

# GO or NO GO?

חזי רותם וניר יצחק, בעלי חברת GONOGO המתמחה בכתיבת תוכניות עסקיות: "תוכנית עסקית מקנה לעסק את היכולת לפנות קדימה בבטחה, מונעת אכזבות ומצמצמת את הסיכוי לכישלון בעתיד"

## ליאת עיני

לקוח מגיע אלינו הוא מספר לנו על התחום ועל העסק אותו הוא רוצה להקים או שכבר הקים, במהלך תקופה של חודש-חודשיים או עורכים ישיבות הכוללות צוותי חשיבה, מבצעים ניתוחים בכל הרמות ומגבשים תוכנית עסקית מלאה, המהווה תוכנית עבודה מפורטת לשנים הבאות. לעיתים לקוחות חוזרים אלינו אחרי שנתיים-שלוש על מנת לרענן התוכנית בעקבות שינויים בלתי צפויים שקרו בשוק בכלל, ובעסק בפרט.

כמעט כל בעל עסק שואל את עצמו בשלב כלשהו: האם עשיתי החלטה נכונה כשיצאתי לדרכי העסקית ללא תכנון מראש, האם אני מנהל את העסק שלי או שהעסק מתנהל מעצמו, איך אוכל להרוויח יותר, האם באמת צריך לעבוד כל כך הרבה שעות כדי לחיות ברמת חיים שאני רוצה. כל השאלות האלה הן חשובות, מטרידות ומחייבות תשובה ברורה. הדרך למקום של וודאות עסקית מתחילה בתוכנית.

### מדוע שבעל עסק יגיע אליכם להכין תוכנית עסקית ולא יכתוב אותה בעצמו?

"בעל עסק יכול לכתוב תוכנית עסקית בעצמו, אך בד"כ נטייתו "להתאהב" ברעיון שלו ולאבד את יכולת הראיה אובייקטיבית. אנו בוחנים את הרעיון העסקי בצורה "קרה", וניסיונו הרב בכתיבת מאות תוכניות עסקיות בתחומים שונים מונע מאתנו הפתעות. אם בעל העסק מעוניין להזיל את עלות התוכנית העסקית, ביכולתו לבצע חלק מהעבודה בתאום עמנו, לבדוק מראש את השוק ואת המתחרים ולאסוף נתונים כלכליים (כגון מחירים ועלויות). מניסיונו, אחד מכל ארבעה רעיונות שמגיעים אלינו נפסל מסיבות שונות, כמו מודל עסקי בעייתי, אין מקום למוצר או לשירות, יכולות ניהוליות דלות וכד'. בדיקותינו מבוצעות כבר בשלבי ההתקשרות הראשונים עם הלקוח על מנת למנוע בזבוז משאבים כספיים ואחרים."

כשיום מחליט להקים עסק הוא מדמיין כיצד הדברים יתנהלו. כמה הוא עתיד להרוויח, איך ישווק את מוצריו, לאילו קהלים ומה עליו לעשות כדי להצליח בזירה העסקית. לעיתים קרובות הוא נוטה לשכוח את הדברים הקטנים והחשובים, לראות ולנתח את כל רשימת הנתונים הארוכה ובזמן, כדי שלא תיהפך ממשוה קטן ששכח את הליא בא בחשבון לבעיה משמעותית בעתיד.

רעיון עסקי מתחיל בד"כ בביצוע הערכת סכומי ההשקעה הדרושים לצורך הנעת גלגלי העסק. את הכסף הזה מנסה היום לגייס מבנקים או ממשקיעים פרטיים וחובתו להראות לאותם משקיעים פוטנציאלים אחריות ורצינות ולהציג תוכנית עסקית מפורטת, ובעיקר ריאליזם.



חזי רותם

תוכניות עסקיות שונות משרתות מטרת שונות: תוכנית עסקית לצורכי גיוס הון מיועדת לעסקים חדשים וגם לעסקים קיימים ולשימוש חיצוני מתוך רצון להזרים כסף לפעילות העסקית. תוכנית עסקית תפעולית מיועדת בעיקר לעסקים חדשים ולשימוש פנימי מתוך רצון להבין, לתכנן ולבנות מנגנון עסקי יעיל. תוכנית עסקית פנימית מיועדת בעיקר לעסקים קיימים ולשימוש פנימי מתוך רצון לשדרג, לשנות, לפרוץ ולהפוך למוביל בזירה העסקית.

