלת. ערכי היכרות מעמיקה עם השוק וברקי מה הן המגמות העיקריות או הטרנדים האחרון נים. בחני את גודלו ואת אחוזי הצמיחה בו, ונסי להעריך לאיזה נתח שוק את מסוגלת להגיע.

4 דעי את מתחרייך (ישירים ועקיפים). היכרות מעמיקה עמם תעזור לך לקבוע את האסטרטגיה הנכונה לעסק שלך. בחני כמה מהר יכולים גורמים מתחרים "לשכפל" את הרעיון שלך.

5 בני מודל עסקי פשוט. ציירי מודל עסקי "זורם" בו ברור מאין יגיע הכסף, איך ומתי.

6 תמחרי בקפידה את המוצר או השירות שאת מציעה. המחיר הוא אחד השיקולים המרכזיים בעבור הלקוח הפוטנצי ציילי. קבעי מחיר תוך התחשבות בביקוש, במחיר אצל המתחרים, המיצוב אליו את שואפת והערך הנתפס שלו.

7 קבעי יעדים ברורים לטווח הקצר והארוך. קביעת היעדים ימים יכולה להתבצע על בסיס רבעוני, חצי שנתי, שנתי או רב שנתי. היעדים יכולים להיות "קשיחים" כמו היקף מכירה ונתח שוק, או יעדים "רכים" כרוגמת מודעות למוצר או בידול רגשי.

8 בני צוות מנצח. ההון האנושי הוא אחד החלקים החשובים ביותר בתוכנית. אם יש לך משקיעים, עליך לספר להם מי הם אותם אנשים להם את מעניקה את אמונך ואיך הם עובדים ביחד.

9 יחסי השיבות מברעת לתזרים המזומנים ולתקופת ההחזר זר על ההשקעה. ניתוח תזרים המזומנים הוא בעל חשיבות גבוהה יותר בעיני המשקיע, וקודם לניתוח ההכנסות או הרווח הנקי. ניתוח התזרים הוא שיקבע אם ישקיעו במוצר שלך או לא.

10 בני תוכנית ריאליזם. הערכה גבוהה מדי של המוצר תעורר רר חשדות מידיים. סימנים "לאהבה ללא גבולות" יצביעו על קיבעון מחשבותי בתיאור המיזם, על אובדן הראייה הביקורתית ויכולת השיפוט, ועל התעלמות מסיכונים. קשה, אבל בהחלט אפי שרי, לשמור על מבט מפוקח לאורך כל הדרך.

• איך מתנהל תהליך כתיבת התוכנית?
"כתיבת תוכנית עסקית נמשכת כחודשיים, במהלכה אנו מקיימות פגישות שוטפות עם הלקוח. התהליך עצמו משמש כלי ללמידה בעבור הלקוחות. תחילתו של התהליך בכתיבת הדג"א של המיזם - מהו הערך המוסף שלו ומה החזון שלו. בשלב הראשון אנחנו בודקות אם החזון נמצא בהלימה עם הציפיות לרווח, בהמשך נבדקים נתונים בתחום המיקרו והמקרו, ובסופו של התהליך מוגשת ללקוח חוברת עבודה מפורטת".

• האם אפשר לכתוב תוכנית עסקית לבד?
"אפשר אך יש לשים לב שאינכן כופות על התוכנית את החלומות שלכן לגבי העסק", מזהירה ענת. "חשובה ראייה אובייקטיבית ומקצועית, ואסור להיות מאוהבות ברעיון ולהתעלם מנתונים אמיתיים בשטח. בנוסף, יש לבחון אם יש לכן את הידע בכל התחומים בהם מטפלת תוכנית עסקית".

• איך לבחור את האדם שיכתוב בשבילי תוכנית עסקית?
שרון: "כדי שהתוכנית תהיה אפקטיבית, דרושה הבנה עמוקה המשלבת בין מספר תחומים - כלכלה, משאבי אנוש, שווקים, טכנולוגיות ומערכות עבודה מורכבות. דרושה גם ראייה אסטרטגית רחבה והבנה במהלכים סקטיים. אם אחר מהתחומים לא יקבל התייחסות, התוכנית עלולה להיות מוטעית ולהוביל לכישלון של העסק. לכן, חשוב לאתר גורם מקצועי בעל ידע וניסיון בתחום בו אתן מבקשות לכתוב את התוכנית. ידע כלכלי לברו אינו מספיק. המטרה היא לקבל תמונה רחבה ככל האפשר, כדי שיאתרו כל החסמים וההזדמנויות שיופיעו בדרךכם להגשמת החלום".