**כיצד אתם מנחים בעל עסק לבנות מערך עסקי רווחי?**  
"אנו בוחנים את איתנותו של המודל העסקי ומודל הרווח, מנסים להגדיר מהו הערך המוסף של המוצר ואיך ערך זה יוצר יתרון יחסי מתמשך בענף, ובונים מודל פיננסי-כלכלי מפורט לשנות הפעילות הבאות. עצם בניית התוכנית העסקית דורש מאתנו ומהיום לתכנן הכל מראש ולקבוע אבני דרך להתפתחות העסקית. המטרה היא להיות מאוד מעשיים ולרדת כבר מההתחלה לרמת המיקרו, ובעיקר להשתדל שלא להישאר במסגרת מודלים תיאורטיים."

חזי רותם וניר יצחק, הקימו את GONOGO רק תוכניות עסקיות, מתוך הבנה שתוכניות עסקיות הן תחום שראוי להתמחות רק בו, ולא בכל הסובב. GONOGO היא החברה היחידה בארץ, כיום, המתמקדת ומתמחה לעומק בכתיבת תוכניות עסקיות. רותם ויצחק טוענים, כי "מי שרוצה לפתוח עסק, חייב תוכנית עסקית בדיקו כמו שהוא חייב לפתוח חשבון בנק".

### איפה אתם רואים את החברה ואת התחום של תוכניות עסקיות בעוד 5-10 שנים?

"GONOGO משקיעה, כמדיניות, 25% מרווחיה ברעיונות עסקיים המזוהים ע"י החברה כשיש להם פוטנציאל. עסקים אלו, שהחברה בנתה עבורם תוכנית עסקית, נבחרו על ידי הצוות המקצועי שממשיך ללוות אותם, מתוך אמונה בהצלחתם. תפקידו של גורם מוביל הוא לחנך את השוק, לקדם את ההבנה שתוכנית עסקית טובה כמוה כבניין שנבנה על יסודות איכותיים, בחכמה ובמקצועיות. תוכנית עסקית מקנה לעסק את היכולת לפנות קדימה בבטחה, מונעת אכזבות ומצמצמת את הסיכוי לכישלון בעתיד. כחלק מתפיסת העולם שלנו, אנחנו מעודדים יצירה של מערך קשרים, יוצרים עבור לקוחותינו קשרים, פועלים לזום לשיתופי פעולה עסקיים. יש לנו הרבה כיווני התפתחות, הצומת הזה של יוזמה ויצירתיות עם ההיבט העסקי המורכב, מרתק אותנו. ללוות עסק בצעדיו הראשונים זה סוג של לידה, הורות. זה מאוד מאתגר ומרתק. בעתיד אנו מתכננים להקים באתר החברה אופציה למשקיעים לראות תוכניות עסקיות וליזמים לפנות למשקיעים".

### במקרים רבים בעלי עסקים או יזמים מנסים לחסוך בשלב הראשון בעלויות. אם הם בטוחים בהצלחת העסק והם צריכים משקיע האם הם יכולים לדלו על שלב הכנת תוכנית עסקית?

"אדם המקים עסק ללא תוכנית עסקית לוקח סיכון גדול. למעשה, זה בערך כמו להחליט לבנות בניין ללא יסודות. תוכנית עסקית בוחנת בצורה יסודית את הסיכוי מול הסיכון, תוך שימוש בניתוחי רגישות למשתנים קריטיים ברמת המיקרו (שיעור רווחיות, תמחור מוצרים/שירותים וכד') וברמת המאקרו (מצב מלחמה, שפעת העופות, שיעורי ריבית וכד'). יום ללא תוכנית עסקית יבזבז זמן יקר על כל יום שהעסק מתנהל ללא תוכנית מסודרת, וכידוע זמן שווה הרבה מאוד כסף. מגיעים אלינו לקוחות רבים שאומרים שהם לא מבינים איך הם הגיעו למצב שיש להם עסק כל כך הרבה שנים והם לא מרוויחים (במקרה הטוב) כפי שתכננו וציפנו".



ניר יצחק

**האם תוכניות עסקיות נכתבות בצורה אחידה או שהיא משתנה לפי סוג העסק?**  
"ישנם עוגנים הקיימים בכל תוכנית עסקית, אך אין פס יצור קבוע. כאשר