לכל אלה מבקשות ענת ושרון להוסיף ש"אם בפגישה הראשונה אתן מג' לות עומד מולכן אדם שמצייר תמונה אופטימית וורורה, גלו והירות. בשלב כתיבת התוכנית העסקית אתן וקוקות לגורם שיתאר תמונה אמיתית וישאיר אתכן עם רגליים על הקרקע". לדבריהן, במקרים מסוימים, לאחר בחינת כל הנתונים, נשלחים היומים הבייתה לחשוב על רעיון חלופי.

אנב, ענת ושרון משוכנעות שנשים טובות יותר מגברים בכתיבת תוכניות עסקיות. "לנשים יש יותר אינטואיציה", הן אומרות. "אנחנו לא פועלות לפי אינטואיציה, אבל היא מובילה אותנו לברוק דברים 'מחוץ לקופסה'. אמפי תיה היא גם תכונה נשית, והיא חשובה בתהליך, במיוחד כשמולך יושב בעל עסק שמתייחס אליו כאל הבייבי שלו". ניר יצחק מסכים עמן: "נשים טובות יותר בכתיבת תוכניות עסקיות כי הן מתקשרות מצוין, הן כותבות טוב, הן דייקניות, זהירות ובמיוחד יצירתיות" (ואם תהיתן, אז כן - מבין תשעת העור בדים בחברה, שש הן נשים). ■

ע ש ת ה א ת ה

חיכל נגרין מספרת על התוכנית העסקית שלה

ב-1988 התחלתי את דרכי המקצועית ברוכב בשוק האומנים שברחוב נחלת בנימין בתל אביב. ההצלחה הייתה גדולה, למאיר (בעלי) ולי היו כבר אז שאיפות חזון, אבל עדיין לא הייתה לנו תוכנית עסקית. נקודת המפנה הייתה פתיחת החנות ברחוב שינקין: הפכנו לעסק מסודר, והבנו שהשינוי דרוש היערכות אחרת. עד אותו זמן, נשענו בעיקר על חוון, מוטיבציה ושאיפתנות. עתה, כשנסופו לנו הוצאות שלא הכרנו - שכר למוכ רות, ניהול מלאי, שכר דירה לחנות וכד' - החלטנו לבטא את אותן "משענות" בתוכנית עסקית. המטרה הייתה שהתוכנית תתרגם את כל הצרכים והיכולות שלנו להתנהלות מעשית, בטווח הארוך והקצר, תאפשר לנו לראות איך נע' מור בכל ההוצאות החדשות ובמקביל תצביע לאן וכיצד נפתח את העסק. מאז, כבר שנים רבות, אנחנו משתמשים בתוכנית העסקית כחלק מהתנהלות היומיומית שלנו. לשם כך בחרנו לעבוד עם אנשי מקצוע שמ תמחים בתחום, באופן שמאפשר גם למדוד תוצאות. התוכנית העסקית שלנו מחברת בין עולם היצירה שלי לבין מה שקורה בשטח - ביקוש והיצע, טרנדים, זכיינים, לקוחות, לוחות זמנים, יציאות של קולקציות מסודרות. בשונה מערכי התכרה, שמלווים אותנו לאורך השנים ואינם משתנים, תר כניות עסקיות טבען להיות גמישות יותר. כידוע, כל תוכנית היא בסיס לשינויים. במהלך עשרים השנה שהוא קיים, העסק התפתח מאוד ופשט זרועות לרחבי העולם. חלק ניכר מההתקדמות היה במסגרת התכנון המקורי, וחלק היה לאור הזדמנויות שנקרו בדרךנו ולא יכולנו לסרב להן. אנחנו משתדלים להיצמד לתוכנית, אך כמובן שהשוק מאוד דינאמי ויש חשיבות לכך שהתוכנית תיבנה באופן שיוכל לתת מענה גם לשינויים.